



UiT Norges arktiske universitet

Fakultetet for humaniora, samfunnsvitenskap og lærerutdanning, Institutt for samfunnsvitenskap

Oppdragsbasert Ledelse

I hvilken grad har militær ledelsesfilosofi overføringsverdi til ikke-militære organisasjoner?

Arvid Skogvold & Øyvind Skogvold

Masteroppgave i Strategisk ledelse og økonomi, STV-3910, Desember 2023

Forord

Innlevering av denne masteroppgaven markerer slutten på en lærerik og spennende tid som masterstudenter ved UiT, Norges arktiske universitet. Vi har fått muligheten til å fordype oss i et tema som både har inspirert og engasjert oss. Dette har vært en innholdsrik, men krevende prosess ved siden av full jobb og andre forpliktelser. Vi ønsker derfor å benytte anledningen til å takke alle som har støttet oss og bidratt i prosessen.

Vi vil takke våre arbeidsgivere for fleksibiliteten, og ha gitt oss muligheten til å studere parallelt med jobb. Videre ønsker vi å takke vår veileder Rudi Kirkhaug for verdifulle råd og god veiledning underveis i prosessen. Vi vil rette en spesiell takk til respondentene for deres imøtekommenhet og erfaring som har muliggjort denne oppgaven. Sist, men ikke minst ønsker vi å takke våre samboere for deres tålmodighet gjennom en travel studietid.

Oslo, 30. november 2023

Arvid Skogvold & Øyvind Skogvold

Sammendrag

Lederskapsutfordringer knyttet til håndtering av stadig mer komplekse og uforutsigbare omgivelser har i aller høyeste grad aktualisert seg de siste årene gjennom pandemi, krig og en verdensøkonomi i ubalanse. Eksisterende forskning peker på at enkelte organisasjoner ikke evner å håndtere disse utfordringene.

Gjennom en kvalitativ tilnærming analyserer og drøfter oppgaven hvilken overføringsverdi den militære ledelsesfilosofien, oppdragsbasert ledelse (OBL) har til ikke-militære organisasjoner. Oppgaven innleder med å presentere OBL som en effektiv tilnærming til ledelse der hvor komplekse oppdrag og dynamiske omgivelser krever fleksibilitet og beslutningstaking på lavere nivåer. Videre sammenligner oppgaven OBL med konseptuelt sammenlignbare moderne ledelsesteorier og belyser likheter og forskjeller mellom disse. Gjennom en påfølgende empirisk undersøkelse med semistrukturerte intervjuer forsøker oppgaven å besvare problemstillingen; *I hvilken grad har militær lederskapsfilosofi en overføringsverdi til ikke-militære organisasjoner?*

Studiens funn peker i retning av at OBL har en verdi som ledelsesverktøy utenfor sin opprinnelige kontekst. Likevel er OBL betinget med enkelte forutsetninger som er avgjørende for overførbarhet og effekten av anvendelse. Et av hovedfunnene i analysen er hvordan OBL kan bidra med erfaring om hvordan ledelse i større grad bør sees i sammenheng med organisasjonsteori da de i stor grad påvirker hverandre. På denne måten vil ikke-militære organisasjoner mer effektivt kunne håndtere stadig mer komplekse og uforutsigbare omgivelser.

Innholdsfortegnelse

1	INNLEDNING	1
1.1	BAKGRUNN	1
1.2	PROBLEMSTILLING	3
1.3	AVGRENSINGER	3
1.4	OPPGAVERNS VIDERE DISPOSISJON	4
2	TEORIDEL	5
2.1	GENERELL LEDELSESTEORI VS MILITÆR LEDELSESTEORI	6
2.2	OPPDRAKSBASERT LEDELSE	9
2.2.1	<i>Styrende prinsipper</i>	11
2.2.2	<i>Organisatoriske og individuelle forutsetninger</i>	16
2.3	ORGANISASJONSKULTUR	18
2.4	LEDELSESTEORIER OG OBL	20
2.4.1	<i>Mål- og resultatstyring</i>	20
2.4.2	<i>Verdibasert ledelse</i>	21
2.4.3	<i>Transformasjonsledelse</i>	23
2.4.4	<i>Bemyndiggjørende ledelse</i>	24
2.4.5	<i>Ledelse og motivasjon</i>	25
2.5	TRANSLASJONSTEORI	27
2.5.1	<i>Dekontekstualisering</i>	27
2.5.2	<i>Kontekstualisering</i>	28
2.6	OPPSUMMERING	29
3	METODE	31
3.1	RELASJON TIL TEMA	31
3.2	FORSKNINGSDESIGN OG METODE	32
3.3	DATAINNSAMLING	33
3.4	UTVALG	34
3.5	DATAANALYSE	36
3.6	VALIDITET	37
3.7	RELIABILITET	38
3.8	FORSKNINGSETIKK	38
3.1	OPPSUMMERING METODE	39
4	FUNN OG ANALYSE	41
4.1	HVILKEN VERDI HAR OPPDRAGSBASERT LEDELSE UTENFOR SIN OPPRINNELIGE KONTEKST?	41
4.2	HVILKE ORGANISATORISKE OG KULTURELLE BETINGELSER MÅ VÆRE TIL STEDE FOR AT OBL SKAL FUNGERE?.....	48

4.3	KAN OBL INTRODUSERES OG BENYTTES SOM LEDELSESFILOSOFI I ALLE ORGANISASJONER UNDER ALLE BETINGELSER?	58
5	AVSLUTNING OG KONKLUSJON	62
5.1	BEGRENSNINGER OG VIDERE FORSKNING	63
	REFERANSELISTE	64
	VEDLEGG A - INTERVJUGUIDE	69
	VEDLEGG B - GODKJENNING FRA NSD	72
	VEDLEGG C - INFORMASJONSSKRIV OG SAMTYKKEERKLÆRING	73

Figurliste

Figur 1:	Forholdet mellom lederskap og styring i militær ledelse (Forsvaret, 2020)	8
Figur 2:	Tabell som viser kjennetegn ved OBL (Thon og Berg, 2020)	17
Figur 3:	Modell for idealtypisk kulturtyper (Etter Cameron & Quinn, 2011).	19
Figur 4:	Forholdet mellom lederskap og styring i militær ledelse (Forsvaret, 2020)	43

1 Innledning

1.1 Bakgrunn

Temaet for denne oppgaven er *oppdragsbasert ledelse (OBL)*. I dagens samfunn har endringer og usikkerhet blitt den nye normalen. Verden vi lever i er preget av stadig raskere endringer, teknologisk utvikling og dynamiske omgivelser. Dette gjør at ikke-militære så vel som militære organisasjoner står ovenfor komplekse utfordringer som krever rask respons, fleksibilitet og tilpasningsevne. Forskere innenfor ledelsesteori argumenterer for at om organisasjoner skal overleve og vokse i et stadig mer turbulent miljø, må de ta i bruk ledelsesverktøy som håndterer kaos og bidrar til komparative fortrinn (Yardley, 2007, s. 76). Videre hevdes det også at flere organisasjoner i dag mangler evnen til å håndtere dagens hyppige endringer i omgivelsene (Thon & Berg, 2020).

For å håndtere disse endringene er det først de siste tiårene at forskere har utfordret tradisjonell ledelsesteori med nye teorier som i større grad forholder seg til organisasjoners eksterne omgivelser og en dreining vekk fra et heroisk grunnsyn hvor fokus på lederen har vært sentralt (Gardner et al., 2020, s. 24; Weisband, 2008, s. 4).

Oppdragsbasert ledelse, også kjent som Mission Command har lenge vært anerkjent som en effektiv tilnærming til ledelse i militære organisasjoner, der komplekse oppdrag og dynamiske omgivelser krever fleksibilitet og beslutningstaking på lavere nivåer.

I en artikkel publisert hos ledernytt.no 7. mars, 2022 tar høyskolelektor og pensjonert kommandørkaptein Johan Bergh til orde for at OBL kan være like effektivt i sivile sammenhenger som i militære (Bergh, 2022). Bergh påstår at OBL handler om å skape en organisasjonskultur som tar i bruk hele organisasjonens menneskelige ressurser for å bedre være i stand til å håndtere kompleksitet. Samme forfatter har også i en tidligere artikkel (Bergh, 2021) uttalt at det er et betimelig spørsmål å stille seg om militær ledelse har «sivil» arbeidsrelevans. Tematikken som blir tatt opp i disse to artiklene fanget vår interesse og har sammen med vår nysgjerrighet for forskjellene mellom militært og sivilt lederskap bidratt sterkt til valg av tema i denne oppgaven.

Moderne militære operasjoner er preget av kompleksitet og usikkerhet. Dette har medført at omgivelsene har vært et sentralt element i utviklingen av den militære tenkningen. På den andre siden får tradisjonell ledelsesteori kritikk for manglende situasjonsanalyse av eksterne

forhold (Thon & Berg, 2020, s. 157). Med bakgrunn i fellestrekkene i omgivelsene som i dag oppleves av både sivile og militære organisasjoner finner vi det interessant å se nærmere på overføringsverdiene mellom militær og sivil ledelse. Ledelseslitteraturen peker også på at OBL har mange likhetstrekk med, og baserer seg på flere av de samme grunnprinsippene som blant annet mål og resultatstyring (MRS) (Forsvaret, 2020) som er en allerede godt etablert ledelsesteori blant ikke-militære organisasjoner i dag.

I litteraturen fremstår forskningen på ledelse som svært fragmentert. Likevel har lederskap en fremtredende plass i samfunnsvitenskapelig forskning. Ulike perspektiver og retninger innenfor temaet har eksistert parallelt så lenge forskningen har pågått. (Martinsen, 2019, s. 32). Basert på innledende litteratursøk, viser flere forskere til at bedrifter og organisasjoner i økende grad tar innover seg det stadig mer dynamiske verdensbilde og fokus på eksterne omgivelser som krever kaos- og kompleksitetstenkning (Thon & Berg, 2020; Weisband 2008: 4; Johansen et al. 2019). Hurtige endringer i omgivelsene gjør at også sivile bedrifter og organisasjoner ser behovet for raske beslutningsprosesser og målrettede initiativ. Flere forskere ser da til militære ledelsesfilosofier som OBL, da den er dimensjonert for å håndtere usikkerhet og raske endringer (Yardley, 2007). Litteraturen antyder videre at praktiseringen av filosofien er nært knyttet til flere sosiologiske, organisatoriske og teknologiske karakteristikk ved militære operasjoner (Ben-Shalom & Shamir, 2011). Det er derfor knyttet usikkerhet til om filosofien er egnet utenfor den militære konteksten.

Mange forskere har referert til militære begreper og eksempler for å belyse ledelsespraksis og teori. Det finnes mye forskning på bruken av OBL som ledelsesfilosofi i en militær kontekst. Det er likevel begrenset forskning som ser på overføringsverdien av militær ledelsespraksis til ikke- militære organisasjoner. Dette underbygges av Thon og Berg (2020) som hevder at det kreves mer vitenskapelig forskning i en ikke-militær kontekst for å kunne avdekke hvordan oppdragsbasert ledelse kan fungere i ikke-militære organisasjoner.

Anthony II (2014) hevder at ledelsesfilosofien OBL krever tette menneskelig relasjoner og felles forståelse gjennom regelmessig interaksjon og trening. Vi ønsker å se nærmere på hvilke underliggende betingelser som må ligge til grunn for at ledelsesfilosofien skal fungere effektivt og om det er spesielle særtrekk ved den militære konteksten som gjør at OBL ikke passer inn i ikke-militære organisasjoner. Denne studien forsøker å tilføre ny empiri og kunnskap som kan bidra til økt forståelse for fenomenet.

1.2 Problemstilling

Formålet med studien er å studere oppdragsbasert ledelse som militær og ikke-militær ledelsesfilosofi. Kan denne ledelsesfilosofien dekontekstualiseres og tas i bruk i sivile organisasjoner eller finnes det organisatoriske eller individuelle forutsetninger i den militære konteksten som gjør det utfordrende å ta i bruk denne ledelsesfilosofien andre steder?

Med bakgrunn i ovenstående har vi utledet følgende problemstilling for oppgaven.

I hvilken grad har militær ledelsesfilosofi overføringsverdi til ikke-militære organisasjoner?

Videre har vi utformet følgende forskningsspørsmål for å konkretisere og strukturere vår analyse:

1. Hvilken verdi har OBL utenfor sin opprinnelige kontekst?
2. Hvilke organisatoriske og kulturelle betingelser må være til stede for at OBL skal fungere?
3. Kan OBL introduseres og benyttes som ledelsesfilosofi i alle organisasjoner under alle betingelser?

For å belyse problemstillingen har vi i denne oppgaven valgt å bruke en kvalitativ metode. Bakgrunnen for dette er at problemstillingen kan karakteriseres som eksplorerende og at vi ønsker å utforske nyanser og gå i dybden på temaet. Dette åpner også for å undersøke kontekstuelle forhold (Jacobsen, 2021, s. 64). Vi har gjennomført semistrukturerte dybdeintervjuer med personer som innehar ledelsesutdanning og ledererfaring fra Forsvaret, samtidig som de i dag opptar lederstillinger i sivile organisasjoner. Svarene på forskningsspørsmålene vil derfor være basert på respondentenes subjektive opplevelse av fenomenet. Gjennom å undersøke OBL i en ikke-militær kontekst søker vi å avdekke om filosofiens mest fundamentale prinsipper kan overføres og fungere i en annen kontekst.

1.3 Avgrensinger

I denne oppgaven har vi tatt utgangspunkt i USA og NATOs ledelsesfilosofi Mission Command, som er den filosofien OBL bygger på. Litteraturen peker på at det finnes ulikheter mellom Mission Command og OBL i hvordan disse praktiseres hos ulike nasjoner og avdelinger. Disse forskjellene vil i mindre grad bli belyst i denne studien og vi forutsetter at

de forskjellige variantene av ledelsesfilosofien er tilnærmet like. Det finnes vesentlig mye mer litteratur som omhandler Mission Command enn OBL, og det ble derfor naturlig å benytte denne i vårt teoretiske rammeverk. Videre i oppgaven vil vi benytte terminologien OBL om denne ledelsesfilosofien.

1.4 Oppgavens videre disposisjon

Oppgaven er strukturert på følgende måte:

Kapittel 1: Introducerer leseren for tema og valgt problemstilling for oppgaven, samtidig som leseren blir kjent med hensikten med studien.

Kapittel 2: I dette kapitlet presenterer vi relevant teori som er knyttet opp mot problemstillingen. Først redegjør vi for generell ledelsesteori og sammenligner dette med militær lederskapsteori. Videre presenterer vi OBL som ledelsesfilosofi, herunder opprinnelse og styrende prinsipper. Deretter ser vi på konseptuelt sammenlignbare tradisjonelle ledelsesteorier som deler mange av de samme prinsippene som OBL. Vi går også innom motivasjonsteori før vi til slutt gjøre rede for translasjonsteori.

Kapittel 3: I dette kapitlet beskriver og begrunner vi metodevalget i oppgaven og forklarer hvordan vi har gått frem med studien. Underveis i kapitlet forsøker vi å belyse styrker og svakheter med undersøkelsesdesignet.

Kapittel 4: I dette kapitlet presenterer vi og analyserer funnene etter datainnsamlingen. Vi vil drøfte resultatene og knytte dem til teori og empirisk kontekst.

Kapittel 5. Avslutningsvis i oppgaven vil vi oppsummere undersøkelsen og peke på hva vi har kommet frem til. Vi vil videre forsøke å knytte noen refleksjoner til videre forskning på temaet.

2 Teoridel

I teorikapittelet vil vi gi en gjennomgang av relevant teori og tidligere forskning knyttet til oppgavens problemstilling og forskningsspørsmål. Kapittelet skal gi en helhetlig forståelse for det teoretiske rammeverket og konseptene som danner grunnlaget for denne studien. Videre vil teorikapitlet gi de empiriske dataene et faglig språk og substans når det gjelder diskusjon i analysedelen og besvarelse av forskningsspørsmål og problemstillingen.

Vi har valgt å dele kapittelet inn i fem underkapitler. I den første delen ser vi på forskjellene mellom militær og generell ledelsesteori. Deretter presenterer vi OBL ved å gå gjennom ledelsesfilosofiens opprinnelse og utvikling, samt sentrale prinsipper som går igjen i ulike militære doktriner. Opprinnelsen til OBL vil gi en forståelse for hvilke prinsipper og forutsetninger som lå til grunn for filosofien da den ble etablert. Videre vil de sentrale prinsippene kunne være med å forklare likheter og forskjeller mellom OBL og andre ledelsesteorier. Samtidig utgjør disse prinsippene viktige forutsetninger og betingelser som må ligge til grunn for at filosofien skal fungere og er således veldig relevant for problemstillingen.

I det tredje underkapitlet ser vi nærmere på andre ledelsesteorier som deler noen av de samme karakteristikkene som OBL. Mål- og resultatstyring, verdibasert ledelse, transformasjonsledelse og bemyndig gjørende ledelse. Det er interessant å belyse disse teoriene ettersom de allerede er i bruk i mange organisasjoner i dag og deler mange av de samme verdiene som OBL. Videre må disse presenteres for å få klarhet i likheter og forskjeller sammenlignet med OBL. Vi vil forsøke å definere og avgrense teoriene fra hverandre samtidig som vi belyser sammenhengen mellom dem. Dette vil bidra til at vi kan si noe om hvorvidt OBL er unikt og særegent for militære kontekster eller om den er av en mer generisk art som også er gyldig på tvers av sivil-militære skillelinjer (Johansen et al:2019, s. 19). I underkapitlet vil vi også redegjøre for grunnleggende teori om motivasjon da dette er tett knyttet til lederadferd og således er relevant for å besvare oppgavens forskningsspørsmål.

I det fjerde underkapitlet vil vi se nærmere på translasjonsteori som er knyttet til effektiv implementering av ledelsesstrategier. Vi vil ikke forsøke og dekontekstualisere OBL, men kapitlet vil belyse generelle utfordringer knyttet til kunnskapsoverføring mellom organisasjoner og videre kunne hjelpe oss med å forstå overføringsverdiene mellom en militær og ikke-militær kontekst.

2.1 Generell ledelsesteori vs militær ledelsesteori

“I would rather have an army of rabbits led by a lion than an army of lions led by a rabbit” - Napoleon Bonaparte

Napoleons utsagn har vært bekreftet av hundrevis av undersøkelser siden. Forskning peker på at ledere har stor innvirkning på medarbeidernes ytelse og tilfredshet. Noen går så langt som å påstå at lederen er avgjørende for hvorvidt en organisasjon vil lykkes eller ikke. På den andre siden vies lederen mindre oppmerksomhet i flere av de post-heroiske lederskapsteoriene som er relevante i dag. Uavhengig av lederens betydning, har lederskap blitt omtalt som den enkeltstående mest sentrale faktoren for en organisasjons resultater (Martinsen: 2019, ss. 26-27).

I et historisk perspektiv har lederskap blitt ansett som noe ekstraordinært og mystisk. Videre er det ansett som en av de eldste profesjonene. Dette til tross for at man ikke har et felles syn på hva denne profesjonen innebærer eller hvordan lederskap skal defineres (Kirkhaug, 2018, ss. 77-78)

Forskere har en tendens til å definere ledelse utfra deres individuelle perspektiv og tilpasset de fenomener de selv er interessert i. Enkelte har konkludert med at det derfor er tilnærmet like mange definisjoner av ledelse og lederskap som det er personer som har forsøkt å definere konseptet (Yukl, 2020, s. 22; Martinsen, 2019, s. 33). Det dreier seg ikke bare om vitenskapelige nyanseforskjeller. Enkelte er dypt uenige i identifiseringen av ledere og lederskapsprosesser. Noe av årsaken til dette er at ledelse beskrives som en svært sammensatt og kompleks aktivitet i stadig endring. Det er også uklare skillelinjer mellom lederskap og andre sosiale påvirkningsprosesser. Videre benyttes begrepet både om enkeltindividene som utøver ledelse, handlingene disse utfører i egenskap av sin funksjon som leder, og de mange komplekse sosiale prosessene og relasjonen som inngår (Wennes, 2016). Nettopp dette fragmenterte synet på ledelse gjør det utfordrende, men samtidig interessant som forskningsfelt.

Likevel er de fleste enige om at *«ledelse er en prosess rettet mot å påvirke andre menneskers tenkning, holdning og adferd for å oppmuntre til innsats for å nå et felles mål»* (Jacobsen & Torsvik, 2021, s. 405). Ledelse i en organisatorisk kontekst handler ofte om å påvirke andre til å realisere konkrete mål, å motivere dem til å yte ekstra og bidra til at dem trives i arbeidet. Basert på dette kan vi argumentere for at ledelse handler om relasjoner. Dette er et perspektiv

som har fått stadig større oppmerksomhet de siste tiårene. Der hvor man historisk har lagt vekt på den såkalte heroiske lederen, har man i dag et mer rasjonelt perspektiv hvor relasjonen og samspillet mellom ledere og underordnede er sentralt (Wennes, 2016). Dette innebærer at man ser på ledelse som en kollektiv funksjon og en kontinuerlig prosess hvor alle aktører er inkludert. Videre ser vi at nyere definisjoner på lederskap er mer deskriptivt orientert. Noe som innebærer at det i større grad tar høyde for den virkeligheten ledere presenteres for og beskriver hva lederskapet forsøker å oppnå (Kirkhaug, 2019, s. 21). Det komplekse og paradoksale ved organisasjoner blir viet større oppmerksomhet og utvikling og endring presenteres derfor som sentrale dimensjoner (Kirkhaug, 2018, s. 79).

Nyere definisjoner på lederskap tilfører altså et bredere og dypere perspektiv, og reflekterer en situasjonstilnærming til lederskapet. Lederskap kan da defineres som *«ethvert grep ledere gjør for å nå mål for alle involverte interessenter, og som er tilpasset kontekster og betingelser»* (Kirkhaug, 2018, s. 80). Denne definisjonen inkluderer både lederens adferd og karakteristikk ved situasjonen. Dette er i kontrast til de fleste definisjoner som bare omhandler en av dem (Yukl, 2020, s. 31) Dette gjenspeiles i militær ledelse som i større grad enn generelle lederskapsteorier vektlegger systemvariabler som organisasjonskultur, situasjon og kontekst.

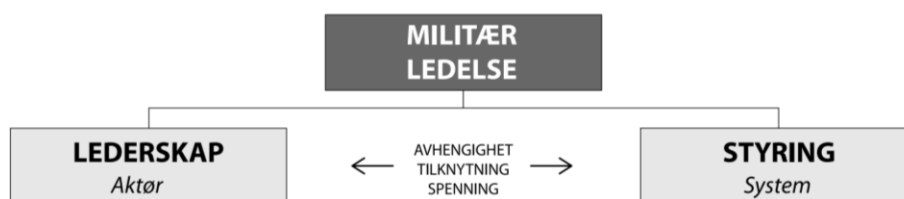
Tradisjonelt og historisk sett har militær ledelse vært knyttet opp mot operativ virksomhet og stridshandlinger. *«Gjennom et såkalt great man – perspektiv er ofte fremtredende feltherrers ledelse av enheter i mer eller mindre kjente slag benyttet for å fremme delvis antagonistiske idealbilder»* (Johansen et.al, 2019, s. 17). Ser man derimot på dagens doktrinære definisjoner av militær ledelse i vestlige land kan det argumenteres for at disse er veldig lik generell anerkjent ledelsesteori. Forskere har tidligere sammenstilt forskjellene og likhetene mellom sivil og militær ledelsespraksis og teori i vestlige land som USA, Storbritannia og Canada. Forskerne konkluderte den gang med vesentlige likheter, og av resultatene ble det utledet følgende definisjon på ledelse; *«... en prosess av påvirkning som involverer leder og følgere som i en gitt situasjon ønsker å oppnå mål (hva) og en hensikt (hvorfor) i en gitt kontekst ...»* (Johansen et.al, 2019, s. 19). Sammenlignet med definisjonen i forrige avsnitt kan man se klare fellestrekk og det er betimelig å stille spørsmålsteget med hva forskjellene egentlig er. I en ledelsesdoktrine fra det Australske forsvaret fra 2007 besvares spørsmålet med følgende.

«(...) militær ledelse som begrep virker misledende fordi det impliserer at det er en spesifikk kategori ledelse som er unik for forsvaret (...) Ledelse som konsept er det

samme verden over, uansett hvor og når det praktiseres. Prinsippene for ledelse endrer seg ikke noe mer i Forsvaret enn det endrer seg fra et land til et annet. Det som endrer seg, er konteksten og kulturen hvor ledelse praktiseres» (Johansen et.al, 2019, s. 20)

I 2020 utga Forsvaret et dokument kalt *Forsvarets grunnsyn på ledelse* (FGL). Hensikten med dokumentet var å skape et felles grunnlag for god og effektiv militær ledelse, samt å avklare hvilke forventninger Forsvaret har til ledelse. «*Forventningsavklaringen gjøres gjennom å bevisstgjøre alle ansatte om hvilke prinsipper og verdier som ligger til grunn når Forsvarets ansatte skal jobbe sammen mot felles mål*» (Forsvaret, 2020).

I denne oppgaven har vi valgt å benytte oss av FGL sin definisjon og operasjonalisering av begrepet militær ledelse. Dette gjør vi fordi at den videre studien og analysen senere i oppgaven skal ha et definert oppheng i teorien. FGL beskriver militær ledelse som en balanse mellom lederskap og styring, hvor lederskap knyttes mot det personorienterte, og styring knyttes opp mot det systemorienterte. Lederskaps-delen fokuserer på den direkte påvirkningen en oppnår gjennom de mellommenneskelige og relasjonelle forholdene mellom overordnede og underordnede. Styrings-delen på sin side handler om den indirekte påvirkningen som oppnås gjennom organisasjonens strukturer, prosedyrer og rutiner. FGL poengterer videre at mål- og resultatstyring (MRS) nyttes som det overordnede virkemiddelet for styring i organisasjonen, men at det er den gode balansen mellom lederskap og styring som utgjør effektiv militær ledelse. Modellen under viser hvordan Forsvaret operasjonaliserer begrepet militær ledelse (Forsvaret, 2020).



Figur 1: Forholdet mellom lederskap og styring i militær ledelse. Hentet fra *Forsvarets grunnsyn på ledelse* (Forsvaret, 2020)

2.2 Oppdragsbasert ledelse

“If you tell people where to go, but not how to get there, you’ll be amazed at the results.” – George S. Patton.

Oppdragsbasert ledelse er Forsvarets valgte ledelsesfilosofi for å skape et grunnlag for god og effektiv ledelse. I FGL sidestilles OBL med USA og NATOs ledelsesfilosofi, Mission Command (Forsvaret, 2020) som er basert på ledelseskonseptet *Auftragstaktikk*. Det er Mission Command vi har brukt som utgangspunkt for å forklare OBL i denne oppgaven da det er denne betegnelsen som danner det doktrinelle grunnlaget for OBL i det norske Forsvaret. Videre i oppgaven vil vi for ordens skyld benytte begrepet OBL når vi omtaler denne ledelsesfilosofien.

Auftragstaktikk oppsto på 1800 tallet under Napoleon-krigene og har sitt opphav fra blant andre Helmuth von Moltke som ble utnevnt som sjef for den Prøyssiske generalstaben i 1857. Hans konseptuelle tanke rundt militært lederskap var at ingen plan med sikkerhet kunne overleve første møte med fiendens styrker og at detaljerte planer mistet mye av sin verdi på grunn av usikkerhet, uforutsigbarhet og et stadig endret situasjonsbilde på slagmarken. Han utviklet derfor konseptet *Auftragstaktik*, en metode hvor desentralisert initiativ og beslutningsmyndighet sto sentralt. Ledere på alle nivå skulle være fleksible slik at man evnet å raskest mulig reagere på situasjonsendringene som oppsto. Dette innebar derfor at beslutningsmyndighet ble delegert til underordnede ledere sammen med en intensjon om hva man ønsker å oppnå. Sjefer gir ordre om hva som skal oppnås og det er opp til underordnede sjefer i det utøvende ledd å finne ut hvordan (USARMY, 2019, ss. 1-4).

OBL er i dag dimensjonerende for NATOs retningslinjer for lederskap og har følgende definisjon i NATOs doktrine:

“A commander’s responsibility for mission accomplishment is total, but delegation of authority to subordinates and their responsibility to act in support of the higher commander’s intentions are included in the principle of decentralization. Through mission command, commanders generate the freedom of action for subordinates to act purposefully when unforeseen developments arise, and exploit opportunities. Mission command encourages the use of initiative and decentralized decision-making. Commanders who delegate authority to subordinate commanders need to state clearly their intentions, restrictions, designate the objectives to achieve and provide sufficient

forces, resources and authority required to accomplish their assigned tasks.” (NATO, 2019, ss. 1-36)

OBL skal bidra til at utførelsen av oppdraget til enhver tid er tilpasset de faktiske forhold og at planer kan endres hurtig basert på fiendtlige handlinger og endringer i situasjonen. Dette muliggjøres gjennom filosofiens erkjennelse av at ingen planer kan ta høyde for alle eventualiteter. Underordnede sjefers delegeres derfor tilstrekkelig myndighet for å kunne ta disse raske beslutningene når det kreves. Samtidig må hele organisasjonen være innforstått med ønsket slutttilstand og normalt kjenne til sjefens intensjon to nivåer opp i det militære hierarkiet (USARMY, 2019)

Implementeringen av OBL i det norske Forsvaret har vært i tråd med internasjonal utvikling generelt og preger i dag Forsvarets tenking, utdanning og praksis rundt militær ledelse (Johansen et.al, 2019, s. 25). Allikevel er det særlig en hendelse i det norske Forsvaret som kan bidra til å forklare utviklingen innen militær ledelse og implementeringen av OBL som ledelsesfilosofi, nemlig Vassdalsulykken i 1986. Her ble 16 norske soldater drept i et snøskred under en øvelse i Vassdalen. Troppssjefene forsøkte å få oppdraget avlyst, men var fanget av en distinkt og begrensende kommandobasert ledelsesfilosofi som gjorde at ordren om forflytning i den skredutsatte Vassdalen ble opprettholdt. I etterkant av ulykken ble det pekt på tre viktige årsaker til ulykken. Disse er direkte linket til Forsvarets ledelsesfilosofi og de følgende endringene som ble gjort etter ulykken som etter hvert ledet til innføringen av OBL (Johansen et al, 2019, s. 25).

- 1- *En hierarkisk struktur som gjør at informasjon filtreres på veien oppover*
- 2- *Svært strenge krav til ordrenekt gjorde det svært vanskelig å gjøre det som var riktig – å nekte ordre, og*
- 3- *En klar konflikt mellom sentralisert ansvar og myndighet og behov for lokal tilpasning (Forsvarsdepartementet, 1987)*

I FGL beskrives oppdragsbasert ledelse som Forsvarets valgte ledelsesfilosofi med bakgrunn i et behov for å bedre kunne håndtere raske endringer og dynamiske omgivelser gjennom å delegere beslutningsmyndighet og fremme initiativ og ansvar på lavere nivå. Samtidig søker en å oppnå en balanse mellom ledelse og styring og intensjonsbasert og ordrestyrt ledelse slik at ledelsesverktøy kan velges etter hva situasjon krever. Normen skal tilrettelegge for

selvstendighet og initiativ, men fleksibiliteten i ledelsesfilosofien skal ivareta muligheten for økt kontroll dersom dette er nødvendig (Forsvaret, 2020).

2.2.1 Styrende prinsipper

OBL som ledelsesfilosofi bæres av noen grunnleggende prinsipper som er vesentlig for at den skal fungere effektivt. Ulike doktriner beskriver disse prinsippene med enkelte variasjoner, men overordnet sett er det de samme prinsippene som går igjen i de fleste reglementene. Vi har i denne oppgaven valgt å ta utgangspunkt i den amerikanske hær-doktrinen Army Doctrine Publication No. 6 (ADP 6-0). Den beskriver sju prinsipper som kreves for at OBL skal fungere effektivt (USARMY, 2019, s. 1-6). Disse sju prinsippene forklarer hvordan ledere skal bemyndiggjøre sine undergitte til å handle på initiativ basert på sjefens intensjon ved å fremme gjensidig tillit og skape felles forståelse (USARMY, 2019, s. 1-19). De sju prinsippene er kompetanse, gjensidig tillit, delt forståelse, sjefens intensjon, oppdragsbaserte ordre, disiplinert initiativ og risikoaksept. Videre vil vi beskrive nærmere hva som menes med hvert av disse prinsippene.

Kompetanse:

Grunnmuren til OBL er kompetente ledere og underordnede. Kompetanse og faglig dyktighet tilegnes gjennom trening, utdanning, erfaring og profesjonell utvikling. Sjefer vurderer og kjenner til kompetansenivået på sine underordnede for å til enhver tid vite om de er i stand til å etterleve den desentraliserte ledelsen som OBL innebærer (USARMY, 2019, s. 1-7).

Forsvarets fellesoperative doktrine (FFOD) peker også på at faglig dyktighet er en av kvalitetene som kreves i OBL (Forsvaret, 2019, s. 178). Utdanning, trening og øving er en vesentlig del av militære styrkers tilegning av kunnskaper og kompetanse. Gjennom disse aktivitetene skapes felles opplevelser som bygger samhold, tillit og en felles forståelse som er nødvendig for at OBL skal fungere.

Gjensidig tillit:

Forsvarets grunnsyn på ledelse poengterer at OBL «*baserer seg på at det er stor grad av tillit mellom over- og underordnet*» (Forsvaret, 2020). Tilliten i organisasjonen og mellom sjefer og underordnede fungerer altså som limet i ledelsesfilosofien.

I ledelsesteorien deles ofte tillit inn i tre forskjellige kategorier (Kirkhaug, 2019, s. 48). Den *institusjonelle tilliten* er en enveis form for tillit og representerer tillitsforholdet som

arbeidstakere har mot organisasjonen som helhet. Denne formen for tillit er ofte linket til lover, regler, avtaler og verdier som skal beskytte og ivareta medarbeidernes behov. Profesjonalitet er ofte et begrep som blir nevnt i denne sammenheng. Institusjonell tillit hører også ofte sammen med organisatorisk tilhørighet, altså at medarbeidere føler at de er en del av organisasjonen.

Neste form for tillit er den *kalkulerte tilliten*. Denne tilliten kan beskrives som en slags overfladisk tillit som baserer seg på forventninger en har til at personer en må ha en relasjon til, handler med gode intensjoner etter satte normer. For eksempel det at arbeidstaker har tillit til at lønnen blir utbetalt hver måned eller at sjefen har tillit til at medarbeider utfører jobben i henhold til det som er beskrevet i avtalen.

Den tredje formen for tillit er den *relasjonelle tilliten*. Det er denne som først og fremst vektlegges i OBL. Den relasjonelle tilliten blir beskrevet som en følelsesmessig tillit som må utvikles over tid og baserer seg på innfrielse av forventninger og innsideinformasjon. Denne formen for tillit oppleves gjennom en gjensidighet og kan sees på som «*vilje til å stole på andres atferd*» (Kirkhaug, 2019, s. 49). Relasjonell tillit defineres også som «*en persons opplevelse av at en annen person ivaretar vedkommendes interesser uten at det er tatt initiativ, og uten at det utøves kontroll*» (Kirkhaug, 2019, s. 50).

I OBL er alle disse tre typene tillit representert, men med hovedvekt på den relasjonelle og den institusjonelle tilliten. Den relasjonelle tilliten kan kobles opp mot lederskapsdelen av militær ledelse som omhandler de sosiale relasjonene, mens den institusjonelle tilliten kan linkes opp mot styrings delen som handler om systemet.

ADP 6-0 beskriver gjensidig tillit som en delt tillit mellom sjefer og underordnede som gjør at de kan stole på at den andre er kompetent nok til å gjøre den jobben de er satt til å gjøre. Denne tilliten er som all annen tillit bygd opp over tid gjennom delte erfaringer. Den gjensidige tilliten er essensiell for at OBL skal fungere effektivt og må være til stede gjennom hele organisasjonen i alle ledd. Effekten av denne gjensidige tilliten er at underordnede i større grad ønsker å utvise initiativ når de opplever at lederen stoler på dem og vil akseptere utfallet av deres avgjørelser. På samme måte vil ledere delegerer større ansvar og myndighet til underordnede som har demonstrert at de er til å stole på (USARMY, 2019, ss. 1-7).

Når denne gjensidige tilliten er etablert og til stede gjennom hele organisasjonen vil alle ledd og avdelinger kunne ha et helhetlig fokus på operasjonene og oppgavene som skal utføres

fremfor fokus på individuelle handlinger hos underordnede. På denne måten økes organisasjonens effektivitet. Kirkhaug (2019, s. 51) peker også på en rekke effekter av tillit som støtter opp under selve kjernen til OBL. Tillit fører til oppfatninger om rettferdighet og åpenhet i organisasjonen. Samtidig vil alle typer tillit være bra for organisasjonens koordinerte atferd og tillate effektive og hurtige reaksjoner.

Delt forståelse:

Med delt forståelse menes forståelse for de operasjonelle omgivelsene, hensikten med operasjonen, problemer og hvordan problemer bør løses. Delt situasjonsforståelse og informasjonsflyt så lavt ned som mulig i organisasjonen danner grunnlaget for effektivt samarbeid og underordnedes mulighet til å ta initiativ. Effektiv desentralisert ledelse og utførelse vil ikke være mulig uten en delt forståelse i organisasjonen og er derfor et sentralt prinsipp i OBL (USARMY, 2019, ss. 1-8).

En viktig del av dette prinsippet er forståelsen for hvordan OBL som ledelsesfilosofi fungerer og at alle i organisasjonen er kjent med og forstår hvilke prinsipper den er bygget på. Militær utdanning skal gjøre at alle i organisasjonen, både ledere og underordnede sitter med samme bilde på hvordan ledelse utøves, har en felles forståelse for gjennomføringen av operasjoner og et felles profesjonelt språk.

For å lykkes med en delt forståelse i organisasjonen er samarbeid en av nøklene til suksess. Samarbeid innebærer at mange personer i organisasjonen jobber sammen mot et felles mål gjennom å dele kunnskap og å skape konsensus. Gjennom dette samarbeidet er det vesentlig at ledere skaper et lærende miljø og en kultur hvor alle deltagere kan tenke kritisk og kreativt. For at en slik arena skal fungere etter hensikten med OBL, kreves en åpen og gjensidig utveksling av ideer som er basert på respekt. Dette innebærer at også ideer som motstrider overordnedes ideer blir delt (USARMY, 2019, ss. 1-9). Effektivt samarbeid som dette er noe som muliggjøres av lederen gjennom å etablere en kultur hvor alle har mulighet til å lære av alle, uavhengig av nivå i hierarkiet. Ledere erkjenner at de ikke vet alt best selv og tar seg tid til å lære av sine underordnede også for å få en bedre forståelse for problemer og utfordringer de står ovenfor.

Delt forståelse er på lik linje med tillit noe som ikke kommer av seg selv, men må skapes over tid. Når den først er oppnådd vil den ganske fort forvitte dersom det ikke kontinuerlig legges

innsats i å bevare den. En åpen og klar kommunikasjon er derfor essensielt for å lykkes med delt forståelse og effektiv bruk av OBL (USARMY, 2019, s. 1-9).

Sjefens intensjon:

I suppose dozens of operation orders have gone out in my name, but I never, throughout the war, actually wrote one myself. I always had someone who could do that better than I could. One part of the order I did, however, draft myself—the intention. It is usually the shortest of all paragraphs, but it is always the most important, because it states—or it should—just what the commander intends to achieve. It is the one overriding expression of will by which everything in the order and every action by every commander and soldier in the army must be dominated. It should, therefore, be worded by the commander, himself.

- Field Marshall William Joseph Slim (USARMY, 2019, ss. 1-9)

Sjefens intensjon er et klart og konsist uttrykk som beskriver hensikten med operasjonen og den ønskede slutttilstanden. Dette skal støtte OBL, rettlede staben og hjelpe underordnedes handlinger for å oppnå sjefens ønskede resultat uten behov for videre ordre og instruksjoner selv om operasjonen ikke skulle gå som planlagt (USARMY, 2019, ss. 1-10).

Under planlegging skal intensjonen være retningsgivende i utvikling av forskjellige handlemåter og under utførelsen av oppdraget definerer intensjonen handlingsrommet og rammene som underordnede må forholde seg til og kan utøve initiativ innenfor.

Sjefens intensjon skal kortfattet beskrive suksesskriterier for operasjonen. Hvilket format som nyttes avhenger av situasjonen og kan inneholde operasjonens hensikt, nøkkeloppgaver og forhold som definerer slutttilstanden. «Hvis den er lengre enn et kort avsnitt er den sannsynligvis for lang» (USARMY, 2019, ss. 1-10)

Oppdragsbaserte ordrer:

En ordre gis som en skriftlig eller verbal kommunikasjon av instruksjoner fra overordnede til underordnede. I NATO og USA er en fempunktsordre det mest kjente formatet og inneholder 1. situasjon, 2. oppdrag, 3. utførelse, 4. administrasjon og forsyning, og 5. stridsledelse og samband (USARMY, 2019, ss.1-11).

OBL krever at ledere gir ut ordre til sine underordnede. Ordrene er direktiver som vektlegger resultatet som skal oppnås og ikke hvordan de skal oppnås. Videre skal ordrene hjelpe underordnede til å forstå situasjonen, sjefens intensjon og sine egne oppgaver. Det blir opp til underordnet sjef å velge hvordan oppdraget skal planlegges, forberedes og utføres innenfor de rammene og retningslinjene som er gitt gjennom operasjonskonseptet og sjefens intensjon.

Et vesentlig poeng med ordrene som gis er at de skal være detaljert nok til at de gir nødvendige rammer samtidig som de tillater maksimal handlingsfrihet og initiativ hos de som skal utføre oppdraget. Detaljnivået i ordrer som gis avhenger av situasjon og type oppdrag som skal gjennomføres. Enkelte oppdrag krever større grad av detaljstyring og kontroll enn andre, men som et minimum bør en ordre alltid kortfattet si hva oppdraget er, inneholde en organisering av ressurser, sjefens intensjon og operasjonskonsept, oppdrag til underenheter og koordinerende instruksjoner (USARMY, 2019, ss. 1-11).

FFOD poengterer at sterk ordrestyring bør brukes med forsiktighet da *«utstrakt bruk av detaljstyring er temporeduserende, undergraver tillitsrelasjonene i organisasjonen og ødelegger viljen til å ta ansvar og handle selvstendig på eget initiativ»* (Forsvaret, 2019 s. 179)

Ordrer må sees på som et ledelsesverktøy og medfører ikke at sjefen ikke har behov for å overvåke operasjonen. Sjefen har fortsatt ansvaret for handlingene og beslutningene som blir tatt av underordnede.

Disiplinert initiativ:

Disiplinert initiativ beskriver den plikten underordnede har til å utøve initiativ innenfor de rammene som settes gjennom sjefens intensjon for å nå den ønskede slutttilstanden. Den britiske doktrinen «Army Doctrine Publication (ADP) Land Operations» beskriver denne plikten gjennom sitt viktigste prinsipp for OBL på følgende måte: *«The fundamental guiding principle of Mission Command is the absolute responsibility to act to achieve the superior commander's intent»* (British Army, 2017, 6-11).

Disiplinert initiativ innebærer at underordnede har disiplin til å følge ordre og den plan som er lagt frem til det punktet hvor planen ikke lenger er hensiktsmessig i forhold til den situasjonen de befinner seg i. Dette kan være fordi fienden foretar seg noe uforutsett, det dukker opp en ny og større trussel eller at en gylden mulighet dukker opp som øker sjansen for å lykkes med

den opprinnelige planen. Den underordnede handler derfor på eget initiativ for å tilpasse seg den nye situasjonen ved å søke å oppnå sjefens intensjon (USARMY, 2019, ss. 1-12).

I OBL er dette disiplinerte initiativet ikke bare en mulighet, men en plikt hos alle underordnede. Overordnede sjefer stoler på at de underordnede evner å utøve disiplinert initiativ når situasjonen krever det fremfor å følge en plan som ikke lenger fungerer. Hvorvidt situasjonen krever det, avhenger av hvor tidskritisk det er og om en har tid til å kommunisere med overordnede for å rådføre seg eller ikke (USARMY, 2019, ss. 1-12).

Risikoaksept:

Gjensidig tillit og delt forståelse danner selve grunnlaget for det disiplinerte initiativet. For at dette skal fungere i praksis må sjefen akseptere den risikoen det involverer samtidig som underordnede må lære å stole på at de har den nødvendige støtten av høyere sjef til å utøve desentralisert ledelse basert på intensjon.

Risiko er en del av alle operasjoner og kan ikke fullstendig unngås. Med risiko menes at noen eller noe verdifullt eksponeres for fare, skade eller tap (USARMY, 2019, ss. 1-13).

Risikoaksept handler om en bevisst aksept for risikoen man påfører egne styrker og oppdraget for at det skal kunne løses i henhold til intensjonen. OBL forutsetter at ledere og underordnede håndterer akseptert risiko, utøver initiativ og handler beslutsomt selv når utfallet er usikkert. Urealistiske forventninger til mitigering av all risiko kan være skadelig for oppdragsløsningen, men sjefer skal nøye vurdere risikoen, analysere og minimere så mye av den som mulig og akseptere den risikoen som gjenstår for å være i stand til å fullføre oppdraget (USARMY, 2019, ss. 1-14).

2.2.2 Organisatoriske og individuelle forutsetninger

Som disse sju prinsippene viser, handler OBL om mer enn bare lederens rolle. De underordnede eller følgerne utgjør en vel så viktig rolle for at denne ledelsesfilosofien skal fungere. FFOD peker på at OBL krever enkelte kvaliteter av undergitte ledere.

Selvstendighet, faglig dyktighet, gjennomføringsevne og dialog med høyere sjef.

«Følgeskapet er en aktiv og ansvarlig etterlevelse av oppdragets hensikt og sjefens intensjon, innenfor de normer og verdier Forsvaret representerer» (Forsvaret, 2019, s. 178).

Yardley og Kakabadse (2007) peker også på viktige sider ved OBL utover lederens rolle når de beskriver OBL som noe mer enn en ledelsesfilosofi. De vektlegger også en

organisasjonstilnærming hvor felles kultur og verdier er essensielle betingelser som utgjør en grunnleggende del av filosofien (Yardley & Kakabadse, 2007, s. 71).

I forgjengeren til FGL, Forsvarssjefens grunnsyn på ledelse (Forsvaret, 2012) vektlegges det at OBL innebærer å skape en organisasjonskultur som er dimensjonert for å håndtere kompleksitet. Dette gjøres gjennom og utvikle og ta i bruk organisasjonens menneskelige ressurser ved å oppfordre til kreativitet og utnytte initiativ og hurtighet i organisasjonen. For å få til dette stilles det videre store krav til organisasjonskulturen som igjen tar tid å utvikle gjennom utdanning, øvelser og daglig drift (Forsvaret, 2012).

Omgivelser preges av		
Stor endringstakt, høyt tempo, kompleksitet, uforutsigbarhet, usikkerhet		
Oppdragsbasert ledelse	Organisatoriske forutsetninger	Individuelle forutsetninger
Sjefens intensjon (strategisk nivå) - tydelig formulert hensikt, retning og sluttsituasjon, oppfattet kollektivt av alle	Organisasjonskultur - felles oppfattet verdigrunnlag, holdninger, medansvar, forpliktelse	Kompetanseutvikling - funksjonell ekspertise, situasjonsforståelse, trening
System for kommando og kontroll - avklarte rammer, operasjons- ordre, rules of engagement	Støttende ledelse - tilføre ressurser nødvendig for oppgaven	Problemløsende tenkning
Delegert autoritet (taktisk nivå) - handlingsrom innenfor sjefens intensjon og gitte rammer	Gjensidig tillit	Sosial trygghet - mot til å beslutte og ta risiko
Målrettede initiativ - linjeleders beslutninger, basert på lokal innsikt og endringer i situasjonsbilde	Risikohåndtering - aksept for risiko og feil	Disiplinerte initiativ - evne og vilje til å handle i henhold til sjefens intensjon
	Lederutvikling - oppdragsbasert ledelse, lederskap	
	Teamutvikling - relasjonsutvikling, samhandling	
	Kommunikasjon - informasjonsdeling og feedback	
	Læring - sosiale og kognitive læringsprosesser	

Figur 2: Tabell som viser kjennetegn ved OBL. Hentet fra Thon og Berg (2020)

Figur 2 viser en oppsummering av individuelle og organisatoriske forutsetninger som er sammenstilt på bakgrunn av amerikanske, britiske og norske doktriner (Thon & Berg, 2020). Vi vil ikke redegjøre for nivåinndelingen det henvises til i venstre kolonne, men vil benytte forutsetningene som presenteres i tabellen senere i vår analyse.

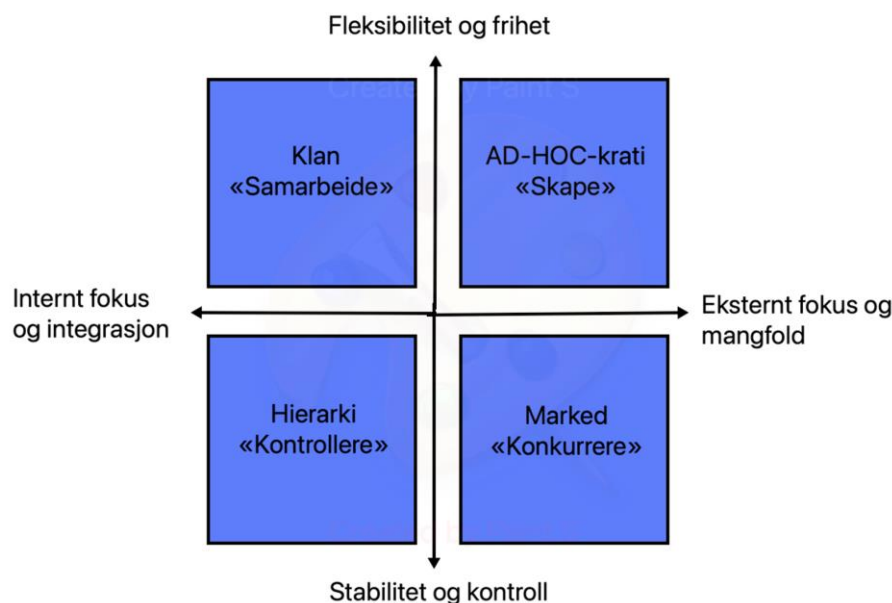
2.3 Organisasjonskultur

Slik det fremgår av figur 2, er organisasjonskultur en sentral organisatorisk forutsetning for OBL. På bakgrunn av det ser vi det som nyttig å redegjøre for begrepet for å kunne besvare problemstillingen. Edgar Schein definerer organisasjonskultur som:

«... et mønster av grunnleggende antakelser utviklet av en gitt gruppe etter hvert som den lærer å mestre sine problemer med ekstern tilpasning og intern integrasjon – som har fungert tilstrekkelig bra til at det blir betraktet som sant, og som derfor læres bort til nye medlemmer som den riktige måten å oppfatte på, tenke på og føle på i forhold til disse problemene» (Jacobsen & Thorsvik, 2021, s. 124).

I likhet med formelle strukturer kan kulturen ha betydelig effekt på individene i en organisasjon. Studier som tar for seg organisasjonskultur viser til flere effekter det kan ha på en organisasjon, deriblant tillit og styring (Jacobsen og Thorsvik, 2021, s. 122). En sterk kultur vil bidra til økt gjensidig tillit mellom en leder og hans medarbeidere. Denne tilliten baserer seg på at ansatte vil utføre sine oppgaver i samsvar med de normer og verdier som er gjeldende for en organisasjon. Dette vil igjen redusere en leders behov for å kontrollere og overvåke sine medarbeidere. Det vil si at en sterk kultur kan erstatte deler av en leders administrative styring og kontroll. Videre vil tillit bidra til økt fleksibilitet i en organisasjon ettersom det gir grunnlag for delegerende handlefrihet.

Selv om man kan argumentere for at alle organisasjoner har sin særegne kultur er det enkelte fellestrekk som går igjen. Disse har gjerne sammenheng med organisasjonens struktur, valg av strategi og hvilke omgivelser den er omgitt av. Basert på dette har forskningen forsøkt å klassifisere ulike organisasjonskulturer basert på innhold langs to dimensjoner. Første dimensjon sier noe om til hvilken grad en organisasjon favoriserer fleksibilitet, dynamikk og selvstyre eller stabilitet, forutsigbarhet og kontroll. Neste dimensjon forteller hvorvidt man vektlegger internt fokus og integrasjon på den ene siden, eller eksternt fokus og mangfold på den andre siden (Jacobsen & Thorsvik, 2021, s. 133). Dersom man kombinerer begge dimensjonene kommer man frem til en tabell som beskriver fire idealtypiske kulturtyper. Vi anser tabellen som relevant for å besvare vår problemstilling da den vektlegger to dimensjoner som begge er sentrale i OBL. Som med de fleste typologier er modellen en forenkling av virkeligheten. Det er ikke nødvendigvis slik at en organisasjonskultur bare passer inn i en idealtipe eller innehar alle elementene fra en type. Vi anser likevel modellen som et verdifullt analytisk verktøy for analysekapitlet senere i oppgaven.



Figur 3: Modell for idealtypisk kulturtyper. Etter fra Cameron & Quinn, 2011, s 39.

Hierarki: Denne kulturtypen baserer seg på byråkratiske og offisielle prosedyrer, og vektlegger stabilitet, samarbeid og konsensus. En slik organisasjonskultur kjennetegnes av et regulert og organisert arbeidsmiljø. Kulturtypen er dimensjonert for effektivitet og enkelhet under stabile omgivelser, og endringer bør minimeres.

Marked: I likhet med hierarki baserer denne idealtypen seg på stabilitet, forutsigbarhet og kontroll. Men den differensierer seg ved at den vektlegger eksterne faktorer heller enn interne. Den grunnleggende tanken bak en markedskultur er at effektivitet i organisasjonen må sees i sammenheng med et sterkt markedsfokus og evnen til å konkurrere.

Ad-hoc-krati: Denne kulturen fokuserer på eksterne omgivelser og dyrker fleksibilitet og innovasjon. Man aksepterer en høyere grad av risiko i søken etter nyskaping. Selvgående medarbeidere og et kreativt arbeidsmiljø er viktige elementer i kulturen (Cameron & Quinn, 2011). Sentralt er tanken på å kombinere flere ting samtidig og se ting fra nye perspektiver.

Klan: Denne kulturen legger til grunn at effektiviteten kommer som et resultat av samarbeid. Kjerneverdier som karakteriserer denne kulturen vil derfor ofte være fellesskap, handlefrihet for den enkelte medarbeider og evnen til å kommunisere. Ettersom samarbeid står sentralt, ser man ofte tette relasjoner mellom medarbeiderne i organisasjonen.

Det er ikke nødvendigvis slik at en idealtipe er bedre enn noen andre. I tillegg til forskjellig innhold i organisasjonskulturen kan de variere i styrke. Organisasjonskulturen henger ofte

sammen med organisasjonens hensikt og strategi (Moonen, 2017). I tillegg til å se på ulikt innhold i organisasjonskulturer kan man se hvordan de varierer i styrke. Dette kan igjen måles ved bruk av to dimensjoner. Først og fremst måles det utfra hvor høyt en organisasjon verdsetter sine verdier. Videre måles det i til hvilken grad det er omforent syn på hvilke verdier og normer som utgjør kulturen. Ser man disse dimensjonene i sammenheng vil en kultur kategoriseres som sterk om det er stor enighet knyttet til hvilke verdier som er dimensjonerende for kulturen og hvis avvik fra disse blir strengt sanksjonert (Jacobsen & Thorsvik, 2021, s. 135).

Det kan ofte være utfordrende å skille kultur og struktur i en organisasjon. Enkelte hevder at strukturene er resultatet av en underliggende kultur, mens andre igjen hevder at organisasjonskulturen er et uttrykk for den formelle strukturen. Det vil derfor være viktig å se disse i en sammenheng og forstå at de påvirker hverandre (Jacobsen & Thorsvik, 2021, s. 150).

2.4 Ledelsesteorier og OBL

Ettersom vi i denne oppgaven ønsker å undersøke hvorvidt oppdragsbasert ledelse kan benyttes som teoretisk perspektiv for ikke-militære organisasjoner ønsker vi å presentere noen av de mest sentrale moderne ledelsesteoriene og hvilke likhetstrekk disse har med OBL.

For å forstå effekten OBL kan gi til ikke-militære organisasjoner og hvorvidt den er overførbart til andre kontekster er det verdifullt å se på forskjeller og likheter med andre ledelsesteorier som allerede eksisterer i disse organisasjonene. Sammenligning av ledelsesteorier bidrar videre til OBL sin diskriminante og konvergente validitet (Galsø og Thompson, 2013, s. 116).

2.4.1 Mål- og resultatstyring

Midt på 50-tallet ble mål- og resultatstyring (MRS) introdusert av Peter Drucker. Denne teorien fungerer fortsatt som et sentralt konsept for virksomhetsstyring i ulike organisasjoner (Thon & Berg, 2020). Det kommer frem i Forsvarets grunnsyn på ledelse at OBL baserer seg på flere av de samme prinsippene som mål og resultatstyring: «*at undergitte skal gis størst mulig frihet til selv å bestemme hvilke virkemidler som skal brukes for å nå ønsket slutttilstand*» (Forsvaret, 2020, s. 13). I likhet med OBL vektlegges involvering som motivasjonsfaktor for MRS. Etter at overordnede mål er definert av ledelsen, involveres de ansatte til å ta del i utarbeidelsen av delmål og handlingsplaner (Thon & Berg, 2020, s. 152).

Det kan likevel være utfordrende å definere konkrete nok mål i enkelte sektorer (Kirkhaug, 2013, s. 86). MRS anerkjenner organisasjoner som komplekse systemer med selvtenkende kompetente medarbeidere. Dette er noe vi kjenner igjen fra de styrende prinsippene i OBL. Videre er det sammenfallende tanker når det gjelder det å etablere god forståelse mellom de ulike nivåene i organisasjonen for å dra i samme retning.

Der hvor OBL benytter sjefens intensjon som rettesnor benytter MRS konkrete mål for å tydeliggjøre en ønsket slutttilstand og å angi retning og skape motivasjon for deres ansatte. I likhet med en tydelig intensjon vil definerte mål bidra til å redusere behovet for detaljstyring hos ledere (Kirkhaug, 2013:86)

I kontrast til OBL er MRS en styringsmodell hvor detaljnivået er stort, og de eksterne omgivelsene er stabile og forutsigbare. MRS handler i stor grad om hvordan oppgaver skal organiseres heller en ledes. Etter at mål og delmål er forankret i organisasjonen benyttes de som parametere for å måle ansattes prestasjoner og resultater. Mye av forskningen som er gjort på MRS har vært relatert til stabile omgivelser og kjente oppgaver. Under disse forutsetningene er det relativt enkelt å definere et nøyaktig målbilde. I møte med dagens verdensbilde med stadige endringer og komplekse oppgaver er det langt mer krevende å detaljstyre spesifikke mål. I stedet for å tilrettelegge for kreativitet og initiativ av individene i en organisasjon, trekkes fokuset mot resultatmålene og handlingsplaner de ansatte blir målt på (Thon & Berg, 2020). Teorien er også begrenset ved at det kan være utfordrende å definere konkrete mål med kort nok tidshorison. Utydelige mål med lang tidshorison gjør at de er lite egnet som styringsverktøy. MRS er svært begrenset når det kommer til de sosiale dimensjonene og kan således representere en utfordring i alle organisasjoner. Vi vil videre se på teorier som bedre vektlegger disse dimensjonene og dermed kan være utfyllende i forhold til MRS.

2.4.2 Verdibasert ledelse

Allerede før andre verdenskrig var man bevist at verdier har både individuell og kollektiv påvirkningskraft. Verdibasert ledelse er en teori som viser til at ledere aktivt benytter verdier i sin lederrolle fremfor andre virkemidler. Det er et vidt begrep som omhandler alt fra abstrakte verdibegreper til mer håndfaste syn på hva som er rett og galt. Teorien fremhever lederskap som en kognitiv, sosial og empatisk prosess (Kirkhaug, 2018, ss. 88-89). Verdier omtales i litteraturen på forskjellige måter, men noen fellestrekk er gjennomgående. Verdier kan defineres som «*relativt varige bevisste og ubevisste ideer, ideologier, standarder, kriterier*

eller referanser» (Kirkhaug, 2018, s. 21). Verdier defineres som bevisste i tilfeller hvor de aktivt benyttes som grunnlag for beslutninger og handlinger. På den andre siden er de ubevisste i situasjoner hvor verdiene styrer i en slags bakgrunns tilstand. Verdibasert ledelse handler om at lederen forsøker å synliggjøre og skape engasjement rundt organisasjonenes verdigrunnlag. Ifølge Philip Selznick er dette selve essensen i ledelse. Om en leder evner å påvirke den sosiale fortolkningen av hva organisasjonen står for, vil man bedre legitimiteten til organisasjonen (Jacobesen & Thorsvik, 2021, s. 427). Fra et institusjonelt perspektiv blir da utfordringen å velge riktige verdier og tilpasse organisasjonen på en måte som passer de normene og forventningene som påvirker de institusjonelle omgivelsene som organisasjonen er en del av.

Rundt år 2000 innførte Hæren verdier som ledelsesplattform. Årsaken til innføringen var å sette Hæren i stand til å utføre internasjonale operasjoner i fremmede og flerkulturelle omgivelser. Videre ble det benyttet som et verktøy for modernisering og styrke den mentale og sosiale styringskapasiteten. For å nå målsetningen ble verdiene *respekt, ansvar og mot* valgt. Disse er senere adoptert av resten av det norske Forsvaret. Verdigrunnlaget er utarbeidet i samarbeid med sektorens ledere og medarbeidere og søker å reflektere Forsvarets egenart, rolle og ansvar (Regjeringen, 2021). Dette gjenspeiler det institusjonelle perspektivet på ledelse hvor ledere benytter nøkkelverdier som er tilpasset normer og forventninger i omgivelsene som organisasjonen er en del av. På denne måten bidrar man også til å støtte opp under legitimiteten til organisasjonens virksomhet (Jacobsen & Thorsvik, 2021, s. 428).

Forsvarsjefen argumenterer for at verdibasert ledelse basert på de valgte verdiene er avgjørende for å skape tillit. Denne tilliten er også avgjørende for OBL (Forsvaret, 2020). Den tette linken mellom tillit og verdibasert ledelse handler om at teorien påvirker medarbeidernes tros- og følelsesliv og baserer seg på sosiale utvekslinger (Kirkhaug, 2018, s. 95). Relasjonen mellom tillit og verdibasert ledelse kan beskrives som resiprokt. Det betyr at de er gjensidig avhengige av hverandre (Kirkhaug, 2018, s. 107).

Videre er verdier et virkemiddel som benyttes for å påvirke holdninger og handlinger i en organisasjon. Verdiene er dermed også et viktig element i Forsvarets organisasjonskultur som igjen er en sentral forutsetning for OBL. Kultur er krevende å endre, men dersom en organisasjon infiseres med verdier vil de bidra til selforsterkning og opprettholdelse av kulturen. Dette med bakgrunn i at verdier tradisjonelt har vært knyttet til uformelle sanksjons-

og belønningssystemer. Der hvor etterlevelsen av noen verdier blir belønnet av kollektivet eller sentrale personer i organisasjonen blir andre straffet (Kirkhaug, 2018, s. 118).

Skal verdiene benyttes til å realisere mål er det avgjørende at de kommuniseres til hele organisasjonen og vedlikeholdes. Dette er en krevende og kontinuerlig prosess. Effekten av verdiene kommer først til syne i en organisasjon dersom de overbeviser den enkelte og deles av mange. Ettersom verdiene påvirker følelsene, vil mottakerne være aktive deltakere i kommunikasjonsprosessen og systemene må derfor være tilpasset dette. De må ta høyde for at budskapet er komplisert og kan mistolkes av mottakeren (Kirkhaug, 2018, ss. 121-125). I Forsvaret kommuniseres kjerneverdiene i alle ledelsesdoktriner og tydeliggjøres i all utdanning på alle nivåer. Dette medfører at organisasjonen er omforente over betydningen og verdiene er sentrale og et viktig virkemiddel i Forsvarets ledelsesfilosofi.

2.4.3 Transformasjonsledelse

En annen ledelsesteori som sammenlignes med verdibasert ledelse og har en rekke likheter med OBL er transformasjonsledelse (Jacobsen og Thorsvik, 2021, s. 429). Teorien er en av de mest omtalte ledelsesformene de siste tre tiårene og er del av det nye ledelsesparadigme (Johansen et al., 2019, s. 20). Denne ledelsesteorien beskriver hvordan effektive ledere inspirerer og omformer sine ansatte ved å påvirke deres idealer og følelser (Yukl & Gardner, 2020, s. 235). Teorien tar utgangspunkt i hvordan den skiller seg fra transaksjonsledelse. Transaksjonsledelse beskriver forholdet mellom leder og ansatte som en form for sosial transaksjon hvor medarbeiderens mottar belønning i bytte mot utført arbeid. Denne transaksjonen vil normalt sett være regulert av allment aksepterte regler (Jacobsen og Thorsvik, 2021, s. 429). Transformasjonsledelse på den andre siden handler om å spille på underordnedes følelser. Dette må ikke misforstås med manipulasjon, men innebærer prosesser der lederen forsøker å aktivere og språksette følelsene til sine underordnede.

Transformasjonsledelse kan oppsummeres i fire elementer:

- Utvikling av visjoner som strekker seg lengre enn bare organisatoriske mål. I tett relasjon til visjoner nevnes ofte verdier som rettferdighet, ansvarlighet og frihet.
- Inspirerende ledelse som har til hensikt å motivere underordnede til å yte ekstra. Dette kan gjerne oppnås ved at lederen opptrer som en rollefigur og aktivt benytter symboler (Thon & Berg, 2020).
- Individuell omtanke som gjennom å ta hensyn til den enkelte bidrar til at enkelt individer føler seg respektert og verdifull.

- Intellektuell stimulering hvor lederen forsøker å eksponere underordnede for stadig nye utfordringer.

I likhet med OBL er fokus på mål, tillit, oppfordre til kreativitet og risikotaking viktige verdier i transformasjonsledelse. Funn i flere studier underbygger sammenhengen mellom transformasjonsledelse og opplevelsen av tillit i en organisasjon (Glasø & Thompson, 2013, s. 121). Som i OBL kan det argumenteres for at tillit er en viktig forutsetning for å lykkes med ledelsesteorien. Det er videre flere studier som viser sammenhenger mellom transformasjonsledelse og kreativitet. Årsaken til dette kan være elementet av intellektuell stimulering, hvor medarbeiderne oppfordres til å tenke nytt og være kritisk til det bestående (Glasø & Thompson, 2013, s. 122). Videre harmonerer teoriene når det kommer til at de beskriver ledelse som noe større enn enkeltpersoner i toppen av en organisasjon, men inkluderer alle nivåer (Glasø & Thompson, 2013, s. 19; Forsvaret, 2020). Likevel kan det argumenteres for at det er mulig å drive transformasjonsledelse innenfor alle fire elementene uten at man nødvendigvis bemyndiggjør de undergitte i nevneverdig grad (Sharma & Kirkman, 2015, s. 198). Her skiller teorien seg fra OBL ved at desentralisert beslutningsmyndighet som er et sentralt element i OBL, ikke er et eksplisitt mål for transformasjonsledelse.

Teorien om transformasjonsledelse har fått stadig større oppmerksomhet de senere årene. Jacobsen og Thorsvik (2021, s. 430) konkluderer med at en av årsakene til dette er at det argumenteres for at teorien egner seg godt i organisasjoner som opplever press for endring og opererer i dynamiske omgivelser. Dette på tross av at enkelte argumenterer for at teorien er veldig fokusert på interne roller og mangler egenskaper relatert til lederens eksterne rolle som å monitorere omgivelsene og det å bygge nettverk (Yukl & Gardner, 2020, s. 240). Samtidig er flere kritiske til teorien og begrunner det med at teorien er konseptuelt uklar og mangler grunnleggende funksjoner relatert til realisering av mål. Det hjelper lite med inspirerte og stimulerende underordnede når teorien er for abstrakt til å være retningsgivende for handlinger og måloppnåelse.

2.4.4 Bemyndiggjørende ledelse.

Ettersom transformasjonsledelse ikke nødvendigvis fører til bemyndiggjøring av medarbeidere vil se nærmere på *empowering leadership* eller *bemyndiggjørende ledelse* på norsk. Teorien kan defineres som adferd som deler makt med medarbeidere (Amundsen og

Martinsen, 2014). Teorien hadde sin fremvekst på 1980-tallet som et svar på behovet for økt produktivitet i endrede eksterne omgivelsene. Kort fortalt innebærer det delegering av ansvar og beslutningsmyndighet til de laveste nivåene i en organisasjon som skal være i stand til å ta veloverveide beslutninger. Teorien argumenterer for at om de nødvendige betingelsene er innfridd kan bemyndiggjørende ledelse heve kvaliteten på beslutningene der hvor hurtig respons er påkrevd (Yukl & Gardner, 2020, s. 110). Bemyndiggjørende ledelse fremmer verdier som mestring, deling av makt og selvbestemmelse som har til hensikt å bedre medarbeideres evne til å lede seg selv (Sharma & Kirkman, 2015). Videre vil bemyndiggjøring bidra til å øke tilliten blant medarbeiderne i organisasjonen som er en viktig forutsetning i OBL (Yardley & Kakabadse, 2007, s. 76). For å lykkes med dette kreves det at lederen legger til rette for å understøtte sine medarbeideres selvstendighet.

Sammenlignet med OBL er det svært mange sammenfallende elementer i bemyndiggjørende ledelse. Desentralisert beslutningsmyndighet gjennom delegering og tilstrekkelig kompetanseutvikling av medarbeidere er gjenkjennbart fra OBL. Begge teoriene anerkjenner at medarbeidernes ferdigheter og nødvendige ressurser er avgjørende for autonomi gjennom delegering (Amundsen og Martinsen, 2014, s. 51). Videre benytter begge teoriene bemyndiggjøring som et verktøy for å tilrettelegge for hurtige og gode beslutninger.

Det er likevel nyanser som skiller teoriene. Mens bemyndiggjørende ledelse legger til rette for at medarbeiderne skal sette seg egne mål og vektlegger motivasjonsaspektene ved autonomi og delegering, fokuserer OBL i mindre grad på medarbeidernes egne målsettinger og er først og fremst fokusert på den overordnede intensjonen.

Sharma og Kirkman (2015) indikerer at kontekstuelle faktorer har påvirkning på om man lykkes med bemyndiggjøring eller ikke. Dette inkluderer både organisatoriske og sosiale kontekster og er et felt som ikke har fått tilstrekkelig oppmerksomhet i tidligere forskning (Johns, 2006, s. 386). Johns (2006, s. 397) argumenterer videre at forskjellige kontekster kan forklare hvorfor ulike organisasjoner kan ha forskjellige utfall av strategi implementeringer.

2.4.5 Ledelse og motivasjon

Begrepet motivasjon kommer av det latinske ordet *movere*, og defineres som «*en prosess som setter i gang, gir retning til, opprettholder og bestemmer intensitet i atferd*» (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 113). Årsaken til at vi velger å beskrive begrepet i teorikapittelet er at studier fra både sivile og militære kontekster viser at lederatferd er knyttet til underordnedes

motivasjon og videre kan bidra til å forklare hvordan OBL kan ha en verdi utenfor sin opprinnelige kontekst. (Johansen et al., 2019:187).

Definisjonen på ledelse som presentert tidligere i teorikapittelet sier at «*ledelse er en prosess rettet mot å påvirke andre menneskers tenkning, holdning og adferd for å oppmuntre til innsats for å nå et felles mål*» (Jacobsen & Torsvik, 2021, s. 405). Motivasjon sees på som de kreftene som igangsetter og styrer individets atferd (Johansen et al., 2019, s. 187) og kan derfor sees i sammenheng med den påvirkningen ledelse handler om.

Det er to teorier som er relevante når vi i denne oppgaven ønsker å se nærmere på begrepet motivasjon, nemlig selvbestemmelsesteori og målorienteringsteori. Selvbestemmelsesteorien ser mennesker som aktive og utviklingsorienterte av natur, som interagerer med omgivelsene for å realisere sitt fulle potensial (Deci & Ryan, 2000, s. 229; Van den Broeck et al., 2019, s. 11). Teorien handler videre om hvorfor mennesker gjør som de gjør. Her skiller teorien på to kategorier motivasjon, den indre og den ytre. Den indre motivasjonen omhandler et handlingsmønster basert på at atferd eller aktivitet gjøres fordi den er noe vi ønsker å gjøre basert på at den er meningsfylt og tilfredsstillende. Den ytre motivasjonen på sin side omhandler atferd og aktiviteter gjennomført fordi vi vil bli belønnet eller ønsker å unngå en straff (Johansen et al. 2019, ss. 189-190).

Videre forklarer Johansen et al. (2019) at selvbestemmelsesteorien sier at indre motivasjon kan forstås gjennom grad av tilfredsstillelse av tre grunnleggende menneskelige behov. Autonomi, kompetanseopplevelse og tilhørighet. Som belyst tidligere i teorikapittelet er alle disse tre menneskelige behovene noe OBL bygger på.

Målorienteringsteorien omhandler også to forskjellige orienteringer som påvirker motivasjon på ulike måter. Den mestingsorienterte delen peker på de som definerer personlig suksess basert på egenutvikling, læring og fremgang, mens den prestasjonsorienterte delen peker mot de som definerer personlig suksess gjennom sosial sammenligning og et ønske om å fremstå som bedre enn andre (Johansen et al., 2019, s. 193). Johansen et al (2019) oppsummerer med at indre motivasjon og et mestingsorientert klima i organisasjonen vil være fordelaktig og at forskningen er enig i at for å oppnå en indre motivasjon vil alle mennesker trenge å få tilfredsstillt sine behov for autonomi, kompetanseopplevelse og tilhørighet.

Richard Hackman og Greg Oldhams har utviklet teorier om hvordan arbeid bør utformes for å motivere arbeidstakere (Jacobsen & Thorsvik, 2021:248). Teoriene til Hackman og Oldham

peker på flere av de samme elementene som går igjen i selvbestemmelsesteorien og målorienteringsteorien. Kjernen i modellen er de tre kritiske psykologiske tilstandene som må være til stede for at mennesker skal oppleve motivasjon og kunne yte i arbeidet de utfører. De ansatte må oppleve at de gjør en meningsfylt jobb, de må oppleve en følelse av ansvar for resultatene av arbeidet som utføres og de må ha kunnskap om resultatene av jobben man gjør for å kunne evaluere om resultatet er bra eller dårlig (Jacobsen & Thorsvik, 2021:247).

2.5 Translasjonsteori

For organisasjoner i næringslivet er det viktig å skaffe seg varige komparative fortrinn. Dette kan innbefatte nye produkter, identifisere nye markeder, kostnadseffektive produksjonslinjer osv. Det kan også være hvordan en organisasjon ledes og utfører interne prosesser. Uavhengig av hva det komparative fortinnet er, er det avgjørende med en effektiv implementering (Yardley et al., 2012, s. 74). For å undersøke hvorvidt OBL har overføringsverdi til ikke-militære organisasjoner er det derfor viktig å forstå prinsippene knyttet translasjonsteori. Dette vil berike besvarelsen med tanke på om OBL lar seg overføre til ikke-militære organisasjoner. Som nevnt tidligere i kapitlet er det avgjørende å forstå hvorfor OBL er effektivt i sin kontekst for kunne vurdere overførbarheten til andre organisasjoner (Yardly & Kakabadse, 2007, s. 70). Forskning peker på at kontekst og kultur har stor betydning for variasjonen av ledelse. Spesielt militær ledelse er tett knyttet opp til kontekst (Johansen et. al. 2019, s. 22). Dette er også et av de klareste skillene mellom militær ledelse og generell ledelse (Johansen et al, s. 34).

Translasjonsteori omhandler overføring av organisasjonsidéer fra en kontekst til en annen. En kunnskapsoverføring av organisasjonsidéer omfatter to elementer; *dekontekstualisering* og *kontekstualisering*.

2.5.1 Dekontekstualisering:

Dekontekstualisering kan beskrives som en rekke komplekse prosesser hvor hensikten er å gjøre en praksis om til en idé. Dette gjøres ved at man identifiserer en praksis eller idé som allerede er språksatt i en organisasjon, for deretter å hente den ut av sin opprinnelige kontekst og omforme den til en idé som lar seg overføre til andre organisasjoner (Røvik, 2021, s. 260). For å systematisere prosessen kan det være fordelaktig å gjøre et analytisk skille og dele prosessen inn i to hovedfaser. Første fasen kan kalles *løsrivelse* og innebærer prosesser knyttet til å identifisere og lokalisere en konkret idé i en organisasjon for deretter å gi den en idemessig og språklig representasjon. Den andre fasen kalles *pakking* og omhandler

prosessene som har til hensikt å hente en organisasjonsidé ut av sin opprinnelige kontekst og omforme den slik at den gjøres anvendelig for andre kontekster. På den måten vil man bidra til å allmenisere ideer (Røvik, 2021, ss. 259-260).

Det er flere utfordringer knyttet til dekontekstualiseringen av en idé. For det første vil det alltid være usikkerhet knyttet til hvorvidt det faktisk er den identifiserte praksisen som er årsaken til suksessen i den avgivende konteksten. Videre kan det ofte være utfordrende å identifisere og skille ut en vellykket praksis fra sin opprinnelige kontekst.

En rekke faktorer vil ha innvirkning på overførbarheten av en idé eller praksis. For det første vil praksisens *eksplisitet* være avgjørende. Med det menes i hvor stor grad praksisen er språkliggjort. Dette vil være av betydning for hvor utfordrende det vil være å identifisere og kommunisere en praksis. Videre vil praksisenes *kompleksitet* påvirke overførbarheten. Det vil si hvor lett det er å forstå betydningen av de ulike faktorene som kan ha innvirkning på praksisen og hvordan de påvirker hverandre. Det inkluderer det aspektet med hvordan mennesker og teknologi som ressurser har påvirkning på praksisen. En tredje faktor av betydning er praksisens *innvevdhet*. Med det menes hvorvidt praksisen er forankret og avhengig av sin organisatoriske og eller utenomorganisatoriske kontekst. Desto mer innvevd en praksis er i sin kontekst, jo vanskeligere vil det være å lage en god idemessig representasjon (Røvik, 2021, s. 264).

I lys av disse tre faktorene kan OBL beskrives som både kompleks og innvevd som vil medføre utfordringer med dekontekstualiseringen. OBL er godt dokumentert i litteraturen slik at løsrivelsen vil la seg gjøre. Utfordringene er først å fremst knyttet til pakkingen, altså å skille OBL ut fra sin opprinnelige kontekst og tilpasse den til ikke-militære kontekster. Denne prosessen finnes det lite tidligere forskning på. Videre vil det på bakgrunn av lite tidligere forskning være usikkert hvorvidt det er OBL alene som bidrar til at militære organisasjoner er godt rustet for å håndtere komplekse endringer og dynamiske omgivelser.

2.5.2 Kontekstualisering

Kort fortalt innebærer kontekstualisering prosesser der ideer som i varierende grad representerer en praksis, forsøkes introdusert i en ny organisatorisk kontekst. Ofte er disse kontekstene komplekse og består av formelle strukturer, prosedyrer og rutiner i tillegg til usynlige kulturelle aspekter. Det er avgjørende for å lykkes å forstå hvordan den mottakende konteksten vil prege introduksjonen av en ny praksis (Røvik, 2021, s. 293). Adaptiv teori

påstår at lederskap som alle andre sosiale elementer må tilpasses andre formelle, teknologiske og sosiale elementer i en organisasjon for å lykkes (Kirkhaug, 2013, s. 138). Dette kan forklare hvorfor forskjellige organisasjoner får forskjellig utfall av implementering av OBL (Ben-Shalom & Shamir, 2011)

Ulike moduser benyttes for implementering av nye praksiser og ideer i organisasjoner. *Den reproduserende modusen* gjenkjennes ved at man så nøyaktig som mulig forsøker å gjenskape en praksis i en annen kontekst. Det innebærer at man overfører en idé mellom ulike kontekster med ingen eller minimalt med endringer og lokale tilpasninger. *Den modifierende modus* er mer pragmatisk og gjenkjennes ved at man aksepterer enkelte endringer og tilpasninger ved oversettelsen til en ny kontekst. Man tillater seg her i større grad å la de organisatoriske kontekstene diktere lokale tilpassinger av ideer. Modusen kan videre deles inn i to underkategorier; addering og fratrekking. Ved addering menes det at man legger til elementer før ideen introduseres for en ny kontekst, mens ved fratrekking fjerner man enkelte elementer. *Den radikale modus* kommer til uttrykk som en oversettelsesregel hvor man er svært tilbøyelig og tillater seg stor frihet til å gjøre lokale tilpasninger. I noen tilfeller kan ideer bare benyttes som inspirasjon. Likheter og ulikheter ved avgivende og mottakende kontekst bør være avgjørende for hvilken modus som velges ved innføring av nye ideer i en organisasjon (Røvik, 2021, ss. 308-318).

2.6 Oppsummering

Teorien vi har presentert i dette kapittelet er utgangspunktet for vår forskning. Målet med denne undersøkelsen er at den vil bidra til å utvikle teorien videre. Innledningsvis har vi introdusert OBL som ledelsesfilosofi gjennom å begrunne dens opprinnelse og videre beskrevet de sju styrende prinsippene som filosofien bygger på. Disse utgjør selve grunnlaget for å overførbarheten til andre organisasjoner. Videre har vi redegjort for organisasjonskultur som en sentral forutsetning for OBL. Dernest har vi belyst at det er slående mange likheter mellom OBL og generelle moderne ledelsesteorier. Verdier som tillit, samarbeid og medbestemmelse er gjenkjennbart i tradisjonelle ledelsesteorier (Hole & Haugen, 2014, s. 14). På den andre siden viser forskning at forholdet mellom de ulike ledelsesteoriene kan være uklare (Glasø & Thompson, 2013, s. 131; Johansen et al. 2019, s. 34). Martinsen (2019, s. 114) hevder at ledelsesforskningen mangler forskningsbasert sammenligning av de forskjellige teoriene som bidrar til disse uklarhetene. Ved å sammenligne militære ledelsesdoktriner og anerkjente etablerte ledelsesteorier finner vi mange fellesnevner og at

de på mange områder harmonerer. Dette forsterker det australske forsvarrets påstand om at militær ledelse som begrep kan virke misledende. Det som har betydning for ledelsens karakter og særegenhet er konteksten og kulturen der hvor den praktiseres (Johansen et al., 2019, ss. 20-21). Ekstreme kontekster slik man kan finne i militære organisasjoner kan argumenteres å bli «for komplekse til å avgrenses til et begrenset sett av lederadferd» (Johansen et al. 2019, s. 34).

Likevel kan vi si at teoriene skiller seg fra OBL ved at de er utviklet under relativt stabile omgivelser og i stor grad fokuserer på interne faktorer og relasjonen mellom leder og medarbeider. De kritiseres for å ikke i tilstrekkelig grad og forholde seg til eksterne omgivelser og behovet for situasjonsanalyser (Thon & Berg, 2020, s. 157). Basert på den presenterte litteraturen i kapittelet, argumenterer vi for at de tradisjonelle ledelsesteoriene i mindre grad enn OBL og militær ledelsesteori omfavner organisasjonsteoretiske aspekter som organisasjonskultur og formelle strukturer. Vi vurderer at det systemorienterte perspektivet til militær ledelse er det som i størst grad skiller OBL fra de andre presenterte ledelsesteoriene.

Basert på det presenterte teorigrunnlaget og våre erfaringer med militær ledelse har vi identifisert noen forventninger til funn i datainnsamlingen. Følgende hypoteser vil bidra til å bekrefte eller avkrefte disse forventningene.

Hypoteser:

1. Det finnes organisatoriske forutsetninger som letter implementering og effektiv bruk av OBL.
2. OBL vil fungere bedre i enkelte organisasjoner basert på deres funksjon og bransje.
3. Organisasjonskultur vil i stor grad påvirke en organisasjons evne til å ta i bruk OBL.

3 Metode

I metodekapittelet vil vi beskrive hvordan vi har gått frem for å besvare problemstillingen: *I hvilken grad har militær lederskapsfilosofi overføringsverdi til ikke-militære organisasjoner?*

Dette gjør vi gjennom å beskrive og begrunne forskningsmetoden og det valgte forskningsdesignet for studien. Vi vil gjøre rede for fremgangsmåten slik studien er gjennomført og hvilke valg som er gjort underveis i undersøkelsen. Temaene som belyses i kapittelet er; *vår relasjon til tema, forskningsdesign og metode, datainnsamling, utvalg, dataanalyse, validitet, reliabilitet og forskningsetikk.*

3.1 Relasjon til tema

Vi har begge to bakgrunn fra Forsvaret og har derfor en nær relasjon til tematikken og organisasjonen som det undersøkte fenomenet stammer fra. Jacobsen (2021) mener det bør oppmuntres til å studere egen organisasjon, men at det da er spesielt viktig å være klar over fordelene og ulempene dette medfører. Fordelen er først og fremst en unik førstehåndskjennskap som inkluderer tilgang på informasjon, kjennskap til uformelle strukturer i organisasjonen og organisasjonens historie. Ved å studere egen organisasjon vil tilgang på informasjon gjøres enklere ettersom man kjenner personer og systemet, samtidig som en vet hvor og til hvem man bør henvende seg. En vil også oppleve å møte en «*større åpenhet og tillit enn en utenforstående*» (Jacobsen, 2021, s 56). Ved å kjenne til de uformelle strukturene i organisasjonen vil man lettere kunne vite hvor man skal lete etter svar på det man lurer på og samtidig ha lettere for å forstå de svarene man får ettersom man er kjent med det språket som nyttes.

På den andre siden finnes det også åpenbare ulemper som det er vel så viktig å ta høyde for i forskningen. Jacobsen peker på at den viktigste ulempen er at man som del av organisasjonen har utviklet såkalte blinde flekker. Det vil si en forutinntatt innstilling til hvordan ting er fordi en har vært en del av det, og derfor bare registrerer det en forventer å se. På denne måten kan forskeren bli blind for sider av organisasjonen som en ikke er vant til å se. En som kommer fra utsiden vil i motsetning til en fra innsiden ikke ha disse blinde flekkene, og vil dermed potensielt kunne legge merke til aspekter som innsidere ikke ser (Jacobsen, 2021, s. 57). Andre ulemper med å studere egen organisasjon kan være en manglende evne til å være objektiv. Det kan være utfordrende å holde en kritisk avstand og forbli upartisk ettersom en selv kan ha erfaring og sterke meninger om temaet som studeres. Videre bør man være

oppmerksom på at det kan være lett å kun oppsøke kjente uformelle strukturer i organisasjonen og dermed miste verdifull informasjon og andre vinklinger ettersom de delene av organisasjonen som man ikke er integrert i, ikke tas med i undersøkelsene.

I denne studien skal vi først og fremst undersøke et fenomen vi er godt kjent med i en annen kontekst og i andre organisasjoner enn der hvor vi selv jobber. Vi er allikevel bevisst overnevnte styrker og svakheter da disse potensielt kan påvirke vår undersøkelse. Vår relasjon til temaet og organisasjonen som studeres i denne oppgaven ser vi først og fremst som en fordel da det gir oss god tilgang til intervjuobjekter og et godt utgangspunkt for tolkning og analyse av datagrunnlaget. Samtidig er vi klar over at våre erfaringer utgjør en risiko for redusert validitet og reliabilitet i oppgaven ettersom vår bakgrunnskunnskap kan farge vårt syn på tematikken.

3.2 Forskningsdesign og metode

Det finnes i utgangspunktet to ulike metodiske tilnærminger som kan nyttes for å svare på en problemstilling: kvalitativ og kvantitativ metode. Hvilken av disse to metodene som nyttes avhenger først og fremst av hva man søker å finne ut av og hvordan problemstillingen er utformet (Jacobsen, 2021, s. 78). Med bakgrunn i problemstillingen vår har vi i denne studien valgt å bruke en kvalitativ forskningsmetode. Kvalitative metoder egner seg godt når man ønsker å utforske og forstå komplekse fenomener som ledelse og organisasjonskultur fra ulike perspektiver (Jacobsen, 2021, s. 133).

Jacobsen (2021, s. 129) argumenterer for at en slik tilnærming ofte vil ha høy relevans da det bidrar til å belyse den riktige forståelsen av et fenomen hvor respondentene i stor grad vil definere hva som er den korrekte forståelsen. Ved å benytte en kvalitativ tilnærming vil vi kunne fange opp respondentenes unike forståelse av et fenomen og den vil derfor egne seg til å svare ut komplekse spørsmål (Jacobsen, 2021, s. 130). Som det fremkommer i teorikapitlet, vil konteksten ha betydning for overføring av ideer mellom organisasjoner. Det var derfor naturlig å velge et kvalitativt design som i større grad en kvantitative tilnærminger tar høyde for sammenhengen mellom et fenomen og kontekst (Jacobsen, 2021, s. 132). Selv om et kvalitativt forskningsdesign gir tilgang på mer detaljert og variert informasjon er vi bevisste at det stiller strengere krav til tolkningen av informasjon på en systematisk måte (Martinsen, 2019, s. 115). Ettersom problemstillingen søker svar på noe som i liten grad er undersøkt før,

kan den beskrives som eksplorerende og fordrer både dybde og breddeforståelse, noe som forsterker valget av kvalitativ metode.

Ledelsesforskningen har benyttet både kvalitative og kvantitative metoder, men enkelte har kritisert forskningen for å i for stor grad benytte enkle kvantitative forskningsdesign i søken etter å avdekke forklaringer på hva som virker og hvordan å oppnå mer effektiv ledelse. Anerkjennelsen av kompleksiteten knyttet til fenomenet ledelse, bidrar til at kvalitative metoder i større grad tas i bruk for å forstå og forklare viktige nyanser ved ledelse (Wennes, 2016).

3.3 Datainnsamling

En kvalitativ tilnærming gir mulighet for flere typer datainnsamling; intervju, observasjon og dokumentasjonsanalyser (Martinsen, 2019, s. 115). Observasjon ble ikke valgt fordi det ville vært for tid- og ressurskrevende, og dokumentasjonsanalyser er vurdert å ikke gi oss det nødvendige datagrunnlaget da det finnes lite forskning på tematikken. I denne oppgaven bruker vi derfor en delvis åpen datainnsamling i form av semistrukturerte intervju.

Innsamlingen beskrives av Jacobsen (2021) som delvis åpen ettersom det ikke brukes ustrukturerte intervju eller spørreskjema som utgjør ytterpunktene med henholdsvis åpen og lukket datainnsamling. Ved bruk av semistrukturerte intervju vil vi tilegne oss informasjon fra primærkilder, noe som potensielt vil kunne styrke oppgavens validitet og reliabilitet samtidig som vi evner å styre intervjuet mot problemstillingen i større grad enn ved en åpen datainnsamling i form av ustrukturerte intervju.

Semistrukturerte intervjuer gir oss mulighet til å stille åpne spørsmål slik at respondentene kan utdype og reflektere over egne erfaringer og oppfatninger. Forhåpentligvis vil de kunne bringe opp faktorer som vi ikke har tenkt på i forkant. Samtidig ønsker vi å kunne stille oppfølgingsspørsmål dersom det dukker opp temaer vi ønsker å vite mer om. Dersom vi i løpet av intervjuene tilegner oss ny innsikt og kunnskap skal dette kunne brukes i de neste intervjuene. For oss fremstod det åpenbart at våre hypoteser kunne komme til å prege intervjuene. Vi startet derfor hvert intervju med et helt åpent spørsmål: *«Hvorfor eller hvorfor ikke er militær ledelse anvendbar til sivile organisasjoner?»*.

I denne oppgaven har vi benyttet en pragmatisk tilnærming kjent som abduksjon. Jacobsen beskriver abduksjon som en kontinuerlig vekselvirkning mellom teori og empiri hvor kunnskap utvikles både gjennom det induktive og det deduktive. Forskningen blir altså en

stadig pågående prosess der funn leder til nye spørsmål som må undersøkes (Jacobsen, 2021, s. 35). Vår metodiske tilnærming har også et naturlig deduktivt tilsnitt ettersom vi gjennom tilegnede kunnskaper via eksisterende teori har skapt oss noen forventninger om hvordan virkeligheten ser ut. Videre forsøker vi gjennom å samle empiri å finne ut om våre forventninger stemmer overens med virkeligheten (Jacobsen, 2021, s. 25). OBL er på den ene siden et kjent og definert fenomen, men i en ikke-militær kontekst blir fenomenet mer uklart og det finnes som tidligere beskrevet lite forskning på temaet. Dette gjør at vi også må ha en åpen og induktiv metodisk tilnærming i oppgaven. Det at vår tilnærming er både induktiv og deduktiv, samtidig som funn underveis vil kunne føre til nye spørsmål gjør at vi ender med en pragmatisk tilnærming til undersøkelsen (Jacobsen, 2021).

Basert på teorigrunnlaget i oppgaven og egen nysgjerrighet har vi utarbeidet en intervjuguide som skal hjelpe oss med å opprettholde en nødvendig struktur i intervjuene slik at vi kan styre dem i retning av det som er den faktiske problemstillingen. Intervjuguiden er delt opp i de ulike forskningsspørsmålene for å bedre strukturere intervjuene og den påfølgende analysen.

Vi har videre benyttet intervjuguiden til å undersøke sammenhengen mellom svarene som vil bli presentert i analysekapittelet. Deretter vil vi se resultatene i analysen i sammenheng med teorikapittelet for å undersøke sammenhengen i empirien og temaet for undersøkelsen (Thagaard, 2018). Ved å gjøre dette ønsker vi å kunne gi en så presis presentasjon av virkeligheten som mulig.

Ettersom tidligere forskning på militært lederskap utenfor den militære konteksten er begrenset, er det sannsynlig at vi ikke har identifisert alle informasjonsgapene i forkant. Fordelen med å gjøre intervjuer er at vi nettopp kan få tak i informasjon vi ikke tenkte på i forkant (Kirkhaug, 2013, s. 71)

3.4 Utvalg

Litteraturen skiller mellom begrepene *informant* og *respondent* på individer som del av utvalg til undersøkelser. Disse skilles ved at respondenter har direkte kjennskap til fenomenet som undersøkes. Dette er i kontrast til informanter som ikke tilhører gruppen vi undersøker, men kan ha kjennskap til fenomenet (Jacobsen, 2021, s. 178). De valgte respondentene i denne undersøkelsen har alle lederutdanning og lang ledererfaring i Forsvaret før de ble ansatt i sivile lederstillinger. De representerer derfor gruppen vi ønsker å undersøke og vil videre i denne oppgaven bli omtalt som respondenter. For å besvare vår problemstilling var det

ønskelig at respondentene kunne utdype det som allerede finnes av forskning ved å tilføre egne erfaringer om fenomenet.

Utfordringen med forskning og spesielt kvalitative datainnsamlingsmetoder er at vi ikke har tid eller ressurser til å undersøke alle respondentene vi ønsker. Tiden det tar å gjennomføre hvert intervju og mengden detaljer som skal analyseres i etterkant gjør at vi var nødt til å redusere antall respondenter. Videre har utvalg av respondenter stor betydning for påliteligheten til undersøkelsen (Jacobsen, 2021, ss.177-178). Vi har derfor valgt respondenter med inngående kjennskap til fenomenet vi ønsker å undersøke.

Utvalgsprosessen til denne undersøkelsen har vært delt inn i flere steg (Jacobsen, 2021, ss. 179-180). Innledningsvis lagde vi en liste over alle dem vi har kjennskap til som vi kunne ønsket å undersøke dersom tid og ressurser ikke var en faktor. Dette inkluderte personer med lederutdanning og ledererfaring fra Forsvaret som nå fungerer som ledere i sivile organisasjoner. Vi ønsket videre at respondentene avsluttet sin lederutdanning etter år 2000. Først da ble Forsvarets fellesoperative doktrine (FFOD) etablert, og ledelse ble omhandlet doktrinært i Forsvaret (Johansen et al. 2019, s. 27). På denne måten sikrer vi at respondentene har et felles begrepsapparat og referanseramme. Vi har ikke oversikt over hele den teoretiske populasjonen da det ikke finnes et register over dette.

Neste steg i prosessen var å definere hvilke trekk vi ønsket at respondentene skulle ha. For best å svare på problemstillingen ønsket vi at respondentene skulle ha minimum tre års lederutdanning og syv års ledererfaring fra Forsvaret. Dette for å sikre at respondentene har god innsikt i ledelsesteori og ikke minst praktisk utøvelse av OBL. Ved at alle respondentene har denne erfaringen bedrer vi forutsetningen for at de har et omforent syn på prinsippene og forutsetningene for OBL. Dernest ønsket vi at respondentene skulle ha minst tre års sivil ledererfaring for å sikre at respondentene har tilstrekkelig forståelse for en ikke-militær kontekst.

Endelig i prosessen var valget av kriterier for utvalg av respondenter. Dette er formålsstyrt og knyttet opp i problemstillingen (Jacobsen, 2021, s. 180). Vi har gjort utvalget basert på respondenter vi vet har mye kunnskap om fenomenet, samtidig som de er velformulerte. Dette har gitt oss god informasjon og samtidig minsket faren for misforståelser. Denne metoden har vært kombinert med et breddekriterium hvor vi ønsket respondenter fra både privat og offentlig sektor og ulike bransjer. Dette for å bedre forutsetningene for å besvare

problemstillingen gjennom forskningsspørsmålet: *Kan OBL introduseres og benyttes som ledelsesfilosofi i alle organisasjoner under alle betingelser?*

Et vanlig spørsmål i kvalitative undersøkelser er hvor mange respondenter det er hensiktsmessig å undersøke. Dette er et spørsmål hvor det ikke finnes noen klare krav (Jacobsen, 2021, s. 192). Prosessen med å avgjøre dette ble gjort i to steg. Innledningsvis satte vi seks respondenter som et utgangskriterium. Utdanning og lederbakgrunn til gruppen som er undersøkt bidrar til at den er relativt homogen. Likevel er det stor variasjon i deres nåværende lederstillinger og vi ønsket derfor en akseptabel representasjon fra både offentlig og privat sektor. Etter de seks innledende intervjuene ble informasjonen analysert og det ble besluttet hvorvidt vi skulle gjennomføre ytterligere intervjuer (Jacobsen, 2021, s. 193).

Basert på kriteriene vi la til grunn kom vi frem til følgende syv respondenter for undersøkelsen. Vi vil gi en kort beskrivelse av den enkeltes bransjetilknytning for å tilføre analysen en kontekstuell substans.

Respondent 1: Mellomleder i en offentlig beredskapsetat.

Respondent 2: Avdelingsleder i en stor norsk kommune.

Respondent 3: Mellomleder i et norsk departement.

Respondent 4: Avdelingsleder i en norsk mellomstor næringslivsbedrift.

Respondent 5: Avdelingsleder i en offentlig beredskapsetat.

Respondent 6: Mellomleder i en liten ny-oppstartet næringslivsbedrift.

Respondent 7: Avdelingsleder i et offentlig norsk helseforetak.

3.5 Dataanalyse

Etter sju intervjuer endte vi opp med en betydelig mengde innsamlet data. Innledningsvis systematiserte vi dataene basert på forskningsspørsmålene. Vi utarbeidet et dokument hvor vi sammenlignet svarene fra respondentene med utgangspunkt i transkripsjonene fra intervjuene. Hensikten med å kategorisere svarene var å skape en oversikt over hvorvidt den innsamlede dataen kunne belyse problemstillingen og forskningsspørsmålene. Samtidig vil det skape nødvendige forutsetninger for å vurdere materialets pålitelighet og gyldighet.

Videre kategoriserte vi svarene med utgangspunkt i forskningsspørsmålene slik at det skulle være enklere å avdekke svar som går igjen hos flere av respondentene. Underveis i systematiseringen ble gode refleksjoner fra respondentene kategorisert og skrevet ned som sitater. Forskningsspørsmålene ble brukt som ramme for fremstilling av analysen. Vi har gjennom analysen knyttet relevant teori til funnene fra datainnsamlingen og drøftet hvorvidt OBL har en overføringsverdi til ikke-militære organisasjoner (Furseth & Everett, 2020).

3.6 Validitet

Uavhengig av metodevalg og teoretisk innfallsvinkel er validitet (gyldighet) viktig for å vurdere hvorvidt konklusjonene er gyldige. Gyldighet kan videre deles inn i *intern-* og *ekstern gyldighet*, hvor intern gyldighet viser til «om resultatene kan oppfattes som riktige» (Jacobsen, 2021, s. 228). Det vil si om vi har dekning i empirien for våre konklusjoner. Ekstern gyldighet handler om resultatene og funnene fra forskningen kan generaliseres og er gyldig ut over utover respondentene man faktisk har undersøkt (Jacobsen, 2021, s. 237). Det er derfor avgjørende at det er en sammenheng mellom det vi forsøker å gi svar på og de strategiene som velges for å for å belyse problemstillingen.

På bakgrunn av at oppgaven benytter normativ faglitteratur som baserer seg på militær historie som støttelitteratur, vurderer vi at det styrker den interne gyldigheten.

Valget av kvalitative tilnærminger i en undersøkelse vil alltid medføre utfordringer knyttet til den eksterne gyldigheten og generalisering ettersom antall respondenter ofte er få (Jacobsen, 2021, s. 131). Fortolkningen av informasjonen i en kvalitativ undersøkelse med relativt få respondenter vil medføre at resultatene ikke nødvendigvis kan generaliseres til andre organisasjoner (Martinsen, 2019, s. 115). Det vil være store variasjoner i systemvariablene som påvirker respondentenes lederskap som vil gjøre det utfordrende å konkludere med allmenngyldige funn i denne undersøkelsen. Vår tilnærming har til hensikt å få en dypere forståelse av fenomenet. Det vil likevel kunne bidra til en analytisk generalisering knyttet til teorier og deres gyldighet (Yin, 2014). Med dette menes at våre konklusjoner kan berike eksisterende teori og svekke eller styrke deres forklaringskraft.

Ledelse som forskningstema er svært komplekst og det er lett å argumentere for at ledere arbeider innenfor ulike betingelser. Variasjonen i respondentenes forutsetninger kan bidra til å svekke validiteten på undersøkelsen fordi det kan være utfordrende å beskrive variasjonen i

forutsetninger med tilfredsstillende nøyaktighet (Martinsen, 2021:126). Dette er ikke unikt for denne undersøkelsen, men utgjør en essensiell utfordring i stort sett all ledelsesforskning.

3.7 Reliabilitet

Reliabilitet betyr pålitelighet og viser til om det er trekk ved undersøkelsesdesignet som kan bidra til å påvirke resultatene. Det viser til om empirien vi samler inn kan vurderes som pålitelig og troverdig (Jacobsen, 2021, s. 241). Det er altså en risiko for at vi som forskere gjennom undersøkelsesdesignet, datainnsamlingen og analysen kan påvirke resultatet. Som tidligere nevnt er respondentene i denne studien kjent av forskerne og vi har derfor ikke en helt uavhengig rolle ovenfor dem. Dette kan resultere at vi vil påføre respondentene *en intervju effekt*. Med det menes hvordan vi som forskere kan påvirke den som intervjues gjennom språk, kroppsspråk og fremtoning. For å minimere sannsynligheten for at vi vil ha en negativ påvirkning på reliabiliteten har vi valgt semistrukturerte intervju for at respondentene i størst mulig grad skal få snakke fritt. Videre har vi forsøkt å opptre nøytralt og likt under samtlige intervju for å unngå at vi gir respondentene ulike stimuli (Jacobsen, 2021, s. 242). Det vil ikke være mulig å kontrollere alle *undersøkelseeffekter*, men det er likevel viktig at vi reflekterer over dem og er bevisst hvordan vi som forskere kan påvirke resultatet.

Vi ønsker at resultatet av denne undersøkelsen skal gjenspeile erfaringene fra respondentene og dermed den underliggende virkeligheten. For å etterleve dette har vi forsøkt å være nøyaktig i registrering og analysing av den innsamlede dataen. Derfor har vi benyttet lydopptak i intervjuene for å sikre at vi ikke mistolker informasjonen eller glemmer detaljer som kan være av betydning.

3.8 Forskningsetikk

Samfunnsvitenskapelige undersøkelser kan påvirke, både samfunnet og dem som undersøkes. Vi som forskere har derfor et ansvar for å ivareta respondentene og tenke gjennom hvordan vår undersøkelse vil oppfattes og benyttes av andre (Jacobsen, 2021, s. 45). I denne oppgaven har vi forsøkt å overholde tre grunnleggende krav til forholdet mellom oss som forskere og respondentene; *informert samtykke*, *krav til privatliv* og *kravet til korrekt presentasjon av data* (Jacobsen: 2021, s. 47). For å ivareta kravet om informert samtykke ble hver av respondentene presentert et informasjonsskriv som beskriver formålet til undersøkelsen, deres rettigheter og hvordan vi vil behandle deres opplysninger. Videre ble det innledningsvis i

hvert intervju informert om at det var frivillig å delta, og respondentene fikk muligheten til å trekke seg.

Kravet til privatliv ble håndtert ved at vi har anonymisert alle respondentene i undersøkelsen slik at ikke utenforstående skal kunne identifisere enkeltpersoner (Jacobsen, 2021, s. 49). Ettersom vårt utvalg av respondenter er relativt lite, øker derimot faren for å identifisere hvilke svar enkeltpersoner har gitt. Bakgrunnsinformasjon som bransje, stilling og utdanning kan likevel bidra til indirekte identifisering av enkeltpersoner. Der hvor det har vært nødvendig, har vi som et mitigerende tiltak redusert detaljgraden på informasjonen for å håndtere denne problematikken.

Dersom man i en undersøkelse skal samle inn personopplysninger har man meldeplikt, og det må søkes til Norsk senter for forskningsdata (NSD) før man starter innsamling av data (Jacobsen, 2021, s. 51). I denne undersøkelsen ble det ikke hentet inn informasjon som direkte kan identifisere enkeltpersoner, men det ble benyttet diktafon under intervjuene og respondentene ble bedt om å signere en samtykkeerklæring. Derfor ble det søkt til NSD om godkjenning til gjennomføringen av studien i forkant av datainnsamlingen (Vedlegg B).

Vi har forsøkt å gjengi resultatene i denne undersøkelsen så fullstendig som mulig og i riktig sammenheng. Det kan av og til være utfordrende og umulig ettersom all analyse av data vil medføre en reduksjon av detaljer og mangfold (Jacobsen, 2021, s. 52). Vi vil likevel etterstrebe idealet om fullstendig gjengivelse og vil presentere dataen i denne undersøkelsen slik at det er åpenhet knyttet til metodiske valg og grunnlaget for resultatene. For å bedre forutsetningene for fullstendig gjengivelse har vi som nevnt benyttet lydopptak under intervjuene. Dette gjorde vi for å sikre oss at dataene vi benyttet i analysen var korrekte og at de ikke ble tatt ut av kontekst.

3.1 Oppsummering metode

Forskningsbasert kunnskap skal være pålitelig og gyldig. Kvaliteten i en kvalitativ undersøkelse henger sammen med vår evne til å reflektere over våre metodiske valg som er gjort og resultatene som presenteres (Jacobsen, 2021, s. 246). I dette kapitlet har vi beskrevet hvordan vi ved hjelp av visse prinsipper og valg av forskningsmetode har forsøkt å kvalitetssikre denne undersøkelsen. I utgangspunktet har vi forsøkt å la problemstillingen diktere hvilke valg vi har tatt underveis. Det har likevel vært en utfordring med tid og

ressurser tilgjengelig som har bidratt til at vi på enkelte områder har måtte avvike fra de optimale løsningene.

Majoriteten av den eksisterende internasjonale ledelsesforskningen er basert på kvantitative metoder (Martinsen, 2019, s. 118; Yukl & Gardner: 2020, s. 434). Denne undersøkelsen søker derfor ved å benytte et kvalitativt design å tilføre mer detaljert informasjon om fenomenet.

4 Funn og analyse

Temaet for denne oppgaven er oppdragsbasert ledelse (OBL), og formålet med studien er å besvare problemstillingen: *I hvilken grad har militær ledelsesfilosofi overføringsverdi til ikke-militære organisasjoner?* Innledningsvis i oppgaven dannet vi oss et teoretisk rammeverk som beskriver OBL og hvilke betingelser som bør og må ligge til grunn for at en slik ledelsesfilosofi skal kunne fungere i sin opprinnelige militære kontekst. Tilsvarende har vi beskrevet andre typer ikke-militære ledelsesfilosofier som deler flere av de samme prinsippene som OBL bygger på. I det følgende kapitlet vil vi sette dette teoretiske rammeverket opp mot vår innsamlede data og analysere i hvilken grad OBL har overføringsverdi til ikke-militære organisasjoner.

For å gjøre drøftingen oversiktlig og relevant til oppgavens problemstilling har vi valgt å kategorisere analysen inn i de tre forskningsspørsmålene som ble presentert i innledningen:

1. *Hvilken verdi har OBL utenfor sin opprinnelige kontekst?*
2. *Hvilke organisatoriske og kulturelle betingelser må være til stede for at OBL skal fungere?*
3. *Kan OBL introduseres og benyttes som ledelsesfilosofi i alle organisasjoner under alle betingelser?*

Videre vil vi underveis i analysekapitlet forsøke å teste hypotesene som ble utledet på bakgrunn av teorikapitlet.

1. Det finnes organisatoriske forutsetninger som letter implementering og effektiv bruk av OBL.
2. OBL vil fungere bedre i enkelte organisasjoner basert på deres funksjon og bransje.
3. Organisasjonskultur vil i stor grad påvirke en organisasjons evne til å ta i bruk OBL.

4.1 Hvilken verdi har oppdragsbasert ledelse utenfor sin opprinnelige kontekst?

I dette underkapitlet forsøker vi å peke på hvorvidt OBL har en verdi utenfor den militære konteksten. Det vi ønsker å besvare er hva OBL kan tilføre utover det andre generelle lederskapsteorier gjør. Dette forstår vi gjennom svarene respondentene gir på hvilke elementer og prinsipper fra OBL som nyttes med suksess i respondentenes organisasjoner.

Svarene peker også på gap i egen organisasjon som kunne vært fylt med bruk av OBL. Et av hovedfunnene etter analysen av innsamlet data er at samtlige respondenter med ulike begrunnelser argumenterer for at OBL har en verdi i sin organisasjon.

Den pensjonerte kommandørkapteinen og høyskolelektor Johan Bergh påstår som tidligere nevnt at OBL kan være like effektivt i sivile sammenhenger som i militære (Bergh, 2022). I samsvar med vår oppsummering av teorikapittelet peker han videre på at OBL i stor grad omhandler organisasjonskultur og hvordan den er en av nøklene til å håndtere kompleksiteten organisasjoner står ovenfor. Thon og Berg (2020) på sin side, konkluderer med at OBL eller intensjonsbasert ledelse vil kunne ha en verdi for å forstå ledelse som organisasjonsatferd i komplekse omgivelser.

I teorikapittelet så vi på likheter og forskjeller mellom OBL og andre ledelsesteorier. Vi oppsummerte det med at det finnes mange likheter, men også at det finnes lite forskningsbasert sammenligning av klassiske ledelsesteorier. Dette medfører at forskjellene disse imellom blir uklare. De klassiske ledelsesteoriene er utviklet i stabile omgivelser med stort fokus på interne faktorer og relasjoner mellom leder og medarbeider. OBL på sin side er i større grad systemorientert og utviklet med fokus på uforutsigbare omgivelser og raske endringer. Respondentenes svar bygger i stor grad opp under fokuset på disse faktorene og det systemorienterte perspektivet som skiller OBL fra andre ledelsesteorier. Vi skal i det påfølgende analysere respondentenes oppfatning av verdien OBL har i egen organisasjon.

OBL er anerkjent som effektiv tilnærming til ledelse i militære organisasjoner fordi komplekse oppdrag og dynamiske omgivelser krever fleksibilitet og beslutningstaking på lavere nivåer. Disse omgivelsene er i økende grad relevant for alle organisasjoner. Derfor kan OBL også være en effektiv tilnærming til ledelse også i andre kontekster.

Respondent 3 påpeker at de benytter MRS i sin organisasjon. Dette fungerer bra i rolige og kjente omgivelser, men når ekstraordinære og komplekse hendelser oppstår mangles det et effektivt verktøy for å ivareta ledelse.

«Jeg kjenner jo igjen prinsippene fra OBL i mål- og resultatstyring som nyttes her (...) det fungerer relativt bra i stabile og kjente omgivelser, men det har vist seg ved flere anledninger at vi mangler en effektiv måte å lede på når ekstraordinære og komplekse hendelser oppstår. (...) organisasjonen er i utgangspunktet dimensjonert for langsiktige og grundige beslutningsprosesser. Samtidig skal vi ivareta en

kriseberedskap som ofte krever en helt annen form for ledelse og beslutningstaking» (R3).

Respondent 3 belyser her en vesentlig forskjell mellom MRS og OBL. Der hvor OBL er dimensjonert for å håndtere uforutsigbare omgivelser og raske endringer kan ofte MRS ha utfordringer med å formulere tydelige nok mål i enkelte bransjer, og da spesielt offentlig sektor. Målene kan ofte være for langsiktige og derfor miste noe av sin relevans som daglig ledelsesverktøy. I ledelsesteorien hevdes MRS å være det samme som OBL i Forsvaret (Kirkhaug, 2018, s. 86). Denne sammenligningen undergraves av svarene til respondent 3. Vi velger å heller støtte oss på Forsvarets grunnsyn på ledelse som sier at OBL bygger på noen av de grunnleggende prinsippene som MRS (Forsvaret, 2020), men at det også er vesentlige forskjeller som skiller teoriene fra hverandre. Dette underbygges av teoriene belyst i teorikapittelet hvor det kommer frem at de MRS i mindre grad fokuserer på de relasjonelle aspektene og de eksterne omgivelsene.



Figur 4: Forholdet mellom lederskap og styring i militær ledelse.

Figur 4 illustrerer hvordan vi med bakgrunn i litteraturen og innsamlet data ser på forholdet mellom MRS og OBL. Der hvor MRS er begrenset til styringsdimensjonen av ledelse, favner OBL i større grad om både lederskap- og styringsdimensjonene.

Respondent 1 og 5 beskriver sine virksomheters oppgavesett som relativt like de i Forsvaret. De må håndtere uforutsigbare eksterne omgivelser og det stilles krav til hurtig beslutningstaking på lavere nivå. Det påpekes av respondent 1 at flere av prinsippene i OBL bevisst benyttes i organisasjonens virke for å møte disse utfordringene.

«delegert beslutningsmyndighet er vesentlig for tidsriktige og gode beslutninger. De som til enhver tid sitter med den beste situasjonsforståelsen er de som har de beste forutsetningene for å kunne treffe gode beslutninger (...) Ledelsen er avhengig av å utnytte kompetansen som finnes i organisasjonen.» (R1).

Respondent 5 følger opp med følgende refleksjon:

«Bredden i oppdragsporteføljen og uforutsigbarheten i oppdragene fordrer autonomi og kreativitet i oppdragsløsningen. Disse prinsippene vil jeg si er gjennomgående på operasjonelt nivå i organisasjonen (...) Det hele er basert på en tillitt, du må ha tillit til at folkene dine kan gjøre jobben sin.» (R5).

Vi ser at OBL kan tilføre en verdi som ledelses- og styringsverktøy i andre kontekster, ettersom det i større grad enn MRS tar høyde for eksterne omgivelser og fungerer effektivt i situasjoner med krav til hurtige beslutningsprosesser.

Autonomi, delegert ansvar og beslutningsmyndighet henger som nevnt sammen med uforutsigbare omgivelser og raske endringer. Flere av respondentene argumenterer for at prinsipper fra OBL fremmer effektiviteten i organisasjonen gjennom nettopp delegering og autonomi. Respondent 2 svarer følgende.

«Effektiviteten i organisasjonen økes ved at en kan holde flere prosesser gående samtidig. Hadde det ikke vært for lederens vilje og evne til å delegerer ansvar ned i organisasjonen ville tempoet blitt begrenset av hvor mye lederen har satt seg inn i og hvor mange beslutninger som må tas (R2)».

Organisasjonsteorien sier at alle virksomheter uavhengig av bransje og kontekst anvender begrensede ressurser, arbeidskraft og kapital for å nå sine mål. Tradisjonell definisjon av effektivitet beskriver forholdet mellom grad av måloppnåelse og ressursbruk. Det vil være et mål for enhver organisasjon å bruke sine ressurser best mulig. Altså være så effektive som mulig (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 50).

«Man prøver å ha så leane organisasjoner som mulig med færrest mulig i stab og støttefunksjoner. Ved å slanke staber sparer organisasjonen kostnader (...), da er man avhengig av tillit i systemet og at beslutninger kan fattes på et lavere nivå i organisasjonen (R4)».

I dagens samfunn blir organisasjoners marginer for å overleve stadig snevret inn, noe som fremtvinger en effektiv bruk av de resursene organisasjonen har til rådighet. I motsetning til flere andre eksempler i denne analysen hvor vi ser at OBL eller prinsipper derfra fungerer som en årsak til en virkning, ser vi i dette tilfellet at OBL kan fremstå som virkningen på årsaken. Påtvungen effektivisering er årsaken og virkningen blir delegert beslutningsmyndighet og autonomi gjennom OBL. Som respondent 4 forklarer, vil redusert ledelse og stab kreve delegert beslutningsmyndighet for at ikke ledelsen og staben skal bli en flaskehals som hindrer effektivitet i organisasjonen. Vi ser at OBL kan ha en verdi utenfor sin opprinnelige kontekst ved å fungere som verktøy som ivaretar effektivitet og produktivitet i organisasjoner som opplever påtvunget press for å effektivisere sin virksomhet. Generelle ledelsesteorier som bemyndiggjørende ledelse vil også kunne oppnå noe av den samme effekten, men vil begrenses av at den ikke sees i sammenheng med organisasjonsteorien.

Videre bemerker respondent 7 at verdien av OBL ble tydelig under Covid-19 pandemien med utstrakt bruk av hjemmekontor og uforutsigbare faktorer som i stor grad påvirket omgivelsene organisasjonene er en del av.

«Så kom jo Covid-19 pandemien og det ble ganske tydelig at autonomi og tillit i organisasjonen var avgjørende for å få arbeidshverdagen til å fungere (...) Disse tingene drar man ikke bare opp av hatten når situasjonen krever det, men må være implementert i hele organisasjonen før det drar seg til (R7)».

Sitatet underbygges av Thon og Berg (2020, s. 150) som forklarer hvordan OBL som konsept kan nyttes «når behov for endringer utover normale rutiner oppstår». Vi så under pandemien flere eksempler på handlinger og lokale beslutninger som i tråd med OBL sine styrende prinsipper var basert på en tydelig kommunisert intensjon og individuelle initiativ. Ser man tilbake på OBL sin opprinnelse og oppdragstaktikk, ser vi store likheter hvor underordnede ledere ble delegert beslutningsmyndighet og en tydelig intensjon om hva man ønsker å oppnå. På denne måten kunne ledere på alle nivåer være fleksible og raskest mulig reagere på situasjonsendringer. Sitatet til respondent 7 bygger videre under Thon og Bergs (2020, s. 150) konklusjon om at OBL som konsept kan være anvendbart i kontekster som karakteriseres av uforutsigbare og usikre omgivelser, men at det da er en forutsetning at organisasjonen på forhånd er omforent om en felles organisasjonskultur og ledelsesfilosofi som bygger på disse prinsippene.

Videre reflekterer respondent 7 over manglende organisatoriske forutsetninger for en slik type ledelse.

«hjemmekontor ble en greie over natten og vi gjorde så godt vi kunne (...) Sett i ettertid var ikke organisasjonen strukturert og organisert for så stor grad av fjernledelse og autonomi (...) redusert evne til kommunikasjon internt og mellom underavdelingene svekket organisasjonens evne til å fatte tidsriktige beslutninger» (R7).

Slik vi ser det, peker respondent 7 her på en vesentlig svakhet ved tradisjonell ledelsesforskning da den i liten grad sees i sammenheng med organisasjonsteori. De postheroiske teoriene som ble presentert i teorikapittelet tar i større grad innover seg relasjonene mellom ledelsesteori og organisasjonsteori, men disse teoriene er relativt ferske og det er derfor sannsynlig at de ikke har hatt noen påvirkning på organisasjonsstrukturer og måten mange organisasjoner har innrettet seg på. Her ser vi at OBL har en verdi utenfor sin opprinnelige kontekst, da det kan bidra med verdifulle erfaringer i hvordan ledelsesteori og organisasjonsteori bør sees i sammenheng med hverandre.

Flere av respondentene peker på at OBL har en åpenbar verdi når ledere mangler fagkompetanse. Ledere er avhengig av å støtte seg på spesialistene med fagkompetanse i organisasjonen. Respondent 2 sier følgende.

«Jeg er avhengig av å støtte meg på mine folk som har den aktuelle kompetansen ettersom jeg ikke har den samme fagkompetansen som andre avdelingsledere har» (R2)

Respondent 5 kommer med tilsvarende betraktninger.

«I Forsvaret kunne jeg jo faget og kunne mene noe om det. Det kan jeg jo ikke nå, jeg blir litt naken faglig sett. Det har vært en kjempestor overgang for meg og gjør at jeg må tilpasse lederskapet mitt» (R5)

OBL bygger blant annet på prinsippene om kompetente medarbeidere og gjensidig tillit. Både respondent 2 og 5 peker på viktigheten av å kunne stole på kompetente medarbeidere.

Respondentene belyser her viktigheten av å anerkjenne medarbeidernes fagkompetanse for å vurdere i hvilken grad de etterlever kravene til desentralisert beslutningsmyndighet. Det handler videre om best utnyttelse av de menneskelige ressursene i organisasjonen, hvor de med best kunnskap og forståelse for situasjonen blir bemyndiggjort i beslutningsprosesser.

Det at fagspesialister bemyndiggjøres i beslutningsprosesser underbygger tidligere nevnte poeng om effektivisering i organisasjonen.

Tre av respondentene bemerker at de er ansatt som ledere i sine organisasjoner først og fremst med bakgrunn i lederutdanning og erfaring. De beskriver at de fungerer som ledere for en personellkategori som innehar høy fagkompetanse og lang formell utdanning. For å utnytte den intellektuelle kapitalen medarbeiderne bringer til sin organisasjon ser de det som avgjørende å gi de ansatte stor grad av handlefrihet i sitt arbeid. Basert på dette kan det argumenteres for at OBL kan benyttes som teori i det Jacobsen og Thorsvik (2021, s. 426) kaller *kompetanseledelse*. Med det menes ledelse av medarbeidere med høy kompetanse og lang formell utdanning. Her ser vi at OBL kan tilføre en verdi utenfor sin opprinnelige kontekst.

I tillegg til å utnytte den intellektuelle kapitalen hos medarbeiderne ser man at autonomi og handlefrihet kan ha en positiv påvirkning på ansattes motivasjon (Chen, et al., 2015). Jacobsen og Thorsvik (2019) påstår at det er «*en klar tendens i vestlige organisasjoner at man beveger seg i retning av stadig større konkurranse i arbeidslivet*». Tall fra NAV viser samtidig en svært lav arbeidsledighet her i landet (NAV, 2023). Dette setter i vesentlig grad arbeidstakeren i en maktposisjon hvor en i større grad enn tidligere kan velge og vrake jobber. Det har med andre ord blitt viktigere for arbeidsgivere å beholde riktige folk i organisasjonen for verdiskapning og vital kompetanse. Respondent 2 peker på at OBL kan tilføre sivile organisasjoner en verdi når det kommer til indre motivasjon.

«Fordi OBL, det er motiverende. For at man skal få en arbeidstaker til å bli hos en arbeidsgiver over lang tid så må arbeidstaker være motivert og føle seg sett og ivaretatt. Jo større handlefrihet man får til å utvikle seg selv og utvikle arbeidsoppgavene sine, så vil man stå i jobben over lang tid. Jeg tenker det er ønskelig fra både en arbeidstaker og en arbeidsgivers perspektiv. Så ja, helt klart. Det vil fungere i andre kontekster.» (R2).

Selve kjernen i OBL er at en oppgave skal gis uten detaljerte føringer for hvordan den skal utføres. Tilliten mellom leddene i organisasjonen og kompetansen til den enkelte muliggjør en bemyndiggjørende ledelse som skaper autonomi og frihet for det utførende leddet til å utføre arbeidet slik den selv mener er hensiktsmessig basert på egen forståelse av situasjonen,

oppgaven og egen kompetanse. Respondent 2 viser her til betydningen av å tilfredsstille de tre grunnleggende menneskelige behovene beskrevet i selvbestemmelsesteorien som fremmer indre motivasjon, nemlig autonomi, kompetanseopplevelse og tilhørighet. Videre ser vi også at det mestringsorienterte aspektet av målorienteringsteorien har en relevans i forbindelse med OBL sin positive effekt på motivasjon. Respondent 2 beskriver hvordan handlefrihet fører til personlig utvikling, læring og fremgang hos den enkelte medarbeider (Johansen et al., 2019).

Autonomi er et av tiltakene Jacobsen og Thorsvik (2019) beskriver i forbindelse med arbeidsorganisering som fremmer indre motivasjon hos arbeidstakere. De peker på Hackman og Oldhams teori om hvordan jobber bør utformes for at mennesker i størst mulig grad skal få brukt sine ferdigheter. Teorien er empirisk testet ved flere anledninger og grunntanken om tiltakene som et verktøy i arbeidsorganiseringen for å skape motivasjon blir viet solid støtte (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 248). Sitatet til respondent 5 underbygger også Hackman og Oldhams teori om at autonomi gjennom delegert beslutningsmyndighet påvirker de kritiske psykologiske tilstandene og gir resultater i form av høy vilje til ytelse, økt tilfredsstillelse av vekstbehov og økt jobbtilfredshet.

4.2 Hvilke organisatoriske og kulturelle betingelser må være til stede for at OBL skal fungere?

Som det fremkommer i teorikapittelet, er kontekst og kultur sentrale faktorer for variasjon av ledelse. Som vi har forklart tidligere er det utfordrende å skulle skille på kulturelle, strukturelle og organisatoriske forutsetninger. Flere av aspektene ved disse glir over i hverandre og det er følgelig viktig å kunne se disse i sammenheng med hverandre. Struktur og kultur kan ha gjensidig påvirkning på hverandres effekt på organisasjonsprosesser og ansattes adferd (Jacobsen & Thorsvik, 2021, s. 150). Vi har derfor valgt å analysere organisatoriske og kulturelle betingelser i samme underkapittel.

«I Forsvaret er det en ganske homogen kultur, sett i stort i hvert fall. Der kulturen er innrettet etter denne formen for ledelse» (R2)

Kultur er et aspekt ved OBL som raskt dukker opp i samtlige intervju. Respondentene reflekterer en del over likheter og ulikheter med kulturen de var en del av i sin tid i Forsvaret og den de er en del av i dag. Alle respondentene kobler ulike kulturelle aspekter mot bruken av OBL og peker på ulike kulturelle forutsetninger som må ligge til grunn for at OBL skal

fungere. Det pekes også på eksisterende organisatoriske forutsetninger i organisasjoner som fremstår som hindringer for effektiv bruk av OBL.

«Tillit er noe jeg opplever i stor grad, men det er også noe man må fortjene (...) Tillit, det bygges i cm og rives i meter» (R5)

Tillit er et av de første prinsippene alle respondentene trekker frem som viktige forutsetninger for OBL. Begrepet er også det som hyppigst kommer frem i intervjuene som selve grunnmuren i Forsvarets ledelsesfilosofi, og noe alle respondentene verdsetter høyt i nåværende lederstilling. I teorikapitlet beskriver vi gjensidig tillit som et av de styrende prinsippene i OBL. Tillit er også et viktig element i de post-heroiske ledelsesteorier introdusert i teorikapitlet. OBL peker på vesentligheten ved at både leder og medarbeider må kunne stole på at den andre er kompetent nok til å gjøre jobben sin. Denne gjensidige tilliten bygges opp over tid gjennom felles bakgrunn og opptrening, og gjennom en felles kultur med felles verdier. Videre fordres en kultur som fremmer ansvar hos alle medarbeidere uavhengig av hvor i organisasjonen en er plassert. Som også beskrevet i de styrende prinsippene for OBL baserer filosofien seg på en kultur hvor alle ansatte ikke bare er i stand til, men også har en plikt til å utøve *disiplinert initiativ* når situasjonen og forholdene ligger til rette for det. Dette innebærer en kultur basert på gjensidig tillit og delt forståelse som gjør at ansatte ikke er redd for å feile når de blir gitt ansvar og må fatte beslutninger fordi de opplever at de har den nødvendige tilliten av sine overordnede. Respondent 2 beskriver det på følgende måte.

«Den viktigste forutsetningen for OBL er en kultur som både oppmuntrer til, og tolererer den type ledelse (...) Da må man ha en kultur der folk er komfortabel med å ha ansvar (...) at ikke absolutt alt ansvar og alle beslutninger faller på lederen, men at folk under i hierarkiet er komfortabel med å ta ansvar og fatte beslutninger» (R2)

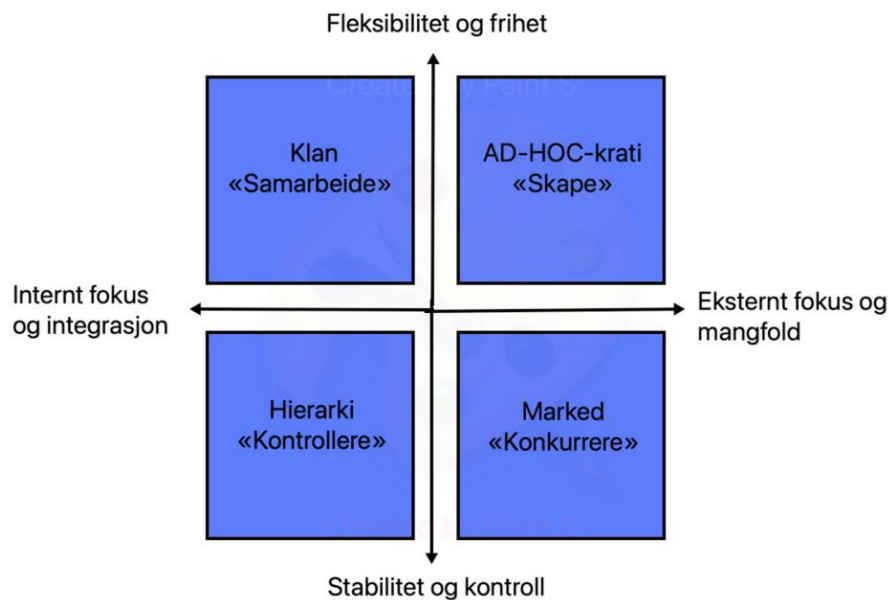
Sitatet fra respondent 2 underbygger Thon og Berg's (2020) gjengivelse av organisatoriske forutsetninger for OBL beskrevet i teorikapitlet i figur 2. Av undersøkelsens respondenter, er det de to som er ledere for byråkratiske offentlige organisasjoner som beskriver de største utfordringene når det kommer til risikovillighet og ansvarsfrykt hos ansatte.

«Spesielt på lavere nivåer i organisasjonen opplever jeg at folk kvier seg for å ta beslutninger.» (R2)

Respondent 3 følger opp med følgende sitat:

«Man ønsker jo å ansvarliggjøre folk, men samtidig er det et stort behov for kontroll. Jeg opplever også en frykt for å gjøre feil. Denne kan være hengt opp i konsekvensene det vil ha for organisasjonen så vel som de potensielle karrieremessige konsekvensene det kan medføre for den enkelte.» (R3)

Begge disse offentlige organisasjonene må forholde seg til demokratisk valgte grupper og kan beskrives som multifunksjonelle ettersom de må forholde seg til ulike og ofte motstridende hensyn. Videre er begge organisasjonene bundet til demokratiske verdier som flertallsstyre og representativitet (Jacobsen & Thorsvik, 2021, s. 27). Med bakgrunn i organisasjonens art beskriver begge respondentene en organisasjonskultur preget av forutsigbarhet og kontroll.



Figur 3 Modell for idealtypisk kulturtyper. Hentet fra Cameron & Quinn, 2011, s 39.

Ved å benytte figur 3 som beskriver idealtypiske kulturtyper, kan begge beskrives som hierarkisk hvor kontroll står i fokus. (Jacobsen & Thorsvik, 2021, s. 133). Jacobsen og Thorsvik (2021, s. 28) peker videre på empiriske studier hvor offentlige organisasjoner i større grad enn private organisasjoner er byråkratiske og bundet av regler og rutiner. De offentlige organisasjonene har ofte derfor en kultur som er mindre preget av risiko.

Respondentene peker på at prinsippene om risikovillighet og delegert myndighet og ansvar som fremmes og dyrkes i OBL faller bort mye på bakgrunn av organisasjonens art og tilhørende organisasjonskultur, men respondent 2 følger opp med følgende refleksjon:

«Det er absolutt mulig å få til oppdragsbasert ledelse overalt, så lenge man jobber med kulturen. Det er viktig at medarbeiderne blir ansvarliggjort og at man tillater at det gjøres feil. Jeg opplever at frykten for å gjøre feil begrenser effektiviteten. Dette er noe jeg som leder forsøker å endre» (R2).

I kontrast til respondentene fra de byråkratiske organisasjonene beskriver respondent 6 en kultur hvor innovasjon og kreativitet dyrkes samtidig som det gis tillit og rom for å feile.

«skal man lykkes med en sånn type kultur, så må alle på laget være med og man må tåle konstruktive tilbakemeldinger og fortløpende evalueringer. Man må ha lyst til å bli bedre, man må være sulten og man må være agil, men det skal samtidig være rom for å gjøre feil og tilrettelegges for personlig utvikling. (...) det må være en innovasjons-tankegang» (R6)

Kulturtypen respondent 6 her beskriver har påfallende mange likhetstrekk med ad-hoc-krati kultur belyst i figur 3. Han beskriver en kultur som vektlegger innovasjon. Videre beskriver respondent 6 en kultur i sin organisasjon som gir rom for konstruktive tilbakemeldinger. Dette er ikke bare akseptert, men også forventet i en ad-hoc-krati kultur. Utfra dette kan vi si at kulturtypene i organisasjonene til respondent 2 og 3 befinner seg i motsatt ende av begge dimensjonene sammenlignet med respondent 6.

Vi har ikke forsøkt å plassere Forvarets organisasjonskultur i forhold til de fire idealtypene illustrert i figur 3, men utfra beskrivelsen av organisasjonskulturen i *Forsvarssjefens grunnsyn på ledelse* kan vi antyde at den ligger nærmere kulturtypen beskrevet av respondent 6 enn respondent 2 og 3. Ved å se på egenskapene til Forvarets organisasjonskultur vil man kunne bedre forståelsen for hvilke idealtyper av kultur som er best egnet for OBL. Forsvaret skal ha en oppdragsbasert organisasjonskultur som baserer seg på følgende syv begreper; samhold, tillit, forpliktelse, holdninger og etikk, omstillingsevne, situasjonsforståelse og faglig dyktighet (Forsvaret, 2012, ss. 8-10). Videre så vi i teorikapittelet hvordan Forsvaret har skapt en kultur som dyrker kreativitet og er dimensjonert for kompleksitet. Flere av disse begrepene og prinsippene passer ikke utelukkende for en ad-hoc-krati kultur, men med referansen til omstillingsevne og kompleksitet kan vi argumentere for at Forsvaret distanserer seg fra hierarkikultur som søker å minimere endringer og verdsetter enkelhet. Videre kan begrepet samhold sees i sammenheng med prinsippene om samarbeid i klan-kulturen og vil

således fortsatt beskrive Forsvarets kultur som fleksibel og en motsetning til hierarki som verdsetter stabilitet og kontroll.

Utvalget vårt i denne undersøkelsen er ikke stort nok til at vi kan generalisere, men Moonen (2021) hevder at en hierarkisk kultur er typisk for byråkratiske organisasjoner. Vi kan derfor antyde at denne sammenhengen også er gyldig for flere byråkratiske organisasjoner enn de som er presentert i denne undersøkelsen.

Yardley og Kakabadse (2007) argumenterer for at OBL ikke bare må sees på som en ledelsesfilosofi, men at den også utgjør en større systemisk organisasjonstilnærming hvor kultur og verdier utgjør en essensiell brikke.

Respondent 6 forklarer hvordan organisasjonen lykkes gjennom en felles forståelse for at ledelse må sees på som et kollektivt anliggende som er avhengig av at hele organisasjonen involveres og er delaktig, og ikke minst at alle drar i samme retning. Dette er absolutt i tråd med Forsvarssjefens grunnsyn på ledelse (Forsvaret, 2012) som forklarer OBL som en organisasjonskultur med fokus på å utvikle og ta i bruk hele organisasjonens menneskelige ressurser, spesielt gjennom å oppfordre til kreativitet og initiativ.

I motsetning til i de byråkratiske organisasjonene ser man her en ad-hoc-krati kulturtype som vektlegger fleksibilitet og er åpen for nye perspektiver (Jacobsen & Thorsvik, 2021, s. 134). Denne kulturtypen baserer seg på innovasjon og nytenking som videre fremmer disiplinert initiativ og problemløsende tenking som utgjør viktige individuelle forutsetninger for OBL. Videre vil denne kulturtypen støtte opp under risikohåndtering og læringsprosesser som representerer sentrale organisatoriske forutsetninger for OBL. Respondent 6 oppsummerer viktigheten av å lykkes med organisasjonskulturen på en treffende måte:

«Kultur spiser strategi til frokost» (R6)

Avslutningsvis i teorikapitlet presenterte vi ulike hypoteser utledet på bakgrunn av litteraturen. I hypotese 1 hevder vi at det finnes organisatoriske forutsetninger som letter implementering og effektiv bruk av OBL. Med bakgrunn i vår analyse mener vi å finne støtte i empirien som underbygger denne hypotesen. For å kunne svare på om organisasjonskulturen er inviterende eller begrensende for OBL er det nyttig å se på kulturens innhold. Dette kan

gjøres ved å benytte modellen for idealtypiske kulturtyper for å vurdere om organisasjonskulturen vektlegger fleksibilitet, dynamikk og selvstyre eller stabilitet, forutsigbarhet og kontroll.

Sett i lys av vår analyse kan vi antyde at OBL passer best i organisasjoner med en kultur som vektlegger fleksibilitet, dynamikk og selvstyre. Organisasjoner med en hierarkisk kulturtype vil kunne hemme kreativiteten og utnyttelsen av den intellektuelle kapasiteten til medarbeiderne og vil således ikke være en optimal arena for OBL. Funnene i vår analyse støtter også vår hypotese nummer 3 som hevder at organisasjonskultur i stor grad vil påvirke en organisasjons evne til å ta i bruk OBL.

I dagens organisasjoner kreves det en stor grad av spesialisert kompetanse. Denne tilegnes oftest gjennom formell utdanning. Gjennom denne utdanningen tilegnes også verdier, holdninger og sosiale identifikasjoner. Ofte vil de med samme utdanning bli organisert i samme enhet og avdeling i en organisasjon hvor de kan jobbe sammen. Gjennom felles arbeid med relevans for eget fagfelt videreutvikles og forsterkes derfor profesjonskulturen (Jacobsen & Thorsvik, 2021, s. 147). Det en ser er at dette kan fremme en kulturell heterogenitet i organisasjonen som fungerer som en hindring for en omforent og helhetlig organisasjonskultur som er tilfellet i Forsvaret. Respondent 3 peker på dette med følgende utsagn.

"I en kultur der man er vant til å jobbe i silo og ikke en delingskultur. Altså hvor man jobber med seg og sitt og man er komfortabel med det, så vil man møte motstand fordi man rårker med det fundamentale, det komfortable, at nå skal man endre og omorganisere. Det vil alltid være en konsekvens av det, og da vil man garantert kjenne på mye motstand" (R3).

Sitatet forsterker budskapet fra tidligere forskning som hevder at spesialiserte ansatte ofte har en tendens til å være mer lojale ovenfor egen profesjonskultur i situasjoner hvor det oppstår konflikt mellom organisasjonenes formelle kultur og spesialistenes faglige standarder og verdier (Jacobsen & Thorsvik, 2021, s. 148).

Forsvaret på sin side er også avhengig av spesialisert kompetanse, men til forskjell fra sivile organisasjoner har alle en felles utdanningsplattform gjennom rekruttskole, verneplikt, befalsskole og krigsskole. Som beskrevet i teorikapitlet benyttes verdibasert ledelse med

organisasjonens kjerneverdier i alle utdanningsinstitusjoner, på alle nivåer i Forsvaret som et verktøy for å forsterke en homogen og helhetlig organisasjonskultur.

Videre viser forskningen at demografiske trekk blant ansatte kan skape subkulturer i en organisasjon. Med dette menes at mennesker med felles ytre likhetstrekk tenderer å søke sammen. Spesielt kjønn, alder og etnisitet er faktorer som fører til tettere interaksjon mellom ansatte som på disse områdene er like. Dette kan føre til at det skapes subkulturer som går på tvers av både profesjonskulturen og en felles organisasjonskultur (Jacobsen & Thorsvik, 2021, s. 148). Forsvaret søker også å representere mangfoldet i befolkningene, men uniformeringen bidrar til å gjøre de ytre trekkene mindre tydelig. På denne måten reduseres også grobunnen for slike subkulturer.

Ser man på de samme utfordringene i en organisatorisk ramme peker flere av respondentene på uhensiktsmessige organisatoriske strukturer som kan utgjøre hindringer for OBL.

Respondent 3 forklarer.

"Hvis vi hadde fulgt denne intensjonsbaserte tilnærmingen så hadde det vært mye mer fornuftig å ha et team som er tverrfaglig. Men det har man jo valgt å ikke gjøre. Det er heller to ulike team som driver med sin egen greie og da har du skapt enda en barriere. Egentlig tror jeg man ønsker å skape bedre koordinering, men så har man oppnådd det motsatte. Man skaper distanse" (R3).

Formelle organisasjonsstrukturer er avgjørende for hvordan oppgaver fordeles og hvem som har ansvar for hva. Strukturene dikterer i stor grad hvem som deltar i beslutningssituasjoner og hvilken myndighet hver enkelt medarbeider har (Jacobsen & Thorsvik, 2021, s. 68). Dette forsterker argumentet om å se ledelse i et systemorganisasjonsperspektiv.

Respondent 3 beskriver en funksjonsbasert inndeling i sin organisasjon. Denne inndelingen samler personell med lik kompetanse i samme enheter i organisasjonen. En fordel med dette er at organisasjonen skaper en arena for optimal spesialisering knyttet til likeartede oppgaver. På den andre siden kan det bidra til å skape fagorienterte subkulturer som beskrevet i avsnittet over. Disse kan føre til barrierer mellom enhetene i organisasjonen og en silotenkning som videre kan medføre manglende interesse og forståelse for andres arbeid. Silotenkningen og disse barrierene kan føre til samordningsproblemer hvor ledere mangler tilstrekkelig

helhetsoversikt over organisasjonens overordnede målsetninger (Jacobsen & Thorsvik, 2021, ss. 71-72). Røvik forklarer at dette også kan virke hemmende for de verdiskapende prosessene i en organisasjon som ofte er komplekse og strekker seg horisontalt i organisasjonen på tvers siloene (Røvik, 2021, s. 182).

Videre sier respondent 5 følgende:

«Organisasjonen min består av tre underavdelinger som ikke samarbeider godt nok. Det blir ofte referert til som tre etater i etaten. Jeg opplever at det er utydelige skillelinjer mellom underavdelingene og manglende helhetsforståelse for hvordan hele organisasjonen best kan understøtte den operative virksomheten» (R5)

Ser vi tilbake på de styrende prinsippene for OBL og forutsetningene som nevnes i teorikapittelet, ser vi at disse negative sidene går på tvers av forutsetningene om teamutvikling og samhandling. Samtidig fører barrierene til en manglende delt forståelse og informasjonsflyt i organisasjonen, noe som ikke er forenelig med de styrende prinsippene for OBL. Vi kan videre knytte disse utfordringene til de individuelle forutsetningene hvor den enkelte medarbeiders reduserte situasjonsforståelse og manglende kollektive oppfattelse av sjefens intensjon vil kunne begrense den enkeltes evne til å utøve disiplinert initiativ.

Legger man prinsippene og forutsetningene for OBL til grunn, er det nærliggende å trekke en slutning om at OBL forutsetter en organisasjonsstruktur som i større grad legger til rette for kommunikasjon og delt situasjonsforståelse mellom underavdelingene enn det respondent 3 og 5 beskriver som tilfellet i sine organisasjoner.

På den andre siden ser man også tilsvarende tydelige siloinndelinger i Forsvaret med ulike våpengrener og spesialiserte avdelinger. Så hvorfor fungerer dette i Forsvaret, men ikke i organisasjonene til respondent 3 og 5? Noe av svaret finner vi i at militære avdelinger har utviklet en tilnærming til å håndtere uforutsigbare omgivelser og hendelser hvor man hurtig kan sette sammen personell på tvers av spesialiserte underavdelinger. Ved å benytte standard operasjons prosedyrer for samhandling og kommunikasjon, sørger man for at man kan etablere tverrfaglige team som er dimensjonert for å håndtere den konkrete oppgaven (Yardley et al., 2012:139). Samtidig er det allerede nevnte sitatet til respondent 6 treffende også i denne sammenheng.

«Kultur spiser strategi til frokost» (R6)

Forsvaret har en felles kultur å falle tilbake på, som gjør det mulig å ivareta en felles situasjonsforståelse og god samhandling på tvers av ulike spesialiserte avdelinger som i enkelte tilfeller kan oppleves som siloer. Kulturen innebærer blant annet noen felles verdier og et omforent bilde om hva man jobber etter. Respondent 1 og 4 beskriver viktigheten av en omforent overordnet strategi.

«Det er helt umulig å lykkes med oppdragsbasert ledelse hvis det ikke finnes en overordnet strategi som alle er med på» (R1).

«(...) så lenge det er en overordnet målsetning og alle vet hvilken retning man skal og hvilke forutsetninger som ligger til grunn. Dersom disse rammene er på plass, har man gode muligheter til å få til oppdragsbasert ledelse» (R4).

Flere av respondentene peker på at nettopp felles mål og strategier er organisatoriske og kulturelle forutsetninger som bør ligge til grunn for en effektiv bruk av OBL. Dette er noe organisasjonene bør jobbe aktivt med kontinuerlig for å kunne lykkes med ledelsesfilosofien. Selv om OBL som ledelsesteori er godt beskrevet i litteraturen og således kan beskrives som eksplisitt, kan det i et translasjonsteoretisk perspektiv argumenteres for at påvirkningen av de organisatoriske og kulturelle forutsetningene gjør at OBL som fenomen er både komplekst og innvevd. Det vil følgelig være utfordrende å dekontekstualisere OBL som ledelsesfilosofi.

Alle respondentene understreker viktigheten av individuell kompetanse på alle nivåer for å lykkes med OBL. Samtidig påpeker de at det faglige kompetansenivået på medarbeiderne i deres organisasjoner er veldig høyt og således ikke utgjør en hindring for OBL. For ledere er individuell kompetanse viktig for å forstå helheten, mens for den enkelte medarbeider er det nøkkelen til selvstendighet. Dette understøtter litteraturen presentert i teorikapitlet som argumenterer for at kompetente ledere og medarbeidere er grunnmuren i OBL (Forsvaret, 2019; USARMY, 2019). Derimot påpeker to av respondentene en manglende formell lederutdanning hos flere av lederne i sine organisasjoner. De beskriver en praksis hvor den mest erfarne spesialisten i sin underavdeling ofte ender opp i lederposisjoner uten noen form for lederutdanning.

«Det er fint og flott med fagkompetanse, men når en når et gitt nivå som leder sitter en plutselig med ansvar for å lede folk uten hverken tilstrekkelig spesialistkompetanse eller nødvendig lederutdanning» (R3).

Videre argumenterer respondent 2.

«Veldig ofte har ikke lederen noen formell lederutdanning, men er den med lengst fartstid i avdelingen. Det gjør at det ikke blir så mye innovasjon fordi vedkommende er vant til å gjøre ting på en bestemt måte. (...) Manglende lederutdanning bidrar til at det ikke er noe omforent syn på hvordan ledelse utøves i organisasjonen» (R2).

I Forsvaret er det en veldig tydelig uttalt ledelsesfilosofi som hele organisasjonen er kjent med. Ledelsesfilosofien er doktrinelt forankret, noe som bidrar til en omforent ledelsespraksis på alle nivåer. Dette står i kontrast til argumentasjonen til respondent 2 og 3 som beskriver en personbetinget ledelsespraksis og en manglende organisatorisk tilnærming til ledelse. Dette kan medføre at ledelsespraksisen blir mer uforutsigbar da det ikke eksisterer noen referanseramme og felles forståelse av hvordan ledelse utøves i organisasjonen. Det vil videre være utfordrende å utnytte hele potensialet i OBL dersom ikke ledelsesfilosofien er kjent i hele organisasjonen.

Respondent 4 kommer med følgende refleksjon.

«Det er ikke noe spesielt ved ledelsesteoriene man lærer på Krigskolen. Det er de samme teoriene som læres bort på sivile ledelsesutdanninger. Forskjellen er at teoriene blir praktisert og trent på militære skoler og systemsatt i Forsvaret på en helt annen måte enn i sivile organisasjoner» (R4).

Det pekes her på at det ikke er noe unikt med teoriene som læres bort på militære utdanningsorganisasjoner, men at de har en helt annen forankring i Forsvarets organisasjonskultur og struktur.

Analysen i dette underkapitlet viser at ledelsesteori er komplekst og sammensatt. Det er derfor relevant å benytte et systemteoretisk perspektiv som ser på ledelse som organisasjonsorientert heller enn personorientert. Ved å benytte en systemteoretisk tilnærming vil det videre være lettere å se hvordan eksterne omgivelser påvirker en organisasjon og behovet for ledelse. Analysen støtter opp under Thon og Bergs (2021) vurdering om at vi må se både de

organisatoriske og de individuelle betingelsene i sammenheng med hverandre når man vurderer grunnleggende forutsetninger for OBL.

4.3 Kan OBL introduseres og benyttes som ledelsesfilosofi i alle organisasjoner under alle betingelser?

Teorikapitlet antyder at OBL kan være avhengig av spesielle betingelser for å kunne introduseres og anvendes effektivt. Analysen så langt har pekt på organisatoriske og kulturelle betingelser som i vesentlig grad påvirker variasjoner i ledelse. Det vil videre være avgjørende å forstå hvordan den mottakende konteksten vil kunne prege en eventuell innføring av OBL. Vi vil i det påfølgende se nærmere på organisasjonenes omgivelser, bransje og funksjon og hvilken grad disse tilrettelegger for eller hindrer bruk av OBL.

For å kunne svare på om OBL kan introduseres i enhver organisasjon og fungere effektivt som ledelsesteori kan vi støtte oss på situasjonsteorien som hevder at det ikke finnes en riktig måte å lede på. Situasjonen og betingelsene som til enhver tid gjelder er avgjørende for hvordan lederskapet bør tilpasses (Kirkhaug: 2018, s. 138). Videre underbygger adaptiv teori den samme påstanden og hevder at alle formelle, teknologiske og sosiale elementer i en organisasjon må tilpasses hverandre slik at det ikke oppstår konflikter.

I denne studien har vi tatt utgangspunkt i at alle organisasjoner kan analyseres som virksomheter som i en eller annen form produserer noe. Uavhengig av om det er Forsvaret som produserer beredskap og kampkraft, eller bedrifter i næringslivet som bidrar til verdiskapning kan man identifisere noen fellestrekk. Alle kan identifiseres som systemer av ulik kompleksitet der individer samhandler for å løse ulike oppgaver og nå organisasjonens mål. Videre har de en formell struktur, en form for kultur og uformelle strukturer. Samtidig må de i mer eller mindre grad forholde seg til eksterne omgivelser (Jacobsen og Thorsvik, 2021, s. 24). Likevel er det viktig å være klar over at organisasjonenes ulike oppgaver og funksjon kan kreve ulike forutsetninger for å lykkes i sin bransje og domene. Effekten av implementeringen av OBL som ledelsesfilosofi vil derfor også kunne variere avhengig av alle disse faktorene.

Respondent 1, som jobber i en beredskaps og krisehåndterings organisasjon beskriver en arbeidshverdag som er preget av uforutsigbarhet og dynamiske omgivelser. Ledelse og koordinering er systemsatt på en måte som ligner Forsvaret, hvor alle kjenner sine roller og blir gitt tillit og rom til å utøve initiativ innenfor rammene av de satte målsetningene.

«Beslutningstakingen går hurtig og de mest kompetente folkene med den spesifikke fagkompetansen blir ansvarliggjort på en gunstig måte (...) mye er ganske likt Forsvaret» (R1)

Respondent 2 beskriver at hans organisasjon jobber under helt andre betingelser.

«Vi er jo en byråkratisk organisasjon som først og fremst er et politisk verktøy. Vi får et vedtak fra bystyret og formannskapet som vi skal utføre. (...) Tidsperspektivet på oppdragsløsningen er stort sett betydelig lengre enn det jeg opplevde i Forsvaret.» (R2)

Hensikten og oppgavesettene til disse to ulike organisasjonene er svært ulike og vil gi varierende utslag på verdien av OBL. Vi får her belyst hvordan arbeidsbetingelsene til respondent 1 i mye større grad enn respondent 2 samsvarer med de dimensjonerende betingelsene for OBL. Selv om ikke organisasjonen til respondent 2 opererer under like uforutsigbare omgivelser og krav til hurtig beslutningstaking, vil vi fortsatt argumentere for at OBL vil kunne ha en verdi. Tidligere i analysen så vi hvordan OBL blant annet kan bidra til økt motivasjon og fungere som et verktøy for kompetanseledelse. Disse aspektene kan ha en positiv innvirkning på turnoveren i enhver organisasjon.

Organisasjoner i dag blir stadig mer komplekse som en konsekvens av at flere formelle og sosiale faktorer påvirker organisasjonens omgivelser (Kirkhaug, 2019, s. 151). Vi kan derfor antyde at OBL ikke kan anses som en universell teori som passer for alle organisasjoner uten at betingelsene endres. For å vurdere om en organisasjon bør introdusere OBL som ledelsesteori bør man ha tilstrekkelig oversikt over organisasjonens eksterne omgivelser. Respondentene i undersøkelsen som representerer næringslivet argumenterer for at OBL kan være av stor verdi og egner seg i deres organisasjoner. De beskriver organisasjonenes omgivelser på følgende måte:

«Vi opererer i et globalt marked som i økende grad påvirkes av geopolitiske endringer. (...) Krigen i Ukraina har snudd opp ned på mange bransjer» (R6)

Respondent 4 beskriver følgende.

«Endring i valutakurser og renteoppgang er faktorer som påvirker mange bedrifter om dagen, deriblant oss.» (R4)

Sitatene underbygger påstanden fra innledningen i oppgaven som hevder at ikke-militære organisasjoner i økende grad påvirkes av og må forholde seg til dynamiske og uforutsigbare omgivelser. Jacobsen & Thorsvik (2021, s. 190) peker på at stadig flere organisasjoner må ta inn over seg hvordan de påvirkes av endringer i omgivelsene. Grenser mellom organisasjoner og omgivelser har blitt mer flytende og avstanden kortere. Dette fører til at organisasjoner i næringslivet opplever økt internasjonal konkurranse og mindre marginer. Tidligere i analysen har vi belyst hvilke verdier OBL kan tilføre ikke-militære organisasjoner.

Respondent 4 forklarte.

«Man prøver å ha så leane organisasjoner som mulig med færrest mulig i stab og støttefunksjoner. Ved å slanke staber sparer organisasjonen kostnader (...), da er man avhengig av tillit i systemet og at beslutninger kan fattes på et lavere nivå i organisasjonen (R4)».

Som nevnt i metodekapitlet kan vi ikke med utgangspunkt i vår analyse komme med allmenngyldige generaliseringer. Vår studie er derimot i stand til å underbygge eksisterende forskning. Sitatet til respondent 4 støtter opp under Yardley et al. (2012) som konkluderer med at organisasjoner i næringslivet må etablere fleksible strukturer som maksimerer utnyttelsen av egne ressurser samtidig som de er innrettet for agil respons mot endringer i omgivelsene. Dette som et motsvar på økende kompleksitet og volatile omgivelser.

Respondent 6 kommer med følgende refleksjon.

«Den som er nærmest kunden kjenner situasjonen best og er i best stand til å forvalte resursene. Man er avhengig av tillit og en intensjonsbasert ledelse» (R6).

Respondent 6 peker her på behovet for desentralisert beslutningsmyndighet som et virkemiddel for å bedre være i stand til å håndtere de dynamiske omgivelser som beskrevet av respondent 4 og 6. Dette er i tråd med opprinnelsen til OBL hvor ledere på alle nivåer gjennom desentralisert beslutningsmyndighet skulle være fleksible og kunne reagere på endringer i situasjonen (USARMY, 2019; Yardley et al., 2012). Ved å akseptere det uforutsigbare ved omgivelsene og videre utnytte de fysiske og intellektuelle kapasitetene i organisasjonene vil man kunne skaffe seg et komparativt fortrinn som vil bedre responsen på endringer i omgivelsene (Yardley et al., 2012).

Gjennom vår analyse kan vi anta at organisasjonens bransje og funksjon i seg selv en utgjør en viktig betingelse for hvordan OBL vil fungere. Organisasjonens bransje og funksjon påvirker i stor grad organisasjonens kultur og formelle strukturer (Jacobsen & Thorsvik, 2021, s. 132) som igjen representerer sentrale forutsetninger for OBL som ble presentert i forrige delkapittel.

Basert på vår analyse kan vi argumentere for at OBL kan ha en verdi for de fleste organisasjoner. Likevel ser vi at ulike organisasjoner opererer under ulike betingelser som i varierende grad vil virke støttende eller avvisende på implementering av OBL. Enkelte betingelser kan en organisasjon tilpasse selv, mens andre er hengt opp i funksjon eller bransjen man tilhører, samt eksterne faktorer som organisasjonen selv ikke selv kan påvirke. Dette støtter vår hypotese nummer 2 som hevder at OBL vil fungere bedre i enkelte organisasjoner basert på deres funksjon og bransje.

5 Avslutning og konklusjon

Temaet for oppgaven er OBL og vi har gjennom problemstillingen; *I hvilken grad har militær ledelsesfilosofi overføringsverdi til ikke-militære organisasjoner?* forsøkt å peke på hvilken verdi OBL kan ha utenfor sin opprinnelige kontekst, organisatoriske og kulturelle betingelser som bør ligge til grunn og hvilke organisasjoner OBL eventuelt passer best for. OBL handler først og fremst om å skape fleksibilitet og hurtighet gjennom desentralisert beslutningsmyndighet i militære operasjoner. Studien peker imidlertid på flere potensielle effekter utover disse som kan følge av implementering av OBL.

Denne undersøkelsen har ikke hatt til hensikt å være representativ slik at man konkluderer utover funnene presentert i analysen. Vi mener likevel at studien kan bidra med en analytisk generalisering ved at vi kan styrke forklaringskraften i eksisterende teori.

Analysen viser at OBL kan ha en verdi i de fleste organisasjoner. Undersøkelsen understøtter teorien om at OBL kan fungere som ledelsesverktøy for å håndtere komplekse, dynamiske og uforutsigbare omgivelser. Videre peker funnene på at OBL kan effektivisere beslutningsprosesser og bidra til motivasjon hos medarbeidere. Samtidig fremmer den utnyttelse av de menneskelige ressursene i en organisasjon gjennom kompetanseledelse.

En effektiv og hensiktsmessig bruk av OBL fordrer at noen forutsetninger ligger til grunn. Funnene viser her at gjensidig tillit, høy kompetanse, en omforent overordnet strategi og formelle strukturer er viktige betingelser for ledelsesfilosofien. Disse er tett knyttet til organisasjonskultur som særlig pekes på som en sentral forutsetning for å lykkes med OBL.

Analysen antyder at en organisasjons hensikt og bransje i stor grad kan være med på å diktere i hvilken grad de gitte forutsetningene er til stede, og derfor også om det er hensiktsmessig å implementere OBL i organisasjonen eller hvor god effekten vil være.

Som vi har belyst, er OBL betinget av både prosedyremessige og kulturelle dimensjoner. Den første av dem er relativt lett å adoptere da den er godt beskrevet og dermed kan argumenteres for å være eksplisitt. I kontrast er den kulturelle dimensjonen vanskeligere å kopiere da den ofte henger sammen med organisatoriske karakteristikk og tradisjoner.

Avslutningsvis mener vi at undersøkelsen støtter teorien til Thon og Berg (2021) som hevder at ledelse må sees på som en prosess eller adferd som strekker seg lengre enn lederen i en

organisasjon. Man må se på ledelse med et systemteoretisk perspektiv ettersom det finnes klare sammenhenger mellom ledelse- og organisasjonsteori. Nettopp her skiller OBL seg fra de post-heroiske ledelsesteoriene; MRS, transformasjonsledelse, verdibasert ledelse og bemyndiggjørende ledelse. Undersøkelsen argumenterer for at OBL kan komplettere ledelsesforskningen med erfaringer på hvordan ledelse og organisasjon bør settes i system.

5.1 Begrensninger og videre forskning

Undersøkelsen drøfter erfaringer fra ledere med inngående kunnskap om OBL som knytter teoriens prinsipper opp mot eksisterende praksis i ikke-militære organisasjoner. Det oppgaven derimot ikke tar for seg er erfaringer fra en organisasjon som målrettet forsøker å implementere OBL som en omforent ledelsesfilosofi. Ved å studere en slik organisasjon kunne man tilført mer detaljert empiri til overføringsverdien av OBL til ikke-militære organisasjoner.

Det ville videre vært interessant å gjøre en studie hvor man sammenligner OBL med andre former for ledelse. Som belyst i teorikapittelet er det slående mange likheter med andre ledelsesteorier. Noen av disse likhetene gjør at man kan stille seg kritisk til den diskriminante validiteten til OBL. Med det menes at det kan være utfordrende å skille teoriene fra hverandre. Det er tidligere gjort forskning hvor man har testet korrelasjonen mellom ulike ledelsesteorier, men vi finner ikke forskning som har tatt for seg OBL (Glasø & Thompson, 2013:118). OBL er en gjennomprøvd ledelsesteori som har vist positive effekter på medarbeidere og resultater i militære organisasjoner. Det er likevel ikke dokumentert om OBL har sterkere sammenhenger med disse effektene enn hva andre relasjonsorienterte ledelsesteorier har.

Referanseliste

- Amundsen, S., & Martinsen, Ø. L. (2014). Empowering leadership: Construct clarification, conceptualization, and validation of a new scale. *The Leadership Quarterly*, ss. 487-511.
- Anthony II, D. (2014). *Maneuvering into the future: Why mission command and grand strategy are essential elements for managing business complexity*. American Society for Engineering Management.
- Ben-Shalom, U., & Shamir, E. (2011). Mission command between theory and practice: The case of the IDF. I *Defence & Security Analysis* (ss. 101-117).
- Bergh, J. (2021). *Har militær ledelse sivil arbeidsrelevans- Et betimelig spørsmål?* Hentet fra Ledernytt.no: <https://www.ledernytt.no/cppage.6418676-112372.html>
- Bergh, J. (2022). *Hvorfor er oppdragsbasert ledelse effektivt?* Hentet fra Ledernytt.no: <https://www.ledernytt.no/hvorfor-er-oppdragsbasert-ledelse-effektivt.6512210-112372.html>
- British Army. (2017). *Army Doctrine Publication, Land Operations*. Land Warfare Development Center.
- Bryman, A. (2004). Qualitative research on leadership: A critical but appreciative view . I *The leadership quarterly* (ss. 729-769). New York: Elsevier Inc.
- Cameron, K., & Quinn, R. (2011). *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based On The Competing Values Framework*. Jossey-Bass, e-BookCollection (EBSCOhost).
- Chen, B., Vansteenkiste, M., Beyers, W., Boone, L., Deci, E. L., Van der Kaap-Deeder, J., . . . Mouratidis, A. (2015). Basic psychological need satisfaction, need frustration, and need strength across four cultures. I *Motivation and emotion* (ss. 2016-236).
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). *The "What" and "Why" of Goal Pursuits: Human Needs and the Self-Determination of Behaviour*. Hillsdale, NJ.

- Finney, N. K., & Klug, J. P. (2016). *Mission Command in the 21st Century: Empowering to Win in a Complex World*. (A. Press, Red.) Hentet fra <https://www.armyupress.army.mil/Portals/7/Primer-on-Urban-Operation/Documents/mission-command-in-the-21st-century-ul.pdf>
- Forsvaret. (2012). *Forsvassjefens grunnsyn på ledelse*. Oslo: Forsvaret.
- Forsvaret. (2019). *Forsvarets fellesoperative doktrine*. Oslo: Forsvarsstaben.
- Forsvaret. (2020). *Forsvarets grunnsyn på ledelse*. Oslo: Forsvaret.
- Forsvarsdepartementet. (1987). *Stortingsmelding nr. 68 (1986-1987) Om skredulykken i Vassdalen 5. mars 1986*. Forsvarsdepartementet.
- Furseth, I., & Everett, E. L. (2020). *Masteroppgaven, Hvordan begynne - og fullføre* (3. utg.). Oslo: Universitetsforlaget.
- Glasø, L., & Thompson (red.), G. (2013). *Transformasjonsledelse*. Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Hole, Å. S., & Haugen, A. O. (2014). *Personalledelse- I et kunnskapsbasert arbeidsliv*. Vallset: Opplandske Bikforlag.
- Jacobsen, D. I. (2021). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. Cappelen Damm AS.
- Jacobsen, D. I., & Thorsvik, J. (2021). *Hvordan organisasjoner fungerer* (5. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Johansen, R. B., Fosse, T. H., & Boe, O. (2019). *Militær Ledelse*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Johns, G. (2006). *The Essential of Context on Organizational Behavior*. *Academy of Managenet Review*, Vol. 31, No. 2. Concordia University.
- Kaufmann, G., & Kaufmann, A. (2015). *Psykologi i organisasjon og ledelse*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Kirkhaug, R. (2018). *Verdibasert ledelse* (2. utg.). Oslo: Universitetsforlaget.
- Kirkhaug, R. (2019). *Lederskap - Person og funksjon* (2. utg.). Oslo: Universitetsforlaget.

- Lorincová, S., Miklosík, A., & Hitka, M. (2021). The role corporate culture in economic development of small and medium - sized enterprises. *Technology and Economic Development of Economy*.
- Martinsen (red.), Ø. L. (2019). *Perspektiver på ledelse* (5. utg.). Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Molstad, M. H., & Aspeli, A. (u.d.). *Fjernledelse-Fred, frihet og ensomhet?*
- Moonen, P. (2017). The impact of culture on the innovative strength of nations: A comprehensive review of the theories of Hofstede, Schwartz, Boisott and Cameron and Quinn. *Journal of Organizational Change Management* .
- NATO. (2019). *AJP-3, Allied Joint Doctrine for the Conduct of Operations*. NATO Standardization Office.
- NAV. (2023). *NAV.no*. Hentet fra Helt ledige: <https://www.nav.no/no/nav-og-samfunn/statistikk/arbeidssokere-og-stillinger-statistikk/helt-ledige>
- Regjeringen. (2021). *Regjeringen.no*. Hentet fra Forsvarssektorens verdigrunnlag (2021): <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/forsvarssektorens-verdigrunnlag/id2886672/?ch=1>
- Røvik, K. A. (2021). *Trender og Translasjoner, Ideer som former det 21. århundrets organisasjoner*. Universitetsforlaget.
- Shamir, E. (2016). *Transforming Command: The Pursuit of Mission Command in the U.S., British, and Israeli Armies*. Stanford, California: Stanford Security Studies, An Imprint of Stanford University Press.
- Sharma, P. N., & Kirkman, B. L. (2015). *Leveraging Leaders: A literatureReview and Future Lines of Inquiry for Empowering Leadership Research*. Sage Journals, Group & Organization Management, Volume 40, Issue 2.
- Thagaard, T. (2018). *Systematikk og innlevelse: en innføring i kvalitative metoder*. Bergen: Fagbokforl.

- Thon, A., & Berg, T. (2020). Oppdragsbasert ledelse: Ledelse og styring gjennom intensjoner. I J. Bastesen, B. Lange, H. Næss, & A. Thon (red.), *Ledelse av mennesker i det nye arbeidslivet* (ss. 135-161). Oslo: Cappelen Damm Akademisk.
- USARMY. (2019). *ADP 6-0 Mission Command - Command and control of army forces*.
- Van den Broeck, A., Carpini, J., & Diefendorff, J. (2019). Work motivation: Where do the different perspectives lead us? I *The Oxford handbook of human motivation*. Oxford University Press.
- Weisband, S. (2008). *Leadership at a Distance*. Taylor & Francis Group.
- Wennes, G. (2016). Ledelsens sanne ansikt. ss. 22-27.
- Williams, T. (2016). Mission Command #Leadership and the U.S. Army. *The Strategy Bridge*.
- Yardley, I., & Kakabadse, A. (2007). *Understanding Mission Command: a Model for Developing Competitive Advantage in a Business Context*. Strategic Change. Cranfield: Wiley Interscience.
- Yardley, I., Kakabadse, A., & Neal, D. (2012). *From Battlefield to Boardroom- Making the difference through values-based leadership*. Hampshire: Palgrave Macmillan.
- Yin, R. (2014). *Case study research. Design and methods* (5. utg.). Calif: Sage.
- Yukl, G., & Gardner III, W. (2020). *Leadership in organizations* (9. utg.). Harlow: Pearson Education Limited.

Intervjuer:

Respondent 1 (20. August 2023) Teams

Respondent 2 (21. August 2023) Teams

Respondent 3 (22. August 2023) Oslo

Respondent 4 (25. August 2023) Teams

Respondent 5 (31. August 2023) Teams

Respondent 6 (01. September 2023) Teams

Respondent 7 (10. September) Oslo

Vedlegg A - Intervjuguide

Intervjuguide masteroppgave

Formålet med denne studien er å studere lederskap, herunder oppdragsbasert ledelse (OBL) som militær og ikke-militær ledelsesfilosofi. Kan denne ledelsesfilosofien dekontekstualiseres og tas i bruk i sivile organisasjoner eller finnes det organisatoriske eller individuelle forutsetninger i den militære konteksten som gjør det utfordrende å ta i bruk denne ledelsesfilosofien andre steder?

Temaet for samtalen er OBL. Verden er preget av stadig raskere endringer, teknologisk utvikling og dynamiske omgivelser. Dette gjør at ikke-militære så vel som militære organisasjoner står ovenfor komplekse utfordringer som krever rask respons, fleksibilitet og tilpasningsevne. Oppdragsbasert ledelse har lenge vært anerkjent som en effektiv tilnærming til ledelse i militære organisasjoner, der komplekse oppdrag og dynamiske omgivelser krever fleksibilitet og beslutningstaking på lavere nivåer.

Vi har henvendt oss til personer med kunnskap og erfaringer med denne tematikken. Vi er ute etter ulike erfaringer med oppdragsbasert ledelse gjort av ledere med militær lederutdanning på ulike nivåer i ikke-militære organisasjoner. Intervjuobjektene er valgt på bakgrunn av militær ledererfaring og nåværende eller tidligere sivil lederstilling.

Vi har utarbeidet en intervjuguide som vil bli brukt som utgangspunkt for samtalen. Intervjuene vil bli tatt opp med lydopptaker og slettet umiddelbart etter at innholdet er skrevet av. Det er viktig at du sier ifra underveis i intervjuet dersom du bruker informasjon eller tematikk du ikke ønsker å bli sitert på. Alle intervjuobjekter er anonymisert i oppgaven. Intervjuet varer ca 60 minutter.

Oppgavens problemstilling er: «*I hvilken grad er militær ledelsesfilosofi overførbar til sivile organisasjoner?*»

Spørsmål:

Hvem:

- Hvilken sektor/bransje jobber du?
- Hvilken lederutdanning har du? Militær og sivil.

Innledende åpent spørsmål:

- Oppdragsbasert ledelse har lenge vært anerkjent som en effektiv tilnærming til ledelse i militære organisasjoner, der komplekse oppdrag og dynamiske omgivelser krever fleksibilitet og beslutningstaking på lavere nivåer. Er OBL relevant for din organisasjon?
- Hvorfor eller hvorfor ikke er militær ledelse anvendbar i sivile organisasjoner?

Forskningsspørsmål 1, Hvilken verdi har OBL utenfor sin opprinnelige kontekst?

- Hva legger du i begrepet oppdragsbasert ledelse?
- Hvilke prinsipper baserer OBL seg på?
- Innebærer OBL noen prinsipper som er unike for konteksten i Forsvaret?
- Hvilke erfaringer har du med OBL?
- Hva er OBL sine styrker og fordeler?
- Hva er OBL sine svakheter og utfordringer?
- Hvilken verdi kan OBL ha i andre organisasjoner?
- Hva mener du er de viktigste aspektene ved OBL som gjør det relevant eller irrelevant for sivile organisasjoner?
- I hvilke sivile organisasjoner kan OBL være spesielt nyttig?

Forskningsspørsmål 2, Hvilke organisatoriske og kulturelle betingelser må være til stede for at OBL skal fungere?

- Hva opplever du som de største forskjellene i hvordan lederskap utøves i Forsvaret sammenlignet med din sivile arbeidsplass?
- Er det forskjeller på hvordan ledelse utøves på de ulike nivåene i din organisasjon?
- Brukes prinsipper fra OBL i din organisasjon?
- Hvis ja:
- Hvorfor fungerer disse prinsippene i din organisasjon?
- Hva med din organisasjon gjør at OBL fungerer som ledelsesfilosofi?
- Hvilke kulturelle aspekter mener du er viktig for at OBL skal fungere?
- Hvilke organisatoriske aspekter mener du er viktig for at OBL skal fungere?
- Hvordan vil du beskrive utdannings og kompetansenivået til dine medarbeidere?
- I hvilken grad opplever du gjensidig tillit i din organisasjon?
- I hvilken grad opplever du at ansatte i organisasjonen har en delt forståelse for hensikten med organisasjonens virksomhet? Er informasjonsflyten tilstrekkelig?

- I hvilken grad opplever du at ansatte i din organisasjon jobber etter en definert og tydelig formidlet intensjon?
- I hvilken grad opplever du ansattes evne til disiplinert initiativ?
- Hvordan opplever du risiokoaksepten i din organisasjon?

Forskningsspørsmål 3, Kan OBL introduseres og benyttes som ledelsesfilosofi i alle organisasjoner under alle betingelser?

- Opplever du vesentlige kontekstuelle forskjeller som gjør at ledelsesprinsippene i OBL ikke lar seg anvende i din sivile arbeidsplass?
- Hvordan vil du beskrive omgivelsene til din bransje og organisasjon?
- Hva mener du er det mest krevende for å få OBL til å fungere på din arbeidsplass?
- Hvilke utfordringer kan oppstå dersom en forsøker å implementere militær ledelsesfilosofi i sivile organisasjoner?
- På hvilken måte har du måttet endre lederskapet ditt etter å ha gått fra å jobbe i det militære til det sivile?
- Erfarer du at det er et omforent syn på ledelse i din organisasjon/avdeling?
- Har du noen eksempler på hvordan du bruker eller har brukt OBL i din nåværende rolle?
- Hvor mottakelig er din organisasjon for innføring av nye ideer?
- Er det noe annet du ønsker å legge til som har dukket opp i løpet av intervjuet som ikke er dekket av spørsmålene?

Vedlegg B - Godkjenning fra NSD



[Meldeskjema](#) / [Oppdragsbasert ledelse](#) / Vurdering

Vurdering av behandling av personopplysninger

Referansenummer
592907

Vurderingstype
Automatisk

Dato
29.05.2023

Prosjekttittel
Oppdragsbasert ledelse

Behandlingsansvarlig institusjon
UiT Norges Arktiske Universitet / Fakultet for humaniora, samfunnsvitenskap og lærerutdanning / Institutt for samfunnsvitenskap

Prosjektansvarlig
Rudi Kirkhaug

Student
Øyvind Skogvold og Arvid Skogvold

Prosjektperiode
09.01.2023 - 01.12.2023

Kategorier personopplysninger
Alminnelige

Lovlig grunnlag
Samtykke (Personvernforordningen art. 6 nr. 1 bokstav a)

Behandlingen av personopplysningene er lovlig så fremt den gjennomføres som oppgitt i meldeskjemaet. Det lovlige grunnlaget gjelder til 01.12.2023.

[Meldeskjema](#)

Grunnlag for automatisk vurdering

Meldeskjemaet har fått en automatisk vurdering. Det vil si at vurderingen er foretatt maskinelt, basert på informasjonen som er fylt inn i meldeskjemaet. Kun behandling av personopplysninger med lav personvernulempe og risiko får automatisk vurdering. Sentrale kriterier er:

- De registrerte er over 15 år
- Behandlingen omfatter ikke særlige kategorier personopplysninger:
 - Rasemessig eller etnisk opprinnelse
 - Politisk, religiøs eller filosofisk overbevisning
 - Fagforeningsmedlemskap
 - Genetiske data
 - Biometriske data for å entydig identifisere et individ
 - Helseopplysninger
 - Seksuelle forhold eller seksuell orientering
- Behandlingen omfatter ikke opplysninger om straffedommer og lovovertridelser
- Personopplysningene skal ikke behandles utenfor EU/EØS-området, og ingen som befinner seg utenfor EU/EØS skal ha tilgang til personopplysningene
- De registrerte mottar informasjon på forhånd om behandlingen av personopplysningene.

Informasjon til de registrerte (utvalgene) om behandlingen må inneholde

- Den behandlingsansvarliges identitet og kontaktopplysninger
- Kontaktopplysninger til personvernombudet (hvis relevant)

Vedlegg C – Informasjonsskriv og samtykkeerklæring

Vil du delta i forskningsprosjektet

Oppdragsbasert ledelse – I hvilken grad er militær lederskapsfilosofi overførbar til sivile organisasjoner?

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å utforske hvilken overføringsverdi oppdragsbasert ledelse (OBL) kan ha til ikke-militære organisasjoner og hvilke forutsetninger som må ligge til grunn for at det skal fungere. I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål

Formålet med studien er å studere den militære lederskapsfilosofien oppdragsbasert ledelse i en ikke-militær kontekst. Kan OBL dekontekstualiseres og tas i bruk i sivile organisasjoner eller finnes det organisatoriske eller individuelle forutsetninger i den militære konteksten som gjør det utfordrende å ta i bruk denne ledelsesfilosofien andre steder?

Foreløpig problemstilling er: «I hvilken grad er militær lederskapsfilosofi overførbar til sivile organisasjoner?»

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Studentene som gjennomfører studien er Arvid Skogvold og Øyvind Skogvold. Studien gjennomføres som del av mastergradsprogrammet MBA i Strategisk ledelse og økonomi ved universitetet i Tromsø (UiT). Veileder er Professor Rudi Kirkhaug ved UiT.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Ettersom studien omhandler militær ledelse og OBL søker vi personer med lederutdanning fra forsvaret. Det er et ønske at respondentene har erfaring med disse ledelsesfilosofiene. Vi søker intervjuobjekter som har vært ansatt i Forsvaret og sivile organisasjoner, både som ledere og andre ansatte med erfaring i temaet.

Hva innebærer det for deg å delta?

Vi vil gjennomføre semistrukturerte dybdeintervju på ca 45-60 minutter. Intervjuene vil ved samtykke fra intervjuobjektene tas opp med lydopptaker. Det planlegges med anonyme deltakere, men bakgrunnsinformasjon som bransje, stilling og utdanning kan nevnes i kontekstualiserings øyemed i oppgaven.

Det er frivillig å delta

Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykket tilbake uten å oppgi noen grunn. Alle dine personopplysninger vil da bli slettet. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg.

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

Vi vil bare bruke opplysningene om deg til formålene vi har fortalt om i dette skrivet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket.

- *Det vil bare være oss to som studenter og vår veileder som vil ha tilgang på dataene jeg får fra deg.*
- *Dataene vil være lagret lokalt på privat PC og i notatbok. Disse vil bli slettet etter protokoll ved sensur på oppgaven.*
- *Dataene vil publiseres som empiriske funn i masteroppgaven. Videre vil disse funnene analyseres opp mot det valgte teoretiske rammeverket for oppgaven.*

Hva skjer med personopplysningene dine når forskningsprosjektet avsluttes?

Opplysningene som samles inn anonymiseres når oppgaven er godkjent. Dette er etter planen i desember 2023.

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra *Universitetet i Tromsø (UiT)* har Sikt – Kunnskapssektorens tjenesteleverandør vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

Dine rettigheter

Så lenge du kan identifiseres i datamaterialet, har du rett til:

- innsyn i hvilke opplysninger vi behandler om deg, og å få utlevert en kopi av opplysningene
- å få rettet opplysninger om deg som er feil eller misvisende
- å få slettet personopplysninger om deg
- å sende klage til Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger

Hvis du har spørsmål til studien, eller ønsker å vite mer om eller benytte deg av dine rettigheter, ta kontakt med:

- *Universitetet i Tromsø (UiT) ved professor Rudi Kirkhaug, rudi.kirkhaug@uit.no, tlf:77646504*
- *Personvernombud ved UiT: Sølvi Bredeford Anderssen. personvernombud@uit.no, tlf:77646153*

Hvis du har spørsmål knyttet til vurderingen som er gjort av personverntjenestene fra Sikt, kan du ta kontakt via:

- Epost: personverntjenester@sikt.no eller telefon: 73 98 40 40.

Med vennlig hilsen

Rudi Kirkhaug (Veileder)

Arvid Skogvold & Øyvind Skogvold (Student)

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet, og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- å delta i intervju
- at intervjuet tas opp med lydopptaker.

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

