



Intensjonsbasert ledelse i ikke-militære organisasjoner

STV-6901

Tom Martinsen

*Masteroppgave i Ledelse og organisasjonsvitenskap
Institutt for sosiologi, statsvitenskap og samfunnsplanlegging
Universitetet i Tromsø
15. november 2011*

Sammendrag

Oppgavens tittel; *Intensjonsbasert ledelse i ikke-militære organisasjoner*, skisserer også oppgavens formål. Oppgaven skal bidra med å klarlegge nye problemstillinger når den militære ledelsesfilosofien *intensjonsbasert ledelse* anvendes i ikke-militære organisasjoner. Oppgaven har følgende problemstilling; *I hvilken grad har Eiva-Safex sitt lederteam gjennomført intensjonsbasert ledelse – og har ikke-militære organisasjoner de nødvendige betingelser for å gjennomføre ledelsesfilosofien?* Oppgaven benytter en kvalitativ metode, med bruk av både intervjuguide og fokusgruppe.

Oppgaven forfekter fem hovedkonklusjoner. For det første at ledelsesfilosofien må forankres helt ned til det enkelte individ, og ikke kun ned til laveste ledelsesnivå. For det andre at ledelsesfilosofien ikke betinger personlige egenskaper hos organisasjonsmedlemmene, men at det er fordelaktig, og at erkjennelsen gir føringer for organisasjonen. For det tredje at man selekterer på et annet grunnlag i ikke-militære organisasjoner, men at man like fullt bør tilstrebe og selektere personell med egnede egenskaper. For det fjerde erkjenner oppgaven at ikke-militære organisasjoner har reduserte treningsmuligheter, men selv om rammene er annerledes, så er fortsatt forutsetningene for implementering tilstede. Oppgaven konkluderer til slutt med at ikke-militære organisasjoner har de nødvendige forutsetninger for ledelsesfilosofien.

Forord

Etter at jeg hadde ferdigskrevet min oppgave gjennomleste jeg den akademiske avhandlingen jeg forfattet på Krigsskolen. Resultatet var en overraskende skuffelse, og erkjennelsen av at jeg har lært mer enn jeg først antok de siste årene – det er ikke alltid man erkjenner læring. Den viktigste lærdommen jeg tar med meg fra arbeidet med denne oppgaven er at større besvarelser krever en del tankevirksomhet for å holde en rød tråd. I tillegg, skulle jeg skrive en tilsvarende oppgave senere i mitt liv, så kunne jeg tenke meg og prøvd en ren litteraturstudie som metode. Oppgavens ferdigstillelse blir for min del ikke avslutningen på studiet knyttet til ledelsesfilosofien. Jeg har allerede bestilt to nye bøker, utgitt av Jörg Muth og Eitan Shamir dette året, og som begge berører forskningsmessige interessante områder. Det er åpenbart at fler har fattet interesse for en del vesentlige spørsmål knyttet til ledelsesfilosofien.

Jeg vil takke min veileder, førsteamanuensis Rudi Kirkhaug, for både gode og tidssensitive tilbakemeldinger. *Tempo* verdsettes alltid. Deretter vil jeg takke min onkel, Ole Martin Martinsen, som er daglig leder i Eiva-Safex. Jeg vil også takke hele lederteamet i Eiva-Safex for at de ga meg tilgang til deres organisasjon, og for hurtige svar og velvilje under undersøkelsene. Avslutningsvis vil jeg takke min far Arild Martinsen for gode faglige diskusjoner rundt oppgavens tema, og Elisabet Aase og Nina Norum ved Universitetet i Tromsø (UiT) for utmerket administrativ støtte.

Drammen, 12. november 2011

Tom Martinsen

Innhold

Sammendrag	3
Forord	5
<i>Innholdsfortegnelse</i>	7
1. Innledning	9
1.1. Begrunnelse for valg av tema og problemstilling	9
1.2. Presentasjon av tema og problemstilling.....	9
1.3. Avgrensing og presisering av problemstillingen.....	10
1.4. Definisjon av begreper i problemstillingen.....	11
1.4.1. Eiva-Safex	11
1.4.2. Eiva-Safex sitt intensjonsbaserte lederskap	12
1.4.3. Lederteamet.....	13
1.5. Oppgavens hensikt	13
1.6. Oppgavens disposisjon.....	13
2. Litteraturgjennomgang – klargjøring av teoretisk og faglig plattform	14
2.1. Militær litteratur	14
2.1.1. Begrepene i kontekst	14
2.1.2. Manøverteori og manøverkrigføring	14
2.1.3. Blitzkrieg.....	15
2.1.4. Oppdragsbasert ledelse/Auftragstaktik	17
2.2. Business litteratur.....	22
2.2.1. Dettmers fortolkning av Blitzkrieg	22
2.2.2. Yardley og Kakabadses fortolkning av oppdragsbasert ledelse.....	23
2.2.3. Pech og Durdens fortolkning av oppdragsbasert ledelse.....	25
2.3. Organisasjonsteori.....	25
2.3.1. Målstyring	25
2.4. Oppsummering.....	27
3. Metode	28

3.1. Litteratursøk	28
3.2. Kvalitativ metode	28
3.2.1. Utvalget	29
3.2.2. Intervjuguide	30
3.2.3. Fokusgruppe	32
3.2.4. Validitet og reliabilitet	32
4. Undersøkelsen – presentasjon og drøfting	33
4.1. Lederteamet og ledelsesfilosofien	33
4.1.1. Lederteamets forståelse av intensjonsbasert ledelse	33
4.1.2. Lederteamets benyttelse av ledelsesfilosofien	35
4.2. Ledelsesfilosofiens betingelser i ikke-militære organisasjoner	37
4.2.1. Delegerer beslutningsmyndighet	37
4.2.2. En kultur av profesjonalitet og gjensidig tillit	41
4.2.3. Tildeler nødvendige ressurser	43
4.3. Oppsummering	44
5. Konklusjon	45
5.1. Oppsummering	45
5.2. Konklusjon	45
Litteraturliste	47
Vedlegg	
Vedlegg 1. Introduksjonsbrev	49
Vedlegg 2. Intervjuguide	51

1. Innledning

1.1. Begrunnelse for valg av tema og problemstilling

Jeg skal som siste del av min erfaringsbaserte master i ledelse og organisasjonsvitenskap ved UiT forfatte en masteroppgave. Masterprogrammet ble tilbudt meg gjennom Hæren, som frem til nylig var min arbeidsgiver. Da jeg har besluttet å søke meg over til næringslivet etter at jeg har fullført min masterutdanning, ser jeg det som ønskelig å skrive en oppgave i interaksjon med en organisasjon i næringslivet, istedenfor å se på militære problemstillinger knyttet til ledelse og organisasjon. Det siste fornermer jeg at jeg allerede har god nok innsikt i, mens jeg ønsker å lære mer om organisasjonsteori i en businesskontekst.

Jeg kom tidlig i inngrep med bedriften Eiva-Safex AS gjennom slektskap til selskapets daglige leder, og det ble gjennomførte et innledende møte med daglig leder og et medlem fra selskapets lederteam 6. oktober 2010. Der presenterte jeg min emnekompetanse og selskapet la frem sitt syn og sine ønsker for en undersøkelse i deres organisasjon. Resultatet var at *intensjonsbasert ledelse* ble valgt som det foretrukne temaet. Selskapet Eiva-Safex vil at ledelsesfilosofien intensjonsbasert ledelse skal benyttes i deres organisasjon, og da særlig av selskapets lederteam. Selskapet ønsket å undersøke om organisasjonsmedlemmene i lederteamet hadde forstått hva som ligger i begrepet intensjonsbasert ledelse, og da påfølgende om ledelsesfilosofien ble benyttet i deres organisasjon.

Intensjonsbasert ledelse er en ledelsesfilosofi med militære røtter. Fra å være et tysk særprosjekt har i dag ledelsesfilosofien forankring i de fleste vestlige militærmakter. Etter hvert har ledelsesfilosofien også nådd næringslivet. Gjennom min militære utdanning på Krigsskolen er jeg vel belest i det teoretiske grunnlaget for filosofien, jeg har også erfaring i fra praksisfeltet gjennom 10 års tjeneste i Hæren. Slik sett er temavalget både beleilig for forskeren og formålstjenlig for undersøkelsesobjektet. Med det mener jeg at temaet interesserer forskeren, han er faglig godt forankret i teorien, og at begge disse erkjennelsene vil komme undersøkelsesobjektet til gode.

1.2. Presentasjon av tema og problemstilling

Oppgavens tema er som det fremkommer intensjonsbasert ledelse, og ledelseskonseptet vil omfattende redegjøres for senere i oppgaven. Som et grunnlag for å forstå hvorfor litteraturgjennomgangen er designet som den er, vil jeg

innledningsvis tydeliggjøre ledelsesfilosofiens rammer. Det er skrevet mye militærlitteratur om ledelsesformen, men teorien er både kompleks og opererer ofte i sammenheng med annen teori. Som en konsekvens av særlig det siste er det ikke uvanlig at det tillegges teori til ledelsesfilosofien som egentlig hører inn under andre deler av militærvitenskapen. For å kunne gi en nødvendig forståelse av intensjonsbasert ledelse er man nødt til å berøre teori som grenser opp mot ledelsesfilosofien. Dette er nødvendig for å gi innholdet kontekst. Derfor vil oppgaven måtte redegjøre for sentrale begreper i militærteorien som er tett knyttet til ledelsesfilosofien.

Det er skrevet lite litteratur om bruken av ledelsesfilosofien i business-organisasjoner, også internasjonalt. Slik sett bidrar oppgaven med viktig kunnskap. Samtidig er det som er skrevet av militærlitteratur i det norske forsvaret overraskende uoversiktlig, samt at det forekommer en omfattende sammenblanding av militærteori. Litteraturgjennomgangen i denne oppgaven skal bidra til oppklaring, snarere enn ytterligere forvirring. Det er lagt vekt på å gi ledelsesfilosofien kontekst, men også på å ta essensen ut av konseptet. Etter som oppgaven har skredet frem løfter den en rekke spørsmål som er lite belyst av tidligere litteratur. Dette går på hvor langt ned i organisasjonshierarkiet filosofien må forankres, samt flere problemstillinger som er unike for ikke-militære organisasjoner.

1.3. Avgrensning og presisering av problemstillingen

Selskapet Eiva-Safex ønsket primært at jeg skulle vurdere oppgavens tema i kontekst med deres *lederteam*. Årsaken var todelt. For det første ønsket de å skjerme underorganisasjonen for “støy”, dernest ser Eiva-Safex på deres lederteam som et av selskapets aller viktigste element, og ønsket derfor å rette fokus mot deres virke i undersøkelsen. Dette kunne vært problematisk av to årsaker; hvis organisasjonen ønsket å skjule virkeligheten slik den oppfattes av organisasjonsstrukturen under lederteamet, eller hvis problemstillingen gjør det formålstjenlig med en undersøkelse av organisasjonsstrukturen under lederteamet. Arbeidet med å avgrense og presisere problemstillingen tilsa etter hvert kun interaksjon med lederteamet, noe jeg vil redegjøres for i oppgavens metodedel, samt at forskeren føler at tilgang til hele organisasjonen ville vært mulig dersom det var nødvendig.

Selskapets ønsker for en undersøkelse i deres organisasjon bidro til å utforme problemstillingen. Bedriften ville sette søkelyset på deres ledelsesfilosofi, intensjonsbasert ledelse, og temaet sett i sammenheng med deres lederteam. Eiva-

Safex ønsket å fokusere på lederteamets forståelse av intensjonsbasert ledelse, og deres benyttelse av ledelsesfilosofien i deres daglige virke. Dette ga to utledede spørsmål; *om medlemmene av lederteamet forstår innholdet i begrepet intensjonsbasert ledelse*, og påfølgende *om de benytter ledelsesfilosofien* – altså om de makter å sette teori ut i praksis. Det siste både horisontalt i lederteamet og vertikalt i organisasjonshierarkiet. Et neste spørsmål ligger mellom det å forstå innholdet i intensjonsbasert ledelse og dens praktiske utførelse, nemlig om forutsetningene for å gjennomføre ledelsesfilosofien er tilstede i organisasjonen – og om disse forutsetningene i det hele tatt er tilstede i ikke-militære organisasjoner. Spørsmålet blir da; *hvilke betingelser må foreligge for å gjennomføre intensjonsbasert ledelse?*

Dette leder frem til følgende problemstilling for oppgaven: ***I hvilken grad har Eiva-Safex sitt lederteam gjennomført intensjonsbasert ledelse – og har ikke-militære organisasjoner de nødvendige betingelser for å gjennomføre ledelsesfilosofien?***

For forskeren har tilnærmingen til problemstillingen vært tohodet. Det har vært viktig for meg å besvare spørsmålene Eiva-Safex ønsket undersøkt, som en helt naturlig konsekvens av at de ga meg tilgang til deres organisasjon. Samtidig er det vesentlig å fremheve at oppgavens akademiske verdi først og fremst ligger i problemstillingens del to, der forskeren spør om ikke-militære organisasjoner i det hele tatt har forutsetninger for å gjennomføre ledelsesfilosofien. Denne kunnskapen er av allmenngyldig karakter og har derfor konsekvenser utover organisasjonen Eiva-Safex. Oppgavens drøftende del vil som en naturlig konsekvens først og fremst vekte problemstillingens del to; om ikke-militære organisasjoner har forutsetninger for å gjennomføre ledelseskonseptet.

1.4. Definisjon av begreper i problemstillingen

1.4.1. Eiva-Safex

Eiva-Safex AS er et middels norsk selskap med 75 ansatte og en omsetning på 240 millioner kroner i 2009. Selskapet er eid av det private investeringselskapet Vess AS (60 % eierandel) og Yara Praxair AS (40 % eierandel). Yara Praxair AS er et deleid selskap mellom Yara International ASA og Praxair, Inc (Eiva-Safex AS 2010a:2). Yara International ASA er et globalt selskap registrert på Oslo Børs og er verdens største leverandør av mineralgjødsel (Yara International ASA 2010). Praxair er også et globalt selskap, registrert på New York-børsen, og med sine 27000 ansatte en del av Fortune 300 listen (Praxair, Inc. 2010).

Eiva-Safex leverer utstyr for sveising og skjæring av metaller, industrigasser til alle formål, alle typer løfteutstyr, samt sikringsutstyr (fallsikring og sikring av last). Selskapet leverer også utstyr for sikring av oppdrettsanlegg. En viktig del av virksomheten er service, årlig kontroll og sertifisering. Eiva-Safex gjennomfører omfattende kursvirksomhet knyttet til sine produkter. Selskapet er til stede i hele Norge med kontorer i Harstad, Trondheim, Ålesund, Haugesund, Kristiansand, Skien, Tønsberg, Oslo og Sarpsborg (Eiva-Safex AS 2010c; Eiva-Safex AS 2010a).

1.4.2. Eiva-Safex sitt intensjonsbaserte lederskap

Eiva-Safex forfekter et *intensjonsbasert lederskap*. Selskapet legger i dette at det må foreligge en felles forståelse av selskapets *visjon* og *mål*. Hver person arbeider selvstendig innenfor rammene, der ressurser tildeles ved behov, mot dette målet. En form for disiplin forventes av de ansatte i denne konteksten (Eiva-Safex AS u.å.b:7).

1.4.2.1. Visjon

Selskapets *visjon* lyder som følger; ”best to add values” (Eiva-Safex AS u.å.b:2). Eiva-Safex skal være best til å tilføre verdier innenfor sitt segment og vil oppnå dette gjennom; (1) å alltid søke korteste vei fra produsent til kunde, (2) levere *rett produkt for oppgaven* innenfor rimelig tid, (3) tilby kompetanse og ekspertise innenfor sitt fagfelt, (4) gi trening av kundens personell, (5) gjennomføre livssyklus oppfølging av produktet, (6) være ledende selskap innenfor helse, miljø og sikkerhet og (7) tilfredsstillende kvalitetskravene beskrevet i ISO 9001 (Eiva-Safex AS u.å.b:3-4).

1.4.2.1.1. ISO 9002:2008

ISO 9001:2008 standardiserer de europeiske kravene for *kvalitetsstyring*, men må ikke misforstås med et sertifiseringsregime. Standarden vektlegger muligheten for fortsatt differensiering mellom ulike organisasjoner. Selv om *styring* er en sentral del av standarden, fremstår ISO 9001:2008 først og fremst som *produktfokusert*, der den vil sikre at kunden får et kvalitativt godt produkt (Standard Norge 2008). Standarden vil forplikte en organisasjons ledelse, og derfor også begrense den i noen grad. Men standarden sier intet om nødvendige ledelsesformer for å gjennomføre kvalitetsstyring og åpner også her for stor grad av differensiering mellom ulike organisasjoner. Derfor er ulike ledelsesfilosofier kompatibelt med standarden.

1.4.2.2. Mål

Selskapet opererer i liten grad med mål, og velger isteden å se mål og visjon som samme sak. Faglitteraturen skiller klart mellom disse begrepene, samtidig som det er åpenbart at selskapet Eiva-Safex har mål. Det kan for eksempel være vekst i topp-

eller bunnlinjen. Samtidig er dette mål som man vil være forsiktig med å meddele utad med tanke på selskapets omdømme. For bedriftens ledelsesfilosofi er det uproblematisk å se mål og visjon som samme sak slik forskeren ser det. Som oppgaven vil komme tilbake til er det visjonen som er essensiell i denne sammenheng.

1.4.3. Lederteamet

Lederteamet i selskapet består av 14 personer. Disse har ”utvidet resultatansvar for selskapets resultat og oppgaver” og ”ansvar for å veilede og påtale alle avvik fra selskapets intensjon og arbeidsform” (Eiva-Safex AS u.å.a:1). Lederteamet utgjøres av daglig leder, faglig leder, kvalitetsstyringsansvarlig, leder marked, regionale driftsjef, vesentlige produktsjef, regnskapssjef og controller (Eiva-Safex AS u.å.a:1; Eiva-Safex AS 2010b:2).

1.5. Oppgavens hensikt

Formålet med oppgaven, bortsett fra det rent formelle som er en akademisk tittel, er todelt. For det første skal oppgaven gi verdi for selskapet Eiva-Safex. Slik sett kan man si at dens formål er å evaluere en valgt ledelsesfilosofi i en gitt organisasjon, Eiva-Safex. Oppgavens praktiske nytte for Eiva-Safex blir dermed et mål på dens relevans. I den forbindelse er det viktig for meg å presisere at oppgaven ikke har til hensikt å kartlegge den enkelte i lederteamets kunnskapsnivå, men snarere lederteamets totale forståelse og anvendelse av deres valgte lederskapsfilosofi. Dataene som samles inn skal bidra til å gi selskapet en oppfatning av lederskapsfilosofiens implementering i deres organisasjon, samt et grunnlag for å vurdere om mer utdanning av organisasjonen bør tilstrebes. Resultatet av undersøkelsen vil gjøres tilgjengelig for alle dens respondenter, for slik å øke oppgavens relevans. Oppgavens andre formål er akademisk. Selv om oppgavens problemstilling ikke har til hensikt å utvikle begreper og formulere ny teori, så vil den belyse et område med lite tidligere forskning. Oppgaven skal bidra med å klarlegge nye problemstillinger som er dagsaktuelle i det ledelsesfilosofien møter ikke-militære organisasjoner. Flere av problemstillingene muliggjør også ytterligere akademiske undersøkelser.

1.6. Oppgavens disposisjon

I den etterfølgende besvarelsen vil jeg først redegjøre for ledelsesfilosofien intensjonsbasert ledelse. Innledningsvis med en gjennomgang av militær litteratur, deretter av business litteratur, for avslutningsvis å sette ledelsesfilosofien i

sammenheng med vanlig organisasjonsteori. En oppsummering vil fremstille essensen i intensjonsbasert ledelse, samt skissere de betingelser som ledelseskonseptet krever.

Deretter vil oppgaven redegjøre for valg av metode. I oppgavens siste del vil de innsamlede dataene presenteres, for deretter å drøftes i sammenheng med litteraturen. Avslutningen vil starte med å vurdere i hvilken grad Eiva-Safex sitt lederteam har gjennomført intensjonsbasert ledelse. Til slutt vil de innsamlede dataene ses i sammenheng med ledelsesfilosofiens betingelser, for slik å drøfte om ikke-militære organisasjoner i det hele tatt har forutsetninger for å gjennomføre ledelsesfilosofien.

2. Litteraturgjennomgang – klargjøring av teoretisk og faglig plattform

2.1. Militær litteratur

2.1.1. Begrepene i kontekst

Den militære ledelsesfilosofien *intensjonsbasert ledelse*, også omtalt som *oppdragsbasert ledelse*, er en selvstendig ledelsesform som ikke er bundet til én doktrine, men som kan benyttes til et utall konsepter. Det norske begrepet oppdragsbasert ledelse er en oversettelse av det tyske ordet *Auftragstaktik*, på engelsk *Mission Command*. Da oppdragsbasert ledelse ofte omtales i samme åndedrag som *manøverteori/manøverkrigføring* oppstår ofte misforståelsen om at de er en og samme ting – noe som er feil.

Manøverteori fordrer en støttende ledelsesfilosofi og oppdragsbasert ledelse er den nødvendige ledelsesformen for å realisere konseptet manøverkrigføring. Slik er oppdragsbasert ledelse en vesentlig del av manøverkrigføring, men fortsatt står ledelsesfilosofien selvstendig og kan understøtte andre doktriner, som for eksempel *nettverksbasert forsvar*.

Blitzkrieg er begrepet gitt til det tyske manøverkrigføringskonseptet under andre verdenskrig. Det avgjørende i Blitzkrieg-konseptet var hverken stridsvogner eller fly, slik det ofte populært illustreres, det var derimot ledelsesfilosofien Auftragstaktik som var kilden til konseptets suksess.

2.1.2. Manøverteori og manøverkrigføring

Manøverkrigføring kan beskrives som den praktiske delen av manøverteori (Forsvarsstaben 2007:74-81). Manøverteori ble utviklet av tyske militære mot slutten av første verdenskrig, teoriens underliggende filosofi er derimot ikke ny, men like gammel som krigen selv. Det tyskerne først og fremst tok med seg fra første verdenskrig var erfaringene knyttet til stormtropptaktikk og de tilhørende

ledelsesmetoder (Zetterling 2003:69-73). I mellomkrigstiden ble teorien videreutviklet av kjente navn som britene J. F. C. Fuller (1878-1966) og Sir Basil Liddell Hart (1895-1970), samt tyskeren Heinz Guderian (1888-1954) (Forsvarsstaben 2007:76). Liddell Hart og Guderian fremhever i sine memoarer deres egen betydning for at Blitzkrieg-konseptet så dagens lys. I ettertid fremstår det klart at det tyske konseptet var betydelig mer omfattende enn Liddell Harts tanker omkring mekanisert krigføring. Hoveddelen av arbeidet med å utvikle Blitzkrieg-konseptet virker også å ha foregått innenriks i Tyskland, samt vært så forankret at konseptet ville fremstått uavhengig av enkeltpersoners påvirkning (Zetterling 2003:69-72).

Manøverkrigføring søker seier ved å angripe fiendens vilje til fortsatt kamp. Motsetningen til manøverkrigføring er tradisjonell utmattelseskrigføring, der man søker seier ved å ødelegge motstanderens hovedstyrke (Rekkedal 2001:367). Ved hjelp av manøver, istedenfor ren ildkraft – i et stridsmiljø preget av friksjon, krigens tåke, fare og stress – skal man psykologisk bryte ned motstanderen (Forsvarsstaben 2007:74-81). Bærende prinsipper i teorien er overraskelse, *tempo*, en *indirekte tilnærming* – der man forsøker å unngå fiendens hovedstyrker og isteden angriper hans svakheter for slik å bringe ham ut av balanse, *initiativ* – som fordrer en støttende ledelsesfilosofi, og *oppdragsbasert ledelse* som den nødvendige ledelsesfilosofien for å realisere konseptet (Forsvarsstaben 2007:77-79).

2.1.2.1. OODA – loopen

OODA – loopen, også omtalt som *Boyd Cycle*, fokuserer på betydningen av tidsfaktoren og derav begrepet *tempo*. Teorien ble ferdig utviklet på 1970-tallet av avdøde oberst John Boyd i U.S. Air Force. OODA – loopen er en forkortelse for *observation, orientation, decision* og *action*. Boyd sin teori er at den personen eller organisasjonen som raskest gjennomfører *handlingsløyfen* vil komme seirene ut. Gjentas dette over flere sekvenser så vil motstanderens planer og handlinger etter hvert blir mer og mer irrelevante, og til slutt vil dette medføre sammenbrudd i hans organisasjon. Populært kalles dette å komme på innsiden av fiendens beslutningssyklus (Rekkedal 2001:368-369).

2.1.3. Blitzkrieg

Den tyske militærmakten talte aldri om Blitzkrieg som et taktisk, operativt eller strategisk konsept, ei heller forelå det noe Blitzkrieg-doktrine (Zetterling 2003:7). Derfor fantes heller ingen samstemmig variant av essensen i konseptet og følgelig forble Blitzkrieg relativt ubestemmelig og upresist definert. Konseptet ble ikke

utviklet gjennom en systematisk metode, men med utgangspunkt i en noe tilfeldig empirisk basert prosess. Siden de forskjellige krigsteatrene varierte svært mye i beskaffenhet resulterte utviklingen dessuten i et vidt spekter av lokale varianter (Rekkedal 2001:118 og 122-123).

Først og fremst forble Blitzkrieg et taktisk konsept, da det ble holdt utenfor den operasjonelle rammen. Hitler undertrykte det operasjonelle nivået i Wehrmacht, og følgelig ble offiserskorpsets *modus operandi* taktikk. Fraværet av operasjonell tenking resulterte fra årsskifte 1941-42 i et utall katastrofale nederlag (Rekkedal 2001:122-132).

Kjernen i [...] Blitzkrieg besto ikke i en spesiell måte å bruke nye krigføringsmidler på, men i en form for operasjonell opportunistikk som ikke kjente noen forhåndsbestemte eller standardiserte metoder. Det dreide seg bare om å utnytte fremgang i størst mulig grad med alle tilgjengelige midler, i streben etter det endelige målet som var å knuse fienden ved å bryte lederkapets vilje. Blitzkrieg tok sin næring fra at det ble slutt på all systematisk tilnærming til militære kommandobeslutninger. Den var det motsatte av doktriner. Blitzkrieg-operasjoner besto av et skred av handlinger som var ordnet mer etter fremgang enn basert på planlegging (Geyer 1986:585; Rekkedal 2001:123).

Som tidligere omtalt så var det ikke stridsvognen som utgjorde basisen for Blitzkrieg-konseptet, selv om det ofte fremstilles slik. Stridsvognenes ildkraft og beskyttelse var meget begrenset ved krigens start. Det var først og fremst mobilitet og deres psykologiske effekt som ga de stridsverdi. Vesentligst for panserdivisjonenes suksess var tyskeres vektlegging av taktikk, utdanning og deres ledelsesmetoder. Her hadde tyskerne et stort forsprang med basis i de erfaringer som ble gjort etter første verdenskrig med deres infiltrasjonstaktikk, også omtalt som stormtroptaktikk. Evnen til å finne og utnytte svake punkter i fiendens forsvar, kombinert med initiativ og beslutningsvilje i alle ledd, og ikke stridsvognen – var kilden til suksess. Stridsvognen var først og fremst et meget godt verktøy for disse metodene. Man kan si at utviklingen ikke utgikk fra stridsvognen, stridsvognen viste seg derimot som et meget godt våpensystem tilpasset konseptet (Zetterling 2003:54-57, 63-64 og 80).

Den tyske militærmakt var underlegen i antall stridsvogner både under felttoget i vest 1940, og under angrepet på Sovjetunionen 1941. Det går heller ikke an å hevde at tyskerne hadde en kvalitativ fordel (Zetterling 2003:31-32). Det at også infanteridivisjoner uten stridsvogner og flystøtte oppnådde de samme effekter på stridsfeltet som panserdivisjonene, tilsier at årsaken til suksess ligger andre steder enn

i materiell. Forklaringen må som beskrevet heller søkes i oppdragstaktikken og dens påvirkning på planprosesser, ordregivning og selve utførelsen (Zetterling 2003:60).

De allierte kom aldri opp med noen metode for å stanse Blitzkrieg. Konseptet ble bare beseiret gjennom massive ressurser. Selv stilt ovenfor stor ressursoverlegenhet viste Blitzkrieg seg som en særdeles effektiv måte å føre krig på (Zetterling 2003:48).

2.1.4. Oppdragsbasert ledelse/Auftragstaktik

Ledelsesfilosofien *Auftragstaktik* kan dokumenteres tilbake til de prøyssiske hærreformer etter nederlaget mot Napoleon ved Jena og Auerstadt i 1806.

The battles of Jena and Auerstedt (14 October 1806) shattered two superior Prussian armies by a relatively unprofessional “people’s army”. Simply put, the Prussians used an orthodox, highly centralized communication and decision-making process, which meant that battles were meticulously planned and then the plans strictly adhered to once battle had been joined. The French on the other hand, had far less experienced troops, who were not as disciplined as the Prussian forces but which exercised a decentralized, fluid methodology of decision-making, with forces structured as mini armies each capable of acting independently. Although some may argue that this was due largely to necessity, it did have the combined effect of the French being able to seize the unpredictable advantages that any battle produces to exploit success and limit failure through swift local action that did not rely on the production of formal orders. The result speak for themselves; the French time and again inflicted staggering defeats on a range of enemies in a variety of environments through this simple decentralized approach (Yardley og Kakabadse 2007:70-71).

Det prøyssiske nederlaget resulterte i en inngående gjennomgang av den prøyssiske hæren. Reformarbeidets begynnelse ble drevet frem av historiske navn som Gerhard von Scharnhorst (1755-1813) og Carl von Clausewitz (1780-1831). Det ble raskt klart at man hadde et behov for en ny form for kommunikasjon, en form som muliggjorde å utnytte kaos, istedenfor å neglisjere den. Som en konsekvens ble de prøyssiske feltforskriftene fra 1788 vesentlig omformulert i en revidert versjon fra 1837;

If an execution of an order was rendered impossible, an officer should seek to act in line with the intention behind it (Yardley og Kakabadse 2007:72).

Det betydningsfulle er at et formelt dokument for første gang legitimerer dissens og uenighet, og bemyndiger individer til selvstendig å vurdere oppdraget i rammen av en intensjon. De innledende innsiktene ble vesentlig videreutviklet under ledelse av Helmuth von Moltke den eldre (1800-1891). Som generalstabssjef fra 1857-1888 ble von Moltke betydningsfull for doktrineutvikling og offiser trening. Moltke trodde på en lederskapskultur som aksepterte ansvar og bemyndiget underordnede. Dette kommer

til uttrykk i feltforskriftene fra 1869, som angir at ingen sjefer bør beordre mer enn det som er absolutt nødvendig. Målet må derimot være klart, og skulle tvil oppstå, må undergitte sjefer gripe initiativet. Senere observerte von Moltke at en høyere intensjon var nødvendig for å forene de ulike handlingene på stridsfeltet, og derfor måtte den enkelte enhet ha et oppdrag som ga mening innenfor denne konteksten. Dermed oppnådde man enhetlig innsats. Den prøyssiske hæren var kommet til et intellektuelt veiskille der den erkjente at enhver situasjon var ulik, og at ingen standard handlinger kunne utarbeides. Snarere tvert i mot erkjente de at hæren måtte lære seg å leve med og utnytte kaos, istedenfor å forsøke å kontrollere det. Disiplin betydde ikke lenger å følge ordre, men å handle i samsvar med intensjonen. En hver offiser ble oppfordret til å stille seg spørsmålet; hva ville min overordnede beordret meg til å gjøre hvis han var i min posisjon og visste deg jeg vet (Yardley og Kakabadse 2007:72-73).

Historisk hadde ikke ledelsesfilosofien oppdragsbasert ledelse et eget spesialbegrep. Årsaken var at den var en så integrert del av tysk militærtradisjon at det ikke fantes et behov for definering. Oppdragstaktikk var mer snakk om en filosofi og livsstil for tyskerne enn et sett å gi ordre på. Begrepet Auftragstaktik i sin nåværende form oppsto første etter den andre verdenskrig (Rekkedal 2001:114; Zetterling 2003:61).

I sin moderne utforming fant Auftragstaktik sin form mellom verdenskrigene. Utformingen av ledelsesfilosofien var en konsekvens av tysk pragmatisme i møte med de ledelsesutfordringer den tyske hær støtte på gjennom et knapt århundre. Erkjennelsen var at (i) ingen plan eller ordre overlever første møte med fienden, (ii) da selve krigens natur er kaos og usikkerhet, (iii) derfor må man utarbeide et kommandosystem som muliggjør hurtige endringer av planer på alle nivåer i organisasjonen slik at man kan utnytte de muligheter som naturlig oppstår (Rekkedal 2001:114). Det tyske offiserskorpset erkjente tidlig tidsfaktorens betydning. Gjennom å ta beslutninger og handle raskere enn motstanderne var fiendens agerende til en hver tid tilpasset en situasjon som ikke lengre eksisterte (Zetterling 2003:60-61). Derfor måtte (i) beslutningsmyndighet delegeres til det laveste taktiske nivået, (ii) ingen ordre måtte gis av ledere som ikke fysisk var i kontakt med fienden, (iii) ledere ned til laveste organisatoriske enhet måtte reagere på endringer i situasjonen med basis i intensjonen gitt inntil to nivå opp i organisasjonshierarkiet, (iv) slik at hele organisasjonen dro i samme retning, (v) og for at denne organisasjonen skulle være enhetlig var den avhengig av at ledelsesfilosofien gjennomsyrt all dens virke slik at

den ble en integrert del av individenes bevissthet. Auftragstaktik ga underordnede sjefer stor frihet i utførelsen av ordre. De ble oppmuntret til å ta initiativ for å utnytte endrede situasjonsbilder. Dette tilførte organisasjonen større fleksibilitet. At sjefer til en hver tid skulle forholde seg til den overordnede situasjonen sikret ansvarlighet i alle ledd (Rekkedal 2001:114).

Ledelsesfilosofien kan ses på som en konsekvens av krigens natur. Den er basert på erfaringer trukket opp gjennom historien, der lærdommene er av en *allmenngyldig og tidløs karakter*. Erfaringer tilsier at væpnet konflikt medfører menneskelige reaksjoner som frykt, usikkerhet og følelsen av kaoslignende tilstander. Det er dette som tradisjonelt beskrives som *friksjon* i militær terminologi. Oppdragsbasert ledelse antas å være svaret på å kunne operere i et kaoslignende stridsmiljø uten å bli handlingslammet (Rekkedal 2001:412).

Det har vært tendenser til at man i møte med moderne teknologi tror man kan fjerne all friksjon. Moderne informasjonssystemer skal gi sjefer evne til å observere alt som foregår i operasjonsområdet slik at man til en hver tid har et fullverdig beslutningsgrunnlag. Dette er nok feil, det er mer trolig at sårbarheten vil øke i tilsvarende grad som mulighetene. Forkjempere for nettverksbasert forsvar bør erkjenne at sjefer før som nå, må ta beslutninger på et til dels mangelfullt informasjonsgrunnlag. Derfor er det heller ikke noe motsetningsforhold mellom nettverksbasert forsvar og oppdragsbasert ledelse, snarere er et nettverksbasert forsvar vel så avhengig av ledelsesfilosofien som et manøverorientert militærvesen (Rekkedal 2001:412-413).

I det grunnleggende tyske reglementet Heeresdienstvorschrift 300 fra 1933 står det at verdien av den enkelte soldat, tross teknikken, forblir avgjørende. Stridsfeltets beskaffenhet krever gjennomtenkte, besluttomme og djerpe soldater som forstår at fremgang avhenger av *hver enkelt mann*. Personellet er den avgjørende faktoren for å skape velfungerende og slagkraftige enheter. Initiativ på alle nivåer ikke bare forventes, men snarere kreves. Oppdragstaktikk omhandler som nevnt mer enn ordregivning, det handler ganske enkelt om et syn på hvordan militær virksomhet skal drives, derav navnet *én ledelsesfilosofi* (Zetterling 2003:62-63).

Oppdragsbasert ledelse utøves gjennom å angi intensjon, tildele ressurser, for deretter å gi størst mulig handlefrihet til den som utfører oppdraget (Forsvarsstaben 2007:79). Oppdragsbasert ledelse innebærer i henhold til Forsvarets fellesoperative doktrine;

[...] at sjefer på de ulike nivåene styrer gjennom å angi hva som skal oppnås, og hvorfor det skal oppnås. Innenfor disse rammene gis så den underordnede i utgangspunktet frihet til å løse oppdraget. Denne filosofien er valgt fordi den erfaringsmessig gir rom for at *initiativ* kan tas på alle nivåer. Ved at den virker inkluderende og skaper delaktighet på alle nivåer i organisasjonen, gir den også størst *robusthet* i møte med stridens friksjoner. Oppdragsbasert ledelse er en filosofi som går ut over det å gi oppdrag og tildele ressurser. Filosofien handler om å ha en kultur av profesjonalitet og gjensidig tillit [...] (2007:163).

Det legges som forutsetning i teorien at man på alle nivåer ikke bare har et *oppdrag* å forholde seg til, men også en høyere sjefs *hensikt* med den pågående operasjonen, konkretisert som en ønsket *sluttsituasjon*. I militær terminologi har man ingen *intensjon* uten en formulert hensikt og slutttilstand. Kongstanken er at dersom det oppstår avvik mellom oppdrag eller plan på den ene siden, og sjefens intensjon på den andre, skal man bruke sjefens intensjon som rettesnor og om nødvendig endre egne planer og beslutninger for å nå den ønskede sluttsituasjon (Diesen 2000:161).

Sjefens intensjon beskriver *hensikten* med operasjonen, hva som anses som akseptabel *risiko*, og i generelle vendinger hvordan man vil oppnå en ønsket *sluttsituasjon (end state)*. Intensjonen bør være skrevet i klare og enkle termer, og den må bli forstått *to nivå ned* i organisasjonshierarkiet. Det siste er en forutsetning for at underordnede sjefer skal kunne utøve initiativ og koordinere virksomhet. Utøvd initiativ som ikke er en del av en større helhet vil ofte virke mot sin hensikt. Sjefens intensjon må anses som kjernen i intensjonsbasert ledelse. Den skal forene alle ledd i organisasjonen og gi den rammer. Sjefens intensjon skal søkes fulgt opp selv om man av operative årsaker må oppgi og følge den opprinnelige planen. Når situasjonsbilde for en undergitt endres, er det opp til den undergitte å gjøre nødvendige endringer for å nå de mål han er tildelt. Underordnede informerer selvsagt overordnet ledd om hva man gjør, men man trenger ikke tillatelse fra overordnede før man utøver initiativ og tilpasser seg situasjonen (Rekkedal 2001:331-333).

I organisasjonshierarkier vil man oppleve intensjoner på *flere nivåer*. Øverste sjef vil først utarbeide sin intensjon, deretter vil undergitte sjefer bearbeide intensjonen og utarbeide sin egen intensjon for sin del av organisasjonen. Vesentlig her er at underordnede sjefers intensjon er *innenfor* overordnet sjefs intensjon, og som tidligere omtalt at intensjonen to nivå opp er kjent slik at organisasjonen drar i samme retning (Rekkedal 2001:333). Som en konsekvens er det ikke unormalt å måtte forholde seg til tre intensjoner samtidig. Dette forenkles ved at de tre intensjonene skal være en del av samme helhet.

Implementering av en slik ledelsesfilosofi i en organisasjon krever at myndighet desentraliseres så langt som mulig og forsvarlig, at sjefer tildeler sine undergitte de nødvendige ressurser for å løse oppdraget og at undergitte i stor grad selv får beslutte hvordan oppdraget utføres. Dette krever igjen trening, særlig for å utvikle den enkeltes ansvarsfølelse og dømmekraft (Forsvarsstaben 2007:163).

Gjensidig tillit mellom leder og undergitte er vesentlig. Uansett hva tyske offiserer kunne bli kritisert for under øvelser, kritiserte man normalt ikke adferd som samsvarte med ledelsesfilosofien. Det må fremheves at det tyske generalstabssystemet med dets omfattende skolering og trening av sjefer på alle nivå bidro til ledelsesfilosofiens suksess (Rekkedal 2001:115-116 og 412). En systematisk sjefstrening må dyrke frem egenskaper som intuisjon, initiativ, risikovillighet, fleksibilitet og stressmestring. Om ikke blir ledelsesfilosofien aldri en realitet, men kun en floskel – og effektivitetsforbedringen i organisasjonen tilsvarende (Rekkedal 2001:413).

Selv om oppdragsbasert ledelse legger opp til desentralisering av beslutningsprosessene utelukker ikke dette ”top-down” beslutninger hvis det vurderes hensiktsmessig, for eksempel vel liten tid tilgjengelig eller at ”toppledelsen” sitter på det beste beslutningsgrunnlaget. Men basisen for filosofien vil fortsatt være desentralisert ledelse (Forsvarsstaben 2007:163).

Til slutt vil jeg påpeke at selv om teorigrunnlaget for ledelsesfilosofien er velstudert ved en rekke militærinstitusjoner de siste tiårene, har dets implementering aldri lykkes med å nå opp til det høye nivået holdt av konseptets opphavsmenn. Dette skyldes en rekke årsaker som oppgaven ikke tillater å behandle videre. Essensen er at det er meget vanskelig å leve opp til filosofien, det er vesensforskjell på å proklamere ledelsesfilosofien, og det å implementere den. Et innlysende spørsmål er hvor grensen går mellom forfeftet teori og reell implementering. Dette er vanskelig å bedømme, og vil etter forskerens vurdering variere fra organisasjon til organisasjon. I en mindre organisasjon med stort gjennomtrekk kan et gitt nivå være tilfredsstillende, samt tilstrekkelig for å oppnå konkurransefortrinn. I et militærvesen vil kravene av natur være eksepsjonelt høye; grad av implementering eksisterer ikke som begrep, det er tale om enten eller. Er ikke implementeringen tilnærmet fullkommen vil man få problemer med å oppnå de ønskede effekter.

2.2. Business litteratur

2.2.1. Dettmers fortolkning av blitzkrieg

William Dettmer har som del av en artikkelserie tatt for seg lærdommene i fra det tyske konseptet Blitzkrieg, slik at man vesentlig kan forbedre lederskapet og ledelsesfilosofien i et kommersielt selskap. Slik Dettmer ser det bygget det tyske manøverkrigføringskonseptet på fire gjensidig avhengige konsepter, og konseptene gjennomsyret hele organisasjonen, helt ned til det enkelte individ (Dettmer 2006:2).

Det første konseptet var *einheit*, som på norsk kan oversettes til gjensidig *tillit*. En følelse blant alle individene i en enhetlig organisasjon om at de kan stole totalt på alle organisasjonens medlemmer – i alle sammenhenger. Denne tilliten kan ikke pålegges organisasjonens individer, den må derimot opparbeides over tid og fortjenes (Dettmer 2006:2).

Einheit is more than simple camaraderie, though it includes that, too. It's knowing that other team members will be in the right place at the right time to do whatever the situation dictates in fulfilling their responsibilities for mission accomplishment (Dettmer 2006:2).

Konseptet nummer to var *fingerspitzengefühl*, som kan omtales som intuitive ferdigheter. Ved å gjenta ting utallige ganger vil handlinger bli automatisert. Dermed vil man handle instinktivt, og sannsynligvis korrekt, når situasjonen krever det (Dettmer 2006:2).

Fingerspitzengefühl is inextricably tied to einheit. As a team works together over time, they become better at what they do, both individually and collectively. This breeds confidence in one another, which is fundamental to realizing mutual trust (Dettmer 2006:2).

Det tredje konseptet var *auftragstaktik*. Dettmer ser på oppdragsbasert ledelse som en virtuell eller implisitt kontrakt mellom overordnet og underordnet, der den overordnede unngår å beordre den underordnede, men isteden ber den underordnede akseptere ansvaret for utførelsen av oppdraget. Basisen for en slik tilnærming ligger forankret i *einheit* og *fingerspitzengefühl*. Dettmer fremhever at den overordnede unngår å pålegge de underordnede oppgaver som ligger over deres kompetansenivå, så fremt det ikke er strengt nødvendig. Som underordnet putter man alt man har av kapasiteter inn for å løse oppdraget. Den underordnede vil utfører oppgaven gjennom sterk grad av selvdisciplin. Tilliten som er opparbeidet mellom overordnet og

underordnet medfører at den overordnede ikke føler behov for konstant å kontrollere utførelsen (Dettmer 2006:3).

Det siste tyske begrepet er *schwerpunkt*. Dette kan på norsk oversettes til *kraftsamling*, eller der hvor majoriteten av ressursene settes inn. Dettmer omtaler dette også som center of gravity (CoG). Det er viktig å påpeke at annen litteratur skiller klart mellom begrepet CoG (tyngdepunkt) og *schwerpunkt* (Rekkedal 2001:45-46 og 340-342). Hovedbudskapet er at de delene av organisasjonen som er ansvarlig for det området der man tror man kan oppnå størst effekt, er mer kritiske enn de delene av organisasjonen som jobber med støtteoperasjoner – selv om disse også kan være essensielle (Dettmer 2006:3).

Utledet fra de fire konseptene kommer tanken om å lede etter *intensjon*. I stedet for i detalj å fortelle sine underordnede hva som skal gjøres, kan en blitzkrieg-orientert leder gi den ønskede sluttsituasjonen, samt tildele ressurser. Gjensidig tillit, intuitive ferdigheter og en implisitt forståelse av hva som forventes av den enkelte medfører at de underordnede selvstendig velger vei i oppdragsløsningen, mens den overordnede komfortabelt kan slippe de ansatte løs (Dettmer 2006:3).

Oppsummert mener Dettmer at konseptene man kan hente i fra blitzkrieg er en nødvendighet for dagens organisasjoner. Ikke bare gjør størrelse og kompleksitet dagens organisasjoner vanskelige å lede med en autoritærmodell, men også deres flyktige omgivelser umuliggjør for enkeltmennesker å beholde oversikten. Konkurrenter er en faktor, men vel så viktig og problematisk er stadig skiftende omgivelser som krever tidskritiske beslutninger. For å møte særlig det siste fremstår blitzkrieg som et fremragende konsept. En av konseptets viktigste utledede konklusjoner er evnen til å agere raskere enn konkurrenten, slik at man kan ta, beholde og utnytte initiativet (Dettmer 2006:2-4).

2.2.2. Yardley og Kakabadses fortolkning av oppdragsbasert ledelse

Ivan Yardley og Andrew Kakabadse har sett på bakgrunnen for oppdragsbasert ledelse, dets implementering i den britiske hæren og dets potensial i en business kontekst. De mener at organisasjoner som skal lykkes i et stadig mer turbulent businessmiljø er nødt til å tilegne seg metoder som omfavner kaos, slik som oppdragsbasert ledelse, og at dette vil gi betydelige konkurransefortrinn. De ser også på oppdragsbasert ledelse som en risikovillig ledelsesform, der de tilegner risikovilligheten positive attributter (Yardley og Kakabadse 2007:74 og 76).

Yardley og Kakabadse omtaler oppdragsbasert ledelse både som en lederskaps filosofi, en ledelses metodikk og en organisasjonstilnærming for å møte flyktige omgivelser. Oppdragsbasert ledelse muliggjør for en organisasjon å operere med enhetlig innsats samtidig som den utløser initiativ hos organisasjonens individer (Yardley og Kakabadse 2007:69).

Den viktigste bestanddelen i oppdragsbasert ledelse er sjefens intensjon. De undergitte må forstå intensjonen, oppdrag de er gitt og i hvilken kontekst oppdraget skal løses. For å muliggjøre det siste må man naturligvis skimte til intensjonen. Undergitte blir fortalt hvilken effekt de skal oppnå, samt årsaken til at den skal oppnås. En leder bruker minimalt med kontrolltiltak for ikke å begrense handlingsrommet til sine underordnede. Undergitte tildeles passende ressurser for å utføre oppdraget sitt. Avslutningsvis bestemmer de undergitte selv innenfor sitt handlingsrom hvordan de best kan løse sine tildelte oppdrag (Yardley og Kakabadse 2007:70).

Oppdragsbasert ledelse er designet for å skape et robust ledelsessystem og for å oppnå enhetlig innsats på alle nivåer. Med det siste menes at hele organisasjonen drar i samme retning, slik at desentralisering og frigjort initiativ ikke virker mot sin hensikt, men bidrar til helheten. Historisk har ingen annen tilnærming vist seg så effektiv i møte med friksjon. Oppdragsbasert ledelse krever tillit, eller en felles forståelse, mellom overordnede og underordnede i hele organisasjonshierarkiet. Forskning viser at tillit er avgjørende i suksessfull myndiggjøring. Effektiv koordinering er bare mulig når kommunikasjonen er god, og dette forekommer kun hvis det eksisterer gjensidig tillit. I tillegg må det utvikles rettidig og effektiv beslutningstaking, kombinert med initiativ på alle nivåer, slik at man kan komme på innsiden av motstanderens beslutningssyklus. Limet som holder oppdragsbasert ledelse sammen er organisasjonens kultur og dens verdier (Yardley og Kakabadse 2007:70 og 74-75).

Yardley og Kakabadse henviser også til McGregors teori X og Y i sin forståelse av oppdragsbasert ledelse, der oppdragsbasert ledelse har en utpreget tendering mot teori Y. En teori Y tilnærming mener at ansatte i en organisasjon ønsker sitt virke, er ansvarsfulle, har selvkontroll og er i stand til selvledelse (Yardley og Kakabadse 2007:71).

Yardley og Kakabadse fremhever at en leder forventes å ha egenskapene til å utvise initiativ, før de deretter kommenterer den åpenbare forskjellen mellom militære og ikke-militære organisasjoner. Der militære organisasjoner først selekterer individer med de nødvendige lederegenskapene, for deretter å investere store ressurser i å

videreutvikle individene som ledere, er det motsatte tilfellet når det kommer til kommersielle organisasjoner. Der blir ledere identifisert og forfremmet basert på tekniske ferdigheter. Yardley og Kakabadse mener man tar som en selvfølge at teknisk kompetent personell også har lederskapskvaliteter, og at dette dessverre alt for sjelden er tilfellet (2007:70 og 76).

2.2.3. Pech og Durdens fortolkning av oppdragsbasert ledelse

Richard J. Pech og Geoffrey Durden har skrevet flere artikler myntet på business organisasjoner om manøverkrigføring og dets implementering i business organisasjoner. Selv om de først og fremst har sett på manøverkrigføring, har de naturlig nok også berørt teamet oppdragsbasert ledelse.

Pech og Durden har tatt begrepsapparatet noe videre. De mener det avgjørende for å overkomme en konkurrent er *raskere og mer fokusert tenking*. Dette krever for det første en sjef som reduserer beslutningshierarkiet og gir trente undergitte frihet i oppdragsløsningen innenfor rammen av sjefens intensjon. Stridsfeltets dynamikk umuliggjør for én leder å være overalt til samme tid, samt å prosessere all informasjon. Undergitte er derfor trent til å tenke og utføre oppdrag i lederens fravær. Undergittes forståelse av sjefens intensjon må være implisitt, og ikke eksplisitt (Pech og Durden 2003:177). For det andre må lederen sette opp og trene sammensveide enheter som er i stand til selvstendig oppdragsløsning. For det tredje må lederen utvikle et strømlinjeformet informasjonssystem som innhenter, prosesserer og distribuerer informasjon omgående både internt, sideveis og horisontalt i organisasjonen. Avslutningsvis må lederen bevisstgjøre organisasjonen på det faktum at beslutninger vil måtte fattes med begrenset informasjonsoversikt (Pech og Durden 2003:177).

Siden tempoet på en organisasjons beslutningssyklus er vesentlig for dens suksess er det avgjørende at en organisasjon har (i) kompetent personell, (ii) en kultur basert på tillit, (iii) aktivt fordeler nøyaktig informasjon og (iv) har evnen til å agere og manøvrere raskt, relativt til en motstander eller sine omgivelser (Pech og Durden 2003:177).

2.3. Organisasjonsteori

2.3.1. Målstyring

Det har også blitt utviklet konsepter for business organisasjoner, uten noe som helst militær forhistorie, som bærer visse likhetstrekk med ledelsesfilosofien intensjonsbasert ledelse. *Målstyringsteori*, på engelsk omtalt som *management by objectives* (MBO), ble publisert av Peter Drucker i 1954. Konseptet fremhever, som

det fremkommer av navnet, behovet for mål. Utformingen av målene bør være en inkluderende prosess som omfatter ikke bare ledelsen, men også de ansatte som skal stå for måloppnåelsen. Filosofiens idé er at individets og organisasjonens behov ikke nødvendigvis er motstridende, men at de kan integreres. Målstyringsteori vektlegger i forlengelsen evne til selvkontroll og selvevaluering. Avslutningsvis må målene være målbare, slik at man kan vurdere måloppnåelse (Wehrich:2-5).

Målstyring deler mye av tankesettet til ledelsesfilosofien intensjonsbasert ledelse, men en vesensforskjell mellom de to er at man i oppdragsbasert ledelse ikke deltar i utarbeidelsen av sine egne mål, man innvirker kun på utførelsen. Dessuten er mål underordnet i oppdragsbasert ledelse, man hever seg delvis over dette nivået og vektlegger i mye større grad helhet, uttrykt gjennom en intensjon. Historisk er også oppdragsbasert ledelse mye mer opptatt av omgivelser og målenes kontekst, enn hva kan sies om målstyringsteori.

Etter som MBO-teorien har utviklet seg, har den i større grad tatt innover seg sine omgivelser. Heinz Wehrich skrev på slutten av 70-tallet om en ny MBO-tilnærming, om et åpent system syn som erkjenner sine omgivelser (Wehrich:6). Publikasjonen går også lenger enn å introdusere organisasjonens omgivelser, den omhandler også viktigheten av kontekst, der målene ikke kan ses på som isolert hendelser. Wehrich deler også de samme tanker rundt implementering av målstyringsfilosofi, som også intensjonsbasert ledelse fremhever.

First, top managers must not simply give lip service to MBO [...]. Second, the organizational climate must be conducive to MBO philosophy. Third, objectives do not exist in isolation [...]. Fourth, objectives are based on premises that may change. Consequently, objectives must be reviewed from time to time, and MBO must be flexible enough to adapt to unforeseen changes in the environment. Fifth, MBO must be understood by management. Sixth, in most organizations, the implementation of MBO requires changes in the organization as well as changes in managing. Success in the implementation does not happen by chance; it must be planned (Wehrich:5).

Forskeren vurderer det ditt hen at konseptene deler noe innhold, men fortsatt er vesensforskjellige. Det at målstyringsteori nærmer seg mer og mer intensjonsbasert ledelse i utforming kan tyde på to ting; at ledelsesfilosofien intensjonsbasert ledelse tidlig identifiserte hvordan en velfungerende ledelsesfilosofi må designes – og at svaret tenderer mot allmenngyldighet, derfor vil også ulike konsepter med tiden få mer og mer av det samme innholdet.

2.4. Oppsummering

Ledelsesfilosofien intensjonsbasert ledelse skal være av allmenngyldig og tidløs karakter. Den aksepterer *kaos* som normaltstanden, og istedenfor å forsøke å kontrollere den, forsøker den heller å utnytte kaoset. Intensjonsbasert ledelse skal være svaret på å kunne operere i et kaoslignende miljø uten å bli handlingslammet, filosofien tilfører *robusthet* i møte med *friksjon*. Ledelsesfilosofien erkjenner også betydningen av tidsfaktoren, og derav også begrepet *tempo*. Gjennom å ta beslutninger og handle raskere enn en motstander vil rivalens agerende til en hver tid være tilpasset en situasjon som ikke lenger eksisterer; man må ta, beholde og utnytte initiativet. *Handlingssløyfen* må gjennomføres så raskt at man kommer på innsiden av *fiendens beslutningssyklus*. Erkjennelsen av kaos, og tidsfaktorens betydning, medfører også erkjennelsen av mulighetsvinduer, populært kalt *windows of opportunity*.

Intensjonsbasert ledelse *delegerer beslutningsmyndighet*. Om myndigheten stopper hos lederen ved laveste organisatoriske enhet, eller om den strekker seg helt ned til det enkelte individ, vil diskuteres senere i oppgaven.

Intensjonsbasert ledelse utøves gjennom å angi *intensjon*, tildele *nødvendige ressurser*, for deretter å gi størst mulig *handlefrihet* til de som utfører oppdraget. Ledelsesformen virker *inkluderende*, men stiller også krav om *selvdisiplin*. *Personellet* er den avgjørende faktoren.

Sjefens intensjon må anses som *kjernen* i intensjonsbasert ledelse. Den beskriver *hensikten* med operasjonen – altså *hvorfor* det skal oppnås, hva som anses som akseptabel *risiko*, og i generelle vendinger hvordan man vil oppnå en ønsket *sluttsituasjon* – altså *hva* man skal oppnå. Sjefens intensjon skal forene alle ledd i organisasjonen og gi den rammer. Intensjonen må bli forstått *to nivå ned* i organisasjonshierarkiet. Det siste er vesentlig for å sikre *enhetlig innsats* slik at desentralisering og frigjort initiativ ikke virker mot sin hensikt, men bidrar til at organisasjonen drar i samme retning. Dermed fremstår et av konseptets store fordeler, nemlig evnen til å operere med *enhetlig innsats* samtidig som den utløser initiativ hos organisasjonens individer. Filosofien oppmuntret individer på alle nivåer til å ta *initiativ* for å utnytte endrede situasjonsbilder. Dette tilfører organisasjonen større *fleksibilitet*. Initiativ ikke bare forventes, men snarere kreves.

Intensjonsbasert ledelse er mer enn bare ledelse, det omhandler ganske enkelt et syn på hvordan en virksomhet skal drives, derav navnet én ledelsesfilosofi. Intensjonsbasert ledelse handler om en *kultur av profesjonalitet* og gjensidig *tillit*.

Dette krever igjen trening. Tilliten kan ikke pålegges organisasjonens individer, den må derimot opparbeides over tid og fortjenes.

3. Metode

3.1. Litteratursøk

Den militære litteraturen som er skrevet om temaet er meget omfattende. Heldigvis for forskeren medfører hans bakgrunn at han allerede har god oversikt over litteraturen, og slik kan håndplukke relevant litteratur uten et omfattende litteratursøk. Litteratursøket for oppgaven har isteden vektlagt litteratur som er forfattet med henblikk på business organisasjoner. Det er søkt direkte på temaet *intensjonsbasert ledelse* og *intent-based management/leadership*, men også på ord som *auftragstaktik* og *mission command* – enten alene, eller i kombinasjon med *business* eller *management philosophy*. Søket fokuserte først på databasen til BIBSYS, men dette resulterte i ingen treff. Deretter ble Google Scholar valgt som søkemotor, og dette resulterte i et mindre antall relevante treff. At antallet relevante funn var så begrenset, forteller forskeren at litteraturomfanget er beskjedent, og at det gjenstår mye forskning om ledelsesfilosofien i ikke-militære organisasjoner.

3.2. Kvalitativ metode

Som undersøkelsesmetode har jeg valgt *kvalitative data*. Jeg vil ha en *hypotetisk-deduktiv* tilnæringsmåte i mitt arbeid, selv om dette vanligvis assosieres med kvantitative metoder. En logisk-deduktiv tilnærming fremstår mest hensiktsmessig etter som oppgaven har skredet frem, og praksisen med å kombinere en hypotetisk-deduktiv tilnærming med kvalitative data er ikke uvanlig innenfor forskning (Halvorsen 2003:79-80).

Jeg startet arbeidet med en analyse av organisasjonens dokumentasjon, og da særlig den som omhandlet selskapets ledelsesfilosofi. Forskeren forventet at forståelsen av ledelsesfilosofien ville variere i lederteamet, både basert på organisasjonens dokumentasjon, samt mine tidligere erfaringer med ledelsesfilosofien. En del individer ville forstå essensen i intensjonsbasert ledelse, og det er det vesentlige, men ville ha begrenset oversikt over teorigrunnlaget. Noe annet kan man heller ikke forvente av en organisasjon i konstant konkurranse. Men det ville også være individer i lederteamet som ikke har tilstrekkelig kunnskap om ledelsesfilosofien til å utføre den, i hvert fall ikke bevisst. Når det gjelder ledelsesfilosofiens bruk

vertikalt og horisontalt i organisasjonen, samt ledelsesfilosofiens betingelser i organisasjonen, så hadde ikke forskeren noen før-forståelse.

Forskeren vet gjennom tidligere teoretisering og undersøkelser at det ikke finnes noe fullkomment verktøy for å måle intensjonsbasert ledelse i en organisasjon, og at et slikt verktøy heller aldri vil la seg konstruere. Årsaken er at ledelsesfilosofiens omfang i en organisasjon er for omfattende til at den kan måles på enkle parametere. Derfor vil også en kvalitativ undersøkelse tvinge seg frem, og den kvalitative undersøkelsen vil ha en grad av subjektivitet, selv om forskeren selvfølgelig må tilstrebe objektivitet.

En undersøkelsesmetode som innhenter kvalitative data i form av verbale utsagn skal gi meg muligheten til å innhente fyldige data, for slik å øke muligheten for å forstå virkeligheten slik den oppfattes av *respondentene* (Halvorsen 2003:79). Siktemålet mitt er å få en helhetlig forståelse av et spesifikt og omfattende forhold, dette tilsier en intensiv strategi med få undersøkelsesenheter og mange variabler – som muliggjør å gå i dybden. Metoden er tidkrevende og ressurskrevende, men det sammenfaller godt med at *utvalget* (lederteamet) kun er på 14 individer, samt er lokalisert til tre steder; Trondheim, Tønsberg og Oslo (Halvorsen 2003:80-82).

3.2.1. Utvalget

Før jeg fortsetter må jeg redegjøre for en del av ledelsesfilosofien der litteraturen ikke er konsistent. Dette omhandler hvor langt ned i organisasjonsstrukturen ledelsesfilosofien må være forankret. En del litteratur sier den må gjelde ned til hvert enkelt individ, mens annen litteratur vektlegger det laveste ledelsesnivået i organisasjonen. Det siste medfører at en stor del av organisasjonen ofte vil være uvitende til ledelsesfilosofien, da man hyppig vil finne ledere med et dusin ansatte under seg. Dette vil for Eiva-Safex sin del medføre at flertallet av respondentene i organisasjonsstrukturen under lederteamet vil ha begrenset kjennskap til ledelsesfilosofien, og derfor også kun vil gi begrenset data i en undersøkelse. Hvor langt ned i en organisasjon ledelsesfilosofien bør forankres vil drøftes senere i oppgaven, men vesentlig innledningsvis for oppgaven er vektingen av lederteamet som datagrunnlag på bekostning av organisasjonsstrukturen under lederteamet.

Å undersøke lederteamets forståelse av ledelsesfilosofien tilsier kun lederteamet som respondenter. Derimot når det kommer til lederteamets benyttelse av ledelseskonseptet i Eiva-Safex fremstår to grupper som egnet til å besvare dette spørsmålet; lederteamet selv med dets daglig leder og dernest organisasjonsstrukturen

under selve lederteamet, altså strukturen som lederteamet leder. Som omtalt ønsket selskapet i utgangspunktet ikke å involvere organisasjonsnivået under lederteamet, samtidig har det fremkommet at organisasjonsnivået under lederteamet kan gi begrensede data, særlig hvis filosofien ikke er forankret ned til det enkelte individ, men stopper på det laveste ledelsesnivå. I tillegg vil oppgavens omfang vanskeliggjør en undersøkelse som omfatter alle organisasjonens medlemmer, særlig når undersøkelsesmetoden bør være kvalitativ. Slik fremstår lederteamet som det naturlige utvalget for oppgaven.

Selv om oppgaven ikke forsøker å undersøke ledelsesfilosofiens forankring fra topp til bunn i organisasjonshierarkeiet til Eiva-Safex, så vil dataene fra lederteamet også kunne si mye om organisasjonen som helhet. Dette grunner i hvordan ledelsesfilosofien er oppbygd, samt organisasjonens ikke alt for omfattende størrelse. Derfor vil lederteamets horisontal selvforståelse i stor grad også reflektere ledelsesfilosofiens implementering i organisasjonen som helhet. Sagt på en annen måte kunne forskeren hatt samme utvalget selv om oppgavens problemstilling også favnet hele organisasjonen.

3.2.2. Intervjuguide

Jeg vil gjennomføre besøksintervjuer på de tre respektive arbeidsstedene. Der vil jeg benytte meg av *det ustrukturerte intervju*, i form av en *intervjuguide* (vedlegg 2) som er utformet med utgangspunkt i problemstillingen. Dette vil gjøre min datainnsamling fleksibel, der innsikt fra de første intervjuene muliggjør omformulerte spørsmål i intervjuguiden. Slik vil guiden være et levende dokument helt frem til siste respondent er intervjuet. Svakheten med en slik tilnærming er at informasjonsinnhenting kan fremstå noe ustrukturert. Videre vil nødvendigvis ikke alle respondentene svare på de samme spørsmålene, noe som uansett kan bli et faktum da informantene i størst mulig grad skal føre ordet selv. Slik fremstår det siste ikke som et metodeproblem, men mer som en naturlig konsekvens av metodevalget (Halvorsen 2003:83 og 87).

Jeg ønsker ikke å benytte meg av lydbåndopptak, da min erfaring er at respondenten ofte føler seg ukomfortabel i en slik situasjon. Dette stiller igjen store krav til intervjuerens skriveferdigheter og overvåkenhet, slik at dataenes etterprøvbarehet (reliabilitet) opprettholdes. Intervjunotatene vil umiddelbart etter intervjuet bli utarbeidet til et elektronisk referat for videre analyse. For intervjueren vil

både analyse og fortolkning være en integrert del av datainnsamlingen (Halvorsen 2003:82-83).

Forskeren gjennomførte ingen testintervju. Min tidligere tjeneste har gitt meg god erfaring i slike kommunikasjonssituasjoner, og jeg er bevisst forskerens rolle under et slikt intervju. Samtidig er forskeren trygg på at emnene i intervjuguiden er valide, det vil si at de måler det oppgaven vil at de skal, og at de har reliabilitet – tilnærmingen til emnene vil ikke påvirke respondentenes svar på forskjellige måter. Jeg tok direkte forbindelse på e-post med hver enkelt intervjukandidat, og samtlige i lederteamet responderte raskt med positivt svar angående sin deltakelse. Det ble avtalt tid som passet for hver enkelt, slik at respondentene hadde anledning til å fokusere på intervjuet uavbrutt i cirka en halvtimes tid.

3.2.2.1. Metodisk refleksjon

Intervjuene ble avholdt i et nøytralt møterom på samtlige tre steder. Som foreskrevet i metoden ovenfor lot jeg respondentene føre samtalen i sin retning. En del respondenter berørte de fleste emnene selv. Men også en del respondenter måtte ledes tilbake igjen til oppgavens tema, da samtaleemnene falt utenfor oppgavens mandat. Andre igjen trengte at forskeren løftet opp emnene som stimuli for å komme i gang. Som forsker forsikret jeg meg om at vi var innom alle mine emner i intervjuguiden før intervjuet tok slutt. Som en konsekvens av dette, at alle informantene endte opp med å omtale de samme emnene, kan man stille spørsmål ved om undersøkelsesmetoden kanskje heller burde vært et standardisert intervju. Svaret for mitt vedkommende er nei. For det første er jeg redd for en del uheldige *intervjueffekter* av for konkrete spørsmål, situasjonen kan bli oppfattet som en ren utspørring. For det andre satt ikke forskeren på alle svarene, det kunne være spørsmål som jeg ikke visste at jeg burde spurt om, og som kunne blitt forbigått i stillhet med et standardisert spørreskjema.

Ikke alle respondentene var like snakkesalige, noe som må betegnes som normalt, og forskeren har derfor ovenfor enkelte informanter benyttet bekreftende hodebevegelser og noe kommunikasjon for å holde samtalen gående. Særlig i starten av et ustrukturert intervju vil respondentene ofte være noe famlende og forsiktige, da kan det være formålstjenlig for forskeren med noe stimulans, der man gir en form for tilbakemelding som bekrefter at de er på ”rett vei” Jeg er innforstått med at forskeren skal forholde seg mest mulig passiv, for slik og ikke påvirke dataene. Jeg vurderer min påvirkning på datagrunnlaget som beskjedent, og mener min tilnærming er innenfor god forskningsetikk for kvalitativ metode. Ingen av intervjusamtalene ga de

store overraskelser, eller tok uventede vendinger, så i ettertid ser intervjuguiden vel utarbeidet ut. Den avsatte tiden ga heller ikke mulighet for at intervjuguiden kunne vært noe større. De fleste intervjuene lå på cirka 40 minutters varighet.

Transkriberingen var en møysommelig prosess som tok mye tid, men som gav meg god anledning til å bli kjent med innholdet i hvert intervju, samt foreta analyse og fortolkning.

3.2.3. Fokusgruppe

I forlengelsen av individintervjuet på de tre arbeidsplassene vil jeg gjennomføre en *fokusgruppe* i henholdsvis Trondheim, Tønsberg og Oslo – med meg selv som ordstyrer. En slik metodetriangulering vil forhåpentlig øke kvaliteten på mine data (Halvorsen 2003:88 og 95). Utgangspunktet for samtalene i fokusgruppene vil være de samme emnene som er omtalt i intervjuguiden, samt de trender som kommer frem i intervjuene ved den enkelte avdeling.

3.2.3.1. Metodisk refleksjon

Fokusgruppene ble avholdt i de samme møterommene som intervjuene, i henholdsvis Trondheim, Tønsberg og Oslo. Samtlige av intervjurespondentene deltok. Fokusgruppene ga lite ny data, de kun bekreftet den informasjonen som jeg allerede hadde innhentet. Dermed bidro de til å bekrefte reliabiliteten til informasjonen fra intervjuene. Informasjon fra fokusgruppene hjalp meg også med å vekte meningene som intervjuene hadde frembrakt. Informasjon som enkeltindivider hadde lagt særlig vekt på, ble veid på nytt i møte med en større forsamling. Dette hjalp forskeren til å vurdere informasjonens betydning. Samtidig er jeg også bevisst på gruppekonformiteten som kan oppstå i fokusgruppene. Selv om fokusgruppene virket etter sin hensikt, nemlig med metodetriangulering å øke reliabiliteten på mine data, så ser jeg potensial i min metodiske utførelse av fokusgruppene.

3.2.4. Validitet og reliabilitet

En potensiell feilkilde kan komme av at intervjueren er nevø av selskapets daglig leder. Dette kan redusere respondentenes åpenhet, samt deres villighet til å fremme eventuelle kontroverser. For å møte denne potensielle feilkilden, samt andre intervju effekter, vil jeg i forkant av intervjuene sende ut et introduksjonsbrev (vedlegg 1). Introduksjonsbrevet vil omhandle meg selv som forsker, formålet og berettigelsen for oppgaven, hvorfor vedkommende er plukket ut til intervjuing, respondentens rett til å avstå fra prosessen, min plikt til å sikre anonymitet og konfidensialitet, hvordan

dataene skal brukes og hva respondenten får tilbake for sin delaktighet (Halvorsen 2003:92; Andersen 2005:170).

I tillegg vil introduksjonsbrevet si noe om hva Eiva-Safex legger i begrepet intensjonsbasert lederskap. Isolert sett burde jeg ikke ha gjort dette, da jeg kan påvirke dataene ved at jeg skaper en større bevissthet rundt temaet enn det som faktisk er tilfellet. Årsaken til at jeg velger en slik tilnærming er at jeg tror en viss bevisstgjøring kan bidra til å ufarliggjøre min undersøkelse, som ikke er til for å arrestere noen, og slik sett vil jeg oppveie for det faktum at jeg har gitt alle en viss minsteforståelse av begrepet. Det kan også være at alle er godt kjent med begrepet og at jeg derfor ikke har påvirket dataene, men kun økt respondentenes motivasjon.

4. Undersøkelsen – presentasjon og drøfting

4.1. Lederteamet og ledelsesfilosofien

4.1.1. Lederteamets forståelse av intensjonsbasert ledelse

Innledningsvis vil jeg presisere at talldataene som presenteres fremover i oppgaven gjengir lederteamet utenom daglig leder, da forskeren mener dette fremstår mest formålstjenlig.

Det første forskeren ønsket å finne ut var om *medlemmene av lederteamet hadde forstått innholdet i begrepet intensjonsbasert ledelse?* Man kan vanskelig praktisere en ledelsesfilosofi uten kjennskap til dets innhold. Samtidig er det meget vanskelig å sette en grense for hva som er tilstrekkelig kunnskap for praktisering. Etter forskerens syn kan man ikke forvente betydelig teorioversikt av organisasjonsmedlemmene i de fleste organisasjoner – særlig de som kontinuerlig må levere til sine kunder. På den annen side, skal man praktisere noe, så krever det at man kan mer enn selve definisjonen – det er behov for en større forståelse slik at man kan sette kunnskapen inn i en ramme. Dette uttaler også en av respondentene i undersøkelsen:

«Jeg, i likhet med store deler av organisasjonen, forholder meg til intensjonsbasert ledelse kun basert på selskapets definisjon. Det har ikke vært noe større gjennomgang av dette og jeg har ikke innsikt i den bakenforliggende teorien. Skal man praktisere noe krever det at man kan mer enn selve definisjonen, det krever en større innsikt slik at man kan sette dette inn i en ramme.»

Hvis forskeren skal forsøke å kvantifisere undersøkelsesdataene, så vil jeg konkludere med at 69 % (9/13) av lederteamet har forstått essensen av ledelsesfilosofien. Samtidig må jeg fremheve vanskeligheten med å kvantifisere et så sammensatt spørsmål. De resterende prosentene fokuserer enten på perifere deler av filosofien, eller mangler litt overblikk og blir i overkant fokusert på en liten del av ledelseskonseptets budskap. Etter forskerens syn har man ikke forstått essensen i ledelsesfilosofien hvis man kun beskriver konseptet som; *“frihet under ansvar”*. Datagrunnlaget bekrefter som sagt forskerens antakelse om at kunnskapsnivået ville divergere, der et mindretall mangler tilstrekkelig kunnskap til å utføre ledelsesfilosofien. Teorioversikten er også begrenset, men noe annet kan man heller ikke forvente. Respondentene tenderer mot en enighet om at de ikke har gjennomgått det teoretiske grunnlaget for ledelsesfilosofien godt nok i bedriften:

«Jeg tror alle i lederteamet har forstått intensjonsbasert ledelse, men jeg tror ikke vi har snakket om ledelsesformen i lederteamet, da fikk i hvert fall ikke jeg det med meg. Mye av det som legges frem gjøres fort [...] deretter implementeres de som et notat.»

Samtidig sier flere av respondentene at ledelsesformen alltid har vært praktisert i Eiva-Safex, men at det først er de siste årene man har knyttet en formell ledelsesfilosofi opp mot selskapets praksis:

«Selskapet har etter mitt syn alltid vært drevet etter prinsippene for intensjonsbasert ledelse, selv om det først ble satt ord på for cirka fire år siden. Daglig leder har sagt det på følgende måte; jeg setter de menneskene jeg stoler på i gitte roller fordi de er rett person. De får sette rammer selv, slik at jeg kan tenke 3 år frem i tid.»

Før jeg går videre med å introdusere selskapets visjon i drøftelsen, vil jeg på bakgrunn av det ovenfor nevnte vurdere det ditt hen at alle organisasjonsmedlemmene med fordel kan få større forståelse for både ledelsesfilosofiens historiske bakgrunn og dens innhold; noen for å være i stand til å praktisere konseptet, andre for å ta enda større effekter ut av ledelsesfilosofien. Som en konsekvens gjennomgikk forskeren ledelsesfilosofiens historiske utvikling og dens viktigste innhold i forbindelse med at resultatene av undersøkelsen ble presentert på selskapets ledermøte 26. august 2011. Respondentene fremhever at undersøkelsen har bidratt til å sette mer fokus på ledelsesfilosofiens innhold og dens funksjon i Eiva-Safex.

4.1.1.1. Eiva-Safex sin visjon

Alle medlemmene i lederteamet kjenner godt til innholdet i selskapets visjon:

«Selskapets visjon er "best to add values". Jeg er helt innforstått med hva vi som organisasjon legger i dette budskapet.»

De aller fleste forstår også dens verdi, nemlig at den er avgjørende for at selskapet skal være konkurransedyktige:

«To add values er det som gir oss konkurransefortrinn i forhold til konkurrentene.»

Derimot har mange ikke forstått dens kontekst. Etter å ha gjennomlest organisasjonens dokumentasjon blir det åpenbart for forskeren at selskapets **visjon** også er selskapets **intensjon**. Dette kom også frem under fokusgruppen i Oslo. En respondent som har sett sammenhengen uttalte:

«Intensjonsbasert ledelse handler om å forstå et felles mål. For oss er målet organisasjonens visjon.»

Det fremkommer at Eiva-Safex er flinke til å styre etter sin visjon. Dette er selskapets rettesnor, og ettersom bedriften styrer etter visjonen – som også er selskapets intensjon, driver bedriften etter selve idéen i intensjonsbasert ledelse. Derfor mener også forskeren at organisasjonen gjennomfører ledelseskonseptet, selv om det ikke alltid har vært like bevisst, samt at kunnskapsnivået kan bli høyere.

Det skal påpekes at et mindretall i lederteamet kan være noe uenige om verdiene i "best to add values". Verdidisputten er knyttet til inntjening, og konsekvensen er at man har litt ulike veier i organisasjonen:

«Selskapets visjon er godt forankret. [...] Men vår visjon er også en salgsgimmik.»

Avslutningsvis vil jeg fremheve at flere av respondentene også vektlegger viktigheten av å formidle og forankre visjonen i hele organisasjonen, og ikke kun hos lederteamet:

«Jeg tenker litt annerledes enn de andre i ledergruppen da jeg har større personellansvar en enkelte. Visjonen må forankres i de under meg – ellers er vi på ville veier.»

4.1.2. Lederteamets benyttelse av ledelsesfilosofien

Mitt neste spørsmål er om *lederteamet benytter ledelsesfilosofien i organisasjonen, både horisontalt i lederteamet og vertikalt i organisasjonshierarkiet?*

Svaret er at ledelsesfilosofien benyttes vertikalt mellom daglig leder og lederteamet, samt internt mellom medlemmene i lederteamet. Vertikal integrering nedover i organisasjonshierarkiet varierer derimot mellom de ulike geografiske avdelingene. Ved Trondheimsavdelingen svarer samtlige (3/3) i lederteamet at ledelsesfilosofien ikke benyttes vertikalt ved deres avdeling:

«Ledelsesfilosofien benyttes horisontalt i vår organisasjon, altså i ledergruppen. Vertikalt benyttes den mellom daglig leder og lederteamet, men ikke mellom lederteamet ved vår avdeling og vår underorganisasjon.»

I forbindelse med fokusgruppen i Trondheim konkluderte respondentene at det eksisterte et potensial ved avdelingen i bruken av ledelsesfilosofien, og at implementering vertikalt skulle forsøkes i større grad fremover.

I Tønsberg svarte alle respondentene (3/5) som ledet vertikalt at de også benyttet ledelsesfilosofien ovenfor de ansatte som organisatorisk tilhørte nivået under lederteamet. To (2/5) av respondentene meddelte at de kun hadde horisontalt ledelsesansvar, og derfor ikke var i stand til å vurdere spørsmålet:

«Det er viktig for meg å benytte ledelsesfilosofien ovenfor dem jeg har under meg.»
«Intensjonsbasert ledelse i Eiva-Safex handler om mer enn lederteamet, ledelsesfilosofien må også benyttes mot nivået under oss – noe jeg gjør. Jeg lar de under meg ta egne beslutninger. Det er som regel de som ser hva som må gjøres på deres nivå.»

Fokusgruppen i Tønsberg var samstemte i at ledelsesfilosofien praktiseres ved avdelingen i Tønsberg, også vertikalt i organisasjonen. En utfordring de påpeker er at man har mye å gjøre, og da er det også vanskelig å heve seg over hverdagen. Intensjonsbasert ledelse kan i en hektisk hverdag fort bli en salderingspost.

Ved Osloavdelingen svarte alle respondentene (4/5) som ledet vertikalt at de også benyttet ledelsesfilosofien nedover i organisasjonshierarkiet. En (1/5) respondenten meddelte at han kun hadde ledelsesansvar horisontalt, og derfor ikke kunne besvare spørsmålet. Selv om implementeringsgraden rapporters å være høy, så kommenterer to av respondentene i Oslo reelle utfordringer:

«Om selskapets forutsetninger for ledelsesformen vi jeg si følgende; vi har viljen, men tidsklemma gjør at vi ikke lykkes.»

«Vi må tjene penger, og når vi gjør det blir alt enklere i organisasjonen, også gjennomføringen av strategier.»

En vesentlig anskuelse, som også har betydning når man nedenfor skal se på ledelsesfilosofiens betingelser i ikke-militære organisasjoner, er at forutsetningene ofte er de samme for organisasjonens konkurrenter. Konkurrerende organisasjoner vil operere under akkurat de samme betingelsene i sitt implementeringsarbeid. Militære organisasjoner står opp mot andre militærvesen, mens selskap i næringslivet konkurrerer mot andre næringslivsbedrifter. Derfor kan implementeringsutfordringer

som tenderer mot *en konstant* ofte være mindre hensiktsmessige å kanalisere hverken ressurser eller frustrasjon på.

4.2. Ledelsesfilosofiens betingelser i ikke-militære organisasjoner

La meg først presisere at man litteraturmessig ikke opererer med betingelser for ledelsesfilosofien. Likevel kan man tale om betingelser, da konseptet stiller krav til sjefer på alle nivå, og til organisasjonen som helhet, for at ledelseskonseptet skal kunne realiseres. Man kan derfor tale om tre betingelser for ledelsesfilosofien; at *beslutningsmyndighet delegeres*, at man klarer å bygge *en kultur av profesjonalitet og gjensidig tillit*, og at man *tildeles nødvendige ressurser* under disse forutsetningene.

4.2.1. Delegerer beslutningsmyndighet

Respondentene i Eiva-Safex har mange gode kommentarer angående delegering av beslutningsmyndighet:

«Det vil være umulig for én leder og lede denne organisasjonen, til det er fagfeltet vårt alt for omfattende.»

«Om selskapet har forutsetninger for en slik ledelsesform? Etter min vurdering er det helt nødvendig slik vi er organisert. Vi har masse folk som jobber rundt uten ledelse ved siden av hverandre. Vi har veldig forskjellige avdelinger i vår bedrift.»

«De som er satt i en rolle må lage veien selv, detaljene fokuserer vi ikke på. Som daglig leder har sagt det; jeg henger dere ikke hvis dere gjør feil, men hvis dere ikke gjør noe.»

Lederteamet mener både ledelsesformen er nødvendig, og at beslutningsmyndighet delegeres. Derimot tok en overvekt av intervjuene en uventet retning når delegering av beslutningsmyndighet nedover i hierarkiet var samtaleemne. Dette hadde ikke forskeren forutsett, og vendingen er av akademisk interesse, først som del av den militære teorien, og i forlengelsen når ledelsesfilosofien benyttes i ikke-militære organisasjoner:

«Jeg mener absolutt vår bedrift har forutsetninger for å drive intensjonsbasert ledelse. For meg er dette et individspørsmål, og ikke et organisasjonsspørsmål. Enkelte personer har de personlige egenskapene som trengs for intensjonsbasert ledelse, mens andre igjen mangler egenskapene. Ledergruppen i selskapet er godt stilt, derimot kan man ikke forvente at alle på lageret er egnet for dette. Ledelsesformen må for meg stoppe et sted i organisasjonshierarkiet, både på grunn av at noen må stå for utførelsen og fordi ikke alle har nødvendig grad av initiativ. Slik sett kan man si at enkelte ikke er egnet for ledelsesfilosofien.»

«Det som er bra med ledelsesformen er at man kan hente ut ekstra ressurser av enkelte personer. Men det eksisterer også personer som ikke er egnet for denne ledelsesformen, deres person er rett og slett passiv. Etter mitt syn er det godt med en miks av ulike personer i en organisasjon, der noen leder og andre utfører. Det er også bra med noen som også bremser initiativ, da alt initiativ ikke nødvendigvis er positivt.»

«Ledelsesformen må stoppe et sted. Noen må også utføre oppgaver. Samtidig ser jeg at vi her har et potensial, der medarbeiderne [...] selv ser hvilke oppgaver som må løses.»

«Alle mennesker ønsker ikke et intensjonsbasert konsept, i hvert fall ikke vertikalt i organisasjonen. Vil du ikke å klatre i organisasjonshierarkiet så ønsker du en ordrestyrt hverdag.»

Her reiser man et vanskelig, men også vesentlig spørsmål; om ledelsesfilosofien er personavhengig? I forlengelsen følger også en naturlig diskusjon om lederegenskaper, samt seleksjon. For å angripe spørsmålet må jeg starte i riktig rekkefølge. Litteraturen er ikke samstemt i om ledelsesfilosofien skal forankres ned til laveste leder, eller om den skal favne helt ned til det enkelte individ. Denne diskusjonen er grunnleggende, den strekker seg lengre enn bruken av ledelsesfilosofien i ikke-militære organisasjoner, diskusjonen er like relevant militærfaglig.

Fremstillingen er kompleks, i grunn grunnlag for en egen avhandling. Diskusjonen må starte med den erkjennelse at ledelseskonseptet var en så integrert del av tysk militærtradisjon at det ikke fantes behov for definering. Derfor er den historiske litteraturtilgangen begrenset, og mye av den organisatoriske hukommelsen har gått tapt som en naturlig konsekvens av utfallet av verdenskrigene. Ledelsesfilosofien ble som sagt revitalisert av den amerikanske militærmakten i 1980-årene, og da var tanken om at ledelsesfilosofien måtte gjelde ned til det laveste ledelsesnivået radikalt nok i seg selv. Hele ledelsesfilosofien går på tvers av det amerikanske militærets kulturelle tenkesett, selv om mange umiddelbart ville trodd motsatt. De fleste militærvitere vil i dag hevde at amerikanerne hverken har forstått eller lyktes med å implementere konseptet (Shamir 2010).

Mission Command-litteratur siden slutten av 1970-årene fokuserer på å ta konseptet ned til laveste ledelsesnivå, i en militær sammenheng vil dette si ned til underoffiserskorpset. Men jeg har også sett litteratur som er tilfreds med

offiserskorpset. Dette vil som sagt medføre at en stor del av organisasjonen ofte er uvitende til ledelsesfilosofien. Det kan derimot se ut som tyske militærreglement før siste verdenskrig hadde et større perspektiv på konseptet, og mente at det måtte gjelde ned til hver enkelt mann. Litteraturen som er skrevet i nyere tid hopper ofte elegant over *forankringsspørsmålet*, sannsynligvis av flere årsaker. For det første tenker man ofte ikke over problemstillingen, da mange befinner seg i det teoretiske plan. For det andre har det vært ambisiøst nok å iverksette dette ned til laveste ledernivå – om det i det hele tatt har vært interesse for implementering. For det tredje kan utfallet være politisk betent, og da har det vært bedre og ikke ta diskusjonen.

Slik forskeren ser det har konseptets opphavsmenn hatt til hensikt å forankre selve idéen i ledelseskonseptet helt ned til den enkelte mann. Den akademiske utdanning av ledelsesfilosofien stoppet nok på laveste ledelsesnivå, men de har forventet at ånden fra ledelsesfilosofien også ville influere og forme alle organisasjonens individer. Gjennom trening og øving ble tankesettet fra filosofien forankret i hver enkelte soldat. Dette bekrefter også en rekke trefninger fra andre verdenskrig, der tyske enkeltsoldater utviste initiativ som ble utslagsgivende for utfallet, selv i enorme operasjoner. Initiativ på alle nivåer ble som omtalt ikke bare forventet, men snarere krevd. Et betimelig spørsmål er hvorfor et aristokratisk tungt Tyskland – av alle – designet et konsept der alle samfunnslag ble oppfordret til å utvise initiativ? Svaret ligger trolig ikke i et positivt menneskesyn, som neppe skilte seg stort i fra resten av Vest-Europa, men mer i pragmatisme. Viktigheten av å vinne den neste krigen overskygget alt, også nedarvede privilegier. Derfor kunne et slikt inkluderende konsept se dagens lys i et så adelig tungt offiserskorps som det tyske.

Mente dermed tyskerne at ledelsesfilosofien ikke var personavhengig? Svaret på det er nok både ja og nei. De gjennomførte konseptet på tvers av hele organisasjonen, uavhengig av individene. Samtidig var de ikke blotet for perspektiv. Systemet var designet slik at de personene som fremviste best egenskaper innenfor evne til å utvise initiativ, risikovillighet og intuisjon ble forfremmet på bekostning av andre. Ansiennitet og familiebakgrunn spilte liten rolle. De individene som var best skikket for ledelsesfilosofien ble flyttet opp i organisasjonshierarkiet, de som ikke egnet seg fulgte motsatt vei. Var dermed tyskernes tilnærming til seleksjon hensynsløs? Jeg vil si nei, og heller kalle den ærlig. De vektet å få personer med rette egenskaper, eller rette lederegenskaper, opp og frem i organisasjonen. Parallelt med dette forsøkte de å få alle individene i organisasjonen opp på et så høyt nivå som

mulig, da man innså at dette var til organisasjonens beste. Den tyske militærmakten var ikke i den situasjonen at man kunne forkaste folk, det var behov for alle. En lignende situasjon vil de fleste bedrifter også stå ovenfor, der de ikke kan velge og vrake i ansatte. Denne tankegangen bidro til et gjennomgående positivt syn på potensialet til alle organisasjonsmedlemmene i det tyske militærvesenet.

Hele 69 % (9/13) av lederteamet tok uoppfordret opp at dette var forbundet med personlige egenskaper, og at ikke alle egnet seg for ledelsesfilosofien. En (1/13) respondent kommenterte derimot det motsatte, mens tre (3/13) respondenter ikke omtalte emne:

«Jeg oppfatter ledelsesformen til å være personavhengig. Noen takler ikke å ha så mye frihet. Selvstyrende og kreative individer passer best inn i organisasjoner med en slik ledelsesfilosofi. Noen både trenger og ønsker fasiter.»

«Samtidig er dette for meg personavhengig. For enkelte ansatte er ledelsesformen en hjemmel for å hvile, de må dras i gang. Ikke alle er skapt for dette, noen ansatte får vi rett og slett ikke opp å gå.»

«Men dette er også personavhengig, der noe er egnet, mens andre ikke er det. Ansettelsesintervju er helt avgjørende slik at vi får inn de rette personene i organisasjonen. Det er bedriftens oppgave å sette de ansatte i stand til å utføre sine oppgaver.»

«Jeg har 5 mann under meg og jeg praktiserer intensjonsbasert ledelse ovenfor dem. Jeg vet hvem av dem jeg kan gjøre det med. Man velger ofte å bytte ut de ansatte som ikke får dette til, da de må følges opp i for stor grad. Men jeg har også en ansatt som er så bra at jeg fortsatt beholder ham, selv om han ikke er laget for en slik ledelsesform.»

Når så mange av respondentene tar opp problemstillingen så vil jeg ikke avfeie den, men snarere tenke at de berører virkeligheten slik den oppleves i en operativ organisasjon. Samtidig har jeg en del erfaring i fra samme problemstilling i mitt tidligere virke. Jeg tror svaret for organisasjonen Eiva-Safex ligger i resonnementet ovenfor. Man må erkjenne sine rammefaktorer, og innenfor disse ta maksimalt ut av ledelsesfilosofien. Særlig i en bedrift på Eiva-Safex sin størrelse blir konsekvensen av å utelate for mange at ledelsesfilosofien ikke eksisterer i selskapet, og dermed at organisasjonen får redusert robusthet. Avslutningsvis vil jeg si at *forankringsspørsmålet* er grunnlag for en egen akademisk avhandling, der man bør tilstrebe et litteraturstudium av tysk originallitteratur fra før verdenskrigene.

4.2.1.1. Seleksjon

I forlengelsen av diskusjonen ovenfor er det naturlig å komme inn på seleksjon. Der militære organisasjoner selekterer ledere med basis i deres lederegenskaper, deriblant evne til å utvise initiativ, og med denne tilnærmingen også erkjenner at ikke alle individer har samme forutsetninger for ledelse, for deretter å putte store ressurser i utdanning, trening og øving, er både mulighetene og kriteriene for seleksjon vesensforskjellige i næringslivet. Der noen organisasjoner er vel ansett og kan velge og vrake i meget attraktiv arbeidskraft – i hvert fall papirmessig, må de fleste organisasjoner forvente en annerledes hverdag. Samtidig selekterer ikke-militære organisasjoner personell på et annet grunnlag, man ser etter andre kvaliteter enn lederegenskaper. Hva medfører dette for ledelsesfilosofien?

For det første er problemet med at man identifiserer og forfremmer ledere basert på tekniske ferdigheter, og ikke lederegenskaper, ikke et problem spesifikt knyttet til ledelsesfilosofien, men mer et generelt problem. For det andre bør man som en helt naturlig konsekvens av ledelsesfilosofien selektere nytt personell til organisasjonen med egenskapene for intensjonsbasert ledelse der man har mulighet. At tekniske ferdigheter må trumfe egnethet for ledelsesfilosofien på lavt nivå i organisasjonen fremstår som både forståelig og nødvendig. Derimot bør ikke dette være et gjennomgående tilfelle i organisasjonen. Personell som fremviser egnethet for ledelsesfilosofien bør selekteres opp og frem i organisasjonen.

4.2.2. En kultur av profesjonalitet og gjensidig tillit

85 % (11/13) av lederteamet føler den nødvendige tilliten i organisasjonen, mens to respondenter (2/13) mener at tilliten mangler. Begge synspunkter kommer til uttrykk nedenfor:

«I vår organisasjon er det lov å feile, og man kan be om bistand fra ledelsen hvis man trenger det. [...] Selskapets daglig leder omtaler våre feiltagelser som skolepenger, de er en del av vår utdanning. Jeg føler ingen frykt i mitt virke, og kan søke om hjelp når jeg trenger det.»

«Jeg har jobbet med daglig leder siden midten av 1990-tallet. Jeg har alltid fått tillit og støtte, mens jeg har måttet finne veien litt selv.»

«For meg handler dette om Eiva-kulturen, noen passer inn, andre ikke. Eiva-Safex er for meg en bedrift du blir i et til to år, eller hele livet.»

«Det er lite A-4 mennesker i Eiva, de passer bedre i NAV eller Staten. Vi som selskap har ingen ting å tilby de menneskene.»

«Skal man som selskap bruke denne ledelsesfilosofien så er det en forutsetning at alle forstår innholdet. Man må også føre en grad av kontroll i periferien. Jeg har opplevd i organisasjonen at man stoler for mye på personer. Når man er nyansatt i Eiva-Safex vurderes man som verdens beste mann, men dette stemmer ikke alltid med virkeligheten.»

«For meg er ledelsesformen forankret i trygghet. Trivsel og inspirasjon må være tilstede hos en leder. For meg har dette vært for tamt.»

«Lederteamet mangler takhøyde og vi er ikke ærlige mot hverandre. Jeg finner ikke trygghet i organisasjonen.»

Mye av kjernen i intensjonsbasert ledelse ligger i dette punktet. Den største utfordringen for en suksessfull iverksetting av ledelsesfilosofien er å endre organisasjonskulturen. Endring er i seg selv vanskelig, da det ligger en iboende motstand mot endring hos de fleste individer – samt organisasjoner. Det avgjørende for å endre organisasjonskulturen er å gi tillit til organisasjonsmedlemmene, da tillit er avgjørende i suksessfull myndiggjøring. Tillit må opparbeides over tid og fortjenes, derfor må nok innføringen av ledelsesfilosofien regnes som en tidkrevende prosess; først må hele tankesettet til organisasjonsmedlemmene endres, så må tillit etableres, deretter kan man tale om en kultur av profesjonalitet og gjensidig tillit.

4.2.2.1. Trening

Militære organisasjoner har bedrevet omfattende skolering og trening av sjefer i sin implementering av ledelsesfilosofien, der de har dyrket frem egenskaper som initiativ, risikovillighet og intuisjon. Militærvesenet befinner seg i en særstilling, der de først og fremst bedriver utdanning, trening og øving, og kun unntaksvis må utføre sin primærfunksjon. Det samme kan ikke sies om organisasjoner i næringslivet, der vil trening snarere være unntaket enn regelen. Et åpenbart spørsmål er om ikke-militære organisasjoner har forutsetninger for å bygge en tillitsbasert profesjonalitetskultur med begrensede muligheter for både utdanning og trening?

«Vi har opp igjennom årene hatt mye trening på ulike konsepter, men organisasjonen er lik den gang som nå. Det eneste som endres er organisasjonshierarkiet.»

Her reises nok et spørsmål som i grunn kan være grunnlag for en egen avhandling. Utdanning, trening og øving har historisk vært avgjørende for konseptets implementering, disse mulighetene er i stor grad fraværende for organisasjoner som er i konstant konkurranse. Hvordan kan man da lykkes med å skape en kultur av profesjonalitet og gjensidig tillit? Svaret på dette er nok tredelt. For det første må man

ta innover seg samfunnsendringene, som medfører at et slikt konsept som intensjonsbasert ledelse ligger mye nærmere folks bevissthet den dag i dag – enn for et århundre siden. Utdanningsnivået på dagens ansatte er meget høyt sett i et historisk perspektiv. Derfor bør også implementering gå lettere. For det andre skal man ikke nedvurdere bedriftshverdagen som treningsarena, mange vil nok definere denne som kanskje den beste treningsarenaen av alle. For det tredje kommer erkjennelsen av at forutsetningene er lik for alle organisasjoner i næringslivet, derfor bør man kanskje heve seg over at forutsetningene ikke er ideelle, det er de heller ikke hos konkurrentene.

4.2.3. Tildeler nødvendige ressurser

Daglig leder fremhevet under fokusgruppen i Oslo at ledelsesfilosofien frigjør mye energi i en organisasjon, men også kostnader. Når forskeren kvantifiserer de kvalitative undersøkelsesdataene fra undersøkelsen sier 62 % (8/13) av lederteamet i Eiva-Safex at de tilføres nødvendige ressurser i sitt daglige virke:

«I organisasjonen blir man tilført de ressursene man trenger. Hvis jeg skal kommentere våre forutsetninger vil jeg si at rammene er på plass.»

«Vår avdeling blir tilført de ressursene vi trenger av selskapets ledelse hvis vi kan vise til gode argumenter [...]. Initiativ blir belønnet og jeg har eksempler fra det siste året hvor ressurser er tildelt for å gjennomføre noen av mine forslag [...].»

«Ressurser tildeles ikke i vår bedrift, de hentes. Jeg frembringer de ressursene jeg har behov for til ulike prosjekter internt i egen organisasjon. Skulle jeg ikke ha de tilstrekkelige ressursene selv, vil jeg bli tilført de av daglig leder såfremt jeg har gode argumenter for mitt ressursbehov. Gode argumenter belønnes i vår organisasjon.»

«Ressurser er det nok av i organisasjonen. Så lenge det er penger så gir vi gass, også når det gjelder ansettelser. Det er en sammenheng her, man kan tale om gode og onde sirkler.»

31 % (4/13) mener dette gjelder med unntak av personell:

«Jeg får de ressursene jeg trenger, men ikke når det kommer til personell.»

«Vi får de tekniske ressursene vi etterspør, når det gjelder de menneskelige så er svaret nei. Jeg får flere oppgaver, men ikke flere ansatte.»

Mens en (1/13) respondent mener tilstrekkelige ressurser ikke tildeles:

«Hvis jeg skal omtale ressurs spørsmålet vil jeg si at vi egentlig ikke får de ressursene vi trenger. Det har vært turbulent i forbindelse med finanskrisen.»

En forutsetning for oppdragsløsning er at organisasjonsmedlemmene tildeles nødvendige ressurser. Dette er selvfølgelig, selv om det selvfølgelig er mulig å løse oppdrag med ressursmangel. Samtidig bør det være rom for å se større på det, muligheten til å fremvise initiativ er tett knyttet til ressurstilgangen.

Ressursfleksibilitet gjør at man som individ kan påvirke. Som eksempel kan det i forbindelse med et salg være hensiktsmessig å endre både volum og pris, for slik best å tilfredsstille kunden, selvfølgelig samtidig som man ivaretar egen organisasjons inntjening. Eller man kan i et annet eksempel tilføre ressurser til en enhet, samtidig som man reduserer annen aktivitet, for slik å påvirke situasjonen – eller sagt på en annen måte, for slik å utvise initiativ.

Samtidig er det viktig å påpeke at tildeling av ressurser nok er den enkleste av *betingelsene* for ledelsesfilosofien å påvirke. Skal man rangere betingelsene etter deres betydning så vil profesjonalitetskultur og gjensidig tillit komme foran både delegerende beslutningsmyndighet og ressurstilgang. Betingelsens betydning samsvarer dessverre også med deres vanskelighetsgrad å endre i en organisasjon. Sagt på en annen måte er profesjonalitetskultur og gjensidig tillit både viktigst, og besværligst å endre. Derfor ønsker ikke oppgaven å dvele for lenge ved denne betingelsen – at man tildeles nødvendige ressurser, da den medfører få kontroverser og derfor også er av mindre akademisk interesse.

4.3. Oppsummering

En stor del av respondentene i Eiva-Safex sitt lederteam har forstått ledelsesfilosofiens grunnleggende tankesett. Enkelte har også sett sammenhengen mellom selskapets visjon og intensjon, der Eiva-Safex' visjon også er selskapets intensjon. Siden organisasjonsmedlemmene styrer etter selskapets visjon praktiserer de etter selve grunnidéen i ledelseskonseptet. At mange av organisasjonsmedlemmene ikke har sett den siste sammenhengen, samt at kunnskapsnivået kan bli høyere i organisasjonen, er derimot udiskutabelt.

Ledelsesfilosofien benyttes horisontalt i lederteamet. Når det gjelder vertikal integrering nedover i organisasjonshierarkiet så varierer dette mellom de ulike geografiske avdelingene, der Oslo- og Tønsberg-avdelingen har kommet lengst. Benyttelsen virker å være mer geografisk betinget, enn lederavhengig.

Man kan tale om tre betingelser for ledelsesfilosofien; at beslutningsmyndighet delegeres, at man klarer å bygge en kultur av profesjonalitet og gjensidig tillit, og at man tildeler nødvendige ressurser. Ingen av disse betingelsene er

ikke-kompatible med ikke-militære organisasjoner. Derfor har også ikke-militære organisasjoner forutsetninger for intensjonsbasert ledelse. Like fullt har de litt andre ramme faktorer, både når det kommer til seleksjon av personell – og konsepttrening.

5. Konklusjon

5.1. Oppsummering

Intensjonsbasert ledelse utøves gjennom å angi intensjon, tildele nødvendige ressurser, for deretter å gi størst mulig handlefrihet til de som utfører oppdraget. Sjefens intensjon må anses som kjernen i intensjonsbasert ledelse. Den beskriver hvorfor noe skal oppnås, samt hva man skal oppnå. Sjefens intensjon skal forene alle ledd i organisasjonen og gi den rammer. Intensjonen må bli forstått to nivå ned i organisasjonshierarkiet. Det siste er vesentlig for å sikre enhetlig innsats slik at desentralisering og frigjort initiativ ikke virker mot sin hensikt. Dermed fremstår et av konseptets store fordeler, nemlig evnen til å operere med enhetlig innsats samtidig som den utløser initiativ hos organisasjonens individer. Intensjonsbasert ledelse omhandler ganske enkelt et syn på hvordan en virksomhet skal drives, derav navnet en ledelsesfilosofi. Intensjonsbasert ledelse handler om en kultur av profesjonalitet og gjensidig tillit.

5.2. Konklusjon

I hvilken grad har Eiva-Safex sitt lederteam gjennomført intensjonsbasert ledelse – og har ikke-militære organisasjoner de nødvendige betingelser for å gjennomføre ledelsesfilosofien?

Eiva-Safex' lederteam har som enhet forstått essensen av ledelsesfilosofien *intensjonsbasert ledelse*. Særlig det faktum at individene opererer fritt innenfor rammen av selskapets visjon sammenfaller godt med ledelseskonseptets grunnidé. Lederteamet har benyttet ledelsesfilosofien horisontalt i lederteamet, og i varierende grad nedover i organisasjonshierarkiet. Benyttelsen virker noe overraskende å være mer geografisk betinget, enn lederavhengig. Ledelsesfilosofien har fortsatt potensial i organisasjonen, både kunnskapsmessig og når det kommer til vertikal integrering.

Opgavens akademiske verdi kommer i møte med de tre betingelsene for ledelseskonseptet; beslutningsmyndighet delegeres, en kultur av profesjonalitet og gjensidig tillit, og at man tildeles nødvendige ressurser. Den første vesentlige konklusjonen er knyttet til spørsmålet om ledelsesfilosofien skal forankres ned til

laveste leder, eller om den skal favne helt ned til det enkelte individ? Dette spørsmålet er grunnleggende, og er like relevant for militære organisasjoner, som ikke-militære. Oppgaven konkluderer med at konseptet har til hensikt å forankre ledelsesfilosofien helt ned til den enkelte kvinne eller mann. Den neste konklusjonen omhandler om ledelsesfilosofien betinger personlige egenskaper hos organisasjonsmedlemmene? Oppgaven gir et todelt svar på spørsmålet; for det første bør de individene som fremviser best egenskaper for ledelsesfilosofien prioriteres når organisasjonshierarkiet skal designes, men parallelt med dette må organisasjonen erkjenne at det er nødvendig med et gjennomgående positivt syn på potensialet til alle organisasjonsmedlemmene. Kun med en slik tilnærming kan man fasilitere for ledelsesfilosofien i en organisasjon.

Oppgavens to neste konklusjoner er knyttet til seleksjon og trening i ikke-militære organisasjoner. Både mulighetene og kriteriene for seleksjon er ulike et militærvesen. Like fullt bør man som en naturlig konsekvens av ledelsesfilosofien tilstrebe og selektere nytt personell til organisasjonen med egenskapene for intensjonsbasert ledelse. Videre har utdanning, *trening* og *øving* historisk vært avgjørende for konseptets implementering, disse mulighetene er i stor grad fraværende for ikke-militære organisasjoner – det er i hvert fall ikke hovedaktiviteten. Som et svar på utfordringen gir oppgaven tre betraktninger. For det første har samfunnsendringene med det påfølgende utdanningsnivået på dagens ansatte redusert treningsbehovet. For det andre fremstår bedriftshverdagen som en akseptabel arena for trening – selv om den ikke er ideell. Det siste poenget er også vesentlig, nemlig at forutsetningene som regel er lik for alle konkurrerende organisasjoner, og derfor bør man angripe utfordringen med pågangsmot – og ikke problemfokus.

Avslutningsvis konkluderer oppgaven med at betingelsene er kompatible med ikke-militære organisasjoner, og derfor har også ikke-militære organisasjoner forutsetninger for ledelsesfilosofien. Samtidig muliggjør flere av konklusjonene ytterligere akademisk undersøkelser, særlig *forankringsspørsmålet* bør prioriteres forskningsmessig.

Litteraturliste

- Andersen, I. (2005): *Den skinbarlige virkelighet*, 3. utgave. Frederiksberg: Forlaget Samfundslitteratur.
- Dalland, O. (2007): *Metode og oppgaveskriving for studenter*, 4. utgave. Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Dettmer, H. W. (2006): *Business and the Blitzkrieg*. Goal Systems International.
- Diesen, S. (2000): *Militær strategi*, 2. utgave. Oslo: Cappelen Akademisk Forlag.
- Eiva-Safex AS (2010a): *Company profile 2010*. Oslo.
- Eiva-Safex AS (u.å.a): *Definisjoner organisasjon*. Oslo.
- Eiva-Safex AS (u.å.b): *Eiva-Safex vision and business platform*. Oslo.
- Eiva-Safex AS (2010b): *Eiva-Safex organisasjon 010910*. Oslo.
- Eiva-Safex AS (2010c): *Om oss*. Tilgjengelig fra: <http://www.eiva-safex.no/> [Nedlastet 11. oktober 2010].
- Forsvarsstaben (2007): *Forsvarets fellesoperative doktrine*. Oslo: Brødr. Fossum AS.
- Geyer, M. (1986), "German Strategy in the Age of Machine Warfare", i Paret, P. (red): *Makers of Modern Strategy from Machiavelli to the Nuclear Age*. Oxford: Oxford University Press.
- Halvorsen, K. (2003): *Å forske på samfunnet*, 4. utgave. Oslo: Cappelen akademisk forlag.
- Pech, R. J. og G. Durden (2003): "Manoeuvre warfare: a new military paradigm for business decision making". *Management Decision*, 41 (2): 168-179.

Pech, R. J. og B. W. Slade (2004): "Manoeuvre theory: Business mission analysis process for high intensity conflict". *Management Decision*, 42 (8): 987-1000.

Praxair, Inc. (2010): *About Praxair*. Tilgjengelig fra:

<http://www.praxair.com/praxair.nsf/AllContent/CD937FF096576A6585256A92006E6ED5?OpenDocument&URLMenuBranch=2172D0A50585464685257035005ED872> [Nedlastet 11. oktober 2010].

Rekkedal, N. M. (2001): *Moderne krigskunst: Militærmakt under omforming*. Stockholm: Försvarshögskolan.

Shamir, E. (2010): "The Long and Winding Road: The US Army Managerial Approach to Command and the Adoption of Mission Command (Auftragstaktik)". *Journal of Strategic Studies*, 33 (5): 645-672.

Standard Norge (2008): *Systemer for kvalitetsstyring: Krav (ISO 9001:2008)*. Brussel: Standard Online AS.

Weihrich, H. (1977): *A New Approach to MBO – Updating a Time-Honored Technique*. Management World.

Yara International ASA (2010): *Om Yara*. Tilgjengelig fra:

<http://www.yara.no/about/index.aspx> [Nedlastet 11. oktober 2010].

Yardley, I. og A. Kakabadse (2007): "Understanding mission command: a model for developing competitive advantage in a business context". *Strategic Change*, 16 (1-2): 69-78.

Zetterling, N. (2003): *Blixtkrig*. Stockholm: Försvarshögskolan.

VEDLEGG 1

Introduksjonsbrev

Mitt navn er Tom Martinsen. Som sikkert flere av dere ser av mitt navn så er jeg i slektskap med selskapets daglige leder, Ole Martin Martinsen – jeg er hans nevø. Jeg er 30 år gammel og utdannet ved Befalsskolen for Kavaleriet og Krigsskolen. Jeg har avsluttet min tjeneste i Forsvaret og skal som siste del av min erfaringsbaserte master i ledelse og organisasjonsvitenskap ved Universitetet i Tromsø forfatte en masteroppgave.

Formålet med oppgaven, bortsett fra det rent formelle (eksamen), er at jeg og dere skal få faglig utbytte av mitt arbeid. Etter å ha gjennomført et møte med Ole Martin Martinsen og Stian Norderud i Oslo den 6. oktober 2010 ønsket dere at jeg skulle se nærmere på *intensjonsbasert ledelse* i deres organisasjon, sekundært i rammen av endring. Deres selskap tilstreber å gjennomføre et *intensjonsbasert lederskap*. Selskapet legger i dette at det må foreligge en felles forståelse av selskapets visjon og mål. Hver person arbeider selvstendig innenfor rammene, der ressurser tildeles ved behov, mot dette målet.

Et av selskapets viktigste element er dere i *lederteamet*, derfor ønsker selskapet å rette fokus mot dere i undersøkelsen. Selskapet lurer på om lederteamet har forstått hva som ligger i begrepet intensjonsbasert ledelse, og om ledelsesfilosofien praktiseres i det daglige virke.

Det er viktig for meg å påpeke at dette ikke er en undersøkelse for å kartlegge den enkeltes kunnskapsnivå, men snarere selskapets *totale* forståelse og anvendelse av deres valgte lederskapsfilosofi. Sagt på en annen måte så skal dere ikke opp til noen eksamen og dere trenger ikke å forberede dere noe i forkant av min ankomst. En forstudie fra deres side vil kun redusere undersøkelsens validitet.

Jeg vil fremheve at det er min jobb som forsker å sikre anonymitet og konfidensialitet i arbeidet. Videre står dere fritt til å avstå fra å delta i undersøkelsen hvis dere måtte ønske det.

Dataene jeg samler inn vil bidra til å gi selskapet en forståelse av *lederskapsfilosofiens* implementering i organisasjonen, samt et grunnlag for å vurdere om mer utdanning av organisasjonen bør tilstrebes. Resultatet av undersøkelsen vil gjøres tilgjengelig for alle dens respondenter, enten elektronisk eller i papirformat.

Jeg ønsker å gjennomføre intervju med dere i uke 48 (29. november – 3. desember). Først vil jeg gjennomføre et intervju med den enkelte på i underkant av en halvtime, deretter

legger jeg opp til en kort gruppediskusjon i etterkant. Intervjuet og gruppediskusjonen vil finne sted på deres lokalteter i henholdsvis Trondheim, Tønsberg og Oslo. Jeg har forståelse for at ikke alle kan være med på begge datainnsamlingen. Hvis dere må prioritere så ønsker jeg at dere prioriterer intervjuet.

VEDLEGG 2

Intervjuguide

1. Uformell prat, herunder presentere meg selv (forskeren).
2. Kort introduksjon av temaet, herunder bakgrunn og *formål*.
 - i. Intensjonsbasert ledelse; Deres selskap tilstreber å gjennomføre et *intensjonsbasert lederskap*. Selskapet legger i dette at det må foreligge en felles forståelse av selskapets *visjon og mål*. Hver person arbeider selvstendig innenfor rammene, der *ressurser tildeles ved behov*, mot dette målet. En form for *disiplin* forventes av de ansatte i denne konteksten.
 - ii. Dette ikke er en undersøkelse for å kartlegge den enkeltes kunnskapsnivå, men snarere selskapets *totale* forståelse og anvendelse av deres valgte lederskapsfilosofi. Dataene som samles inn skal bidra til å gi selskapet en forståelse av lederskapsfilosofiens implementering i organisasjonen, og vurderinger rundt dens praktiske nytte i fremtiden.
3. Krav om taushetsplikt og anonymitet.
4. Kort presentasjon av metoden for intervjuet.
 - i. Forskeren kommer til å skrive korte notater underveis.
 - ii. Intervjuet vil ikke ha en rigid agenda, men oppfordrer informanten til å føre ordet i den retning respondenten selv ønsker. Undersøkelsen har en del emner vi kan diskutere, disse er blant annet ment å fungere som stimulans for informanten.
5. Spørre om noe er uklart og om respondenten har noen spørsmål før vi starter intervjuet.

Emner

- Respondentens erfaringer med intensjonsbasert ledelse.
- Hva som ligger i *begrepet* intensjonsbasert ledelse – respondentens forståelse av selskapets ledelsesfilosofi.
 - i. Angi *intensjon*, tildele *ressurser*, for deretter å gi størst mulig *handlefrihet* til den som utfører oppdraget.
 - ii. Myndighet desentralisert, derfor inkluderende. Gir rom for initiativ.
 - iii. Oppdrag/plan – intensjon.

- Respondentens kunnskaper om bedriftens visjon.
 - i. ”Best to add values”. Eiva-Safex skal være best til å tilføre verdier innenfor sitt segment og vil oppnå dette gjennom; (1) å alltid søke korteste vei fra produsent til kunde, (2) levere *rett produkt for oppgaven* innenfor rimelig tid, (3) tilby kompetanse og ekspertise innenfor sitt fagfelt, (4) gi trening av kundens personell, (5) gjennomføre livssyklus oppfølging av produktet, (6) være ledende selskap innenfor helse, miljø og sikkerhet og (7) tilfredsstillende kvalitetskravene beskrevet i ISO 9001.

 - Respondenten og organisasjonen sin benyttelse av ledelsesfilosofien i deres daglige virke.
 - i. Daglig leder.
 - ii. Lederteamet, både horisontalt og vertikalt i organisasjonen.

 - Betingelsene for å gjennomføre intensjonsbasert ledelse i organisasjonen Eiva-Safex.

 - Har organisasjonen nødvendige ressurser for å gjennomføre ledelsesformen.
6. Oppsummere funn og bekrefte at jeg har forstått respondenten riktig.
 7. Forhøre meg om informant vil legge til noe mer, eller om det er andre emner som vi også burde ha belyst under intervjuet.