



UIT

NORGES
ARKTISKE
UNIVERSITET

Fakultet for humaniora, samfunnsvitenskap og lærerutdanning

Mål- og resultatstyring:

Nye lederroller i Forsvaret?

—

Flemming Løberg Fladeby

Masteroppgave i ledelse og organisasjonsvitenskap STV-6901

Mai 2014



Forord

Denne oppgaven avslutter mitt masterstudium i ledelse og organisasjonsvitenskap. Arbeidet med oppgaven har vært lærerikt og interessant, og har gitt meg mulighet til å reflektere over egen profesjon på en måte som hverdagen ellers ikke tillater.

Jeg vil takke min arbeidsgiver for å ha gitt meg muligheten til å studere parallelt med jobb. Videre vil jeg rette en stor takk til kolleger i Forsvaret for deres åpenhjertige bidrag gjennom intervjuer. Uten deres erfaringer ville ikke denne oppgaven stått ferdig.

Oppgaveskrivingen har vært en svært intensiv prosess, der jeg tidvis har hatt følelsen av å ha gått meg vill i jungelen av teorier og resonnementer. Veileder Hanne C. Gabrielsen fortjener en stor takk for å ha holdt meg på rett spor. Gjennom kritiske blikk, konstruktive tilbakemeldinger og utfordrende krav har du bidratt til at jeg i dag kan levere oppgaven.

Til slutt må jeg takke min familie for å ha tilpasset seg en studerende ektefelle og far med tidvis tunnelsyn og fraværende oppmerksomhet. Takk Line, for oppmuntrende ord og tro på mine ferdigheter. Og til mine to små: Nå er pappa endelig ferdig med «leksene» sine.

Flemming L. Fladeby

Skjold, mai 2014

Innholdsfortegnelse

1. INNLEDNING	1
1.1 BAKGRUNN	1
1.2 PROBLEMSTILLING	3
1.3 OPPGAVENS VIDERE INNHOLD	4
2. HÆREN OG MRS	5
2.1 LEDERROLLEN I HÆREN	5
2.2 MÅL- OG RESULTATSTYRING	8
3. TEORETISK GRUNNLAG	12
3.1 NY-INSTITUSJONALISME	12
3.2 STYRING OG LEDELSE	15
3.3 OVERSETTELSE SOM KONTEKSTUALISERING	19
3.4 FORVENTINGER TIL FUNN	20
4. METODE	21
4.1 METODEVALG OG FORSKNINGSDESIGN	21
4.2 DOKUMENTSTUDIE SOM METODE	21
4.3 INTERVJU SOM METODE	22
4.4 TROVERDIGHET OG PÅLITELIGHET	25
4.5 EGEN ROLLE I HÆREN	26
4.6 FORSKNINGSETIKK	26
5. ANALYSE – KRAV TIL LEDEREROLLEN	27
5.1 STYRING SLÅR ROT	27
5.2 KRAVENE FRA OVERORDNEDE	29
5.3 KRAVENES OPPHAV - LEDEREN ELLER STABEN?	34
6. ANALYSE – LEDERROLLENS UTTRYKK	37
6.1 BEGRENSET HANDLINGROM	37
6.2 OVERSETTELSE AV KRAV	41
7. AVSLUTNING	46
8. KILDELISTE	48

1. Innledning

1.1 Bakgrunn

Etter årtusenskiftet har Forsvaret i økende grad tatt i bruk ulike styringsverktøy, under paraplybetegnelsen virksomhetsstyring (FFOD, 2007). I Hæren ble dette for alvor aktualisert etter en budsjettoverskridelse i 2004 (St.meld. nr. 29, 2005). Denne utviklingen framstår som et svar på forventninger fra Forsvarets omgivelser om å drifte organisasjonen effektivt og forsvarlig.

Sentralt for styringsverktøyene står *mål- og resultatstyring (MRS)*. Dette er et strategisk verktøy som konkretiseres gjennom handlingsplaner på underordnede ledernivå (DIVØ, 2009). MRS skal bidra til *forsvarlig forvaltning*¹ som sikrer effektiv bruk og kontroll av tildelte ressurser (Forsvarsdepartementet, 2013). MRS innebærer blant annet formaliserte prosesser, som forpliktelser til spesifikke mål- og resultatkrav, ressurstildeling, styringsdialoger og «sjef til sjef»-samtaler mellom leder og underordnet leder, ned til bataljonsnivå (DIVØ, 2009).

Gjennom sin definisjon av MRS uttrykker Forsvaret en styringsoptimisme, noe som fremkommer i følgende: «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.» (Ibid, 2009). Her gis et tydelig inntrykk av styring som et rasjonelt, instrumentelt virkemiddel for å påvirke ansattes innsats. Dette kan skape et motsetningsforhold i den militære lederrollen som kjennetegnes av et langt mer verdibasert og personlig uttrykk. Påvirkning gjennom direkte og personlig ledelse vil kunne utfordres av styringens mer indirekte og direktivliknende systempåvirkning. MRS kan dermed representere en rollepåvirkning som skaper nye krav til og tilpasninger av lederrollen i Hæren. Det kan også utløse et behov for at lederen omformer eller oversetter nye krav etter hvert som de beveger seg nedover i organisasjonen slik at de tilpasses det organisatoriske nivå som berøres.

¹ Forsvarlig forvaltning forstås som «... en grunnleggende forutsetning for effektiv disponering av sektorens ressurser. Dette forutsetter hensiktsmessige og effektive prosesser og rutiner samt gode holdninger til styring og forvaltning. Etatenes ledelse skal sørge for at intern kontroll er integrert i prosesser og rutiner i virksomheten, samt påse at den fungerer på en hensiktsmessig måte og kan dokumenteres.» (Forsvarsdepartementet, 2013).

I Hæren har lederrollen tradisjonelt vært forbundet med å fatte beslutninger i den hensikt å oppnå konkrete mål. Lederen beordrer og styrer organisasjonen mot målet gjennom systemets regler og rutiner (Ladegård og Vabo, 2010). Motivasjonen for å følge ordrer vil samtidig avhenge av hvordan lederen evner å påvirke ansattes tanker og holdninger til målet (Jacobsen og Thorsvik, 2007). *Lederrollen* i Hæren forstås dermed som summen av styring og utøvelse av sosial innflytelse (Bryman, 1992). Lederskapet rommer med andre ord begge aspektene: *Ledelse*, forstått som en institusjonell, mellommenneskelig påvirkning av adferd for utførelse av oppgaver, og *styring*, forstått som en instrumentell, systemorientert påvirkning, uttrykt gjennom formaliserte instrumenter for mål- og resultatoppnåelse. Dette indikerer at ledere må balansere mellom de to virkemidlene for å nå fastsatte mål, som igjen forteller oss at ledelse og styring opptrer i et gitt forhold til hverandre. Dersom betydningen av styring eller ledelse endres, vil også balansepunktet mellom dem forskyves. Dette er interessant med hensyn til hvilke utslag det gir i lederrollen.

I organisasjonsteorien finner man flere interessante perspektiver på forholdet mellom styring og ledelse. Her hevdes det at organisasjonsutviklingen i 1970-årene stod ved et veiskille der man gikk fra en styringsoptimisme i etterkrigsårene, til et stadig økende ledelsesfokus fram mot årtusenskiftet (Byrkjeflot, 1997). På begynnelsen av 2000-tallet ser man igjen en pendelsvingning, fra ledelse til styring, og klare tegn på rehierarkisering av organisasjonsstrukturer. Overgangen innebærer styringspåvirkning av ansatte gjennom strukturering, sentralisering og standardisering. Dette medfører en markant satsing på formaliserte styringssystemer for å øke lederens styringskapasitet. MRS tjener som et eksempel denne trenden (Røvik, 2007). Den avtagende ledelsessatsingen de senere år støttes av teorien om «the antimanageerial counterrevolution», som sier at organisasjoner objektiviseres og fratras i stadig større grad de menneskelige konnotasjonene som «sjel» og «ånd», som har fulgt det institusjonelle tankegods. Organisasjoner er slik sett kun et verktøy for utøvelse av strategiske mål (DiMaggio, 2001).

Historien beskriver slik en gjentakende periodisk veksling mellom styring og ledelse. Nyere perspektiver bryter imidlertid med denne formen for periodisering av styring og ledelse, der det ene erstatter det andre. Her åpner man i stedet for et mer nyansert og komplementært bilde hvor styring og ledelse skaper en avhengighet til hverandre. I et slikt syn vil eksempelvis MRS kreve aktiv ledelse for motivering og operasjonalisering av fastsatte mål- og resultatkrav. Dette beskriver en mer situasjonsbestemt forståelse av forholdet mellom styring og ledelse (Ladegård og Vabo, 2010)

Spørsmålet blir dermed hvordan slike trender påvirker lederrollen i Forsvaret. Dette er interessant med henblikk på hvilke krav til styring og ledelse som stilles til Forsvarets ledere på ulike nivå. Videre er det spennende å se hvordan slike krav mottas, og utøves i lederrollen på ulike nivå i organisasjonen.

Som leder i en av Forsvaret operative avdelinger opplever jeg selv dette som et meget aktuelt tema. På lavere organisatorisk nivå snakker vi ofte om frustrasjonen over et overveiende fokus på forsvarlig forvaltning i operativt miljø fremfor å nå taktiske målsettinger. Derfor ønsker jeg å se om MRS bidrar til dette og hvordan det påvirker oss som ledere.

1.2 Problemstilling

Denne oppgaven handler om styring og ledelse i Forsvaret. Den ser på hvordan lederrollens innhold og uttrykk på operativt nivå i Hæren påvirkes av styringsverktøyet mål- og resultatstyring. Ut fra dette stiller jeg spørsmålet:

Hvordan påvirker og omformer mål- og resultatstyring lederrollen i Hæren? Fører det til mer styring eller ledelse? Og, hvordan påvirker MRS utøvelse av lederrollen?

For å belyse problemstillingen skal jeg studere hvordan ledere i Hæren forholder seg til kravene om styring som fremmes i MRS. Oppgaven ser på hvordan dette nivået tilpasser seg MRS. Vil kravene fra MRS endre innholdet i lederrollen i retning av mer styring på det operative nivået eller vil det skje en operasjonalisering fra styring til ledelse på dette nivået? Påvirkningen av MRS i Hæren vurderes organisatorisk på bataljonsnivået, for å fange opp spenningsfeltet mellom operative og forvaltningsmessige krav. Bataljonsnivået er det laveste organisatoriske nivå som har et eget budsjett- og resultatansvar. Samtidig som det er det høyeste nivået der lederen er samlokalisert med soldatene i avdelingen, og slik sett får underordnede nært innpå lederrollen i det daglige.

Her benyttes erfaringer fra både bataljons- og kompanisjefer. På denne måten vil oppgaven også skrive seg inn i en diskusjon omkring oversettelsesteori, og analysere om bataljonssjefer i noen grad kan tilskrives en lederrolle som oversettere av styring og ledelse mellom sitt over- og underordnede nivå.

Videre gir teorigrunnet de empiriske dataene et faglig språk og derav substans i forhold til å kunne svare på problemstillingen. Teoriene vil bli brukt for å analysere meningsinnholdet i data innhentet gjennom intervjuer. Videre vil analysen vurdere om summen av erfaringene

tenderer i en bestemt retning med hensyn til påvirkningen MRS har på lederrollen. Dermed vurderes om- og hvordan MRS påvirker lederrollen i Hæren.

1.3 Oppgavens videre innhold

Oppgaven er bygd opp på følgende måte: I kapittel 2 gis en kort beskrivelse av Hæren og lederrollen i Hæren. Deretter presenteres styringsverktøyet MRS, og hvilke krav dette verktøyet stiller til ledere i Hæren.

I kapittel 3 presenteres den teoretiske innfallsvinkelen som er brukt for å belyse problemstillingen. Her forklares et ny-institusjonelt perspektiv, samt en redegjørelse av begrepene styring og ledelse. Kapitlet avsluttet med en oppsummering og forventninger til funn.

I kapittel 4 gis det en begrunnelse for oppgavens forskningsdesign, metodiske tilnærming, samt at jeg redegjør for analyseenheter, oppgavens troverdighet og pålitelighet.

Oppgavens analysedel fremstilles i kapittel 5 og 6. I kapittel 5 drøftes krav til lederrollen fremmet av MRS. Kapittel 6 drøfter hvordan lederrollen utøves gjennom operasjonalisering av krav, og vurderer om MRS resulterer i mer styring eller mer ledelse i utøvelse av lederrollen.

Kapittel 7 presenterer oppgavens oppsummering. Her sammenfattes funnene for å svare på oppgavens problemstilling. Jeg vil også peke på videre forskning.

2. Hæren og MRS

Oppgavens problemstilling omhandler mål- og resultatstyring og lederrollen i Hæren. Lederrollen i problemformuleringen er kontekstuell avhengig av Hæren, mens MRS antas å påvirke lederrollen. Hæren og MRS må dermed forstås som forhold som setter krav til lederrollen. Kapitlet innledes med en organisasjonsbeskrivelse av Forsvaret.

2.1 Lederrollen i Hæren

Forsvarssjefen er den øverste militære leder og har ansvaret for det militære kommandoapparatet og de militære styrkene. Forsvarssjefens egen stab, Forsvarsstaben, støtter i dette arbeidet og har på vegne av Forsvarssjefen ansvaret for å gjennomføre oppgaver, kontrollere at vedtak følges opp, og ivareta det daglige arbeidsgiveransvaret for personellet i Forsvaret (Web 1, 2014). Under Forsvarsstaben finner man driftsenhetene i Forsvaret (DIF). Forsvaret består i dag av 21 DIF-er, som kan forstås som en formell divisjonalisering² av organisasjonen. DIF-sjefen er tildelt arbeidsgiveransvar og styringsrett innen sin enhet. Som DIF-sjef er man pålagt å «... etablere systemer for mål- og resultatstyring som gir sporbarhet fra etatsledelsens virksomhetsplan ned til utøvende budsjett- og resultatansvarlige sjef [bataljonssjef].» (DIVØ,2009). Dette innebærer at man fra bataljonsnivå må utarbeide virksomhetsplaner som understøtter Forsvarets strategiske mål- og resultatkrav, herunder operative krav.

Forsvaret har et kontinuerlig ansvar for å løse stående operative oppdrag, som kan deles inn i fem hovedområder: (1) Forsvar av Norge og våre allierte, (2) overvåkning av land-, luft- og sjøterritorium, (3) suverenitetshevdelse av Norges grenser, (4) bidra i internasjonale operasjoner og (5) støtte det sivile samfunn i ikke-militære kriser (Web 1, 2014). Disse oppgavene ivaretas av de operative forsvarsgrenene; Hæren, Luftforsvaret, Sjøforsvaret og Heimevernet.

Hæren er Forsvarets viktigste instrumentet for å beholde suverenitet over eget territorium. De fleste konflikter krever territoriell kontroll ved tilstedeværelse av soldater på bakken. Hæren er på denne måten en krigsberedskap innenfor våre landegrenser (Ibid, 2014).

² Divisjonalisering innebærer at det etableres to eller flere selvstendige resultatenheter (divisjoner) innenfor en større organisasjon. En divisjon kan etableres for en bestemt produksjon eller et bestemt formål, og forutsetter at det skjer en utstrakt delegering av myndighet fra toppledelsen i organisasjonen til den enkelte divisjon (NOU, 2004)

Ryggraden i Hæren er Brigade-Nord. Brigaden består av ni bataljoner med ulike fagfelt og kompetanse, som i sum utgjør en kompleks kampkraft og kapasitet til å drifte og løse oppdrag selvstendig. Hærens opererer samtidig med en matrisestruktur³ der bataljonene kommandomessig svarer til brigaden. Samtidig er fagansvaret for bataljonene, som ulike tropparter eller militærfaglige ansvarsområder, tillagt «fagsjefer» ved Hærens våpenskole. Disse har ansvar for å ivareta faglig utvikling, utdanning og kontroll av bataljonene.

Bataljonen er en militær avdeling bestående av 500-1000 soldater, avhengig av dens troppart. Avdelingen er hierarkisk oppbygd med grads- og avdelingsnivåer. Prosedyrestyrt aktivitet preger utførelsen av oppgaver gjennom regler, rutinebeskrivelser, sikkerhetsbestemmelser, nivåinndelt- og sertifiserende utdanning etc. Bataljonssjefen er budsjett- og resultatansvarlig (BRA) for denne avdelingen. Dette innebærer forvaltningsansvar for ressursene; personell, materiell og økonomi, som følger bataljonen. Ut ifra de oppgaver som tildeles, er bataljonssjefen satt til å lede og ressursstyre avdelingen for å nå fastsatte mål.

Bataljonssjefen må derav kunne forstå overordnede intensjoner med oppgaver som tildeles og utnytte handlingsrommet intensjonen gir til å skape et meningsdannende innhold. Dette må formidles til underordnede på en slik måte at det kanalisere de ansattes atferd og organisatoriske ressurser slik at best mulig resultater oppnås (Røvik, 2007; Busch et al, 2003). De må derfor kunne gi ordre, pålegge oppdrag og oppgaver, og de må ha handlekraft og mot til å fatte de vanskelige og upopulære beslutningene. Lederrollen som bataljonssjef krever dermed også mellommenneskelige ferdigheter for å motivere, skape tillit, bygge lojalitet og øke ansvarsfølelsen til sine underordnede. Rett nok ikke krav som er unike for militære ledere, men som blir enestående i det moment de er innrettet mot å lede underordnede til å ta liv eller ofre sitt eget. Disse lederegenskapene krever en stor grad av selvstendighet hos lederen, og henger sammen med organisasjonens ledelsesverdier.

Hærens grunnleggende ledelsesfilosofi er «oppdragsbasert ledelse». Dette innebærer at ledere på ulike nivåer påvirker sine underordnede til handling gjennom å angi *hva* som skal oppnås og *hvorfor* det skal oppnås. Dette skal i tur utløse initiativ og delaktighet i underordnede nivåer, ved at de selv får utforme *hvordan* oppgaver eller mål skal nås.

³ Matrisestruktur er en kombinasjon av en funksjonsbasert og en markedsbasert inndeling av organisasjoner (Jacobsen og Thorsvik, 2007). Hensikten er å kunne utnytte kompetanse og ressurser på tvers av kommandolinjene (Forsvarets Stabsskole, 2010).

Oppdragsbasert ledelse legger dermed opp til desentralisering av myndighet så langt det er mulig (FFOD, 2007).

Videre beskrives «balansert lederatferd» som en forutsetning for og forventning til oppdragsbasert ledelse, hvori tre ledelsesområder inngår: 1) *Oppdragsfokus* – lederen skal være mål- og resultatorientert, og «*styre*» ressurser og prosesser for å gjennomføre oppgaver. 2) *Samspill* – lederen skal motivere, inspirere og stille krav til individene, og gjennom dette bidra til å styrke deres kompetanse og trygghet, og bygge samhold i organisasjonen. 3) *Utvikling* – lederen skal være nytenkende og kreativ, og derav være oppmerksom på utvikling i omgivelsene for å se muligheter for læring og forbedring i organisasjonen (Forsvarssjefen, 2012).

Slik «balansert lederatferd» er presentert har den klare likhetstrekk med *transformasjonsledelse*, som karakteriseres av ledere som motiverer, oppfordrer til nytenkning og viser individuell omtanke. Transformasjonsledelse fokuserer på å utvikle individer og sosiale forhold gjennom å endre deres oppfattelser og verdigrunnlag (Web 2, 2014; Berg-Sørensen, 2011). Dette tankegodset aktualiseres av Forsvarssjefen (2012) som peker på nye krav for lederrollen i Forsvaret:

«Dagens idealer preges av individualisme [...] Militære avdelinger derimot, vil alltid ha et behov for en kollektiv innordning [...] Å transformere et slikt syn, fra egeninteresse til noe større samfunnsnyttig, er en viktig lederutfordring.»

Sitatet forteller at rekruttering fra sivile omgivelser vil kreve en overføring av militære verdier, og at krav til lederrollen påvirkes av samfunnsutviklingen. Innslaget av ledelse i lederrollen kan på denne måten forstås som en pendel i tråd med samfunnets utvikling. Utviklingen skyldes ifølge Byrkjeflot (1997) samfunnsdreininger mot verdippluralisme som innebærer at ansatte utvikler et mer kritisk blikk på ledere og en mer flyktig lojalitet. Lederens evne til overbevisning og motivering for sine beslutninger stiller dermed krav til gode kommunikasjonsferdigheter (Byrkjeflot, 1997; Nordhaug, 2002).

I tillegg til likhetstrekk med transformasjonsledelse, har Hæren utviklet en utpreget *verdibasert* ledelse. Hærens såkalte kjerneverdier; respekt, ansvar og mot, aktualiseres i en rekke ledelsessituasjoner og har blitt adoptert av Forsvaret for øvrig. Ved verdibasert ledelse er lederens oppgave å synliggjøre og skape engasjement rundt verdigrunnlaget i organisasjonen (Ladegård og Vabo, 2010). I Hæren er kjerneverdiene hyppig omtalt, og beslutninger begrunnes ofte gjennom en forankring til en eller flere av verdiene. Selv om

verdiene har en bred anvendelse, har de sitt utspring i operative krav og beskriver forventinger til ledere på et stridsfelt.

Solid ledelse på alle nivåer i Hæren er helt fundamentalt og livsnødvendig for organisasjonen, spesielt ved trening på og utøvelse av Forsvarets formål «in extremis» – å være statens legitime voldsapparat (Forsvarssjefen, 2012). Likefullt er det en erkjennelse at hverdagen ikke fortoner seg så ekstremt, og at det også vil være et klart innslag av styring i Hæren. Eksempelvis setter Forsvarssjefen (2009) gjennom «Direktiv for virksomhets- og økonomistyring» krav til at bestemte deler av lederrollen skal utøves gjennom styring. Dette skaper kontraster som treffer rett i kjernen av temaet for denne oppgaven:

«Samtidig [med behovet for ledelse] knyttes en stor del av Forsvaret opp i utdanning, administrasjon og forvaltningsmessig drift fordi Forsvares virksomhet spesialiseres og benytter sivile styrings-, kontroll- og kvalitetssikringsmekanismer. Summen av disse to til dels motstridende trendene, tilsier at Forsvarets ledelsesfilosofi finner sted i spenningsfeltet mellom operative prinsipper (drevet av krigens krav) og administrative prinsipper (drevet av sivile markedsmekanismer).» (Forsvarssjefen, 2012)

Forsvarssjefen utdyper dette ved å beskrive lederskap på strategisk nivå (Forsvarsstaben) som en indirekte, direktivliknende form, mens lederskap på taktisk nivå (som inkluderer bataljonsnivået) sies å ha en personlig og direkte form (Forsvarssjefen, 2012). Hærens krav til lederrollen som bataljonssjef står ovenfor synes derfor å ha et klart innslag av ledelse. Dette åpner for at indirekte styring fra strategisk nivå vil kunne operasjonaliseres av bataljonssjefen. Vi skal nå se nærmere på styringsverktøyet og hvordan dette kan påvirke lederrollen på bataljonsnivået.

2.2 Mål- og resultatstyring

Mål- og resultatstyring er i dag etablert som det ledende styringsverktøyet i norsk offentlig sektor (Finansdepartementet, 2003). MRS er implementert i hele Forsvarets militære organisasjon, som favner om samtlige forsvarsgrener og fellesavdelinger. Dette kan forstås som en del av en større styringstrend i samfunnet, hvor MRS har blitt en forventning, også til Forsvaret (Røvik, 2007). Verktøyet kan forstås som en ide utviklet for å imøtekomme et ideal for offentlig sektor, kalt new public management (NPM). Dette tankegodset kan anses som en moderne ideologi for hvordan offentlig sektor bør organiseres. NPM er en

samlebetegnelse på overføring av forretningsideer hentet fra privat sektor til offentlig forvaltning (Røvik, 2007). NPM utvikler på denne måten et «offentlig marked» framfor statlig monopol (Busch et al, 2003). Dette synliggjøres blant annet gjennom horisontal samhandel på tvers av- og internt i etater (St.meld. nr. 10, 2005).

NPM har samtidig blitt kritisert for ikke å ta høyde for kompleksiteten i offentlig sektor, og at det fører til en nedprioritering av grunnleggende samfunnsverdier. Eksempelvis hevdes innsatsstyrt finansiering å ha ført til mer kynisk kost-nytte orientering av offentlige tjenester, fremfor kvalitetsmessige vurderinger (Nerskogen, 2013). På bakgrunn av NPM har offentlig sektor gjennomgått en avbyråkratisering og utflating av organisasjonsstrukturer for å øke interneffektiviteten.

Gjennom NPM struktureres offentlige etater eksempelvis etter markedsmekanismer som outsourcing, resultatlønn, og profesjonaliseringsorienterte modeller, der kompetanseledelse står sterkt. I tillegg står mål- og resultatkrav sentralt for å måle effekten av ressursbruk (Berg-Sørensen et al, 2011).

Forsvarsstaben (2010) kaller MRS et verktøy som «... gir et helhetlig perspektiv og fokus i styringen. Det skjer gjennom opprettelsen av mål som et ledd i å realisere en strategi og ved å etablere resultatkrav for det enkelte mål». Ut fra dette oppfattes MRS som et prosessdrevet styringsverktøy som bidrar til strukturering av mål og ressursbruk for å nå fastsatte resultatkrav.

Styringsprosessen i MRS følger bestemte steg, og innledes med å fastsette overordnede mål for organisasjonen. Dette er utgangspunktet for å definere hvilke resultater som skal måles og følges opp. Ut i fra dette etableres et målhierarki med prioritet, utarbeidelse av handlingsplaner og iverksetting av disse. Mål og strategi må konkretiseres gjennom styringsparametere som beskriver hvilke resultater det må innhentes informasjon om til bruk i styringen. Styringsparametere kan være en kvantitativ størrelse eller en kvalitativ vurdering. Uansett må det velges en målemetode for hver av parameterne, eksempelvis en sum, prosentvis oppnåelse, eller karaktersetning, som gjør det mulig å måle eller beskrive i hvilken grad overordnede mål nås. Til hver av parameterne settes det en ambisjon for hvilke resultater som skal nås innenfor en gitt periode, også kalt resultatmål. Deretter måles resultater, som sammenlignes og vurderes i forhold til mål og eventuelt tidligere resultater. Dette vil gi svar på om tiltakene har vært hensiktsmessige, og om målene er nådd med effektiv ressursbruk. Informasjon fra resultatmålingen gir rom for læring, slik at

organisasjonen kan iverksette forbedringstiltak, justere handlingsplaner, eller justere mål (Web 3, 2014; Røvik, 1998).

Slik vil MRS følge en kontinuerlig styringssløyfe, og skal motvirke at strategier og planverk kun forblir en teoretisk tilnærming uten effekt i daglig drift (Ladegård og Vabo, 2010). MRS knytter dermed resultater på lavere nivåer i organisasjonen til overordnede mål og visjoner. I tillegg søker man å skape en helhetlig tilnærming gjennom «vertikal styring» der ledernivåene i «styringsdialoger» og «sjef-til-sjef samtaler» avstemmer tiltaksplaner for å nå mål og resultatkrav (DIVØ, 2009). Med hensyn til problemstillingen er det interessant å analysere hvorvidt slike styringssignaler påvirker hvordan lederrollen utøves.

Et viktig prinsipp ved MRS er at det skal bidra til å redusere detaljkontroll og -styring, og gi handlingsrom og autonomi for underordnede ledere gjennom intensjonsbaserte målsettinger. Hensikten er å øke effektiviteten og få mer ut av ressursene. Underordnet nivå får dermed frihet til selv å bestemme hvilke virkemidler og tiltak som skal brukes for å nå målene (Web 3, 2014, Lægroid et al, 2005). Dette kan tolkes som at oppdragsbasert ledelse er integrert i styringssystemet. Likheten med NPM er også tydelig. NPM søker å bytte ut overordnet styring med desentralisering og delegering av makt og myndighet til underordnede ledd. Ansvarsoverføringen vil bidra til en styrking av ledelse på lavere nivåer, samtidig som overordnet leder står igjen med rollen som motivator og veileder (Byrkjeflot, 1997).

Forutsetningen for å oppnå dette er at styringsprosessen preges av aktiv ledelse, forstått som god dialog med under- eller overordnet nivå, og tydeliggjøring av synspunkter. Gjennom dialogbasert ledelse kan man sørge for at underordnede får delta aktivt i styringsprosessene og opplever en reel påvirkning på utfallet. Dermed kan det gi en eierskaps- og ansvarsfølelse for mål- og resultatkrav (Web 4,2014).

Påvirkning og eventuell omforming av lederrollen grunnet MRS, kan vitne om at skjer en *målforskyvning* av krav. Dette innebærer at organisasjonens og lederrollens egentlige, nedfelte mål- og resultatkrav blir skjøvet til side for andre mål som dukker opp på veien. Målforskyvning vil opptre på ulike måter: sub-optimalisering; når delmål blir hovedmål, regelfokusering; når regler blir viktigere enn mål, og overmåling; når det som kan måles blir det viktigste (Jacobsen og Thorsvik, 2007). Overmåling griper slik sett inn i kvantitative mål som er mulig å tallfeste.

Min antakelse er at hvorvidt MRS omformer og påvirker hvordan lederrollen utøves henger sammen med om kravene som fremmes er kvalitets- eller kvantitetsstyrt. Dersom

målemetoden er kvantitativ antar jeg at det påvirker lederrollen i retning av mer styring, da bataljonssjefen må forholde seg til et resultatfokus som er vanskeligere å utøve som ledelse av underordnede. Er parameterne derimot kvalitative tror jeg dette åpner for tiltak i avdelingen som er avhengige av lederens personlige egenskaper og vurderinger, hvilket jeg tror fremmer mer ledelse (Berg-Sørensen et al, 2010; Jacobsen og Thorsvik, 2007).

Oppsummering

Kapitlet viser at Hæren er en kontekst hvor ledelse er uttrykt som et sentralt virkemiddel for å påvirke organisasjonens ytelse. Det operative nivå beskrives som et organisatorisk segment hvor personlig og direkte påvirkning av ansatte er nødvendig for å nå avdelingens mål. Dette perspektivet forventes å være et institusjonalisert krav i Hæren, der ledere ønsker å lede sine avdelinger med avdelingens funksjon in extremis som et målbilde.

MRS kan forstås som et sett teknisk-rasjonelle krav til styring som påvirker lederrollen med hensyn til systematikk og ressurseffektivisering. Videre skaper MRS handlingsrom for lederen, gjennom redusert detaljstyring. Dette kan sies å være sammenfallende med oppdragsbasert ledelse. Dette handlingsrommet er trolig viktig for lederen i rollen som oversetter av militærfaglige styringssignaler fra MRS, til direkte ledelse av sine underenheter.

Vi skal i det påfølgende se hvordan dette henger sammen med det teoretiske grunnlaget.

3. Teoretisk grunnlag

Ledelse og styring er mangefasetterte begreper som kan forstås ulikt avhengig av kontekst. I dette kapitlet vil jeg redegjøre for sentrale teorier, begreper og perspektiver som har betydning for lederrollen.

Kapitlet innledes med en redegjørelse av ny-institusjonalisme som lar oss forstå hvordan og hvorfor trender som MRS fremmer krav til lederrollens innhold med henblikk på «virkemidlene» for kanalisering av ansattes atferd og organisatoriske ressurser (jf. Røvik 2007:146). Herunder presenteres ulike utfall ved inkorporering av krav. Deretter vil jeg i tråd med problemstillingens oppbygning beskrive styring og ledelse, for å skape et tydelig skille mellom kravene de to «virkemidlene» stiller til lederrollen, for deretter å redegjøre for hvordan kravene kan tilpasses og vil operasjonaliseres gjennom oversette. Dette bidrar til å forstå hvordan krav kan påvirke utøvelse av lederrollen. Avslutningsvis presenterer jeg forventinger til funn der jeg ser på dynamikken mellom styring og ledelse.

3.1 Ny-institusjonalisme

Den sentrale antakelsen innenfor ny-institusjonalismen er at ideer for styring og organisering oppfattes som tidsriktige, hensiktsmessige eller effektive, og får en regellignende status (Røvik, 1998). Mål og resultatstyring kan slik sett anees som tankegods fra omgivelsene nedfelt i Hæren, og reflekterer hva omgivelsene i dag anser som en god norm for styring og ledelse. Innarbeidelsen av en slik akseptert ide vil dermed bidra til å gi Hæren legitimitet (jf. Røvik, 2007).

Prinsippet om legitimitet finner man også i Røvik (1998:13) sin beskrivelse av institusjonaliserte organisasjonsoppskrifter, definert 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.*» At en oppskrift, forstått som et krav, er *legitimert* og *forbilledlig* bekrefter den institusjonelle logikk⁴, hvor oppskrifter får aksept og anerkjennelse som formålstjenlig og effektiv.

Perspektivet framstiller populære institusjonaliserte oppskrifter med en symbolform. Dette innebærer at oppskrifter tillegges betydninger som går utover det å beskrive løsninger på

⁴ «Et legitimerende prinsipp som utvikles i et mangfold av avledede sosiale praksiser» (Biggart, 1991:222)

konkrete problemer. De framstilles som meningsbærende rasjonelle forbilder som representerer sentrale verdier i samfunnet. Bakgrunnen for dette symbolperspektivet er påstanden om at dagens populære organisasjonsoppskrifter får sin legitimitet nettopp ved at de representerer grunnleggende rasjonelle verdier i samfunnet «*og slik sett blitt assosiert med det kontinuerlige fremskrittet*» (Røvik, 1998). Når slike fremherskende oppskrifter får en stor utbredelse, kan man si at de går fra å være symboler til å bli rasjonelle myter. Dette har sin forklaring i en paradoksal tankegang i samfunnet, hvor man har en irrasjonell tro på at oppskrifter er rasjonelt, vitenskapelig fundert. Når legitimiteten til en oppskrift ikke kan begrunnes rasjonelt, kan man si at samfunnets tro på vitenskap og rasjonalitet kan bli så sterk at den leder til «*overtro*» (Meyer og Rowan, 1977).

Denne tatt-for-gitt holdningen skaper en spredningskraft av myter, gjennom imitasjon (kopiering) mellom organisasjoner. Innen et virksomhetsområde, eksempelvis offentlig sektor, kan spredningen lede til en form for isomorfi – en organisatorisk likhet på tvers av organisasjoner (DiMaggio og Powell, 1983).

Brudd med klassisk ny-institusjonalisme

Ensrettingssceneriet i ny-institusjonalismen utfordres av den såkalte skandinaviske ny-institusjonalismen. Teorien om isomorfi utfordres her gjennom å forklare hvordan spredningen oppstår. I korthet kritiseres her tanken om at organisasjoner nærmest passivt tilpasser seg sine institusjonelle omgivelser.

Isomorfi er ikke et uttrykk for at oppskrifter gir bedre resultater lokalt i organisasjonene som adopterer⁵ nye ideer. Implementerte institusjonelle myter innen styring og ledelse løser nødvendigvis ikke oppgavene til organisasjonen på en hensiktsmessig måte. Ifølge klassisk ny-institusjonalisme kan spredningsforløpet forstås som en rettlinjert kjedereaksjon, mens skandinavisk ny-institusjonalisme bryter med denne tankegangen ved å hevde at ideer er tøyelige. Det fremholdes at organisatoriske oppskrifter vil kunne spre seg ved at nye impulser lar seg kombinere med lokale uttrykk. Dermed oppstår adoptering av oppskrifter på bakgrunn av faktiske ønsker om endring og resultat fremfor ønsker om hvordan man vil å framstå for omgivelsene. Det vil derav oppstå lokale tilpasninger og variasjoner av

⁵ Adoptering beskriver det som skjer «*Når en institusjonalisert organisasjonsoppskrift 'reiser' fra utsiden og inn i formelle organisasjoner*» (Røvik, 1998:113). Adopsjon kan forklare motivasjonen for å ta i bruk oppskrifter eller krav, og kan slik sett også anvendes for å forklare «reiser» mellom organisatoriske nivå internt i en organisasjon.

oppskrifter om styring og ledelse gjennom spredningsforløpet, som gir dem stadig nye uttrykk (Røvik, 1998; 2007).

Lederrollen innen ny-institusjonell tradisjon er tett knyttet til å holde organisasjonen oppdatert på institusjonaliserte forventinger i omgivelsene, og derav å velge organisasjonsoppskrifter i tråd med tiden og formålet (Røvik, 1998; Berg-Sørensen et al, 2011). Enkelte oppskrifter kan være så detaljrike at de gir lite rom for egen vurdering, men i hovedsak vil de fleste oppskrifter kunne fortolkes og gis nye meninger i møte med nye individer eller organisasjoner (Ibid, 1998). Hvordan man adopterer fremstilte krav gjennom oppskrifter (slik som MRS), vil dessuten kunne variere mellom ledere internt i organisasjonen.

Utfall av adoptering

En fortolkning av Røvik (1998) sitt perspektiv vedrørende spredning av organisasjonsoppskrifter, gjør det mulig å beskrive hvilke utfall som kan oppstå ved adoptering av omgivelsenes krav til styring og ledelse under spredningsforløpet. Dette kan fortone seg på ulike måter; *tilkobling, frastøting og frikobling og oversetting*. *Tilkobling* følger en antakelse eller forutsetning om at kravene til lederen har en universell karakter som lett vil kunne tilpasses enhver lederrolle, dersom kompleksiteten er lav. *Tilkobling* kan sies å ha imitasjon som drivkraft, med et ønske å bli lik andre. Gitt at man følger intensjonen i oppskriften, vil en leder raskt tilpasse seg nye krav. Dette perspektivet fordrer at lederen er motivert for de nye kravene.

Frastøting følger en diametralt motsatt forestilling, der nye krav vanskelig kan få fotfeste i veletablerte lederroller. Dette kan aktualiseres for mer komplekse lederposisjoner med dype røtter. Ved forsøk på implementering av nye krav, kan lederen antas å motsette seg kravene dersom de bryter med godt befestede verdier. *Frastøting* motiveres dermed av en tanke om differensiering, der man ønsker å markere en avstand til bestemte krav.

En slags middelvei presenteres i perspektivet om *frikobling*. Her inkorporeres nye krav av lederen samtidig som man ikke lar disse påvirke den eksisterende institusjonaliserte måten å drifte på. En slik tilnærming skaper et inntrykk utad om å være tidsriktig uten å forplikte seg til nye krav. Drivkraften bak *frikobling* kan dermed både være imitasjon og differensiering på samme tid. *Frikoblingen*, også omtalt som *dekobling*, kan på denne måten anses som et tiltak for omdømmehåndtering, ved å innfri forventinger fra overordnede uten at det oppstår

frikobling i egen avdeling (Meyer og Rowan, 1977; Brunsson, 2006; Christensen, 1994; Røvik, 1998).

Tilkobling og frastøting kan forstås som scenarier med en tilnærming som tar utgangspunkt i klassisk ny-institusjonelt tankegods, frikobling kan forstås et scenario med et rasjonelt utgangspunkt, mens og oversettelse kan anses som et ytterligere scenario som uttrykker tankegodset fra skandinavisk ny-institusjonalisme, og vil beskrives i kapittel 3.3.

3.2 Styring og ledelse

Styring

Et perspektiv som vektlegger styring er tuftet på en organisasjonsforståelse som betrakter organisasjoner som rasjonelle instrumenter – redskaper som er innrettet og strukturert for effektiv måloppnåelse. Ladegård og Vabo (2010:35) sier at «*styring involverer forsøk på å fatte kollektive beslutninger og påvirke adferd gjennom et sett eller system av formaliserte styringsinstrumenter ...*» Definisjonen uttrykker en klar knytning til det teknisk-rasjonelle synet vi finner i det instrumentelle perspektiv. Formaliserte organisasjonsstrukturer preger et slikt perspektiv, og kjennetegnes av standardisering, regulering og hierarkisk oppbygning med klar plassering av makt og myndighet. Målene for formaliserte organisasjoner vil ofte være forankret i toppledelsen eller i politiske beslutninger (Berg-Sørensen et al, 2011). Forsvaret kan slik sett anses som et politisk redskap for å operasjonalisere og oppnå bestemte mål.

Den formaliserte forståelsen av styring understøttes av Røvik (2007:146), som sier at styring kan forstås som «*... en sentralisert, direktivliknende påvirkning utøvd indirekte, bl.a. gjennom formelle strukturer og formaliserte prosedyrer og rutiner.*» Styring anses som sentralisert og indirekte påvirkning, som indikerer at «virkemiddelet» er tillagt toppledelse eller et høyere hierarkisk nivå. Forståelsen av styring går dermed i retning av en strukturert og systematisk påvirkning som har et planmessig og strategisk perspektiv. (Ladegård og Vabo, 2010). Samtidig er det naturlig å anta at styring gjennom indirekte og systemorienterte handlinger også finner sted på lavere nivå i Hæren, eksempelvis gjennom standardisering av rutiner og prosedyrer, og gjennom mål- og resultatkrav.

Troen på at organisasjoner kan styres til mål- og resultatoppnåelse, synes å ha vært økende i de senere år. Indirekte påvirkning av adferd uttrykkes gjennom en rehierarkisering av organisasjoner. Gjennom formalisering og tilpasning av vertikale organisasjonsstrukturer

kan man lettere formidle styringssignaler. Dette understøttes av en økning i bruk av styringsverktøy, hvor man forsøker å styrke lederens styringskapasitet. Et viktig ledd i en slik prosess er å sentralisere beslutningsmyndighet. Rehierarkisering følger slik en «top-down»-orientering der summen av alle styringstiltak utgjør et system som ivaretar informasjons- og kontrollbehovet lederen har for å fatte riktige beslutninger (Røvik, 2007).

Utviklingen tar utgangspunkt i en rasjonell handlingslogikk som beskriver en forestilling om at organisasjoner og deres ansatte opptrer nyttemaksimerende basert på mål-middel analyser. Dermed defineres og beskrives arbeidsprosesser og -prosedyrer, organisasjonsstrukturer og tekniske verktøy, som gir mest effekt (Berg-Sørensen et al, 2011).

Denne troen på styring har en teknisk-vitenskapelig tilnærming til hvilke tiltak som har innvirkning på resultater. Kvantitative data danner ofte grunnlaget for avgjørelser knyttet til effektiviseringstiltak. Styring kan med dette utgangspunkt tilskrives et rasjonelt menneskesyn hvor elementer i utførelsen av arbeidsoppgaver har paralleller til «Taylorisme»⁶, der lederen er opptatt av kontroll og disiplinering av ansattes holdninger med hensyn til arbeidsinnsats (Røvik, 2007).

Lederens krav om- og behov for økt kontroll har trolig store konsekvenser for bruken av styring og ledelse. Kontroll antas å øke bruken av styring og standardisering, og innskrenke bruk av ledelse. I slike situasjoner er styring et virkemiddel for å kontrollere at ansatte utfører oppgaver i tråd med overordnedes mål (Ladegård og Vabo, 2010). Kontroll brukt til dette formålet kan oppleves som støy fra overordnede, og skape et inntrykk av manglende tillit til at oppgaver løses tilfredsstillende. Kontroll uten tillit kan akselerere inn i en kontrollspiral der man ender opp med kontroll av kontroll. Tillit uten kontroll blir retningsløs og gir rom for personlige interesser (Sørhaug, 2010).

Kontroll kan oppleves som et byråkratiserende tiltak, dersom det fører til rapporteringskrav. Dersom funksjonen til et styringsverktøy oppfattes som et kontrolltiltak, vil det kunne fortrenge lederens motivasjon for en oppgave og oppleves som en innskrenking av handlefrihet, i motsetning til om verktøyet oppleves som en understøttelse av oppgaven (Berg-Sørensen et al, 2011).

⁶ Frederick W. Taylor forsket på effektiviseringstiltak i industrien på begynnelsen av 1900-tallet. Han presenterte begrepet «scientific management», hvilket innebar en vitenskapelig utvikling av arbeidsoppgaver framfor erfaringsbasert læring. Deretter ble utvelgelse og opplæring av ansatte foretatt på bakgrunn av vitenskapelige faktorer, som igjen skapte en klar inndeling av arbeidsfordelingen mellom leder og ansatt (Berg-Sørensen et al, 2011:47ff)

Styring framstår som et krav om rasjonell handling i lederrollen. Oppgaver skal løses mest effektivt fremfor å være forankret i verdier. Styring krever at lederrollen utvikler strukturer og systemer for å løse oppgaver. Ansatte tillegges rollen som verktøy for lederen og krever at lederen kontrollerer disse. Styring blir med dette et krav til lederen om indirekte påvirkning av ansattes adferd.

Videre skal jeg nå se hvordan ledelse som krav til lederrollen skiller seg fra styring.

Ledelse

Ledelse er tuftet på en organisasjonsforståelse der unike verdier og normer for akseptert handling og tankesett i en organisasjon utvikles og forankres. Dette kalles for institusjonaliserte sosialiseringprosesser. Disse prosessene vil også forekomme i formaliserte organisasjoner, som kan etablere kulturer på siden av styringens teknisk-rasjonelle krav. Institusjonalisering skaper trygghet og orden der ytre rasjonelle krav kan gjøre arbeidssituasjonen uoversiktlig (Christensen, 1994; Selznick, 1957).

Sosialiseringdimensjonen fra institusjonalismen griper inn i ledelsesbegrepet, som i motsetning til styring beskriver en direkte, mellommenneskelig påvirkning. Johnsen (I: Busch et al, 2003:73) sier at ledelse er «*et målformulerende, problemløsende og språkskapende samspill mellom mennesker.*» Denne forståelsen ser på ledelse som en sosial samhandling og underbygger inntrykket av ledelse som personorientert (Ladegård & Vabo, 2010). Mer konkret hevdes det at ledelse «*... består i utøvelse av legitim autoritet*» (Byrkjeflot, 1997:56). Dette åpner for at ledelse eller lederadferd kan finnes hos både formelle og uformelle ledere, avhengig av deres autoritet. Legitimeringen av autoritet kan derav være en institusjonalisert sosial aksept av personlige egenskaper så vel som legitimitet gjennom formell makt, myndighet og posisjon.

Bevissthet rundt ledelse som personorientert og formalisert finner man også hos Røvik (2007:146), som beskriver ledelse som «*... desentralisert, direkte og gjerne dialogbasert påvirkning primært utøvd i relasjonen mellom leder og den enkelte ansatte ...*»

Operasjonalisert kan dette forstås som at ledelse handler om innflytelse for motivering, rettleiding, normsetting eller å framstå som rollemodell basert på institusjonelle verdier. Personorienteringen representerer i denne konteksten en adferdspåvirkning der ledelse rokker ved tankesettet til den ansatte.

Institusjonalisering kan konkretiseres til å ikke kun gjelde verdier og normer i en organisasjon generelt, men også for bestemte roller. Rollene kan være definert gjennom

ansvarsoppgaver eller hierarkisk posisjon. Dette perspektivet forteller dermed at lederens ansvar strekker seg lengre enn kun å gjelde formaliserte oppgaver (Berg-Sørensen et al, 2011). Man kan dra det så langt som å si at «*ledere bærer på institusjonelle forhold gjennom å "være" institusjoner*» (Ladegård og Vabo, 2010:80). Sitatet indikerer at lederen har ansvaret for å ivareta, utvikle og utvise institusjonelle verdier. Dette blir et krav til den direkte påvirkningen uttrykt gjennom ledelse

Verdier og normer kan redusere behovet for styring i formaliserte organisasjoner, ved at institusjonaliserte verdier tjener som «regler» for koordinering av oppgaver. Dertil mister innslaget av indirekte systempåvirkning og kontroll noe av sin betydning (Berg-Sørensen et al, 2011). Koordinering av oppgaver blir slik et uttrykk for ledelse. I Forsvaret kan «oppdragsbasert ledelse» forstås som en institusjonalisert ledelsesverdi. Oppskriften beskriver hva og hvorfor noe skal gjøres, ikke hvordan, og legger dermed opp til lederens selvstendige vurdering av hvordan koordinering av oppgaver skal utføres.

I organisasjoner med stort innslag av styring krever adferdspåvirkning av ansatte gjennom ledelse at man identifiserer sitt handlingsrom som leder. Sørhaug (I: Ladegård & Vabo, 2010:75) bidrar med et viktig kognitivt perspektiv til personorienteringen i ledelse. Han sier at «*Ledelse bygger på skjønn [...] Skjønn innebærer å bruke regler og å vite når man skal følge regler, og når man skal bryte eller forandre dem.*» Dette kan forstås som at ledelse, uttrykt gjennom beslutninger og avgjørelser, beskriver lederens evne til å oppfatte og utnytte det handlingsrom som oppstår på områder som ikke dekkes av formaliserte lover og regler. Dette kan ses som et viktig krav til den autonome lederrollen som NPM og MRS søker å forme. Personorienteringen i dette ledelsesperspektivet har dermed et større fokus på lederen selv.

Ledelse krever en direkte, personorientert påvirkning av adferd. Utrykket i ledelsen avhenger av institusjonaliserte normer og verdier i organisasjonen. Verdiene kan forstås som krav til lederrollen og må ivaretas av lederen i både ord og handling. Videre krever ledelse handlingsrom, og lederen må derfor identifisere arenaene der virkemiddelet kan utøves.

Jeg vil nå redegjøre for hvordan krav til styring og ledelse kan kontekstualiseres gjennom oversettelse, og gis et nytt uttrykk når det kontekstualiseres på et nytt organisatorisk nivå.

3.3 Oversettelse som kontekstualisering

Oversettelse eller translasjon er beskrivelsen av hvordan organisasjonsoppskrifter (krav) hentes ut og bearbeides fra en organisatorisk kontekst for deretter å operasjonaliseres i en ny kontekst. Det foretas en dekontekstualisering – der oppskrifter går fra praksis til teori, med påfølgende kontekstualisering – fra teori til praksis (Røvik, 1998).

Oversettelsesteorien kan forklare hvordan ledere intern i en organisasjon kan omgjøre styringssignaler fra overordnede til ledelse av underordnede. Denne siden av teorien kalles oversettelseskjeder og indikerer at oppskrifter fortolkes i stadig nye omganger. Eksempelvis kan man tenke seg at Forsvarsstaben fremmer krav gjennom MRS som følge av strømninger i omgivelsene. Disse kravene sendes ned i systemet som styringssignaler; vedtak, meldinger, lover og regler. Ledere på underordnede nivå gjør sine fortolkninger, og uttrykkes eksempelvis som direkte ledelse av sine ansatte (Røvik, 1998).

Lederens kompetanse som oversetter er i slike situasjoner avgjørende for å tilpasse organisasjonsoppskrifter (her forstått som beslutninger, styringsvedtak, resultatkrav etc.) til sitt organisatoriske nivå. Røvik (2007) peker på fire viktige kompetanseområder for oversetteren; 1) kunnskap om oversettelsens innhold og flerkontekstuell forståelse – kunnskap om de organisatoriske kontekstene oversettelsen foregår imellom, 2) kreativitet og mot – for å tilpasse oversettelsen til den nye konteksten, 3) tålmodighet – aksept for at det kan gå lang tid fra introduksjon av en oppskrift til den faktisk materialiserer seg, og 4) Styrke – evne til å håndtere motstand og konflikt ved innføring av oppskrifter.

Hvordan lederen kontekstualiserer oppskrifter til sitt organisasjonsnivå, kan ha vidt forskjellige uttrykk. Et av disse er *kopiering*. Her hentes en oppskrift ut fra en kontekst for så å settes uendret inn i en ny kontekst. Dette er aktuelt dersom man ønsker å gjenskape en bestemt situasjon eller tilstand. Eksempelvis kan det være krav knyttet til sikkerhetskulturen i Hæren som man ønsker skal gjennomsyre alle ledd i organisasjonen. For at kopiering skal fungere, altså at «direkte» oversettelse kan skje, er man i utgangspunktet avhengig av eksplisitte og lite komplekse oppskrifter, som ikke er tungt kontekstbetinget (Ibid, 2007). Tungt innslag av kopiering kan trolig indikere krav fra MRS som endrer innholdet i lederrollen ved at styringspåvirkning videreføres ned gjennom organisasjonen.

Andre former for kontekstualisering lederen kan benytte, er *addering* og *fratrekking*. Dette innebærer at man under oversettelsen legger enten til nye bestanddeler i en oppskrift eller at man fjerner visse deler av den. Kjennetegnet ved kontekstualiseringen er at det foretas en

bevisst rasjonell tilpasning av en organisasjonsoppskrift. Tilpasningen baserer seg på analyser av hvordan organisasjonen skal påvirkes og med hvilket formål. Deler av oppskriften kan av ulike årsaker vurderes som overflødige. Eventuelt ser man at oppskriften ikke gir en fullgod løsning, slik at man legger til nye uttrykk (Ibid, 2007). Disse formene for oversettelse er trolig relevant med hensyn til operasjonalisering fra styring til ledelse.

Kopiering, addering og fratrekking visse likhetstrekk med tilkobling og frikobling, men i motsetning til å forklare utfall ved adopsjon, beskriver oversettelsens uttrykk mer konkret hvordan oppskrifter eller krav, utøves.

Jeg har nå vist hvordan kravene til styring og ledelse kan oppstå i Forsvarets institusjonelle omgivelser, og hvordan institusjonaliseringsprosesser kan omforme innholdet i lederrollen i Hæren. Vi har sett at tilkobling, frastøting, frikobling og oversettelse er scenarier for hvordan krav kan inkorporeres av lederen, og baserer seg på tankegods med rot i ulike idestrømninger. Oversettelse beskriver i denne sammenheng tydeligst hvordan MRS kan påvirke utøvelsen av lederrollen, gjennom ulike tilnærminger til kontekstualisering, som kan gi kravene et tilpasset uttrykk.

3.4 Forventinger til funn

Styring og ledelse som konkurrerende virkemidler vil kunne oppstå i Hæren dersom ledere på bataljonsnivå gis økt makt og myndighet. Her vil styringspåvirkning kunne anses som en trussel mot deres autonomi og skape motstand. Dermed oppstår det en spenning eller konkurranse mellom egne og overordnede forventninger til hvilken plass styring og ledelse skal gis for å koordinere adferd (Ibid, 2010). Trolig vil også institusjonaliserte verdier for ledelse skape en tilsvarende konkurranse dersom verdiene utfordres av MRS. Dette kan også sees i sammenheng med frastøting og differensiering. I andre tilfeller kan man anta at virkemidlene vil betinge hverandre. Eksempelvis vil innføring av MRS som et styringstiltak kunne øke behovet for ledelse i bataljonene. Rasjonalet bak denne tanken er at MRS vil avkreve at bataljonssjefen tilpasser styringskravene til mer verdibasert påvirkning for at de skal bli meningsbærende for ansatte. Ledere på organisatoriske nivå preget av styring, vil stadig måtte utvikle sin lederkompetanse med hensyn til å prosessere og håndtere nye styringsimpulser (Ibid, 2010). Av dette kan man anta at lederens beskrevne kompetanse som oversetter gjøres stadig mer relevant for Hærens bataljonssjefer.

4. Metode

I dette kapitlet vil oppgavens metodiske tilnærming presenteres. Her beskriver jeg hvordan undersøkelsen er systematisert gjennom dokumentstudie og intervju som metode. I tillegg forklares valg for å ivareta oppgavens troverdighet og pålitelighet.

4.1 Metodevalg og forskningsdesign

Metodevalget har en klar sammenheng med problemstillingen. Min problemstilling tar utgangspunkt i et hermeneutisk forskningsideal. Her er man opptatt av å undersøke og forstå sosiale fenomener. Sosiale mekanismer følger ikke naturlover og kan derfor ikke utelukkende forklares gjennom harde fakta (Ibid, 2008). Når fortolkninger av fenomenene gjøres i det hermeneutiske forskningsideal, må analysen veksle mellom helhet og detaljer i det som kalles den hermeneutiske sirkel. Forskningsidealet lar seg med dette best utføre gjennom kvalitativ metode (Johannessen et al, 2010)

På bakgrunn av min problemstilling har jeg valgt et kvalitativt design med en fenomenologisk tilnærming. I følge Johannessen (et al, 2010), innebærer dette en beskrivelse av menneskers erfaringer med og forståelse av et fenomen. Som forsker forsøker man dermed å forstå virkelighetsoppfattelsen deres ut i fra den sammenheng erfaringene er gjort.

Datainnsamling beskriver arbeidet med å samle inn dokumentasjon (data) som er representativt for undersøkelsen (Johannessen et al, 2010). Oppgaven baserer seg på kvalitative data, som gir informasjon som kan uttrykkes i tekst. Innsamlingen har gitt meg et rikt tilfang av data. Dette har klar sammenheng med at jeg er del av organisasjonen som undersøkes, og dermed har hatt en bedre tilgang til både dokumenter og respondenter. Datainnsamlingen er foretatt i to steg, der jeg i første steg har gjennomført en dokumentstudie (sekundærdata) og i andre steg har gjennomført intervjuer (primærdata).

4.2 Dokumentstudie som metode

Dokumentanalyse kan beskrives som en kvalitativ innholdsanalyse av tekstdata for å få frem viktige sammenhenger og relevant informasjon om de fenomenene man ønsker å studere (Grønmo, 2004). Betegnelsen dokument kan brukes om alle tekstkilder som er relevant for undersøkelsens problemstilling, alt fra offentlige dokumenter som stortingsmeldinger, til

organisasjonsinterne rapporter og dokumenter (Halvorsen, 2008). En viktig del av dokumentanalysen består i å tolke tendenser og holdninger i teksten. Jeg har gjennomført en analyse av forsvarspolitiske og -interne dokumenter innenfor styring og ledelse. Disse dokumentene er analysert for å forstå grunnlaget for MRS og lederrollen i Hæren, og for å forklare utviklingen av MRS i Forsvaret. Dokumentstudiet har slik sett bidratt til å forklare Forsvarets ledelse (bataljonssjefenes overordnede) og MRS som ulike kravsettere til lederrollen i Hæren.

Videre bør dokumentene vurderes opp imot annet kildemateriale. Jeg har sammenstilt Forsvarsdokumenter med data fra intervju. Dette gjør det mulig å vurdere om Forsvaret- og Statens nedfelte syn på ledelse og MRS er sammenfallende med data fra respondenter.

Innen dokumentanalysen har jeg forholdt meg til primærkilder. Mine primærkilder er offentlige dokumenter. Hovedkildene er Stortingsmelding nr. 29, departementsskriv (Forsvars- og Finansdepartement) og sentrale bestemmelser for Forsvaret (DIVØ, FFOD, Forsvarssjefen). Bruk av primærkilder gir dokumentene større pålitelighet, hvilket styrker dokumentanalysen. Dokumentene er relativt nylig publisert, hvilket gir oppgaven et oppdatert bilde av Statens og Forsvarets syn på ledelse og MRS.

4.3 Intervju som metode

Intervju er en muntlig innhenting av datamateriale, der intervjuobjektet eller respondenten fører ordet. Forskerens oppgave er å oppmuntre respondenten til å bruke egne ord til beskrive erfaringer innenfor problemstillingen. Dette er relevant for undersøkelser som tar utgangspunkt i hendelser som har skjedd. Ofte benytter man respondenter som har førstehåndskjennskap til fenomenet som undersøkes (Halvorsen, 2008). Kvalitative intervju tar utgangspunkt i å kartlegge informantens virkelighetssyn. Det er informantenes kunnskaper og forståelse av fenomenet som gir undersøkelsen substans. Undersøkelse av en dynamisk mekanisme som påvirkning av lederrolle er komplekst, og et kvalitativt intervju gjør det mulig å gå i dybden av fenomenet og belyse flere aspekter (Johannesen et al, 2010).

Jeg har valgt å undersøke påvirkning av lederrollen i Hæren gjennom å ta for meg et utvalg av offiserer i lederstillinger og deres erfaringer med og oppfatninger av hvordan MRS påvirker dem. Førstehåndserfaringer fra offiserene åpner for en mer konkret og dyptgående drøfting av lederrollen. Dette vil gi meg beskrivelser av krav som fremmes i MRS til lederrollen i operativt miljø, og hvordan disse kravene uttrykkes i utøvelsen av lederrollen.

Med krav mener jeg bestemte oppgaver, forventinger og ansvar som er med på å forme innhold og uttrykk i lederrollen.

Analyseenheter

Oppgaven er avgrenset til Hæren, for å bedre fange opp nyanser og tendenser av erfaringer med MRS i én driftsenhet i Forsvaret (DIF). Dette betyr at jeg unngår å beskrive et flerkontekstuel fenomen. Samtidig innebærer det at jeg ikke fanger opp nyanseforskjeller med tanke på om ulike kontekster fører til at krav blir operasjonalisert forskjellig. Ved en mer fullstendig evaluering av innvirkningen MRS har på Forsvarets lederroller ville det vært naturlig å trekke inn øvrige forsvarsgrener.

Innenfor Hæren fokuseres oppgaven mot det operative miljø på bataljonsnivå. Dette er et bevisst valg. Bakgrunnen for valget er at lederrollen på dette nivået befinner seg i et spenningsfelt mellom operative og forvaltningsmessige krav, forklart i kapittel 1.2. Derav antar jeg at ledelse og styring har sitt mest konkurrerende uttrykk på dette nivået.

Jeg er avhengig av opplevelser og synspunkter fra offiserer med erfaring fra lederstillinger i Hæren for å kunne besvare problemstillingen. Dybdeintervjuene er derfor foretatt med operative ledere i Hæren. Analyseenhetene er inndelt i to grupper; informanter med erfaring som bataljonssjefer, og informanter med erfaring som kompanisjefer⁷.

Utvalget av bataljonssjefer består av fire informanter. Disse har vært bataljonssjefer i en periode mellom 2009 og fram til i dag. De har samme militære utdanning, og relativt lik karriere, men innenfor ulike militære fagfelt. Bataljonssjefene har vært ledere for ulike bataljoner i Hæren. Sammensetningen representerer en variasjon og bredde i utvalget som sikrer at flere nyanser og ulike erfaringer kan fanges opp. Intervjuene av utvalgte bataljonssjefer er gjennomført individuelt, med en varighet på 1-2 timer. De har blitt foretatt som besøksintervjuer, på informantenes kontorer på arbeidsplassen. Fordelen med å gjennomføre intervjuene direkte og ikke via telefon/video er at jeg også har kunnet fange opp kroppsspråk, som kan underbygge og forsterke uttalelsene. Kroppsspråket sier noe om engasjementet rundt det som beskrives og betydningen temaet har for respondentene (Johannesen et al, 2010).

Analyseenheten med kompanisjefer består av tre informanter, som innenfor de to siste årene har vært kompanisjefer. Også disse har samme militære utdanning, og relativt lik karriere, og

⁷ I kommandokjeden (hierarkisk myndighet) er kompanisjefens organisatorisk nærmest foresatte, en bataljonssjef.

er ledere for ulike kompanier. Intervjuet ble gjennomført som besøksintervju på kontoret til en av respondentene. Kompanisjefene ble intervjuet gjennom et gruppeintervju der de sammen har diskutert erfaringer knyttet til bataljonssjefenes utøvelse av styring og ledelse. Gruppen fungerte dermed som et bekreftende utvalg ved at deres erfaringer har kunnet påvise samsvar med eller avvik fra bataljonssjefenes uttalelser med hensyn til hvordan lederrollen utøves på bataljonsnivå. Gruppeintervjuet utløste diskusjoner der jeg fungerte som en ordstyrer. Det var tydelig at den enkeltes uttalelser aktiverte erfaringer som var glemt for resten av gruppa, og at de dermed supplerte hverandre underveis. Dette utløste tankerekker i gruppa som gav et mer innholdsrikt datatilfang enn ved å intervju dem enkeltvis (Halvorsen, 2008).

Informantene ble rekruttert gjennom skriftlig forespørsel via mail over intranett, da samtlige informanter fremdeles tjenestegjør i Forsvaret. I forespørselen redegjorde jeg for oppgavens forskningsspørsmål og bakgrunn, i tillegg til å forklare hvorfor de anses som et representativt utvalg. Samtlige forespurte sa seg villig til å bidra med sine erfaringer.

Jeg valgte en semistrukturert mal på intervjuene, med en intervjuguide som utgangspunkt. Spørsmål ble utarbeidet med utgangspunkt i teorigrunnlag og dokumentstudie. Jeg var ikke låst til et oppsett eller en bestemt rekkefølge på spørsmålene. Alle informantene ble imidlertid stilt de mest sentrale spørsmålene i løpet av intervjuet. For å unngå at jeg har tillagt uttalelser en feilaktig mening har jeg bedt respondentene sette egne ord på bestemte begreper, som ledelse, styring og MRS. Fordelen med semistrukturering er at intervjuet får en naturlig flyt, der samtalen ikke blir for styrt, og gjør det lettere å komme i dybden av temaet. Dette resulterte også i at samtalen tidvis gikk litt på siden av spørsmålene og gjorde at aspekter som min intervjuguide ikke tok høyde for, ble fanget opp.

Under intervjuene ble det etter samtykke benyttet diktafon. Bruken av diktafon tillot meg å fokusere på respondenten fremfor å gjøre notater underveis. Jeg kunne dermed innta en mer lyttende holdning og stille oppfølgingsspørsmål. I etterkant har intervjuene blitt ordrett transkribert, etterfulgt av en kategorisering av uttalelser. Uttalelser som omhandler henholdsvis krav fremmet i MRS og operasjonalisering av krav har blitt tolket hver for seg med teori som analyseverktøy. Dermed har erfaringene kunne gis en teoretisk forankring. Uttalelsene er også satt opp mot dokumentstudiet for å finne samsvar og avvik mellom respondentenes opplevelse av lederrollens innhold, og intensjonen i forsvarspolitiske- og interne dokumenter.

4.4 Troverdighet og pålitelighet

Troverdighet handler om hvorvidt dataene i undersøkelsen kan anses som gyldige og om de har en klar sammenheng med problemstillingen (Johannessen et al, 2010; Halvorsen, 2008). Pålitelighet er knyttet til datagrunnlaget; type, innhentingsmetode og bearbeiding, og forteller om hvor pålitelige dataene er. Påliteligheten er høy om undersøkelsen er systematisk utformet og leder til relevante data. Lav pålitelighet blir derimot en følge dersom undersøkelsen er ustrukturert og på grunn av dette gir stor variasjon i dataene. I en kvalitativ samfunnsvitenskapelig metode kan dette være utfordrende å ivareta, da man i den empiriske analysen tolker data ved å nytte seg selv som instrument (Johannessen, 2010).

Troverdigheten og pålitelighet knytter seg dermed ikke til talldata, men tekstdata. Dette sikres best gjennom å være saklig både med hensyn til metode for datainnsamling og – analyse. Oppgaven til forskeren blir dermed å unngå feilkilder underveis i undersøkelsen (Halvorsen, 2008).

Jeg har i oppgaven forsøkt å analysere og presentere funn basert utelukkende på empiri og teori, og å legge egne skjønnsmessige vurderinger til side. Derfor var det viktig å transkribere intervjuene ord for ord. Da blir det informantenes oppfattelse av fenomenet som uttrykkes, uten at jeg blander inn egne meninger. Dette har jeg også søkt å få bekreftet gjennom å sende ut analysen til informantene, der de er gitt mulighet for å kommentere og vurdere mine funn og slutninger. En slik tilbakemelding blir en slags ny datainnsamling, der informantene kan komme med ytterligere fortolkninger og refortolkninger av egne erfaringer.

Troverdighet kan også opparbeides ved å bekrefte at informasjon som innhentes er «korrekt», gjennom å benytte ulike metoder for å anskaffe dataene (Ibid, 2008). Jeg har forsøkt å ivareta dette gjennom å benytte både dokumentstudie og intervju. Metodene blir både utfyllende og kontrastskapende i forhold til hverandre, og skaper dermed et mer nyansert bilde av fenomenet som undersøkes.

Det kvalitative forskningsdesignet gir ikke grunnlag for å generalisere funn. Dette er fordi undersøkelsen ikke undersøker utbredelsen av et fenomen, men kun går i dybden. Derimot kan det være mulig å overføre eller anvende funn i en tilsvarende kontekst (Ibid, 2008).

I sum vil gjennomføringen av dokumentstudie og intervju, og bearbeiding av dokumenter og lydopptak, legge til rette for troverdighet og pålitelighet.

4.5 Egen rolle i Hæren

Jeg er selv yrkesoffiser og har jobbet i Hæren i over ti år. Jeg har gjennomført den tradisjonelle militære skolering, med Befalsskole og Krigsskole. Gjennom tjenestetiden har jeg «gått gradene» og vært innom de viktigste lederrollene på lavere operativt nivå; lagfører, nestkommanderende i tropp og troppssjef. Siden 2013 har jeg sittet som nestkommanderende i et kompani. Denne stillingen er i stor grad bundet opp til utførelse av forvaltningsmessige oppgaver. Med den bakgrunnen har jeg gått inn i undersøkelsen med visse holdninger og antagelser som jeg vanskelig kommer utenom. Min erfaring og forforståelse har dermed skapt en utfordring i det å være nøytral til datagrunnlaget. Samtidig har jeg forsøkt å være bevisst denne utfordringen gjennom å ivareta objektivitet og kritisk tenkning (Johannessen et al, 2010). Fordelen med å ha erfaring fra miljøet som undersøkes, er at jeg lettere kan sette meg inn og forstå de kontekstuelle rammene som respondentenes erfaringer er gjort innenfor. I tillegg har min egen erfaring bidratt til bedre flyt i intervjuene, da respondentene har kunnet bruke faguttrykk og militær sjargong. Dermed har de unngått å måtte tilpasse sine uttalelser for å skape forståelse for sine synspunkter.

4.6 Forskningsetikk

I følge Helsinki-deklarasjonen skal samfunnsforskning følge et bærende prinsipp: «*hensynet til individet skal alltid gå foran hensynet til samfunns- eller forskningsnytt.*» (Halvorsen, 2008). Oppgaven ivaretar dette gjennom at informantene på forhånd er informert om hva deres uttalelser vil bli brukt til i forskningen. Samtykket for deres deltakelse er innhentet uten å ha utøvet press. Videre er samtlige informanter anonymisert slik at diskresjonshensynet er ivaretatt og ingen personer kan identifiseres ut i fra sine uttalelser. Oppgaven er presentert for informantene før innlevering til sensur, der de er gitt anledning til å kontrollere at deres uttalelser er korrekt gjengitt. Dette er også forsøkt ivaretatt gjennom bruk av diktafon og transkribering, der uttalelser er gjengitt ordrett. Samtidig må man som forsker være bevisst på at slike tekniske hjelpemidler kan skape en ansenhet i intervjusituasjonen og at man av denne grunn «pynter» på opplevd sannhet (Johannessen et al, 2010). Min opplevelse var imidlertid at informantene var frittalende og ikke lot seg påvirke av dette. Jeg har gjennom skriveprosessen likevel forøkt å være bevisst konteksten uttalelsene er kommet i.

5. Analyse – krav til lederrollen

I kapittel 5 og 6 skal jeg drøfte og presentere mitt datamateriale med henblikk på det teoretiske rammeverket jeg presenterte i kapittel 3. Jeg vil også se dette opp imot de forventninger til lederrollen i Hæren som er presentert i kapittel 2.

Den sentrale antakelsen er at idet styringssignaler når det operative miljø i Hæren, vil dette føre til en tilpasning av lederrollen. I problemstillingen spør jeg hvordan MRS påvirker og omformer lederrollen med hensyn til styring og ledelse, hvor fokuset mitt er på bataljonsnivået i Hæren. Det har vist seg at mye av lederrollen på dette nivået handler om utfordringer knyttet til det å operasjonalisere kravene fra overordnede, slik at de får et hensiktsmessig uttrykk på operativt nivå.

For å finne ut hvordan MRS påvirker lederrollen vil jeg i dette kapitlet først se på hvordan det overordnede kravet til MRS i Hæren oppstod, gjennom å se på sentrale Forsvarspolitiske dokumenter. Deretter vil jeg se på hvilke krav som fremmes i MRS og hvordan de kommer til uttrykk fra overordnet nivå, ned til operative sjefer i Hæren. Dermed blir det mulig å forstå hvilken motivasjon som ligger til grunn for kravene, og vurdere om kravene er tuftet på tankegodset fra styring eller ledelse.

5.1 Styring slår rot

I forbindelse med Forsvarets omorganisering fra et mobiliseringsforsvar til et innsatsforsvar ved årtusenskiftet, hadde Hæren i 2004 et betydelig økonomisk merforbruk. I årsaksforklaringen peker Regjeringen på klare svakheter ved styringen i organisasjonen:

«Hovedproblemene ifm. Hærens økonomistyring og budsjettkontroll relateres til ansvars- og myndighetsforhold og tilgjengelig styringsinformasjon. Oppfølgingen av omorganiseringen i Hæren gjennom etablering av styringslinjer med klare ansvars- og myndighetsforhold [...] har ikke vært god nok [...] Totalt medførte dette meget store styrings-, kapasitets- og kompetansemessige utfordringer.» (St.meld. nr. 29, 2005).

I kjølvannet av dette ble det et stort fokus på å styrke Forsvarets styringskapasitet gjennom innføring av nye styringssystemer for å «... legge til rette for helhetlig og enhetlig styring av den samlede virksomheten i forsvarssektoren.» (Ibid, 2005). Stortingsmeldingen bærer et utpreget «styringsspråk» for å beskrive hvordan driften av organisasjonen skulle foregå i det

videre; *styringsdialogen* blir konkretisert, en *styringsportal* opprettes for å lette tilgangen til *styringssystemer*, og *rutiner* gjennomgås for å få *kontroll* med *ressursbruk* og sørge for en *forsvarlig forvaltning* i organisasjonen (Ibid, 2005). Dette styrker bildet av Forsvaret som en styringsoptimistisk organisasjon.

De nye styringskravene var motivert av en intern økonomisk krise i Forsvaret. Tiltakene kan dermed anses som en implementering av oppskrifter for å forbedre resultater, i tråd med det nyinstitusjonelle tankegodts (jf. Røvik 2007; Sahlin-Andersson, 1996). Samtidig ser man at St.meld. nr. 29 (2005) fremmer tydelige krav og forventninger til Forsvaret.

Stortingsmeldingen kan videre anses som en presisering av Finansdepartementets (2003) føringer for økonomistyring i staten. Tiltakene i Forsvaret framstår dermed som handlinger for å innfri omgivelsenes forventninger til god styring i staten (jf. Røvik 2007).

Det mangelfulle ansvars- og myndighetsforholdet i Hæren, skyldtes at man hadde for vide fullmakter hva gjaldt å kunne forplikte økonomiske ressurser. Hæren måtte redusere antallet stillinger med denne fullmakten for å bedre den økonomiske kontrollen (St.meld. nr. 29, 2005). Dette kan tolkes som et ledd i å rehierarkisere organisasjonen ved sentralisering av avgjørelsesmyndighet – et tegn på at Forsvaret ønsket å øke ledelsens styringskapasitet (Røvik, 2007).

Den økonomiske krisen i 2004 kan også tolkes som en overgang til en mer teknisk-rasjonell tankegang i Hæren. Som en av fire sentrale styringsprosesser⁸, ble *mål- og resultatstyring* et konkret tiltak for å sikre at: «*En mer rasjonell styring og forvaltning står sentralt i Forsvarets utvikling.*» (St.meld. nr. 29, 2005). Implementeringen av nye systemer og verktøy forstås som en instrumentell tilnærming til effektivisering av Forsvaret (Berg-Sørensen et al, 2011).

Vi ser altså at MRS innføres som et problemløsende redskap, men implementeringen av oppskriften kan også sees som en måte å tilpasse seg krav fra omgivelsene. Dette beskrives også eksplisitt av Forsvarssjefen (2009): «*For å være relevant i dynamiske omgivelser kreves det at Forsvaret har evne til raskt å kunne tilpasse innretning og innhold i samsvar med endringer i omgivelsene og politisk aksept.*» I følge Røvik (2007) er organisasjonen avhengig av å leve opp til samtidens krav for å bli akseptert og oppnå legitimitet. For Hæren er MRS viktig både for å etterkomme krav om forsvarlig forvaltning fra politisk nivå, og

⁸ De øvrige prosessene var 4-års planlegging, årlig planlegging og oppdragsplanlegging (St.meld. nr. 29, 2005).

trolig for å ivareta sitt omdømme i samfunnet som en pålitelig og ansvarlig enhet i etaten Forsvaret. Evnen til rask tilpasning som beskrives her, har en klar sammenheng med «balansert lederadferd». Tidligere har jeg vist at det tillegges lederrollen på alle nivå å være oppmerksom på utvikling i omgivelsene for å tilpasse egen organisasjon (Forsvarssjefen, 2012). Lederrollens funksjon blir slik sett å være en agent for å identifisere og implementere institusjonaliserte oppskrifter (Røvik 1998; Berg-Sørensen, 2011).

5.2 Kravene fra overordnede

Styringskrav et uttrykk for manglende skjønn?

Tiltakene etter merforbruket i 2004 er viktig for å forstå motivasjonen bak kravene som er fremmet i MRS, og hvordan de påvirker den operative lederrollen i Hæren. Flere av respondentene mener at budsjettoveskridelsen skapte en form for veiskille i lederrollen. Saken førte til at Generalinspektøren for Hæren (GIH), ble sparket av forsvarsministeren. Respondentene trekker dette fram som et politisk forsøk på å statuere et eksempel på konsekvensen ved mangelfull styring fra Forsvarets ledere. De oppfatter at statueringen har skapt en viss frykt for egen karriere hos sine overordnede, forklart ved en av respondentene:

«Mange krav fra overordnede er ofte selvpålagt av ressursbegrensninger og retningslinjer i MRS, fordi man hadde et overforbruk og gikk på en smell i 2004 i Hæren, og så dro man til skruen brutalt som en følge av det. Så når en general får sparken som en konsekvens, så har det en effekt for de som kommer etter i forhold til å ha fokus på styring. Har toppledelsen fokus på forvaltning, så vil jo det syre nedover. Nå er det frykt for å få en smekk over fingrene – politikeren ser på deg – det blir en frykt for at neste opptrykk ikke går i orden, hvis du ikke fakturerer riktig og følger Hovedprosess.»

Sitatet er beskrivende for bataljonssjefenes inntrykk av at overordnede mangler nødvendig integritet i enkelte situasjoner. Dette både med hensyn til å ikke miste sitt militærfaglige fotfeste i møte med stadig nye forvaltningskrav, og med evnen til å utvise *skjønn* i forhold til hva som må styres og hva som må ledes. Respondentene oppfatter at MRS, motivert av frykt for å gjøre feil, har skapt et skjævt fokus i kravene som fremmes. Krav blir følgelig ikke gjenstand for overordnedes skjønnsmessige vurderinger, men tolkes som deskriptive og fastlåste krav. Dermed utvikler det seg en detaljstyring fra overordnede, som griper inn i helt konkrete forhold på operativt nivå:

«Tidligere bataljonssjef fikk en telefon fra Forsvarssjefen [FSJ] der han ble spurt om alt gikk bra i bataljonen. Han svarte 'ja, det gjør det', hvorpå FSJ svarer 'nei, det gjør det ikke, du har over 400 ubetalte fakturaer'. For meg er det helt beskrivende for hvordan systemet vårt har blitt [...] Hvor er det vi lærer at fokuset skal være her da?»

Bataljonssjefene uttrykker en bekymring for at styring gjennom MRS er gitt for stor plass i lederrollen til overordnede, som dermed også framstår som krav til deres egen lederrolle. «Jeg tror det handler om at man fra politisk hold forsøker å akademisere Forsvaret», sier en av respondentene. Dette understreker opplevelsen av at styringskravene i MRS i svært liten grad handler om å skape militær kampkraft, men i stort er rettet inn mot å nå statens krav til forsvarlig forvaltning.

Forsvarets strategiske MRS underbygger denne antagelsen (Forsvarsdepartementet, 2013). Her presenteres «forsvarlig forvaltning» som et av de sentrale kravene med hensyn til Forsvarets interne prosesser. Forsvarlig forvaltning brytes ned i underordnede mål som strekker seg så langt som å beskrive våpenkontroll i organisasjonen som et konkret styringsparameter. Den samme konkretiseringen av mål og parametere finner man ikke innenfor krav til Forsvarets operative evne. Der forblir kravene overordnede, og i liten grad konkretisert for Hæren. Dermed blir militære mål vanskelig å tolke, og kan være grunnen til at overordnede nedprioriterer disse til fordel for mer tilgjengelige, forvaltningsorienterte krav.

Inntrykket jeg opplever at respondentene har av sine overordnede, er at usikkerhet øker styringsfokuset. Dette finner man igjen i litteraturen, formulert på følgende måte av Sørhaug (2010:71): «[Det er] ofte lettere å erstatte ledelse med styring enn å utøve ledelse for å møte nye utfordringer. Det kan være tryggest å gjøre ting riktig framfor å gjøre de riktige tingene.» Denne refleksjonen antyder at usikkerhet kan utfordre lederens evne til å utvise skjønn, og øke innslaget av styring i lederrollen.

Jeg vil nå se nærmere på hvordan kravene fra MRS kommer til uttrykk som både unødig og mangelfull styring fra overordnede.

Unødig styring

Felles for bataljonssjefene er et ønske om selv å kunne prioritere tildelte ressurser i større grad, ut fra et sett med overordnede mål- og resultatkrav som er fokusert rundt kjernevirksomheten - operative leveranser. Bataljonene har budsjetter i 100-

millionersklassen, men når alle detaljkravene i MRS er lagt inn, sier respondentene at de sitter igjen med et handlingsrom på om lag 1% av disse ressursene. Dette betyr dermed at mange beslutninger for bataljonene allerede er foretatt av overordnede, og at lederrollen som bataljonssjef består i å styre og rapportere på fastlagte krav. «*Det er jo hemmende for utviklende ledelse*», sier en av bataljonssjefene som et uttrykk for at dette har direkte betydning for kvaliteten på kampkraften de leverer.

Denne erfaringen bryter med MRS og NPM sin intensjon om redusert detaljkontroll og –styring. Operativt nivå opplever ikke å ha friheten de selv ønsker til å bestemme hvilke virkemidler og tiltak som skal brukes for å nå målene (Web 4, 2014, Lægreid et al, 2005). «*Når eksempelvis [en overordnet] anmelder [sin underordnede] til militærpolitiet for å ha kjøpt [...] til ansatte som går noen titalls kroner over makssummen, så sier det noe om det lokale handlingsrommet en sjef har*». Sitatet støtter opp om oppfattelsen av at oppdragsbasert ledelse ikke praktiseres i styringssystemet, i motsetning til det som fremkommer i forsvarsdokumentene.

Det kan synes som bataljonssjefene mener flere av kravene som fremmes gjennom MRS, utsetter lederrollen for unødig styring. Et konkret eksempel er at bataljonssjefene får en rekke detaljerte krav med hensyn til å ha kontroll med bataljonens økonomi, som i praksis er et krav om å ikke overforbruke penger. Dette er et ansvar som allerede er pålagt dem gjennom DIVØ (2009), ved å være *budsjett- og resultatansvarlig*. Videre pålegges respondentene detaljerte krav til personell- og materiellforvaltning. «*Og da ender man opp med å administrere og forvalte et 'bo' kontra å lede noe i en retning du ønsker. Så man forvalter et byråkrati for å sette det på spissen.*» Uttalelsen kan tolkes som et eksempel på at redusert handlingsrom blir en støyfaktor som trekker i retning av mer styring i lederrollen. I stedet for at kravene gjennom MRS angir en retning, blir de detaljfokuserte. Dermed opplever respondentene å ha svært lite frihet nettopp innenfor de områdene som er naturlig å tillegge et handlingsrom.

Drivkraften bak den unødige styringen synes å være overmåling (jf. Jacobsen og Thorsvik). Det oppfattes som at det man lett kan måle blir det viktige, mens det som er vanskeligere å måle, og gjerne omhandler kjernevirksomhet, blir mindre viktig.

Manglende styring

Så langt kan respondentene gi inntrykk av å være uavkortet negative til MRS på bakgrunn av de krav som fremmes, og at de føler seg detaljstyrt. Flere av bataljonssjefene uttaler

imidlertid at de opplever MRS som meget viktig for det militære systemet, men at problemet er hvordan verktøyet presenteres for deres nivå. De hevder at de i mange tilfeller selv blir ansvarlige for å bestemme bataljonens taktiske og operative krav. På grunn av mangelfull styring på militærfaglige krav fra overordnede sier en av respondentene at ønsket om å militarisere målene for bataljonen ikke gis noen forankring. Man opplever dermed heller ingen drivkraft fra MRS med henblikk på å utvikle bataljonens kampkraft. En annen respondent uttrykker det slik:

«Jeg savner klare taktiske og organisatoriske målsettinger fra oven. Jeg har mer enn nok av ting å bryne meg på, om jeg ikke i tillegg også skal begynne å sette egne mål hele tiden.»

Bataljonssjefene uttaler at de i motsetning til områdene økonomi og forvaltning har for stor handlefrihet innenfor militærfaglige mål- og resultatkrav. En av respondentene beskriver utfordringen slik: *«Jeg har ingen [militærfaglige] krav som er pålagt meg og som jeg kan strekke meg etter, fra høyere sjefer som jeg ikke har fundert selv»*. De uttrykker slik sett et ønske om å snu dette på hodet – mindre styring av ressurser og mer styring og kontroll av operative leveranser.

Erfaringene tilsier at de strategiske målene for Hærens operative evne ikke kontekstualiseres som oppskrifter til bataljonsnivået, med tanke på hvilke mål og resultater som skal oppnås. Kravene presenteres som relativt diffuse, som det er opp til de ulike lederne å tolke. *«Kravet er at vi produserer soldater gjennom utdanningsåret, og at vi i forhold til 'nasjonal beredskap' skal være 'klar med det vi har'. Noe mere ullent begrep får du ikke»*, sier en av respondentene. Mye av bakgrunnen for dette ligger trolig i at overordnede ikke har dekontekstualisert krav fremmet i MRS på strategisk nivå, slik at kontekstualiseringen i bataljonene kan foregå enklere (Røvik, 1998). Årsaken kan synes å være at rollene mellom brigaden og Våpenskolen i Hærens matrisestruktur, ikke er godt nok avklart med hensyn til hvem som setter krav til bataljonenes operative leveranser.

Kontekstualiseringen av krav til bataljonsnivået oppfattes som mangelfull. Bataljonssjefene har erfart at kravene de stilles overfor gjennom MRS i mange tilfeller er nøyaktig de samme som deres overordnede møter. Det framstår som at kravene ikke operasjonaliseres og tilpasses bataljonsnivået. Respondentene etterspør også på dette området tydeligere styring av krav. En av dem beskriver det slik:

«Endrede krav må jo styres. Hvordan skal man tilpasse seg en ny hverdag? Her blir nok mye dyttet ned til oss – finn de gode løsningene. Jeg savner ledelsen som forteller meg hva de nye styringssignalene betyr, i stedet for å bare si at vi nå skal begynne å rapportere på noe nytt. Hva betyr det for hva vi skal levere av kvalitet?»

Dette kan tjene som eksempel på at krav forstått som oppskrifter kopieres fra overordnet nivå ned til bataljonssjefene uten tilpasning gjennom addering eller fratrekking. Dermed blir det tydelig at kontekstualisering av overordnede krav gjennom oversetting er en høyst relevant del av lederrollen i det operative miljø. Dersom mål- og resultatkrav fra MRS ikke operasjonaliseres gjennom tiltaksplaner, får behovet for oversettelse et større omfang. Evne til oversettelse vil dermed i stor grad avgjøre om MRS fører til mer styring eller ledelse i lederrollen.

Kvantitative vs. kvalitative krav

Oppfattelsen av hvilken type mål og resultatkrav bataljonssjefene blir vurdert på, er rimelig samstemte. Først og fremst beskrives en hverdag med en klar overvekt av kvantitative krav. Flere holder dette fram som et resultat av det fokuset som har vært framtrekkende etter 2004, som tyder på en målforskyvning i retning av overmåling (jf. Jacobsen og Thorsvik, 2007). Respondentene mener at kvantitative parametere i hovedsak knyttes opp til forvaltning, mens de militærfaglige krav styres på kvalitative parametere. De sitter derav med en opplevelse av at styringssignaler fra MRS påvirker lederrollen ved at de utfordrer den militære identitet. En av bataljonssjefene beskriver det slik:

«Hæren underforbrukte 30 millioner av 5,6 milliarder i fjor. Det er en innertier. Men vi bruker ganske mye ressurser på ende opp der, mens et slingringsmonn på kanskje 1% hadde vært greit. Det blir litt sånn yrkesløs flid, sitter jeg med en følelse av.»

Respondentene mener denne «forsvarlige forvaltningen» har fulgt Hæren for lenge etter krisen i 2004. Den kvantitative tilnærmingen til MRS ser ut til å skape et styringsfokus i lederrollen på operativt nivå, som kunne vært håndtert av støtteavdelinger eller overordnede staber (Ibid, 2007). En av respondentene uttrykker det slik: *«Tror ikke det gjør meg til noe bedre bataljonssjef å ha dette ekstra ansvaret. Det gjør meg i alle fall ikke mer fokusert i forhold til primæroppgaven min.»* Dette understreker at poenget med å ha et så tungt ansvar i lederrollen uthules når man likevel ikke gis handlingsrom til å prioritere ressurser.

Bruken av kvantitative krav ser ut til å gi klare utslag av kontroll. Respondentene sier at kvantitative parametere i MRS leder til styring for å kontrollere bataljonenes drift. «[Vi]

beveger oss mer inn i forvaltnings- og styringsdomenet, gjennom kontroll, enn visjonen om intensjonsbasert ledelse [...] Virkeligheten er at [vi] blir veldig dratt mot styring og kontroll.» Uttalelsen fra en av respondentene understreker en aversjon mot styring som kontrolltiltak, som jeg oppfatter er utbredt blant bataljonssjefene. Tiltakene ser ut til å utfordre ledernes motivasjon for MRS, da de oppfattes som en byråkratisering av lederrollen på operativt nivå (jf. Berg-Sørensen et al, 2011). Erfaringene bekrefter forventningen om at styring som kontroll skaper motstand med hensyn til lederrollens innhold.

Det erkjennes samtidig at de kvantitative kravene er en nødvendighet, og følger en rasjonell logikk. Likevel undres samtlige respondenter over at dette er de eneste kravene bataljonene blir målt og vurdert på. De opplever at man på overordnet nivå ikke evner å vurdere bataljonene på operasjonelle resultater. *«Jeg kunne nesten, satt på spissen, hatt bataljonen løpende i ring ett år så lenge jeg ikke overforbrukte penger. Ingen ville stilt spørsmål ved det»*, sier en av respondentene. Erfaringene med overordnetes fokus tillegges en klar negativ ordlyd, og respondentene blir tidvis åpenbart revet med av egen argumentasjon. Samtidig er dette trolig et uttrykk for en frustrasjon over hvordan de føler seg dratt inn et styringsfokus de ikke identifiserer seg med. En av respondentene beskriver situasjonen slik: *«Vi får jo aldri en ressursdialog som går på å ressurssette FSJs operative krav fordi de er ganske dyre [...] så må du ressurstilpasse. Det er klart det er ledelse i ressurstilpassing også, men det blir fordeling ved armod.»* Dette tyder på at MRS ikke skaper den nødvendige eierskaps- og ansvarsfølelse for mål- og resultatkrav, som kan være en motivasjon for ledelse.

Fokuseringen på kvantitative måleparametere oppleves å gi et økende innslag av styring. Derimot kan en tydeligere kvalitativ militarisering av MRS underbygge ledelse i lederrollen på operativt nivå. Dermed kan man skape en situasjon der MRS og ledelse betinger hverandre (Ladegård og Vabo, 2010). En av respondentene sier det slik: *«Idealet er å ha en del faste militære målsettinger som vi ikke rokker ved, i bunnen, og som vi leder mot, og har som et sjekkpunkt.»* Overordnet styring av militærfaglige mål- og resultatkrav vil slik sett lettere kunne operasjonaliseres til ledelse på operativt nivå (Ibid, 2010).

5.3 Kravenes opphav - lederen eller staben?

Bataljonssjefene beskriver flere forhold som tyder på at enkelte krav som fremmes i MRS ikke stammer direkte fra overordnet leder, men fra overordnet stab. De opplever at overordnet stab selv genererer oppgaver innenfor den enkelte stabsseksjon og sender disse

nedover i organisasjonen. Oppfatningen er at styring som kontroll går som en fast søyle ned gjennom organisasjonen, der rapporteringsbehovet er konstant på alle nivå. Summen av styringssignaler blir dermed stor.

Hæren inkorporerte institusjonaliserte oppskrifter på styring etter krisen i 2004. Erfaringene over kan antyde at stabenes selvålagte oppgaver er motivert av disse oppskriftene.

Statueringen av eksemplet på hva konsekvensen kan bli ved mangelfull kontroll, kan antas å ha skapt et stort informasjonsbehov. Stabsmedarbeiderne er ifølge flere respondenter for fokusert på å kunne gi oppdaterte, kvantitative svar dersom lederen spør. Svarene innhentes gjennom rapportering fra underordnet nivå. De selvålagte oppgavene kan slik sett være et uttrykk for en oversettelse av oppskriftene gjennom addering, der stabsmedarbeideren legger til nye oppgaver innen kontrollspekteret (Røvik, 2007). Kravene må oversettes av lederrollen på operativt nivå, og gir seg utslag i styring der behovet for kontroll kopieres ved at stadig nye rapporteringsverktøy inkorporeres i bataljonene. Samtidig fortelles det om skjønsmessige vurderinger, der kravene fra staben oversettes gjennom fratrekking. Dette skjer med bakgrunn i at stabene ikke har noen hierarkisk myndighet i linjeledelsen, og åpner for at lederen kan vurdere å følge «stabskrav» eller ikke (Jacobsen og Thorsvik, 2007).

En av respondentene, som i dag jobber i overordnet stab, sier at en utfordring ved dagens bruk av MRS er at den preges av en silo-tankegang. Ulike mål- og resultatkrav utvikles isolert i den enkelte stabsseksjon for så å fremmes til underordnet nivå, uten å få innspill på tvers mellom seksjonene. Dermed foretas det ikke en helhetlig vurdering av krav som framsettes for operativt nivå, som kunne filtrert hvilke styringssignaler som treffer bataljonssjefene. Under intervjuet gjør en av respondentene seg følgende refleksjon: «*Det er [...] der MRS og ledelse henger sammen – at den helhetlige vurderingen horisontalt, er ledelse. Der må lederen inn å prioritere.*» Et slik uttrykk for ledelse er i samsvar med forventningen om at institusjonaliserte normer for koordinering av oppgaver kan redusere krav til styring (jf. Berg-Sørensen et al, 2011).

De overnevnte utfordringene knyttet til stabens utøvelse, skaper en fare for målforskyvning i organisasjonen og derav i lederrollen. Når stabsmedarbeidere blir så opptatt av å kunne vise til resultater i tråd med måleparametere, tar man ikke nødvendig hensyn til helheten og den sammenhengen som enkeltoppgaver inngår i. Dermed får man et negativt utfall med hensyn til Hærens overordnede mål (Jacobsen og thorsvik, 2007).

Lederens hovedoppgave innen MRS på operativt nivå, kan ut i fra dette synes å være å knytte styringsverktøy og -krav sammen, og se dem i sammenheng med kjernevirksomheten

– å skape kampkraft. «*Styring uten ledelse vet ikke hvor den skal*», sier Sørhaug (2010). Han indikerer i likhet med sitatet over at ledelse er å sørge for at bataljonene styres på det som ivaretar en del av helheten, og ikke bare det som ivaretar kontrollbehovet til den enkelte stabsmedarbeider. På denne måten blir også teoriens resonnement om at styring og ledelse betinger hverandre, tydeligere. Mer styring, krever mer ledelse for å angi retning og operasjonalisere krav (Ladegård og Vabo, 2010).

Oppsummering

Beskrivelsene som er presentert i dette kapitlet understøtter på mange måter Røvik (2007) sine argumenter for en samfunnstrend fra ledelse til styring. Krav til lederrollen fremmet gjennom MRS uttrykkes i flere tilfeller som detaljfokuserende styring preget av kvantitativ kontroll. Manglende styringssignaler på militærfaglige mål stiller krav til kompetanse som oversetter på operativt nivå. En sentral oppgave for lederrollen synes å være behovet for å knytte styringssignaler sammen, og på den måten skape en militarisert retning for organisasjonen. Dette kan forstås som oversettelse gjennom addering, hvor mer styring framtvinger mer ledelse (jf. Røvik, 1998; Ladegård og Vabo, 2010). MRS blir med dette en kravsetter som omformer innholdet i lederrollen, der økt styringsoptimisme krever ledelse for å operasjonalisere krav på operativt nivå.

Dette kommer jeg nærmere inn på i neste kapitlet. Der ser jeg på hvordan kravene som har blitt framstilt i dette kapitlet påvirker lederrollen, og hvordan disse blant annet kommer til uttrykk gjennom nettopp operasjonalisering.

6. Analyse – lederrollens uttrykk

Etter å ha sett på hvordan overordnede fremmer krav til lederrollen på bataljonsnivå gjennom MRS, vil jeg nå se på hvilket uttrykk dette får i utøvelsen på dette nivået. Dermed vil jeg forsøke å komme nærmere en besvarelse av hvordan kravene påvirker og omformer rollen som bataljonssjef, samt hvordan utøvelsen av rollen påvirkes. Dette kapitlet analyserer hvordan man forholder seg til kravene fra overordnede, og om det skjer en tilpasning av krav gjennom oversettelse og skjønn. For å underbygge analysen vil betraktningene fra kompanisjefene benyttes for å nyansere bataljonssjefenes oppfatninger.

6.1 Begrenset handlingrom

Gjennom intervjuene gir respondentene inntrykk av at det oppleves som vanskelig å operasjonalisere kravene fremmet i MRS. Mye av årsaken til dette ser ut til å ligge i at bataljonssjefene har begrenset myndighet til å fatte beslutninger. Dette skyldes at styringsretten i Hæren er tillagt GIH på DIF-nivå. Sentraliseringen av myndighet kjenner man igjen fra Røvik (2007) sine beskrivelser av rehierarkisering. Ved å ta bort eller sterkt redusere bataljonssjefens beslutningsmyndighet, er det naturlig at lederrollen på operativt nivå mister gjennomføringsevne til å oversette styringssignaler til ledelse. Effektene av dette uttrykkes spesielt gjennom store begrensninger i respondentenes handlingsrom, som direkte påvirker uttrykket i lederrollen.

Handlingsrommet med hensyn til ressursstyring er som nevnt begrenset ved at overordnede styrer store deler av bataljonenes midler gjennom inngåtte forpliktelser. De kvantitative kravene er så omfattende at en respondent sier at man i rollen som bataljonssjef bare «*kan velge å bruke mindre ressurser*». En annen sier at: «*De millionene kunne jo noen andre hatt, for hvis ikke jeg skal ha en mening om hvordan de skal brukes, så trenger jeg de heller ikke*». Sitatene kan indikere en maktforskyvning der lederrollen på operativt nivå mister muligheten for ledelse, grunnet manglende myndighet. Innenfor ressursdimensjonen kan dette tolkes som et tegn på at MRS omformer lederrollen til en mer administrativ funksjon på bataljonsnivå. Den beslutningsmyndighet lederne står igjen med, begrenses til et psykologisk virkemiddel innen ledelse «*... ved at noen kanskje kan få noen tusen til en aktivitet, slik at de kan føle at de blir hørt. Men det er litt sånn løvepulver.*» Sitatet indikerer at manglende handlingsrom gir utslag i måten lederrollen utøves. Bataljonssjefene begrenses til ledelse av

detaljer i stedet for å fatte beslutninger i større saker som kan skape et synlig resultat i hele bataljonen.

Respondentene er unisone i at de holder ledelse som det fremste virkemidlet for kanalisering av ansattes adferd og skape resultater. En respondent beskriver det slik: *«For at jeg skal kunne drive ledelse så trenger jeg noen ressurser. Disse må styres gjennom noen systemer, men det er jo ledelse som er viktig. Styring er bare en tilrettelegger.»* Uttalelsen er beskrivende for flere av respondentenes erfaringer, der styring kun anses som en ressursmessig forutsetning for å kunne drive ledelse. Dette synet beskriver en teknisk-vitenskapelig forståelse av styring (jf. Røvik, 2007). Samtidig blir det tydelig at det instrumentelle tankegodset bak ressursstyring ikke oppleves som formålstjenlig: *«MRS handler for meg om å arrondere de ressursene jeg er tildelt for å komme dit jeg ønsker. Jeg synes den arronderingen har tatt veldig mye plass. Jeg opplever å telle penger for tellingens del og ikke fordi jeg skal oppnå noe, for å sette det på spissen.»* Ressursstyring blir en negativ assosiasjon hos bataljonssjefene fordi det tar fokuset vekk fra ønsket om å utøve ledelse.

Bataljonssjefene føler seg samtidig forpliktet til å styre underordnede på ressurskrav, fordi kravene er så konkrete. Flere sier at parameterne dermed blir viktige i deres lederrolle for å slippe mer «støy» enn nødvendig fra overordnede, og at de på den måten kan rydde plass for operativ tjeneste. Dermed kan man si at styring presentert gjennom MRS oppfattes som begrensende sett opp imot rollen som operativ leder.

Et annet område der manglende handlingsrom påvirker lederrollen, er innen personalutvikling. GIH og FSJ innehar styringsretten for personell i Hæren. Denne myndigheten er ikke delegert til bataljonsnivået, og man er også her styrt av kvantitative krav fremmet i MRS (Forsvarsdepartementet, 2013). Respondentene oppfatter dette som en undergraving av bataljonenes forsøk på langsiktig kompetansebygging. De er begrenset til å kunne skrive innstillinger når deres personell søker nye stillinger, men har ingen medbestemmelsesrett. I praksis får de lov til å fremme argumenter, men avgjørelsene fattes på overordnet nivå. En respondent forklarer problemet slik:

«Jeg er 'mottaker' av personell. Og kan bruke dem og mene noe om hva de skal gjøre, men jeg har ikke noe særlig mere meninger ut over det, som hvor de skal videre i karrieren. Langsiktige kompetanseplaner for bataljonen kan ikke styres sentralt fra Oslo, men må ledes av bataljonssjef. Jeg er den beste til å vurdere disponeringen av mitt personell, og vurdere hvem som er skikket for hva.»

For flere av respondentene oppleves dette som et paradoks. De er tillagt myndighet til å lede sitt personell i krigshandlinger, men får ikke lov til definere hvor deres ansatte passer best inn i organisasjonen. «*Av og til har man utrolig vide fullmakter, mens der man trodde man skulle ha videre fullmakter så sitter man med ingen [...] Jeg føler meg relativt handlingslammet.*» Sitatet peker tilbake på kravene utløst av unødig og mangelfull styring som vi så i forrige kapittel, og viser at bataljonssjefenes mulighet til å utøve ledelse av sitt personell begrenses av overordnet detaljstyring. Dette gir seg utslag i lederrollen ved at respondentene forsøker å motivere den enkelte ansatte til å søke på relevante stillinger og utdanning. Dette kan forstås som et tilfelle av at styring kan betinge ledelse gjennom motivasjon, når lederen mangler beslutningsmyndighet.

NPM som overordnet «ideologi» og MRS som et konkret tiltak, søker å delegere myndighet og skape rom for underordnede slik at de kan være mest mulig autonome. Dette er drevet fram av ideen om å redusere detaljkoordinering, og krever aktiv, intensjonsbasert ledelse, som aksepterer en viss feilmargin for å nå et mål. Resultatet er ofte at ressurser plasseres og disponeres riktigere ut i fra den nærhet og kjennskap lokale ledere besitter med hensyn til aktuelle spørsmål. Dette vil også styrke ledelse på lavt nivå (Web 4, 2014; Læg Reid et al, 2005; Ber-Sørensen, 2011). Erfaringene til bataljonssjefene skaper en sterk kontrast til dette teoretiske bildet. Det blir åpenbart at intensjonene i forsvarsdokumentene forblir nettopp gode intensjoner, mens man i praksis ser en langt mer instrumentell hverdag. Det blir et slags paradoks når bataljonssjefene i lederrollen bindes av regler og bestemmelser, og på enkelte områder blir en marionett for overordnede, mens grunnsynet på ledelse i Forsvaret etterlyser selvstendige ledere.

Påvirkning av institusjonalisert ledelse

Bataljonssjef er det siste ledernivået hvor man har en ustrakt direkte relasjon mellom leder og den enkelte ansatte. I denne sosiale interaksjonen blir ledelse gjennom å framstå som rollemodell viktig. Flere av bataljonssjefene sier at de er opptatt av å komme seg ut blant sine underordnede for å gi lederrollen et mest mulig synlig nærvær. Gjennom aktiv tilstedeværelse skaper lederne seg en innflytelse for motivering og normsetting av ønsket adferd blant ansatte. Synlighet blir viktig for å bevare identiteten «bataljonssjefen» har som rollemodell. Dette forklares slik:

«Det tok litt tid å innse at det ikke handler om at det er meg, men at det er en 'bataljonssjef' som kommer ut. Bataljonssjefen er slik sett en liten institusjon.

Personellet setter stor pris på besøk ute, og det kan være med på å motivere bare gjennom synlig tilstedeværelse.»

Dette er i tråd med Sørhaug (2010) sine resonneringer om at ledelse er en personlig institusjon, og at det å ivareta underordnedes forventninger til lederrollen blir avgjørende. En annen respondent sier at: «*Det er de direkte virkemidlene som nyttes for å få folk til å føle at de blir sett og hørt, og få en følelse av å være en del av en større plan. Jeg ser at den lille påvirkningskraften jeg har i alle fall blir brukt.*» Implisitt forteller dette at ledelse, til tross for begrenset beslutningsmyndighet og handlingsrom, anses som det viktigste uttrykket for lederrollen på operativt nivå.

I kapittel 5 så vi eksempler på institusjonaliserte krav og forventinger i omgivelsene til lederrollen i Hæren. Disse forventningene kan tolkes som rasjonelle symboler i offentlig sektor, som framtvinger styring av bestemte oppgaver (Røvik, 1998). Dette er et forhold ledere på operativt nivå må ta inn over seg, da det kan utfordre lederrollens uttrykk og identitet.

Ved direkte spørsmål er bataljonssjefene betenksomme i sine vurderinger av om disse forventningene, uttrykt gjennom krav fra MRS, reduserer graden av ledelse i deres egen lederrolle. Dette er et spørsmål som kan være vanskelig å svare på for eget vedkommende. Det kan også være et spørsmål som er følsomt i den forstand at man gjennom militær utdanning institusjonaliserer «oppdragsbasert ledelse», mens styring oppfattes som en tilrettelegger for å utøve ledelse. Å vedgå at man har blitt tilbøyelig til å utøve mer styring som følge av MRS, kan derfor være problemfylt for offiserer. Spissformulert kan man si at en slik «innrømmelse» av å utøve styring bryter med militær identitet og institusjonaliserte verdier i Hæren. Disse verdiene kommer til syne i en av uttalelsene:

«Jeg tror i alle fall man må være forsiktig med å kun tenke på MRS, for det er jo ikke det du skal drive med i det daglige [...] begrenser vi oss til måleparametere, blir vi veldig grunne som ledere.»

Likevel beskriver flere av lederne at de føler seg styrt på hvilket uttrykk lederrollen skal ha. En gjentatt erfaring er at man ikke var forberedt på omfanget av krav til styring i lederrollen når man tiltrådte i stillingen, og hvor stor del av lederrollen som går med på å forholde seg til disse. De uttrykker en uro for at de som ledere påvirkes til å bli mindre opptatt av operative krav. En respondent uttaler følgende:

«Man snakker mye på krigsskole og stabsskole om intensjonsbasert ledelse, og det er et hovedprinsipp for lederrollen. [...] Du får ikke mer intensjonsbasert ledelse i en stridssituasjon hvis du hele tiden driver med styring.»

Respondentene opplever også at det knytter seg en forventning til å oppfylle styringskrav fra det øyeblikk man tar over stillingen, uten at de gis forutsetning for å lykkes. Flere etterlyser kompetanse innen MRS gjennom formell utdanning. Dette blir en kontrast til oppdragsbasert ledelse, der kompetansen er bedre ivaretatt gjennom operativ tjenesteerfaring og militær utdanning. Mangler man basiskompetanser som leder, eksempelvis innen MRS, sier Nordhaug (2002) at det er fare for at lederrollen får et svakere uttrykk. Imidlertid sier han at det ikke er slik at den mest kompetente innen eksempelvis MRS, blir den beste lederen. Har man en grunnleggende kompetanse, kan dette være nok.

Dette kan sammenstilles med Røvik (2007) sin beskrivelse av kompetanseområder som oversetter, der lederen må ha tilstrekkelig kunnskap om en oppskrift og samtidig ha en flerkontekstuell forståelse. Omformulert betyr dette at man har bedre forutsetning for å tilpasse krav for påvirkning av adferd dersom bataljonssjefene har basiskunnskap om MRS, kravene som fremmes, og forståelse for over- og underordnet nivå.

6.2 Oversettelse av krav

Kravene fra overordnede gjennom MRS blir ifølge bataljonssjefene gjennomgående etterlevet. Dette vitner om en sterk lojalitet til overordnede, med tanke på den negative omtalen kravene er gitt. Ut fra dette kan man si at kravene i utgangspunktet raskt tilkoples lederrollen. Dette kan ha sammenheng med at mange av de kvantitative kravene er så konkrete at de framstår med en lav kompleksitet. I teorigrunnlaget ble dette omtalt som en forutsetning for rask tilkopling (Røvik, 1998). Frastøting eller frikopling av MRS synes derimot ikke å være naturlige reaksjoner i lederrollen, da man har erfart konsekvensen av dette fra 2004. En av respondentene beskriver det slik: *«Det er jo en oppfattelse av at det å gå utenom de målene som er lett målbare, blir veldig synlig. Da er det også lett å gi konsekvenser.»*

Dette kan indikere at man i lederrollen har blitt mer tilbøyelig til å føye seg etter overordnede krav, uten å stille spørsmål. Flere av respondentene hevder å se en slik utvikling i lederrollen. Oppfattelsen er at økende innslag av styring fortrenger ledelse og fører til et ubehag ved utøvelse av direkte påvirkning: *«Styringen blir på en måte en fall-*

back' for manglende ledelse. Du kan berge deg i lederrollen ved å være synlig gjennom å styre med de verktøyene vi har.» Erfaringene tilsier at MRS fremmedgjør direkte påvirkning som et virkemiddel for å påvirke ansattes adferd. Dette kan hevdes å ha sammenheng med lederens evne til å utvise skjønn, herunder Sørhaug (2010) sin påstand om at ledelse kan erstattes av styring fremfor å utøve ledelse i møte med nye utfordringer.

Hvorvidt man på operativt nivå evner å operasjonalisere krav fra MRS, er ifølge respondentene avhengig av den enkelte leder. Ut fra drøftingen fra forrige kapittel, kan man si at operasjonaliseringen på operativt nivå hovedsakelig handler om å dekontekstualisere kvantitative krav preget av styring, for deretter å kontekstualisere dem som kvalitative krav preget av ledelse. MRS oppfattes, som tidligere nevnt, mindre velfungerende som et verktøy for kvalitativ måling av militærfaglige krav. Dermed blir utgangspunktet for operasjonaliseringen vanskelig. En av respondentene uttrykker det slik:

«Underveis blir man forvaltningsmessig styrt og gitt visse rammer i forhold til eksempelvis økonomi, men det er lett å måle [...] Jeg tror hvorvidt man klarer å levere en operativ kapasitet ofte er en skjønnsmessig vurdering, og vanskeligere å måle. Det får man ofte ikke testet før man setter en avdeling i en skarp situasjon. Men det er der god ledelse kommer inn.»

Når man ikke har et styringsverktøy som ivaretar kvalitative vurderinger, blir ledelse gjennom evne til å utvise *skjønn* viktig i arbeidet med operasjonaliseringen av krav. I kapittel 3.3 har vi sett at dette kan forstås som lederens evne til å oppfatte og fylle det vakuemet som ikke dekkes av mål- og resultatkrav, gjennom å ta selvstendige valg (Sørhaug, 2010). Trolig kan skjønn også benyttes for å kontekstualisere kravene. En av bataljonssjefene eksemplifiserer hvordan skjønn brukt på denne måten kan komme til uttrykk i lederrollen: *«I styringsdialogen har jeg fått lov til å ta 'forsvarlig forvaltning' ned som 1.prioritet og sette det som 3.prioritet [i virksomhetsplanen]. 'Operativ evne' er nå 1.prioritet»* Her operasjonaliseres man krav ved å identifisere hull i regler og bestemmelser.

Denne formen for skjønn kan synes være forbundet med kompetanse som oversetter, og blir et uttrykk for kreativitet og mot til å tilpasse krav (Røvik, 2007). Skjønn kan dermed også sies å ha en sammenheng med trygghet i lederrollen og evne til å håndtere usikkerhet. En av kompanisjefene bidrar med en erfaring som på en god måte viser hvordan lederrollens uttrykk på dette området er personavhengig:

«Jeg har jo opplevd to bataljonssjefer, og jeg synes det er mer ledelse nå enn med den forrige, ved at vi presenteres for mer visjoner. Bataljonssjefen nå er nok også opptatt av styring, men det er et mer fornuftig omfang. Mens med forrige sjef ble det mer styring som kontroll [...] Men jeg tror han var veldig styrt på det og at det sånn sett hadde forplantet seg fra et høyt nivå.»

Sitatet indikerer også at operativt nivå blir et speilbilde av overordnet nivå, avhengig av om man i lederrollen kun kopierer overordnede krav (Røvik, 1998). Dersom nivået over krever detaljkontroll og rapportering fra bataljonene, kan den holdningen også forplante seg til bataljonssjefen om man ikke evner å operasjonalisere kravene.

Kompanisjefene som er intervjuet, sitter med en oppfattelse av at hvorvidt bataljonssjefer kopierer krav fra overordnet nivå og lar dem påvirke egen lederrolle, handler om personlige egenskaper. De hevder at påvirkningen MRS dermed har på lederrollen, avhenger av lederens selvtillit. Deres erfaring tilsier at uttrykket styring og ledelse får i lederrollen, er svært ulikt fra bataljonssjef til bataljonssjef. Dersom lederen utviser skjønn og fokuserer på de store linjene, kan man anta at detaljstyring gjennom kontroll reduseres. En av respondentene er ærlig på hvilken påvirkning styring brukt som kontroll hadde på egen lederrolle:

«Jeg håper jeg drev mest ledelse, men mye av det jeg ble målt på som bataljonssjef er måleparametere som er lette å måle [...] Dette skulle være på stell, elles fikk man straks tilbakemelding på dette. Dermed ble det også viktig for meg som sjef å ha kontroll.»

Når overordnede velger å fokusere på slike parametere, er det åpenbart at de er med på å påvirke hva bataljonssjefen legger vekt på. Dette underbygger respondentenes opplevelse av å bli styrt til å styre, og peker igjen mot en målforskyvning i lederrollen som preges av overmåling (jf. Jacobsen og Thorsvik, 2007).

Til tross for oppfattelsen av individuelle forskjeller mellom bataljonssjefene på dette området, er kompanisjefene av den generelle oppfatning at deres overordnede i stort er opptatt av å lede. Deres erfaring er at styring ikke er framtrødende for uttrykket i bataljonssjefens lederrolle, og tillegger dem dermed klar kompetanse som oversettere. En av kompanisjefene sier at: *«Sånn sett føler jeg at min sjef utøver mye god ledelse. Og så føler jeg at den styringen som treffer oss ikke stammer fra sjefsrekka, men er et sideaspekt.»* Ut fra bataljonssjefenes egne opplevelser av å bli dratt mot styring kan, dette indikere at de

oversetter og operasjonaliserer krav, men at dette ikke foregår som en rasjonell kalkulert oversettelse. I stedet framstår det som en ubevisst handling, som kan ha sammenheng med at man på bataljonsnivå får ansatte tettere innpå lederrollen enn hva man gjør på overordnet nivå Dette fremmer i større grad direkte påvirkning av ansatte. Med henblikk på overnevnte beskrivelse av styring som en utfordrer til militær identitet og verdier kan dette tolkes som et uttrykk for at oversettelse springer ut fra et ønske om identitetsbevaring. Det er nærliggende at bataljonssjefene ønsker å ivareta både ledelsesuttrykket i egen lederrolle og et operativt fokus i avdelingen, og at oversettelsen slik sett er motivert av et behov for differensiere seg fra MRS (Røvik, 1998).

Samtidig uttaler kompanisjefene at de oppfatter seg selv som et filter på sitt nivå, der de må operasjonalisere styring til ledelse: *«Jeg føler vi ofte på kompaninivå blir en stor svamp for troppene under oss, for å i alle fall la dem få bedrive mest mulig operativ tjeneste, og minst mulig styring, slik at de kan nå sine militære mål mest mulig. Så noen ting kunne vært greit å løfte opp til nivået over oss.»* Dette står i kontrast til deres egen beskrivelse av overordnede og peker i retning av at oversettelse av styring mellom bataljonssjefens over- og underordnede nivå også foregår som kopiering. Disse motstridende erfaringene kan tolkes som et uttrykk for en situasjonsbestemt oversettelse av krav avhengig av innhold og kontekst (Ladegård og Vabo, 2010). Oversettelsens uttrykk i lederrollen kan imidlertid ha varierende hell med hensyn til påvirkningen av ansatte.

Flere av respondentene hevder av mangelen på kvalitative krav fører til at uttrykket i lederrollen på bataljonsnivå står og faller på hvem som til enhver tid sitter på postene som bataljon- og kompanisjef, og kjemien mellom dem. De etterlyser krav som lever lengre enn den enkelte leders periode i stillingen, og som kan gi dem retning og drivkraft i lederrollen. De sitter med en oppfatning av at mål- og resultatkrav lider av å være for kortsiktige. Dermed ser flere at egen ledelse blir situasjonsbestemt. *«Det vi er til for i Hæren er for viktig til at vi skal være dønn avhengige av å ha personer som er perfekt tilpasset den enkelte stilling hele tiden, for det er en utopi»*, sier en av respondentene som et uttrykk for betydningen av å få inn kvalitative krav.

Den første oppgaven en av bataljonssjefene tok tak i ved tiltredelse var å få på plass en kvalitativ målstyring i organisasjonen, som var manglende. I samråd med kompanisjefene ble det nedfelt militærfaglige mål som beskrev et «aspirasjonsnivå» - en visjon for bataljonen. Deretter ble dette konkretisert til hvilke kompetansenivå bataljonen og kompaniene måtte inneha for å nå ambisjonen. En slik form for målstyring griper inn i

oppdragsbasert ledelse og skaper handlingsrom for underordnede. Respondenten sier at «... når jeg fikk på plass målsettingene for bataljonen, kunne jeg bruke styring og ledelse som komplementære virkemidler. Jeg bruker målstyring som støttehjul i forhold til min ledelse.» Dette er et eksempel på at styring og ledelse kan betinge hverandre, som beskrevet av Ladegård og Vabo (2010). Enkelte av respondentene opplever at de mål- og resultatkrav de selv etablerer for bataljonene gjør at de har lettere for å prioritere og fatte beslutninger i dialog med sine underordnede. Dette tyder på en grunnleggende motivasjon for MRS, der man gjennom operasjonalisering ser at verktøyet kan påvirke lederrollen positivt med et tydeligere oppdragsfokust uttrykk på operativt nivå. En slik holdning har likhetstrekk med intensjonen i «balansert lederadferd», som holder mål- og resultatorientering oppe som en av de viktigste fokusområdene i lederrollen (Forsvarssjefen, 2012).

Oppsummering

Handlingsrommet til ledere på operativt nivå begrenses av kraven fremmet i MRS. Som følge av dette står lederne mindre fritt til å definere uttrykket i lederrollen på operativt nivå. Derav blir også muligheten for effektiv oversettelse av krav redusert. Dette samsvarer hverken med lederskapsfilosofien i Hæren, eller intensjonen med Forsvarets bruk av MRS. Institusjonaliserte standarder for lederrollen i Hæren kan slik sett se ut til å utfordres av MRS, og skaper en konflikt og konkurranse om styring og ledelse sin innbyrdes plass. Samtidig oversettes styringssignaler til ledelse, der lederne har mulighet, for å ivareta institusjonaliserte verdier i Hæren. Evne til operasjonalisering av krav er imidlertid svært avhengig av lederens evne til å forstå og ha kompetanse til å se et handlingsrom. I sum ser uttrykket i lederrollen ut til å påvirkes på ulike måter som trekker i retning av mer styring. Styringstrenden beskrevet i kapittel 5 ser ut til å forplante seg til uttrykket i lederrollen på operativt nivå.

7. Avslutning

Problemstillingen i oppgaven er: Hvordan påvirker og omformer mål- og resultatstyring lederrollen i Hæren? Fører det til mer styring eller ledelse? Og, hvordan påvirker MRS utøvelse av lederrollen? Jeg vil nå forsøke å sammenfatte funnene fra analysen for å svare på dette spørsmålet.

Gjennom analysen er det synliggjort en klar styringstrend i Hæren. Denne knytter seg til MRS og særskilt de måleparameterne som benyttes. Dette kan sies å ha utviklet seg gjennom at Hæren tok en ny retning etter budsjettoverskridelsen i 2004. Resultatet av dette er at operativt nivå opplever å styres på krav som anses som lite relevant ut fra militærfaglige hensyn. Oppgavens funn bekrefter at MRS påvirker og omformer innholdet i lederrollen, og støtter teorien om en utvikling fra ledelse til styring ved starten av 2000-tallet. Denne utviklingen ser ut til å skape et sterkere styringsuttrykk i lederrollen i Hæren gjennom MRS. Samtidig har vi sett at respondentene ønsker større rom for ledelse. Selv om Forsvarssjefen (2012) har identifisert og beskrevet spenningsfeltet mellom styring og ledelse, har man tilsynelatende ikke funnet fram til en hensiktsmessig nivåtilpasning av mål- og resultatkrav for det operative miljø i Hæren. MRS har som følge av dette en påvirkning på lederrollen som skyldes en målforskyvning preget av overmåling (jf. Jacobsen og Thorsvik, 2007).

Dette skaper et spenningsfelt mellom MRS og ledelse, der styringstrenden ser ut til å forplante seg til utøvelsen av lederrollen på operativt nivå. Erfaringene tilsier at lederrollen påvirkes i retning av mer styring, på grunn av MRS. Fra et operativt synspunkt hevder lederne at tilpasningen av lederrollen oppstår på grunn av krav til styring som i for stor grad fokuserer på forvaltning og ressursbruk. MRS inkluderer ikke kvalitative, militærfaglige mål- og resultatkrav i tilstrekkelig grad og gjør det vanskelig å prioritere operative oppgaver man er tildelt som bataljonssjef. Dette tyder på en målforskyvning der det som kan måles blir viktig for overordnede (jf. Jacobsen og Thorsvik, 2007). Bruken av MRS medfører at respondentene i liten grad motiveres av eller identifiserer seg med styringens krav til lederrollen. Lederrollen blir derfor ikke påvirket til å styre avdelingene i bestemte retninger ut fra militærfaglige prioriteringer. MRS oppleves i større grad som støy i lederrollen, i motsetning til mine forventninger til funn.

Ut fra ny-institusjonell teori kan styringstrenden forstås som institusjonaliserte forventninger til lederrollen fra Hærens institusjonelle omgivelser. Styring som virkemiddel anses imidlertid for å være mindre egnet for kanalisering av ansattes atferd i et operativt miljø

sammenlignet med ledelse. Dette har sammenheng med at styring oppfattes som en begrensende faktor for utøvelse av intensjonsbasert ledelse, som er en nødvendighet for lederrollen i skarpe stridshandlinger. Respondentene føler at lederrollens handlingsrom er betydelig begrenset gjennom sentralisering av beslutningsmyndighet og detaljkontroll fra overordnede. Årsaken ser ut til å ha sammenheng med overmåling gjennom MRS. Respondentene opplever at kravene utfordrer Hærens institusjonaliserte verdier for operativ ledelse, ved at lederen i økende grad framstår som en administrator.

Tilsynelatende gis det ikke tilstrekkelig rom for å utøve «balansert lederadferd» og «oppdragsbasert ledelse», beskrevet som det grunnleggende synet på lederrollen i Hæren. Lederne føler denne ledelsesfilosofien får et svakt uttrykk i lederrollen, fordi man utfordres av en MRS som heller ikke praktiseres i henhold til sin beskrevne intensjon. Manglende kvalitativt fokus og minimal myndighetsoverføring til operativt nivå, gjør at man ikke skaper en lokal forankring av krav, som er en forutsetning for operasjonalisering. Antakelsen om at styring og ledelse har sammenheng med kvantitative og kvalitative parametere, ble derav bekreftet gjennom intervjuene.

I hvor stor grad innholdet i lederrollen endres og påvirkes av MRS, er avhengig av lederens personlige evne til å operasjonalisere styring til ledelse på operativt nivå. Dette står og faller på kompetansen som oversetter. Vi har sett at overordnede mangler kompetanse som oversettere gjennom respondentenes beskrivelser av både unødige og mangelfulle styring, og at handlingsrommet begrenser muligheten for effektiv oversettelse. Evne til å utvise skjønn forstås som et uttrykk for den enkelte leders kompetanse som oversetter, der tilpasning og konkretisering av krav blir viktig. Når respondentene samtidig distanserer seg fra kvantitative krav fremmet i MRS, framstår oversettelsen også som et tiltak for identitetsbevaring i operativt miljø.

Et relevant spørsmål for videre forskning er derfor hvordan man kan tilpasse MRS til Forsvarets operative miljøer for at verktøyet i størst mulig grad kan understøtte operative krav og fremme oppdragsbasert ledelse. Videre vil fremtidig forskning på emnet være interessant med henblikk på om innholdet i lederrollen vil uttrykkes annerledes for kommende bataljonssjefer. Det ville her vært naturlig å se på forskjeller i oppfatning av styring mellom ledere som startet sin karriere før og etter styringsfokuset skjøt fart i 2004, da *«de vil ha levd med disse kravene på en annen måte opp gjennom karrieren.»* Dette vil gi et mer fullendt bilde på hvordan styringstrenden påvirker lederrollen i Hæren.

8. Kildeliste

Berg-Sørensen, Anders, Caroline Howard Grøn, & Hanne Foss Hansen (2011). *Organisering af den offentlige sektor. Grundbog i offentlig forvaltning*. København: Hans Reitzels Forlag.

Biggart, Nicole W. (1991). Explaining Asian Economic Organization. I: *Theory and Society*, vol. 20/2, no. 4, 199-231.

Brunsson, Nils (2006): *The Organization of Hypocrisy: Talk, Decisions and Actions in organizations*. Oslo: Liber, Universitetsforlaget, Copenhagen Business Press.

Bryman, Alan (1992). *Charisma and leadership in organizations*. Newbury Park, CA: Sage.

Busch, Tor, Erik Johnsen og Jan Ole Vanebo (2003). *Endringsledelse i det offentlige*. Oslo: Universitetsforlaget.

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

Christensen, Tom (1994). *Politisk styring og faglig uavhengighet - reorganisering i den sentrale helseforvaltning*. Oslo: Tano Aschehoug.

DiMaggio, Paul J. (2001). *The twenty-first-century firm: Changing economic organization in international perspective*. Princeton, N.J: Princeton University Press.

DiMaggio, Paul J. & Walter W. Powell (1983): The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. I: *American Sociological Review*, volume 48, issue 2.

Grønmo, Sigmund (2004). *Samfunnsvitenskapelige metoder*. Bergen: Fagbokforlaget

Halvorsen, Knut (2008). *Å forske på samfunnet. En innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. Oslo: Cappelen akademiske forlag

Jacobsen, Dag Ingvar og Jan Thorsvik (2007). *Hvordan organisasjoner fungerer*. Bergen: Fagbokforlaget

Johannessen, Asbjørn, Per Arne Tufte og Line Kristoffersen (2010). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. Oslo: Abstrakt forlag.

Ladegård, Gro & Signy Irene Vabo (red.,2010). *Ledelse og styring*. Bergen: Fagbokforlaget.

Lægreid, Per, Ståle Opedal og Inger Marie Stigen (2005). The Norwegian hospital reform: Balancing political control and enterprise autonomy, I: *Journal of Health Politics, Policy & Law*, vol. 30 (6), s. 1027-1064.

Meyer, John W. & Brian Rowan: Institutionalized Organizations: Formal structure as myth and ceremony. I: P. DiMaggio og W.W. Powell (red.). *The New Institutionalism in Organizational Analysis*. Chicago: Chicago University Press, 1991.

Nerskogen, Even (2013). Helseforetakenes tilpasning til politiske reformer: omkostninger og gevinster ved formålsrasjonelle endringer. I: *Nordiske organisasjonsstudier* (2013); Volum 15 (2), 25-54. Fagbokforlaget.

Nordhaug, Odd (2004). *Strategisk kompetanseledelse*. Oslo: Universitetsforlaget.

Røvik, Kjell Arne (1998): *Moderne organisasjoner: Trender i organisasjonstenkningen ved Tusenårsskiftet*. Oslo-Bergen, Fagbokforlaget, 1998.

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

Sahlin-Andersson, Kerstin (1996): Imitating by Editing Success: The Construction of Organizational Fields. I: B. Czarniawska og G. Sevon (red.): *Translating Organizational Change*. Berlin: de Gruyter, 1996.

Selznick, Philip (1957). *Leadership in Administration. A sociological interpretation*. New York: Harper & Row.

Sørhaug, Tian (2010). Lederskap: mellom ledelse og styring. I: Ladegård, Gro & Signy Irene Vabo (red.). *Ledelse og styring*. Bergen: Fagbokforlaget.

Internettkilder:

Web 1. Forsvaret (2014). Søkeord: Hæren. www.forsvaret.no
Kilde benyttet 05.04.14

Web 2. Hetland, Hilde (2004). Transformasjonsledelse i en norsk kontekst. I: *Magma – Econas tidsskrift for økonomi og ledelse*. <http://www.magma.no/transformasjonsledelse-i-en-norsk-kontekst>. Kilde benyttet 02.04.14

Web 3. Direktoratet for økonomistyring (2014). Søkeord: Mål- og resultatstyring. <http://www.dfo.no/no/Forvaltning/Okonomiregelverket/Ord-og-begreper/Glossary/M/Mal--og-resultatstyring/>. Kilde benyttet 02.04.14

Web 4. Senter for statlig økonomistyring (2006). *Resultatmåling. Mål- og resultatstyring i staten*. Veiledningshåndbok
http://www.regjeringen.no/upload/FD/Dokumenter/Resultatmaaling_Maal_og_resultatstyring_i_statens.pdf. Kilde benyttet 02.04.14

Forsvarsdokumenter:

Forsvarssjefen (2009). *Direktiv for virksomhets- og økonomistyring (DIVØ)*. Oslo: Forsvarsstaben – Økonomi- og styringsavdelingen. Ikraftsettelse august 2009)

Forsvarssjefen (2012). *Forsvarssjefen grunnsyn på ledelse i Forsvaret*. Oslo: Forsvarsstaben – Personellavdelingen. Ikraftsettelse 01.05.2012

Forsvarsstaben (2007). *Forsvarets Fellesoperative Doktrine (FFOD)*. Oslo: Forsvarsstaben. Ikraftsettelse 15.06.2007

Forsvarsstaben (2010). *Vedlegg C til DIVØ – Forsvarets tilnærming til mål-, resultat og risikostyring*. Forsvarsstaben – Økonomi- og styringsavdelingen. Oslo: Forsvarsstaben. Ikraftsettelse 01.03.2010

Forsvarets Stabsskole (2010): *Håndbok i stabstjeneste for Forsvaret*. Oslo: Forsvarets Stabsskole.

Politiske dokumenter:

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

Det Kongelige Forsvarsdepartement (2013). *Et forsvar for vår tid. Iverksettingsbrev for langtidsplanen 2013-2016*. Oslo: Forsvarsdepartementet.

Det Kongelige Forsvarsdepartement (2013). *Iverksettingsbrev for langtidsplanen 2013-2016. Vedlegg A Mål-, resultat- og risikostyring i Forsvaret*. Oslo: Forsvarsdepartementet.

Norges offentlige utredninger (2004). *En ny arbeids- og velferdsforvaltning. Om samordning av Aetats, trygdeetatens og sosialtjenestens oppgaver*

Stortingsmelding nr. 10 (2005-2006). *Om økonomisk styring i Forsvaret*

Stortingsmelding nr. 29 (2004-2005). *Om merforbruket på forsvarsbudsjettet i 2004*