

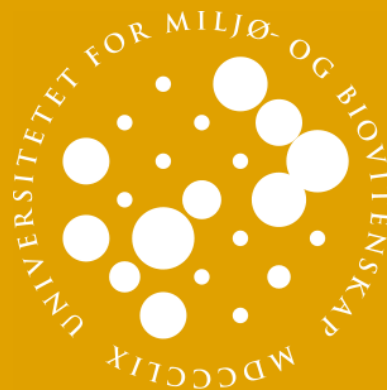


# Ledelse og styring

Studenter i ledelse, 11. april 2012

Gro Ladegård

Førsteamanuensis HH ved UMB



13. aug. 2010

# Ny ledelse i Forsvaret

## Oppdragsbasert ledelse

**Mindre teamarbeid i militær ledelse**

AV ANITA M  
am@ukeavise

Situasjonen tilspisset seg og så sent som i 2009 ble soldater drept. Tapet av soldater tydeliggjorde ved oppdrag omtalen av de offentlige hvordan de såges beste soldater.

En av de høyeste dekorasjoner – Krigskorset med sverd – for sin eksepsjonelle innsats i Talibans kjerneområde. Marinejegeren hadde vært mye strid, og noe av det som ble spesielt fremhevet ved hans innsats, var hans kreativitet og evne til å bruke Forsvarets kapasitet på nye måter.

En slik form for selvstendighet og kreativitet er noe av det Forsvaret ønsker seg mer av i egne rek-

satsforsvar. Det har konsekvenser for utøvelsen av ledelse i Forsvaret, sier Geir Ove Venemyr, prosj for «Helhetlig lederutvikling i Forsvaret» og stalt for lederutvikling ved Forsvarets Høyskole, til Ukeavisen I

leder og soldat selv skal være seg situasjonene bevisst. Den enkelte må kunne gjøre sine egne vurderinger når situasjoner oppstår og ha mulighet til å handle fleksibelt,

erskap innebærer at en militært befall, tar motsetning til en menige i liten grad ret til å tenke selv, s det at offiserer og må ta ansvar i form etterfølgelse og/eller i tiv kritikk og lojalitet ns vilje og intensjon ses videre til «et kol-

# Soldatkulturen trenger styring

**NORSKE SOLDATER** i Afghanistan er bærere av en krigerkultur som forherliger vold og søker konfrontasjon fordi det gir en sjanse til å ta liv. Det er budskapet i uttalelser som er blitt sitert gang på gang i mediene det siste døgnet. Vi får høre at krig er bedre enn sex og at hensikten er å drepe. Så langt mannfolkskrytet som soldater i Telemark bataljon har meddelt gjennom det nye magasinet Alfa.

Forsvarssjef Harald Sunde og forsvarsminister Grete Faremo reagerer som enhver ansvarsbevisst leder må gjøre. De tar sterkt avstand fra holdninger av denne typen og lover å komme til bunns i saken. Faremo sier at en «uakseptabel krigerkultur trives best i mørket og vil, som trollet, sprekke når ukulturen våger seg frem.» Det har avgjørende betydning for det norske engasjementet i Afghanistan at hun får rett i denne spådommen.

**INGEN BØR BLI OVERRASKET** (me holdninger kan utvikle seg blant daten i Afghanistan. De lever et liv sjøn og opererer under forhold som ligere det siste året. Samtidig opple ne også en betydelig grad av isolas til det sivile norske samfunnet som dem ut i krigen. Norge er et land h ken handler om barnehager og pe



Forsvarsminister Grete Faremo (Ap) ser farene for at norske soldater med uakseptable holdninger kan sette hele oppdraget i Afghanistan i vanry. FOTO: SCANPIX

andre land har sendt styrker for at afghanerne skal oppnå et minimum av trygghet, ikke for å

fremtiden. Det er viktig å finne ut om offiserer og soldater under press har utviklet kritikkverdige holdninger. I så fall må det få konsekvenser for rekruttering og opplæring. Oppslutnin-

FORHOLDEN av denne sa-  
ne som en advarsel for  
tig å finne ut om offiserer  
ess har utviklet kritikkver-  
fall må det få konsekven-  
og opplæring. Oppslutnin-  
ærværet i Afghanistan er  
tyrker fortsatt blir betrak-  
ningen og ikke som en del

nende ved krigen. Det stiller høye krav til offiserene som har ansvar for lett påvirkelige unge mennesker. De må ikke

Trenger soldatene mer styring?  
- i såfall av hva?

Trenger soldatene mer ledelse?  
- isåfall av hva?



"Ledelse er å håndtere unntak: Å gjøre de riktige tingene"

Personorientert

Direkte, dialogbasert påvirkning eller gjennom verdier

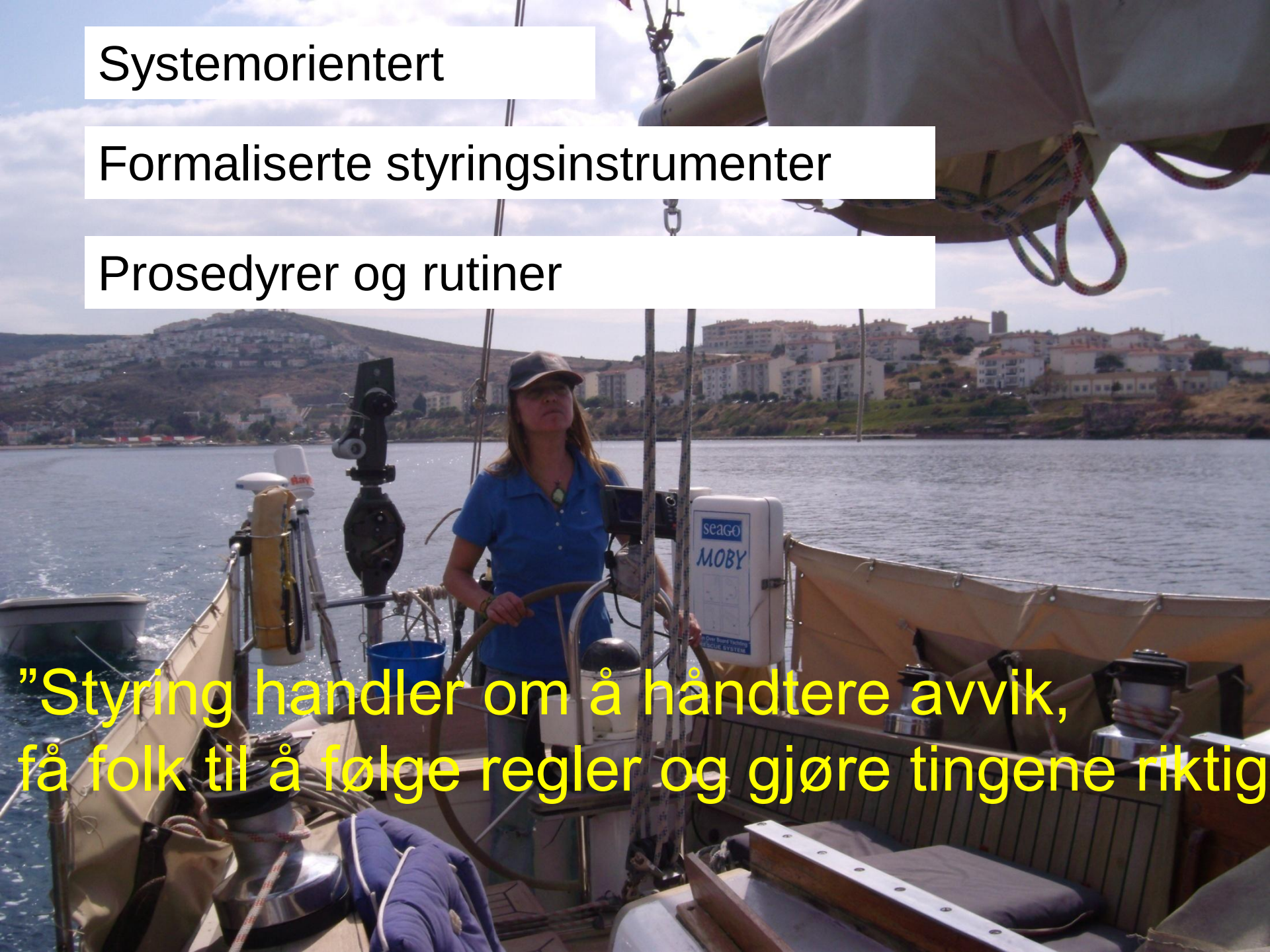
Autoritet og skjønn

Systemorientert

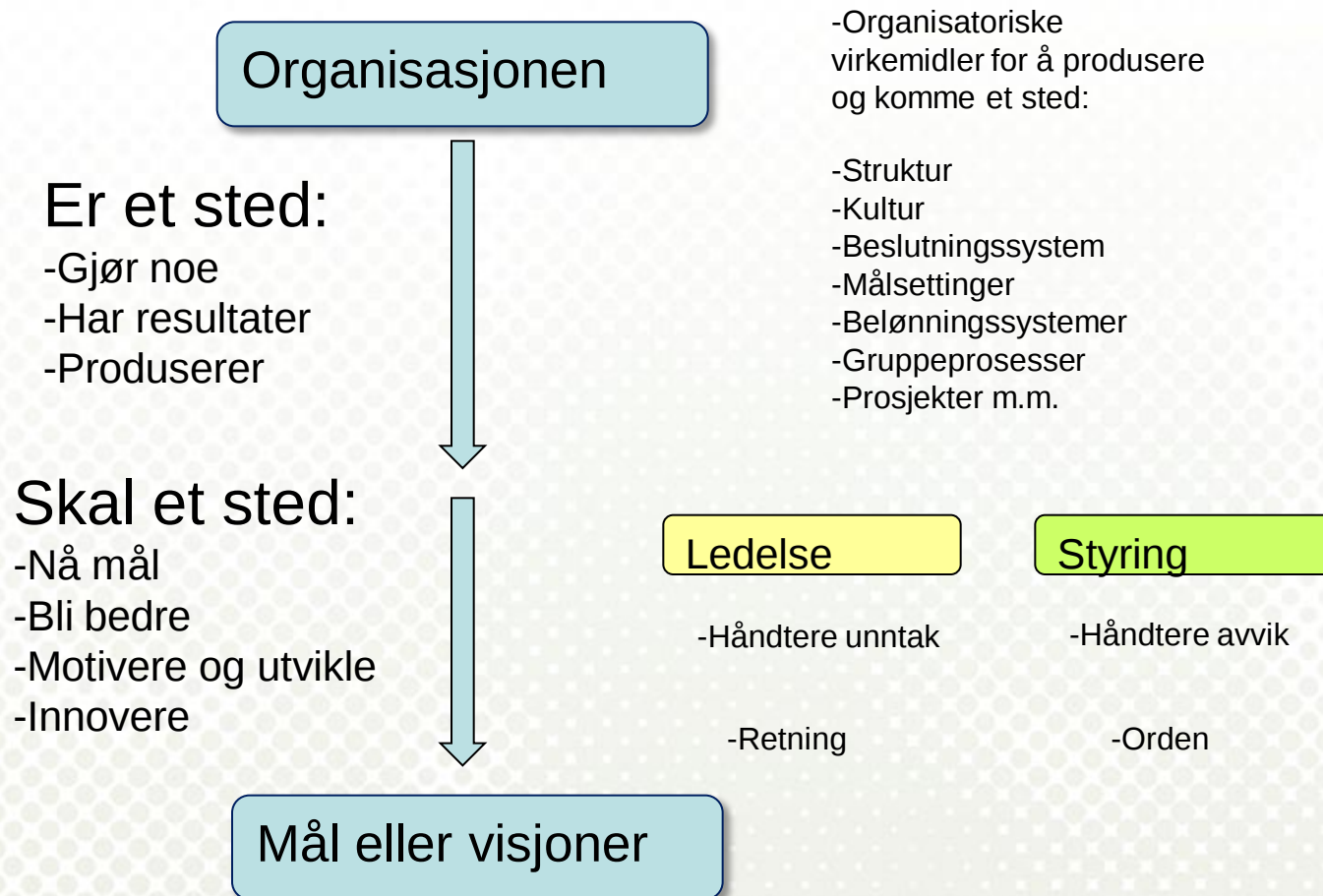
Formaliserte styringsinstrumenter

Prosedyrer og rutiner

"Styring handler om å håndtere avvik,  
få folk til å følge regler og gjøre tingene riktig



# Ledelse og styring i ORGANISASJONER



## Organisasjonens dilemmaer

- “En organisasjon er et sosialt system som er bevisst konstruert for å løse bestemte oppgaver og realisere bestemte mål” (Jacobsen & Thorsvik)
- Dilemma 1: målrasjonalt vs. verdirasjonalt
  - Målrasjonalt: Instrumentell rasjonalitet: moralsk “blind”
  - Verdirasjonalt: Rasjonalitet i henhold til indre verdier, uavhengig av resultat
  - På den ene siden er målrasjonell organisering en betingelse for likebehandling, rettigheter, forutsigbarhet, demokrati ( i tillegg til å være koordinerende)
  - På den andre siden kan målrasjonalt redusere menneskene til midler
- Dilemma 2: stabilitet vs. forandring
  - Effektiv måloppnåelse er avhengig av målrasjonell organisering
  - Repetisjon og stabilitet ødelegger evne til forandring og tilpasning
- Løsning:
  - Skape slakk og skjønn. Lage dynamikk mellom styring og ledelse
  - Vekselvirkning mellom styring og ledelse: Også mellom avgjørelser (judgements) og beslutninger (decisions)

## Lederskap: Management

Lederskap er en funksjon  
Lederskap utøves av personer

- Lederskap kan defineres som kombinasjon av ledelse (leadership) OG styring (administrasjon/governance)



- Lederskap drøftes som regel som noe som utøves av formelle ledere i en organisasjon
- Ledelse (leadership) kan utøves av mange ulike personer i en organisasjon – eks. Uformell ledelse, selvledelse, delt ledelse i team

## Dynamikken i ledelse og styring

- Ledelse og styring kompletterer hverandre
  - For eksempel ved resultatstyring
  - Hva er ledelsens oppgaver ved resultatstyring?
- Ledelse og styring er substitutter: erstatter hverandre
  - LEAN: erstatte styring (“blindt følge regler”) med delt ledelse (alle ansatte tar ansvar for å finne problemer, komme med forslag til å gjøre noe med det, reparere, forbedringer etc.)
  - Håndtere avvik ved å definere det som unntak?
- Ledelse er personifisert: kan demoniseres og idealiseres
  - Vanskelig å kvantifisere
- Styring er upersonlig: kan fremstå som uunngåelig i en målrasjonell organisasjon. Kan være fremmedgjørende
  - “altfor” lett å kvantifisere

## Betingelser for lederskap

- Lederskapet utgjør betingelser for orden og retning
  - Definert ansvar, definert myndighet
  - Reell myndighet følger sjeldent ansvaret
  - Kilder til manglende samsvar i en organisasjon:

### Motstand

- Indre usikkerhet
- Motstand mot å bli brukt som redskaper
- Utfordring av autoritet
- Møtes ofte med mer kontroll eller styring hvor reglene rettferdiggjøres som målrasjonalitet

### Usikkerhet

- Ytre uforutsigbarhet
- Risiko vs. usikkerhet
- Lederskapet må oversette usikkerhet til risiko
- Kan møtes med tillit og risikodeling
- Verdirasjonalitet

## Soldatkulturen trenger styring

**NORSKE SOLDATER** i Afghanistan er bærere av en krigerkultur som forherliger vold og søker konfrontasjon fordi det gir en sjanse til å ta liv. Det er budskapet i uttalelser som er blitt sitert gang på gang i mediene det siste døgnet. Vi får høre at krig er bedre enn sex og at hensikten er å drepe. Så langt mannfølskrytet som soldater i Telemark bataljon har meddelt gjennom det nye magasinet Alfa.

Forsvarssjef Harald Sunde og forsvarsminister Grete Faremo reagerer som enhver ansvarsbevisst leder må gjøre. De tar sterkt avstand fra holdninger av denne typen og lover å komme til bunns i saken. Faremo sier at en «akseptabel krigerkultur trives best i mørket og vil, som trøtlet, sprekke når ukulturen våger seg frem.» Det har avgjørende betydning for det norske engasjementet i Afghanistan at hun får rett i denne spådommen.

**INGEN BØR BLI OVERRASKET** over at ekstreme holdninger kan utvikle seg blant en del soldater i Afghanistan. De lever et liv i fysisk isolasjon og opererer under forhold som er blitt farligere det siste året. Samtidig opplever soldatene også en betydelig grad av isolasjon i forhold til det sivile norske samfunnet som har sendt dem ut i krigen. Norge er et land hvor politikkene handler om barnehager og pensjonsordninger. Krig er et fjernt begrep – noe som enten hører til i fortiden eller foregår i andre deler av verden.

«Krig er et fjernt begrep – noe som enten hører til i fortiden eller foregår i andre deler av verden»

Mange soldater opplever på samme tid et kultursjokk og en dragnings mot det spennende ved krigen. Det stiller høye krav til offiserene som har ansvar for lett påvirkelige unge mennesker. De må ikke miste av syne at Norge og



Forsvarsminister Grete Faremo (Ap) ser færene for at norske soldater med uakseptable holdninger kan sette hele oppdraget i Afghanistan i vannry. FOTO: SCANPIX

andre land har sendt styrker for at afghanerne skal oppnå et minimum av trygghet, ikke for å skremme dem til underkastelse.

Hvis den etiske bevisstheten svekkes, fører det til at grensene for akseptabel adferd flyttes. En slik svekkelse skjer ofte gradvis og nesten umerkelig. Derfor er det så viktig å være på vakt. Historisk erfaring viser at holdningsmessig utglidning før eller siden ender med at det blir begått krigsforbrytelser. Det er en tragedie som ingen ønsker at norske offiserer og soldater skal få oppleve.

**DEN STØRSTE BETYDNINGEN** av denne saken er at den kan tjene som en advarsel for fremtiden. Det er viktig å finne ut om offiserer og soldater under press har utviklet kritikkverdige holdninger. I så fall må det få konsekvenser for rekruttering og opplæring. Oppslutningen om det norske nærværet i Afghanistan er avhengig av at våre styrker fortsatt blir betraktet som en del av løsningen og ikke som en del av problemet.

## Styring av soldatkulturen:

-Mangler vi styring eller mangler vi ledelse

-Både motstand og usikkerhet fins

-Mangler vi orden eller retning?

- Mer ledelse: mer retning, verdirasjonalitet, unntakshåndtering
- Mer ledelse: mer orden, avvikskorrigerering

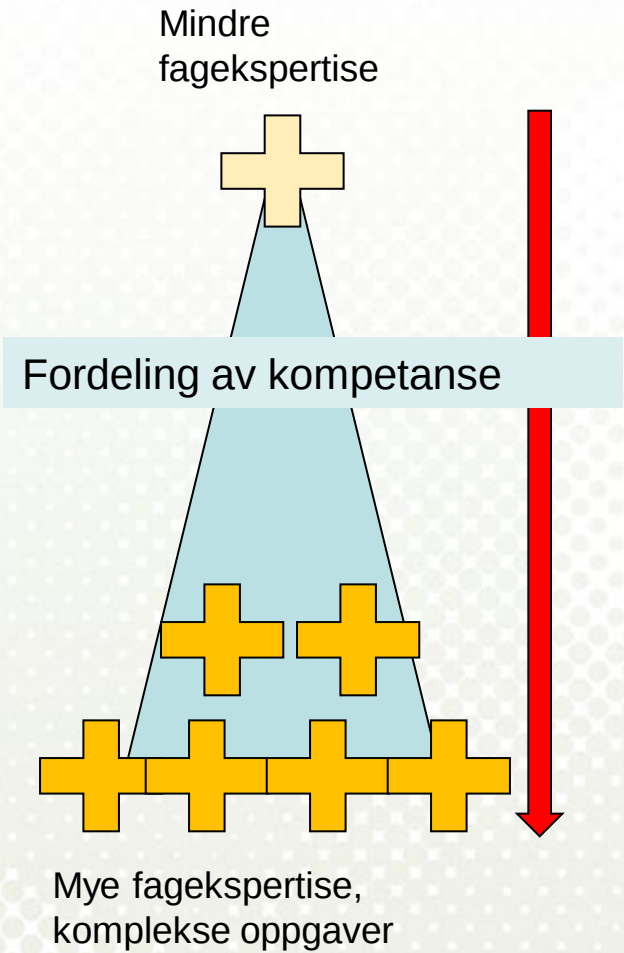
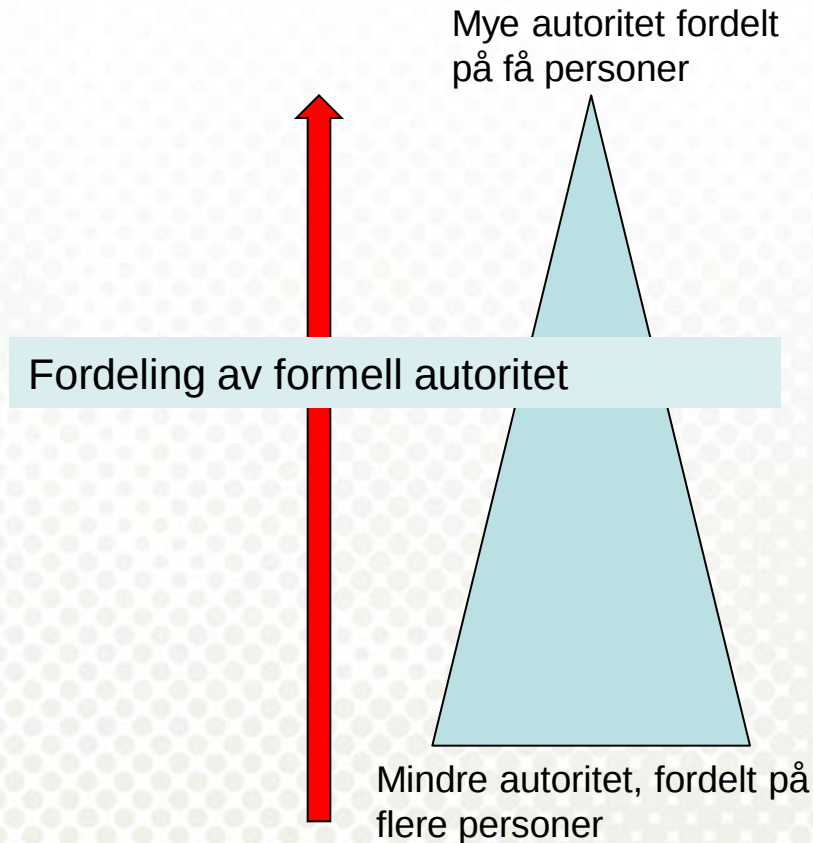
## Ledelse og person

- Kjernen i ledelsesfunksjonen er personlig ansvar for orden og retning
  - Slakk og skjønn: kan ikke styres. Unntak kan ikke styres
  - Å håndtere rommet krever personlig autoritet
- Autoritet
  - Kan fylle rommet mellom ansvar og myndighet: temme motstand og ta risiko ved usikkerhet
  - Utgjør "hele personen": både rolle og individ
  - Tillit blir totalitær: enten har man det eller ikke
- Ansvar
  - Totalansvar (jmf management-tradisjonen)
  - Må gå av selv om man ikke har skyld
- Varierende rom for å utøve ledelse
  - Kan være "restkategorier" av styringshull
  - Kan være formelt definerte men vage og preget av uforutsigbarhet

## Formelt hierarki: linje og kontroll

- Linjen: det vertikale formelle lederhierarkiet
  - Basert i skille mellom kontroll og utøvelse
  - Delegerer oppgaver, men aldri fundamentalt ansvar
- Kontroll over
  - Resultat
  - Oppgaveutførelse
  - Sosialt samspill
- Tillit: fyller inn der kontroll ikke kan brukes
- Balanse tillit og kontroll bidrar til effektiv organisering
  - For mye kontroll gir målforskyvning
  - For lite kontroll gir innadvendte organisasjoner
- Mer styring forsterker problemet
- Mer ledelse: etablere nye referanser for styring

# Kunnskap og autoritet



Hvordan skal organisasjoner som er kunnskapsintensive

- fordele myndighet?
- skape dynamikk mellom styring og ledelse?

## Kunnskapsintensive organisasjoner

- Eks. Sykehus og universiteter, forskningsbaserte org.
  - Ledelsen må ta avgjørelser uten faglig ekspertise: mot administrative avgjørelser heller enn verdibaserte
  - Styringen må følge faglige logikker - dilemma
- Tradisjon: skille administrasjon og faglig linjeorganisering
  - Påvirkning på dynamikken mellom ledelse og styring
  - Faglig autonomi og skjønn langt nede i organisasjonen
- I markedsbaserte virksomheter: dilemma mellom ledelse og selvledelse
  - Mindre aksept for autoritet, flere ønsker seg autoritet
  - Hvilke oppgaver har ledere i kunnskapsintensive organisasjoner?

## Utfordringer i moderne organisasjoner

- Mer aktiv eierstyring: Aksentuerer interessekonflikter
- Økt styringsnivå: systemer og strukturer
- Mer kompetanse, både faglig og administrativt
- Selvledelse:
  - Total underkastelse eller total autonomi?
- Organisasjoner som målrasjonelle redskaper:
  - Kan man skape eksistensiell enighet – maks tillit?
  - Hvor skal skjønnet og verdirasjonaliteten ligge?
- Autoritet i kunnskapsorganisasjoner:
  - legitim autoritet er basert i aksept
  - hvor er avgrensningen av akseptområdet?

## DnU: Vet vi hvor vi skal?

- Styring uten ledelse vet ikke hvor den skal
  - (styrdamen har ingen kaptein)
- Ledelse uten styring kommer ingen vei
  - (kapteinen roper men det er ingen ved roret)

## DnU: ledelse og styring

- En fusjon er en unntakstilstand: roper på ledelse
- Hvilke virkemidler har toppledelsen?
- Hvor i organisasjonen skal det utøves skjønn? Faglig og administrativt?
- LEDELSE: Skape visjoner og mål, regulere grenser, vise vei, verdibasert skjønn, skape mening for retningen
- STYRING: Lage strukturer, systemer, rutiner, arbeidsfordeling, lage orden så vi kommer avgårde