

Handelshøgskolen

# Bruk av styringsinformasjon i tilknytning til ledergruppemøter

---

**Maria Birgitte Petie Einen**

*Masteroppgave i økonomi og administrasjon - desember 2016*



## **FORORD**

Denne masteroppgaven markerer avslutningen på to fine år ved masterstudiet i økonomi og administrasjon ved UiT – Campus Harstad. Masteroppgaven min er forankret i fordypningen økonomisk analyse, og utgjør 30 studiepoeng.

Jeg ønsker å takke alle informantene som stilte til intervju, og kontaktpersonene fra Hærstaben og Sjøforsvarsstaben som la til rette slik at det ble mulig for meg å gjennomføre intervjuene. I tillegg vil jeg sende en ekstra takk til Tommy Olsen fra Forsvarsstaben, som ga meg klarsignal på temaet, kom med ideer til spissing av problemstilling og som hjalp til slik at jeg fikk innpass i Hærstaben og Sjøforsvarsstaben. Det har vært en lang, til tider krevende men aller mest veldig spennende prosess. Særlig interessant har det vært å få innsikt i hvordan ulike enheter innenfor Forsvaret driver virksomhetsstyring, og hvordan praksis rundt bruk av styringsinformasjon passer opp mot teori.

En ekstra stor takk til veileder Elsa Solstad for all hjelp; for å ha et meget dyktig, konstruktivt og kritisk blikk på alle aspekter ved oppgaven og for engasjement gjennom hele prosessen. Dette har vært med på å løfte mine kunnskaper rundt det å skrive store akademiske oppgaver til et nytt nivå, og har gjort selve prosessen veldig interessant.

Harstad, 30.11.2016

Maria Birgitte Petie Einen



## SAMMENDRAG

Kritikken mot mer tradisjonelle styringssystem kan oppsummert sies å være at disse systemene ikke har gitt god nok styringsinformasjon. Et system som kom som et motsvar på denne kritikken er balansert målstyring. Dette er et system som Forsvarets styringssystem; *mål-, resultat- og risikostyring (MRR)* har likheter med. Studien i denne oppgaven tar for seg praktisk bruk av styringsinformasjon, ved å kartlegge hvordan ledere bruker styringsinformasjon i beslutningstaking og informasjonsutveksling i anledning ledergruppemøter. Ledergruppemøtene er en del av virksomhetsstyringen i Forsvaret og et element i MRR. For å kunne svare på problemstillingen tar oppgaven utgangspunkt i ledere i Forsvaret, fra henholdsvis Sjøforsvarsstaben og Hærstaben.

Det teoretiske rammeverket i studien ser først på teori om styringssystem og virksomhetsstyring, og deretter på teori knyttet til kommunikasjon/informasjonsutveksling og beslutningstaking, da dette er elementer i ledergruppemøtene. Teori rundt bruk av styringsinformasjon blir også presentert. Studiens metode er kvalitativ, og data ble hentet inn gjennom intervjuer samt ulike styringsdokumenter benyttet av Forsvaret.

Funnene i studien viser at hvordan informantene bruker styringsinformasjon i informasjonsutveksling og beslutningstaking i anledning ledergruppemøtene i hovedsak ser ut til å være i interaktiv. Videre ser man en tendens i at diagnostisk bruk av styringsinformasjon stort sett skjer gjennom kontroll av styre- og måleparametere av finansiell og/eller kvantitativ art. Diagnostisk og interaktiv bruk av styringsinformasjonen ser ut til å være hensiktsmessig og tilpasset case-enhetenes behov.

Måten informantene bruker styringsinformasjonen på ser også ut til å ha en positiv innvirkning på informasjonsutvekslingen og beslutningstakingen i anledning møtene. En mulig effekt av slik informantene bruker styringsinformasjonen er at bruken kan føre til at den potensielle verdien av styringsinformasjonen blir utnyttet på en bedre måte. Videre ser det ut til at bruken av styringsinformasjon kan føre til forbedret informasjons- og beslutningsgrunnlag, et mer nyansert syn hos informantene i vurdering av saker i anledning ledergruppemøtene og en kommunikasjons- og informasjonsutvekslingsprosess som kan føre til mer solide beslutninger.



## NØKKELOORD

- Beslutningstaking
- Informasjonsutveksling
- Kommunikasjon
- Ledergruppe
- Styringsinformasjon
- Styringssystem
- Virksomhetsstyring

## **FIGUR- OG TABELLOVERSIKT**

Figur 1- Styringssystem - sammenheng mellom normering, praksis og bruk. ....	19
Figur 2 - Organisasjonsstrukturen i Forsvaret.....	38
Tabell 1 - Oversikt over gjennomføring av intervju .....	32



## **FORKORTELSER**

BØS – Bestemmelser for økonomistyring i staten

DIVØ – Direktiv for virksomhets- og økonomistyring

FD – Forsvarsdepartementet

FLA – Forsvarets Lønnsadministrasjon

FSJ – Forsvarssjefen

FSJ VP – Forsvarssjefens Virksomhetsplan

GIH – Generalinspektøren for Hæren

GIHV – Generalinspektøren for Heimevernet

GIL – Generalinspektøren for Luftforsvaret

GIS – Generalinspektøren for Sjøforsvaret

HST - Hærstaben

MRR - Mål-, Resultat- og Risikostyring

POC – Point of contact

RØS – Reglement for økonomistyring i staten

SART – Status, Avvik, Risiko og Tiltak

SST – Sjøforsvarsstaben

SP - Styringsparameter

# INNHALDSFORTEGNELSE

<b>FORORD</b> .....	<b>ii</b>
<b>SAMMENDRAG</b> .....	<b>iv</b>
<b>NØKKEORD</b> .....	<b>vi</b>
<b>FIGUR- OG TABELLOVERSIKT</b> .....	<b>vii</b>
<b>FORKORTELSER</b> .....	<b>viii</b>
<b>INNHALDSFORTEGNELSE</b> .....	<b>ix</b>
<b>1 INNLEDNING</b> .....	<b>1</b>
<b>1.1 Aktualisering og bidrag</b> .....	<b>1</b>
<b>1.2 Problemstilling</b> .....	<b>2</b>
<b>1.3 Oppgavens oppbygning</b> .....	<b>3</b>
<b>2 TEORETISK RAMMEVERK</b> .....	<b>4</b>
<b>2.1 Virksomhetsstyring</b> .....	<b>4</b>
<b>2.2 Styringsystem- og prosess</b> .....	<b>5</b>
2.2.1 Kritikk mot tradisjonell styring og styringsinformasjon .....	<b>7</b>
<b>2.3 Balansert målstyring</b> .....	<b>8</b>
2.3.1 Strategiske perspektiv .....	<b>9</b>
2.3.2 Viktigheten av å velge rett måleparameter.....	<b>10</b>
2.3.3 Kritikk av balansert målstyring .....	<b>11</b>
<b>2.4 Beslutningstaking</b> .....	<b>12</b>
<b>2.5 Informasjon og kommunikasjon</b> .....	<b>14</b>
2.5.1 Informasjonskilder .....	<b>14</b>
2.5.2 Informasjonens ulike oppgaver .....	<b>15</b>
2.5.3 Forskjeller i styringsinformasjonens tiltenkte og faktiske funksjoner .....	<b>17</b>
<b>2.6 Bruk av styringsinformasjon</b> .....	<b>19</b>
2.6.1 Sammenheng mellom normering, praksis og bruk.....	<b>19</b>
2.6.2 Hovedtyper bruk av styringsinformasjon.....	<b>20</b>
2.6.3 Praktisk eksempel på bruk av styringsinformasjon - Johanson (2008).....	<b>21</b>
2.6.4 Oppsummering – teoretisk rammeverk .....	<b>22</b>
<b>3 METODE</b> .....	<b>23</b>
<b>3.1 Vitenskapsteoretisk ståsted</b> .....	<b>23</b>
<b>3.2 Forskningsdesign</b> .....	<b>25</b>
3.2.1 Tidsdimensjon .....	<b>25</b>
3.2.2 Intensiv eller ekstensiv studie .....	<b>26</b>
<b>3.3 Metodevalg</b> .....	<b>28</b>

<b>3.4</b>	<b>Forskningsprosessen</b> .....	<b>30</b>
<b>3.5</b>	<b>Vurdering av studien kvalitet</b> .....	<b>32</b>
3.5.1	Pålitelighet (reliabilitet).....	33
3.5.2	Troverdighet (begrepsvaliditet).....	33
3.5.3	Overførbarhet (Ekstern validitet) .....	34
3.5.4	Bekreftbarhet (Objektivitet) .....	35
<b>3.6</b>	<b>Forskningsetiske avveininger</b> .....	<b>35</b>
<b>4</b>	<b>CASEBESKRIVELSE</b> .....	<b>37</b>
<b>4.1</b>	<b>Forsvarets tilnærming til virksomhets- og økonomistyring</b> .....	<b>37</b>
<b>4.2</b>	<b>Forsvarets styringssystem</b> .....	<b>37</b>
4.2.1	Forsvarets styringsmodell og -prosesser .....	38
4.2.2	Ledergruppemøter .....	39
4.2.3	Styringsdokumenter .....	40
4.2.4	Fokus på styringsinformasjon .....	41
4.2.5	MRR: kobling til balansert målstyring.....	41
<b>5</b>	<b>EMPIRISKE FUNN</b> .....	<b>43</b>
<b>5.1</b>	<b>Virksomhetsstyring</b> .....	<b>43</b>
<b>5.2</b>	<b>Oppsummering – Virksomhetstyring</b> .....	<b>47</b>
<b>5.3</b>	<b>Beslutningstaking</b> .....	<b>48</b>
5.3.1	Beslutningsgrunnlag.....	48
5.3.2	Dokumenter.....	49
5.3.3	Forhold som påvirker beslutningstakingen .....	53
5.3.4	Oppsummering – Beslutningstaking .....	55
<b>5.4</b>	<b>Informasjonsutveksling</b> .....	<b>57</b>
5.4.1	Informasjonsutveksling og kommunikasjonslinjer .....	57
5.4.2	Diagnostisk og interaktiv bruk av styringsinformasjon .....	61
5.4.3	Forhold som påvirker kommunikasjonen og informasjonsutvekslingen .....	64
5.4.4	Ledergruppemøtene: beslutningstaking eller informasjonsutveksling.....	66
5.4.5	Oppsummering – Informasjonsutveksling .....	68
<b>5.5</b>	<b>Hovedfunn og punkter for analyse</b> .....	<b>71</b>
5.5.1	Virksomhetsstyring .....	71
5.5.2	Beslutningstaking og informasjonsutveksling – del 1: .....	71
5.5.3	Beslutningstaking og informasjonsutveksling – del 2: .....	71
5.5.4	Bruk av styringsinformasjon .....	72
<b>6</b>	<b>ANALYSE</b> .....	<b>73</b>
<b>6.1</b>	<b>Problematikk knyttet til utvikling og måling på kvalitative parametere</b> .....	<b>73</b>

<b>6.2</b>	<b>Ledernes beslutnings- og informasjonsgrunnlag.....</b>	<b>75</b>
<b>6.3</b>	<b>Ledergruppemøtene: Informasjonsutveksling og beslutningstaking .....</b>	<b>77</b>
6.3.1	Ulike forhold som kan påvirke kommunikasjonen/informasjonsutvekslingen..	78
6.3.2	Kommunikasjonsprosessen ulike funksjoner .....	79
<b>6.4</b>	<b>SST og HST: Diagnostisk og interaktiv bruk av styringsinformasjon .....</b>	<b>80</b>
6.4.1	Kontroll og tilbakemelding .....	80
6.4.2	Fastsatte mål og standarder .....	80
6.4.3	Læring .....	81
6.4.4	Diskusjon rundt styringsinformasjon .....	82
<b>7</b>	<b>KONKLUSJON.....</b>	<b>83</b>
<b>8</b>	<b>REFERANSELISTE.....</b>	<b>86</b>
	<b>VEDLEGG 1: Intervjuguide – leder .....</b>	<b>101</b>
	<b>VEDLEGG 2: Intervjuguide – deltaker.....</b>	<b>105</b>
	<b>VEDLEGG 3: Intervjuguide – agenda/saksliste .....</b>	<b>110</b>

# 1 INNLEDNING

## 1.1 Aktualisering og bidrag

Virksomhetsstyring som fagfelt kan deles i tre ulike deler: prestasjonsstyring, ressursstyring og beslutningsstøtte (Gjønnes & Tangenes, 2014), hvor beslutningsstøtte blant annet omhandler fremskaffelse og kommunikasjon av informasjon til beslutningsformål. For å få til god økonomi- og virksomhetsstyring må dette forankres i «*virksomhetens strategiske prosess, styring av kritiske ressurser og fornying gjennom læring*» (Gjønnes & Tangenes, 2014, s. 29). Produksjon og bruk av styringsinformasjon er et element som inngår i hvordan man velger å drifte en virksomhet; informasjon blir viktig i styring og beslutninger knyttet til arbeidet med strategisk utvikling, i daglig drift og i et utviklingsperspektiv. Slik blir styringsinformasjon også en viktig del av ulike styringssystem. Det som kan være med på å avgjøre nytteverdien av og som kan rettferdiggjøre bruken av et styringssystem er kvaliteten på og relevansen til den informasjonen en får ut av systemet (Anthony & Young, 2003).

Organisasjoner er komplekse sosiale systemer med et avansert informasjonsbehov (Daft & Lengel, 1983), noe som stiller krav til hvordan informasjonen blir prosessert og brukt. Hvordan aktørene i en organisasjon bruker tilgjengelig styringsinformasjon vil kunne ha betydning for kvaliteten på virksomhetsstyringen i gjeldende organisasjon. Det finnes to hovedtyper innen bruk av styringssystem og –informasjon, dette er diagnostisk og interaktiv bruk (Simons, 1995). Diagnostisk styring og bruk av informasjon vil innebære at styringsinformasjonen brukes historisk og med et kontrollformål, dersom styringsinformasjonen derimot brukes i et utviklingsperspektiv tenderer dette mot interaktiv bruk.

I tidligere styringssystemer så man en bruk av systemet og styringsinformasjon som kan kobles mot diagnostisk bruk, og det ble etter hvert rettet kritikk mot den mer tradisjonelle måten å styre på som var tett koblet til bruk av budsjettet. Med bakgrunn i denne kritikken lanserte Kaplan og Norton (1992) tidlig på 1990-tallet Balansert målstyring som en løsning. Å styre på den tradisjonelle måten hadde ifølge Kaplan og Norton (1992) som konsekvens at styringsinformasjon i stor grad ble historisk, og at man heller ikke hadde fokus på ulike elementer eller perspektiv som kunne være med på å skape verdi for organisasjonen.

Et styringssystem som har likheter med balansert målstyring er Forsvarets eget styringssystem for mål-, resultat- og risikostyring (MRR). Denne studien finner sted innenfor Sjøforsvaret og Hæren, i henholdsvis Sjøforsvarsstaben (SST) og Hærstaben (HST). Hvordan informantene innenfor de to case-enhetene bruker styringsinformasjonen tilgjengelig fra MRR-systemet vil kunne påvirke virksomhetsstyringen i enhetene, og Forsvaret totalt sett.

Tidligere har to masteravhandlinger (Dale, 2014; Thobiassen, 2015) har sett på hvordan MRR er implementert i ulike deler av Forsvaret, henholdsvis Luftforsvaret og Forsvarets lønnsadministrasjon (FLA). I hvilken grad MRR er implementert i en enhet kan tenkes å legge føringer på hva slags informasjon som hentes ut fra systemet, og også hvordan denne informasjonen blir brukt i virksomhetsstyringen – f.eks. i informasjonsutveksling og beslutningstaking hos lederne. Formålet med studien er dermed å kaste lys på hvordan ledere faktisk bruker styringsinformasjon i anledning virksomhetsstyringen i Forsvaret.

## **1.2 Problemstilling**

En kritisk suksessfaktor ved implementering av MRR sies å være at prosessen er godt forankret i ledelsen, at den er lederstyrt (Forsvarsstaben, 2010). Videre vil en løpende oppfølging av hvordan måloppnåelse og risiko håndteres *«være en viktig del av ledelsens samlede styringsinformasjon og en del av den samlede mål-, resultat- og risikostyringen»* (Forsvarsstaben, 2010, s. 28). I sammenheng med dette legger bruk av MRR også føringer for hvordan deltakere på ledergruppemøter skal benytte seg av styringsinformasjonen som kan hentes ut fra dette systemet. Blant annet skal deltakerne på ledergruppemøter: *«(...) sette seg inn i den sist oppdaterte informasjon om mål, SP'ere med ambisjon, risiko og tiltak»* (Forsvarsstaben, 2010, s. 30) .

Gjennom avklaringssamtale med kontaktperson i Forsvarsstaben kom det fram at det, basert på blant annet kultur og kompetanse i styringssystem, kunne være forskjeller mellom HST og SST i hvordan styringsinformasjon ble brukt i anledning ledergruppemøtene og i beslutningstaking. På bakgrunn av dette ble problemstillingen som følger:

*«Hvordan bruker ledere styringsinformasjon i beslutningstaking og informasjonsutveksling i anledning ledergruppemøter?»*

Bidraget mitt med denne studien er å se på hvordan lederne bruker styringsinformasjon i beslutningstaking og informasjonsutveksling. I tillegg er bidraget å se på hva det vil si, hvilke implikasjoner det gir for virksomhetsstyringen, at de bruker styringsinformasjonen på nettopp denne måten.

Studien avgrenser seg til å se på bruk av styringsinformasjon i arbeidet knyttet opp mot og på ledergruppemøtene, og styringsinformasjonen defineres som den som er faktisk tilgjengelig for deltakere på ledergruppemøter. I tillegg er studien avgrenset til to case-enheter, ved at det tas utgangspunkt i SST og HST, og studien har dermed et fokus internt i Forsvaret.

### **1.3 Oppgavens oppbygning**

Kapittel 1 gir informasjon om studiens tema, aktualisering, formål, problemstilling, bidrag og ulike avgrensinger. I kapittel 2 presenteres det teoretiske rammeverket som skal hjelpe til med å besvare problemstillingen. I kapittel 3 presenteres studiens vitenskapsteoretiske ståsted, forskningsdesignet til studien og metode/prosess for innsamling av data. I tillegg vil studiens kvalitet og forskningsetiske avveininger presenteres her. Kapittel 4 gir en presentasjon av tilnærmingen til virksomhets- og økonomistyring i Forsvaret, Forsvarets styringsmodell og –prosess. I tillegg presenteres ulike styringsdokumenter som benyttes i Forsvaret. Det blir også her en presentasjon av case-enhetene. Kapittel 5 presenterer studien empiriske funn, som i kapittel 6 blir analysert og koblet opp mot teorien fra kapittel 2. I kapittel 7 presenteres studiens konklusjon, og eventuelle svakheter ved studien.

## 2 TEORETISK RAMMEVERK

I dette kapittelet presenteres studien teoretiske rammeverk. Først i kapitlet presenteres det teori om virksomhetsstyring, deretter går jeg nærmere inn på styringssystem og –prosesser. Det blir også presentert kritikk mot tradisjonelle styringssystem og den tradisjonelle måten å styre på. Kritikken vil her ha spesielt fokus på informasjon man får ut av de mer tradisjonelle styringssystemene. Videre presenteres balansert målstyring – et av de mest utbredte styringssystemene og –verktøyene i dag. Her er fokuset på hvordan balansert målstyring kan anvendes i offentlig sektor. Dernest drøftes kritikk mot balansert målstyring. Neste del av teorikapittelet presenterer teori rundt beslutningstaking, informasjon og kommunikasjon, før det til slutt blir satt fokus på teori rundt bruken av styringsinformasjon. Der blir det gått nærmere inn på sammenhengen mellom normering, praksis og bruk av styringsinformasjon, ulike måter styringsinformasjonen kan brukes på og forskjeller i styringsinformasjonen tiltenkte og faktiske funksjoner.

### 2.1 Virksomhetsstyring

Hagness, Vatne, og Nordheim (2014) bruker virksomhetsstyring som et «eget» begrep, og Nyland og Pettersen (2010) bruker økonomistyring som et «eget» begrep. Derimot kombinerer Gjønnnes og Tangenes (2014) økonomistyring og virksomhetsstyring i ett og samme begrep: *økonomi- og virksomhetsstyring*. Dette impliserer at begrepene økonomistyring og virksomhetsstyring kan sees i sammenheng, og at de støtter opp om og utfyller hverandre.

Gjønnnes og Tangenes (2014) viser til at økonomi- og virksomhetsstyring inneholder tre elementer: prestasjonsstyring, beslutningsstøtte og ressursstyring. Mest relevant for problemstillingen i denne oppgaven er beslutningsstøtte, og beslutningsstøtte defineres som *«fremskaffelse, analyse og kommunikasjon av verdiskapningsrelevant informasjon til beslutningsformål»* (Gjønnnes & Tangenes, 2014, s. 25). Virksomhetsstyring vil kreve innsikt i en organisasjons verdssystem og tilhørende verdiskapningslogikk, og er videre situasjonsbetinget (Gjønnnes & Tangenes, 2014). Dette innebærer at en må ta i betraktning hvilke ressurser en har tilgjengelig og hvilken konkurransesituasjon en befinner seg i (Gjønnnes & Tangenes, 2014). Hagness m.fl. (2014) sier at for å få til effektiv



virksomhetsstyring må en koble strategi og drift sammen, dette gjøres ved å følge opp måloppnåelse og usikkerhet på en strukturert og hensiktsmessig måte fra strategi til drift i virksomheten. For å få til dette kreves det *«gjennomgående strukturer, prosesser og verktøy for å håndtere både risiko og prestasjoner på en effektiv og integrert måte gjennom alle organisasjonsnivåer»* (Hagness m.fl., 2014, s. 34). Nyland og Pettersen (2010, s. 2) definerer økonomistyring som et vidt begrep, og sier at det inkluderer de *«prosesser som eiere eller ledere av virksomheter bruker for å nå virksomhetens mål på en effektiv måte»*. Videre sier Nyland og Pettersen (2010, s. 2) at økonomistyringen må ha et *«målformulerende, kommuniserende, lederorientert og analytisk perspektiv som – i prinsippet – må knyttes sammen slik at organisasjonen som helhet blir målorientert»*.

Ut fra Gjønnnes og Tangenes (2014); Hagness m.fl. (2014); Nyland og Pettersen (2010) sin beskrivelse av virksomhetsstyring og/eller økonomistyring ser man at måloppnåelse og verdiskapning er sentralt, uavhengig av om begrepet økonomistyring og/eller virksomhetsstyring blir benyttet. Videre i denne oppgaven blir det dermed for enkelhets skyld kun brukt begrepet virksomhetsstyring.

## **2.2 Styringssystem- og prosess**

Som Hagness m.fl. (2014) sier er det viktig å koble strategi og drift sammen for å få til effektiv virksomhetsstyring. En måte organisasjoner kan gjøre dette på er å benytte seg av ulike styringssystem og tilhørende prosesser. I denne oppgaven vil et styringssystem forstås som et styringsverktøy, men et styringssystem kan i seg selv bestå av flere enkeltvis styringsverktøy eller flere kombinerte styringssystem. I oppgaven vil hovedsakelig begrepet styringssystem bli brukt, selv om eventuelle styringssystem som omtales består av en kombinasjon av flere ulike systemer.

Malmi og Brown (2008) sier det har vært lite klarhet, mye inkonsistens og stor variasjon i definisjonene av hva styringssystem er. Det hevdes at dette kan føre til problemer innenfor forskning på styringssystem, da spesielt med hensyn til å skulle fortolke forskningsresultat når det er så ulike definisjoner av hva et styringssystem er som ligger til grunn. Flamholtz og Das (1985) definerer et styringssystem til å være en kombinasjon av mekanismer som standard organisasjonsprosedyrer, stillingsbeskrivelser, prestasjonsmåling og belønningssystem.

Malmi og Brown (2008, s. 290) selv sier dette om styringssystem (MCS):

*Those systems, rules, practices, values and other activities management put in place in order to direct employee behaviour should be called management controls. If these are complete systems, as opposed to a simple rule (for example not to travel in business class), then they should be called MCSs. Accounting systems that are designed to support decision-making at any organizational level, but leave the use of those systems unmonitored, should not be called MCSs and instead termed management accounting systems.*

Anthony og Young (2003) og Flamholtz og Das (1985) sier at en innenfor et styringssystem må jobbe for å oppnå *målkongruens*; samsvar mellom ansattes egeninteresser og organisasjonens interesser. For å oppnå dette må en påvirke individuell atferd eller gruppeatferd i retning av organisasjonens mål, enten gjennom direkte mekanismer eller mer indirekte mekanismer som kultur og struktur (Flamholtz & Das, 1985). De mekanismene som påvirker direkte kan kalles *kjernestyringssystem* og vil kunne inkludere planlegging, måling, tilbakemelding og evaluering/belønning (Flamholtz & Das, 1985). Dette kjernestyringssystemet kan igjen være forankret i organisasjonsstrukturen eller –kulturen. Utover målkongruens er det andre kriterier som er med på å avgjøre kvaliteten på et styringssystem; det må være totalt, koordinerende og integrert, det må være finansielt forankret og styringsprosessen må følge en viss rytme (Anthony & Young, 2003). At styringsprosessen bør følge en viss rytme betyr ifølge Anthony og Young (2003) at prosessen bør følge et bestemt mønster eller tidsplan. Ifølge Merchant og Van der Stede (2012) vil et totalt styringssystem, og det å praktisere god styring, innebære at en må styre og måle på alle relevante parametere. Merchant og Van der Stede (2012) sier videre at et velfungerende styringssystem kjennetegnes ved at det er *fremtidsrettet*, fortiden er ikke relevant på annen måte enn at det kan brukes som en guide for fremtiden. I tillegg må systemet være *målrettet*, det er målene som representerer hva organisasjonen ønsker å oppnå i fremtiden.

Dersom virksomhetsstyring er situasjonsbetinget, slik Gjønnnes og Tangenes (2014) fremhever bør styringssystemene være tilpasset den enkelte organisasjon (Chenhall, 2003). Årsaken til dette er at styringssystemet skal hjelpe organisasjonen med å oppnå dens strategiske mål, enten disse målene innebærer økonomisk verdiskapning eller oppfyllelse av et samfunnsmessig oppdrag. Det som kan rettferdiggjøre bruken av et gitt styringssystem er nettopp at det skal hjelpe til med å oppfylle den enkelte organisasjons strategiske mål (Nita, 2008). Hamel (2009) sier at problemene i dagens samfunn forbundet med virksomhetsstyring blant annet er relatert til hvordan en skaper tilpasningsdyktige organisasjoner og

styringssystem som er både fokuserte og effektive i et samfunn preget av raske endringer. I tillegg er fokuset nå mer rettet mot hvordan en kan skape organisasjoner som er innovative nok til at de forblir både relevante og lønnsomme. I stedet for å ha et fokus hvor ledere er misfornøyd med noe som ikke fungerer, må ledere gjøre noe produktivt med denne misnøyen (Hamel, 2009), slik at en unngår at det skal en virksomhetskrise til for å få i gang endring. Den tradisjonelle måten å styre virksomhetene på skulle opprinnelig løse problemer relatert til effektivitet og stor produksjon, og løsningen på dette var hierarkisk struktur, oppdeling og kaskadering av mål nedover i organisasjonen, presise rolledefinisjoner og utdypende regler og prosedyrer (Hamel, 2009). Med bakgrunn i dette vil det i neste delkapittel bli presentert kritikk mot tradisjonell styring og tradisjonell styringsinformasjon

### **2.2.1 Kritikk mot tradisjonell styring og styringsinformasjon**

I styring, kommunikasjon og rapportering ligger det utveksling av informasjon, og for at et styringssystem skal fungere kan det derfor tenkes at det er nødvendig at informasjonsdelen av styringssystemet fungerer. Eksempelvis rettet Ackhoff (1967) og Gorry og Morton (1971) tidlig kritikk mot informasjonsbiten knyttet til tradisjonelle styringssystem. Ackhoff (1967) mente blant annet at lederne ble eksponert for en overflod av informasjon som ikke var relevant, og at problemet nødvendigvis ikke var mangel på relevant informasjon. Etter Ackhoff (1967) og Gorry og Morton (1971) er det flere som har rettet kritikk mot relevansen av informasjonen av får ut av styringssystem og den mer tradisjonelle måten å styre på. I denne sammenheng er det spesielt budsjettet i seg selv som har fått gjennomgå (Bergstrand, 2012; Boye, Bjørnenak, & Bergstrand, 1999; Ekholm & Wallin, 2000; Gjønnes & Tangenes, 2014; Lem, 2009), en kritikk som blant annet har resultert i *Beyond Budgeting*-filosofien (Bjørnenak, 2010). *Beyond Budgeting*-filosofien var en del av den større *Relevance Lost*-debatten (Bjørnenak, 2010) som særlig Johnson og Kaplan (1991) er kjent for.

I 1987 presenterte Johnson og Kaplan (1991) noe de mente var et problem; at styringssystemene i private virksomheter ikke produserte den styringsinformasjonen en hadde behov for (Bjørnenak, 2010). Johnson og Kaplan (1991) rettet seg i hovedsak mot bedrifter med et profittmotiv, men på et overordnet nivå mener jeg at en kan se på kritikken slik at den fokuserer på det å gjøre en organisasjons interne prosesser mer effektive og derigjennom maksimere output. Av den grunn kan kritikken Johnson og Kaplan (1991) kom med være

relevant i forhold til virksomheter hvor ikke profitt, men et samfunnsmessig formål eller oppdrag, er det som utgjør output. Johnson og Kaplan (1991, s. 3) sa at problemet med datidens styringssystem var at det forledet ledernes oppmerksomhet til et feil fokus på tradisjonelle finansielle resultatmål, og at systemene mislyktes i å «*provide the relevant set of measures that reflect the technology, the products, the processes, and the competitive environment in which the organization operates*». Fokuset rettet mot finansielle mål gjorde at en ikke ble bevisst eller hadde fokus rettet mot det som faktisk var relevant for, og skapte, forbedrede produksjonsprosesser og økte produktiviteten i virksomhetene. Det finansielle fokuset gjorde også at den styringsinformasjonen som ble produsert var for tett koblet til prosedyrene forbundet med det finansielle rapporteringssystemet, og at styringsinformasjonen dermed ble «*too late, too aggregated, and too distorted to be relevant for managers' planning and control decisions*» (Johnson & Kaplan, 1991, s. 1). Utfordringen ble å skape styringssystem som ga relevant og god styringsinformasjon.

I neste delkapittel blir balansert målstyring presentert. Dette er et av de kjente styringssystemene som kom i kjølvannet av kritikken fra Johnson og Kaplan (1991). Grunnen til at dette styringssystemet blir presentert er at det har likheter med mål-, resultat- og risikostyringssystemet som Forsvaret bruker (se delkapittel 4.2.5, s. 42).

### **2.3 Balansert målstyring**

Kaplan og Norton (1992) presenterte «the balanced scorecard» på bakgrunn av en studie om prestasjonsmåling i selskaper hvor immaterielle eiendeler hadde en fremtredende rolle i verdiskapningen. Tanken var at dersom styringen av immaterielle eiendeler skulle forbedres, måtte de integreres i selskapenes ledelsessystem (Kaplan, 2009). Det var meningen at det nye systemet skulle forhindre overbelastning av informasjon, ved at en skulle begrense antall kritiske suksessfaktorer og måleparametere en brukte, og systemet skulle også tillate lederne å se på virksomheten fra flere ulike perspektiv. Siden starten med Kaplan og Norton (1992) har balansert målstyring blitt utviklet seg til å bli et mer helhetlig ledelsessystem koblet til strategi. Tanken er at man ved å bruke balansert målstyring vil få mulighet til å uttrykke og kommunisere strategien til virksomheten. Dette kan hjelpe til med å oppnå felles organisatorisk mål, ved å justere individuelle og organisatorisk tiltak, og tiltak på tvers av enheter (Kaplan & Norton, 1996b).

### 2.3.1 Strategiske perspektiv

Kaplan og Norton presenterte i sin tid fire perspektiv: det finansielle perspektivet, kunde- og markedsperspektivet, interne prosesser- og infrastrukturperspektivet (Bergstrand, 2012; Gjønnnes & Tangenes, 2014; Kaplan & Norton, 1992, 1996b), og de mente at disse fire perspektivene kunne skape en god struktur i arbeidet med å presentere og tydeliggjøre selskapenes strategiske mål (Kaplan, 2009). Når Kaplan og Norton snakker om *struktur*, snakker de om den kausale årsak-virkning-sammenhengen mellom de ulike perspektivene. Tanken er at de fire perspektivene er ordnet i et slags hierarki, hvor det *finansielle perspektivet* er øverst (Bergstrand, 2012). Dette perspektivet uttrykker den finansielle strategien til et selskap (Kaplan & Norton, 1996b). I det finansielle perspektivet rapporteres det på oppnådde finansielle måltall, mens det i de underordnede perspektivene rapporteres på kritiske suksessfaktorer (KSFer) og kritiske prestasjonsindikatorer (KPIer) som antas å støtte opp om dette (Hoff, 2009). Under det finansielle perspektivet finner man *markeds- og kundeperspektivet* - dette vil avhenge av virksomhetens overordnede strategi og finansielle strategi (Hoff, 2009). Under markeds- og kundeperspektivet finner man det *interne perspektivet*. Innenfor dette perspektivet sa Kaplan og Norton (1996b) at det handlet om å ta hensyn til drivere for langsiktig finansiell suksess, samtidig som en skal kontrollere og forbedre eksisterende rutiner og prosesser. *Lærings- og vekstperspektivet* er det siste perspektivet, og det har fokus på infrastrukturen virksomheten trenger om en skal legge til rette for langsiktig vekst og forbedring (Kaplan & Norton, 1996b).

Det er ikke slik at alle virksomheter er tjent med å ha det samme oppsettet på målekortperspektiv som en bedrift med et profittformål. Virksomheter i offentlig sektor skal tjene samfunnet ved å tilby tjenester til brukerne. For en slik virksomhet er ikke det overordnede målet profitt, og det finansielle perspektivet er ikke overordnet de andre målekortperspektivene (Anthony & Young, 2003). Det finansielle perspektivet vil sette rammebetingelser for driften, det kan virke både styrende og begrensende, og er slik avgjørende for de tjenester offentlige virksomheter skal tilby sine brukere og interessenter (Kaplan, 1999). Hoff (2009) sier det kan være nyttig for ulike virksomheter å ta utgangspunkt i de fire tradisjonelle målekortperspektivene, og så gjøre tilpasninger etter behov. Blant annet presenterer Hoff (2009) et eget oppsett på målekortperspektivene for Forsvaret. Her vil

*leveranseperspektivet* komme øverst/først – leveranser er det endelige produktet Forsvaret skal levere på bakgrunn av hva Regjering og Storting har bestemt. Under leveranseperspektivet kommer det finansielle perspektivet, så kommer interne prosesserperspektivet og til slutt kommer et perspektiv som omhandler mennesker, læring og utvikling. Dette siste perspektivet går ut på å sørge for medarbeidere med riktig kompetanse – humankapital, og at en har gode informasjonssystemer. Ifølge Hoff (2009, s. 325) er informasjonssystemer «systemer som legger til rette for mulighetene for kontinuerlig læring, og for at kompetanse og erfaring blir i virksomheten om ansatte slutter». Til slutt i dette perspektivet handler det om å legge til rette for mulighetene for motivasjon, medvirkning og en organisatorisk innordning rettet mot det som er virksomhetens utfordringer og mål (Hoff, 2009).

### **2.3.2 Viktigheten av å velge rett måleparameter**

Johnsen (2007) sier balansert målstyring bygger på forestillingen om at det bør eksistere en tett kobling mellom målformulering og tilhørende måleindikator. Denne koblingen er kjent som den antatte årsak-virkning-sammenheng – måleindikatorerne skal fortelle i hvilken grad målene er oppfylt. Når det er en svakere kobling mellom disse to elementene oppstår faren for det Gjønnnes og Tangenes (2014) kaller *sub-optimalisering*; du får det du måler. Dette kan oppstå når en skal måle på noe som både er kvalitativt og kvantitativt. Holmstrom og Milgrom (1991) sier at dersom en i utgangspunktet skal produsere og måle på noe som både er kvantitativt (volum) og kvalitativt (kvalitet), så vil tendensen dersom en benytter et kvantitativt målesystem være at en måler på volumet. I sammenheng med dette sier Jacobsen (2005) at kvantitativ metode er forbundet med tall og at kvalitativ metode er forbundet med ord. En kvantitativ parameter kan forstås som noe som lett kan måles ved tall, og en kvalitativ parameter kan bedre beskrives gjennom ord – og det er kanskje vanskeligere å få tak i *hva* en skal måle på for å faktisk måle måloppnåelsen i parameteren. Når det er vanskelig å utvikle gode parametere kan det hende at det ender med at en benytter det Schie og Sæthre (2014, s. 28) kaller som ufullstendige måleindikatorer; dette er «indikatorer som ikke er i stand til å fange opp hele kompleksiteten i det som forsøkes målt». Dette kan blant annet tolkes som et tilfelle hvor man bruker en kvantitativ parameter på noe som egentlig burde måles kvalitativt. Et eksempel på dette kan være at en styrer på tradisjonelle, finansielle måltall i en offentlig

virksomhet, og hvor disse måltallene dermed ikke vil kunne si noe om den offentlige virksomhetens faktiske verdiskapning.

### 2.3.3 Kritikk av balansert målstyring

Balansert målstyring kom på bakgrunn av kritikk mot mer tradisjonelle styringssystemer, men har selv blitt utsatt for kritikk. Deler av denne kritikken går på at balansert målstyring (1) ikke anerkjenner bidraget interessenter kan gi til organisasjonen (Atkinson, Waterhouse, & Wells, 1997; Marr & Adams, 2004), eller at en (2) ikke har nok fokus på de menneskelige ressursene en organisasjon faktisk besitter (Maltz, Shenhar, & Reilly, 2003). Maltz m.fl. (2003) sier at det manglende fokuset på et selskaps menneskelige ressurser kanskje er en av de mest merkbare svakhetene ved balansert målstyring. Marr og Adams (2004, s. 24) sier de fire perspektivene bare tar hensyn til investorer og kunder, og Atkinson m.fl. (1997, s. 26) sier balansert målstyring feiler på å: «*Adequately highlight the contributions that employees and suppliers make to help the company achieve its objectives*».

En annen del av kritikken mot balansert målstyring er rettet mot den kausale årsak-virkningssammenheng mellom de ulike perspektivene. Ifølge Nørreklit (2000) må en sammenheng bevises empirisk for å være kausal, men at sammenhengene mellom de ulike KSfer, KPIer og de ulike perspektivene bare kan antas logisk. Et hypotetisk eksempel for Forsvaret kan være sammenheng mellom antall kystvaktskip og operativ evne – en kan logisk tenke seg til en slik sammenheng. Det er denne typen logiske sammenhenger en ofte finner i balansert målstyring, men denne sammenheng kan vanskelig bevises empirisk. Det er på dette grunnlag Nørreklit (2000) mener at blant annet Kaplan og Norton (1996a, 1996b) sin beskrivelse av en årsak-virkningssammenheng mellom ulike mål i de fire perspektivene er problematisk. Dersom en likevel antok en slik sammenheng, og samtidig tok i betraktning at det kreves et visst tidsetterslep mellom årsak og virkning, er det problematisk at tidsdimensjonen ikke er hensyntatt i målekortene, da effekt av ulike tiltak vil slå ut på mål på ulike tidspunkt (Nørreklit, 2000).

En tredje vinkling av kritikken mot balansert målstyring går ut på at balansert målstyring kan virke begrensende og gjøre organisasjoner ineffektive (Voelpel, Leibold, & Eckhoff, 2006). Ifølge Voelpel m.fl. (2006) er det *første* problemet at det skapes for lite rom for mål og perspektiv som går på tvers av de opprinnelige perspektivene, og at det dermed ser ut til at

måleindikatorene må presses inn i et av de fire perspektivene. Det *andre* problemet er at virksomheten kan bli ineffektiv. Dette kan skje på den måten at andre initiativ enn de som er målsatt ikke blir vurdert, en begrenser aktiviteter og initiativ, og at den dermed underforbruker de mulighetene som faktisk finnes. Et mulig *tredje* problem er at balansert målstyring har et internt fokus som ikke tar hensyn til andre virksomheter som befinner seg innenfor samme sektor, da det er mest fokus på sluttbrukere og –kunder. I tillegg sier Voelpel m.fl. (2006) at balansert målstyring tar utgangspunkt i et mekanistisk tankesett, og dermed passer til organisasjoner med en hierarkisk og byråkratisk struktur. Dette mekanistiske tankesettet kan være et problem i forhold til det faktum at forretningsprosesser i dag blir mer og mer komplekse, og at man for å forstå konkurransefaktorer trenger perspektiv som går på tvers av ulike felt (Voelpel m.fl., 2006).

Selv om balansert målstyring har vært utsatt for en del kritikk har det hatt stor suksess og vært et mye brukt styringsverktøy. Det har fått stor utbredelse i praksis (Stemsrudhagen, 2003), noe som støttes av Hoff (2009, s. 310) som sier at balansert målstyring *«har fått stor utbredelse i både private og offentlige virksomheter i den industrialiserte del av verden»*.

## **2.4 Beslutningstaking**

Da denne studien har fokus bruk av styringsinformasjon i beslutningstaking og informasjonsutveksling, vil det i dette delkapitlet bli presentert teori som går på beslutningstaking. I neste delkapittel vil det bli presentert teori som går på informasjon og kommunikasjon.

Jacobsen og Thorsvik (2013) sier at beslutninger er noe som fattes over alt, hele tiden, og beskriver beslutningstaking som en *prosess* som foregår daglig i alle organisasjoner. Denne prosessen er den *«rekken av handlinger eller vurderinger som fører frem til vedtak (intensjoner) og iverksetting (handling) av en beslutning»* (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 308). Den beslutningen som blir tatt, altså den handlingen som blir iverksatt, vil være en av flere mulige handlinger/beslutninger som en i utgangspunktet kunne velge mellom. Når det er flere ulike alternativ og påfølgende beslutninger som blir iverksatt krever det at beslutningstakerne er i stand til å vurdere de ulike alternativene. Dillon (1998) sier at uansett på hvilket nivå i organisasjonen beslutningstakingen foregår vil det innebære et behov for å sammenligne ulike forhold, blant annet mellom ulike alternativer, ulike beslutningssituasjoner



og mellom fordeler ved ulike alternativ. Dette er noe som også støtter opp under tanken om behovet for en rasjonell aktør i beslutningstakingen. March og Olsen (1986) sier at rasjonell beslutningstaking innebærer en evne til å ta rasjonelle valg ut fra forventinger om konsekvensene ved ulike valg, og ut fra de instrumentene som er tilgjengelige for å ta de ulike valgene. Som en motsetning til antakelsen om rasjonelle aktører var Simon (1956, s. 9) den første som konseptualiserte begrenset rasjonalitet:

*Since the organism, like those of the real world, has neither the senses nor the wits to discover an «optimal» path – even assuming the concept of optimal to be clearly defined – we are concerned only with finding a choice mechanism that will lead it to pursue a «satisficing» path, a path that will permit satisfaction at some specified level of all of its needs.*

Begrenset rasjonalitet illustreres gjerne med at en sier at mennesker, når de står overfor valg, velger det beste alternativet blant de alternativ man har oversikt over – noe som betyr at en nødvendigvis ikke vurderer alle de alternativene som faktisk og rasjonelt er tilgjengelige for vurdering.

Johnsen (2015) presenterer beslutningsprosessen gjennom en beslutningssyklusmodell. Den informasjonen en beslutningstaker bruker som input i en beslutningsprosess har allerede passert gjennom et «filter», og dette filteret kan påvirke hva slags informasjon som kommer ut på mottakerens side. Det som dermed kan skje er at beslutningene som fattes på informasjon som har gått gjennom dette filteret, kan være annerledes enn det som var formålet til avsenderen. Videre i beslutningssyklusmodellen vil det være slik at etter beslutninger er tatt vil det være tid for tilbakemelding og feedback, noe som kan være med å danne grunnlag for og dermed innvirke på videre beslutninger. For å kunne gjennomføre en beslutningsprosess på en effektiv måte kreves det ifølge Jacobsen og Thorsvik (2013, s. 278) «informasjon om hva som skjer, og evne til å kunne kommunisere og gjøre seg nytte av informasjonen. Dersom koblingen mellom årsak og virkning og påfølgende konsekvenser er utydelig blir det vanskeligere å fatte beslutninger, og når et usikkerhetsmoment legges inn i vurderingen og beslutningstakingen vil dette gjøre beslutningsprosessen enda mer komplisert». Dette illustrerer at det er nødvendig med god og riktig informasjon i beslutningstaking, men at slik informasjon ikke alltid er tilgjengelig. Johanson (2008) sier at mangel på informasjon av høy kvalitet er et problem om en skal oppdage uregelmessigheter og problemer. Når en i tillegg blir pålagt mer og mer ansvar gjennom lovgivning og gjennom

beste praksis i organisasjoner er det slik at en vil trenge stadig mer og bedre informasjon for å kunne oppfylle det ansvaret en har som leder (Johanson, 2008). En kritisk faktor når en skal fungere effektivt i dynamiske omgivelser er *situasjonsbevisstheten* til beslutningstakerne (Johnsen, 2015). Dette går på den enkelte sin subjektive oppfatning av en situasjon, dannet på grunnlag av den informasjonen som er tilgjengelig for beslutningstakeren, og defineres som «*vår evne til på et gitt tidspunkt å oppfatte elementer i miljøet rundt oss samt å forstå elementenes betydning*» (Johnsen, 2015, s. 2).

For å kunne operasjonalisere et begrep som beslutningstaking blir det nødvendig å inkludere begreper som kommunikasjon og informasjon. Beslutningstaking vil i min studie forstås som en prosess eller situasjon hvor man blant flere muligheter fatter en eller flere beslutninger, på grunnlag av kommunikasjon og tilgjengelig informasjon.

## **2.5 Informasjon og kommunikasjon**

Erlie (2006) peker på at begreper som informasjon og kommunikasjon blir brukt om hverandre, men at informasjon i større grad handler om «*opplysninger, fakta og om den aktive handlingen for å formidle et budskap fra en sender til en mottaker*» (Erlie, 2006, s. 17). En informasjonsprosess handler om at budskapet når fram til mottaker, det handler ikke like mye om at det skal være en gjensidig prosess mellom to eller flere parter. En kommunikasjonsprosess derimot inkluderer aktiv deltakelse fra flere aktører, og defineres som en kontinuerlig prosess «*hvor medlemmene opprettholder og forandrer organisasjonen gjennom å kommunisere med individer og grupper av mennesker både internt og eksternt*» (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 280).

### **2.5.1 Informasjonskilder**

Ledere kan benytte seg av flere ulike kilder når de skal hente inn informasjon, i den anledning presenterer Daft og Lengel (1983) konseptet rundt rike og mindre rike informasjonskilder. Rikhet er i dette tilfellet definert som «*the potential information carrying capacity of data*» (Daft & Lengel, 1983, s. 7). Daft og Lengel (1983) plasserte ulike kommunikasjonsmedier langs et informasjonsrikhetskala; der ansikt til ansikt-samtale er den rikeste informasjonskilden, mens et numerisk dokument er den minst rike informasjonskilden. *Ansikt*

*til ansikt-samtaler* gir umiddelbar tilbakemelding, forståelse og fortolkninger kan bekreftes, avkreftes eller endres. Denne informasjonskilden tillater samtidig observasjon av flere ulike signaler, blant annet kroppsspråk, ansiktsuttrykk og toneleie i stemmen – noe som gir informasjon utover det som blir sagt. En *telefonsamtale* er mindre rik på informasjon enn en ansikt til ansikt-samtale, mulighetene for feedback er gode, men en har færre signal å gå etter – visuelle signaler er utelukket. *Skriftlige dokumenter* har begrensede muligheter for hurtig feedback, visuelle signaler er begrenset til det som er skrevet ned og kan leses, og hørbare signaler er utelukket. *Adresserte dokumenter* er en kategori av skriftlige dokumenter som er rettet mot en mottaker og vil være noe rikere i informasjon enn generiske informasjonsskriv – som kan være informasjonsskriv som sendes ut til mange, f.eks. et reklameskriv eller lignende.

Daft og Lengel (1983) satt fram en hypotese om at ledere vil bruke rike informasjonskilder når de må håndtere vanskelige/komplekse og uforutsigbare forhold i en organisasjon. Eksempler på slike forhold er f.eks. mål, strategier, ledelsens intensjoner og ansattes motivasjon. For å håndtere dette kreves det at informasjonskildene kan gi flere ulike typer informasjonssignal, umiddelbar feedback og har et variert språk. Dette vil kunne gjøre det lettere å kommunisere rundt de komplekse forholdene og slik gjøre dem lettere å forstå. I slike situasjoner vil det også kunne bli nødvendig for ledere å søke etter informasjon og løsninger utenfor de formelle prosedyrene (Daft & Lengel, 1983). Daft og Lengel (1983) sin hypotese tar avstand fra antakelsen om at presis, tydelig informasjon er det som er best for ledere. I noen tilfeller vil det være slik at ledere ignorerer de formelle informasjons- og kommunikasjonskanalene og –kildene, som standard prosedyrer, rapporter og notater, da disse kan overforenkle komplekse problemer. Tilvarende vil ansikt til ansikt-møter som gir mye rik informasjon være lite hensiktsmessig for mindre komplekse problemer (Daft & Lengel, 1983).

## **2.5.2 Informasjonens ulike oppgaver**

Informasjon kan ha flere ulike oppgaver i en organisasjon, og Daft og Lengel (1983) tar utgangspunkt i kilder som Weick (1979) og Galbraith (1973) når de presenterer dette. En oppgave er at informasjonen skal være med på redusere tvetydighet og usikkerhet i organisasjonen til et nivå slik at deltakerne i organisasjonen oppnår et felles syn og forståelse

av hendelser. Dette er det Daft og Lengel (1983) kaller *vertikal informasjonsprosessering* – hvor en skal fortolke og forstå miljøet rundt seg, for slik å redusere tvetydighet i organisasjonen. En annen oppgave er at det skal være mulig å behandle tilstrekkelige mengder informasjon innad i organisasjonen, slik at en oppnår koordinering mellom ulike elementer innad i organisasjonen – *horisontal informasjonsprosessering* (Daft & Lengel, 1983). Horisontal og vertikal informasjonsprosessering har likheter med det Jacobsen og Thorsvik (2013) presenterer som de to hovedtypene av kommunikasjon i en organisasjon; *vertikal* og *horisontal kommunikasjon*. Vertikal kommunikasjon beveger seg mellom ulike hierarkiske nivå i en organisasjon, og kan være både top-down og bottom-up (Bartels, Peters, Jong, Pruyn, & van der Molen, 2010; Jacobsen & Thorsvik, 2013). Horisontal kommunikasjon foregår mellom enheter eller personer på samme hierarkiske nivå i organisasjonen.

Når flere personer kommuniserer med hverandre, eksempelvis på et møte, er det visse forhold ved kommunikasjonen mellom personene som kan være avgjørende for om gruppen presterer bedre i arbeidet sitt (Karevold, 2014). Kommunikasjonen mellom personene i gruppen vil kunne påvirkes av hva som er gruppens mål, oppgaver og relasjoner mellom personene, og hvordan gruppens møter er organisert. Karevold (2014) sier at *gjensidig kommunikasjon* vil kunne forbedre en gruppes prestasjoner. I gjensidig kommunikasjon ligger det at deltakerne er oppmerksom på at de andres oppfatninger er verdifulle, det er fokus på åpenhet rundt og deling av synspunkter, og ønsket er at deltakerne til slutt skal kunne finne felles løsninger – deltakerne er bevisst at ens eget perspektiv kun er ett av flere. Falkheimer og Heide (2014) presenterer kommunikasjon som *deling av et budskap*, og dette har likheter med Karevold (2014) sin definisjon av hva som ligger i gjensidig kommunikasjon. Ved kommunikasjon som deling av et budskap vil fokus være på fortolkning og forståelse, der målet er at deltakerne skal oppnå et visst samsvar seg imellom (Falkheimer & Heide, 2014). Ulike elementer som kultur, språk, de kommunikasjonskanaler som benyttes, hvilke budskap mottakerne er vant til å legge merke til og hvor mange andre budskap det enkelte budskapet må konkurrere om oppmerksomheten med, vil kunne påvirke kommunikasjonsprosessen (Jacobsen & Thorsvik, 2013).

En kommunikasjonsprosess i en organisasjon har flere funksjoner, blant annet styring og koordinering av atferd, den legger grunnlaget for planlegging og ikke minst formidler kommunikasjon informasjon. Dette gjør at Jacobsen og Thorsvik (2013) beskriver

kommunikasjon som den mest kritiske prosessen innad i en organisasjon, og gjennom slike prosesser blir det presentert mye informasjon.

### 2.5.3 Forskjeller i styringsinformasjonens tiltenkte og faktiske funksjoner

«*In the absence of a visible and controllable link between accounting and the way it is used, we can expect organizations and local actors to use the accounting arena to assign functions of their own to accounting*» (Mellemvik, Monsen, & Olson, 1988, s. 108). Dette utsagnet illustrerer at det kan være forskjell i hvordan styringsinformasjonen blir brukt og hva styringsinformasjonens tiltenkte funksjoner er.

Styringsinformasjonens fire tiltenkte funksjoner er ifølge Burchell, Clubb, Hopwood, Hughes, og Nahapiet (1980) at den skal fungere som en *svar-, dialog-, lærings- og idémaskin*. I praksis viser det seg at styringsinformasjonens funksjoner, i tillegg til det at den skal *gi svar*, er at den kan fungere som en «*ammunisjonskilde*» for å styrke egen posisjon (Burchell m.fl., 1980). Dette går ut på at en kan introdusere ulike informasjonsstrøm- og kontrollmekanismer slik at en blant annet påvirker oppfatningene av organisasjons formål på en slik måte at det er til fordel for en selv. I tillegg til å være en ammunisjonskilde kan informasjonen også fungere som en «*rasjonaliseringsmaskin*». Det innebærer at i møte med usikkerheten som gjelder ved beslutningstaking kan en forsøke å rettferdiggjøre/legitimere de handlingene en foretar seg med styringsinformasjon om hva en har gjort tidligere (Burchell m.fl., 1980).

På bakgrunn av at det er forskjell i styringsinformasjonens tiltenkte og faktiske funksjoner (Burchell m.fl., 1980), kan en ikke forvente at styringsinformasjon i alle situasjoner fungerer slik den er tiltenkt (Mellemvik m.fl., 1988). Styringsinformasjonens tiltenkte funksjon er at den skal redusere usikkerhet i en kaotisk verden, gjennom å forbedre kontroll og beslutningstaking, og at styringsinformasjon dermed tilbyr en løsning når en ønsker mer sikkerhet i beslutningstaking og kontrollprosesser (Mellemvik m.fl., 1988). Derimot er det slik at ut ifra hva slags informasjon som søkes og hvordan forskjellige aktører bruker informasjonen vil denne informasjonen kunne ha flere funksjoner. I tillegg er det slik at bruken av styringsinformasjon heller ikke kan isoleres fra de sosiale prosessene som foregår i og rundt organisasjonen, styringsinformasjonen vil av den grunn også kunne ha flere ulike funksjoner (Mellemvik m.fl., 1988). Funksjonene til styringsinformasjonen vil kunne påvirkes av utformingen av et styringssystem, som igjen er påvirket av ulike faktorer (betingelser) i en

organisasjons indre og ytre miljø (Nyland & Pettersen, 2010). Dette kan illustreres med Mellembvik m.fl. (1988, s. 114) som sier: «*we can also expect that accounting will gradually adapt to fit the major requirements of the context and that the actors within this context will gradually learn to assign their own functions to the accounting*». Hvis en ser på en organisasjons indre miljø som styringskonteksten, så vil dette indre miljøet være påvirket av ulike faktorer som blant annet delegering av ansvar, evalueringer, organisasjonens legitimeringsbehov, myter eller ideologier som gjør seg gjeldende, hvem som sitter med makt i organisasjonen og konflikter eller uenigheter rundt mål (Mellembvik m.fl., 1988). Ut fra dette kan betingelsesteori generelt (Otley, 1980; Van de Ven & Drazin, 1984), og betingelsene i en organisasjons indre miljø som Mellembvik m.fl. (1988) presenterer, være med på å forklare hvorfor styringssystemer i ulike organisasjoner har ulik utforming – og derigjennom spennvidden av ulike funksjoner styringsinformasjonen har i praksis. Eksempler på noen av de ulike funksjonene er at styringsinformasjon kan brukes til legitimering av organisasjonen – gjennom at informasjonen skal reflektere organisasjonens handlinger (Mellembvik m.fl., 1988). Styringsinformasjonen kan også brukes til å skape og opprettholde makt (Markus & Pfeffer, 1983), og den kan brukes til både å skape, opprettholde og løse konflikter i organisasjonen (Mellembvik m.fl., 1988).

Cheffi og Beldi (2012) studerte hvordan ledere brukte styringsinformasjonen, med utgangspunkt i regnskapsinformasjon, i ledernes daglige arbeid. Lederne hadde ikke ekspertise i bruk av regnskap. Resultatene som fremkom utfordret antakelsen om at regnskap gir beslutningsstøtte. Resultatene viste at ledere bare i begrenset grad gjorde seg nytte av regnskapsinformasjonen, noe som ble forklart med *kognitiv ineffektivitet* – dette går blant annet ut på at informasjonen var vanskelig tilgjengelig og at informasjonen i liten grad kunne tilpasses etter brukernes behov. I tillegg mente lederne selv at denne type styringsinformasjon ikke gjorde det mulig å handle ut fra det som faktisk var realiteten i organisasjonen, informasjonen gjorde det ikke mulig å identifisere hvordan en skulle handle i et fremtidsrettet fokus. Noen ledere avviste regnskapsinformasjonen helt, mens andre kunne gjennomføre tiltak som var presentert på et regnskapsspråk, uten egentlig å forstå informasjonen eller ha mulighet til å kritisere den. Lederne så seg ikke kompetente nok til å tolke informasjonen.

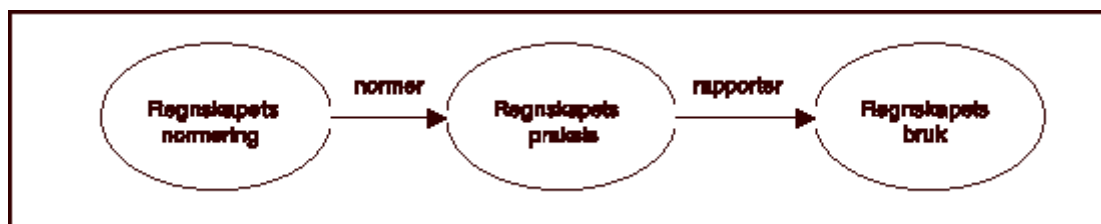
Den typen styringsinformasjon en liker å forholde seg til og den måten en kommuniserer med andre på, kan være med på å avgjøre hvordan en faktisk bruker tilgjengelig styringsinformasjon i ulike situasjoner – som ved beslutningstaking og

informasjonsutveksling. I det kommende delkapittel vil det derfor bli presentert teori rundt bruk av styringsinformasjon.

## 2.6 *Bruk av styringsinformasjon*

### 2.6.1 **Sammenheng mellom normering, praksis og bruk**

Et komplett styringssystembegrep kan deles i tre deler: normering, praksis og bruk (Olson & Mellempvik, 1996). Normering handler om utvikling av normer for hvordan et styringssystem skal brukes. Målet med disse normene er at de skal hjelpe en i arbeidet, gjennom at en ved hjelp av normene bruker systemet på en fornuftig måte. Praksis handler om rapportering i samsvar med normene. Bruk handler om hvordan man anvender informasjonen en får ut av rapporteringen.



*Figur 1- Styringssystem - sammenheng mellom normering, praksis og bruk. Hentet fra Olson og Mellempvik (1996, s. 11).*

Normeringen i et styringssystem vil sette grenser for, og vil avgjøre utseendet og innholdet i informasjonen en får ut av et styringssystem. Derimot vil normeringen kunne tolkes ulikt av ulike ansatte, og den kan i liten grad styre hvordan informasjonen skal anvendes (Olson & Mellempvik, 1996). Brukerne av styringsinformasjonen er definert som de som faktisk og potensielt anvender rapporteringen og informasjonen, og det kan være forskjell i hva slags detalj-abstraksjonsgrad brukerne foretrekker i denne informasjonen. Dette er en faktor som kan være med å avgjøre hvilken fortolkning en legger i styringsinformasjonen og dermed på hvilken måte informasjonen blir brukt.

## 2.6.2 Hovedtyper bruk av styringsinformasjon

På hvilken måte organisasjoner velger å bruke styringssystem, og den informasjonen disse systemene gir, vil variere. I den anledning presenterer Lee og Widener (2011) to hovedgrupper av styringssystem; *kybernetiske* styringssystem og *planleggingssystemer*. I et kybernetisk system settes det mål, resultatene måles og så sammenlignes målene og resultatene, før en foretar eventuelle korrektive handlinger. I et slikt system rapporterer en på kritiske suksessfaktorer. I et planleggingssystem settes det mål/standarder for de ulike funksjonene i organisasjonen, slik at innsats og atferd kan rettes mot disse. Standardene skal gjøre det mulig å samkjøre målene som fins i de ulike funksjonene i organisasjonen, for slik å sikre at disse målene er på linje med målene for organisasjonen samlet sett. Ved å gjøre det på denne måten - ved å legge inn mekanismer for å sikre at en allerede fra starten jobber mot det som er viktig for organisasjonen – har et planleggingssystem en *førkontrollfunksjon* (Lee & Widener, 2011).

Simons (1995) sier at ulike styringssystem i hovedsak kan brukes på to forskjellige måter, gjennom *diagnostisk* bruk og *interaktiv* bruk. Ved diagnostisk bruk styrer en på kritiske ytelsesparametere, og en gir kun data og annen informasjon oppmerksomhet når parameterne avviker fra forhåndsdefinerte mål og standarder (Simons, 1995). Dersom det oppstår negative variasjoner i en parameter – altså når parameteren beveger seg utenfor det organisasjonen har satt som akseptabelt - vil det gjerne innebære en overvåking av parameteren (Lee & Widener, 2011). Målene man styrer etter er hentet fra planene for de tilsiktede strategiene, og dette gjør at diagnostisk bruk av et styringssystem egner seg når man skal implementere tilsiktet strategi (Simons, 1995). Denne måten å styre på gjør at ledere kan styre på en *management by exception*-måte, hvor de effektivt retter oppmerksomheten mot overvåking og kontroll av ulike prosesser i organisasjon, blant annet ulike plan-, budsjett- og produksjonsprosesser (Simons, 1995). Av dette ser man at diagnostisk bruk av et styringssystem er en mer top-down-styrt metode.

Interaktiv bruk av et styringssystem innebærer en mer inkluderende og bottom-up-preget metode (Johanson & Madsen, 2013; Simons, 1995). Et interaktivt styringssystem vil fokusere oppmerksomhet og skape dialog gjennom hele organisasjonen (Simons, 1995). Dette innebærer at ledere på ulike nivå i organisasjonen samler inn informasjon og diskuterer og fortolker denne informasjonen med ansatte på hvert nivå i organisasjonen, i forhold til data,



antakelser og handlingsplaner (Lee & Widener, 2011; Simons, 1995). Interaktiv bruk vil dermed kunne innebære mulighet for søking og læring i organisasjonen, og er hensiktsmessig dersom en organisasjon opplever strategisk usikkerhet (Simons, 1995). Dette støttes av Lee og Widener (2011) som sier at å bruke informasjon interaktivt er ment å hjelpe en organisasjon eller virksomhet med å søke etter nye veier å posisjonere seg strategisk i dynamiske omgivelser.

### **2.6.3 Praktisk eksempel på bruk av styringsinformasjon - Johanson (2008)**

Johanson (2008) gjennomførte en studie blant svenske industriselskaper, hvor han så på bruk av styringsinformasjon og hvilket hovedformål denne styringsinformasjonen ble brukt til. Utgangspunktet for min studie er lederes bruk av styringsinformasjon, og utgangspunktet for Johanson (2008) sin studie var styredeltakeres bruk av styringsinformasjon. Da et styre er en viktig del av ulike virksomheters organisering, og i tillegg er viktig for drift og mer langsiktige beslutninger i en organisasjon, blir funnene i Johanson (2008) sin studie presentert her.

Et *hovedfunn* var at det var en *svak link* mellom *innholdet* i og *bruken* av styringsinformasjonen, eksempelvis ble ikke endringer i hvordan en arbeidet og hvordan en brukte styringsinformasjonen fulgt opp av endringer i selve innholdet i informasjonen. I noen tilfeller ble det tatt beslutninger på grunnlag av nesten ikke noe informasjon i det hele tatt. I andre tilfeller ble det tatt beslutninger som førte med seg mye ny informasjon, men den nye informasjonen ble ikke nødvendigvis tatt med videre – denne informasjonen viste seg ikke i videre beslutninger. Et annet funn var at kommunikasjon og forankring av beslutninger ikke nødvendigvis skjedde på styremøtene, men kunne skje andre steder i organisasjonen, noe som impliserte et mindre behov for informasjon på møtene. At deltakerne også benyttet uoffisiell informasjon kan være med på å forklare det Johanson (2008) fant om at det i styringsinformasjonen var mangel på offisiell informasjon relatert til viktige beslutninger.

#### 2.6.4 Oppsummering – teoretisk rammeverk

Problemstillingen i denne studier er: «*Hvordan bruker ledere styringsinformasjon i anledning beslutningstakingen og informasjonsutveksling på ledergruppemøter?*». Bruk av styringsinformasjon antas å være en viktig del av, og vil kunne påvirke, hvordan en styrer virksomheten.

Det blir naturlig å se på teori som definerer hva virksomhetsstyring og styringssystem er, for å danne en ramme rundt oppgaven. Den tradisjonelle måten med å styre på finansielle mål og tidligere former for styringssystem har vært utsatt for kritikk, blant annet fordi det ikke har gitt god nok styringsinformasjon, og denne kritikken har ført til utvikling av nye styringssystem og –prosesser. Et av disse nyere styringssystemene og –verktøyene er balansert målstyring, et system som har blitt meget populært og som kan sees i sammenheng med MRR-systemet som Forsvaret selv bruker. Balansert målstyring har til tross for stor popularitet og utbredelse blitt utsatt for kritikk, denne kritikken er inkludert i teorikapitlet. Da det er hensiktsmessig for offentlige virksomheter, som blant annet Forsvaret, med et annet oppsett på de ulike strategiske perspektivene innen balansert målstyring har dette også blitt inkludert.

Videre blir det presentert teori rundt beslutningstaking, kommunikasjon og informasjon. Dette er tre elementer som er nødvendige for å kunne besvare problemstillingen. I tillegg er det slik at informasjon og kommunikasjon er nødvendig for å kunne operasjonalisere et begrep som beslutningstaking. Etersom bruk av styringsinformasjon er selve hovedtemaet i studien er det hensiktsmessig å se på blant annet sammenhengene mellom normering, praksis og bruk av styringsinformasjon. Diagnostisk og interaktiv bruk av styringsinformasjon og –system blir presentert da dette er sentralt for å kunne se på hvordan lederne bruker styringsinformasjonen i beslutningstaking og informasjonsutveksling i anledning ledergruppemøtene. Presentasjon av forskjeller i styringsinformasjonens tiltenkte og faktiske funksjoner er også relevant, da dette kan være med på å belyse hvordan styringsinformasjonen blir brukt.

### 3 METODE

Metode kommer fra gammelt av fra det greske ordet *methodos*, som betyr «å følge en bestemt vei mot et mål» (Christoffersen, Johannessen, & Tufte, 2010b, s. 32). Jacobsen (2005) sier metode kan sees som et hjelpemiddel for å samle inn empiri, og derigjennom få frem en beskrivelse av virkeligheten. Dette er det samme Christoffersen m.fl. (2010b) kaller for *samfunnsvitenskapelig* metode.

Valg av en metodisk tilnærming som passer til formålet med oppgaven er svært viktig, dette for å kunne styrke både reliabiliteten og validiteten til studien og for at studien skal kunne tilfredsstillende vitenskapelige krav. Jacobsen (2005, s. 33) poengterer dette godt når han sier: «uansett spørsmål må undersøkelser utformes slik at de kan besvares på en måte som tilfredsstiller vitenskapelige krav».

Første del av kapitlet presenterer studiens metodiske tilnærming, gjennom presentasjon av vitenskapsteoretisk ståsted, forskningsdesign og selve metodevalget; kvalitativ metode. I andre del av metodekapittelet blir forskningsprosessen i studien gjennomgått, fra utvikling av problemstilling og valg av case-enheter og til analyse av datamaterialet. Sist i kapittelet blir studiens kvalitet vurdert, før kapitlet avsluttes med forskningsetiske avveininger.

#### 3.1 Vitenskapsteoretisk ståsted

Ens vitenskapsteoretiske ståsted og den metodiske tilnærmingen en velger til forskningsdesign og –prosess vil påvirkes av hvordan en oppfatter at verden ser ut og fungerer – *ontologi*, og i hvilken grad en mener det er mulig å tilegne seg kunnskap om denne verdenen – *epistemologi* (Jacobsen, 2005).

Det finnes i hovedsak to ulike hovedretninger innen vitenskapsteoretisk ståsted innenfor mitt forskningsfelt, *positivisme* og *hermeneutikken* (Christoffersen m.fl., 2010b; Jacobsen, 2005). Disse forskningsidealene eller tilnærmingene vil påvirke hvordan en ser på ontologi, epistemologi og metodevalg. En *positivistisk* tilnærming innebærer at en mener det finnes en *objektiv* virkelig, at verden består av lovmessigheter, på lik linje med naturlover i naturvitenskapen. Da lovmessighetene/trekkene en finner om en foretar en studie vil i prinsippet gjelde over alt, og den måten en kan tilegne seg kunnskap om verden på er

gjennom å studere *generelle trekk*. En *hermeneutisk* tilnærming baserer seg på at det ikke finnes en objektiv virkelighet, og at verden samfunn og mennesker ikke kan forstås eller generaliseres på lik linje med naturlovene (Jacobsen, 2005).

For å få samlet inn data og informasjon om virkeligheten kan en velge en *deduktiv* eller *induktiv* tilnærming (Jacobsen, 2005). En deduktiv tilnærming innebærer ofte at en starter med teori, gjerne dannet på bakgrunn av forskning og akademisk litteratur, og deretter kan en velge en strategi for å teste de teoriene en har dannet seg (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2012). Jacobsen (2005, s. 28) sier at det beste i forhold til en deduktiv tilnærming er å «*skape seg noen forventninger om hvordan virkeligheten ser ut, og dernest gå ut og samle inn empiri for å se om forventningene stemmer overens med virkeligheten*». En *åpen, induktiv* tilnærming egner seg når en skal studere et fenomen, og hvor en ikke har fullstendig oversikt over teorien knyttet til studien. I et slik tilfelle vil en først samle inn relevant empiri og informasjon (Jacobsen, 2005), og ut fra dette vil en forsøke å skape fornuft og teorier (Saunders m.fl., 2012). Ved en induktiv tilnærming lønner det seg ikke med avstand mellom forsker og forskningsobjekt, da dette vil kunne forhindre at en kan gå dypere inn i et fenomen (Jacobsen, 2005). I tillegg vil en induktiv tilnærming åpne opp for, gjennom den mindre strukturerte undersøkelsesmetodikken, at det kommer opp flere funn rundt fenomenet som studeres enn akkurat de forventningene en har dannet seg. Det går også an å kombinere en induktiv og en deduktiv tilnærming, å bevege seg fra data til teori og fra teori til data, dette kalles en *abduktiv* tilnærming (Saunders m.fl., 2012).

Studien min er inspirert av en hermeneutisk tilnærming; det blir lagt vekt på kvalitativ innsamling av data gjennom intervju med informanter og studie av ulike styringsdokumenter knyttet til utøvelse av mål-, resultat- og risikostyring. Dataene som fremkommer gjennom intervjuene er preget av informantenes egen fortolkning, og dataene blir fortolket enda en gang når de skal analyseres i studien. Dette er etter Nyeng (2004) sin definisjon et tilfelle av *dobbel hermeneutikk*. På tross av at studien min er inspirert av en hermeneutisk tilnærming, er det slik at studien har en deduktiv tilnærming, da jeg tar utgangspunkt i eksisterende teori. Dette illustrerer at det ikke er absolutte skiller mellom de ulike tilnærmingene og ulike forskningsdesign, og at det går an å koble ulike metoder og tilnærminger på forskjellige måter.

## 3.2 *Forskningsdesign*

Toledo-Pereya (2012) sier at det man skal undersøke og hva som er formålet med studien vil være avgjørende for det forskningsdesignet en bør velge. Studier som inkluderer mennesker innebærer en tilnærming som er «*mindre generell, mer tidsavgrenset og mer avhengig av kontekst*» (Jacobsen, 2005, s. 25), noe som også vil legge føringer på forskningsdesignet. Jeg valgte å studere/intervjue mennesker, noe som da legger føringer på designet i denne studien.

Christoffersen, Johannessen, og Tufte (2010a, s. 59) sier at formålet med et eksplorativt design, som også kalles problemidentifiserende eller sonderende, er å «*utforske fenomener som er mindre kjente eller helt ukjente*», og at dette designet egner seg når man enten har dårlig eller ingen kunnskap om, eller ikke helt forstår, et fenomen.

Et forklarende, kausalt, design vil søke å forklare forholdet mellom to eller flere variabler gjennom studier av et fenomen eller et problem (Saunders m.fl., 2012). Ved et deskriptivt, eller beskrivende, design har en som utgangspunkt en klar formening eller oppfatning om det fenomenet en skal studere, før en samler inn data (Saunders m.fl., 2012). Dette er et syn som støttes av Grimes og Schulz (2002) som sier at et av hovedelementene i en deskriptiv tilnærming er en klar, spesifikk og målbar definisjon av det forholdet man skal undersøke.

Last (1988) sier et deskriptivt design kun konsentrerer seg om og er designet for å beskrive en eksisterende fordeling av variabler, uten hensyn til kausalitet eller andre typer av hypoteser.

Da jeg i studien skal avdekke og beskrive hvordan ledere bruker styringsinformasjon har studien min et deskriptivt design.

### 3.2.1 **Tidsdimensjon**

Hva som er tidsdimensjonen i en studie vil avhenge av hva som er formålet med studien. Dersom en ønsker å se på utviklingen i et fenomen over lengre tid, eller på forskjellige tidspunkt, vil studien få en lengre tidshorisont, enn dersom man studerer et fenomen eller undersøker noe på et gitt tidspunkt. Avhengig av tidsdimensjonen kan studier deles i to ulike hovedtyper av undersøkelser: *tverrsnittundersøkelser* og *longitudinelle undersøkelser*.

Longitudinelle studier foregår ved at en samler inn data på to eller flere tidspunkt.

Tverrsnittundersøkelser innebærer at man studerer et fenomen på et bestemt tidspunkt (Christoffersen m.fl., 2010a). Dette «tidspunktet» trenger nødvendigvis ikke bare være én

dag, men et kortere tidsrom, som når en gjennomfører flere intervjuer over noen dager fordi en ikke rekker å intervju alle informanter på en dag. Studien i denne oppgaven tar utgangspunkt i hvordan lederne innenfor to ulike enheter bruker styringsinformasjonen på et gitt tidsrom. Dermed kan denne studien sees som en tverrsnittstudie.

### **3.2.2 Intensiv eller ekstensiv studie**

Når en skal gjennomføre en studie kan en velge mellom å gå i bredden eller dybden på det en skal studere, dette kalles henholdsvis for et *ekstensivt* eller *intensivt* design (Jacobsen, 2005). Et ekstensivt design vil handle om hvor bredt ut man skal gå, hvor mange enheter en ønsker å undersøke (Hellevik, 1992), og gjennom et slikt design velger en ofte å se på forholdsvis mange enheter. Et intensivt design derimot vil innebære å studere forholdsvis få enheter, og slik åpner det for muligheten for å studere flere nyanser (Hellevik, 1992). Jacobsen (2005, s. 88) sier at det intensive designet kjennetegnes ved at man studerer noen få enheter i dybden, og at hensikten med et slikt design er å få et helhetlig bilde av det man skal studere. Hensikten med studien i denne oppgaven er å studere flere nyanser eller aspekter ved lederes bruk av styringsinformasjon og til sammen skal seks personer fra to enheter intervjues. Med relativt få enheter og flere nyanser taler dette for at studien har et intensivt design.

Innenfor et intensivt design kan man benytte seg av casestudie. Det er tre ulike forhold som kan være med å påvirke om en skal velge et casestudie-design; (1) typen forskningsspørsmål/problemstilling, (2) graden av kontroll forskeren skal ha over faktisk atferd, og (3) om fokuset er på nåværende eller mer historiske/varige hendelser (Yin, 2014). Dersom forskningsspørsmålet eller problemstillingen er sentrert rundt hvordan eller hvorfor, og studien har et fokus på nåværende hendelser, vil et casestudie egne seg (Yin, 2014). Det finnes i hovedsak fire ulike typer av casestudier, disse er utledet fra to ulike dimensjoner (Saunders m.fl., 2012; Yin, 2014). Første dimensjon går på om man har en holistisk eller innebygd (embedded) casestudie. Dersom du studerer en organisasjon som helhet er det et holistisk casestudie, men dersom du ser på to ulike avdelinger innenfor samme organisasjon blir det et «embedded» casestudie (Saunders m.fl., 2012). Den andre dimensjonen går på om studiet inneholder ett enkelt case eller flere enkelte case. Et enkelt case kan brukes der et kritisk case skal illustreres, enten fordi det er typisk eller fordi det representerer noe som ikke har vært studert i så stor grad før. En kan også bruke flere enkelte case dersom en ønsker å se

om en kan sammenligne funn på tvers av ulike case (Saunders m.fl., 2012). De fire ulike typene casestudier en kan få ved å kombinere de to dimensjonene er:

- *Enkelt-case-design med én analyseenhet*
- *Enkelt-case-design med flere analyseenheter*. I dette tilfellet studerer man gjerne flere enheter innenfor en og samme organisasjon.
- *Fler-case-design med én analyseenhet*. Her studerer man samme analyseenhet på flere tidspunkt.
- *Fler-case-design med flere analyseenheter*. I dette tilfellet studerer man flere ulike case, og setter de gjerne opp mot hverandre.

(Christoffersen m.fl., 2010a).

Da jeg undersøker to ulike avdelinger innenfor samme organisasjon faller vinklingen og valg av case inn under *enkelt-case-design med flere analyseenheter*, det Yin (2014) beskriver som et «embedded» casestudie.

Yin (2014) peker på ulike forhold som har gjort at casestudier for noen fremstår som et mindre ønskelig valg. Det første forholdet gjelder casestudienes rigiditet, sammenlignet med andre metoder finnes det ikke så mye litteratur på spesifikke prosedyrer for gjennomføring av et casestudie. Et annet forhold er at en gjennom casestudier ikke får målt og/eller testet effektiviteten til ulike fenomen. Et tredje forhold er at det å gjennomføre en casestudie kan ta så lang tid og kreve så mye arbeid at det forskningsmaterialet en sitter igjen med blir uoversiktlig, på grunn av mengden av og nyansene i datamaterialet (Yin, 2014). Yin (2014) peker også på at muligheten for statistisk generalisering er marginal ved et casestudie Som en løsning på dette kan en gå for teoretisk generalisering (Jacobsen, 2005), dette innebærer at en generaliserer fra empiri til et teoretisk nivå (Dey, 1993).

Yin (2014) fremhever dybden og informasjonsrikdommen som et av casestudienes mer unike egenskaper, det er ut fra denne informasjonsrikdommen og alle dataene en kan bygge ny teori. I den sammenheng sier Eisenhardt (1989, s. 546) at forsøkene på å sammenstille empiri på tvers av ulike case og litteratur «*increases the likelihood of creative reframing into a new theoretical vision*», og at sammenstillingen og sammenligningen av empiri kan «*unfreeze thinking, and so the process has the potential to generate theory with less researcher bias than theory built from studies or armchair, axiomatic deduction*». En annen fordel Eisenhardt (1989) presenterer er at den resulterende teorien sannsynligvis vil være empirisk gyldig. Sannsynligheten for nettopp dette er høy fordi prosessen med å bygge teori er så nært knyttet til bevis at teorien en danner vil være konsistent med de empiriske observasjonene.

### 3.3 Metodevalg

I følge Saunders m.fl. (2012) handler design, i metodesammenheng, om en overordnet plan for hvordan en skal gå frem i forskningen. Taktikk handler om de spesifikke detaljene ved datainnsamling og analyse, og det er i dette taktikkaspektet de to tilnærmingene *kvalitativ* og *kvantitativ* metode kommer inn. Om informasjonsinnhenting er åpen eller strukturert på forhånd vil kunne være avgjørende for hvilken av de to tilnærmingene en velger. Graden av åpenhet i studien vil avhenge av om det skal innhentes datamateriale som i stor grad består av og dreier seg om tall, og hvor en kvantitativ tilnærming vil være hensiktsmessig, eller om en er interessert i ord og meninger hvor en kvalitativ tilnærming vil egne seg (Jacobsen, 2005). En kvalitativ og en kvantitativ tilnærming er i utgangspunktet ulike, men det betyr ikke at man i en studie ikke kan kombinere disse metodene (Christoffersen m.fl., 2010a). I studien i denne oppgaven benyttes kvalitativ forskningsmetode.

En kvalitativ tilnærming vil være hensiktsmessig i de tilfeller hvor en ønsker en dypere forståelse av noe, enten det er innsikt i folks fortolkninger eller meninger om et fenomen, eller om det er forståelse for hvordan mennesker samhandler med hverandre innenfor spesifikke settinger. Problemstillingen i seg selv kan være undersøkende eller spørrende. Den kvalitative metoden kan sees i sammenheng med en fortolkningsbasert tilnærming til forskningen, hvor forskeren må fortolke og gjøre mening utav *«the subjective and socially constructed meanings expressed about the phenomenon being studied»* (Saunders m.fl., 2012, s. 163). Dey (1993) sier at kvalitative data i hovedsak dreier seg om meninger, og at meningene formidles gjennom språk og handlinger. Om en til slutt velger en kvalitativ eller kvantitativ metodisk tilnærming vil være avhengig av ens vitenskapsteoretiske ståsted og de ressurser en har tilgjengelig (Gripsrud, Olsson, & Silkoset, 2010), i tillegg til problemstillingen (Christoffersen m.fl., 2010a). Problemstillingen i denne studien er sentrert rundt spørsmålet om hvordan ledere bruker styringsinformasjon. I dette ligger det at formålet med studien er å tilegne seg mer inngående kunnskap om hvordan styringsinformasjon brukes, og dermed er det mest hensiktsmessig å benytte seg av en kvalitativ tilnærming.

Intervju er en kjent metode for innsamling av kvalitative data. Et forskningsintervju er en profesjonell samtale, hvor det konstrueres kunnskap i samspillet mellom intervjuer og den som blir intervjuet (Kvale & Brinkmann, 2009). I denne profesjonelle samtalen er ikke



intervjuer og den som blir intervjuet likeverdige, det er intervjueren som «*definerer og kontrollerer samtalen*», men intervjuerens tilnærming skal likevel være «*spørre-og-lytteorientert*» (Kvale & Brinkmann, 2009, s. 23). En av fordelene ved å benytte seg av kvalitativt forskningsintervju er at det egner seg til å få frem informantenes meninger og oppfatninger (Mason, 2002), altså når man er opptatt av hvordan den enkelte fortolker og tillegger fenomener mening (Jacobsen, 2005). Dataene som samles inn gjennom et kvalitativt forskningsintervju vil karakteriseres som *primærdata*, ettersom dette er data som blir samlet inn for første gang.

Hvor tilrettelagt intervjuet er før intervjusituasjonen avgjør graden av åpenhet i intervjuet. Et intervju i form av en helt vanlig samtale har høy grad av åpenhet, og er dermed lite strukturert (Jacobsen, 2005). Dersom en utarbeider en temaoversikt, eller en intervjuguide med spørsmål en må gjennom, men hvor rekkefølgen på disse kan varieres, blir intervjuet mer strukturert og en har mindre grad av åpenhet. Jacobsen (2005) sier at et kvalitativt intervju bør være noe strukturert – for å sikre at en kommer innom de temaene som er viktige for intervjuet og studien. Et semi-strukturert intervju er hverken en åpen samtale eller et lukket spørreskjema (Kvale & Brinkmann, 2009), og har «*en overordnet intervjuguide som utgangspunkt for intervjuet, mens spørsmål, temaer og rekkefølge kan varieres*» (Christoffersen m.fl., 2010a, s. 143). I denne studien ble det i hovedsak benyttet semi-strukturete intervju, men to av intervjuene inneholdt også en ustrukturert del som ikke var planlagt på forhånd, dette gjaldt intervju med informant 2 (SST) og ansatt (HST). Intervjuet med informant 2 (SST) startet av seg selv med en lengre samtale rundt et av hovedtemaene i intervjuguiden. Intervjuet med ansatt (HST) forløp som vanlig, men etter intervjuet var ferdig forklarte denne informanten nærmere om noe rundt temaet for studien, som jeg ønsket mer innsikt i. Innsamling av kvalitative data kan også foregå gjennom dokumentstudier. Dokumentstudier innebærer innsamling av *sekundærdata* da forskeren baserer seg på data som allerede er nedskrevet eller samlet inn av andre (Jacobsen, 2005), og disse dataene da er av *sekundær* anvendelse (Gripsrud m.fl., 2010).

Valg av metoder for innsamling av data ble i denne studien avgjort av hva som var hensiktsmessig for å besvare problemstillingen. Det ble i hovedsak samlet inn primærdata gjennom intervju, og sekundærdata gjennom studie av ulike interne styringsdokumenter, offisielle direktiv og lignende. I studien benyttet jeg blant annet dokumenter rettet mot virksomhetsstyringen i Forsvaret, som f.eks. *Direktiv for Økonomi og Virksomhetsstyring*

(DIVØ), i gammel og ny utgave, og med tidligere vedlegg. En ulempe ved bruk av sekundærdata er at en har liten garanti for påliteligheten i dataene, da en ikke har kontroll over de forholdene som har påvirket disse (Jacobsen, 2005). Dokumentene benyttet i arbeidet med oppgaven har gitt innsikt i virksomhetsstyringen i Forsvaret, og kan slik knyttes direkte til problemstillingen om hvordan ledere bruker styringsinformasjon. I studien i denne oppgaven ble det benyttet flere ulike metoder, som intervju og dokumentstudier, og dette kalles *triangulering* (Jacobsen, 2005; Saunders m.fl., 2012). Triangulering kan styrke både gyldigheten og påliteligheten til den innsamlede informasjonen og funnene i en studie (Jacobsen, 2005), en forhindrer at data og funn blir for sterkt påvirket av å benytte kun én metode.

### **3.4 *Forskningsprosessen***

I dette delkapittelet blir det beskrevet hvordan studien ble gjennomført, fra utvikling av problemstilling til presentasjon av funn.

Da jeg var usikker på hvilket tema jeg ønsket å skrive om tok jeg kontakt med veilederen min i september 2015, hvor jeg etter samtale siktet meg inn mot virksomhetsstyring og styringssystem som tema. I oktober 2015 tok jeg kontakt med en person i Forsvarsstaben (FST) som ga meg klarsignal på at jeg kunne benytte Forsvaret som kontekst, da studien min ikke ville innebære studie av gradert informasjon. Gjennom samtaler med kontaktperson i FST bestemte jeg meg til slutt for å se på hvordan ledere som deltar på *ledergruppemøter* i Forsvaret bruker tilgjengelig styringsinformasjon. Ifølge vinklingen på problemstillingen passet det å foreta en embedded case-studie, og i den anledning foreslo kontaktperson i FST at jeg kunne sammenligne to enheter innenfor to ulike forsvarsgrener; Sjøforsvarsstaben (SST) og Hærstaben (HST). Kontaktperson i FST fungerte som døråpner inn til enhetene, og jeg fikk tildelt en kontaktperson (POC) fra hver enhet.

Gjennom POCene i SST og HST ble det avtalt hvem det kunne være fordelaktig å intervju i forhold til problemstillingen. Til slutt ble det valgt ut seks personer til intervju, tre personer fra HST og tre personer fra SST. Dette var personer som hadde samme nøkkelfunksjoner i forhold til ledergruppemøtene. Ved begge enhetene ble det valgt ut en som er leder av et ledergruppemøte og en deltaker på et slikt møte. Den tredje personen som ble valgt ut fra begge enhetene hadde ansvar i forhold til prosessen rundt utarbeidelse av sakslister i

anledning disse ledergruppemøtene. Lederen og deltakeren på et slikt møte kalles videre i oppgaven for informanter, mens den tredje personen for enkelhets skyld kalles ansatt. Dette fordi studien tar utgangspunkt i informantenes besvarelser, og så supplerer dette med informasjon fra personen med ansvar for saksliste/agenda.

Intervjuene med de to informantene og den ansatte hos SST ble foretatt ansikt til ansikt hos enheten. Intervju med informant 1 (HST) ble tatt over videokonferanse, intervju med informant 2 (HST) ble tatt over telefon og intervju med ansatt 3 (HST) ble foretatt ansikt til ansikt hos enheten.

*Tabell 1 – Oversikt over gjennomføring av intervju*

<b>SST:</b>	<b>Dato:</b>	<b>Tidsbruk:</b>
- <b>Leder av møte:</b> Informant 1 (SST)	7.mars 2016	1:53:11
- <b>Deltaker:</b> Informant 2 (SST)	7.mars 2016	1:46:27
- <b>Saksliste/agenda:</b> Ansatt (SST)	7.mars 2016	25:25
<b>HST:</b>		
- <b>Leder av møte:</b> Informant 1 (HST)	15.mars 2016	1:11:17
- <b>Deltaker:</b> Informant 2 (HST)	8.mars 2016	1:53:32
- <b>Saksliste/agenda:</b> Ansatt (HST)	15.mars 2016	37:37

Intervjuguiden for informantene inneholdt de samme spørsmålene uavhengig av om man var leder eller deltaker på et møte, eneste forskjellen var at lederne fikk noen tilleggsspørsmål innledningsvis rettet mot avholdelse av og oppfølging/håndtering av saker fra disse møtene. Ordlyden var også rettet mot at informanten var leder av møtene. Ordlyden i intervjuene med de som var ordinær deltaker var rettet mot at de var deltakere.

Intervjuguiden for ansatt i hver enhet var kortere enn for de andre informantene, spørsmålene var mer konkrete og dermed kanskje lettere å svare konkret på. Intervjuene med disse informantene forløp dermed relativt raskt. De ulike intervjuguidene ble gjennomgått med

veileder flere ganger før intervjuene begynte, for å sikre at det i størst mulig grad ikke ble stilt flere spørsmål som spurte om det samme, og for å hindre at spørsmålene ble for binære eller for komplisert formulert. Dette ble gjort for å sikre at informantene skulle kunne svare så godt som mulig på spørsmålene. Informantene hadde ikke sett spørsmålene på forhånd, og svarte på spørsmålene ut fra sin oppfatning der og da. Noen av spørsmålene tok utgangspunkt i teoretiske definisjoner av ulike begrep, og disse ble forsøkt forklart så godt som mulig underveis i intervjuene, slik at både jeg som intervjuer og informantene hadde samme forståelse av begrepene. Spørsmål ble stilt på nytt eller omformulert dersom det var vanskeligheter med å forstå de slik de var skrevet. Intervjuene ble tatt opp ved bruk av diktafon, noe det ble spurt om tillatelse til før hvert intervju. Intervjuene ble transkribert ordrett og ble så sent til informantene for validering.

Når innsamling av kvalitative data er gjennomført, sitter en igjen med en stor mengde komplekse og nyanserte data – som må analyseres. Til forskjell fra kvantitative data kan ikke kvalitative data like lett defineres og analyseres (LeCompte, 2000), men for å ha et bedre utgangspunkt for analyse av data kan en kategorisere disse dataene. Å kategorisere innebærer å koble sammen elementer som passer sammen eller som er like (LeCompte, 2000), og dette kan gjøres ved å *«look for things that are exactly alike, things that differ slightly – therefore modifying initial descriptions – or things that either differ a great deal or negate one another, all so that clear cut distinctions can be made between different kinds of items»* (LeCompte, 2000, s. 149). Intervjuene i denne studien inneholdt en meget stor mengde informasjon. Intervjuguiden ble delt inn i ulike kategorier/tema, men de ferdige intervjuene inneholdt også informasjon som gikk utenom disse kategoriene og som dermed ikke kunne knyttes direkte til problemstillingen. Informasjonen fra styringsdokumentene som ble brukt ble også kategorisert etter temaene i intervjuguiden.

### **3.5 Vurdering av studien kvalitet**

Lincoln og Guba (1985) presenterte fire ulike kriterier for vurdering av kvalitative data som det vil bli tatt utgangspunkt i ved vurdering av kvaliteten i denne studien. De ulike vurderingskriteriene er *pålitelighet* (reliabilitet), *troverdighet* (begrepsvaliditet), *overførbarhet* (ekstern validitet) og *bekreftbarhet* (objektivitet).

### 3.5.1 Pålitelighet (reliabilitet)

Pålitelighet (reliabilitet) går på om de metodene en har benyttet for innsamling av data og i analysen vil gi de samme funnene dersom undersøkelsene ble gjennomført på et annet tidspunkt eller av en annen forsker (Saunders m.fl., 2012). Merriam (2014, s. 220) sier kravet til reliabilitet er problematisk innenfor studier som innebærer mennesker, da «*reliability in a research design is based on the assumption that there is a single reality and that studying it repeatedly will yield the same results*». Lincoln og Guba (1985) kom med *pålitelighet*, en alternativ versjon av reliabilitet tilpasset kvalitative studier. For å styrke påliteligheten i en kvalitativ studie må en være metodisk veldig konsekvent, det er viktig at forskningsprosessen er gjennomtenkt og godt beskrevet, og at gjennomføring av studien er gjennomsigtig, slik at den kan gjennomføres på nytt dersom noen ønsker det (Saunders m.fl., 2012).

For at gjennomføringen av studien skal bli gjennomsigtig, og for at en annen forsker, med akkurat samme intervjuguide, skal kunne få frem akkurat de samme dataene som de som ble samlet inn i denne studien, er det nødvendig å blant annet beskrive hvordan intervjuene ble gjennomført; se avsnitt 3.4.4 om gjennomføring av intervju. Hvis en i tillegg helt konkret beskriver forskningsprosessen og hvordan studien ble gjennomført, slik som det har blitt gjort i delkapittel 3.4 om forskningsprosessen, vil dette styrke påliteligheten i studien. Dette kan øke sannsynligheten for at en annen forsker vil komme frem til de samme svar og konklusjoner, som det som er blitt gjort senere i denne studien. Et annet element som kan være med på å styrke påliteligheten i studien er at det ble benyttet ulike dokumenter som Forsvaret selv og de respektive case-enhetene benytter seg av. Dette taler for påliteligheten til disse dokumentene, og vil slik være med på å kunne styrke påliteligheten i analysen og i funnene.

### 3.5.2 Troverdighet (begrepsvaliditet)

Validitet handler om man faktisk måler det en tror en måler. I forhold til kvalitative studier må dette endres noe til at en heller ser på: «*i hvilken grad forskerens funn på en riktig måte reflekterer formålet med studien og representerer virkeligheten*» (Christoffersen m.fl., 2010a, s. 228). Dette har likheter med det Saunders m.fl. (2012) beskriver som begrepsvaliditet: «*the extent to which your measurement questions actually measure the presence of those constructs you intended them to measure*». Det finnes ulike grep en kan gjøre ved innsamling

av data for å styrke troverdigheten i studien og for å få frem troverdige resultater, tre av disse grepene er: *tilbakeføring av resultater* (Christoffersen m.fl., 2010b), *vedvarende observasjon* og *metodetriangulering* (Lincoln & Guba, 1985).

Vedvarende observasjon innebærer at en bruker betydelig tid på det en skal studere. En vil få kunnskap og erfaring nok til å kunne skille mellom det som dukker opp av informasjon – er det relevant informasjon eller ikke? Vedvarende observasjon var ikke et alternativ ved gjennomføring av denne studien, på grunn av ulike ressurs- og tidsbegrensninger forbundet med gjennomføring av studien og skriving av selve masteroppgaven. Tilbakeføring av resultater innebærer at en sender resultatene tilbake til de som er blitt intervjuet slik at de kan godkjenne eller bekrefte det en har kommet frem til. De transkriberte intervjuene ble sendt til informantene for godkjenning, og et utkast fra ulike deler av oppgaven ble sendt til de case-enhetene for godkjenning før endelig innlevering. Metodetriangulering innebærer at en benytter seg av flere ulike metoder for innsamling av data, og gjennom innsamling av primærdata gjennom intervju og sekundærdata gjennom dokumentstudier, ble det benyttet metodetriangulering i studien.

### **3.5.3 Overførbarhet (Ekstern validitet)**

Ved kvalitative studier blir det fånyttet å snakke om ekstern validitet i tradisjonell forstand, da en ikke har fokus på statistisk generalisering. Ved kvalitative studier blir det mer nyttig å snakke om *overføring* av kunnskap (Christoffersen m.fl., 2010b). I denne sammenheng kan en trekke inn Dey (1993) som presenterer begrepet *teoretisk generalisering*. Man generaliserer fra data til et teoretisk nivå; en altså går fra empiri til teori. Dette er også det Jacobsen (2005) sier er en av den kvalitative metodens styrker.

Et tiltak man kan gjøre for å øke muligheten for overførbarhet av resultatene i en kvalitativ casestudie er å ha en klart *hvordan-* eller *hvorfor-*formulering i forskningsspørsmålet eller problemstillingen (Yin, 2014). Yin (2014) sier at dersom man innenfor en kvalitativ studie har som formål å dokumentere heller enn å spørre mer inngående om hvorfor og hvordan rundt et fenomen, reduserer dette hvor overførbare resultatene blir. Dette betyr at dersom en velger et case-studie er det fordelaktig å ha en problemstilling eller forskningsspørsmål som inneholder hvorfor- og hvordan-spørsmål. I studien valgte jeg å se på *hvordan* ledere faktisk bruker styringsinformasjon, noe som gjorde at de fleste spørsmålene i intervjuguiden ble rettet mot

denne hvordan-formuleringen. I tillegg ble det stilt spørsmål hvor informantene måtte beskrive forskjellige aspekter ved bruk av styringsinformasjonen. Dette er tiltak som dermed ville kunne være med på å styrke mulighetene for overførbarhet/ekstern validitet.

### **3.5.4 Bekreftbarhet (Objektivitet)**

For en forsker vil objektivitet innebære at man ved innsamling av data sørger for å gjøre dette korrekt og fullstendig, at man ikke lar mer subjektive oppfatninger påvirke hva som blir samlet inn av data (Saunders m.fl., 2012). Uten objektivitet/bekreftbarhet som et kriterium vil det kunne påvirke analyse- og rapporteringsfasen i studien negativt (Saunders m.fl., 2012), og som en konsekvens kan en tenke seg at det blir vanskelig for andre forskere å komme frem til samme meninger og konklusjoner ut fra det samme datamaterialet.

For å sikre objektivitet/bekreftbarhet i studien har jeg som forsker dokumentert og begrunnet metodevalg og selve forskningsprosessen. Intervjuene ble tatt opp med diktafon, noe som gjør at intervjuene ble nedskrevet ordrett. De transkriberte intervjuene ble godkjent av informantene, noe som gjør at de har bekreftet at de er enig i det som ble sagt og som utgjør grunnlaget for analysen. I tillegg ble det informantene sa gjengitt ordrett i kapitlet om empiri. Alt dette vil kunne være med å redusere sannsynligheten for at min analyse kun er basert på egen subjektiv oppfatning av datagrunnlaget, og dette vil derfor kunne styrke bekreftbarheten i studien.

## **3.6 *Forskningsetiske avveininger***

I forbindelse med forskning som involverer eller direkte berører andre mennesker kan det oppstå flere ulike etiske problemstillinger (Christoffersen m.fl., 2010a). Ser man på kvalitative forskningsintervju spesielt vil de etiske spørsmålene ikke bare knyttes til intervjusituasjonen, men vil gjelde i alle faser forbundet med en intervjuundersøkelse (Kvale & Brinkmann, 2009).

Informert samtykke innebærer at de som deltar i studien blant annet informeres om undersøkelsens «overordnede formål og om hovedtrekkene i designen» (Kvale & Brinkmann, 2009, s. 88), at man sikrer at deltakere deltar frivillig, og at de blir opplyst om at de kan

trekke seg ut av undersøkelsen når de vil. Informert samtykke i studien ble hentet inn gjennom kontaktpersonen innenfor hver enhet, ved at det gjennom denne personen ble presentert hva oppgaven handlet om, og de ulike mulige intervjukandidatene sa enten ja eller nei til å stille til intervju. Når intervjuet startet gikk jeg blant annet gjennom gangen i intervjuene og de ulike hovedtypene av spørsmål, og det ble også spurt om tillatelse til å ta opp intervjuet med diktafon.

Konfidensialitet i forskning «innebærer at private data som identifiserer deltakerne, ikke avsløres» (Kvale & Brinkmann, 2009, s. 90). Dette betyr blant annet at det, i følge med Forvaltningsloven, ikke må formidles informasjon som skal kunne tilbakeføres direkte til enkeltpersoner (Christoffersen m.fl., 2010a). I studien blir de ulike deltakerne og informantene ikke nevnt ved navn og de blir heller ikke beskrevet gjennom deres eksakte stilling innenfor enhetene.

I tillegg er det slik at før en går i gang med innsamling av data må det vurderes om studien er meldepliktig overfor NSD – Personvernombud for forskning. Dersom studien skal behandle personopplysninger ved hjelp av «*datamaskinbasert utstyr (f.eks. i form av dokumenter/lyd/bildefiler på pc, minnepenn, smarttelefon)* er prosjektet meldepliktig» (NSD, 2016). Personopplysninger er informasjon, opplysninger og vurderinger som kan knyttes direkte til personer, gjennom for eksempel navn eller personnummer, eller indirekte gjennom bakgrunnsopplysninger som hvilken institusjonstilknytning personene har, kombinert med opplysninger som for eksempel alder, yrke eller lignende. Jeg meldte inn prosjektet til NSD i januar 2016, og fikk godkjenning i starten av februar 2016.

Et annet forskningsetisk aspekt er forskerens tilknytning til det som skal undersøkes (Orb, Eisenhauer, & Wynaden, 2000; Ramos, 1989). Forskeren kan blant annet ha personlige bånd til det fenomenet som skal undersøkes (NESH, 2006), f.eks. en organisasjon, og det er viktig at tilknytningen, uansett hvilken grunn, ikke «*blir så betydelig at det truer evnen til å opptre uhildet (egeninteressetrusselen)*» (NESH, 2006, s. 30). Da kontaktpersonen i FST foreslo enheter innenfor Sjøforsvaret og Hæren var dette noe det var veldig lett for meg å si ja til. Jeg har tidligere gjennomført førstegangstjeneste i Kystvakten, Sjøforsvaret og ser i tillegg Hæren som en veldig spennende forsvarsgren. Tilknytningen til Sjøforsvaret blir ikke problematisk i dette tilfellet, og innebærer kun at jeg forut for intervjuene og arbeidet med oppgaven hadde litt mer kjennskap til den ene av de to case-enhetene.



## 4 CASEBESKRIVELSE

I dette kapitlet vil det bli gitt en beskrivelse av konteksten studien er gjennomført innenfor. Dette innebærer blant annet en beskrivelse av Forsvarets tilnærming til virksomhets- og økonomistyring, Forsvarets styringsmodell og –prosesser, ulike styringsdokumenter og fokuset på styringsinformasjon. I tillegg vil de to case-enhetene i studien, HST og SST, bli presentert.

### 4.1 *Forsvarets tilnærming til virksomhets- og økonomistyring*

Virksomhets- og økonomistyringen i Forsvaret er en viktig del av styrings- og støttetilnærmingen en har til gjennomføringen av Forsvaret primære oppgaver. Virksomhets- og økonomistyringens hovedformål er å sikre at Forsvarets:

- Oppgaver løses i henhold til vedtak og forutsetninger
- Fastsatte mål og resultatkrav oppnås
- Ressurser forvaltes riktig og brukes effektivt

(Forsvarsstaben, 2016, s. 3).

I tillegg er det ulike styringskrav som gjelder for virksomhets- og økonomistyring i Forsvaret. Disse er:

- Mål- og resultatkrav skal fastsettes innenfor rammen av disponible ressurser og forutsetninger gitt av overordnet myndighet.
- Mål- og resultatkrav skal oppnås med effektiv ressursbruk og god risikostyring.
- Gjeldende lover og regler, herunder krav til god forvaltningsskikk, habilitet og etisk atferd skal etterleves.

(Forsvarsstaben, 2016, s. 4).

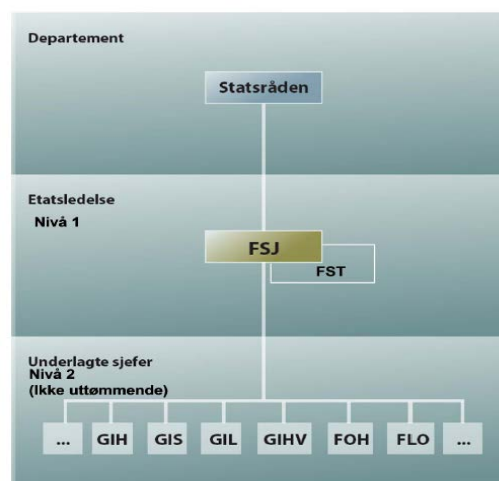
### 4.2 *Forsvarets styringssystem*

Forsvarets styringssystem består av fire ulike deler; regelverk, organisering, prosesser og teknologi. Selve kjernen i styringssystemet skal være «prinsippene om mål-, resultat- og

risikostyring (MRR) med forankring i eksternt regelverk» (Forsvarsstaben, 2016, s. 4). I Forsvarets styringssystem er det ment at regelverket skal stille krav til utførelse av virksomhetsstyringen, en skal ha optimaliserte prosesser og derigjennom effektiv ressursbruk.

#### 4.2.1 Forsvarets styringsmodell og -prosesser

Forsvarets styringsmodell består av resultatkjede og styringsprosesser, hvor man i resultatkjeden blant annet kan lese av hvilke ressurser og aktiviteter Forsvaret skal styres på, og hvor styringsprosessene kan deles opp i strategisk planlegging og oppfølging. Den strategiske planleggingen i Forsvaret tar utgangspunkt i Forsvarets vedtatte strategi og ut fra dette operasjonaliseres strategien gjennom utvikling av mål til Forsvarssjefens målbilde (Forsvarsstaben, 2016). Basert på dette målbildet og gjennom prosessen *årlig planlegging* planlegger og utarbeider man «*Forsvarssjefens virksomhetsplan innenfor de økonomiske rammene i et flerårig perspektiv*» (Forsvarsstaben, 2016, s. 5). Forsvarssjefens virksomhetsplan (FSJ VP) inneholder budsjett, oppdrag og resultatkrav til Forsvarssjefens underlagte sjefer, som Generalinspektøren for Sjøforsvaret (GIS), Generalinspektøren for Hæren (GIH), Generalinspektøren for Luftforsvaret (GIL) og Generalinspektøren for Heimevernet (GIHV). Disse sjefene utarbeider på bakgrunn av FSJ VP egne målbilder som blir gjeldende for de respektive forsvarsgrenene, og hvor disse målene igjen operasjonaliseres nedover til nivåene under.



Figur 2 - Organisasjonsstrukturen i Forsvaret (Forsvarsstaben, 2014, s. 23)

Oppfølgingsprosessen innebærer blant annet å følge opp og rapportere på målbildet og ulike målbobler ut ifra en SART-vurdering. SART-vurdering forklares slik av Forsvarsstaben (2010):

- Status på mål, styringsparametere (SP) og tiltak,
- Avvik ifht ambisjon eller plan,
- Risiko ifht måloppnåelse
- Tiltak for å redusere eller forbedre måloppnåelse.

(Forsvarsstaben, 2010, s. 7).

#### 4.2.2 Ledergruppemøter

Ifølge Forsvarsstaben (2010, s. 28) vil en løpende oppfølging av hvordan måloppnåelse og risiko håndteres være en «*en del av ledelsens samlede styringsinformasjon og en del av den samlede mål-, resultat- og risikostyringen*». Dette kan blant annet skje ved at sjef og ledergruppe følger opp målbildet og og risikokatalog i henhold til en SART-vurdering, men i tillegg sies det at møtestrukturen i ledelsen bør tilpasses slik at møtene, i tillegg til et fokus på drift, får et sterkt strategisk fokus (Forsvarsstaben, 2010).

Til ledergruppemøtene er det blant annet utarbeidet noen spilleregler for deltakerne, her presenteres to av punktene:

- Alle deltakerne skal sette seg inn i den sist oppdaterte informasjon om mål, SPere med ambisjon, risiko og tiltak
- Strategi – henrunder mål, SPene, risiko og tiltak – skal besluttes av ledergruppen. Målsansvarlig er ansvarlig for å komme med forslag.

(Forsvarsstaben, 2010, s. 30).

Til et ordinert ledergruppemøte er det rapporteringen som danner grunnlaget for hva som kommer opp på agenda/sakslistene. Forsvarsstaben (2010) sier at ledergruppen først og fremst skal konsentrere seg om mål som har fått gult eller rødt lys, og en slik situasjon med rødt eller gult lys vil egentlig kreve at det fattes en beslutning i ledergruppen. I forkant av møtene må derfor situasjonen analyseres, og det som kommer frem utgjør dermed et beslutningsgrunnlag til møtet (Forsvarsstaben, 2010).

### 4.2.3 Styringsdokumenter

Ut fra de ulike styringskrav som gjelder for virksomhets- og økonomistyring i Forsvaret (se delkapittel 4.1, s. 37) ser man at det er flere regelverk, direktiv og bestemmelser som skal følges og etterleves. I denne gruppen inngår det som kalles styringsdokumenter, dette er dokumenter som «*enten regulerer virksomhetens utøvelse, eller som formidler beslutninger og føringer av styringsmessig karakter*» (Forsvarsstaben, 2016, s. 7). Eksempler på noen slike statiske styringsdokumenter er:

- Reglement og bestemmelser for økonomistyring i staten (RØS) og (BØS)
- Instruks for økonomi- og virksomhetsstyring i Forsvarssektoren
- Forsvarssjefens direktiv for virksomhets- og økonomistyring (DIVØ)
- Bevilgningsreglementet (BR)

(Forsvarsstaben, 2014, s. 21).

Disse dokumentene utfylles av mer dynamiske dokumenter, som blant annet:

- Forsvarssjefens årlige virksomhetsplan med fortløpende rettelser og tillegg (FSJ VP med R&T)
- Sjef for driftsenhetens årlige virksomhetsplan med fortløpende rettelser og tillegg

Da *DIVØ*, et av de statiske styringsdokumentene, er så sentralt i arbeidet med MRR og virksomhets- og økonomistyringen i Forsvaret er det naturlig at dette dokumentet blir presentert litt mer inngående enn de andre som er nevnt. *DIVØ* ble omtalt i intervjuene med informantene i denne studien, og dette dokumentet, både tidligere utgaver med vedlegg og nyeste utgave, er sentrale i utarbeidelsen av gjeldende kapittel. *DIVØ* kom i starten på 2016 i ny utgave, og dokumentet «*stiller krav til hvordan virksomhets- og økonomistyring med mål-, resultat- og risikostyring (MRR) skal utføres innenfor rammene av Forsvarets styringssystem*» (Forsvarsstaben, 2016, s. 3). Den nye utgaven av *DIVØ* er noe kortere enn forrige utgave. I tidligere versjoner av *DIVØ* hadde man blant annet med vedlegg som *Vedlegg C – Forsvarets tilnærming til mål-, resultat- og risikostyring*. I den nye utgaven av *DIVØ* er ikke vedleggende lenger en fast del, men det ble sagt at disse vedleggene fungerer som veiledere. Formålet i *DIVØ* er å:

- Stille krav til hvordan styring av Forsvaret skal gjennomføres
- Klargjøre roller, ansvar og myndighet

- Stille krav til etterlevelse av overordnet regelverk, bestemmelser og instruksjoner for virksomhets- og økonomistyringen.

(Forsvarsstaben, 2016, s. 3).

#### 4.2.4 Fokus på styringsinformasjon

En viktig element i arbeidet med MRR i Forsvaret er produksjon og anvendelse av styringsinformasjon. I likhet med *Reglement for økonomistyring i staten* §4 (RØS, 2015), hvor det presenteres grunnleggende styringsprinsipper i statens styringsfilosofi, legges det også i ulike direktiv for styring i Forsvaret, som den nye utgaven av *DIVØ* (Forsvarsstaben, 2016) og *Vedlegg C – Forsvarets tilnærming til mål-, resultat- og risikostyring (MRR)* (Forsvarsstaben, 2010), vekt på at virksomhetene skal utarbeide tilstrekkelig styringsinformasjon, for slik å ha et forsvarlig beslutningsgrunnlag.

For å kunne gi relevant styringsinformasjon vil arbeidet med MRR innebære en kontinuerlig oppfølging av måloppnåelse, med oversikt over strategiske ambisjoner og tilhørende risikoer og muligheter (Forsvarsstaben, 2010). Det stilles også ulike krav til styringsinformasjon som produseres i sammenheng med MRR; den «skal være relevant, tidsriktig, korrekt og tilgjengelig til enhver tid» (Forsvarsstaben, 2010, s. 14). I tillegg skal styringsinformasjonen som blir produsert bidra til et klarere bilde av sammenhengene mellom måloppnåelse og risiko mellom ulike avdelinger og nivåer i Forsvaret (Forsvarsstaben, 2010).

Styringsinformasjonen som de ulike sjefer er ansvarlige for at blir produsert skal ikke bare bidra til informasjon på en avdeling, men er en del av og skal også være med på å gi et klarere bilde av virksomhetsstyringen i Forsvaret og dets sammenhenger (Forsvarsstaben, 2010).

#### 4.2.5 MRR: kobling til balansert målstyring

Det styringssystemet som case-enhetene, og resten av Forsvaret benytter seg av, er MRR, og dette systemet antas å ha likheter med balansert målstyring som ble presentert i delkapittel 2.3 i denne oppgaven.

MRR-systemet er sammensatt av mål-, og resultatstyring, som er forankret i *Bevilgningsreglementet* § 9 (Stortinget, 2006), og *Reglement for økonomistyring i Staten* § 4

(RØS, 2015). I tillegg inkluderer MRR-systemet en risikostyringsdel (Forsvarsstaben, 2010), som er forankret i *Reglement for økonomistyring i Staten* §§ 4 og 14 (RØS, 2015).

I sin beskrivelse av mål- og resultatstyring sier SSØ (2010, s. 9) at det innebærer: «Å sette mål for hva virksomheten skal oppnå, å måle resultater og sammenligne dem med målene, og bruke denne informasjonen til styring, kontroll og læring for å utvikle og forbedre virksomheten», og det er også denne definisjonen Forsvaret selv refererer til i DIVØ (Forsvarsstaben, 2014, s. 9). I tillegg sier SSØ (2010, s. 7) at det er nødvendig å utvikle gode styringsparametere som gjør det mulig å vurdere måloppnåelse av overordnede mål, og at en virksomhets samlede styringssystem «må til enhver tid gi et helhetlig og balansert bilde av virksomhetens resultater i lys av strategi og overordnede mål. Hvis ikke kan man overse sider ved virksomheten som er viktige for å nå målene. Det kan føre til målforskyvning. Det er også viktig å kunne dokumentere resultater knyttet til alle sentrale tjenesteområder i virksomheten.» Av dette ser man at en kan koble Forsvarsstaben (2014) og SSØ (2010) sine definisjoner av mål- og resultatstyring, og SSØ (2010) sine krav til et styringssystem, til slik balansert målstyring er presentert i teorikapitlet (se delkapittel 2.3). SSØ (2010) trekker i tillegg selv paralleller til og nevner balansert målstyring.

## 5 EMPIRISKE FUNN

I dette kapitlet presenteres de empiriske funnene fra intervjuene. Først blir funn knyttet til styringssystem/virksomhetsstyring presentert, deretter funn knyttet til beslutningstaking og til slutt funn knyttet til informasjonsutveksling. Som tidligere nevnt benevnes de fire personene som danner utgangspunktet for studien som informanter, mens personene med ansvar for saksliste/agenda for enkelhets skyld kalles ansatte – for å kunne skille tydeligere mellom dem i dette kapitlet.

### 5.1 Virksomhetsstyring

Informantene ble innledningsvis stilt spørsmål om hva de selv definerte som god virksomhetsstyring, samt noen spørsmål knyttet til styringssystem og herunder MRR-systemet. Dette var for å få vite hvordan de ser på styringssystem som et verktøy.

Hva informantene vektla ved definering av god virksomhetsstyring varierte. For informant 1 (SST) var det å: *«(...) ha kontroll på dine innsatsfaktorer, og så må du prøve å måle output på en eller annen måte»*. For denne informanten var det viktig å måle på flere enn kun de finansielle innsatsfaktorene: *«Innsatsfaktorer er mer enn penger her, det synes jeg er litt viktig å få med. (...) der mener jeg, hvis jeg kan være litt selvkritisk, at vi har et stykke å gå»*. Viktigheten av å skulle måle på både input og output forklarte informant 1 (SST) med at: *«Det vil jo alltid dukke opp usikkerheter eller ting som gjør at du får uventede kostnader eller uventede eller manglende aktiviteter, selv om du legger inn ressursinnsats som forventet, og bruker omtrent som forventet»*. Informant 2 (SST) var opptatt av å kombinere fokus på daglig drift med et mer langsiktig, strategisk fokus: *«At det vi driver med i dag gjøres innenfor en forsvarlig ramme og målene vi har satt. Samtidig som at du må ha blikket opp og frem i forhold til det vi skal. Det hjelper ikke å være kjempegod på den kursen du seiler nå, hvis du ikke har peiling på neste kurs»*. Informant 2 (SST) omtalte at det var utviklet et langsiktig, strategisk konsept for Sjøforsvaret, og at dette fokuset hjalp de med å formidle både endringsbehov og justeringer. Informant 1 (HST) sa at god virksomhetsstyring var: *«(...) de personene vi har, det materialet vi har til rådighet og de pengene vi er satt til å forvalte. Hvis du sier som organisasjon at vi husholder godt på de tingene – så har du styrt bra, og løst de*

*oppgavene som du samtidig er pålagt». Informant 1 (HST) sa også at det var viktig at styringssystemet var tilpasset kompetansen som var i organisasjonen: «Et hvert styringssystem må tilpasses den kompetansen som er i organisasjonen. Hvis organisasjonen kun har kompetanse til å ta en liten del inn, så er det den lille delen du får utnyttet. Resten må du se bort ifra».*

På spørsmålet om det å benytte seg av et styringssystem, som MRR, var en god måte å styre på, og om de så noen spesielle utfordringer i forhold til dette med tanke på at de arbeidet i en offentlig organisasjon, fremhevet informant 2 (SST) *kontantprinsippet* i offentlig styring som en utfordring: «Det betyr at du får tildelt penger 1.januar og de skal være brukt oppe, ikke mer – ikke mindre, 31.12». Dette førte ifølge informant 2 (SST) til et strengt skille mellom drift og investering, og at dette var noe problematisk: «(...) det kan være lurt å bruke noen penger på investering for å redusere driftskostnadene dine, men det kan vi jo i prinsippet ikke. Vi har ingen lånefinansieringsmuligheter for å si det sånn. Selv om det er åpenbart lurt å gjøre en del grep, så må vi avvente store beslutninger på investeringsiden». Samme informant mente de kanskje hadde et nesten for grundig system for budsjett og prosess, men at «(...) det må den jo faktisk være. Hvis ikke har vi ikke godt nok begrep om konsekvensene av å få mindre». Informant 1 (HST) sa: «I alle sammenhenger, og det er jo ikke isolert til mål- og resultatstyringssystemet, men det å gå ifra godt sagt i alle sammenhenger er vanskelig. Det er lett å si det, mye vanskeligere å gjøre det. Og når du da ikke rår over alle ressursene, og veldig lite handlefrihet økonomisk, så er det ofte at vi vil mer enn det er økonomisk grunnlag for. Da er det en utfordring å holde fast på det som er viktigst, og ikke la seg drive av initiativer som hele tiden kommer, samtidig som du må være lydhør for at det kan komme noe smart». Informant 2 (HST) problematiserte at slik styringssystemet var lagt opp i dag så fikk de ikke den endelige versjonen av FSJ VP og økonomiske tildelinger før driftsåret startet. Det var problematisk på den måten at de allerede hadde gitt ut sin endelige versjon av GIH sin virksomhetsplan, noe som resulterte i at: «(...) det kommer justeringer hele veien. (...) Vi får dette ut i januar, februar og da er vi allerede på etterskudd. (...) det er noe som ikke stemmer i styringsmodellen per i dag». Dette førte ifølge informant 2 (HST) til at de hele tiden måtte inn og tverrprioritere og gjøre endringer, noe som: «(...) gjør at det veldig ofte føles som om veldig mye er i bevegelse samtidig».

På spesifikke utfordringer ved MRR-systemet nevnte både informant 1 og 2 fra SST det å måle på kvalitative versus kvantitative parametere, da mye av det de burde måle på i



Sjøforsvaret var av en veldig kvalitativ karakter. Et eksempel på et mulig kvalitativt mål var treningseffekt av antall seilingsdøgn, og på slike mål var det ikke alltid så lett å utvikle gode måleparametere. Om dette sa informant 2 (SST) at: *«Ideen er jo å komme seg ut av å styre på det monetære, i stedet for å styre på innsatsfaktorene som vi gjør i dag, penger-bygg-folk – det er lett å styre på for du har kvantitative størrelser på alle. (...) Men det er jo ikke det vi skal levere, vi skal jo levere et resultat som er mye vanskeligere å måle, vi har en verdikjede. Men innsatsfaktorene er jo på sett og vis det vi er pålagt å rapportere på»*. Informant 1 (SST) sa i den anledning: *«Det er veldig lett å lage noe som ser ut som det er kvantitativt, men hvis det by nature ikke er kvantitativt, at det er en relativ skala i bunn, så er det jo slett ikke kvantitativt. (...) Kostnader er det lett å få kontroll eller kunnskap om, men hva er nytteeffekten som skal balansere en kostnadsside?»*. Informant 1 (SST) stilte seg også spørsmålet om hva som ville gi presis styring: *«Det jeg spesielt tenker på er om det er veldig presis styring når det i bunn grunn er en kvalitativ vurdering som ligger til grunn, mer enn en kvantitativ»*. En mulig konsekvens av problematikken knyttet til utvikling av måleparametere illustrerte informant 1 (SST) slik: *(...) det er ikke sikkert du har valgt ut de viktigste eller du greier å finne MRR'er på det viktigste. (...) så blir det litt hva du måler, (...) du kan jo få sub-optimalisert virksomhet (...) hvis du styres av hva du måler på»*.

På tross av flere utfordringer syntes informantene MRR-systemet også hadde flere positive sider. Informant 1 (SST) mente systemet gjorde at man klarte å holde fokus på GIS sine prioriteringer, og at en gjennom systemet var nødt til å samarbeide, selv om en enkelt avdeling kunne være utnevnt som prosesseier: *«Disse prioritetene synes jeg det er bra vi er konkrete på og er veldig viktig å kommunisere ut til lavere nivåer i Sjøforsvaret. (...) Alle de forskjellige målene våre eies for så vidt av en avdeling, men det betyr ikke at de er alene om å bidra inn til å styre på de målene. Men de blir saksordførere eller eiere av målet og styrer på det, og rapporterer på det. Men de er avhengig av input fra n-antall andre deler av Sjøforsvaret»*. Informant 2 (SST) hadde stort tro på MRR-systemet, blant annet fordi de var en offentlig virksomhet: *«(...) fordi vi ikke har den bunnlinjen – vi må finne andre måter å måle på, som må bli en blanding av kvantitativt til kvalitativt. Det finansielle er en innsatsfaktor som er avgjørende for farten på hjulet ditt, men ikke noe mer»*. Informant 2 (HST) mente at systemet gjorde det mulig å se den røde tråden i hva de skulle styre på, til tross for ganske høy turnover på personell. I følge denne informanten utgjorde styringssystemet et godt verktøy for å få struktur i en kompleks virksomhet som Forsvaret.

Informantene sa også at MRR-systemet hadde vært i bruk lenge, og at det i dette hadde vært en kontinuerlig utvikling. I den anledning sa informant 1 (SST): *«(...) det er ikke noe sånn «det fungerer – det fungerer ikke (...). Vi prøver hele tiden å forbedre måten vi styrer vår virksomhet på, og også måten vi rapporterer på. Det er ikke riktig å si at ja, vi begynte for ti år siden og vi vil ikke tilbake til noe annet».* Informant 2 (SST) sa dette om MRR-systemet: *«MRR og hele logikken her er jo å vri fokuset over på hva vi oppnår med de innsatsfaktorene, og er det godt nok? Dette er jo mer en evolusjon enn en revolusjon, så må du få det under huden og skjønne at det å måle på de tingene der – det gir deg ganske nyttig styringsinformasjon».* Informant 1 (HST) sa dette om bruken av MRR: *«(...) for tre år siden så bestemte vi oss for å legge de andre systemene bort, og satse helt og holdent på dette. Enten får vi gjøre det ordentlig eller så får vi la være. Så vi har hatt det i mange år, men det har vært litt sånn satt på siden. Man har gjort det fordi man er pålagt det, man gjør det fordi det er det systemet man bruker».* Informant 2 (HST) sa at det i bruken av MRR-systemet var et kontinuerlig fokus på forbedring: *«Vi bruker det og så lærer vi underveis og gjør justeringer. Men det fine er at vi ikke endrer dette hver 3.måned, vi endrer det én gang i året. Vi ser på hva vi har funnet og så gjør vi justeringer (...) endrer man for fort og for mye så vil jo også målekartet bli helt feil, i forhold til hva du målte i fjor og hva vi ser nå».*

For å få et slikt system, som MRR-systemet, til å fungere mente informant 2 (SST) at det måtte være forankret høyt oppe i ledelsen: *«Dette får du ikke til med mindre du har en veldig topptung forankring, dette må man ville fra toppen og ned (...). (...) de forlanger å få rapportert i henhold til det. Det har en voldsom oppdragende effekt nedover i systemet».* Informant 2 (SST) sa videre at de ikke hadde operasjonalisert målbildet lenger ned enn til eget nivå: *«(...) så har vi ikke operasjonalisert det ned på nivå 3 eller 4 med mindre de ikke ønsker det selv. Så det har vært styrt på nivå 2 (...)*». Dette kan kobles til det informant 1 (HST) sa om at det ikke var hensiktsmessig å implementere et styringssystem på alle nivåer i en organisasjon, dersom det ikke var behov for det: *«(...) for toppledelsen i Hæren kan vi bruke dette her til å drive fram organisasjonen mot nivået vi mener er riktig. Mens den type verktøy ikke kan brukes f.eks. i en operasjon. Det betyr at vi må sette en strek for hvor langt nedover vi skal, eller det må skje en oversetting fra hvert nivå».* Fra både SST og HST kom det frem at disse møtene kunne ha fokus på både strategi og/eller drift, fra ansatt (SST) kom det frem: *«(...) på [ledergruppemøte] der prøver vi å ha en to-delning på saker. (...) de sakene som er langt der fremme som går på å skape rammer og vilkår og vekst (...), som på en måte skal*

*støtte opp om de strategiske målsettingene*». Andre del av dette møtet sa ansatt (SST) kunne ha et mer driftsmessig fokus.

## **5.2 Oppsummering – Virksomhetsstyring**

Ved definering av god virksomhetsstyring var det forskjeller mellom alle informantene. Informant 1 (SST) vektla kontroll på innsatsfaktorer og måling av output, mens informant 2 (SST) vektla kobling av drift med et strategisk, langsiktig fokus. Informant 1 (HST) vektla god forvaltning av personell, materiell og finansielle ressurser.

Hva informantene så på som utfordringer ved å bruke et styringssystem som ledd i virksomhetsstyringen, og da særlig med tanke på MRR-systemet, varierte. Fra informantene i SST kom det frem betraktninger knyttet til det å måle kvalitativt eller kvantitativt – en utfordring i forhold til at særlig mye av det de skulle måle på er av kvalitativ karakter. Derimot nevnte ikke informantene fra HST noe om dette, men det ble presentert at å gå fra godt sagt, fra å planlegge noe, til å lykkes med det samme i praksis kunne være vanskelig, og det ble poengtert at forutsetningene en styrte etter endret seg fort. I tillegg ble det nevnt to andre utfordringer forbundet med styringen; *kontantprinsippet* og *høy turnover* på personell. Det var derimot ikke kun utfordringer ved å bruke et styringssystem, som MRR, det hadde også flere positive sider: det var et godt verktøy for å ha kontroll på prioriteringer, for å holde en rød tråd i styring og for å få struktur i en kompleks virksomhet. Informantene fra begge enheter fremhevet at bruken av MRR-systemet var i kontinuerlig utvikling. Her ga HST et inntrykk av at de gikk inn og endret en gang i året på de elementer i systemet de så som nødvendig å endre for å styre bedre, mens SST ga et inntrykk av at nødvendige endringer i forhold til måleparametere og styringssystemet ble gjort etterhvert som behovet dukket opp. For å få et styringssystem til å fungere effektivt var det viktig at det var forankret hos toppledelsen. Det ble fremhevet av både informant 1 (HST) og informant 2 (SST), og i tillegg mente informantene at det var begrenset for hvor langt ned det var nødvendig å implementere et slik system.

### 5.3 Beslutningstaking

På ledergruppemøtene skal det tas beslutninger som vil berøre og gå på tvers av avdelinger og ulike hierarkiske nivå – dette er beslutninger lederne må ta på grunnlag av den styringsinformasjonen de har tilgjengelig. Dermed vil det i denne delen av empirikapitlet bli satt fokus på hva informantene selv definerer som god styringsinformasjon og hva slags styringsdokumenter og annen styringsinformasjon lederne har offisielt tilgjengelig, og som inngår i informantenes beslutningsgrunnlag. Det vil også bli satt fokus på ulike forhold som kan tenkes å påvirke beslutningstakingen.

#### 5.3.1 Beslutningsgrunnlag

I de ulike informantenes oppsummering av hva de selv definerte som god styringsinformasjon la informant 2 (SST) og informant 1 og 2 (HST) vekt på defineringer hvor tekstlige forklaringer og analyse hadde en fremtredende plass. Informant 2 (SST) sa: *«(...) jeg liker vurderinger hvor du har tall som understøtter, faktabaserte vurderinger synes jeg er interessant»*, mens informant 1 (HST) sa: *«(...) jeg foretrekker at jeg kan lese meg til bakgrunnen, hva som er kjernen i saken, hvilke faktorer som har vært drøftet, hvordan de har vært vektet seg imellom og hva som er konklusjonen og anbefalinger»*. Informant 2 (HST) hadde en litt annen vinkling; informanten foretrakk både tekst og tall, men så lenge tall og verdier var innenfor det som var bestemt trengte ikke informanten noe forklaring. I situasjoner hvor det derimot var avvik sa informanten: *«(...) et avvik gir ingen mening hvis jeg ikke får en tekstlig forklaring på hvorfor det er avvik. Har vi kontroll? Eller har vi ikke kontroll? (...) hva er grunnen til avviket?»*. Informanten som skilte seg mest ut fra de andre var informant 1 (SST) som var opptatt av at det skulle ligge kvantitative vurderinger bak den kvalitative vurderingen: *«(...) uten at du har en forståelse for den konteksten, de kvantitative størrelsene, de forutsetningene som ligger bak og usikkerheten med dem, og også hva du skal bruke den informasjonen til – uten at de har et godt forhold til den virksomhetsforståelsen så tror jeg du kan styre det veldig garent»*. Samme informant var likevel klar på at en ikke bare kunne styre på tall: *«(...) jeg ser klare farer med tall av og til, du blir hva du måler – så jeg mener en assessment/vurdering, et tall uten en vurdering er ofte et dårlig tall»*. Dette støttes av det informant 2 (SST) sa om fokus på tall: *«(...) du må følge det opp med en eller annen kvalitativ vurdering. Det er godt mulig, selv om du har seilt femten prosent mindre enn det du*

*skulle, så kan du godt ha nådd målet ditt – fordi du har gjort øving på en annen måte. Veldig viktig tilleggsinformasjon som tall i seg selv ikke sier noe om».*

Informantene ble også spurt om det var noe spesiell informasjon fra MRR-systemet det fra offisielt hold skulle fokuseres på, på ledergruppemøtene og i arbeidet med virksomhetsstyringen. Informant 1 (SST) sa at de fokuserte på forhold som økonomi, tilgjengelighet og beredskap, og at: *«At et fartøy kan seile er noe vi fokuserer på, og det er jo ikke en økonomisak (...). Men jeg mener det er en bias til økonomistyring og økonomirapportering».* I likhet med dette siste sa informant 1 (HST) at det var ressursstyringen som normalt hadde mest oppmerksomhet: *«Det som normalt har størst oppmerksomhet er jo leveransene, og det finansielle, altså ressursstyringen. Ressursstyring er jo å balansere prognoser opp mot regnskap (...). Og på målene er det jo hele tiden å kontrollere at vi leverer på de leveransene».* Informant 2 (SST) sa at det var ulike måleparametere de var pålagt å rapportere på, disse måleparameterne kalte informant *absolutter* og den rapporteringen de var pålagt å gjennomføre kalte blant annet denne informanten for *formalrapportering*: *«Vi har en del ting vi er pålagt å rapportere på, helt fra regjering – altså helt fra FD (Forsvarsdepartementet) sitt iverksettelsesbrev. Et eksempel er seilingsdøgn. (...) sånn at når vi kommer til første [ledergruppemøte] for året så får vi en status på det, en prognose som enten er gul, grønn eller rød. Så vi ha definitivt absolutter i MRR-systemet vi er pålagt å rapportere på, og for de tallene der rapporterer vi faktisk månedlig, men vi formalrapporterer på de en gang i tertialet».* Informant 2 (HST) sa at de måtte ha noe fokus på og referere til ulike retningslinjer og bestemmelser, og at det i MRR-systemet i utgangspunktet ikke skal ha blitt satt noen mål som bryter med disse – da ville de fort lyse rødt. Særlig fokus var det ifølge informant 2 (HST) på overholdelse av lover: *«Da må vi gjøre ting – da er det lover vi bare må overholde. Men det er noe vi flagger, hvis vi vet at vi bryter lover, da blir avviket rapportert og det blir forklart hvorfor».*

### **5.3.2 Dokumenter**

I arbeidet forbundet med virksomhetsstyringen i Forsvaret, og derigjennom avholdelse av ledergruppemøtene ble det benyttet flere ulike styringsdokumenter. Hvordan informantene forholder seg til og bruker disse dokumentene vil være med på å belyse hvordan de bruker

styringsinformasjon i praksis, og vil også kunne kobles til på hvilket informasjonsgrunnlag informantene tar beslutninger.

Gjennom intervjuene kom det frem at styringsdokumenter i form av blant annet reglementer og direktiv, eksempelvis DIVØ, ofte var så innarbeidet hos informantene gjennom jobben at det kun var i liten grad de slo opp i disse dokumentene. En tendens i intervjumaterialet var at for informantene var denne typen styringsdokumenter noe de aksepterte og forhold seg til. Informant 2 (SST) sa blant annet: «(...) vi forholder oss til Forsvarssjefens virksomhetsplan, vi forholder oss til DIVØ, vi forholder oss til en del regelverk – vi har masse regelverk. Det er ikke så mye å diskutere, det er en rammebetingelse for å kunne drive butikken vår». Informant 2 (SST) beskrev videre DIVØ som et overordnet regelverk som ble retningsgivende for hvordan en utøvde sitt lederskap: «(...) så står det noen høyre- og venstrebegrensninger inne i DIVØ'en, og hva du ikke kan planlegge med. Du kan ikke planlegge med overtid – det er en del sånne fundamentaler. Sånn at ja, da er det retningsgivende for måten du utøver ditt lederskap på». Viktigheten av DIVØ selv om det ikke ble benyttet direkte hver dag forklarte informant 2 (SST) slik: «Jeg må ha en forståelse for hva DIVØ'en prøver å si. Jeg må ha en forståelse for regelverket rundt oss – hva som ligger i ansvarlig virksomhetsstyring». I tråd med informant 2 (SST) sin beskrivelse av DIVØ beskrev informant 1 (SST) dokumentet som grunnlagsdokumentasjon for måten de jobbet på. Informant 1 (HST) sa at de benyttet DIVØ indirekte gjennom SART-tilnærmingen som stod beskrevet i dette direktivet, og når det gjaldt styringsdokumenter utarbeidet internt i enheten sa samme informant: «Det er vel gjerne sånn at hvis du har jobbet med en sak i ett år, og så ferdigstiller dokumentet, er jo dokumentet bare noe som bekrefter en lang prosess. Så de store sakene i styringsdokumentene er jeg så godt inni at jeg ikke har så stort behov for å slå opp det». Informant 2 (HST) benyttet heller ikke DIVØ ofte, men sa at: «(...) er det noe vi er usikker på så sjekker vi det som står, eventuelt vedleggene».

Med bakgrunn i at DIVØ var et overordnet direktiv/regelverk og som var likt for alle forsvarsgrenene, sa informant 2 (SST) at den forstod at dette gjorde internkontrollen lettere, men at informanten savnet at det kunne være mer tilpasset den virksomheten man drev: «(...) det å drive den maritime sektor er noe annet enn å drive luftsektoren, det er et annet overordnet lovverk, det er annet regelverk – det er masse annet som styrer selve aktiviteten. (...) Det å kunne ha litt mer tilpasset den virksomheten du driver med, det hadde jeg satt pris på (...). Så vi driver et rederi, vi driver et skipsverft, det er noe annet enn det Hæren gjør på».

At det var forskjell på å drive Hæren og Sjøforsvaret var informant 1 (SST) enig i: «(...) *det er rett og slett ganske store forskjeller mellom å drive en landavdeling og en sjøavdeling. Det er ikke et sykdomstegn at det er store forskjeller, et rederi drives kanskje på en annen måte enn et logistikkssystem på land. De er jo veldig bemanningstunge, store avdelinger, brigader – det er klart det blir et annet fokus (...)*». At DIVØ var så overordnet gjorde at det åpnet for ulike tolkninger av innholdet, informant 2 (HST) sa: «(...) *det er så overordnet og det kan tolkes i alle himmelretninger egentlig. Vi har eksempel på at Hæren har valgt å tolke noe i en retning mens andre har valgt å tolke det i en annen retning – og det er jo ingenting som er feil*». Informant 2 (SST) sa at dersom de eventuelt diskuterte saker i forhold til styringsdokumentene gjaldt dette: «(...) *hvorvidt dette er innenfor eller utenfor – er dette en sak som vi faktisk må ta inn under hatten til internkontroll – er dette noe vi bør se på? og i hvilken kontekst bør vi se på det?*».

En annen type styringsdokument informantene benyttet – til innhenting og utsending av styringsinformasjon – var rapporter. Den offisielle rapporteringen, den de var pålagt kalte de for *formalrapportering*, og på grunn av alt de var pålagt å rapportere på kunne det til tider bli for mye informasjon. I den anledning sa informant 1 (SST): «(...) *kanskje man kunne snakket litt om at man gjør det for ofte eller at vi blir rapporterende – og fokus blir på det, heller enn å drive virksomheten. Vi rapporterer jo også til forskjellige nivåer og så rapporterer de videre. Vi rapporterer mye og det er ganske ressurskrevende å rapportere*». Informant 2 (HST) sa at det fra FSJ sitt nivå kunne bli etterspurt rapporter og informasjon på noe de egentlig hadde fått rapport på allerede, og at systemet slik det var gjorde at det ble en *overflow* av informasjon: «*Det som er problemet i dag er jo at en får en overflow av informasjon (...). Det er vel en av de tingene vi har meldt tilbake til Forsvarssjefen, at de kan bli flinkere til å bruke de rapportene vi faktisk sender dem, og ikke etterspørre nye rapporter med en litt annen vinkling med egentlig samme tema*». Informant 2 (SST) sa også at det kom inn veldig mye informasjon til deres enhet: «*Det skal ansettes en information manager for det ramler inn kolossale mengder informasjon*». Informant 2 (SST) sa at det var et stort skille mellom formalrapportering og styring: «*Hvis du bruker bildet av bro så er formalrapportering loggen din rundt fart, tid og kurs. Men så er det masse andre fartøyer rundt som påvirker hva jeg bør gjøre nå (...). Formalrapporteringen er for sen hvis du skal beslutte ting for å unngå kollisjonskurs med møtende båt*». Informant 2 (SST) sa at formalrapporteringen gjorde informasjonsformatet i rapporteringen veldig styrt, men dersom det ble spurt om informasjon

utenfor den formelle rapporteringen kunne formatet variere mer: «(...) hvor GIS ønsker å gå igjennom noen spesifikke målbobler, så gjør vi en spesiell jobb i forhold til det. Der kan det jo fort komme analyse utav det, altså hvorfor har vi ikke nådd målet?».

I tillegg til formalrapporteringen og rapportene benyttet i styringen og arbeidet rundt ledergruppemøtene, var det andre informasjonsformater enhetene og informantene benyttet seg av som var direkte rettet mot selve avholdelsen av disse møtene. Disse informasjonsformatene hadde et ganske standard oppsett eller mal. I både SST og HST ble det benyttet sakslister og sakssammendrag i forkant av møtene, og referat i etterkant av møtene. Informant 1 (HST) sa: «vi har maler (...), og for eksempel posisjonsnotat, sakssammendrag eller anbefalinger med motivering – det er de tre som blir mest brukt. Og de henter substans ifra tabeller, regnskaper, SAP-oversikter og så videre». Ansatt (SST) sa at de benyttet saksgrunnlag og pointpapers, eventuelt også briefere. Informant 2 (SST) sa at de, utenom formalrapporteringen, stort sett benyttet seg av powerpoint-briefere, men dersom det fra nivået over ble etterspurt mer informasjon på et møte benyttet de gjerne pointpaper eller lignende.

MRR-systemet har ulike oppfølgingsverktøy som også gir styringsinformasjon, dette er blant annet målbilder og risikokataloger. Informant 1 (SST) sa at de jobbet med en SART-tilnærming og risikostyring på alle målbildene de har, og oppsummerte: «Vi rapporterer på overordnede prioriteter, vi rapporterer på målbildet, vi bruker en SART-tilnærming og vi tegner en sann sekvens og sannsynlighet for de store usikkerhetene». Informant 1 (HST) sa at det viktigste verktøyet i forhold til oppfølging var SART-katalogen, og internkontrollplanen: «Så er det internkontrollplanen vår da, som tar tak i risikoene og avvikene, og sørger for at vi lærer og forbedrer oss. (...) det å opprettholde en god internkontrollplan er et viktig verktøy». Informantene svarte også at den informasjonen slike verktøy ga ble benyttet i arbeidet med ledergruppemøtene, blant annet sa informant 1 (SST) sa: «Vedlegget vårt til virksomhetsplanene er ganske omfattende, hvor du har styringsparametere innenfor alle. Så er det de ulike ansvarlige som rapporterer dette aggregert, så setter vi det sammen og gjør en totalvurdering av status og farlig setting». Om det samme sa informant 2 (HST): (...) det blir aggregert opp ut ifra hva de saksbehandlerne som har ansvar for de ulike målekortene har skrevet inn i systemet. (...) vi rapporterer oppad til FST på risikokartet, mens vi internt går innfor (...) sakene og tar en SART av de sakene som er utfordringer».



Hvor ofte informantene benyttet seg av styringsinformasjon spesifikt i anledning møtene varierte. Informant 1 (SST) svarte at det varierte, da noen saker var relativt statiske av natur og dermed ikke så veldig sensitive: *«Alt fra lang tid på forhånd til helt oppunder. Det sitter jo analytikere som måler på styringsinformasjon og monitorerer at styringsinformasjonen blir generert. Vi vil jo tilstrebe å ha ferskest mulig styringsinformasjon»*. Informant 2 (SST) svarte at den benyttet seg av styringsinformasjon hele tiden, og begrunnet det slik: *«(...) det er jo styringsinformasjon»*. I likhet med dette sa Informant 1 (HST): *«(...) jeg bruker det egentlig hele tiden, bevisst og nesten ubevisst nær sagt. Det har blitt såpass bra nå at mesteparten av det vi (...) er opptatt av dreier seg om de viktigste målene i systemet vårt»*. Informant 2 (HST) sa at de, selv om de hadde fast struktur på møtene og innhenting av styringsinformasjon i forhold til dette, fulgte opp styringsinformasjonen daglig. I situasjoner hvor målingene endret seg sa informanten dette: *«(...) hvis det skjer ting som vi ser gjør at nå er det i ferd med å skje en utvikling som kanskje ikke er av det positive, eller er av det positive, så får jeg informasjon om det og så følger jeg det opp i forhold til eventuelle justeringer i målekortet, eller resultatet når vi kommer så langt»*.

### **5.3.3 Forhold som påvirker beslutningstakingen**

Informantene ble også spurt noen spørsmål for å kartlegge hva de mente påvirket beslutningstakingen på ledergruppemøtene. Blant annet ble informantene informert om at ulike forhold som gruppens mål, oppgaver, relasjoner mellom deltakerne og kulturelle forhold kunne påvirke beslutningstakingen, og dette var forhold alle informantene sa seg enig. I tillegg til dette nevnte informant 1 (SST) *teamkompetanse* som noe veldig viktig: *«Jeg tror jo en teamkompetanse er viktig på de forskjellige lederarenaene vi har, at man ikke har ledergrupper eller arenaer som bare har én type kompetanse representert. Så teamkompetanse, det er i hvert fall noe man må ha et forhold til, og at man også har litt forskjellige verdier representert»*. Videre sa informanten at det var en lengre prosess som skulle til før en var i mål på nettopp dette: *«Jeg tror kanskje vi kunne vært bedre stilt på det. At det ikke er uproblematisk»*. Informant 2 (SST) intern kultur og felles språk som noe av det som både påvirket og letter beslutningstakingen på møtene: *«Vi har alle det samme språket, (...) vi har alle vært om bord, vi har den samme kulturen. (...) du har samme forståelse for hva vi driver med og måten vi driver det på. Da er det en del ting du slipper å forklare før du*

*kommer til sakens kjerne*». Ulik faglig bakgrunn ble av informant 1 (HST) presentert som noe som kunne påvirke beslutningstakingen på møtene positivt: «*Alle de som kommer inn her har jo ansvar for et fagområde eller et perspektiv, så i utgangspunktet har de forskjellige ambisjoner og motivasjon for å få en sak lagt i en eller annen retning. Og jeg ser på det som en stor fordel og en stor berikelse – at de har forskjellig utgangspunkt og at de i positiv forstand «krangler» om saken til vi har kommet frem til en avgjørelse*». Informant 2 (HST) trakk, i likhet med informant 1 (HST), frem faglig ulikt ståsted som det som i særlig grad kunne påvirke beslutningstakingen, og sa at lederen av et ledergruppemøte, i en situasjon hvor en ikke kom til enighet - som en konsekvens av for ulikt ståsted og situasjonsbevissthet blant deltakerne, kunne bli nødt til å be deltakerne gå tilbake og så legge frem en felles sak på nytt.

Alle informanter mente deltakernes *situasjonsbevissthet* var et forhold som kunne påvirke beslutningstakingen på ledergruppemøtene, og at situasjonsbevisstheten – deres subjektive oppfatning av en situasjon - igjen kunne påvirkes av ulike forhold. Informant 1 (SST) sa at forskjellig utdanning, bakgrunn, tjenestehistorikk og CV var forhold som kunne påvirke deltakernes ståsted, og dermed hvordan de vurderte samme informasjon. En viss bredde i ulike syn trakk informanten frem som positivt: «*(...) en balanse i ulike syn – det er kjempeviktig. Vi kan belyse den samme informasjonen og vi skal ta beslutninger, men det er klart vi blir jo påvirket av den ballasten vi har og da tror jeg på at bredde er viktig*». Informant 2 (SST) trakk frem at hvilken avdeling du kom fra kunne påvirke din vurdering, det kunne f.eks. være store forskjeller mellom økonomi- og personellavdelingen. Utfordringen med ulik situasjonsbevissthet var ifølge informant 2 (SST) å drive ledelse: «*Utfordringen her er jo å drive ledelse, det er å ta summen av det og så gjøre gode beslutninger som et kollegium – hva er mest fornuftig å gjøre nå?*». Informanten nevnte at innstilling og felles fokus på ledergruppemøtene var viktig for gjennomførelsen av møtene: «*Hvis du har en ledergruppe, så evner du å se helheten, å ta gode beslutninger på tvers som kan påvirke alle*». Ansatt (HST) sa at den opplevde at deltakerne av og til var uenige, og som et eksempel på dette kunne sa informanten: «*(...) det er en avdeling her som sitter på ressursene (...). De har innsatsmidlene i form av penger, materiell, i form av alle innsatsfaktorene på en måte. De har ikke kompetanse eller i oppdrag heller å vurdere konsekvenser av tildeling. På kort sikt så er det jo ofte operasjonsavdelingen som må gjøre det, og da kan det jo være ulike oppfatninger om hvem som bør eller hvem som eier problemet – er det de som har penger eller er det de*

*som har konsekvensene som eier problemet?».* Informant 2 (HST) mente også at deltakerne av og til var uenig, og at deres situasjonsbevissthet av den grunn kunne være forskjellig, og brukte som et eksempel på at en sak alltid har flere sider for å illustrere dette: *«(...) hvis en sak som ser enkelt ut blir tatt en beslutning på uten at man har vurdert de kostnadmessige konsekvensene, så kan det få store konsekvenser. Sånn at man er nødt til å koordinere sakene, man er nødt til å sjekke ut om dette faktisk er mulig å få til i et slikt ressursperspektiv».* Når en opplevde at det var ulik situasjonsbevissthet sa informant 2 (HST) at det ble viktig med: *«Det går på forståelsen av saken, og at man har riktig nok mengde informasjon. (...) det å ha forståelse for at flere har interesser i samme saken, og det har vi jobbet veldig mye med. Det å få den forståelsen av at enkelte saker ikke nødvendigvis trenger å være så veldig enkelt, hvis man ikke har hele bildet med seg».* Informant 1 (HST) mente at deltakerne i utgangspunktet egentlig hadde lik situasjonsbevissthet, og tillå MRR-systemet noe av årsaken til dette: *«Styrkene til det systemet vi nå bruker er at det er relativt enkelt å ha en felles forståelse over ganske mange komplekse utfordringer. Det gjør at vi klarer å se trender og utvikling og ha en felles forståelse over status og risiko som er lik i ledergruppen.».* Om det likevel var noe uenighet og ulik forståelse i en sak sa informant 1 (HST) at dette kunne gjelde: *«Når vi løfter en sak til et møte er det som regel på grunn av at [en deltaker] eller en annen stiller spørsmålstegn ved: er nå situasjonen slik? Er avviket slik? Er tiltakene adekvate? Og sånn sett så har diskusjonen gjerne sitt utspring i at en eller flere kanskje ser situasjonen nå litt annerledes enn noe tid tilbake, og derfor blir det reist opp som en sak».*

#### **5.3.4 Oppsummering – Beslutningstaking**

Som et utgangspunkt for å kunne vurdere det beslutningsgrunnlaget informantene hadde tilgjengelig viste det seg at det var forskjeller i hva informantene foretrakk i forhold til detaljert eller abstrakt informasjon, og hva den enkelte så på som god styringsinformasjon. Preferansene sammenfalt hverken innenfor eller på tvers av enhetene, og gikk fra mer tekstbaserte forklaringer, via kvalitative vurderinger understøttet av kvantitative størrelser og til tall understøttet av tekst/forklaringer.

Det første elementet i informantenes mulige beslutningsgrunnlag var de offisielle styringsdokumentene. Informantene sa at de offisielle styringsdokumentene, da også DIVØ, var så innarbeidet hos informantene gjennom jobben at dette var noe de ikke aktivt slo opp

i/benyttet til daglig. De ulike formene for styringsdokumenter var noe informantene aksepterte og forhold seg til av den grunn at de var nettopp styringsdokumenter. Til tross for at de aksepterte dokumentene, kunne det oppstå ulike tolkninger rundt hva innholdet i et gitt dokument betydde i den situasjonen informantene befant seg. En annen form for styringsdokument, og det andre elementet i beslutningsgrunnlaget, utover de offisielle direktivene og reglementene, som informantene benyttet seg ofte av var rapporter. Dette var det hyppigst brukte formatet for innhenting og sending av informasjon, og ble også brukt i arbeidet inn mot ledergruppemøtene. Ulempen ved formalrapporteringen var at det var ressurskrevende, og at det ble for mye rapporter og for mye informasjon. Dette kunne blant annet skyldes at nivået over case-enhetene kunne etterspørre rapporter på noe de allerede egentlig hadde informasjon på. Som et tredje element i beslutningsgrunnlaget ble det benyttet sakslistor i forkant av møtene og referater i etterkant. En annen mulig kilde for innhenting av styringsinformasjon, utover dokumenter som direktiv, reglement, sakslistor og referat, var to av oppfølgingsverktøyene innenfor MRR-systemet: alle informantene benyttet seg av SART-tilnærming når de skulle vurdere de ulike elementene i målbildet, og begge enheter hadde også rutiner i forhold til risikostyring – dette utgjorde dermed et fjerde element i det mulige beslutningsgrunnlaget for informantene. Informasjonen disse to verktøyene ga ble i likhet med styringsdokumentene brukt i forbindelse med ledergruppemøtene; både i forberedelsene til og arbeidet på møtene. Innhenting av styringsinformasjon, dette kunne da innbefatte både av offisielle styringsdokumenter, rapporter og de andre informasjonsformatene tilknyttet møtene, var for de fleste informantene ikke koblet opp spesifikt mot avholdelse av et ledergruppemøte, men foregikk kontinuerlig og ellers ved behov i enkeltsaker.

Utover de informasjonskildene informantene hadde tilgjengelig og som er presentert over, og som antas å kunne påvirke beslutningsgrunnlaget deres og dermed de eventuelle beslutninger informantene gjør, så var det ulike konkrete forhold på møtene informantene mente kunne påvirke beslutningstakingen. Dette var blant annet gruppens mål, oppgaver, relasjoner mellom deltakerne og kulturelle forhold. I tillegg trakk informantene fra SST frem *teamkompetanse*, *intern kultur* og *felles språk*, og fra HST ble *ulikt utgangspunkt* og *ulikt faglig ståsted* trukket frem. At det var flere ulike forhold som de nevnt over som kunne påvirke beslutningstakingen viste seg også gjennom at tre av fire informanter mente det kunne være ulik forståelse, *situasjonsbevissthet*, blant deltakerne på møtene.

## 5.4 Informasjonsutveksling

Arbeidet i og rundt ledergruppemøtene vil innebære en stor mengde utveksling av styringsinformasjon mellom de ulike lederne, og mellom lederne og andre i organisasjonen. Utveksling av informasjon er en form for bruk og anvendelse av styringsinformasjon i praksis, og vil kunne knyttes direkte til problemstillingen; hvordan ledere bruker styringsinformasjon i beslutningstaking og informasjonsutveksling i anledning ledergruppemøtene.

### 5.4.1 Informasjonsutveksling og kommunikasjonslinjer

Alle informantene beskrev at de diskuterte styringsinformasjon med de andre deltakerne på møtene eller med andre i organisasjonen. Hvor mye som ble diskutert og med hvem ville for informant 1 (SST) kunne variere ut ifra sak og fagområde: *«Saker er jo så utrolig forskjellige, det er klart at en diskusjonssak på et fagområde er jo veldig forskjellig fra en diskusjonssak på en annen problemstilling»*. I diskusjonen rundt informasjonen og de ulike sakene kunne det ifølge informant 1 (SST) oppstå friksjon: *«Hvis det er rett og slett forskjellig ståsted og forskjellig fokus i de ulike forskjellige avdelingene og entitetene i SST, som er ansvarlig for de forskjellige delene i et sakskompleks, så kan det gi litt friksjon»*. Om friksjon i diskusjon rundt saker sa informant 2 (SST) dette: *«(...) hvis du ikke har friksjon, så får du ikke fremdrift. Det er en forutsetning for fremdrift. Bare internt mellom avdelingene i SST er det masse å gå på (...). Og når du ser hele Sjøforsvaret under ett, så er det jo enda mer arbeid. Det å sette fokus på hvordan vi kan gjøre dette på litt annen måte med mer effekt? Hvis ikke du tør å stille det spørsmålet, så har du et problem»*. Informant 2 (SST) trakk også frem et begrep kalt *tilbakelesing* - dette gikk på at man etter å ha diskutert informasjon med noen så forsøkte man å forankre denne praten i ettertid, f.eks. ved å sende en oppsummerende mail, fordi *«Det må altså på et eller annet tidspunkt formaliseres og dokumenteres – hvis ikke har det ingen verdi. Da er det en hyggelig prat, men ingen resultat»*. Viktigheten av å bearbeide, diskutere og tilbakelese informasjonen fremhevet informant 2 (SST) slik: *«(...) hvis du ikke har gode sensorer der ute som forklarer hva som er ståa, så har du et dårlig beslutningsgrunnlag. (...) jo bedre informasjonsbit du får, jo enklere er det å få et godt bilde óg»*. Informant 1 (HST) sa at den spesielt diskuterte informasjon i oppkjøring til saker på møtene eller når det oppstod større problemer: *«(...) det er typisk enten i oppkjøringen til å finne de sakene vi skal ha med*

*på møtet eller på vanskelige problemer, eller krevende saker som har vært diskutert på møtet som en ikke har konkludert med – så vil man ta med seg det, diskutere med (...) de som er ekspert og kan saken i etterkant». Informant 2 (HST) svarte også at den diskuterte informasjonen med andre deltakere på ledergruppemøtene eller andre ansatte i organisasjonen, men trakk også frem at den blant annet diskutere styringsinformasjon med saksbehandlere før møtene: «(...) når jeg går innenfor mitt domene, så har jeg en saksbehandler som lager sakssammendrag, og så blir det gitt til meg før jeg presenterer det for ledergruppen. Så jeg går igjennom og diskuterer det med saksbehandler, eventuelt kommer med synspunkter ut ifra informasjon jeg selv vet eller kjenner til».*

Som en forlengelse av spørsmålet om deltakerne på ledergruppemøtene diskuterte styringsinformasjonen med de andre deltakerne eller andre i organisasjonen før ledergruppemøtene er det relevant å se på utarbeidelsen av sakslistene som kom i forkant av møtene. Sakslistene var et av de ulike informasjonsdokumentene informantene hadde tilgjengelig, i seg selv utgjør sakslistene styringsinformasjon og vil i tillegg kunne være avgjørende for hva slags saker som kommer opp på møtene, og sakslistene er relevant i forhold til problemstillingen om hvordan ledere bruker styringsinformasjon i anledning ledergruppemøtene.

Ansatt (HST), som hadde ansvaret for utarbeidelse av sakslistene, sa at den kunne diskutere innholdet på sakslistene med andre i organisasjonen før sakslisten var endelig utarbeidet: «*Ja det skjer uformelt. Vi kan ha morgenmøter, her er forslag til agenda – noen som har synspunkter? Meld ifra. Eller jeg sender det ut på en e-post: her er foreløpig agenda – er det noen som har innspill til den? Så får de en frist og så melder de tilbake»*. Ansatt (HST) sa også at deltakere på ledergruppemøtene eller andre kunne komme innom på kontoret for å gi innspill til saker: «*(...) da tar jeg det som et innspill. (...) det er godt nok at de kommer med et forslag og så noterer jeg det på listen min. Det må ikke være sånn at det er en formell framsendelse eller noe sånt (...)*». Ansatt (SST) beskrev prosessen rundt utarbeidelse av sakslister slik: «*(...) etter hvert møte så lager jeg en oppsummering jeg sender ut. (...) det er oppsummering fra sist, og aksjonspunkter og tidsfrister. Så har vi noe som kalles silent procedure – de som har deltatt på møtet har en uke på å kommentere eller presisere om det skulle vært gjort noen endringer (...). Når den uken er gått da sier vi at oppsummeringen er gjeldende, samtidig som så inviterer jeg til innspill til neste møte – så setter jeg en tidsfrist to til tre uker før på å melde inn saker»*. På spørsmål om deltakerne kanskje kom og ville

diskutere utvelgelsen av saker eller selve innholdet i de enkelte sakene med informantene som hadde ansvaret for sakslistene, sa ansatt (SST) at den ikke fikk noen særlige henvendelser på dette. Ansatt (HST) derimot sa: *«Det kan være begge deler. På en saksliste er det jo bare noen linjer med tekst, og det er jo nødvendigvis ikke alltid at det er uttømmende. Hvilken hensikt er det med denne saken? Og hva er det man ønsker å få ut som en output av diskusjonen? Så det hender at det er gode diskusjoner rundt det (... )»* Hvem som hadde siste ordet i hvilke saker som til slutt kom på sakslisten, og som dermed kunne påvirke hvilke saker som ble tatt opp på møtene, varierte mellom hver enhet. Ansatt (HST) sa: *«Hvis vi har ti saker og har plass til syv, og tre må ut – det er stabssjefen som bestemmer det og jeg gir han råd. Vi har ikke noen bestemte vedtatte kriterier på det. Det er egentlig på stabssjefens skjønn, men det er jo noen soleklare kriterier som tidsfrister, leveranser som vi har – det vil jo alltid komme inn»*. Ansatt (SST) sa at hvilke saker som ble valgt ut ville være avhengig av hva som var tema på møtet, langsiktig strategisk utvikling eller mer driftsmessige saker, og tilføyde: *«(...) er det kjø i saker så avgjør jeg hva som skal vente eller skyves til neste gang»*. I tillegg til sakslistene var referat et annet informasjonsformat som ble brukt i forbindelse med ledergruppemøtene, men i motsetning til sakslistene kom referatene ut i etterkant av møtene. Ansatt (SST) sa at referatene ble brukt indirekte inn mot de neste møtene, gjennom at referatene gjerne inneholdt ulike frister og aksjonspunkter. Ansatt (HST) sa også at referatene ble brukt indirekte: *«(...) på møtet går vi gjennom som fast sak en beslutningslogg eller oppgavetrekker. Beslutningsloggen er litt mer høyverdig – det er tatt en beslutning som skal følges opp. Oppgavetrekkeren er mer sånn stort og smått som bare må gjøres, men samtidig må det passes på at man ikke glemmer det. Så vi går ikke gjennom referatet. Det spørres om det er noen som har synspunkter på referatet, som regel er jo egentlig det en formalitet. Da har man likevel formelt sett muligheten til å si at man ikke er enig i det referenten har ført opp der. Men når man skal følge opp beslutninger, eller oppgavene som er gitt, så går man på verktøyene som beslutningsloggen eller oppgavetrekkeren. I stedet for å ha kontroll på alle mulige referat, så har man heller kontroll på de verktøyene»*.

Alle informantene sa at de benyttet seg av uoffisiell informasjon og uoffisielle kanaler når de skulle hente inn styringsinformasjon i arbeidet forbundet med ledergruppemøtene. Informant 1 (SST) svarte: *«Jeg tror jeg bruker begge deler. Det hender at en som sitter lite granne ned i systemet har den aller beste informasjonen for meg. Det synes jeg vi er flinke på i Norge, det er ikke alltid at de vanlige rapporteringssøylene gir de beste dataene»*. Informant 2 (SST) sa

at den benyttet seg masse av uformell prat og uformelle kanaler, men at det ikke var i noen spesielle saker den gjorde dette. Informant 1 (HST) derimot sa at den gjerne kunne snakke med andre for å harmonisere det informasjonsbildet den fikk fra offisielle kanaler, og at det særlig var i noen saker den kunne hente inn uoffisiell informasjon: *«Det som går på langsiktig utvikling, og det som tenderer mot politikk er vel uoffisielle kanaler vi bruker»*. Informant 2 (HST) benyttet seg også av uoffisielle kanaler og uoffisiell informasjon: *«Jeg bruker uoffisielle kanaler i den forstand at jeg lodder stemningen litt: hvordan er det ting ligger an? Hva er det som skjer? Hva er det man tenker? Så vi bruker begge deler, i disse offisielle skrivene kommer ikke alle tingene frem (... )»*. I tillegg fremhevet informant 2 (HST) nettverk som noe en kunne benytte som en uoffisiell kanal: *«(...) du får et nettverk, og når du snakker med folk så får du jo vite ting som ikke står i hverken det ene eller det andre dokumentet. Dette gjør at du klarer å se trender og utviklinger»*.

Gjennom intervjuene kom det også frem at informantene ikke bare diskuterte, hentet inn og sendte ut styringsinformasjon til andre deltakere på møtene, de kunne også kommunisere med andre i organisasjonen. Hvilke linjer i organisasjonen denne kommunikasjonen gikk varierte mellom informantene. Informant 1 (HST) mente at kommunikasjonen gikk mest top-down i og med at informanten hadde en lederstilling. Til forskjell fra dette mente informant 2 (SST) at kommunikasjonen gikk både vertikalt, horisontalt, på kryss og tvers, men at informanten forsøkte å være tro mot de offisielle kommunikasjonslinjene man i utgangspunktet hadde. Dersom informant 2 (SST) ikke fikk tak i gjeldende leder var informanten alltid nøye med å informere leder om at informanten hadde vært og snakket med folk på avdelingen og eventuelt innhentet informasjon. Informant 2 (HST) sa at den kommuniserte både oppover og nedover i organisasjonen, men at dette igjen var avhengig av sakene. Informanten sa videre at den vertikale kommunikasjonen ikke tenderte til å gå i en bestemt retning, og om hvilke linjer kommunikasjonen gikk i var: *«(...) strukturert i forhold til hvilket ansvar du har innenfor MRR-systemet»*. Informant 1 (SST) mente den kommuniserte både oppover og nedover, og at å ha en forståelse for at dette kunne være nyttig var viktig: *«Sånn jobber jeg i hvert fall. Skal du styre en kompleks virksomhet, det å ha en virksomhetsforståelse det tror jeg er en ubetinget fordel»*.



## 5.4.2 Diagnostisk og interaktiv bruk av styringsinformasjon

Alle informantene sa at de ga styringsinformasjonen oppmerksomhet på ledergruppemøtene selv om styringsinformasjonen ikke indikerte avvik fra fastsatte mål og standarder. Dette hadde sammenheng med at informantene mente at noen forhold kunne være verdifullt å følge med på utviklingen i. Informant 1 (SST) sa de hadde spesielt fokus på innsatsfaktorer som kompetansestyring og HR/tilgang på kvalifisert personell, og at dette kanskje var de aller viktigste innsatsfaktorene: *«(...) hvis du ikke har folk til å realisere ideene dine, ikke forstår seg på hva det dreier seg om – ja da er det helt umulig (...)»*. På tross av dette mente informant 1 (SST) at de kanskje hadde blitt i overkant problemfokuserte, og at måten de hadde valgt å rapportere på kunne være en av årsakene: *«(...) en SART-tilnærming, det er jo klart at det er en avviksrapportering det. Da blir du jo problemorientert. Det er viktig å kommunisere at det går bra på veldig mange områder. Men det må være en balanse mellom det og de utfordringene våre – jeg synes det er god balanse i det. Men av og til er det klart på lavere nivåer at noen er litt for flinke til å rapportere problemer og det må jo vi som ledere, (...) må jo finne den balansen»*. Informant 1 (HST) ga også styringsinformasjonen oppmerksomhet selv om den ikke indikerte avvik, men til forskjell fra informant 1 (SST) mente den ikke SART-tilnærmingen var så problematisk: *«jeg er opptatt av at vi ikke bare blir for avviksfokusert, og derfor er jo både status- og risikovurderingene viktige for meg, ikke bare avvikene»*. Informant 2 (HST) sa at det i sammenheng med SART-tilnærmingen var viktig å ikke bare se på statusen: *«Hva er konsekvensen, hva er risikoen nå, hva er det vi skal prioritere, hva er det vi skal ta vekk? Så det er ikke bare den statusen, vi må også se ting i sammenheng. Poenget mitt er at det ikke bare er svart-hvitt»*. Om informant 2 (SST) ga styringsinformasjonen oppmerksomhet dersom den ikke indikerte avvik ville være avhengig av sakens natur, og informanten sa at det i tillegg var mange hensyn som nødvendigvis ikke inngikk i MRR-systemet som de måtte ta i forhold til saker: *«Det er masse andre beslutningspunkter og informasjon vi må forholde oss til og mene noe om – som nødvendigvis ikke står i målbildet ditt. (...) det som står i målbildet ditt er det du har designet virksomhetsplanen ut ifra å understøtte – det er styring av daglig drift. Det har du formalrapportering på. Så vil veldig mye av det andre du får av informasjon ha noe med det å gjøre, men nødvendigvis ikke bare det»*.

Informantene ble så spurt om de brukte styringsinformasjonen som en form for kontroll og/eller tilbakemelding i forhold til måloppnåelse i de ulike sakene som ble tatt opp på

ledergruppemøtene. Med kontroll menes det at en leser av styringsinformasjonen i forhold til fastsatte mål, og ikke ser på utviklingen i parametere i et større perspektiv. Derimot vil styringsinformasjon brukt som tilbakemelding åpne mer opp for å se på utvikling i ulike parametere. Informantene sa at de brukte styringsinformasjon som en form for tilbakemelding og/eller kontroll av måloppnåelse i de ulike sakene som ble tatt opp på ledergruppemøtene, men at det var selve sakens karakter som avgjorde på hvilken måte de brukte informasjonen. Informant 1 (HST) sa at de brukte informasjonen til både kontroll og tilbakemelding: «*Litt begge deler egentlig, litt avhengig av sakens karakter. Typisk innenfor det finansielle så går det på kontroll (...)*». Informant 1 (SST) fremhevet at det var vel så viktig å bruke styringsinformasjonen til å se på utvikling og for å kunne prognostisere for fremtiden, som det var å bruke styringsinformasjonen i et kontrollformål: «*Jeg er ikke enig i de som eventuelt sier at virksomhetsstyring bare er sånn å tittle bakover og hva vi hadde av kostnader. Vi må også greie å se fremtiden. Det er jo ødeleggende hvis vi introduserer noe nytt i Sjøforsvaret som kanskje har en god måloppnåelse, og kanskje er relativt rimelig å anskaffe, kanskje til og med rimelig å implementere, men det hjelper jo ikke det hvis vi ikke har råd til å drifte og understøtte det*». Informant 2 (HST) sa at de brukte styringsinformasjonen til å både konstatere hva som hadde skjedd (kontroll), men også for å se på effekter av tiltak og i den anledning koblet informanten også inn begrepet læring: «*Når vi går inn i systemet og ser på avvikene og parametere og ser at her skjer det et eller annet så går vi inn og gjør en SART. Og hvis vi da bestemmer oss for å iverksette noen tiltak så vil utviklingen vise hva som skjer. På den måten kan en jo bruke det som læring – ved å gjøre det tiltaket så skjedde det. Du er nødt til å bruke systemet for å lære litt om hvordan organisasjonen reagerer. Du er nødt til å bruke det til læring, ellers gir det ingen mening*».

På spørsmålet om i hvilken grad informantene brukte styringsinformasjon som et *utgangspunkt* for egen læring varierte det hva informantene svarte. Informant 2 (HST) sa at den ikke brukte styringsinformasjon som et *utgangspunkt* for egen læring: «*Men styringsinformasjonen bruker jeg for å kunne gi den beste mulig anbefaling til sjefene mine. Samtidig bruker jeg den også som læring, for når vi kommer med disse tiltaksbeskrivelsene og ser hva som skjer, så kan vi jo gjøre noe med det, lære noe av det*». Informant 2 (HST) sa videre at den brukte erfaringen den hadde tilegnet seg gjennom mange år i systemet i et læringsperspektiv: «*Men jeg bruker jo mer den erfaringen jeg har fra gjennom 30 år i systemet (...). Så hvis du sier at det er styringsinformasjonen vi bruker til læring så er jeg litt*

sånn: tja. Men resultater og tiltakene er jo det du lærer av». På oppfølgingsspørsmål om resultater og tiltak ikke var en form for styringsinformasjon det også svarte informant 2 (HST): «Ja. Det er det jo, men det er jo litt lengre ut i prosessen». Informant 2 (HST) forsøkte også å få det den selv lærte, både gjennom vanlig arbeid og deltakelse på ledergruppemøtene, ut til andre i organisasjonen, men at den erfaringsbaserte, tause kunnskap var vanskeligere å lære vekk: «Jeg prøver å lære de andre. En ting er jo den styringsinformasjonen som du sitter og ser på som er digitalisert, som er lesbar. Og så sitter du jo på informasjon som på fagspråket kalles tause kunnskap, som ikke er digitalisert. Det som er vanskeligst er jo å lære av den erfaringsbaserte, ikke-digitaliserte, tause kunnskapen. (...) og da er det en utfordring for meg å videreformidle denne kunnskapen og få de til å forstå sammenhengene (...)». Informant 1 (HST) presenterte at de hadde tiltak for å utvikle seg som lærende organisasjon: «Vi forsøker etter hvert møte å ha en kort oppsummering av hvordan prosessen har vært, hvordan utvikler vi oss som lærende organisasjon, og personen som har den oppgaven er flinkt til å sette de tingene på dagsorden der. Det er klart at vi er en organisasjon som er veldig flinke på å gjennomføre, vi er jo opplært til å drive operasjoner – så vi er flinke til å gjennomføre. Derfor har vi behov for og har systematisert og satt i system på det at vi (...) gjennomfører en prosess som også skal forsøke å se hvor flinke vi er til å drive utvikling og læring i ledergruppen. Men håpet og tanken er at vi også skal ta det inn i vårt daglige virke». Til forskjell fra informantene i HST sa informant 2 (SST) at den brukte styringsinformasjonen tilgjengelig på ledergruppemøtene som et utgangspunkt for egen læring: «Det å ta innover seg og endre og gjøre ting på en annen måte, det er avgjørende viktig for å ha progresjon – det gjelder individene og det gjelder organisasjonen, men organisasjonen består jo da som regel av en mengde individer. Jeg lærer noe hele tiden jeg, noe av det som gjør at jeg har blitt værende i Forsvaret så lenge er jo fordi jeg har lært så mye hele tiden». Informant 1 (SST) mente at styringssystemet var langt fra perfekt, men i forhold til læring lå en del av ansvaret på personene selv: «(...) det er jo ikke noe perfekt system ennå. Jeg kan bli bedre til å både bruke det og styre på det, og styringsdokumenter og retningslinjer kan bli bedre. Jeg føler et ansvar på egne skuldre i å være bedre i morgen til å bruke de regimene vi har laget, disse prosedyrene vi har lagt. Og jeg prøver i hvert fall å unngå å sitte og peke på at alle andre kan bli bedre til å rapportere – vi må jo begynne med oss selv». Gjennom intervjuene i SST kom det også frem at siden organisasjonen var under stadig omorganisering skulle de ha et seminar hvor de blant annet skulle gå inn og fokusere på prosedyrer og rapportering rundt styringsinformasjon – og hvor ønsket var at de skulle

utvikle seg videre på dette. Rundt viktigheten av dette seminaret sa informant 1 (SST) dette: «Å skrive ned hvordan vi jobber på tvers av organisasjonen slik at vi har horisontal dialog, men også den vertikale. For vi bruker jo da den informasjonen til å lage gode prosedyrer og prosesser, slik at vi får rapportert oppover og kommunisert nedover, og også i bredde. Så jeg mener et velfungerende styringssystem med å ha prosedyrer og prosesser beskrevet, det er jo som katalysator for å jobbe effektivt. Ikke jobbe med samme sak mange ganger på forskjellige nivåer, eller samme sak på forskjellige steder horisontalt». Informant 2 (SST) beskrev viktigheten av et slikt seminar på denne måten: «(...) en av de tingene som de fleste organisasjoner sliter med, det er jo evnen til organisatorisk læring (...). Vi har satt veldig fokus på det, og vi har lagd noen systemer og prosesser. (...) fordi vi omorganiserer så voldsomt som vi gjør, så er vi nødt til å gjøre tingene på en annen måte. For hvis du endrer organisasjonen uten å endre prosessene dine så gjør du det samme som alltid, bare i en annen form – da har du ikke spart noen ting».

I sammenheng med spørsmålet om informantene brukte styringsinformasjonen som utgangspunkt for egen læring, ble de også spurt om de brukte styringsinformasjonen for å se på nye muligheter. Her svarte både informant 1 (HST) og informant 2 (HST) at det gjorde de, mens informant 2 (SST) forklarte dette litt mer: «Så gjør vi en masse grep (...), som er mye mer ambisiøst enn det som ligger i målkartet til Forsvarssjefen. Han har satt en norm (...), mens vi mener vi innenfor det gitte punktet må gjøre mye mer. (...) vi går mye lengre enn målbildet innenfor en del områder – da må du nødvendigvis ha døren åpen for andre impulser og måter å gjøre tingene på». Dette støttes av informant 1 (SST) som sa: «Ja, for å møte fremtiden – det må vi. (...) hvis vi ikke har kontroll på økonomien og på virksomheten vår så skader vi vår egen troverdighet – det er kjempeviktig det også. Men vi må jo tenke både i morgen og overmorgen når det gjelder virksomhetsstyring».

### **5.4.3 Forhold som påvirker kommunikasjonen og informasjonsutvekslingen**

For å bedre kunne belyse hvordan informantene i praksis brukte styringsinformasjon, ble det stilt spørsmål for å blant annet kartlegge hvilke funksjoner informantene mente kunne påvirke kommunikasjonen og informasjonsutvekslingen og for å finne ut hvilke funksjoner informantene mente denne prosessen kunne ha.

Det ble nevnt for informantene at ulike forhold som gruppens mål, relasjoner mellom deltakerne og ulike kulturelle forhold kunne påvirke både kommunikasjonen i gruppen, og alle informantene sa seg enig i dette var forhold som kunne påvirke kommunikasjonen på ledergruppemøtene. Informant 1 (HST) sa at som møteleder følte informanten et særlig ansvar for å ha kontroll på at kommunikasjonen ble så god som mulig: *«Jeg tenker at jeg som møteleder må være var på disse tingene (...). Følge med på det, prøve å redusere nedsidene og forsterke det som er bra»*. Informant 2 (SST) mente at hvilken ledelse man har, at det er litt takhøyde og at en tør å være åpen og ærlig på de ulike møteforaene var gunstig for kommunikasjonsklimaet på møtene. Informant 2 (HST) sa at kommunikasjonen i selve sakene var ganske strukturert, men mente også at dersom de var faglig uenige kunne dette påvirke saken. Om dette hadde med selve kommunikasjonen eller informasjonen å gjøre synes informanten var litt vanskelig å vurdere. Ifølge informant 2 (HST) kunne, i tillegg til faglig ståsted, forhold som forskjellig bakgrunn og det at en tolker ting forskjellig påvirke kommunikasjonen: *«(...) det som jeg synes er viktig det er at man kan være saklig, faglig uenig uten at det nødvendigvis trenger å være personlig uenig. Og det tror jeg, klarer vi å være profesjonell i forhold til det, så påvirker ikke det kommunikasjonsklimaet (...). Men blir man personlig oppi det her, så blir det jo mye verre»*.

*Gjensidig kommunikasjon* var noe som kunne innvirke positivt på kommunikasjonen og informasjonsutveksling, og dette var noe alle informantene var bevisst og hadde fokus på. Informant 2 (HST) mente det var viktig: *«(...) det går litt på det at hvis vi ikke har et omforent syn og et budskap, hva som er prioriteringer og hva som er viktig – så vil ikke vi få til noen ting som helst. Så budskapet er viktig ut ifra de ulike sakene vi har på disse møtene (...)*». Informant 1 (SST) sa at gjensidig kommunikasjon var viktig både i forberedelsene, gjennomføringen av møtene og kommunikasjonen oppover og nedover i etterkant av møtene, og informant 1 (HST) sa at MRR-systemet hjalp på kommunikasjonen og det å dele informasjon: *«(...) der vi har bestemt oss for at det er disse målene vi holder fast ved – (...) da klarer vi å dele på hvordan det egentlig står til med disse målene og resultatene. Jeg føler MRR-systemet er et verktøy for det»*. Noe som kan sees i sammenheng med det informant 1 (HST) sa, var informant 2 (SST) som sa: *«Vi har jo budskapsplattformer, vi er ganske flinke på det der, slik at vi fremstår som én enhet når vi er ferdig med diskusjonen»*.

Det ble også nevnt for informantene at kommunikasjonen kunne ha ulike funksjoner som 1) styring og koordinering av atferd, 2) som grunnlag for planlegging, og 3) som formidling av

informasjon. Informantene mente at kommunikasjonsprosessen hadde alle disse funksjonene, men hvilken funksjon som var viktigst synes informantene det var vanskelig å svare på, blant annet fordi de mente at en ikke kunne se disse funksjonene isolert fra hverandre. Informant 1 (SST) mente det var viktig å være i stand til å kommuniserer prioriteringer og målbildet. Informant 2 (SST) sa at formidlingsfunksjonen var viktig, ellers så hadde det ikke noe merverdi: *«Så det er jo en formidling, læring og forståelse i den forstand (...), (...) tilbake til MRR da – hvorfor står vi der vi står, og hva er veien videre? Da må du innom alle de fasettene du nevnte der»*. Informant 1 (HST) kunne i likhet med informant 2 (SST) ikke skulle funksjonene klart fra hverandre: *«(...) å sørge for at alle har felles forståelse før vi går, at vi er enige om den helt konkrete veien videre. Felles forståelse, deretter veien videre, det er de to viktigste for meg»*. Informant 2 (HST) oppsummerte kommunikasjonsprosessen funksjoner slik: *«Du må ha en avveid prosess, hva er det du ønsker å oppnå, og aller helst så vil du jo bruke det på alle disse tingene; planlegging, formidling, forberedelser og atferd. I den forstand at man bruker det til å styre, i forhold til hvordan vi skal agere eller reagere på ulike ting»*.

#### **5.4.4 Ledergruppemøtene: beslutningstaking eller informasjonsutveksling**

Informantene mente ledergruppemøtene var en arena for både informasjonsutveksling og beslutningstaking. Om møtene derimot var mest preget av beslutningstaking eller informasjonsutveksling var avhengig av hvilke saker som ble tatt opp på møtene. Informant 2 (HST) sa blant annet: *«(...) det er noen saker som blir presentert som informasjonssaker, noen som diskusjonssaker og noen som beslutningssaker. Så det er alt etter hvilken type saker det er»*. Informant 2 (SST) sa at det var forekom både informasjonsutveksling og beslutningstaking, fordi: *«Du kan jo ikke ha et møte som bare er informativt eller besluttende, det må være begge deler. Hvis ikke så er det rimelig binært»*. Informant 1 (SST) mente det var vanskelig å si hva som var viktigst: *«(...) hvis du har en beslutningssak så er det lett å kommunisere en beslutning, men det er også (...) viktig å kommunisere hvorfor – alle skal jo ikke forstå hvorfor men noen har stor nytte av og nesten nødvendig å forstå hvorfor. (...) det å kommunisere at saken er diskutert kan også være viktig, selv om det ikke er besluttet noe. (...) disse møtene fyller da en hensikt i diskutere og stake ut kurs, ja kanskje stake ut kurs gjennom*

*beslutning». I tråd med informant 1 (SST) svarte Informant 1 (HST): «(...) møtene er viktige arenaer for å diskutere frem saker til beslutning, og viktig for selve beslutningen».*

Noe som gikk igjen i alle seks intervjuene var at begge avdelinger delte sakene på ledergruppemøtene inn i informasjons-, diskusjons- og beslutningssaker. Dette kan bekreftes av blant annet ansatt (SST) som sa: «(...) vi har en sånn inndeling med beslutningssaker, informasjonssaker og diskusjonssaker», og informant 1 (HST) som sa: «Alle sakene er merket, om de er informasjons-, diskusjons- eller beslutningssak». Informant 1 (HST) sa at når det gjaldt informasjonssaker var det ikke forventet at deltakerne hadde satt seg grundig inn i saken, mens dersom det gjaldt diskusjons- og beslutningssaker var det forventet at de hadde satt seg inn i saken og hadde gjort seg opp en mening om hva de skulle mene før møtet. Informant 1 (SST) sa at de styrte på om sakene var i en av de tre kategoriene: «Hvis det er beslutningssak så skal det være sendt ut grunnlag som alle stakeholders er kjent med, og så beslutter man på basis av informasjon. Diskusjon (...) – da er det underlagsmaterialet som er basis slik at (...) du har mulighet til å sette deg inn i saken når den skal diskuteres. Informasjon, da er det gjerne en presentasjon av et tema som skal modnes og kanskje pekes ut en kurs (...). Da skal den kanskje senere opp til diskusjon og kanskje også beslutning». Ifølge begge enheter var mesteparten av sakene som ble tatt opp på møtene informasjonssaker. Om dette sa informant 2 (SST): «Det er jo 80 prosent det, Paretos prinsipp på 80/20 gjelder for det meste». Informant 2 (HST) mente at det per i dag hadde vært mest informasjons- og diskusjonssaker på møtene. Informant 1 (HST) så på de større sakene som eksempelvis omhandlet investeringsprosjekter og budsjetter som beslutningssaker, og sa at beslutninger på det nivået eller størrelsen var det ikke så mange av, men at «Det å iverksette noen tiltak for å lukke noen avvik eller redusere risiko, det er for så vidt beslutninger - men det er sånne små beslutninger. Når jeg tenker beslutninger for Hæren så er det litt større ting – investeringsprosjekter, budsjetter. Så disse møtene er viktige arenaer for å diskutere frem saker til beslutning, og viktig for selve beslutningen». Utsagnet til informant 1 (HST) kan forstås slik at informanten så andre mindre beslutninger og andre type saker som informasjons- eller diskusjonssaker, og det støtter dermed opp under informant 2 (SST) og informant 2 (HST) sine utsagn om at det var mest informasjons- og diskusjonssaker.

#### 5.4.5 Oppsummering – Informasjonsutveksling

Begge enheter delte inn sakene som skulle opp på møtene i informasjons-, diskusjons- og beslutningssaker, og informantene mente i hovedsak det var mest informasjonsutveksling på møtene som en konsekvens av at de fleste sakene på møtene var til enten informasjon eller diskusjon.

Selv om det i intervjuene fremkom at prosessen rundt formalrapporteringen til en viss grad styrte både formatet på og hvilke offisielle informasjonskanaler som ble brukt av informantene, kom det også frem at informantene benyttet seg av uoffisiell informasjon og uoffisielle informasjonskanaler når de skulle hente inn og utveksle styringsinformasjon. Informant 1 (SST) fremhevet det å kunne få tilgang på den beste styringsinformasjonen dersom informasjonskildene befant seg lengre ned i organisasjonen, og utenfor de offisielle rapporteringssøylene, mens informant 1 (HST) benyttet uoffisielle kanaler for å harmonisere bildet den fikk fra offisielle kanaler, dette gjaldt særlig saker preget av politikk eller som gjaldt på langsiktig, strategisk utvikling. Informant 2 (HST) benyttet uoffisielle kanaler/kilder for å lodde stemningen rundt ulike saker. I forhold til å innhente styringsinformasjon diskuterte informantene denne informasjonen både med andre deltakere på møtene og andre i organisasjonen. I SST kom det frem at om en diskuterte saker var avhengig av sakens natur, og at en kunne diskutere selve styringsinformasjonen eller ulike forhold koblet til styringsinformasjonen. Informant 1 (HST) sin besvarelse skilte seg litt fra de andre da den trakk frem at den kunne diskutere sakene med fagekspertene. I arbeidet med å hente inn og diskutere styringsinformasjon i anledning ledergruppemøtene var det slik at informantenes kommunikasjonsmønstre eller –linjer gjennom organisasjonen varierte. De fleste kommuniserte både vertikalt, horisontalt, på kryss og tvers – mens informant 1 (HST) selv mente den kommuniserte mest nedover i organisasjonen.

Som en del av informasjonsutvekslingen var det i prosessen rundt utarbeidelse av saker til sakslistene slik at det ble åpnet for diskusjon - på den måten at deltakerne på møtene, eller andre, kunne komme med innspill til saker som skulle på sakslistene. Enten var dette innspill som ble gitt på eget initiativ fra deltakerne, eller informanten med ansvar for utarbeidelse av sakslister kunne henvende seg til deltakerne og be om innspill. En forskjell mellom enhetene var at dersom det var kø av saker var det stabssjefen i HST som til slutt avgjorde hvilke saker som kom på sakslisten, mens det i SST var informanten med ansvar for sakslistene som



avgjorde dette. Referatene i etterkant av ledergruppemøtene ble i seg selv ikke diskutert/anvendt i særlig grad mellom deltakerne på møtene. Derimot var det slik at innholdet i referatene som ulike aksjonspunkter, beslutningssaker og lignende kunne bli tatt opp og gjennomgått på et senere møte.

I forhold til informasjonsutveksling sa alle informantene at de ga styringsinformasjonen *oppmerksomhet* på møtene selv om den ikke indikerte avvik fra fastsatte mål og standarder. Det kom frem hos SST at det var ulike parametere innenfor blant annet HR det var viktig å følge utviklingen på, og at det var mange andre hensyn å ta enn kun de som inngikk i MRR-systemet. Hos HST kom det frem at informantene hadde et fokus på å ikke bli for avviksfokusert. Alle informantene sa at de brukte styringsinformasjonen som en *form for kontroll og for tilbakemelding* til informantene selv. Hos begge enheter gjaldt kontroll særlig i forhold til finansielle parametere, men styringsinformasjonen også ble brukt til å vurdere konsekvenser lengre frem i tid. Det varierte i hvilken grad informantene brukte styringsinformasjonen tilgjengelig i arbeidet rundt ledergruppemøtene som et *utgangspunkt for egen læring*, men alle informantene besvarte spørsmålet med et perspektiv på læring og det å utvikle seg som gikk lengre ut i enheten og organisasjonen enn de selv. Den ene informanten fra SST mente en måtte begynne med seg selv, og at informanten hadde fokus på å bli bedre til å bruke systemene og prosedyrene de hadde. Fra den ene informanten i HST ble det fremhevet at denne ikke brukte styringsinformasjonen som et utgangspunkt for egen læring, men at den koblet sammen styringsinformasjonen med egen erfaring og prøvde å lære dette bort til andre. Hos HST kom det også frem at de hadde en person inne på møtene som gikk igjennom møteprosessen og hvordan de utviklet seg som lærende organisasjon. Alle informantene brukte også styringsinformasjonen til å se etter nye muligheter, her sa blant annet ene informanten fra SST at de gikk mye lengre enn det målbildet sa i enkelte tilfeller, og at det i den prosessen var viktig å ha døren åpen for andre impulser og måter å gjøre ting på. Den andre informanten fra SST sa at dette var helt nødvendig for å kunne møte fremtiden.

I likhet med beslutningstaking mente alle informantene at forhold som gruppens mål, oppgaver, relasjoner mellom deltakerne og kulturelle forhold kunne påvirke kommunikasjonen på ledergruppemøtene – noe som dermed også kunne påvirke informasjonsutvekslingen. I SST ble *takhøyde, åpenhet og ærlighet* trukket frem som faktorer som kunne ha særlig positiv innvirkning på kommunikasjonen, i HST ble sagt at en måtte være oppmerksom på de ulike forholdene, og at en måtte ta hensyn til dette i styringen. Fra

HST kom det frem at kommunikasjonen i sakene på ledergruppemøtene var ganske strukturert, men at faglig uenighet likevel kunne påvirke kommunikasjonen, i tillegg kunne forskjellig bakgrunn og forskjellig fortolkning påvirke. *Gjensidig kommunikasjon* var noe alle informantene var bevisst og så viktigheten av. I SST var dette noe de hadde fokus på, både før, på og etter ledergruppemøtene, de hadde i tillegg budskapsplattformer og et fokus på å bli enige etter diskusjoner. I HST mente den ene informanten at gjensidig kommunikasjon var viktig for å få ting til, og den andre informanten mente MRR-systemet hjalp med å fremme informasjon og kommunikasjon. Informantene mente kommunikasjonsprosessen på møtene hadde som funksjon både 1) styring og koordinering av atferd, 2) grunnlag for planlegging og 3) formidling av informasjon. Fra informantene ble det fremhevet av at det å kunne formidle prioriteringer, målbildet, hvor en stod nå og veien videre var viktig, og at formidlingsfunksjonen kanskje var spesielt viktig eller i hvert fall nødvendig.

Så var det også slik at informantene mente ledergruppemøtene var en arena for både informasjonsutveksling og beslutningstaking, møtene ble brukt til begge deler. Det var altså ikke vannrette skott mellom de to elementene på møtene, og det var sånn sett et overlapp. Effekten av informasjonsutvekslingen skjer på møtene, og denne effekten er med å påvirker grunnlaget for beslutningstakingen og selve beslutningstakingen på møtene.

## **5.5 Hovedfunn og punkter for analyse**

### **5.5.1 Virksomhetsstyring**

Informantene var klar på hva de mente var god styringsinformasjon og god virksomhetsstyring. Som et element i dette sa informantene at et styringssystem, som MRR-systemet, hadde positive sider men også noen ulemper, og informantene i SST var særlig inne på problematikken knyttet til det å skulle utvikle og styre på kvalitative parametere. At dette var problematisk vil kunne påvirke kvaliteten på den styringsinformasjonen informantene får ut av systemet, og vil dermed kunne tenkes å påvirke på hvilket informasjonsgrunnlag informantene tar beslutninger.

- Problematikk knyttet til utvikling av og måling på kvalitative måleparametere

### **5.5.2 Beslutningstaking og informasjonsutveksling – del 1:**

På ledergruppemøtene hadde informantene tilgang på ulike offisielle kilder, og formater av styringsinformasjon som utgjorde deres beslutningsgrunnlag. Gjennom spørsmålene relatert til informasjonsutveksling viste det seg derimot også at informantene hentet inn styringsinformasjon gjennom uoffisielle kanaler. De kunne blant annet diskutere styringsinformasjon med andre deltakere og andre personer utenfor møtene og at de i dette kunne kommunisere både horisontalt og vertikalt. Dette kan bety at det er et gap mellom den styringsinformasjonen de til enhver tid har tilgjengelig, og som slik utgjør det egentlige beslutningsgrunnlaget, og den mengden eller type informasjon de faktisk har behov for å kunne ta beslutninger og diskutere saker i anledning møtene.

- Forskjeller på det informasjonsgrunnlaget informantene i praksis har behov for og det informasjonsgrunnlaget de offisielt har tilgjengelig

### **5.5.3 Beslutningstaking og informasjonsutveksling – del 2:**

Det kom frem at informantene mente ledergruppemøtene var en arena både for informasjonsutveksling og beslutningstaking, men at informantene mente det var vanskelig å si hva som var viktigst da en ikke kan isolere disse to elementene helt fra hverandre. I forhold

til bruk av styringsinformasjon i praksis, kan det tyde på at det ut fra inndelingen i informasjons-, diskusjons- og beslutningssaker var mest informasjonsutveksling på møtene.

- Ledergruppemøtene: en arena for beslutningstaking og informasjonsutveksling?

#### **5.5.4 Bruk av styringsinformasjon**

For å kunne kategorisere informantenes bruk av styringsinformasjon i praksis ble de spurt en rekke spørsmål i forhold til diagnostisk og interaktiv bruk av styringsinformasjon. Funn fra både delen om beslutningstaking og informasjonsutveksling indikerer en interaktiv bruk av MRR-systemet og styringsinformasjonen, og at det var særlig knyttet til finansielle/økonomiske forhold og parameterer bruken av styringsinformasjon kan kobles til diagnostisk bruk.

- SST og HST: Diagnostisk og interaktiv bruk av styringsinformasjon

## 6 ANALYSE

I dette kapitlet vil de empiriske funnene bli analysert, med bakgrunn i studiens teoretiske rammeverk og beskrivelser av blant annet Forsvarets styringssystem og –prosess og ulike styringsdokumenter. Hensikten er å undersøke hvordan ledere bruker styringsinformasjon i ledergruppemøter i HST og SST, knyttet opp mot temaene beslutningstaking og informasjonsutveksling. Analysekapitlet vil først se på problematikk knyttet til *virksomhetsstyringen*; det å utvikle og måle kvalitative parametere. I analysens andre del ser på elementer som styringsinformasjon og beslutningstaking. I tredje del av analysen blir det sett nærmere på hvor mye *informasjonsutveksling og beslutningstaking* det er på ledergruppemøtene, og i hvilken grad lederne *braker styringsinformasjon* diagnostisk og interaktivt.

### 6.1 *Problematikk knyttet til utvikling og måling på kvalitative parametere*

Ifølge Olson og Mellemvik (1996) kan det være forskjeller på hvilken detalj- eller abstraksjonsgrad brukere av styringsinformasjon foretrekker. Dette stemmer også for informantene i denne oppgaven, som i forskjellig grad vektlegger tall eller mer kvalitativ størrelser og informasjon når de skal beskrive hva slags styringsinformasjon de foretrekker. Tendensen i intervjuene er at tre av fire informanter foretrekker kvalitative vurderinger. De fleste informantene i noen grad ser bort ifra finansiell informasjon og kvantitative parametere når de skal definere hva som er god styringsinformasjon, og de mener det kreves ikke-finansiell informasjon for å gi et bedre bilde av virksomhetsstyringen, noe er i tråd med kritikken som kom mot det tradisjonelle budsjettet (Bergstrand, 2012; Boye m.fl., 1999; Ekholm & Wallin, 2000). Dette er også i tråd med grunntanken i teorien om balansert målstyring (Johnson & Kaplan, 1991; Kaplan & Norton, 1992).

Ifølge Merchant og Van der Stede (2012) vil god styring innebære å styre og måle på alle relevante parametere. Informantene viser gjennom intervjuene at dette er en tankegang de er i samsvar med. De sier blant annet at det er flere ulike forhold det vil være nødvendig å styre på, f.eks. kompetanse og HR, og at det er nødvendig med et fokus utover status og avvik på de ulike mål og måleparametere. I tillegg ble et for stort fokus på økonomiske størrelser problematisert. Dette tyder på at det i styringen hos både SST og HST er flere forskjellige

mål- og styreparametere som er relevante, og at flere av disse er ikke-finansielle av natur. Forekomsten av ikke-finansielle parametere kan ha noe av sin forklaring i det Hoff (2009) sier om at det øverste strategiske perspektivet for en offentlig virksomhet vil være forskjellig fra det i en organisasjon/bedrift med et profittformål. For Forsvaret sier Hoff (2009) det er hensiktsmessig med et leveranseperspektiv. At dette stemmer, bekreftes gjennom intervjuene. Johnsen (2007) sier at balansert målstyring, som MRR-systemet har likheter med, bygger på en forestilling om at det må være en tett kobling mellom målformulering og tilhørende måleindikator – på den måten at måleindikatorne forteller i hvilken grad målene er oppfylt. Dette kan dermed være med på å forklare hvorfor informantene fra SST ser det som nødvendig å utvikle så gode kvalitative måleparametere som mulig – fordi de styrer etter flere mål av kvalitativ natur.

Selv om gode kvalitative måleparametere er nødvendig, sier informantene fra SST at prosessen med å utvikle disse er krevende. I et slik tilfelle kan faren være at en benytter det Schie og Sæthre (2014) kaller for ufullstendige måleindikatorer, nemlig at parameterne ikke fanger opp hele kompleksiteten i det man egentlig forsøker å måle. At informantene fra SST opplever dette som krevende kan støttes av det Holmstrom og Milgrom (1991) presenterer som problematisk når en skal måle både kvalitative og kvantitative forhold samtidig; dersom det er krevende å definere et kvalitativt mål og også måle på dette, kan tendensen være at fokuset snus mot det kvantitative målet i stedet. Dette støttes igjen av den ene informanten hos SST som sier at det er lettere å utvikle og oppfylle mål på de finansielle parameterne, som kostnader, og at det dermed kan bli slik at man blir til det man måler på. Tendensen til at fokuset blir på det som lettere lar seg måle har likheter med det Gjønnnes og Tangenes (2014) kaller *sub-optimalisering*: det måles på det som er lett å måle, og som resultat blir fokuset i styringssystemet på dette. Derimot er det ikke gjennom intervjuene grunnlag for å si at sub-optimalisert måling faktisk er en tendens som gjør seg gjeldende i SST. Funnene tyder likevel på at informantene i SST i noen tilfeller kan oppleve det som krevende å utvikle gode kvalitative parametere - og at det i noen tilfeller da kan bli mer fokus på finansielle parametere, eller at de er i hvert fall er bevisst problematikken som kan oppstå.

Ifølge Gjønnnes og Tangenes (2014) er virksomhetsstyring situasjonsbetinget, og et styringssystem bør dermed tilpasses den enkelte organisasjon. Dette betyr at dersom en virksomhet skal styres og måles på kvalitative forhold, så må også parameterne tilpasses

deretter. Det betyr også at dersom virksomheten skal styres på kvantitative forhold, så må det utvikles kvantitative måleparametere. At virksomhetsstyring er situasjonsbetinget kan bety at det ikke går an å styre likt innenfor de ulike forsvarsgrenene som Hær, Luft og SJØ. Denne antakelsen støttes av informantene fra HST som ikke ga særlig inntrykk av at de har problemer med å utvikle gode måleparametere – dette til forskjell fra informantene hos SST. Dette kan skyldes at det å styre og drifte Hæren krever fokus på andre forhold enn det som skreves for å styre og drifte Sjøforsvaret; noe som ble blant annet poengtert i intervjuene. At informantene fra HST ikke problematiserte det å utvikle kvalitative måleparametere gir ikke grunnlag for å si at de er en avdeling av Forsvaret som kan styres kun på kvantitative mål, og at dette igjen er ensbetydende med finansielle/økonomiske mål. Det kan derimot bety at de styrer på i noe mindre grad enn hos SST og Sjøforsvaret har behov for å defineres kvalitativt.

Cheffi og Beldi (2012) fant i sin studie at ledere bare i begrenset grad gjorde seg nytte av regnskapsinformasjon, og dette ble forklart med at denne informasjonen i liten grad kunne tilpasses ledernes behov. Lederne mente at denne informasjonen ikke gjorde det mulig å handle ut fra det som faktisk var realiteten i organisasjonen. Fra dette kan en trekke paralleller til noe av det som er funnet i denne delen av analysen; at alle fire informanter legger vekt på flere forhold enn de finansielle/økonomiske når de skal beskrive hva som er god styringsinformasjon og hva som gir et godt bilde av virksomhetsstyringen. Dette kan dermed gi en mulig forklaring på hvorfor i hvert fall tre av fire informanter legger vekt på kvalitative forhold når de skal definere god styringsinformasjon.

## ***6.2 Ledernes beslutnings- og informasjonsgrunnlag***

Olson og Mellempvik (1996) sier at normeringen i et styringssystem, normene for hvordan systemet skal brukes, vil sette grenser for, og vil avgjøre utseendet og innholdet i informasjonen en får ut av dette systemet. At dette er tilfellet for informantene i SST og HST viser seg gjennom intervjuene hvor informantene sier at formalrapporteringsrutinene påvirker mye hvilket informasjonsformat og hvilke kanaler informantene benytter seg av i anledning møtene, og ellers i jobben også. Det blir i stor grad benyttet rapporter - ifølge noen av informantene blir det i overkant mye rapporter og informasjon. Både fra HST og SST kom det frem at informantene mente at for mye informasjon kunne være et problem, og en informant

fra SST fortalte at informasjonstilfanget i SST var så stort at de skulle ansette en person med ansvar for å sortere og sile ut den informasjonen som kom inn. Dette tyder på at informantene opplever noe av det Ackhoff (1967) allerede i 1967 pekte på som et problem; for mye og ikke-relevant informasjon.

Når informantene skal innhente eller sende ut styringsinformasjon kan de, i tillegg til rapportene, benytte seg av informasjonsdokumenter som sakslister, sakssammendrag og referat, pointpapers og briefers. I tillegg benyttet de seg av SART-vurderinger på mål og styringsparametere. Informasjonen i disse dokumentene og kildene strekker seg ikke særlig ut over selve sakene, og kan tyde på at den type dokumenter ikke gir nok nødvendig informasjon til informantene. I tråd med Daft og Lengel (1983) sin presentasjon av skalaen med rike og mindre rike informasjonskilder, vil den styringsinformasjonen informantene har tilgjengelig i form av dokumentene presentert over befinne seg på midten av, eller på den mindre informasjonsrike delen av denne skalaen. Et styringsdokument som DIVØ kan også gi informasjon, men da det er et overordnet regelverk kan det ikke brukes direkte når informantene skal tilegne seg informasjon om saker for etterpå å kunne ta beslutninger på dette informasjonsgrunnlaget. Dette taler for at denne typen styringsdokumenter i forhold til arbeidet på og rundt ledergruppemøtene, og behandling av saker, gir begrenset med relevant informasjon, jf. Daft og Lengel (1983) informasjonsrikdom-skala.

Daft og Lengel (1983) sier at ledere vil kunne gå utenfor de formelle prosedyrene når de skal hente inn styringsinformasjon i mer komplekse situasjoner; noe informantene gjør. I tillegg til den informasjonen informantene kan hente inn gjennom formalrapporteringen, de ulike styringsdokumenter og informasjonsformat, benytter informantene seg av uoffisiell informasjon og uformelle informasjonskanaler når de skal hente inn informasjon i anledning saker som skal opp på ledergruppemøtene. I SST ble det sagt at dersom en skulle styre en kompleks virksomhet ble det nødvendig å ha en virksomhetsforståelse som innebærer at en noen ganger må gå utenom de offisielle rapporteringssøylene for å få tak i de beste dataene. Fra HST kom det frem at det ble benyttet uoffisiell informasjon for å lodde stemningen rundt ulike forhold, eller for å harmonisere det bildet som ble gitt med offisiell informasjon, gjerne i forhold til saker av politisk eller strategisk art. Johanson (2008) fant i sin studie at deltakere kunne benytte uoffisiell informasjon, og at kommunikasjon rundt forankring av beslutninger kunne skje utenfor møtene. Ut fra de empiriske funnen i denne studien kan en se at disse har noe samsvar med Johanson (2008) funn. Det er derimot ikke grunnlag for å si at forankring av



beslutninger skjedde eller at beslutninger i praksis ble tatt utenfor ledergruppemøtene i SST og HST.

Olson og Mellembvik (1996) sier at normeringen i et styringssystem avgjør innholdet i informasjonen en får ut at styringssystemet, men at normeringen ikke kan avgjøre hvordan denne informasjonen skal anvendes. På grunnlag av de funnene som er gjort her i oppgaven om at informantene benytter uoffisielle kanaler og kilder, ser det ut til at normeringen i et styringssystem heller ikke i noen stor grad kan legge noen begrensinger på hva slags styringsinformasjon ledere totalt sett faktisk benytter seg av.

Det ser ut til at det kan være et gap mellom den styringsinformasjonen styringssystemet og de offisielle kanalene gir, og den styringsinformasjonen informantene til enhver tid mener at de trenger og i praksis bruker. En kan anta at den offisielle informasjonen dekker opp for en del av informantenes informasjonsbehov i forhold til styring og saker som skal opp på møtene, men om den styringsinformasjonen de uoffisielt henter inn dekker opp for resten av dette informasjonsbehovet vites ikke.

### **6.3 Ledergruppemøtene: Informasjonsutveksling og beslutningstaking**

Informantene sier at de ser på ledergruppemøtene som en arena for beslutningstaking, noe som kan kobles til det Jacobsen og Thorsvik (2013) sier om at beslutningstaking er en prosess som foregår daglig i alle organisasjoner. Johnsen (2015) sier at beslutningstakingsprosessen innebærer å ta et valg blant flere muligheter, dette er også tilfellet for informantene i studien og de andre deltakerne på ledergruppemøtene. De skal komme frem til felles beslutninger på tross av at de kommer fra forskjellige avdelinger og nivå innenfor enheten, og at det dermed kan være flere ulike alternativer de forskjellige deltakerne vurderer som aktuelle.

Tre av de fire informantene sa at de opplevde at deltakerne på møtene noen ganger kunne være uenige, og ha ulik forståelse av en sak. Inntrykket fra intervjuene er at dette er uenighet som kommer av faglig ulikt ståsted og dermed faglig uenighet. En forklaring på denne uenigheten kan komme fra det Johnsen (2015) sier om beslutningstakernes *situasjonsbevissthet*. Dette handler om de ulike beslutningstakernes subjektive oppfatning av en situasjon, basert på det informasjonsgrunnlaget de har tilgjengelig – og når informantene

og de andre deltakerne på ledergruppemøtene kommer fra ulike avdelinger og nivå vil deres informasjonsgrunnlag rundt og oppfatningen av en sak naturligvis kunne være forskjellig.

Daft og Lengel (1983) sier at en av informasjonens oppgaver er at den skal redusere tvetydighet og usikkerhet til et slikt nivå at deltakerne i en organisasjon oppnår et felles syn og forståelse av hendelser. Dette er et arbeid som også blir gjort på ledergruppene og i enhetene ellers. Fra informantene i studien blir det sagt at i en situasjon med ulik situasjonsbevissthet blant deltakerne så har de fokus på å bli enige, og komme frem til felles beslutninger. I tråd med det Daft og Lengel (1983) sier kan en se det slik at informasjonen kan ha en viktig rolle i arbeidet på ledergruppemøtene i HST og SST. At informasjon og informasjonsutveksling har en viktig rolle på ledergruppemøtene kan støttes opp av at alle informantene ser på ledergruppemøtene også som en arena for informasjonsutveksling. For gjennomføre en beslutningsprosess på en effektiv måte sier Jacobsen og Thorsvik (2013) at det kreves informasjon om hva som skjer, og en evne til å kunne kommunisere og gjøre seg nytte av informasjonen. Dette tyder på at for å komme frem til en beslutning inngår det en hel del utveksling av informasjon, og diskusjon rundt denne informasjonen. Dette kan illustreres med at informantene sier at sakene på ledergruppemøtene blir delt inn i informasjons-, diskusjons- og beslutningssaker, og at de i hovedsak mener det er mest informasjons- og diskusjonssaker. Det kan se ut til at mer av tiden på møtene går til å kommunisere og utveksle informasjon, enn den tiden som direkte brukes til å fatte beslutninger. Dette er også i tråd med informanten fra SSTs uttalelser om at minst 80 prosent av tiden på møtene handler om utveksling av informasjon.

### **6.3.1 Ulike forhold som kan påvirke kommunikasjonen/informasjonsutvekslingen**

I anledning ledergruppemøtene sier informantene at de blant annet ser en verdi i at deltakerne på møtene ikke har helt likt syn, men at de arbeider for å komme frem til en felles forståelse i saker på møtene - noe som er i tråd med Falkheimer og Heide (2014) sin definisjon av kommunikasjon som deling av et budskap. At informantene ser en verdi i at deltakerne på ledergruppemøtene kunne ha ulikt syn, illustrerer at de også ser de andre sine oppfatninger som verdifulle, noe som er konsistent med Karevold (2014) sin definisjon av *gjensidig kommunikasjon*, med fokus på åpenhet rundt og deling av synspunkter, og ønsket om å komme frem til felles løsninger (Karevold, 2014).

### 6.3.2 Kommunikasjonsprosessen ulike funksjoner

Burchell m.fl. (1980) sier at styringsinformasjonen har fire tiltenkte funksjoner; at den skal gi svar, skape dialog, føre til læring og i tillegg fungere som en idémaskin. Når informantene i studien i oppgaven søker styringsinformasjon er det fordi de trenger styringsinformasjonen til noe, og i praksis gir dermed informasjonen et form for svar. Gjennom intervjuene viser det seg også at informantene diskuterer styringsinformasjon med andre på møtene, og at en kan dermed si at styringsinformasjonen skaper dialog. I tillegg bruker informantene styringsinformasjon i tilbakemelding og utvikling, og slik kan styringsinformasjonen også gi en form for læring. På dette grunnlag kan en si at bruken av styringsinformasjon og kommunikasjonsprosessen i arbeidet koblet til ledergruppemøtene innehar 3 av de funksjonene Burchell m.fl. (1980) presenterte; å gi svar, skape dialog og føre til læring. Mellemvik m.fl. (1988) sier at styringsinformasjonens intenderte funksjon er at den skal tilby en løsning når det ønskes mer sikkerhet i beslutningstaking og kontrollprosesser. Når en kan anta at informantene i denne oppgaven tilegner seg styringsinformasjon for å få et bedre informasjons- og beslutningsgrunnlag kan det tenkes at dette er i sammenheng med at de ønsker mer sikkerhet rundt de beslutningene de er nødt til å ta – i tråd med det Mellemvik m.fl. (1988) sier. At styringsinformasjon og den tilhørende kommunikasjonen skal gi større sikkerhet, kan støttes gjennom det funnet om at styringsinformasjonen for informantene i SST og HST ser ut til å ha som funksjon at den skal gi svar, skape dialog og føre til læring.

Jacobsen og Thorsvik (2013) sier at en beslutningsprosess innebærer den rekken av handlinger eller vurderinger som fører frem til vedtak (intensjoner) og iverksetting (handling) av en beslutning. En kan se denne prosessen i sammenheng med det Erlie (2006) sier om at informasjon handler om opplysninger, fakta og den aktive handlingen for å formidle et budskap fra en part til en annen. Dette kan dermed støtte opp om at det ser ut til at informasjon og informasjonsutveksling har en viktig rolle i beslutningstaking, og slik også kan ha en viktig rolle i arbeidet på ledergruppemøtene i HST og SST. Dette taler for at en ikke kan isolere elementene informasjonsutveksling og beslutningstaking fra hverandre. Dette støttes også gjennom Gjønnnes og Tangenes (2014) sin beskrivelse av beslutningsstøtte.

## **6.4 SST og HST: Diagnostisk og interaktiv bruk av styringsinformasjon**

### **6.4.1 Kontroll og tilbakemelding**

De fire informantene i studien sier at de bruker styringsinformasjonen som en form for kontroll og tilbakemelding. Av intervjuene kommer det frem at det er særlig i forhold til finansielle parametere det tenderer til at informantene bruker styringsinformasjon som kontroll, og at når det gjelder mer kvalitative leveranser og parametere bruker informantene styringsinformasjonen med et tilbakemeldingsformål. At informantene bruker styringsinformasjonen med et kontrollformål i forhold finansielle parametere og mål, har likheter med den tradisjonelle måten å bruke styringsinformasjon på, og som blir sett på som en *feil* måte å gjøre det på. Johnson og Kaplan (1991) sier at ledernes oppmerksomhet ble forledet til et feil fokus tradisjonelle finansielle resultatmål – dette var feil fordi disse målene ikke var det som skapte verdi for virksomheten (Johnson & Kaplan, 1991). Som et motsetning til dette kommer det frem gjennom informantenes besvarelser at det er nødvendig med kontroll på økonomisiden av styringen, i forhold til kostnader og om en f.eks. har nok ressurser til å gjennomføre noe. At styringsinformasjonen ser ut til å brukes med et kontrollformål i forhold til finansielle mål og parametere har dermed likhet med Simons (1995) definisjon på diagnostisk bruk av styringsinformasjon. Dette kan også kobles til det Mellemvik m.fl. (1988) sier om styringsinformasjonens *intenderte* funksjon; at den skal redusere usikkerhet, og at den blant annet skal gjøre dette gjennom å forbedre kontroll. Det at informantene også bruker denne informasjonen som en form for tilbakemelding taler for en interaktiv bruk av styringsinformasjon i tråd med Simons (1995) definisjoner.

### **6.4.2 Fastsatte mål og standarder**

Diagnostisk bruk av styringsinformasjon vil kunne innebære at en fokuserer på typiske suksessfaktorer (Lee & Widener, 2011), og at en ikke gir styringsinformasjonen oppmerksomhet dersom den ikke indikerer avvik fra fastsatte mål og standarder (Simons, 1995). Intervjuene med informantene i SST gir grunnlag for å si at de i dette tilfellet beveger seg noe bort fra en typisk diagnostisk bruk av styringsinformasjon, da informantene fra denne enheten sier at de gir styringsinformasjonen oppmerksomhet på ledergruppemøtene selv om denne informasjonen ikke indikerer noe avvik fra fastsatte mål og standarder. I tillegg sier informantene fra SST at det er viktig å ha oppmerksomhet på områder som blant annet

kompetansestyring og kvalifisert personell. Dette siste kan igjen indikere at de i sitt styringssystem har et fokus som balansert målstyring ble kritisert for å ikke ha; nemlig at en mente systemet feilet på å gi oppmerksomhet til de menneskelige ressursene en organisasjon besitter (Maltz m.fl., 2003; Marr & Adams, 2004). Besvarelsene til informantene i HST handler i stort om at en må ha et fokus på de ulike mål og parametere som ikke kun begrenser seg til en SART-vurdering, dette viser at de har et fokus som beveger seg vekk fra det Lee og Widener (2011) og Simons (1995) beskriver som diagnostisk bruk av styringsinformasjon. Noe som likevel går noe imot dette er den ene informanten fra HST sine uttalelser om at dersom målene var innenfor det som var fastsatt, trengte ikke informanten forklaring på status/verdien. Fra denne uttalelsen kan en trekke paralleller til det Lee og Widener (2011) beskriver som et *kybernetisk* styringssystem; det settes mål, resultatene måles og så sammenlignes målene og resultatene, før en foretar eventuelle korrektive handlinger. Dermed trekker informanten i HST sin uttalelse litt i retning av det Simons (1995) sier om at en ved diagnostisk bruk kun gir data og annen informasjon oppmerksomhet når parameterne avviker fra det som er forhåndsdefinert som mål og standarder.

### **6.4.3 Læring**

Informantene fikk spørsmål om de brukte styringsinformasjonen tilgjengelig på møtene som et utgangspunkt for egen læring, tendensen i besvarelsene på tvers av case-enhetene er at informantene i forhold til læring og utvikling har et fokus som gjelder organisatorisk, og at de dermed har fokus på felles læring og utvikling med utgangspunkt i styringsinformasjonen tilgjengelig på møtene. Ut fra dette ser en at det er noe samsvar mellom hvilken funksjon informantene tillegger styringsinformasjonen, og det Burchell m.fl. (1980) sier er en av styringsinformasjonens funksjoner; at den skal fungere som en læringsmaskin. Å bruke styringsinformasjon med et læringsformål, slik informantene gir et inntrykk av, har også noe samsvar med det Simons (1995) sier om at interaktiv bruk av styringsinformasjon vil kunne innebære muligheter for søking og læring. Søking og læring er også hensiktsmessig dersom en opplever strategisk usikkerhet (Simons, 1995); noe det kan virke som om informantene i noen grad opplever, basert på deres egne beskrivelser eller kommentarer i forhold til det å bruke et styringssystem i virksomhetsstyringen.

#### 6.4.4 Diskusjon rundt styringsinformasjon

Ifølge Lee og Widener (2011) vil det å diskutere og fortolke styringsinformasjonen med andre i organisasjonen være et element i interaktiv bruk av styringsinformasjon. Gjennom intervjuene viste det seg at dette er noe informantene gjør; de diskuterer ikke bare informasjonen i anledning saker på ledergruppemøtene med andre deltakere på møtene, men også med andre i organisasjonen. Dermed faller ikke besvarelsene til informantene kun innunder Lee og Widener (2011) definisjon av interaktiv bruk, men samsvarer også med det Simons (1995) sier om at et interaktiv styringssystem vil fokusere oppmerksomhet og skape dialog gjennom organisasjonen. Derimot er det slik for informantene at hvor mye og hva som blir diskutert med andre deltakere eller andre i organisasjonen varierer, og her ble det fra informantene i SST fremhevet at det særlig kan variere ut ifra hva slags saker det gjelder. Besvarelsene fra informantene i HST gir et inntrykk av at diskusjon av informasjon rundt saker er knyttet mer opp mot avholdelse av ledergruppemøtene. At styringsinformasjonen er gjenstand for diskusjon blant deltakerne er også i tråd med Burchell m.fl. (1980) som sier at en av styringsinformasjonen tiltenkte funksjoner er at den skal fungere som en dialogmaskin. Noe som støtter opp om styringsinformasjonens dialogfunksjon, er at det i prosessen forbundet med sakslistene som ble utarbeidet til ledergruppemøtene, er slik at informantene, andre deltakere på møtene og andre i organisasjonen kan komme med innspill og således kan være med på å diskutere hvilke saker som eventuelt kommer opp på disse møtene. Dette er noe som indikerer at prosessen rundt utarbeidelse av sakslister hos begge enheter har et interaktivt preg i tråd med både Lee og Widener (2011) og Simons (1995) definisjoner. Den personen som til slutt avgjorde hvilke saker som kom på sakslistene var i SST personen med ansvar for prosessen rundt disse listene, og i HST var det Stabssjefen som hadde siste ord i dette. Dette er noe som taler for at prosessen rundt utarbeidelse av listene i både SST og HST også har et element av det Simons (1995) kaller for *management by exception*: at en retter oppmerksomhet mot overvåking og kontroll av ulike prosesser, og dette er noe som kan kobles mot en mer diagnostisk styring. En forskjell mellom HST og SST er at den personen som avgjorde hvilke saker som til slutt kom på sakslistene hos HST satt høyere opp i enheten enn det den gjorde hos SST. Dette taler også for det Simons (1995) sier om at diagnostisk bruk er en mer top-down-styrt metode.

## 7 KONKLUSJON

Dette kapitlet presenterer oppgavens konklusjon, basert på hovedpunktene fra analysen.

Informantene legger mer vekt på kvalitative forhold når de skal definere god styringsinformasjon, og ser i noen grad vekk fra typisk tradisjonell og finansiell styringsinformasjon. Denne preferansetendensen vises også gjennom at de innhenter mer kvalitativ styringsinformasjon, til tross for indikasjoner på noe ulikt behov mellom enhetene for denne typen informasjon. At de gjør dette kan bety at informantene inkluderer styringsinformasjonen i sitt eget beslutningsgrunnlag, og at den også inngår i informasjonsutvekslingen, i anledning ledergruppemøtene. Med utgangspunkt i denne styringsinformasjonen, og dersom informantene på et ledergruppemøte f.eks. skal fatte beslutning i en sak, så vil de kunne fatte denne beslutningen på bakgrunn av et mer helhetlig syn, hvor en også har koblet inn og tatt hensyn til andre elementer som inngår i virksomhetsstyringen. Dette kan bety at en mer kvalitativ styringsinformasjon benyttes av informantene i informasjonsutveksling og beslutningstaking fordi denne informasjonen trolig gir informantene bedre oversikt og innblikk i virksomhetsstyringen i enhetene og i Forsvaret, og muliggjør at de kan fatte bedre beslutninger.

Det viser seg også at det er et gap mellom den informasjonen informantene offisielt har tilgjengelig og det informasjonsgrunnlaget det viser seg at informantene i praksis har behov for. Dette kan bety at styringssystemet som benyttes ikke tilbyr all den informasjonen informantene trenger. Det ser ut til at et styringssystem i en begrenset grad kan påvirke hvilken informasjon som blir brukt i virksomhetsstyringen, da det viser seg at det i virksomhetsstyringen i enhetene ikke er mulig å unngå å ta hensyn og inkludere mål som i utgangspunktet ikke er å finne i styringssystemet. Når det er slik at det er et informasjonsgap, og dersom informantene ikke får dekket dette gapet, vil det kunne innvirke negativt på kvaliteten på den informasjonen som utgjør beslutningsgrunnlaget til informantene, og informasjonsgapet kan dermed påvirke kvaliteten på de beslutningene som til slutt blir tatt.

Informantenes bruk av styringsinformasjon trekker ved mange tilfeller i retning av interaktiv bruk. Det er stort sett kun rundt økonomi bruken av styringsinformasjon indikerer diagnostisk

bruk. Et inntrykk på bakgrunn av studien er at HST er litt nærmere teorien i sin bruk av styringssystemet og –informasjonen. En forklaring på dette kan altså være det mulige funnet om at det HST styrer og måler på ikke i så stor grad som hos SST trenger å defineres kvalitativt. At informantene og enhetene bruker styringsinformasjonen i forhold til informasjonsutveksling og beslutningstaking på denne måten tyder på at de har tilpasset bruken av styringsinformasjon på ledergruppemøtene, og i arbeidet rundt disse møtene, ut ifra hva som er enhetenes egne behov. Dermed synes bruken av styringsinformasjon, enten den er interaktiv eller diagnostisk, å være hensiktsmessig og ikke noen tilfeldighet. I forhold til interaktiv bruk har begge enheter tiltak som skal støtte opp under læring og utvikling i organisasjonen, derimot virker det som om det kan settes mer fokus på å gjøre seg nytte av den informasjonen de da eventuelt henter ut fra slike læringsprosesser.

Funnene i studien bekrefter at informantene bruker styringsinformasjonen til både informasjonsutveksling og beslutningstaking i anledning ledergruppemøtene, og at informantene ser på ledergruppemøtene som en arena for både informasjonsutveksling og beslutningstaking. Det er derimot slik at det brukes mer tid på kommunikasjon, diskusjon og dermed informasjonsutveksling på disse møtene enn den tiden som direkte brukes til å fatte beslutninger. Informantene ser på det i kommunikasjonsprosessen og informasjonsutvekslingen som verdifullt med ulikt faglig ståsted blant deltakerne på møtene, og det fremheves også et fokus på gjensidig kommunikasjon. Dette kan føre til at kommunikasjonsprosessen i anledning ledergruppemøtene blir mer informasjonsrik, i tråd med Daft og Lengel (1983) sin definisjon av rike informasjonskilder. En informasjonsrik kommunikasjon vil kunne føre til at det fattes bedre og mer informerte beslutninger på ledergruppemøtene, og at styringsinformasjonen gjennom dette blir brukt på en måte som bedre klarer å utnytte verdien som potensielt ligger i styringsinformasjonen.

Det ser ut til at *hvordan* informantene i stor grad bruker styringsinformasjonen i informasjonsutveksling og beslutningstaking i anledning ledergruppemøtene påvirker denne informasjonsutvekslingen og beslutningstakingen på en positiv måte. Bruken av styringsinformasjonen ser ut til å kunne føre til at den potensielle verdien som ligger i styringsinformasjonen blir utnyttet på en bedre måte, at det sørger for et forbedret informasjonsgrunnlag, et mer helhetlig og nyansert syn i vurdering av saker og en prosess som ser ut til å føre til mer solide beslutninger. Informantenes bruk av styringsinformasjon



fremstår på en hensiktsmessig, og stort sett interaktiv måte, i informasjonsutveksling og beslutningstaking i anledning ledergruppemøtene.

Ut fra funnene i studien ser det ut til at det ikke bør pålegges mer regelverk og direktiv på informantene og enhetene utover det som er strengt nødvendig i forhold til MRR-systemet. Det kan tenkes at om så skjer kan det påvirke mulighetene for hvor informantene kan hente styringsinformasjon fra, gjennom at informasjonskildene de kan benytte blir for styrt eller begrenset av selve styringssystemet. Dermed kan det tenkes å være viktig for informantene og enhetene i studien å ha et styringssystem som kan tilpasses virksomheten, og ikke presse virksomheten inn i et styringssystem. Dette er i dermed i tråd med det Chenhall (2003) sier om at styringssystemet bør tilpasset den enkelte organisasjon, og indikerer at virksomhetsstyringen i SST og HST er situasjonsbetinget.

For på best mulig måte å kunne benytte seg av den informasjonen de henter ut fra mer uoffisielle kilder bør informantene og case-enhetene fortsette å legge til rette for et godt klima for kommunikasjon og informasjonsutveksling på ledergruppemøtene, innad i enhetene og Forsvaret ellers. Dette vil til sammen kunne gjøre det informasjonsgrunnlaget de tilegner seg så godt som mulig, og vil dermed også kunne påvirke kvaliteten på de beslutningene de tar. Det kan også være fordelaktig for informantene spesielt fra SST å fortsette å ha et slikt fokus som det de har på å utvikle gode kvalitative parametere. Selv om SST og HST har ulikt behov for kvalitative og kvantitative styre- og måleparametere, kan begge enheter med fordel forsøke å unngå bli for fokusert på kvantitative parametere. Hvis ikke, er det mulig at fokuset kan forskyves i forhold til hva som er viktig i virksomhetsstyringen innenfor enheten, og det kan i så fall gi informantene og case-enhetene dårligere styringsinformasjon – i forhold til hva slags styringsinformasjon de har behov for i dag.

Det er et element ved hvordan informantene bruker styringsinformasjonen hvor det fremstår som at det er rom for forbedring, eller som kan kreve ekstra fokus. Det går på at det fremstår i intervjuene som om informantene kan bli bedre på å aktivt bruke den informasjon de henter ut fra læringsprosesser, som en motsetning til det å bare hente ut, men ikke benytte seg, av denne informasjonen. Dersom de kan finne en metode som gjør at de på en tydeligere måte integrerer og forankrer denne informasjonen i arbeidet sitt, vil det kunne innvirke positivt på det informasjonsgrunnlaget, gjøre kommunikasjonsprosessen mer informasjonsrik og det kan

tenkes at det også vil påvirke det bildet av virksomhetsstyringen de tar utgangspunkt i når de skal fatte beslutninger.

Studien tar hovedsakelig utgangspunkt i fire ledere, ideelt sett skulle det vært et større antall ledere med i studien for å kunne øke studiens validitet. Videre er informantenes besvarelser subjektive, og studien kan dermed ikke brukes til å si noe om hvordan ledere generelt i Forsvaret, eller andre ledere som deltar på ledergruppemøter i HST eller SST, bruker styringsinformasjon.

## 8 REFERANSELISTE

- Ackhoff, R. L. (1967). Management Misinformation Systems. *Management Science*, 14(4), B147-B156.
- Anthony, R. N., & Young, D. W. (2003). *Management Control in nonprofit organizations*. New York: McGraw-Hill.
- Atkinson, A. A., Waterhouse, J. H., & Wells, R. B. (1997). A Stakeholder Approach to Strategic Performance Measurement. *Sloan Management Review*(Spring 1997), 25-37.
- Bartels, J., Peters, O., Jong, M. d., Pruyn, A., & van der Molen, M. (2010). Horizontal and vertical communication as determinants of professional and organisational identification. *Personnel Review*, 39(2), 210-226.
- Bergstrand, J. (2012). *Accounting for Management Controll*. Lund: Studentlitteratur.
- Bjørnenak, T. (2010). Økonomistyringens tapte relevans - del 1 og 2. *Magma*(4/2010).
- Boye, K., Bjørnenak, T., & Bergstrand, J. (1999). *Budsjettering*. Oslo: Cappelen Akademisk Forlag.
- Burchell, S., Clubb, C., Hopwood, A., Hughes, J., & Nahapiet, J. (1980). The roles of accounting in organizations and society. *Accounting, Organizations and Society*, 5(1), 5-27.
- Cheffi, W., & Beldi, A. (2012). An Analysis of Managers' Use of Management Accounting. *International Journal of Business and Management*, 17(2), 113-125.
- Chenhall, R. H. (2003). Management control systems design within its organizational context: Findings from contingency-based research and directions for the future. *Accounting, Organizations and Society*, 28(2), 127-168.
- Christoffersen, L., Johannessen, A., & Tufte, P. A. (2010a). *Forskningsmetode for Økonomisk-Administrative fag*. Oslo: Abstrakt Forlag.
- Christoffersen, L., Johannessen, A., & Tufte, P. A. (2010b). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. Oslo: Abstrakt forlag.
- Daft, R. L., & Lengel, R. H. (1983). *Information Richness: A New Approach to Managerial Behavior and Organization Design*. (Dokument), Texas A&M University.
- Dale, P. C. N. (2014). *Pragmatisk mål-, resultat- og risikostyring i Forsvaret? Ideel eller seremoniell implementering av Forsvarets styringssystem i Luftforsvaret?* (Masteroppgave), Norges Handelshøyskole, Bergen.
- Dey, I. (1993). *Qualitative Data Analysis*. London: Routledge.

- Dillon, S. M. (1998). Descriptive Decision Making: Comparing Theory with Practice. Hentet fra [https://www.researchgate.net/profile/Stuart\\_Dillon/publication/228586220\\_Descriptive\\_decision\\_making\\_Comparing\\_theory\\_with\\_practice/links/00b7d514274571c80e000000.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Stuart_Dillon/publication/228586220_Descriptive_decision_making_Comparing_theory_with_practice/links/00b7d514274571c80e000000.pdf)
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building Theories from Case Study Research. *The Academy of Management Review*, 14(4), 532-550.
- Ekholm, B.-G., & Wallin, J. (2000). Is the annual budget really dead? *The European Accounting Review*, 9(4), 519-539.
- Erlien, B. (2006). *Intern kommunikasjon - Planlegging og tilrettelegging*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Falkheimer, J., & Heide, M. (2014). Prinsipper for kommunikasjon. I P. S. Brønn & J. K. Arnulf (Red.), *Kommunikasjon for ledere og organisasjoner* (s. 27-48). Bergen: Fagbokforlaget.
- Flamholtz, E. G., & Das, T. K. (1985). Toward An Integrative Framework of Organizational Control. *Accounting, Organizations and Society*, 10(1), 35-50.
- Forsvarsstaben. (2010). *Vedlegg C til Direktiv for virksomhets- og økonomistyring; Forsvarets tilnærming til mål-, resultat- og risikostyring (MRR)*. (Internt dokument), Oslo.
- Forsvarsstaben. (2014). *Direktiv for virksomhets- og økonomistyring*. (Internt dokument), Oslo.
- Forsvarsstaben. (2016). *Direktiv for virksomhets- og økonomistyring*. (Internt dokument), Oslo.
- Galbraith, J. (1973). *Strategies of organization design*. USA: McGraw-Hill.
- Gjønnes, S. H., & Tangenes, T. (2014). *Økonomi- og virksomhetsstyring - Strategistøtte ved prestasjonsstyring, ressursstyring og beslutningsstøtte*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Gorry, G. A., & Morton, M. S. S. (1971). *A Framework for Management Information Systems*. (working paper), Massachusetts Institute of Technology, Massachusetts. Hentet fra <http://dspace.mit.edu/bitstream/handle/1721.1/47936/frameworkformana00gorr.pdf>
- Grimes, D. A., & Schulz, K. F. (2002). Descriptive studies: what they can and cannot do. *The Lancet*, 359(January 12, 2002), 145-149.

- Gripsrud, G., Olsson, U. H., & Silkoset, R. (2010). *Metode og dataanalyse - Beslutningsstøtte for bedrifter ved bruk av JPM*. Kristiansand: Høyskoleforlaget.
- Hagness, K., Vatne, M., & Nordheim, K. (2014). Effektiv virksomhetsstyring. *Magma*, 4, 34-38.
- Hamel, G. (2009). Moon Shots for Management. (February 2009). Hentet fra <https://hbr.org/2009/02/moon-shots-for-management>
- Hellevik, O. (1992). *Forskningsmetode i sosiologi og statsvitenskap*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Hoff, K. G. (2009). *Strategisk økonomistyring*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Holmstrom, B., & Milgrom, P. (1991). Multitask Principal-Agent Analyses: Incentive Contracts, Assets Ownership, and Job Design. *Journal of Law, Economics, & Organization*, 7(Papers from the Conference on the New Science of Organization 1991), 24-52.
- Jacobsen, D. I. (2005). *Hvordan gjennomføre undersøkelser?* Kristiansand: Høyskoleforlaget.
- Jacobsen, D. I., & Thorsvik, J. (2013). *Hvordan organisasjoner fungerer*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Johanson, D. (2008). Corporate governance and board accounts: exploring a neglected interface between boards of directors and management. *Journal of Management & Governance*, 12(4), 343-380.
- Johanson, D., & Madsen, D. Ø. (2013). Økonomisk styring i Norge. *Magma*(6/2013), 18-30.
- Johnsen, B. H. (2015). Beslutningstaking i operative situasjoner. Hentet fra [https://www.politi.no/vedlegg/rapport/Vedlegg\\_1662.pdf](https://www.politi.no/vedlegg/rapport/Vedlegg_1662.pdf)
- Johnsen, Å. (2007). *Resultatstyring i offentlig sektor - Konkurransen uten marked*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Johnson, H. T., & Kaplan, R. S. (1991). *Relevance Lost - The Rise and Fall of Management Accounting*. Boston: Harvard Business School Press.
- Kaplan, R. S. (1999). The Balanced Scorecard for Public-Sector Organizations. *Balanced Scorecard Report*, 1(2).
- Kaplan, R. S. (2009). Conceptual Foundations of the Balanced Scorecard. Hentet fra <http://www.hbs.edu/faculty/Publication%20Files/10-074.pdf>
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). The Balanced Scorecard - Measures That Drive Performance. *Harvard Business Review*.

- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996a). *The Balanced Scorecard - Translating strategy into action*. Boston: Harvard Business School Press.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996b). Linking the Balanced Scorecard to Strategy. *California Management Review*, 39(1), 53-79.
- Karevold, K. I. (2014). Kommunikasjon i grupper. I P. S. Brønn & J. K. Arnulf (Red.), *Kommunikasjon for ledere og organisasjoner* (s. 247-279). Bergen: Fagbokforlaget.
- Kvale, S., & Brinkmann, S. (2009). *Det kvalitative forskningsintervjuet*. Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Last, J. (Red.). (1988). *A dictionary of epidemiology* (2 utg.). New York: Oxford University Press.
- LeCompte, M. D. (2000). Analyzing Qualitative Data. *Theory into practice*, 39(3), 146-154.
- Lee, M. T., & Widener, S. K. (2011). How Firms Learn From the Uses of Different Types of Management Control Systems. Hentet fra [http://scholarworks.boisestate.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1006&context=account\\_facpubs](http://scholarworks.boisestate.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1006&context=account_facpubs)
- Lem, C. H. (2009). Beyond Budgeting - Forlater budsjettene - øker verdiskapningen. *Magma*.
- Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic Inquiry*. Beverly Hills, California: SAGE.
- Malmi, T., & Brown, D. A. (2008). Management control systems as a package - Opportunities, challenges and research directions. *Management Accounting Research*, 19(2008), 287-300.
- Maltz, A. C., Shenhar, A. J., & Reilly, R. R. (2003). Beyond the Balanced Scorecard: Refining the Search for Organizational Success Measures. *Long Range Planning*, 36(2003), 187-204.
- March, J. G., & Olsen, J. P. (1986). Garbage Can Models of Decision Making in Organizations. I J. K. March & R. Weissinger-Baylon (Red.), *Ambiguity and Command* (s. 11-35). USA: Longman Inc.
- Markus, M., & Pfeffer, J. (1983). Power and the design and implementation of control systems. *Accounting, Organizations and Society*, 1983, 205-218.
- Marr, B., & Adams, C. (2004). The balanced scorecard and intangible assets: similar ideas, ualigned concepts. *Measuring Business Excellence*, 8(3), 18-27.
- Mason, J. (2002). *Qualitative Researching*. London: Sage.
- Mellemvik, F., Monsen, N., & Olson, O. (1988). Functions of accounting - a discussion. *Scandinavian Journal of Management*, 4(3-4), 101-119.

- Merchant, K. A., & Van der Stede, W. A. (2012). *Management Control Systems - Performance Measurement, Evaluation and Incentives*. Harlow: Pearson.
- Merriam, S. B. (2014). *Qualitative Research - A Guide to Design and Implementation (Revised and Expanded from Qualitative Research and Case Study Applications in Education)*. San Francisco: Jossey-Bass.
- NESH. (2006). Forskningsetiske retningslinjer for samfunnsvitenskap, humaniora, juss og teologi. Hentet fra <https://www.etikkom.no/globalassets/documents/publikasjoner-som-pdf/forskningsetiske-retningslinjer-for-samfunnsvitenskap-humaniora-juss-og-teologi-2006.pdf>
- Nita, B. (2008). Requirements for Performance Management Systems: A Delineation of the Comprehensive Set of Criteria. *European Financial and Accounting Journal*, 3(3), 6-22.
- NSD. (2016). *Når gjelder meldeplikten?* Hentet 19.04.2016 fra <http://www.nsd.uib.no/personvern/meldeplikt/meldeskjema>
- Nyeng, F. (2004). *Vitenskapsteori for økonomer*. Oslo: Abstrakt forlag.
- Nyland, K., & Pettersen, I. J. (2010). Økonomistyring i staten - likhet eller mangfold? Hentet fra <https://www.magma.no/oekonomistyring-i-staten-likhet-eller-mangfold>
- Nørreklit, H. (2000). The balance on the balanced scorecard - a critical analysis of some of its assumptions. *Management Accounting Research*(11), 65-88. doi: 10.1006/mare.1999.0121
- Olson, O., & Mellemvik, F. (1996). *Regnskap i forandring - Utvikling, spredning og bruk av kommuneregnskap*. Oslo: Cappelen Akademisk Forlag.
- Orb, A., Eisenhauer, L., & Wynaden, D. (2000). Ethics in Qualitativ Research. *Journal of Nursing Scholarship*, 33(1), 93-96.
- Otley, D. (1980). The Contingency Theory of Management Accounting: Achievement and Prognosis. *Accounting, Organizations and society*, 5(4), 413-428.
- Ramos, M. C. (1989). Some ethical implications of qualitative research. *Research in Nursing and Health*, 12(1), 57-63.
- RØS. (2015). *Reglement for økonomistyring i staten - Bestemmelser for økonomistyring i staten*. Oslo: Finansdepartementet. Hentet fra [https://www.regjeringen.no/globalassets/upload/FIN/Vedlegg/okstyring/Reglement\\_for\\_ekonomistyring\\_i\\_staten.pdf](https://www.regjeringen.no/globalassets/upload/FIN/Vedlegg/okstyring/Reglement_for_ekonomistyring_i_staten.pdf).

- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2012). *Research Methods for Business Students*. Harlow: Pearson.
- Schie, E., & Sæthre, J. (2014). *Utilsiktede sideeffekter ved bruk av ikke-finansielle måleindikatorer*. (Masteroppgave), Norges Handelshøyskole, Bergen.
- Simon, H. A. (1956). Rational Choice and the Structure of the Environment. *Psychological Review*, 63(2), 129-138.
- Simons, R. (1995). *Levers of Control: How Managers Use Innovative Control Systems to Drive Strategic Renewal*. USA: Harvard Business School Press.
- SSØ. (2010). *Resultatmåling - Mål- og resultatstyring i staten*. (Metodedokument). Hentet fra [https://dfo.no/documents/foa/publikasjoner/veiledere/maal\\_og\\_resultatstyring\\_i\\_statens.pdf](https://dfo.no/documents/foa/publikasjoner/veiledere/maal_og_resultatstyring_i_statens.pdf)
- Stemsrudhagen, J. I. (2003). Balansert målstyring: Fra måling til strategisk ledelse. Hentet fra <http://www.magma.no/balansert-maalstyring-fra-maaling-til-strategisk-ledelse>
- Stortinget. (2006). *Bevilgningsreglementet*. Hentet fra [https://www.regjeringen.no/contentassets/fb9ca0af73724b6e968e924651b9ca07/bevilgningsreglementet\\_26.mai2005.pdf](https://www.regjeringen.no/contentassets/fb9ca0af73724b6e968e924651b9ca07/bevilgningsreglementet_26.mai2005.pdf).
- Thobiassen, L. B. (2015). *Mål-, resultat- og risikostyring i Forsvarets lønnsadministrasjon - Ideell eller seremoniell implementering?* (Masteroppgave), UiT - Norges Arktiske Universitet, Tromsø.
- Toledo-Pereya, L. H. (2012). Research Design. *Journal of Investigative Surgery*, 25, 279-280.
- Van de Ven, A. B., & Drazin, R. (1984). *The concept of fit in contingency theory*. (Discussion paper), University of Minnesota, Minneapolis.
- Voelpel, S. C., Leibold, M., & Eckhoff, R. A. (2006). The tyranny of the Balanced Scorecard in the innovation economy. *Journal of Intellectual Capital*, 7(1), 43-60.
- Weick, K. E. (1979). *The social psychology of organizing*. USA: McGraw-Hill.
- Yin, R. K. (2014). *Case Study Research - Design and Methods*. USA: SAGE.



## VEDLEGG 1: Intervjuguide – leder

### *Innledende spørsmål*

1. Hva er din stilling i SST/HST? Hvor lenge har du vært ansatt i stillingen?
2. Hva er dine hovedoppgaver?
3. Hvem rapporterer du til?
4. Har du vært ansatt i en lederstilling innen Forsvaret også før dette?

Om ledergruppemøtene:

5. **Hvorfor** sitter du i ledergruppemøtene?
  - a. Hvem representerer du på ledergruppemøtene?
  - b. Har du en spesiell funksjon med at du sitter i ledergruppemøtene?
    - i. Hva går denne eventuelt ut på?
  - c. Hvor lenge har du sitter med denne funksjonen?
    - i. Har du deltatt på ledergruppemøtene før det?
  - d. Hvem er din nærmeste overordnede i forhold til disse møtene?
6. **Ledelse av ledergruppemøtene:**
  - a. Hvor ofte er møtene? Hvem bestemmer dette?
  - b. Hvordan forbereder du deg til ledergruppemøtene?
  - c. Hvordan er gangen i disse møtene?
    - i. Hvordan avholder du møtene? (En beskrivelse)
7. **Håndtering og oppfølging av saker:**
  - a. Når saker blir gjennomgått på møtene: kommer de andre deltakerne på ledergruppemøtene med innspill?
    - i. Hva gir de innspill på?
  - b. Åpner du for at deltakerne kan komme med innspill på sakene utenom møtene?
    - i. Gjør de ansatte dette?
    - ii. Hvem kommer med innspill?
  - c. Hvordan er ditt fokus på oppfølging av saker?
    - i. De sakene som blir tatt opp, hvordan følger du de opp?

### *Virksomhetsstyring*

1. Synes du virksomhetsstyring, i form av et styringssystem, kan være en god måte å styre en statlig virksomhet på? Hvorfor/hvorfor ikke?
  - a. Hvilke utfordringer følger med bruken av virksomhetsstyring i en statlig virksomhet som Forsvaret?
    - i. Hvorfor er dette utfordrende?
2. Hva er din personlige oppfatning av hva god virksomhetsstyring er? (En generell definisjon, ikke nødvendigvis i forhold til enhet)

### **Fokus: MRR**

3. Når ble MRR-systemet implementert i enheten?
  - a. Når kom dette systemet ordentlig i bruk?

4. Hva oppfatter du som de største styringsmessige utfordringene ved bruk av MRR-systemet?
  - a. På organisasjonsnivå?
  - b. På enhetsnivå? (I SST/HST)
  - c. På ledergruppenivå?
5. Hva synes du om styringsdokumentene som beskriver Forsvarets tilnærming til virksomhetsstyring? F.eks. DIVØ og vedlegg C
  - a. Hva kunne vært gjort annerledes?
    - i. Noe som burde beskrives bedre?
    - ii. Noe som ikke burde vektlegges så mye?
  - b. Hvordan benytter du deg av disse dokumentene i anledning ledergruppemøtene?
  - c. I forhold til ledergruppemøtene: hvordan benyttes/tas disse dokumentene i bruk?
    - i. Er dere som deltar på ledergruppemøtene enige/uenige i det som står i disse dokumentene?
    - ii. Om det er diskusjon: Hva diskuteres? Selve teksten/innholdet i dokumentene, eller er diskusjonen på et mer overordnet tema/innholds nivå?

### ***Informasjons tilgjengelig fra MRR-systemet***

1. Er det noen type informasjon som det ut fra bestemmelser/offisielt hold skal fokuseres ekstra på?
  - a. Hvorfor nettopp denne informasjonen? Hva er formålet?
2. Hva slags informasjon fra MRR-systemet er tilgjengelig for dere på ledergruppemøtene? Gis informasjonen som orientering på møtene, eller er dette noe som diskuteres?
  - a. Har du som leder tilgang på den informasjonen fra MRR-systemet du føler er særlig relevant som grunnlag for å ta beslutninger på ledergruppemøtene, når du vil?
    - i. Hvilken informasjon er dette?
    - ii. Er det noe du savner av informasjon i beslutningssammenheng i forhold til ledergruppemøtene?
  - b. Hvilke informasjonskanaler benyttes for å få ut informasjon til ledergruppemøtene? (F.eks. mail, interne skriv, rapporter, intranettsider osv)
    - i. Fungerer disse optimalt som informasjonskanaler?
  - c. I hvilket format blir informasjonen presentert for dere? (oversikter/dashboards, visualiseringer eller analyse og rapporter)
  - d. Hva slags informasjon fra MRR-systemet er tilgjengelige for dere utenom ledergruppemøtene?
    - i. Hvordan brukes denne informasjonen inn mot arbeidet i ledergruppemøtene?

### ***Leders innhenting av styringsinformasjon***

1. Hvor ofte benytter du deg av informasjon fra MRR-systemet i anledning møtene?
  - a. Henter du ut informasjonen rett før møtene eller når dette måtte passe deg? Når er dette, normalt sett?
  - b. Hvilken type informasjon innhenter du?
    - i. I hvilket format? (Hvilket format du bruker til å orientere deg)
    - ii. Hva slags informasjonskanaler benytter du deg av? (Mail, interne skriv, rapporter, intranettsider)
  - c. Hvordan foretrekker du presentasjon av informasjon og data fra MRR-systemet? (I forhold til detalj-abstraksjonsnivå)

- i. Er den informasjonen du mottar på dette foretrukne detalj-abstraksjonsnivået?
  - d. Benytter du deg av uoffisiell informasjon og uoffisielle informasjonskanaler?
    - i. I så fall: hvilken?
    - ii. I hvilke saker?
- 2. Hva definerer du selv som god styringsinformasjon? (Generell definisjon, ikke i sammenheng med MRR e.l.)

### ***Leders bruk av styringsinformasjon***

Diagnostisk bruk:

1. Bruker du tilgjengelig styringsinformasjon fra MRR-systemet som en form for tilbakemelding og kontroll av måloppnåelse når du skal vurdere saker og informasjon på ledergruppemøtene?
  - a) Gir du styringsinformasjonen oppmerksomhet på møtene dersom den ikke avviker fra det som er fastsatt som mål og standarder?
  - b) Vil du si at ditt hovedfokus som leder på møtene er på kritiske suksessfaktorer?
    - a. I så fall: Hvilke?
  - c) Eventuelle avvik fra fastsatte standarder – bruker du styringsinformasjonen fra MRR som et grunnlag for å korrigere dette på ledergruppemøtene?

**Interaktiv bruk:**

2. Med utgangspunkt i styringsinformasjonen som er tilgjengelig fra MRR i anledning møtene; bruker du denne informasjonen som et grunnlag for å se på nye muligheter?
  - a) Bruker du samme informasjon som et utgangspunkt for egen læring?
    - i. Det du eventuelt lærer: føler du at du får brukte dette i et videre perspektiv hva gjelder organisatorisk læring? (F.eks. endring i kognisjon, endring i potensiell og faktisk atferd)
    - ii. I så fall: på hvilken måte?
  - b) Innhenter du informasjonen, for så å fortolke/bearbeide og diskutere den med de andre deltakerne på møtene?
  - c) Innhenter du informasjonen, for så å fortolke/bearbeide og diskutere den med andre i organisasjonen?
    - i. Brukes informasjonen som fremkommer på grunnlag av dette inn mot og på ledergruppemøtene?

**Annet:**

3. Hva er MRR-systemets tiltenkte oppfølgingsverktøy? (F.eks. målbilder og risikokataloger)
  - a) Opplever du at informasjonen disse oppfølgingsverktøyene gir blir benyttet i arbeidet på ledergruppemøtene?

### ***Beslutningstaking***

1. Opplever du ledergruppemøtene som en arena for beslutningstaking?
  - a) Opplever du ledergruppemøtene som en arena for informasjonsutveksling?

2. **Situasjonsbevissthet** – går på den enkeltes subjektive oppfatning av en situasjon, på bakgrunn av den informasjonsinput som er tilgjengelig for den enkelte beslutningstaker. Opplever du at andre deltakere på ledergruppemøtene og din egen situasjonsbevissthet er noenlunde lik i de ulike vurderingssaker? (At de vurderer det ut fra omtrentlig samme forståelse).
  - a) Hender det at deltakerne på møtene har ulik situasjonsbevissthet? Hva gjør dere/hva skjer da?
3. Er det visse forhold du mener påvirker beslutningstakingen i ledergruppemøtene? (Gruppens mål, oppgaver, relasjoner, kulturelle forhold)
  - a) Eksempler?
  - b) Er det noen forhold som spesielt påvirker deg?
  - c) På ledergruppemøtene: synes du at du selv forbereder deg godt og har god oversikt over alternativer og konsekvenser i forkant av beslutningstakingen på disse møtene?

## **Kommunikasjon**

1. I anledning sakene og beslutningstakingen som foregår på ledergruppemøtene: kommuniserer du da mest med de andre deltakerne? Eller diskuterer du også med folk utenfor gruppen?
  - a) På eget nivå (horisontalt) eller på ulike nivå (vertikalt)?
    - i. Dersom vertikalt: tenderer det til å være mest kommunikasjon oppover eller nedover?
2. Er det visse forhold du mener påvirker kommunikasjonen på ledergruppemøtene? (F.eks. gruppens mål, relasjoner og kulturelle forhold)
  - a) Er det noen forhold du mener er viktige for kommunikasjonsklimaet på gruppemøtene? Eller noen forhold/tiltak som kunne bedret kommunikasjonen?
3. **Uformell kommunikasjon** i anledning *ledergruppemøtene*: Er det noe (uformell) kommunikasjon mellom deg og de andre deltakerne før ledergruppemøtene?
  - a) Hvor ofte?
  - b) Hvem kommuniseres det med?
  - c) Hva kommuniseres det om?
4. **Gjensidig kommunikasjon** kan defineres som *deling av et budskap* – er dette noe du opplever at det er fokus på, på ledergruppemøtene?
  - a) Har du selv fokus på dette?
5. Hvilke funksjoner synes du kommunikasjonsprosessen har på ledergruppemøtene?
  - a) Styring og koordinering av atferd?
  - b) Som grunnlag for planlegging?
  - c) Formidling av informasjon?
  - d) Hvilken av de overnevnte funksjonene synes du selv er viktigst?

### **Helt til slutt:**

6. Ut fra det vi har snakket om, er det noe du vil tilføye?

## VEDLEGG 2: Intervjuguide – deltaker

### *Innledende spørsmål*

1. Hva er din stilling i SST/HST? Hvor lenge har du vært ansatt i stillingen?
2. Hva er dine hovedoppgaver?
3. Hvem rapporterer du til?
4. Har du vært ansatt i en lederstilling innenfor Forsvaret også før dette?

Om ledergruppemøtene:

5. **Hvorfor** sitter du i ledergruppemøtene?
  - a. Hvem representerer du på ledergruppemøtene?
  - b. Hvem er din nærmeste overordnede i forhold til disse møtene?
  - c. Har du en spesiell funksjon med at du sitter i ledergruppemøtene?
    - i. Hva går denne eventuelt ut på?
  - d. Hvor lenge har du sittet med denne funksjonen?

### *Virksomhetsstyring*

1. Synes du virksomhetsstyring, i form av et styringssystem, kan være en god måte å styre en statlig virksomhet på? Hvorfor/hvorfor ikke?
  - a. Hvilke utfordringer følger med bruken av virksomhetsstyring i en statlig virksomhet som Forsvaret?
    - i. Hvorfor er dette utfordrende?
2. Hva er din personlige oppfatning av hva god virksomhetsstyring er? (En generell definisjon, ikke nødvendigvis i forhold til enhet)

### **Fokus: MRR**

3. Når ble MRR-systemet implementert enheten?
  - a. Når kom dette systemet ordentlig i bruk?
4. Hva oppfatter du som de største styringsmessige utfordringene ved bruk av MRR-systemet?
  - b. På organisasjonsnivå?
  - c. På enhetsnivå? (I SST/HST)
  - d. På ledergruppemøtenivå?
5. Hva synes du om styringsdokumentene som beskriver Forsvarets tilnærming til virksomhetsstyring? F.eks. DIVØ og vedlegg C
  - a. Hva kunne vært gjort annerledes?
    - i. Noe som burde beskrives bedre?
    - ii. Noe som ikke burde vektlegges så mye?
  - b. Hvordan benytter du deg av disse dokumentene i anledning ledergruppemøtene?
  - c. I forhold til de andre deltakerne på ledergruppemøtene:

- i. Er dere som deltar på ledergruppemøtene enige/uenige i det som står i disse dokumentene?
- ii. Om det er diskusjon: Hva diskuteres? Selve innholdet i teksten i dokumentene, eller er diskusjonen på et mer overordnet tema/innholds nivå?

### ***Informasjon tilgjengelig fra MRR-systemet***

1. Er det noen typer av informasjon som det ut fra bestemmelser/offisielt hold skal fokuseres ekstra på?
  - a. Hvorfor nettopp denne informasjonen? Hva er formålet?
2. Hva slags informasjon fra MRR-systemet er tilgjengelig for dere på ledergruppemøtene? Gis informasjonen som orientering på ledergruppemøtene, eller er dette noe som diskuteres?
  - a. Har du som deltaker tilgang på den informasjonen fra MRR-systemet du føler er særlig relevant som grunnlag for å ta beslutninger på ledergruppemøtene, når du vil?
    - i. Hvilken informasjon er dette?
    - ii. Er det noe du savner av informasjon i beslutningssammenheng i forhold til ledergruppemøtene?
  - b. Hvilke informasjonskanaler benyttes for å få ut informasjon til møtene? (F.eks. mail, interne skriv, rapporter, intranettsider osv)
    - i. Fungerer disse optimalt som informasjonskanaler?
  - c. I hvilket format blir informasjonen presentert for dere? (Oversikter/dashboards, visualiseringer eller analyse og rapporter)
  - d. Hva slags informasjon fra MRR-systemet er tilgjengelig for dere utenom ledergruppemøtene?
    - i. Hvordan brukes denne informasjonen inn mot arbeidet i ledergruppemøtene?

### ***Deltakers innhenting av styringsinformasjon***

1. Hvor ofte benytter du deg av informasjon fra MRR-systemet i anledning møtene?
  - a. Henter du ut informasjonen rett før møtene? Eller henter du den inn når det måtte passe for deg? Når er dette, normalt sett?
  - b. Hvilken type informasjon innhenter du?
    - i. I hvilket format? (Hvilket format du bruker til å orientere deg)
    - ii. Hva slags informasjonskanaler benytter du deg av? (Mail, interne skriv, rapporter, intranettsider)
  - c. Hvordan foretrekker du presentasjon av informasjon og data fra MRR-systemet? (i forhold til detalj-abstraksjonsnivå)
    - i. Er den informasjonen du mottar på dette detalj-abstraksjonsnivået?
  - d. Benytter du deg av uoffisiell informasjon og uoffisielle informasjonskanaler?
    - i. I så fall: Hvilken?
    - ii. I hvilke saker?

2. Hva definerer du selv som god styringsinformasjon? (Generell definisjon, Ikke i sammenheng med MRR e.l.)

### ***Deltakers bruk av styringsinformasjon***

#### **Diagnostisk bruk:**

1. Bruker du tilgjengelig styringsinformasjon fra MRR-systemet som en form for tilbakemelding og kontroll av måloppnåelse når du skal vurdere saker og informasjon på ledergruppemøtene?
  - a. Gir du styringsinformasjonen oppmerksomhet på møtene dersom den ikke avviker fra det som er fastsatt som mål og standarder?
  - b. Vil du si at ditt hovedfokus som deltaker på møtene er på kritiske suksessfaktorer?
    - i. I så fall: Hvilke?
  - c. Eventuelle avvik fra fastsatte standarder – bruker du styringsinformasjonen fra MRR som et grunnlag for å korrigere dette på ledergruppemøtene?

#### **Interaktiv bruk:**

2. Med utgangspunkt i styringsinformasjonen som er tilgjengelig fra MRR i anledning møtene; bruker du denne informasjonen som et grunnlag for å se på nye muligheter?
  - a. Bruker du samme informasjon som et utgangspunkt for egen læring?
    - i. Det du eventuelt lærer: føler du at du får brukt dette i et videre perspektiv hva gjelder organisatorisk læring? (F.eks. endring i kognisjon, endring i potensiell og faktisk atferd)
    - ii. I så fall: på hvilken måte?
  - b. Innhenter du informasjonen, for så å fortolke/bearbeide og diskutere den med de andre deltakerne på møtene? (Fortolkning med bakgrunn i data, antakelser og handlingsplaner)
  - c. Innhenter du informasjonen, for så å fortolke/bearbeide og diskutere den med andre i organisasjonen?
    - i. Brukes informasjonen som fremkommer på grunnlag av dette i ledergruppemøtene?

#### **Annet:**

3. Hva er MRR-systemets tiltenkte oppfølgingsverktøy? (F.eks. målbilder og risikokataloger)
  - a. Opplever du at informasjonen disse oppfølgingsverktøyene gir blir benyttet i arbeidet på ledergruppemøtene?

## **Beslutningstaking**

4. Opplever du ledergruppemøtene som en arena for beslutningstaking?
  - a. Opplever du ledergruppemøtene som en arena for informasjonsutveksling?
5. **Situasjonsbevissthet** – går på den enkeltes subjektive oppfatning av en situasjon, på bakgrunn av den informasjonsinput'n som er tilgjengelig for den enkelte beslutningstaker. Opplever du at andre deltakere på ledergruppemøtene og din egen situasjonsbevissthet er noenlunde lik i de ulike vurderingssaker? (At de vurderer det ut fra omtrentlig samme forståelse).
  - a. Hender det at deltakerne på møtene har ulik situasjonsbevissthet? Hva gjør dere/hva skjer da?
6. Er det visse forhold du mener påvirker beslutningstakingen i ledergruppemøtene? (Gruppens mål, oppgaver, relasjoner, kulturelle forhold)
  - a. Eksempler?
  - b. Er det noen forhold som spesielt påvirker deg?

## **Kommunikasjon**

1. I anledning sakene og beslutningstakingen som foregår på ledergruppemøtene: kommuniserer du da mest med de andre deltakerne? Eller diskuterer du også med folk utenfor gruppen?
  - a. På eget nivå (horisontalt) eller på ulike nivå (vertikalt)?
    - i. Dersom vertikalt: tenderer det til å være mest kommunikasjon oppover eller nedover?
2. Er det visse forhold du mener påvirker kommunikasjonen på ledergruppemøtene? (F.eks. gruppens mål, relasjoner og kulturelle forhold)
  - a. Er det noen forhold du mener er viktige for kommunikasjonsklimaet på gruppemøtene? Eller noen forhold/tiltak som kunne bedret kommunikasjonen?
3. **Uformell kommunikasjon** i anledning *ledergruppemøtene*: Er det noe (uformell) kommunikasjon mellom deltakerne før ledergruppemøtene?
  - a. Hvor ofte?
  - b. Hvem kommuniseres det med?
  - c. Hva kommuniseres det om?
4. **Gjensidig kommunikasjon** kan defineres som *deling av et budskap* – er dette noe du opplever at det er fokus på, på ledergruppemøtene?
  - a. Har du selv fokus på dette?
5. Hvilke funksjoner synes du kommunikasjonsprosessen har på ledergruppemøtene? For eksempel:
  - a. Styring og koordinering av atferd?
  - b. Som grunnlag for planlegging?
  - c. Formidling av informasjon?
  - d. Hvilken av de overnevnte funksjonene synes du selv er viktigst?

## **Helt til slutt**

6. Ut fra det vi har snakket om, er det noe du vil tilføye?



## VEDLEGG 3: Intervjuguide – agenda/saksliste

### *Innledende spørsmål*

1. Hva er din stilling i SST/HST? Hvor lenge har du vært ansatt i stillingen?
2. Hva er dine hovedoppgaver i denne jobben?
3. Hvem rapporterer du til?

### *Om sakslistene:*

1. I forkant av utarbeidelse:
  - a. Er det noe fast møte mellom den som utarbeider sakslistene og den som leder ledergruppemøtene? Eller med noen andre?
    - i. I så fall: hva diskuteres det på disse møtene?
    - ii. Diskuteres det ut fra noen kriterier? Hvilke?
2. Diskuteres de mulige sakene i forkant av ledergruppemøtene, enten formelt eller uformelt, med noen andre i organisasjonen?
  - a. I så fall: hva diskuteres?
3. Hvem bestemmer innholdet i sakslistene?
  - a. Hvordan velges sakene ut? På hvilke kriterier velges de ut?
  - b. Er det du som utarbeider sakslistene som bestemmer de endelige sakene som står på listene? Eller er det en annen som har det siste ordet i dette arbeidet?
4. Følger det med noe saksinformasjon til sakslistene?
  - a. Hvem bestemmer i så fall denne informasjonen?
  - b. I hvilket format sendes denne informasjonen? (F.eks. korte oversikter, rapporter osv)
  - c. Gjennom hvilke kanaler sendes denne informasjonen? (Mail, interne skriv, intranett osv)
5. Hvor lang tid i forveien sendes sakslistene ut?
  - a. Er det en fast prosedyre på når sakslistene sendes ut?
  - b. Opplever du at deltakerne på ledergruppemøtene forespør sakslistene på andre tidspunkt enn dette?
6. Angående de sakene som tas opp på møtet:
  - a. Går man alltid igjennom alle de sakene som er satt opp på sakslisten på ledergruppemøtene? Tas alle sakene opp i tur og orden?
  - b. Er det slik at det er noen spesiell type saker som vil vektlegges på møtene?
    - i. I så fall: hvilke saker er dette?
    - ii. Hvem bestemmer disse sakene?
7. Tar deltakerne på ledergruppemøtene kontakt med deg utenom møtene, i anledning sakslistene?

- a. Hvis de gjør: Er det selve utvelgelsen av saker, eller er det innholdet i noen av sakene de stort sett ønsker å diskutere?

***Referat fra møtene***

8. Skrives det referat fra møtene?
  - a. Hvem skriver disse?
  - b. Brukes disse referatene inn mot neste møte?

**Helt til slutt:**

1. Ut fra det vi nå har snakket om, er det noe mer du vil tilføye?