



UNIVERSITETET I  
NORDLAND

## Mål-, resultat- og risikostyring i Hærstaben

Emnekode: MOPP MBA

Dato: 6. juni 2014

Kandidatnr.: 31 og 34

Totalt antall sider: 85 sider

(Blank)

## **Abstract**

In this paper, we have investigated how the Army staff of the Norwegian Armed Forces actually are using a new management system. Does the Army staff use the management system as intended by governing documents and does it use the system in management and leadership of the Norwegian Army? We gathered our data through interviews of several staff officers employed in the Army staff, and an extensive document analysis. The Armed Forces is a hierarchical organization and therefore one could assume that a new management system would be implemented and adopted smoothly and without any hesitation. However, we found that this is not the case. We found that procedures and methods vary and that a clash between cultural and industry languages make it difficult to gain a common understanding of how to make use of this new management system. Military officers are traditionally strong culture bearers and this affects the process further.

(Blank)

## **Forord**

Med denne masteroppgaven vi nå har skrevet har vi begge to nådd det målet vi satte oss for noen år tilbake. Vi ville formalisere den kunnskap og erfaring vi satt inne med fra vår yrkeserfaring og vi ville skaffe oss ny, oppdatert kunnskap og erfaring gjennom et utdanningsløp som samtidig ville gi oss en slik formalisert avslutning som dette produktet representerer.

Vi har begge to vår yrkesmessige erfaringsbakgrunn fra Forsvaret og det vil være på sin plass å takke vår arbeidsgiver for utvist vilje til fleksibilitet og samarbeid når studiesamlinger, eksamener og oppgaveskriving var det som stod høyest på vår prioriteringsliste. Selv om vi har samme arbeidsgiver er vi selvfølgelig ulike som mennesker på flere måter. Vi er ulike i alder, har ulike tidligere utdanningsløp og arbeidserfaring og vi har ulik sivil status. En av oss er ung, har ikke stiftet familie og har vært ett halvår i Afghanistan i studietiden. Den andre er eldre, er samboer og har to barn i skolepliktig alder. Til sammen har vi gjennom godt mot, bruk av fridager, helger og kveldstimer, utgjort det som skulle til for å fullføre dette studieløpet vi den gang bestemte oss for. Men vi har ikke gjort dette helt alene og isolert;

Takk rettes til vår studieveileder som nok har opplevd noen litt nølende og søkende kandidater, men som med tålmodighet og kyndig veiledning har satt oss på riktig retning i arbeidet når vi har tendert mot ville veier.

Takk skal også rettes til våre intervjuobjekter som har dannet basis for vår empiri i oppgaven. I en hektisk hverdag har de velvillige stilt opp for å svare på mer eller mindre kompliserte spørsmål som i noen grad også kan oppfattes som avdekkende og avslørende for utførelsen av egne arbeidsoppgaver. Uten dem og deres ærlige bidrag ville dette ikke vært mulig.

Vi takker hverandre for samarbeidet gjennom store deler av studietiden og ikke minst gjennom arbeidet med denne masteroppgaven. Målet er nådd! «Yes, we can!»

Sist, men ikke minst retter vi en takk til våre omgivelser, venner og familie. Takk for at dere har godtatt vår bruk av tid og at vårt fokus i alle fall i perioder har vært rettet mot lesing og oppgaveskriving fremfor andre hyggelige fritidssysler som fiske, sosialt- og familiært samvær.

Setermoen, Bardu  
6. juni 2014

Harald Berg

Geir Magne Moen

(Blank)

## Sammendrag

Hensikten med oppgaven har vært å undersøke hvordan et nytt styringssystem som omhandler økt målstyring, faktisk brukes i Hærens øverste stab, Hærstaben. Er systemet i bruk etter intensjonene i styrende dokumenter og blir systemet brukt i styring og ledelse av Hæren?

Opgavens problemstilling er:

- *Hvordan brukes styringssystemet Mål-, Resultat- og Risikostyring i Hærstaben*

Vi har basert forskningen vår på en kvalitativ metode, og har samlet inn data som har kunnet belyse problemstillingen. Det er gjort en omfattende analyse av et betydelig dokumentomfang i form av reglementer, direktiver, statlige veiledere og virksomhetsplaner som er nøye studert. Det er også gjennomført dybdeintervjuer av aktuelle saksbehandlere, mellomledere og sjef i virksomhetsstyringsavdelingen i Hærstaben. I sum har dette gitt oss klarhet i hvordan styringssystemet brukes i Hærstaben.

Vi har nyttet to ulike organisasjonsteoretiske varianter samt teori fra strategi og beslutningsprosesser for å se hvordan innarbeidelsen har vært gjort, og med bakgrunn i våre teoretiske forventninger har vi analysert og drøftet våre funn. I en hierarkisk organisasjon som Forsvaret kan det forventes at et styringssystem vil bli innført og nyttet som tiltenkt, men våre analyser tyder på at dette er mer komplekst og sammensatt enn som så. Bruken av verktøy og metodikk i arbeidsprosessene varierer, og ulike bransje- og kulturspråk gjør det svært krevende for avdelinger og enkeltpersoner å oppnå en felles forståelse av hva dette egentlig dreier seg om. Sjefer og øvrige offiserer i Hæren er tradisjonelt også sterke kulturbærere, og kulturen i avdelingene påvirker også hvordan mål og resultater kommer til konkret fremstilling.

I løpet av vårt arbeid med denne oppgaven har det skjedd endringer hva gjelder bruk av Mål-, resultat- og risikostyring (MRR) i Hærstaben. I skrivende stund har Stabssjef i Hærstaben bestemt at MRR nå skal være det bærende system for styring og oppfølging i Hærstaben. Møter og seminarer er avholdt for å få satt dette i system og nytt målbilde er etablert og er godkjent i Hærens kommandogruppemøte 28. april 2014. Kanskje har vårt arbeid bidratt til å sette dette fokuset?

(Blank)



## Innholdsfortegnelse

Abstract .....	ii
Forord .....	iv
Sammendrag .....	vi
Innholdsfortegnelse .....	viii
Tabeller og figurer .....	x
Begreper og akronymer .....	xi
1. Innledning .....	1
1.1 Bakgrunn .....	1
1.2 Oppgavens formål med problemstilling .....	2
1.3 Avgrensninger .....	3
1.4 Disposisjon .....	3
1.5 Kort om Balansert Målstyring .....	4
2. Teori .....	7
2.1 Det instrumentelle perspektivet .....	7
2.2 Institusjonell teori .....	9
2.2.1 Kulturell teori .....	10
2.2.2 Myteperspektivet .....	11
2.3 Forventninger knyttet til organisasjonsteoretiske perspektiver .....	14
2.3.1 Ledelse .....	14
2.3.2 Mål og målsetninger .....	14
2.3.3 Bruk av systemet .....	15
2.4 Strategi, beslutningsprosess og prestasjonsmåling .....	16
3. Metode .....	21
3.1 Forskningsdesign og studieobjekt .....	21
3.2 Datagrunnlag .....	22
3.2.1 Intervjuer .....	22
3.2.2 Dokumentanalyse .....	24
3.3 Datakvalitet .....	24
4. Bakgrunn .....	27
4.1 Beskrivelse av case .....	27
4.2 Styrende dokumenter .....	30
4.2.1 Forsvaret innfører Balansert målstyring .....	30
4.2.2 Direktiv for virksomhets- og økonomistyring (DIVØ) .....	31
4.3 Hærens tilnærming til Mål-, resultat- og risikostyring .....	34
5. Presentasjon av funn .....	39
5.1 Funn knyttet til ledelsesforankring .....	39
5.2 Funn knyttet til mål og strategiarbeid .....	41
5.2.1 Mål og målbilde .....	41
5.2.2 Strategiarbeid .....	43
5.3 Funn knyttet til bruken av systemet .....	45
6. Analyse .....	53
6.1 Analyse av forhold rundt ledelsesforankring .....	53
6.2 Analyse av forhold rundt mål og strategiarbeid .....	56
6.3 Analyse av forhold rundt bruken av MRR .....	59
7. Konklusjon .....	63
7.1 Forbedringer og utfordringer .....	65
7.2 Muligheter for videre forskning .....	66
7.4 Svakheter ved studien .....	67

8. Referanser .....	68
---------------------	----

## Tabeller og figurer

Figur 1 De fire perspektivene i balansert målstyring (Kunnskapssenteret.com) .....	5
Figur 2 Faser i en beslutningsprosess (Jacobsen og Thorsvik) .....	17
Figur 3 Valg av styringsform .....	19
Figur 5 Hærens organisasjon .....	28
Figur 6 Hærstabens organisasjon .....	28
Figur 7 Sammenheng mål-, resultat- og risikostyring .....	32
Figur 8 Eksempel på risikobilde .....	33
Figur 9 Hærens målbilde godkjent på HKGM 1/2013 .....	34
Figur 10 Eksempel på styringskort .....	35
Figur 11 Styringsparameter med måleindikatorer .....	36
Figur 12 Målkort M-2 Etablert tydelig og klar profesjonsidentitet .....	42
Figur 13 Målkort R-1: Sikret bærekraftig balanse .....	43
Figur 4 Hovedgrupper av styringsparametere i resultatkjeden (DFØ) .....	47
Figur 13: Styringshjul (bergsti.no) .....	48
Tabell 1: Forventninger knyttet til ledelsesforankring .....	54
Tabell 2: Forventninger knyttet til mål og strategiarbeid .....	56
Tabell 3: Forventninger knyttet til effekter av bruk av MRR .....	59

## Begreper og akronymer

ASM	Avdelingssjefsmøte
BRA	Budsjett- og resultatansvarlig
DIF	Driftsenhet i Forsvaret
DIVØ	Direktiv for virksomhets- og økonomistyring i Forsvaret
DFØ	Direktoratet for økonomistyring
FD	Forsvarsdepartementet
FOH	Forsvarets operative hovedkvarter
FSJ	Forsvarssjefen
FÅR	Forsvarssjefens årsrapport
HKGM	Hærens kommandogruppermøte
HSM	Hærens sjefsmøte
HST	Hærstaben
GIH	Generalinspektøren i Hæren
G-plan	Hærens gjennomføringsplan (Hærens langtidsplan)
MI	Måleindikator
MRS	Mål- og resultatstyring
MRR	Mål-, resultat- og risikostyring (Forsvarets tilnærming til MRS.)
NPM	New Public Management
PBP	Plan- og Budsjettprosessen
PKM	Prosesskoordineringsmøte
RKR	Resultat og kontrollrapport
SP	Styringsparameter
VP	Virksomhetsplan
VS/HST	Virksomhetsstyringsavdelingen i Hærstaben
ØS/FST	Økonomi- og styringsavdelingen i Forsvarsstaben

# 1. Innledning

## 1.1 Bakgrunn

New Public Management (NPM) er en fellesbetegnelse på en moderniseringsbølge innen offentlig sektor som har sitt opphav primært i New Zealand og Australia på begynnelsen av 1980-tallet.

Til grunn for NPM ligger en skepsis til stat og politikere og reformkonseptet har en basis i økonomisk teori med sterk vekt på effektivitet og effektivisering. Et viktig element for å få til økt effektivitet og effektivisering av offentlig sektor er i følge NPM økt bruk av forbilder fra det private næringsliv, hvor resultatstyring har en vesentlig betydning.

Økt interesse for intellektuell kapital og kunnskapsledelse samt fremveksten av nyere styringskonsepter, spesielt balansert målstyring (The Balanced Scorecard) og tilsvarende modeller, har for mange virksomheters vedkommende flyttet oppmerksomheten fra finansielle, regnskapsbaserte prestasjonsmål til kompetansebaserte, ikke-finansielle måltall. Felles for de nye konseptene er relevanskritikken mot tradisjonell økonomistyring, som er kraftfullt målbåret i Johnson og Kaplan (1987), behovet for å kartlegge virksomhetens verdidrivere, som er ikke-finansielle av natur, samt muligheten til å rapportere relevante ytelsesmål gjennom hele virksomhetens verdiskapningsprosess. (Tangenes, 2007)

NPM innebærer at den direkte politiske styringen skal nedprioriteres. Politisk styring skjer i hovedsak gjennom formuleringer av målsettinger og bevilgning av rammebudsjetter.

Virksomhetene på sin side tar målsettingene og budsjettene som gitt, og de tilpasser sin ressursbruk i forhold til størst mulig grad av måloppnåelse målt gjennom resultatstyring. Bølgen har etter hvert spredt seg til mange land og deriblant til Norge.

Selv om resultatstyring i ulike former har vært brukt i offentlig sektor i Norge tidligere, så bidro NPM eller som det kan kalles på norsk «ny offentlig styring» NOS, - til større vekt på resultatstyring (Åge Johnsen, 2005)<sup>1</sup>. Og selv om Norge ikke umiddelbart kastet seg på NPM – bølgen, er statlig forvaltning i dag sterkt preget av denne tekningen gjennom stortingsmeldinger og reformer utover 1990-tallet. Resultatstyring som begrep dreier seg om å framskaffe relevante data for både effektivitets- og produktivitetsvurderinger, samt å sette disse inn i en organisatorisk og politisk sammenheng som danner grunnlag for bedre og mer

---

<sup>1</sup> <https://www.magma.no/resultatstyring-i-norsk-offentlig-sektor>

rasjonelle beslutninger i offentlige organer (Johnsen, 2005). Resultatstyring brukes i dag i mange ulike styringsmodeller. Blant de meste kjente og utbredte er Balanced Scorecard (BSC), eller på norsk Balansert Målstyring (BMS), som ble utviklet på begynnelsen av nittitallet av Robert S. Kaplan og David P. Norton. Mål- og resultatstyring som det overordnede styringsprinsippet i statlig forvaltning er senere slått fast både i Bevilgningsreglementet og Reglementet for økonomistyring i staten (RØS) med tilhørende bestemmelser. For å imøtekomme kravene i Bevilgningsreglementet, RØS samt Stortingsproposisjon 45 (2000-2001)<sup>2</sup> vedtar Forsvarssjefen våren 2001, som et ledd i innføringen av integrert strategisk ledelse<sup>3</sup>, at Forsvaret skal innføre Balansert Målstyring som styringsverktøy.

## **1.2 Oppgavens formål med problemstilling**

Hensikten med denne oppgaven er å se på Hærstabens bruk av moderne styringssystemer, herunder Forsvarets egenutviklede styringsmodell kalt; Mål-, Resultat og Risikostyring (MRR). Oppgaven skal beskrive organisatoriske utfordringer ved bruk av moderne styringssystemer i Hærstaben og herunder hvordan modellen MRR brukes av Hærstaben i planlegging og styring. Gjennom vårt arbeid som offiserer i Hæren, har vi en oppfattelse av at MRR i Hærstaben ikke praktiseres slik styringssystemet er beskrevet i Direktiv for virksomhets- og økonomistyring i Forsvaret (DIVØ). Dette synet deles av flere ansatte i Hærstaben, uten at de konkret klarer å sette fingeren på hva utfordringene består i. På bakgrunn av dette har vi utledet følgende problemstilling:

### ***Hvordan brukes styringssystemet Mål-, Resultat- og Risikostyring i Hærstaben***

For å svare på denne problemstillingen har vi delt temaet inn i tre underkategorier hvor vi stiller følgende spørsmål; I hvilken grad er MRR forankret i *ledelsen*, hvordan utarbeides *mål og strategier* og hvordan *brukes* systemet i den daglige styringen av Hærstaben. Innen disse tre hovedområdene anser vi å finne allmenngyldige utfordringer og forklaringer knyttet til bruken av moderne styringssystemer som MRR er en del av. En god ledelsesforankring fremsettes som forutsetning for at moderne styringssystemer skal få den effekt som ønskes oppnådd. Klart definerte mål og gode målsettinger må ligge til grunn for en godt forankret

---

<sup>2</sup> [St.prp. nr. 45 \(2000-2001\): Omlegging av Forsvaret i perioden 2002-2005](#)

<sup>3</sup> [St.prp. nr 55 \(2001-2002\)](#)

strategi og til sist må prosesser i organisasjonen være formet slik at de underbygger den samhandling som styringssystemet krever for at ønskede effekter skal kunne hentes ut.

### 1.3 Avgrensninger

Styringssystemet vi ser på heter Mål-, resultat- og risikostyring (MRR). Vi vil i liten grad behandle disse tre separate prosessene (målstyring, resultatstyring og risikostyring), men vi vil se på systemet som helhet, - som et sammensatt styringssystem og herunder altså hvordan Hærstaben bruker dette systemet.

Hærstaben er GIHs verktøy for å utforme og utføre den strategi som blir valgt. I denne oppgaven skal vi se på Hærstaben som nivå og vil ikke komme inn på Hæren for øvrig eller andre forsvarsgrener. Sjefsnivået i vår organisasjon er i stor grad mottaker av informasjon som skal danne grunnlag for deres beslutninger. Vårt mål har vært å se på bruken av MRR på saksbehandler- og mellomledernivå i framskaffelsen av dette beslutningsgrunnlaget. Det er derfor dette nivået vi har konsentrert vår innsats mot.

Med målstyring som tema kunne det vært naturlig å snakke om effektivitet og effektivisering. Vår oppgave ser imidlertid ikke på effektivitet som sådan, men stopper med å se på de prosesser som, om de lykkes, i følge teorien vil føre til økt effektivitet.

### 1.4 Disposisjon

Etter dette kapitlet som danner innledning vil oppgaven bygges opp med følgende kapitler: I kapittel 2 presenteres oppgavens teoretiske rammeverk. Vi har benyttet to hovedretninger innenfor forståelse av moderne organisasjonsteori:

Den ene er en *instrumentell* og den andre en *institusjonell* tilnærming. Et hovedskille mellom disse er at den *instrumentelle* teorien ser organisasjonen som et verktøy eller redskap for ledelsen, mens *institusjonell* teori viser til at organisasjoner har egne regler, verdier og normer som påvirker hvordan endringer og nye rutiner innarbeides i organisasjonen. Den instrumentelle hovedretningen er igjen brutt ned i en *hierarkisk* variant og en *konflikt- og forhandlingsvariant*, mens den institusjonelle blir presentert gjennom to perspektiver; et *kulturelt perspektiv* og et ny-institusjonelt *myteperspektiv* (Christensen et. al. 2009). Det instrumentelle og det institusjonelle perspektiv vil utledes i konkrete forventninger til hvordan

ledelsesforankring, mål og strategi og oppnådde effekter av MRR kan tolkes i forhold til de data vi har samlet inn. Disse forventningene blir i analysekapittelet satt inn mot funnene og vårt empiriske grunnlag, og danner utgangspunkt for drøftingen. Kapittel 3 er oppgavens metodekapittel og forteller hvilken fremgangsmåte vi har brukt for å besvare oppgavens forskningsspørsmål. Vi vil her begrunne valgene vi har gjort, samt redegjøre for grunnlaget og innsamlingen av data. Vi vil også diskutere datagrunnlagets gyldighet og pålitelighet. I kapittel 4 vil vi sette leseren inn i den kontekst oppgaven er skrevet i. Her vil vi forklare organisasjonen som studeres, hvordan den er bygd opp og hvordan den virker. Her vil vi også vise noen eksempler på oppbygningen av Mål-, resultat, og risikostyringen (MRR) i Hæren. I kapittel 5 vil datagrunnlaget presenteres. Dataene som presenteres i kapittelet vil sammen med utledede forventninger i teorien danne grunnlag for selve analysen i oppgavens sjette kapittel. Her vil vi ta utgangspunkt i hvordan styringssystemet er tenkt brukt, og gjennom et strukturert oppsett følge hvordan systemet faktisk nyttes. Kapittel 6 er diskusjonskapittelet vårt hvor vi vil diskutere utfordringene vi har identifisert i intervjuene sett i lys av forventninger vi finner i teorien som vi har beskrevet i kapittel 2. I det siste kapittelet vil vi komme med avsluttende betraktninger og forsøke å konkludere i den hensikt å svare på problemstillingen. Vi vil her også komme inn på eventuelle svakheter og feilkilder.

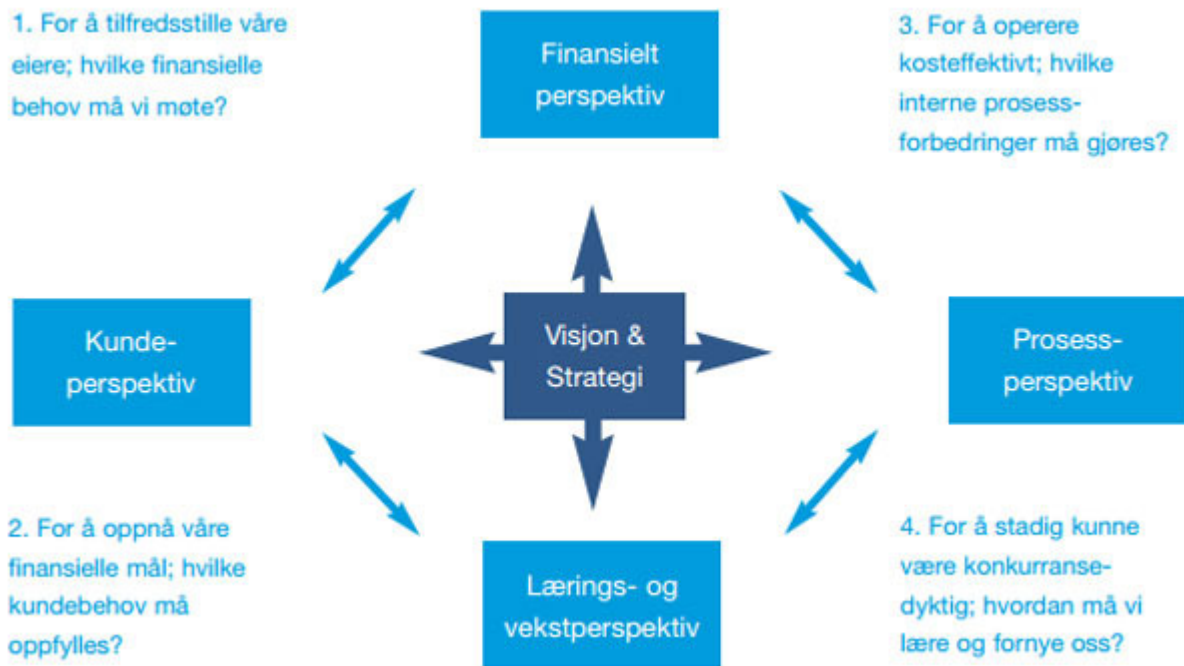
### **1.5 Kort om Balansert Målstyring**

Balansert målstyring (BMS) ("The Balanced Scorecard"), ble som nevnt utviklet av Robert Kaplan og David Norton på 1990-tallet. Hensikten var å fremskaffe et tilstrekkelig antall indikatorer som kunne balansere bedriftens innsats mot markedet gjennom i utgangspunktet fire sentrale perspektiver. Det første perspektivet er det finansielle perspektiv hvor hovedhensikten er å måle tradisjonelle finansielle indikatorer som avkastning og økonomisk inntjening. Men heller ikke avkastning er et endelig mål, målsettingene her må avpasses den vekstfase bedriften befinner seg i. Det andre perspektivet er kundeperspektivet. Her måles indikatorer som sier noe om markedsandeler, markedssegment og grad av fornøyde og nye kunder. Det tredje perspektivet ser på interne prosesser som må til for å opprettholde og utvikle bedriften. Typiske måleindikatorer her kan være produktivitet, kvalitet og kundeoppfølging. Ved å maksimere disse tre perspektivene alene kan bedriften ledes eller lures til kun å se fremtiden i et relativt kort tidsperspektiv. For å balansere dette igjen innfører Kaplan & Norton det fjerde perspektiv som fokuserer på bedriftens evne til læring og vekst.



Her måles forhold knyttet til bedriftens ansatte som trivsel og fornøydhhet på jobben og hvor produktiv den enkelte medarbeider anses å være for bedriften.

Felles for alle perspektivene er at de henger nøye sammen og innsatsen og måleindikatorene i de forskjellige perspektivene må tilpasses bedriftens strategi (Jacobsen og Thorsvik, 2007: 46-47).



Figur 1 De fire perspektivene i balansert målstyring (Kunnskapssenteret.com)

(Blank)

## 2. Teori

For å analysere og besvare vår problemstilling har vi gjort et utvalg av teori som vil legge det vitenskapelige grunnlaget for de funn vi vil presentere senere i oppgaven. Hovedsakelig vil vi se problemstillingen i lys av organisasjonsteoretiske perspektiver. Vi ser for oss at det vil være naturlig å skimte til både instrumentelle og institusjonelle perspektiver. Grunnen til dette er at vi har valgt vår egen arbeidsplass som studieobjekt, noe som kan gjøre det utfordrende å forholde seg objektiv til de funnene vi gjør siden vi vil være farget av våre personlige meninger om Mål-, resultat- og risikostyring som verktøy. Ved å se problemstillingen gjennom begge disse perspektivene sikrer vi bedre vektning av analysen, som igjen kan sikre en større grad av objektivitet.

Siden vår problemstilling har til hensikt å avdekke hvordan MRR som styringssystem brukes, ser vi det som hensiktsmessig og også supplere med teori knyttet til strategiarbeid og beslutningstaking, da vi anser disse temaene å være avgjørende faktorer for at et styringssystem skal fungere fullt ut.

### 2.1 Det instrumentelle perspektivet

Det instrumentelle perspektivet innen organisasjonsteori legger til grunn at en organisasjon er konstruert som et redskap eller instrument i den hensikt å oppnå konkrete mål, der fokus rettes mot hvordan organisasjonen beslutter og kommer frem til løsninger på konkrete problemer. Offentlige organisasjoners eksistensgrunnlag hviler på at de skal utføre bestemte oppgaver på vegne av samfunnet og de kan dermed oppfattes nettopp som redskaper eller instrumenter (Christensen et al. 2009: 33). Dette kan oppnås ved at offentlige organisasjoner og deres ansatte, gjennom prosessbeskrivelser og instruksjoner handler formålsrasjonelt ved utføringen av oppgavene, men det samme kan også oppnås gjennom å strukturere organisasjonen på en slik måte at selve organiseringen styrer de ansattes oppgaveløsning i retning av å oppnå de bestemte mål.

Det er i teorien vanlig å skille mellom to varianter av slike instrumentelle organisasjoner. I en *instrumentell hierarkisk variant* vil organisasjoner betraktes som en tilnærmet enhetlig, rasjonell aktør der medlemmene i fellesskap jobber mot samme, felles mål (Jacobsen & Thorsvik, 2011: 298). Arbeidsdeling, faste rutiner og spesialisering er grunnlaget for hvordan organisasjonens oppgaver blir utført. Her har de ulike nivåene i organisasjonen definerte over-

og undernivå, altså ordregiver og ordremottaker, noe som er kjernen i Max Webers byråkratiske prinsipp (Jacobsen & Thorsvik, 2011: 74). Arbeidsoppgaver og rutiner er nedfelt i lover og regler, og organisasjonens medlemmer får definert sine roller gjennom stillingsinstrukser (Jacobsen & Thorsvik, 2011: 164). Hierarki innebærer som nevnt over- og underordning mellom ulike nivåer i organisasjonen og *horisontal spesialisering* uttrykker hvordan oppgaver fordeles mellom ulike enheter på samme nivå i strukturen. Innenfor horisontal spesialisering er det vanlig å skille mellom ulike prinsipper. Et av disse prinsippene er *prosessprinsippet* som fordeler sakene etter type prosess som anvendes for å oppnå et formål. Det kan for eksempel være ulike enheter for planlegging, personalsaker og budsjettsaker. Hierarki knyttes gjerne også til et karrieresystem der medlemmene har som mål å stige i gradene på bakgrunn av kvalifikasjoner og prestasjoner.

En annen måte å se instrumentell teori er som en *instrumentell forhandlingsvariant*. Her består organisasjonen av forskjellige aktører og koalisjoner som ikke nødvendigvis har samme mål, interesser og agendaer, de kan sågar ha motstridende mål. Utfallet vil her komme som resultat av en politisk dragkamp mellom forskjellige aktører, og resultater kan i stor grad kun oppnås gjennom kompromisser mellom de ulike aktørene (Christensen et al. 2009: 34). Et ytterpunkt av en tenkt type organisasjonsform uten hierarki vil kunne være en *flat struktur*. I praksis blir dette begrepet også nyttet om organisasjoner med to eller færre vertikale nivåer.

I det videre arbeidet med oppgaven vil vi ikke se nærmere på forhandlingsvarianten da Forsvaret som organisasjon teoretisk sett faller inn under en streng hierarkisk variant. Uavhengig av hvorvidt vi snakker om hierarkisk eller forhandlingsmodell har alle offentlige organisasjoner mål, det vil si oppfatninger om noe man ønsker å oppnå eller realisere i fremtiden. Den oppfattede avstanden mellom ønsket tilstand og den faktiske tilstand kan i denne sammenhengen betegnes som et problem. Problemløsning vil da innebære de handlinger som skal bidra til å lukke denne avstanden. Et annet begrep for det samme er *formålsrasjonelle handlinger* og på denne måten definerer vi samtidig det vi ovenfor har betegnet som «å handle formålsrasjonelt». For å oppnå formålsrasjonelle handlinger forutsetter dette at man har et (eller flere) mål og handlingen videre består av fire elementer; et problem (hva er avstanden til målet i forhold til dagens situasjon), hvilke alternativer er der, hvilke konsekvenser vil alternativene gi og hvordan skal beslutninger om valget mellom alternativene tas (Christensen et al. 2009:35).

Dersom organisasjonen har klare og konsistente mål, full oversikt over alternativer og full innsikt i hvilke konsekvenser disse alternativene har i forhold til målene, kan vi snakke om fullstendig (formåls)rasjonalitet. En slik forutsetning viser seg gjennom mange empiriske undersøkelser, å være lite realistisk. Særlig gjelder dette komplekse offentlige organisasjoner. En slik brist i forutsetningene over fanges opp av begrepet *begrenset rasjonalitet*. Begrenset rasjonalitet medfører at organisasjonen bygger sine beslutninger på satisfisering i stedet for maksimering, altså at tilfredsstillende, men ikke optimale løsninger velges. Innslag av hierarki i en organisasjon medfører at en overordnet kan kommandere en underordnet. Det som gjør at dette faktisk fører til at en underordnet følger disse kommandoene kan være at oppgavene oppfattes som en *offentlig plikt*, eller det kan være i medlemmenes egeninteresse å handle i samsvar med de formelle normene i organisasjonen for å vise nødvendige prestasjoner for senere opprykk i hierarkiet. En organisasjonsstruktur med inndeling i ulike hierarki kan dermed virke *disiplinerende* på medlemmene. Organisasjonens omgivelser vil være viktige både for hvordan organisasjonsstrukturen utformes og for grad av formålsrasjonelle handlinger. Omgivelsene kan deles i internasjonale omgivelser, generelle omgivelser og det *internorganisatoriske nettverk*. Innen den internorganisatoriske nettverk finner vi det nære *handlingsmiljøet* som består av de aktørene som organisasjonen er særlig avhengig av for å få tilført ressurser (Christensen 2009:35-45).

## 2.2 Institusjonell teori

Den andre teoretiske tilnærmingen innen organisasjonsteorien er det institusjonelle perspektivet. Her ligger fokuset på at organisasjoner vil påvirkes av uformelle normer og verdier som oppstår. Christensen et al. (2009: 52) sier at; «*Når en formell organisasjon utvikler uformelle normer og verdier i tillegg til de formelle, får den institusjonelle trekk, og man snakker om institusjonaliserte organisasjoner*».

Philip Selznick trekker en klar skillelinje mellom organisasjon og institusjon. Han hevder at en organisasjon er formell og kan betraktes som et instrumentelt «verktøy» med formelle normer. På den andre siden er en institusjon noe uformelt som har en gradvis fremvekst av uformelle normer og verdier. I følge Selznick vil en organisasjon som gjennomgår en institusjonalisering gjøre at organisasjonen tillegges ytterligere kvaliteter som den ikke har i det instrumentelle perspektivet. Disse kvalitetene kan gjøre organisasjonen bedre rustet til å løse utfordringer den står overfor på en bedre måte, så som eksempelvis lederskifter eller nye

organisasjonsoppskrifter. Men det fører også til at organisasjonen vil bli mer kompleks og således kan evnen til å tilpasse seg nye krav og bestemmelser by på nye utfordringer (ibid).

Det institusjonelle perspektivet skilles videre ut i to retninger. Den ene er *kulturell* variant der fokuset ligger på det organisasjonsinterne og hvilken betydning normer og verdier har for en organisasjons adferd. Den andre retningen er *mytisk* variant, som er klassifisert som en ny-institusjonell teori, der man ser på hva som skjer med en organisasjon når den ses i sammenheng med sine omgivelser.

### 2.2.1 Kulturell teori

Som vi nevnte i det ovenstående har utvikling av egne, organisasjonsinterne normer og verdier, man kan si at formelle organisasjoner utvikler sin egen identitet. Organisasjonene får institusjonelle trekk og kompleksiteten øker, da disse normene og verdiene kommer i tillegg til de formelle rammene som vi finner i det instrumentelle perspektivet (Christensen et al. 2009: 52-53). Verdier i denne sammenheng kan forstås som det som er ønskelig og godt og som det er verdt å ivareta og fremme, mens normer er et sett med uskrevne regler som beskriver hva som anses som passende handlinger og adferd i en organisasjon (Jacobsen & Thorsvik, 2011: 125).

Et av hovedelementene som trekkes frem i kulturperspektivet er logikken om *passende adferd*. Her legges det til grunn at i stedet for å vurdere saker i en rasjonell kontekst slik man gjør i det instrumentelle perspektivet, vil handling i et kulturelt perspektiv basere seg på en oppfatning av hva som er normativt passende i en gitt situasjon. Medlemmene i organisasjonen vil agere ut i fra kriterier som matcher med tidligere, lignende situasjoner (Christensen et al. 2009: 54). Metoden organisasjonens medlemmer nytter for å komme frem til hva som er «riktig» handlingslogikk kan arte seg på forskjellige måter, som for eksempel erfaringslæring der medlemmene bygger opp en personlig erfaringsbank på hva som er passende adferd i gitte situasjoner, eller kategorisering av regler og identiteter der vektingen av organisasjonens verdier og normer vil variere avhengig av kontekst. Uavhengig av hvordan medlemmene kobler situasjon og identitet kan det hevdes at utvelgelse av mulige handlingsalternativer vil ha henblikk på fortiden (Christensen et al. 2009: 55). Utvikling og videreføring av passende adferd skjer gjennom sosialisering og indoktrinering, der erfarne organisasjonsmedlemmer som antas å være kulturbærere holder organisasjonens symboler,

historie og tradisjoner i hevd, og disse bringes videre til nye medlemmer gjennom sosialiseringprosesser. Grunntanken er at organisasjonen, gjennom å ha opparbeidet seg kunnskap om hva som «passer best» på lokalt nivå, vil være mer effektiv og bedre rustet til å løse komplekse oppgaver. Risikoen er at det kan oppstå avvikende oppfatning av hva som er kulturelt passende innad i en organisasjon, mellom medlemmer eller grupper av medlemmer. Vektingen av de ulike normene og verdiene kan variere, og i slike tilfeller vil ikke handlinger og beslutninger være konsistente (Christensen et al. 2009: 56). Deler av faglitteraturen trekker frem at en organisasjons historiske røtter vil ha innvirkning på hvordan organisasjonen utvikler seg også i fremtiden. De verdier og normer som lå til grunn ved etableringen av organisasjonen vil trekkes med videre og vil være med på å underbygge og forsterke valg av løsninger, men disse vil da også kunne legge klare begrensninger og bindinger på fremtidige valg av handlingsmåter (Røvik, 1998: 132). Denne historisk betingede påvirkningen blir i organisasjonslitteraturen omtalt som *sti-avhengighet*, der den historiske tyngden fremholdes som et hjelpemiddel for å klargjøre valg av riktig handlingsalternativ i komplekse situasjoner. Men en slik binding til tradisjon og historikk kan samtidig redusere fleksibiliteten i organisasjonen og redusere evnen til endringer og omstillinger. Sti-avhengighet vil således gjøre organisasjoner mer motstandsdyktige for nye trender og moderne organisasjonsoppskrifter, og derigjennom også mindre sårbar for endringer i ledelsen og andre periodiske skifter (Christensen et al. 2009: 62).

En leders rolle i institusjonaliserte organisasjoner kan på mange måter sies å være todelt. På den ene siden skal lederen være forvalter av organisasjonens tradisjoner, påse at de etablerte verdier og normer får rom til å vokse og utvikle seg videre og være en vokter av disse. Dette for å verne organisasjonens kjerneverdier mot raske og omfattende endringer som går på tvers av etablert organisasjonskultur (Christensen et al. 2009: 65). På den andre siden er lederen likevel forventet å gjøre (begrensede) endringer i en organisasjons kulturelle verdier og normer, noe som gir moderat rom for selvstendige eller instrumentelle handlinger (Christensen et al. 2009: 65-66).

### **2.2.2 Myteperspektivet**

Der hvor det kulturelle perspektivet omtaler at det kulturelle mangfoldet vil gjøre organisasjoner mer *ulike*, vil denne siste ny-institusjonelle teoriforklaringen være opptatt av å forklare hvordan organisasjoner vil fremstå som mer *like* - i hvert fall om man ser dem

utenfra. Organisasjonen vil bli konfrontert med et ytre press fra skiftende sosiale normer og verdier, og dette vil i varierende grad påvirke organisasjonen. Den vil forsøke å ta opp i seg de til enhver tid gjeldende normer og verdier for å reflektere dem utad, om ikke annet for å gi et inntrykk av at organisasjonen er moderne og effektiv, selv om dette ikke nødvendigvis er tilfelle. På denne måten fremstår organisasjonen som mer legitim for omgivelsene (Christensen et al. 2009: 75). Det var Meyer og Rowan (1977) som først fremsatte teorien om at slike eksternt skapte normer og verdier kan klassifiseres som myter, og at dette skaper rom for legitimerede oppskrifter på hvordan en organisasjon bør utformes. Dette betyr at det kan eksistere overbevisninger, nærmest en *overtro*, om hvilke effektiviseringsprinsipper en organisasjon bør benytte for å bli mer effektiv (Røvik, 1998: 36). Men et viktig moment å merke seg er at myter ofte har en rask spredning, gjennom imitasjon, og det betyr at dersom den har bred aksept som den «riktige» organisasjonsoppskriften i tiden, så vil den ofte tas inn i organisasjoner på tross av manglende instrumentell effekt. Det er aksepten fra omgivelsene som blir styrende og ønsket om å fremstå som legitim aktør i forhold til moderne normer knyttet til områder som for eksempel fremskritt, fornyelse og rasjonalitet. I så måte vil en myte ofte fungere kun som et utstillingsvindu (Christensen et al. 2009: 76).

Som vi innledet med er myteperspektivet basert på en oppfatning av likhet mellom organisasjoner. Gjennom generalisering og fokus på likheter skapes forutsetningene som trengs for at en organisasjon skal oppfatte myter fra omgivelsene som rasjonelle, og likeledes vil organisasjoner kjenne seg igjen i de organisatoriske sykdomstegn som en myte påberoper seg å kunne løse. Det er da forståelig at organisasjoner vil ta inn «tiltakene» som beskrives som botemiddelet på «sykdommen» selv om de potensielt sett kan føre til mindre effektivitet. Kombinasjonen av ytre påvirkning og intern oppfattelse om at organisasjonen har samme problemutfordringer som sammenlignbare organisasjoner gjør myten selvbegrunnende, den fremstår som den «naturlige» måten å organisere på uavhengig av om det kan dokumenteres at den har ønsket effekt (Christensen et al. 2009: 77; Røvik, 1998: 131). Ytre forhold sett opp mot denne oppgaven vil eksempelvis være statens pålegg om at Mål- og resultatstyring skal være styringsprinsipp i statlig forvaltning, noe som også påvirker Forsvaret som organisasjon. I tillegg kan man se innføring av Mål-, resultat- og risikostyring i Forsvaret som et ytre forhold som Hærstaben som organisasjon påvirkes av fra Forsvarsstaben.

Implementering av en oppskrift, eller dens «reise» inn i organisasjonen, omtales som *adoption*, og DiMaggio og Powell (1983) har fremsatt tre grunner til at en organisasjon vil



adoptere en oppskrift eller idé. Den første kalles *tvangsmessig adoptering*. Det betyr at organisasjoner blir påtvunget å innføre, da gjerne gjennom lover eller forskrifter. Mål- og resultatstyring i staten er eksempel på dette, eller Mål-, resultat- og risikostyring for Hærstaben. Den andre grunnen kalles *normativt basert adoptering*. Her er det forskjellige sterke fagmiljøer og profesjoner, som for eksempel konsulentselskaper, som «frem snakker» og sprer sitt budskap gjennom felles kunnskaper, verdier og normer. Den tredje formen for adoptering kalles *mimetisk adoptering* der organisasjoner vil søke å etterligne andres suksesshistorier, som for eksempel når det norske statsapparatet ble begeistret for New Public Management på 80-tallet (Christensen et al. 2009: 91).

Selv om en oppskrift blir adoptert er det dermed ikke sagt at den vil implementert fullt ut og får styrende virkning i en organisasjon. Forventede virkninger av adopsjon kan deles inn i tre kategorier for hvilke sannsynlige utfall en iverksetting vil få. Den første mulige virkningen er *rask tilkobling* der en strukturert og kontrollert implementering gjør at organisasjonen raskt får satt oppskriften i drift, nærmest som en pakkøløsning som kan plugges rett inn i organisasjonen, og relativt raskt gir ønskede resultater. Den andre mulige virkningen er *frastøtning* hvor en oppskrift møter sterk motstand når den skal implementeres. Oppskriften anses å være for enkel, den løser ikke problemutfordringen organisasjonen står overfor, og det kan også være at den bryter med de normer og verdier som organisasjonen er tuftet på. Sluttresultatet vil kunne være at organisasjonen frastøter seg oppskriften. Den tredje mulige virkningen omtales som *frikobling* hvor forutsetningene i stor grad ligner på det man finner for frastøtning, men forskjellen ligger i at organisasjonen likevel ser seg nødt til å implementere oppskriften fordi det eksisterer et ytre press fra omgivelsene. Det vil da oppstå en situasjon der organisasjonen tilsynelatende implementerer oppskriften for å oppnå nødvendig legitimitet utad, mens den daglige driften internt i organisasjonen i stor grad fortsetter som før (Christensen et al. 2009: 92, Røvik, 1998: 146-149). Disse tre teoriene har en svakhet i den forstand at de studier som ligger til grunn for utformingen i stor grad dreier seg om «øyeblikksbilder» av implementeringsløpet, og i liten grad tar høyde for hva som skjer med en implementering når tidsaspektet utvides. Det er fremsatt to andre teorier som i større grad tar høyde for tidsaspektet, og således kan sies å være mer passende til å forklare hva som skjer med oppskrifter når de adopteres inn i en organisasjon. Virusteorien prosederer at moderne organisasjonsoppskrifter først kommer til uttrykk gjennom språklige endringer i organisasjonen, og at ord og uttrykk fra oppskriften sakte, men sikkert kryper inn og blir en del av dagligtalen nærmest som et virus (Røvik, 1998: 149). Oversettelsesteorien mener at

som et alternativ til at moderne oppskrifter blir tatt inn i en organisasjon i sin helhet, vil organisasjoner «shoppe» de deler av en oppskrift som de ser seg nytte i, eller innføre oppskriften i passende stykker som justeres underveis (Røvik, 1998: 152).

## **2.3 Forventninger knyttet til organisasjonsteoretiske perspektiver**

### **2.3.1 Ledelse**

Ut fra det instrumentelle perspektivet vil vi kunne forvente en ledelse som ut fra sine formelle roller leder og *styrer* organisasjonen etter gitte instruksjoner og krav fra høyere nivå i organisasjonen. Det vil være ledelsens rolle å sørge for at pålegg og målsettinger fra høyere nivå kommer til utførelse gjennom egen organisasjon.

I et kulturelt perspektiv skjer ledelse i større grad gjennom verdiledelse som innebærer å være en kulturbærer, bære videre organisasjonens iboende verdier og normer. Ledelse behøver, i dette perspektivet, nødvendigvis ikke skje gjennom formelle ledelsesposisjoner.

Ledelse i et myteperspektiv kan utarte seg på to forskjellige måter. På den ene siden er ledelsen en passiv fange av omgivelsene og mytene derfra. Ledelsen har liten eller ingen kunnskap og praktisk erfaring fra å håndtere moderne organisasjonsoppskrifter, og lar seg lett begeistre av de til enhver tid populære myter. Kapasiteten til å implementere mytene fullt ut begrenses av dette. På den andre siden kan ledelse i dette perspektivet forholde seg mer aktivt og målrettet til myter. Ledelsen kan enten holde myter på avstand og derigjennom skjerme organisasjonen eller delta aktivt i implementering og bruk av myter. En bevist tilnærming til myter kan utnyttes til å skape inspirasjon innad i organisasjonen og legitimitet og handlekraft utad gjennom å fremheve visjoner og ideer.

### **2.3.2 Mål og målsettinger**

Når det gjelder mål og målsettinger i det instrumentelle perspektivet, vil vi kunne forvente at disse er klare, konsistente og gitt fra høyere nivå. Målsettinger kopieres nedover i organisasjonen og i den grad de endres på underordnet nivå, vil det i stor grad være snakk om reformuleringer i form av avgrensninger og justerte ambisjonsnivå. Det er lite fokus på prosessen som leder frem til disse målene. Målsettingene vil være gitt, men ledelsen velger selv den strategi som skal føre frem mot målene.

I et kulturelt perspektiv vil vi kunne forvente at mål og målsettinger utvikles over tid med organisasjonens innflytelse og innvirkning. Mål i et kulturelt perspektiv betraktes som uformelle og det vil foregå en kontinuerlig videreutvikling av målene etter hvert som organisasjonen tilpasser seg endringer i indre og ytre press. Det er viktig å presisere at disse uformelle kulturelle målene enten kan undergrave eller understøtte formelle mål.

Det mytiske perspektivet beskriver mål og målsettinger som mer omskiftelige enn i de øvrige perspektivene og målene vil i stor grad oppstå og utvikles som resultat av ytre press. Målene er i stor grad preget av symbolikk og er således godt egnet til å fremstille organisasjonen som moderne og fremtidsrettet. De er i liten grad konkrete og målbare og det er derfor vanskelig å nytte målene i den daglige driften.

### **2.3.3 Bruk av systemet**

Effekter og oppnådde resultater problematiseres og analyseres i liten grad i det instrumentelle perspektivet. Med forutsetning om at det er tett knytning mellom visjoner, mål, programmer, vedtak, organisasjonsutforming, iverksetting og effekter, kan man i ytterste konsekvens si at måloppnåelse rett og slett ivaretas gjennom at organisasjonen er etablert og eksisterer i henhold til politiske føringer. Ønsker om endringer i resultater og mål ivaretas gjennom omorganiseringer og utskiftninger av personale.

I det kulturelle perspektivet legges det i større grad vekt på evalueringer og resultatmålinger. I dette perspektivet vil endringer og reformer møte motstand og det vil derfor skje en treg tilpasning eller frastøting. Motstand kommer som følge av at endringer gjerne vil være på kollisjonskurs med de uformelle normene og oppfatningene som over tid har vært dominerende i organisasjonen.

I myteperspektivet vil man i større grad se at ord og handlinger er frikoblet fra hverandre. Nye ord og uttrykk blir gjerne en del av dagligtalen uten at dette får faktisk betydning for arbeidet som utføres. I dette perspektivet vil en godt innarbeidet organisasjonsoppskrift aksepteres som den mest effektive og behovet for å måle faktisk effekt avtar derfor. Siden oppskriften i liten grad har innvirkning på den daglige driften, vil også evaluering i denne sammenhengen være av symbolsk verdi og derav kun være et virkemiddel for å fremstå som legitim for omgivelsene.

## 2.4 Strategi, beslutningsprosess og prestasjonsmåling

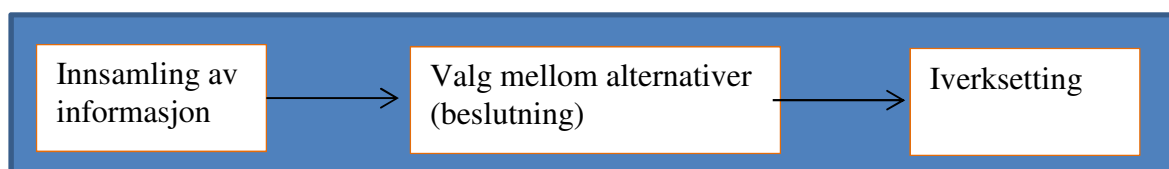
Selv om vi ønsker å analysere vår studie opp mot instrumentelle og institusjonelle organisasjonsteoretiske perspektivene, vil det til vår oppgave som omhandler moderne styringssystemer også være naturlig å se kort på områdene strategi, hvordan målene skal nås og herunder beslutningsprosesser, og måling av resultater - prestasjonsmåling.

Det er utviklet flere teoretiske rammeverk for å hjelpe til med å forstå hva strategi egentlig er, og derav finnes det heller ingen enkel og allment akseptert definisjon av begrepet. Vi velger å bruke følgende definisjon: «En strategi innebærer en rekke planlagte tiltak som er fastsatt på forhånd, og som blir vedtatt for å oppnå et bestemt mål» (Roos, von Krogh, Roos, 2010:12). Denne definisjonen tar utgangspunkt i Henry Mintzbergs rammeverk som fremholder at strategi ikke bare er en plan, men også en pågående prosess. Strategi skal altså si noe om fremtidige aktiviteter for å oppnå de mål som er satt, og det er viktig å forstå at strategi eksisterer på forskjellige nivåer i en organisasjon. Det er vanlig å dele inn i tre grunnleggende nivå; overordnet strategi (konsern), forretningsstrategi og funksjonelle strategier. Funksjonelle strategier knytter seg til den mer funksjonelle delen av organisasjonen og som dreier seg om hvordan ulike funksjoner innenfor organisasjonen opererer (Roos, von Krogh, Ross, 2010:52). Det er åpenbart at både politisk nivå og toppledelsen i Forsvaret med sine strategier legger føringer og innvirker på Hærens mulige strategivalg. Slik sett kan en hevde at Hærens strategi styres av den overordnede strategi fra Forsvarsdepartementet og av forretningsstrategien fra Forsvarsstaben.

Som nevnt over består strategi av en rekke planlagte tiltak som skal sørge for å lukke avviket mellom dagens situasjon og ønsket situasjon, også omtalt som problem. Gjennomføring av strategi innebærer som regel en større eller mindre endringsprosess. Tradisjonelt viser strategi og organisasjonslitteraturen til at det er to hovedkategorier for hvordan organisasjoner endrer seg. *Trinnvis strategisk endring* handler om å skape en vedvarende likevekt med sine omgivelser og med forventninger til organisasjonen. Konsekvensen av ikke å lykkes med trinnvis strategisk endring vil være behov for større og mer dramatiske endringer. Dette kan føre til behov for *gjennomgripende strategiske endring*. Ledere kan ha en tendens til å unngå endringer som kommer i konflikt med det bestående. Dette fører organisasjonen på et mer eller mindre stabilt spor bort fra omgivelsenes forventninger. På et eller annet tidspunkt blir avstanden mellom faktisk situasjon i organisasjonen og forventningen fra omgivelsene så

stor at en krise oppstår. Resultatet av dette blir at organisasjonen må foreta dramatiske og gjennomgripende endringer for å bringe tilbake likevekt (Roos, von Krogh, Roos 2010:174).

Uansett form for iverksettelse bør ledelsen og samtlige mellomledere inneha en aktiv og synlig rolle. Iverksettelse av nødvendige tiltak og herunder da også problemløsning krever beslutninger. Beslutningstaking blir ofte betraktet som den ensommes aktivitet, noe et individ gjør uten å være påvirket av andre. Det er jo sjelden slik. Ofte vil omgivelsene påvirke den beslutningen som fattes, og dette kan bestå av enten bevisst eller ubevisst påvirkning (ibid). Jacobsen og Thorsvik (2007:279) definerer beslutning som et valg mellom ulike alternativer, der valget innebærer en forpliktelse til handling. En annen måte å betrakte dette på er å se på beslutninger som det endelige utfallet av en prosess. Prosessen kan fremstilles som vist i figuren under.



Figur 2 Faser i en beslutningsprosess (Jacobsen og Thorsvik)

Prosessen dreier seg altså om å ta stilling informasjon. Dette omfatter å samle, systematisere, analysere og tolke denne informasjonen og det er en forventning om at beslutningen blir iverksatt slik at ønsket effekt oppnås. Det er flere organisatoriske forhold som påvirker beslutningsprosessen. Dette kan være hvilke mål og strategier som er satt, grad av formalisert struktur, organisasjonskultur og maktforhold.

Siste fase i en beslutningsprosess er selve iverksettelsen av den beslutningen som er tatt. Det er dessverre en rekke eksempler på beslutninger som tas uten at ønsket effekt kommer som resultat av beslutninger eller at beslutningen ikke gir noen effekt. Det siste tilfellet kalles i litteraturen for *symbolske beslutninger* (Jacobsen og Thorsvik, 2007:311). Slike beslutninger kjennetegnes av at de tas med formål om å vinne legitimitet, for å vise vilje til handlingskraft, uten at man nødvendigvis har tenkt å sette vedtaket ut i live. I motsatt ende av skalaen snakker en om *instrumentelle beslutninger* som tas med den hensikt og faktisk løse et problem. Selv om hensikten her er problemløsning, å minske avstand mellom mål og dagens situasjon, kan selve iverksettingen møte utfordringer. Dette kan være at kunnskapsgrunnlaget for beslutningen er utilstrekkelig, det kan være at det er mangel på ressurser for å iverksette eller sammensetningen av ressurser er gal eller beslutningen møter motstand i organisasjonen slik

at iverksettelsen ikke får ønsket effekt eller all effekt uteblir – iverksettelsen av beslutningen er trenert. I de fleste organisasjoner finnes det alltid en viss motstand mot forandring. Dette har å gjøre med at de ansatte frykter det ukjente og det usikre. De vet hva de har, men ikke hva de får. Det å innføre en strategi eller et nytt styringssystem som krever større forandringer, kan være en tøff utfordring, ettersom dette egentlig fører til en endring av kulturen. I slike situasjoner er det beste å identifisere de delene av kulturen som ønskes endret for så å snakke åpent ut om at dette må endres. For å lykkes med slike løp er det svært viktig at lederen er sterk og respektert, og slike endringer vil ta tid (Roos, von Krogh og Roos, 2010: 171-185). Selv om beslutninger ofte er noe som tas daglig i en organisasjon og med mindre effekter, vil enkelte beslutninger medføre at det er snakk om at organisasjonen må endre noe kjent til fordel for noe nytt. Den amerikanske professoren James G. March har viet dette mye oppmerksomhet og hans grunnleggende syn (Bjørnenak og Olson, 1995) er at organisatoriske handlinger er rutinebaserte og historisk betinget og de avspeiler hva som er passende i en organisasjon mer enn de er et resultat av føringer og beregninger. Han betrakter videre organisasjonene som målrettede, det vil si at rutiner tilpasses de verdier som organisasjonens målsetninger gir uttrykk for.

Prestasjonsmåling er et stadig tilbakevendende tema innen økonomi og virksomhetsstyring. Begrepet prestasjonsmåling er av professor Andy Neely (1995) definert som: «Performance measurement ... (can be defined as) the process of quantifying the efficiency and effectiveness of action». Oversatt til norsk menes med dette et «tallmessig uttrykk for virkningen eller utfallet av en aktivitet». Mens de tradisjonelle prestasjonsmålene ofte var uttrykt i finansielle og regnskapsbaserte mål, har økt interesse for intellektuell kapital og kunnskapsledelse gjennom fremveksten av nyere styringssystem som balansert målstyring, ført til at fokuset er flyttet over mot kompetansebaserte og ikke-finansielle måltall (Tangenes, 2007).

I en artikkel<sup>4</sup> på Magma viser Finn Müller til at det hersker uenighet om hvorvidt og eventuelt hvordan prestasjonsmåling skal kobles inn mot balansert målstyring. Mens Kaplan og Norton argumenterer for en sterkere kobling mellom prestasjonsmåling og strategiarbeid, mener blant andre Neely at dette vil være en stor feiltakelse. Prestasjonsmål skal hjelpe ledere til å finne ut om de er på vei mot de mål de har satt seg mens strategien derimot ikke dreier seg om mål, men om veien frem mot målet (Müller, 2002).

---

<sup>4</sup> [Bedre strategisk ledelse gjennom prestasjonsmåling](#)

I en organisasjon som Hæren er ofte det største problemet i styringsprosessen å gjennomføre fornuftige målinger for å kunne kontrollere hva som produseres, eller hva som er produsert. Det er vanlig å skille mellom to fenomener (Bjørnenak og Olson, 1995) som i denne sammenhengen kan relateres til organisasjonens målsettinger:

- Adferd styring; hvordan Hæren produserer landstyrker eller
- Outputstyring; når vi de riktige kvalitetsmål på disse landstyrkene

Skillet mellom anvendelse av disse styringsformene går på hvorvidt organisasjonen og ledelsen har god kausal kunnskap respektive gode outputmål. Med kausal kunnskap mener vi her at man vet hvordan noe bør gjøres, - man vet hvordan landstyrker bør trenes og utdannes. Med denne viten kan en legge vekt på å styre hvordan utdanningen skjer – adferden til den enkelte blir fokusområdet. En virksomhet med gode outputmål kan derimot legge mer vekt på resultatene som oppnås – vi snakker i dette tilfellet altså om målstyring. Følgende sammenheng mellom grad av kausal kunnskap og kvalitet på outputmålene kan skisseres:

		Kausal kunnskap	
		God	Dårlig
Output-mål	Gode	Adferds-/ Output- styring	Output- styring
	Dårlige	Adferds- Styring	Ritual

Figur 3 Valg av styringsform

Utfordringene oppstår i det man verken har god kausal kunnskap eller gode outputmål. Styringen vil da bære preg av ritual der prosessen virker viktigere enn selve innholdet.

Årsaken til at disse temaene tas opp her er at vi har en antakelse om at de har effekt på hvordan ansatte og organisasjoner handler og tilpasser seg sine interne og eksterne omgivelser. Mål og strategier kan ha en motiverende effekt på de ansatte og kan samtidig virke styrende ved at de gir retning i arbeidet. Mål kan virke som evalueringskriterier for organisasjonen og de ansatte og sist men ikke minst kan mål og strategier utgjøre legitimitetsfaktorer ovenfor omgivelsen organisasjonen og de ansatte virker i forhold til. (Jacobsen og Thorsvik, 2011)

(Blank)



### **3. Metode**

Metode er i følge Jacobsen (2012) et hjelpemiddel som skal gjøre oss i stand til å beskrive en opplevd virkelighet og derigjennom systematisere hvordan vi undersøker denne virkeligheten. I dette kapittelet ønsker vi å beskrive hvordan vi har gått fram for å samle inn empiri. Vi har i vår problemstilling tilnærmet oss denne oppgaven på en deduktiv måte. Det vil si at vi starter med en antakelse og ønsker ved hjelp av empiri å undersøke om antagelsen holder eller om den må forkastes.

#### **3.1 Forskningsdesign og studieobjekt**

Forskningsdesign sier noe om hva og hvem som skal studeres, og gir oss verktøy for hvordan forskningen skal systematiseres og gjennomføres (Johannessen et al, 2011). Metodeteorien beskriver to hovedtilnærminger, kalt kvalitativ og kvantitativ metode (Jacobsen, 2012). Kvantitativ metode forutsetter at innsamlede data lar seg beskrive ved hjelp av tallstørrelser eller tilsvarende. Denne metoden er godt egnet dersom man skal gjøre studier som er representative for en større populasjon (ibid). Datainnhenting skjer normalt sett gjennom spørreundersøkelser eller tilsvarende. Kvalitativ metode benyttes når man skal se på få enheter der dataene som innhentes er mer omfattende og komplekse. Innhenting av data kan gjennomføres på flere forskjellige måter som for eksempel ulike former for intervjuer, observasjoner og dokumentstudier (ibid).

Forskningsdesignet vi har valgt for denne oppgaven er et case-studie av Hæren. Vi har definert vår problemstilling til å være: «Hvordan brukes styringssystemet Mål-, resultat- og risikostyring i Hærstaben» Allerede her har vi gjort avgrensninger som fikk bæring på hvilken tilnærming vi burde velge. Gjennom å definere Hærstaben (HST) som den enhet vi ønsket å forske på hadde vi allerede ekskludert kvantitativ metode. Årsaken til dette er at antallet potensielle respondenter i Hærstaben er for lavt til å gi høy nok reliabilitet til å gjøre allmenngyldige antakelser, som for eksempel i andre statlige etater. Intensiv tilnærming var i større grad passende til vår problemstilling, da vi ønsket å se på hvordan Hærstaben bruker MRR i praksis gjennom å se på hvilke organisatoriske utfordringer dette eventuelt gir. Et case-studie er godt egnet til å studere en avgrenset og definert enhet eller populasjon. I tillegg er case-studie godt egnet når man ser på en problemstilling som også er avgrenset i tid (Jacobsen, 2012: 90-91). Vi gjorde våre undersøkelser våren 2014, og de funn som

gjenspeiles er i stor grad relatert til daværende status i MRR arbeidet og de personene som på den tid jobbet i Hærstaben.

Vi valgte i utgangspunktet 8 offiserer fordelt på 5 av Hærstabens 6 avdelinger. Offiserene det er snakk om er alle, med unntak av en, mellomledere med ansvar innenfor planlegging og styring av Hæren på vegne av Generalinspektøren i Hæren (GIH). Dersom Mål-, resultat- og risikostyring (MRR) fungerer i henhold til intensjon som beskrevet i Direktiv for virksomhet og økonomistyring (DIVØ), vil det være naturlig å forvente at alle disse offiserene er berørt av dette styringssystemet, de vil være med i intern utvikling og bruk og de vil måtte rapportere i forhold til MRR innenfor sine ansvarsområder i Hærstaben. Den siste offiseren er oberst og sjef for Virksomhetsstyringsavdelingen i Hærstaben, han er medlem av GIHs ledergruppe og er ansvarlig sjef for budsjettering, økonomioppfølging og virksomhetsstyring i Hæren, med Mål-, resultat- og risikostyring som besluttet innført styringssystem.

### **3.2 Datagrunnlag**

Datainnsamlingen til denne oppgaven er utført gjennom intervjuer av relevante aktører i Hærstaben og analyse av relevante dokumenter. Alle funn vi har gjort er basert på denne datainnsamlingen og vi baserer oss derfor kun på bruk av primærdata.

#### **3.2.1 Intervjuer**

Jacobsen (2012: 173) understreker viktigheten av å ha et bevisst forhold til hvem man faktisk velger ut som respondenter når en kvalitativ tilnærming nyttes, og at dette er minst like viktig her som ved bruk av kvantitativ tilnærming. I vår studie var det avgjørende å få tilgang til personer som kunne gi gode opplysninger knyttet til problemstillingen. Vi valgte å fokusere på saksbehandlernivået i Hærstaben, da det er på dette nivået informasjonen som ligger til grunn for styringssystemet blir utarbeidet. I tillegg valgte vi ut en person i ledelsen som vi anså å ha godt grunnlag for å komme med relevante opplysninger. Vi har i ettertid avdekket at det ligger en potensiell svakhet i utvalget ved at vi ikke intervjuet flere i ledelsen, og at opplysningene som er fremkommet således kan mangle noe balanse. Det ble vurdert å gjennomføre ytterligere intervjuer av ledelsen, men vi kom frem til at dette kun ville skape nye skjevheter i datagrunnlaget. Dette begrunner vi med at de innledende intervjuene var gjort i en avgrenset tidsperiode og konteksten for nye intervjuer vil være en helt annen, og vi måtte da ha gjort oppfølgingsintervjuer eller nye intervjuer med samtlige respondenter.

Til intervjuene har vi benyttet delvis strukturerte intervjuguides som vi sendte ut på forhånd slik at intervjuobjektene skulle få mulighet til å forberede seg på hva dette ville dreie seg om. Dette kan selvfølgelig ha bidratt til at intervjuobjektene møtte til intervju med faktisk større kunnskap om MRR enn hva situasjonen ellers ville tilsi, men på den annen side ville alternativet medføre risiko for at vi ikke klarte å fange tilstrekkelig med data (Jacobsen, 2012:144). Vi sendte forespørsel til totalt 14 offiserer i Hærstaben og har gjennomført intervju med 8 av disse. Høyeste offiser vi har intervjuet er oberst og sjef for virksomhetsstyringsavdelingen i Hærstaben, mens øvrige er oberstløytnanter med arbeidsoppgaver som tilsier bruk og involvering i MRR. Disse 7 oberstløytnantene er senior stabsoffiser (SSO) Controller med hovedansvar for oppfølging og drift av MRR, SSO økonomi og styring, SSO Gjennomføringsplan (G-plan, Hærens strategidokument), SSO personell, SSO nasjonale operasjoner, SSO internasjonale operasjoner og SSO materiell og logistikk. Alle disse har således nøkkelroller knyttet til planlegging og gjennomføring innenfor GIHs ansvarsområde, hvor MRR er det beskrevne styringssystem.

Siden samtlige respondenter jobber i Hærstaben sitt kontorbygg på Bardufoss ble alle intervjuene gjennomført der. En del av intervjuene ble gjennomført på den enkeltes kontor, men noen ble også utført i et møterom i disse lokalene. Grunnen til at vi valgte et møterom og ikke den enkeltes kontor som arena for noen av intervjuene er at enkelte av respondentene sitter i delvis åpne kontorlandskap og det gav dårlig forutsetning for gode, personlige intervju. Vi hadde satt av 1 time til hvert intervju og dette klarte vi å holde oss godt innenfor. Et kriterium for å kunne gjennomføre kvalitative studier er nærhet til studieobjektet, men dette skaper også rom for at undersøkere kommer for nær og blir «fanget» av det virkelighetsbildet som males av respondentene (Jacobsen, 2012: 40). For å minimere effekten av at en av oss jobber i den staben som studeres og faren for rollesammenblanding, var vi konsekvente med at den nøytrale av oss gjennomførte selve intervjuet, mens den andre mer hadde rolle som bisitter. Intervjuene ble, etter godkjenning av den enkelte, tatt opp på mobiltelefon og senere transkribert og utsatt for videre analyse. Analysen innebærer organisering av data for å få frem meningsinnholdet i den transkriberte teksten og sitater herfra danner sammen med dokumentanalysen, grunnlag for vårt kapittel 5 som beskriver de funn vi har identifisert.

Når det gjelder anonymitet har vi konsekvent benyttet stillingstittel på alle respondenter og har utelatt opplysninger om navn, alder og kjønn. Det er likevel vanskelig å oppnå full anonymitet i arbeidet med denne oppgaven, da det internt i avdelingen vil være mulig å knytte enkeltpersoner til stillingstittel. Dette ble avklart med respondentene i forkant av intervjuene, og ingen reservert seg mot at opplysninger fra intervjuene ble benyttet i oppgaven. Det tilligger likevel oss et ekstra ansvar i forhold til hvordan vi fremstiller dataene, slik at de ikke på noen måte fremstiller enkeltpersoner i et utilsiktet dårlig lys.

### 3.2.2 Dokumentanalyse

Siden Forsvaret har utviklet sitt eget system innenfor mål- og resultatstyring, er beskrivelsen og dokumentasjonen av dette systemet lagt til grunn for dokumentanalyse. Systemet, kalt Mål-, resultat, og risikostyring (MRR) er dokumentert i Direktiv for virksomhets- og økonomistyring (DIVØ). Videre har vi studert det siste gjeldende interne dokumentet i Hæren som beskriver Hærstabens forhold til MRR; GIHs virksomhetsplan 2013, vedlegg A.

Vedlegget beskriver Hærens målbilde og de vedtatte styringskort og måleindikatorer som skal si noe om grad av måloppnåelse. Vi har også studert Direktoratet for økonomistyring (DFØ) veiledere innenfor emnet «Resultatmåling – mål- og resultatstyring i staten<sup>5</sup>», «Håndtering av risiko i mål- og resultatstyring<sup>6</sup>» og «Risikostyring i statlige virksomheter<sup>7</sup>».

I tillegg til dette har vi vært innom en rekke publikasjoner på internett, både fra Storting og regjering, konsulentbyråer og forskningsinstitusjoner. De viktigste for oss har vært kunngjøringer fra regjeringen og MAGMA.

### 3.3 Datakvalitet

Et viktig moment man står overfor når innsamlede data skal behandles er hvor *gyldige* og *pålitelige* disse dataene er. Enkelte skeptikere mener at gyldighet og pålitelighet ikke hører hjemme i kvalitative studier, da disse begrepene er tuftet på kvantitativ logikk (Jacobsen, 2012: 213). Det er likevel viktig å forholde seg kritisk til de data som er samlet inn og det er ønskelig å kvalitetssikre at vi, på den ene siden har lyktes med å få tak i relevante data (intern gyldighet), og på den andre siden at de innsamlede dataene gjør oss i stand til å overføre de funnene vi har gjort til andre sammenhenger. I tillegg må det kunne sies å være avgjørende at

---

<sup>5</sup> [Resultatmåling - Mål og resultatstyring i staten](#)

<sup>6</sup> [Risikostyring i staten - Håndtering av risiko i mål og resultatstyring](#)

<sup>7</sup> [Hvordan få en god start på risikostyring i statlige virksomheter](#)

de data som er samlet inn er troverdige (Jacobsen, 2012: 214). Gyldighet kan omskrives med *validitet* og for kvalitative studier er det interessant å se på *intern validitet* og *ekstern validitet*. Intern validitet går ut på å avdekke om resultatene som fremkommer oppfattes som riktige, uten at det dermed betyr at resultatet er den eneste riktige sannheten med «to streker under svaret». Denne valideringen kan gjøres på to forskjellige måter. Den ene går ut på å teste de funn som er gjort opp mot organisasjonen som har vært gjenstand for undersøkelsen. Dersom respondentene kjenner seg igjen i de beskrivelsene som kommer frem kan undersøkelsen sies å ha god intern validitet. Alternativt kjenner respondentene seg ikke igjen i de beskrivelsene som fremkommer, og da vil undersøkelsen ha lav intern validitet. Det er dog viktig å merke seg at det også kan fremkomme funn og beskrivelser som respondentene ikke var klar over, og i slike tilfeller vil man likevel kunne si at undersøkelsen har god intern validitet (Jacobsen, 2012: 214-215). I vårt arbeid med oppgaven har vi kun i begrenset grad utfordret våre respondenter med de funn og betraktninger vi har kommet frem til og kan således ikke konkludere med at undersøkelsen har høy grad av intern validitet. Likevel gir de få tilbakemeldingene vi har mottatt grunn til å anta at validiteten ikke er lav. Vi vil følge opp dette videre etter at oppgaven er ferdigstilt, da vi mener at de funn vi har gjort kan være nyttige for Hærstaben å være kjent med i sitt videre arbeid med Mål-, resultat- og risikostyring som system.

Ekstern validitet handler om i hvor stor grad undersøkelsen har gyldighet utover den enhet og kontekst undersøkelsen er gjort i, det vil si om det er mulig å *generalisere* de funn og betraktninger som er gjort. Styrken til kvalitativ metode er at den egner seg til å gjøre teoretiske generaliseringer gjennom å avdekke generelle fenomener. Men den har også en svakhet ved at undersøkelsen gjøres i en avgrenset kontekst hva gjelder enhet, tid og rom, og det medfører at det er vanskelig å gjøre generaliseringer på andre sammenhenger og kontekster (Jacobsen, 2012: 222-225). For vårt studie vil det for eksempel bety at funn som er gjort i Hærstaben kan antas å ha en grad av gyldighet også for andre, tilsvarende enheter i Forsvaret, eksempelvis i Luftforsvarets, Heimevernets og Sjøforsvarets øverste staber, som på lik linje med Hærstaben er pålagt å nytte Mål-, resultat- og risikostyring som styringssystem. Har så vår oppgave intern og ekstern validitet, og i hvilken grad? Vi mener at vi gjennom dybdeintervjuer med relevante respondenter, fordelt jevnt mellom Hærstabens avdelinger, har høy grad av intern reliabilitet. Dette underbygges ytterligere av at flere av funnene vi har gjort er funn som flere av respondentene trekker frem i sine intervjuer. Når det gjelder ekstern reliabilitet mener vi at det vil være mulig å gjøre en delvis generalisering av de funnene vi har

gjort til også å gjelde tilsvarende enheter innen Forsvaret, som tidligere nevnt. Dette begrunner vi med at tilsvarende enheter er underlagt de samme styrende dokumenter, og organiseringen av enhetene er sammenlignbare med Hærstabens organisering.

Videre er det viktig å vurdere oppgavens pålitelighet, også kalt reliabilitet. Kan vi stole på de resultatene som presenteres, og ville vi kommet frem til samme resultat om vi utførte undersøkelsen på ny (Jacobsen, 2012: 225). I forbindelse med kvalitative studier er det viktig å være oppmerksom på at reliabiliteten i undersøkelsen vil kunne bli påvirket av forhold vedrørende hvem som utfører intervjuet, og den konteksten intervjuet gjennomføres i (Jacobsen, 2012: 226-227). Begge vi to som skriver denne oppgaven jobber i Hæren og innenfor området virksomhetsstyring. En av oss jobber sågar i Hærstaben. Vi har altså på sett og vis studert vår egen organisasjon og vi har studert opp mot et tema som vi selv er berørt av i vårt daglige virke. Faren er at vi kan være forutinntatt rundt aspekter av temaet vi ønsker å studere og vi har derfor hatt et fokus på å forholde oss objektive gjennom hele arbeidet med oppgaven. For å minske graden av påvirkning på respondentene har vi konsekvent latt den av oss som ikke jobber i Hærstaben stå for selve gjennomføringen av intervjuene, selv om vi begge har vært til stede. Under selve gjennomføringen av intervjuene fulgte vi konsekvent spørsmålsskjemaet som vi hadde sendt ut i forkant, noe som også kan være med på å styrke reliabiliteten til undersøkelsen.

Videre vil nok beskrivelse av case og bakgrunn i kapittel 4 kunne være farget av vår opplevelse av situasjonen. Det vi beskriver om utskiftninger av personell og sjefer er imidlertid enkelt å kontrollere slik at dette likevel anses som valide forhold. Vår oppfatning er at dette i sum gjør at en etterprøving av undersøkelsen vil munne ut i tilsvarende resultater og konklusjoner.

## 4. Bakgrunn

Etaten Forsvaret har siden midten av 1990 tallet vært gjennom en omfattende omstilling fra et beredskapsforsvar, som etter mobilisering var forutsatt å være forholdsvis omfangsrikt, til et mindre, men mere moderne innsatsforsvar. Forvaltningsstillinger er i stor grad blitt sentralisert til eksempelvis Forsvarets regnskapsavdeling (FRA) i Bergen og logistikkfunksjoner er trukket ut fra våpengrenene Hæren, Sjøforsvaret og Luftforsvaret og er samlet i en egen avdeling ved navn Forsvarets logistikk organisasjon (FLO). Hensikten med denne innledningen er å vise at Hæren som organisasjon i dag er forutsatt å ha stort fokus på rene militære disipliner og herunder forsøker å rendyrke fokus på militærteori og kampkraft. Dette bærer også utdanningen i Forsvaret og i Hæren preg av, og som i andre organisasjoner oppstår det etter hvert en intern kultur gjerne med et internt stammespråk. Forsvaret som del av den statlige forvaltningen følger samme regelsett som øvrige etater i staten. Da stortinget bestemte at målstyring skulle være statens form for styring og oppfølging av etatene, gjaldt dette derfor også for Forsvaret. Til Forsvaret kommer disse føringene til Forsvarsstaben (FST) som er en integrert stab med Forsvarsdepartementet, det vil si at enkelte nøkkelpersoner opererer med to roller, det ene øyeblikket er de en del av departementet og gir føringer til FST, i neste øyeblikk er samme person en del av FST og mottar de samme føringene. Videre er Forsvaret administrativt inndelt i driftsenheter i Forsvaret (DIF). Hæren er en slik DIF med kapittelansvar innenfor budsjett, økonomi og måloppnåelse. I vår oppgave ser vi konkret på Hærstaben (HST) og hvordan denne staben virker som rådgiver for Generalinspektøren i Hæren (GIH) og hvordan ledelse av Hæren skjer fra HST gjennom bruk av Forsvarets metode for målstyring; MRR.

### 4.1 Beskrivelse av case

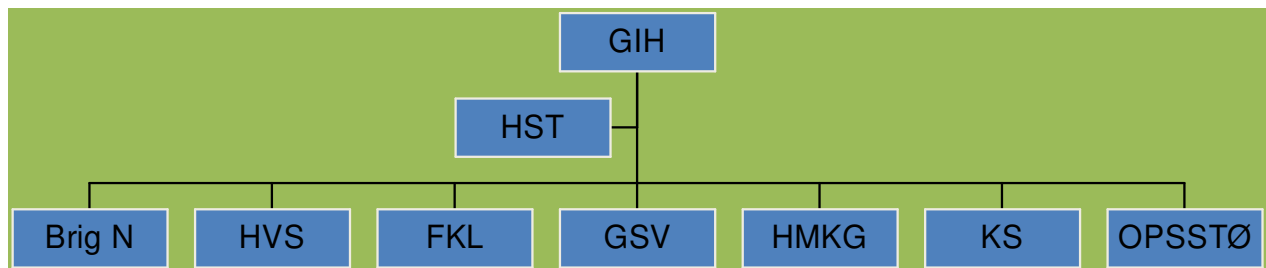
Hæren er Forsvarets største våpengren og har avdelinger med lokasjoner fra Kirkenes i nord til Oslo i sør. Siden 2009 har Hæren vært ledet fra Bardufoss i Troms hvor GIH flyttet med sin stab i henhold til iverksettelsesbrevet for Forsvaret 2009. IVB for Forsvaret 2009<sup>8</sup>.

Herfra skal GIH med sin stab; Hærstaben lede Hæren i fredstid etter føringer fra Forsvarsstaben (FST). GIHs oppdrag går i stort ut på å produsere militære landstyrker til et gitt utdanningsnivå samtidig som Hæren, på vegne av Forsvarets operative hovedkvarter (FOH), skal løse fredsoperative oppdrag som grensevakt ved den norsk-russiske grensen og kongehusvakt i Oslo.

---

<sup>8</sup> [Regjeringen: IVB for Forsvaret 2009](#)

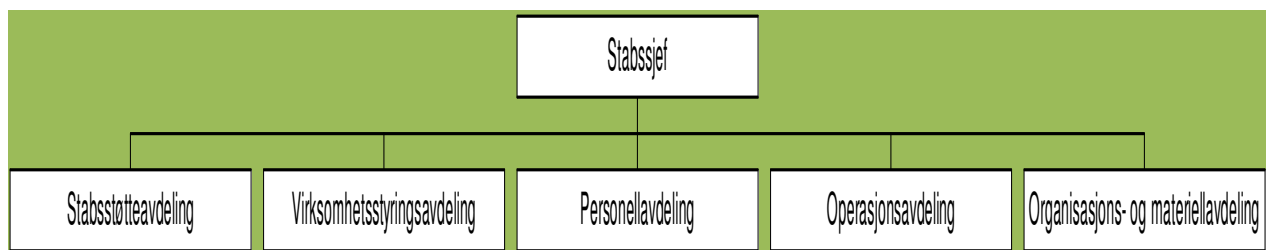
I tillegg til at Hærstaben er GIHs rådgivende stab og formelt skal bistå i ledelse av Hæren, er staben også Hærens øverste administrative ledd med rapporteringsplikt til FST.



Figur 5 Hærens organisasjon

Hærstaben (HST) består av en stabssjef som til daglig leder stabens 5 avdelinger.

HSTs organisasjon fremkommer av figuren under.



Figur 6 Hærstabens organisasjon

HSTs oppgaver og ansvar fordeles grovt mellom avdelingene som følger:

- Stabsstøtteavdeling; bidrar med generell drift av staben, og er stabens interne økonomiavdeling. Stabsstøtte innehar videre spesiell fagkompetanse innenfor jus, sikkerhet, HMS, informasjonsbehandling og prest. I stabsstøtteavdelingen sitter også Hærens øverste controller med ansvar for sammenstilling av Hærens resultat og kontrollrapport (RKR) til FST, og han skal videre sørge for at Hæren driver Mål-, resultat- og risikostyring i henhold til intensjoner, føringer og direktiver fra FST. Sjef Opsstø er stabssjefens stedfortreder.
- Virksomhetsstyringsavdelingen; ansvarlig for utarbeidelse av Hærens fireårige budsjett og ansvarlig for økonomistyring og forvaltning i gjennomføringsåret. Til avdelingen tilligger også et spesielt ansvar for Hærens materiellforvaltning og logistikk.
- Personellavdelingen; ansvarlig for hele området innen Human resource management (HRM) i Hæren. Har selvfølgelig også samme ansvar internt i Hærstaben.
- Operasjonsavdelingen; ansvarlig for planleggingen av utdanning og trening i Hæren. Koordinerer styrkeproduksjon både til nasjonale og internasjonale operasjoner.



- Organisasjons- og materiellavdelingen; ansvarlig for Hærens strategi og planlegger hærens utvikling på lengre sikt, typisk 5 til 12 år frem i tid. Dette innbefatter både strukturutvikling og materiellanskaffelsesprosjekter.

For å koordinere og lede disse prosessene har Hærstaben følgende formelle interne møtestruktur;

- Stabsmøte: Generell administrasjon og drift i Hærstaben, herunder intern økonomistatus.
- Prosesskoordineringsmøte (PKM): Hver 14. dag med fokus på kalenderkoordinering og koordinering av løpende saksbehandling. Deltakere er sjef stabstøtte og senior stabsoffiserer (SSO).
- Avdelingssjefsmøte (ASM): En gang i måneden for koordinering mellom avdelingssjefene og forberedelser til Hærens sjefsmøter (HSM) og Hærens kommandogruppemøte (HKGM) som går vekselvis hver måned. Deltakere er stabssjef og avdelingssjefer.

For å lede og styre Hæren nytter GIH følgende møtearenaer:

- Hærens sjefsmøter (HSM): Annenhver måned for informasjon, diskusjon og beslutning av saker med kort tidshorison. Deltaker er avdelingssjefer i Hærstaben og alle avdelingssjefer på nest lavere nivå – også kalt budsjett og resultatansvarlige sjefer (BRA sjef).
- Hærens kommandogruppemøte (KGM): Annenhver måned for informasjon, diskusjon og beslutning av saker med lengre tidshorison og av strategisk betydning. Deltakere er avdelingssjefer i Hærstaben og Hærens brigaderer, som er sjef Brigade Nord (Brig N), sjef Forsvarets kompetansesenter for logistikk (FKL) og sjef Hærens våpenskole (HVS).

Når det kommer til samhandling med nest høyere enhet, Forsvarsstaben, så skjer dette gjennom både uformell og formell kontakt. Av formell art er tertiale resultat og kontrollrapporter (RKR), innspill til Forsvarssjefens årsrapport samt styringsdialoger og konferanser i forbindelse med plan- og budsjettprosessen (PBP). På alle disse arenaene stilles det krav fra FST om rapportering i forhold til MRR. Til Resultat og kontrollrapport (RKR) er det grad av måloppnåelse som har fokus og i forbindelse med PBP er det risikostyring og risikohåndtering som utgjør hovedfokus. GIH deltar selv, i tillegg til plan- og budsjettkonferansene, hver måned på Forum 1 møter hvor sjefene for alle de største

driftsenhetene i Forsvaret (DIF) er representert. I tillegg har han fortløpende møter og samtaler på sitt nivå med forsvarsledelsen av mer uformell art.

## **4.2 Styrende dokumenter**

I den statlige administrasjon er det dokumenter som Bevilgningsreglementet og Reglement for økonomistyring i staten (RØS) som danner grunnlaget for hvordan etatene skal styres og driftes. For å bistå i fortolkning og videreutvikling innen område styring og ledelse i staten er det etablert et eget direktorat, Direktoratet for økonomistyring (DFØ). Direktoratet er statens ekspertorgan innenfor statlig styring, og utfører forvaltningsoppgaver for alle statlige virksomheter. RØS slår fast følgende i § 4 Grunnleggende styringsprinsipper

Alle virksomheter skal:

- a) fastsette mål og resultatkrav innenfor rammen av disponible ressurser og forutsetninger gitt av overordnet myndighet
- b) sikre at fastsatte mål og resultatbruken er effektiv og at virksomheten drives i samsvar med gjeldende lover og regler, herunder krav til god forvaltningsskikk, habilitet og etisk adferd
- c) sikre tilstrekkelig styringsinformasjon og forsvarlig beslutningsgrunnlag

Departementene skal i tillegg fastsette overordnede mål og styringsparametere for underliggende virksomheter, jf. § 7.

Innenfor dette igjen er det de enkelte departement og etatsledelse som gir ytterligere føringer og bestemmelser.

### **4.2.1 Forsvaret innfører Balansert målstyring**

Forsvarssjefen besluttet 19. april 2001 at Forsvaret skal innføre BMS (Akerjordet: 2004).

Først ute med å ta BMS i bruk var Luftforsvaret under ledelse av daværende Generalinspektør for Luftforsvaret, generalmajor Tomas Colin Archer. Målsettinger og forutsetninger for BMS i Forsvaret den gang var følgende: BMS skulle danne kjernen i fremtidig ledelses og styringssystem og ledergruppen skal ha reel involvering i utarbeidelsen av sin egen strategi. Systemet skulle sikre eierskap og ansvarliggjøring og legge til rette for intensjonsstyring. Fokus skulle rettes mot faktisk leverte resultatet og dette skulle gi grobunn for fremveksten av en konsekvenskultur der ansvar for oppnådde resultatet skulle gjøres gjeldende. Videre var det en målsetting om at ledelses og styringsprosesser skulle forenkles og tilpasses BMS. Forsvarets tidligste metodikk for BMS (Akerjordet, 2004) la 5 prinsipper til grunn som suksesskriterier i forbindelse med implementeringen av BMS:

Prinsipp 1 var beskrevet som behov for å mobilisere ledelsen, behovet for styrket fokus på strategi og de konsekvenser det får for ledelsens arbeid.

Prinsipp 2 identifiserte behovet for at strategien oversettes til mer håndterbare operative termer som gjør at organisasjonen ser hvilke tiltak som må iverksettes for å kunne gjennomføre strategien.

Prinsipp 3 identifiserte behovet for at hele organisasjonen, i sitt strategiarbeid, kobles til den overgripende strategien og gir sitt unike bidrag til gjennomføringen.

Prinsipp 4 identifiserte behovet for at alle ansatte i organisasjonen forstår strategien og ser hvordan deres eget arbeid bidrar til gjennomføringen.

Prinsipp 5 identifiserte behovet for at de ulike ledelses og styringsprosessene kobles sammen i en ny ledelsesprosess og som kontinuerlig gjør at ledelsen beholder fokus på strategigjennomføringen.

Disse prinsippene er hentet fra et foredrag Oberst Jan Ove Akerjordet holdt på Oslo militære samfund så tidlig som i 2004. Så er spørsmålet om hvorvidt dette var kommunisert ut i organisasjonen eller om dette budskapet forble innenfor en engere krets i Osloområdet og den integrerte strategiske ledelsen. Det har i alle fall ikke lyktes oss å finne annen dokumentasjon for dette i form av reglement eller direktiv. Vi velger likevel å ta dette med siden det danner et slags grunnlag for den videre utviklingen og implementeringen av Balansert Målstyring i Forsvaret.

#### **4.2.2 Direktiv for virksomhets- og økonomistyring (DIVØ)**

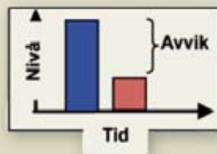
Forsvarets viktigste dokument i dag innen økonomi- og virksomhetsstyring er; - Direktiv for virksomhets- og økonomistyring (DIVØ), utgitt av daværende forsvarsjef Sverre Diesen 19. juni 2009. Vedlegg C til dette direktivet, utgitt 10. mars 2010 og underskrevet av ny forsvarssjef; Harald Sunde, beskriver hvordan Forsvaret og herunder Hæren skal håndtere Forsvarets modell for målstyring, kalt mål-, resultat- og risikostyring (MRR). Mål- og resultatstyring på den ene siden og risikostyring på den andre henger sammen. DIVØ beskriver følgende forutsetning for Mål- og resultatstyring: «Mål- og resultatstyring forutsetter et styringssystem som er forankret i ledelsen og som består av formaliserte prosesser, møter og kommunikasjon av beslutninger. Det skal være en helhetlig og sammenhengende styring av mål med resultatkrav (SP med ambisjonsnivå) i planleggings-, gjennomførings- og oppfølgingsprosessene.» Med bakgrunn i dette velger Forsvaret å integrere Mål-, resultat- og risikostyring i en prosess som følger:

## Sammenheng mål-, resultat- og risikostyring



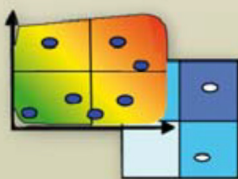
### Status – FSJs målbilde/virksohetens målbilde

- FSJ/virksohetens prioriterte områder for strategisk styring i Forsvaret
- En helhetlig vurdering av styringskortet (mål, SP, tiltak)



### Avvik – Styringsparameter (SP)/resultatkrav

- SP med måltall (resultatkrav) ansvarliggjør sjefer og gir informasjon om resultatkrav er eller vil bli oppnådd



### Risiko

- Vurdering av sannsynlighet og konsekvens for at forhold eller hendelser kan inntreffe og påvirke måloppnåelsen
- Identifisere tiltak
- Vurdering av tiltakets realiserbarhet og verdi for virksomheten ved å gjennomføre tiltak
- Prioritere tiltak

risikokatalog	Område	Analyse og evaluering	Hva gjør
Tilstand av mål og resultatkrav	Identifisert risiko	Analysert risiko	Tiltak

### Tiltak gjennomføring

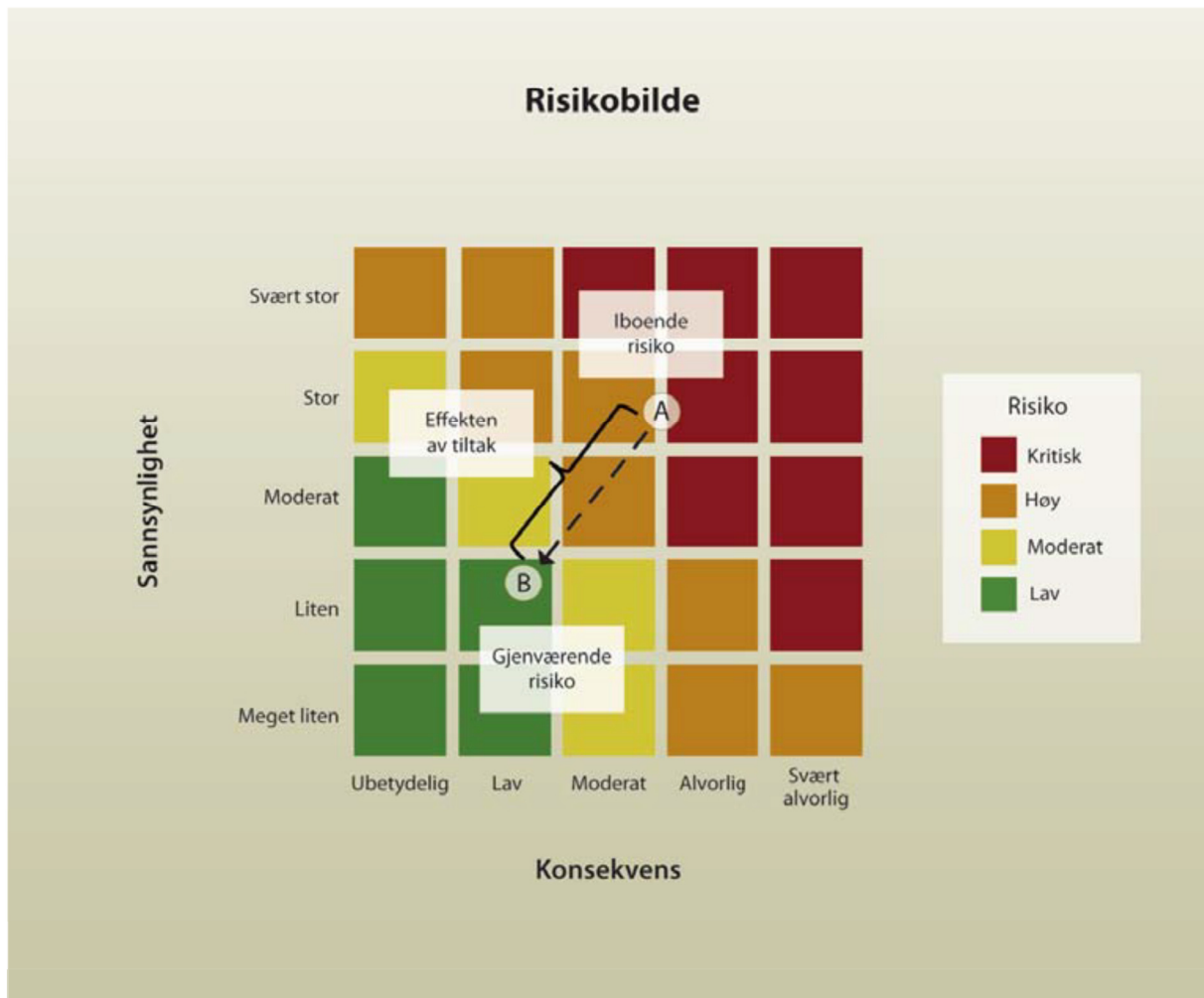
- Iverksette risikotiltak, ansvarliggjøre og følge opp
- Hensikten er å unngå eller håndtere avvik (lukke gap) slik at måloppnåelse forbedres og risiko ikke påvirker måloppnåelse negativt

Figur 7 Sammenheng mål-, resultat- og risikostyring.

Bruk av mål- og resultatstyring innebærer som minimum at organisasjonen har identifiserte mål og at disse innehar følgende egenskaper (DIVØ). Målene skal være spesifikke, de skal være målbare, de skal være aksepterte, de skal være realistiske og de skal være tidfestede.

Forbokstavene i disse kravene danner akronymet «SMART» som huskeformel.

Risikostyringen bidrar til å håndtere forhold eller hendelser som kan påvirke måloppnåelsen negativt og går således i dybden på det enkelte mål. Dermed skal det være mulig å iverksette tiltak i forkant for å redusere risiko for negativ påvirkning på måloppnåelse. Et eksempel på et slikt risikobilde er vist under hvor punktene A og B er eksempler på forhold hvor det er identifisert en risiko for at noe kan påvirke grad av måloppnåelse. For forhold A er sannsynligheten for at identifisert risiko inntreffer vurdert som stor og konsekvensen av dette vil være moderat til alvorlig.



Figur 8 Eksempel på risikobilde

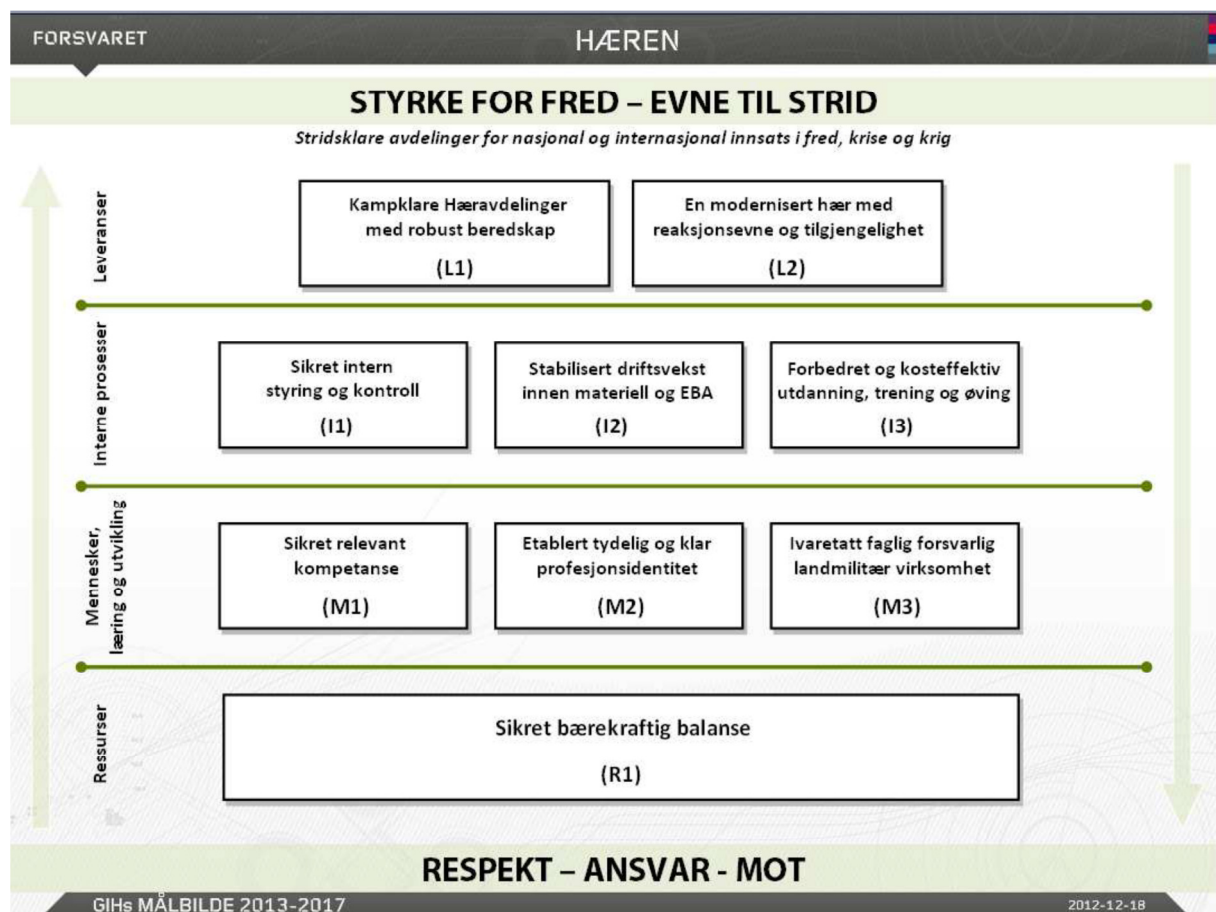
Når risiko er identifisert vil det være flere mulige handlemåter. En kan forsøke å unngå de aktivitetene eller forhold som utgjør kilden for risiko. En kan iverksette tiltak i den hensikt å redusere risikoen. En kan forsøke å redusere sannsynligheten for at risiko inntreffer eller dens konsekvens ved å overføre eller dele risiko med flere eller en kan velge å akseptere grad av risiko uten at tiltak for å unngå, redusere eller dele blir iverksatt. Når man har et målbilde, og veien fram mot målet er beskrevet gjennom styringsparametere, vil det være naturlig å forvente at fokus nettopp rettes mot de forhold som kan forstyrre måloppnåelsen - risikoene. Det vil være naturlig å forvente at risikohåndtering er det som har fokus i daglig styring og på sjefsmøter.

Som forankring av MRR og FSJs målbilde henviser DIVØ, naturlig nok, til FDs målbilde og fortsetter så med følgende: «For å sikre enhetlig og helhetlig tilnærming til FSJs mål er det påkrevd at underlagte sjefer ned til BRA-sjefs nivå i Forsvaret utarbeider sin egen strategi som viser målsettinger og bidrag til å nå overordnede mål.» Og med dette overlater

dokumentet en grei teoretisk beskrivelse av metoden MRR over til DIF og BRA sjefene i Forsvaret for iverksetting.

### 4.3 Hærens tilnærming til Mål-, resultat- og risikostyring

Hærstaben produserer årlige virksomhetsplaner som utgis som ordre for virksomheten i Hæren i gjennomføringsåret. Dette er GIHs dokument for å styre Hæren og inneholder oversikt over tildelte ressurser, oppdrag og diverse fagvedlegg som detaljerer hærens drift. Vedlegg A til GIHs virksomhetsplan (GIHs VP) omfatter Hærens håndtering av Mål-, resultat- og risikostyring. Et komplett vedlegg A, med styringskort og måleindikatorer for oppfølging og styring ble siste gang utgitt i GIHs VP for virksomhetsåret 2013. GIHs VP 2014 inneholder kun en beskrivelse av GIHs målbilde som vist under.



Figur 9 Hærens målbilde godkjent på HKGM 1/2013

Hærens målbilde består av de samme fire perspektivene som tradisjonelt beskrives i teori fra Balansert Målstyring. Ut fra disse perspektivene er det så meningen at Hæren skal balansere sin styring mot den strategien som er valgt. Perspektivene bidrar til at alle viktige dimensjoner skal vektlegges i planlegging, budsjettering, styring og drift. Til hvert perspektiv tilhører

delmål presentert som «målbobler». Til hver av disse «målboblene» er det definert hvilken avdeling i Hærstaben som skal føle eierskap og ansvar for oppfølging. Disse avdelingene har videre utviklet styringskort til hver målboble som inneholder en beskrivelse av målet, styringsparametere (SP) og måleindikatorer (MI). Hæren har altså tilnærmet seg Mål-, resultat- og risikostyring både fra topp og fra bunn. Hærens ledergruppe utviklet målbildet og avdelingene i Hærstaben utviklet underbyggende styringskort med styringsparametere og måleindikatorer. Mellomledere, såkalte SSOer (senior stabsoffiserer) definerer hvilke styringsparameter som er viktig å styre på under målbildet. Som eksempel på slike styringskort viser vi styringskortet for målet L1 «Kampklare Hæravdelinger med robust beredskap» med tilhørende styringsparameter L1-4 «Gjennomføring av daglige nasjonale oppgaver»

#### 4 L-1 Kampklare Hæravdelinger med robust beredskap (HST/O)

<b>Mål nr</b> <b>L1</b>	<i>Strategisk mål:</i>						
	<b>Kampklare hæravdelinger med robust beredskap</b>						
	<i>Målsansvarlig:</i>	Sj HST/O	<i>Rapportering:</i>	Månedlig/tertiarvis/årlig			
<i>Beskrivelse:</i>							
Mål L-1 omfatter beredskapsdimensjonen av Hærens operative evne, samt løse gitte nasjonale oppgaver. Dvs. den samlede vurderingen av Hærens evne til å:							
<ul style="list-style-type: none"> <li>- ivareta styrkebeskyttelse</li> <li>- sikkerhetstjeneste</li> <li>- løse pålagte nasjonale oppgaver</li> <li>- stille kapasiteter for spesifikke beredskapsoppdrag</li> <li>- møte pålagte klartider</li> <li>- evne til styrkeoppbygging</li> <li>- understøtte styrkeoppbygging i Hæren, og for innmeldt del fra øvrige styrkeprodusenter.</li> </ul>							
Grunnlaget for alle områder av militær beredskap, operasjoner og understøttelse er et oppdatert planverk. Målsettingen er at Hæren skal ha en robust beredskap, kvalitativ sikkerhetstjeneste og evne til styrkeoppbygging for å løse pålagte oppgaver. Hæren skal styrke evnen til å ivareta forebyggende sikkerhet (sikkerhetstjeneste). Med forebyggende sikkerhet menes defensive tiltak for å beskytte informasjon, informasjonssystemer og andre objekter mot angrep, herunder spionasje, sabotasje og terror. Hæren har ansvar for å beskytte egen informasjon, infrastruktur og systemer iht. sikkerhetsloven og annet relevant lovverk.							
<i>Styringsparametere:</i>		<i>Ansvarlig:</i>	<i>2013</i>	<i>2014</i>	<i>2015</i>	<i>2016</i>	<i>Rapportering:</i>
SP L1-1	Beredskapsklare enheter	Sj HST/O	Meget god	Meget god	Meget god	Meget god	Månedlig
SP L1-2	NATO styrkemålsstatus	Sj HST/O	Meget god	Meget god	Meget god	Meget god	Tertiarivis
SP L1-3	Sikkerhetstilstand forebyggende sikkerhet	Sj HST/O	Meget god	Meget god	Meget god	Meget god	Månedlig
SP L1-4	Gjennomføring av daglige nasjonale oppgaver	Sj HST/O	Meget god	Meget god	Meget god	Meget god	Månedlig
SP L1-5	Innsatsklare enheter til internasjonale operasjoner	Sj HST/O	Meget god	Meget god	Meget god	Meget god	Tertiarivis
<i>Tiltak:</i>		<i>Ansvar:</i>	<i>Frist:</i>				

Figur 10 Eksempel på styringskort



Til dette styringskortet er det utarbeidet 5 styringsparametere. Vi velger ett av dem som er ugradert.

#### 4.4 SP L-1-4 Gjennomføring av daglige nasjonale oppgaver

<b>Mål nr</b> <b>L1</b>	<i>Styringsparameter:</i>				
	<b>SP L1-4: Gjennomføring av daglige nasjonale oppgaver</b>				
	<i>Målsansvarlig:</i>	Sj HST/O	<i>Rapporteringshyppighet:</i>	Daglig	
	<i>Styringsparameter ansvarlig:</i>	SSO Styrkeoppbygging	<i>Rapport til:</i>	FST FOH	
<i>Formål/hensikt:</i>					
I Hæren gjennomføres daglig operativ virksomhet og operasjoner innen MP-tjeneste (etterforskning – og ordenstjeneste).					
<i>Ambisjoner for SP</i>			<i>Regelverk for status på MI</i>		
<i>Årlige målambisjoner på denne SP</i>					
<i>2013</i>	<i>2014</i>	<i>2015</i>	<i>2016</i>		
Meget godt – kun mindre mangler i oppgaveløsning	Meget godt – kun mindre mangler i oppgaveløsning	Meget godt – kun mindre mangler i oppgaveløsning	Meget godt – kun mindre mangler i oppgaveløsning		
<i>Måleindikatorer (MI)</i>			<i>Regelverk for status på MI</i>		
<i>MI Nr</i>	<i>Navn</i>	Mørk Grønn	Grønn	Gul	Rød
MI nr	MI navn	Verdi	Verdi	Verdi	Verdi
1	Oppdragsløsning iht operative krav og samhandlingsavtaler				
<i>Beskrivelse (formel) - måling av MI</i>					
MI nr					
1	Kvalitativ vurdering				
<i>Kommentarer:</i>					

Figur 11 Styringsparameter med måleindikatorer

Oppfølging av dette systemet skjedde våren 2013 i form av månedlige møter på mellomledernivå (kalt Senior stabsoffisermøte, forkortet SSO møte) hvor MRR var fokus og hvor hver avdeling var forutsatt å rapportere status innen for sine styringskort. På denne måten skulle styringsinformasjon genereres fra dette forum og opp til Hærens sjefsmøter og ledergruppemøter hvor GIH, stabssjef og avdelingssjefene i Hæren skulle fatte beslutning på bakgrunn av dette. Tilsvarende skulle beslutninger og føringer fra sjefene strømme tilbake ned til disse SSO møtene for effektivering og eventuell korrigerende av styringsparametere og retning i styringen.

Til styringsdialogene og styringskonferansene med FST og forsvarsjefen i 2013, var malene fra FST gjennomsyret av risikovurderinger i form av risikomatrix som beskrevet i DIVØ. I dialogene skulle altså henholdsvis stabssjef og GIH presentere Hærens risikoer forbundet med måloppnåelse i kort (2014) og lengre (2017) perspektiv. Dette var ikke på en god nok måte



ivaretatt gjennom SSO møtene, slik at ekstra ad hoc møter måtte etableres i denne prosessen for å få på plass disse risikobildene. Denne prosessen har i ettertid blitt karakterisert som noe famlende og tilfeldig samt at mulighet for sporbarhet og revisjon av fremlagte risikoer ble svært mangelfulle (Controller HST). Dette var status i Hæren og Hærstaben da vi startet vår planlegging av denne oppgaven og med dette avslutter vi også vår presentasjon av case og bakgrunn for oppgaven.

(Blank)

## 5. Presentasjon av funn

Dette kapitlet har til hensikt å presentere oppgavens funn. Vi har i dette kapitlet systematisert vår funn i de samme tre kategorier som vi introduserte i teorikapitlet, og som vi vil ta med oss videre inn i neste kapittel hvor vi vil drøfte funnene etter samme inndeling.

Årsaken til at vi ønsker å se på de tre elementene; ledelsesforankring, strategiarbeid og bruk av styringssystemet, er at vi anser ledelsesforankring og strategiarbeid som forutsetninger for å lykkes med praktisk bruk av styringssystemet.

### 5.1 Funn knyttet til ledelsesforankring

Som vi har vært inne på i foregående kapittel, er DIVØ det dokumentet som legger premissene for hvordan Forsvaret skal forholde seg til virksomhetsstyring og hvilket styringsprinsipp som skal legges til grunn: «Mål- og resultatstyring skal anvendes på alle nivåer i staten, og enhver sjef med budsjett- og resultatansvar skal derfor etablere mål- og resultatstyring som del av den interne styringen innenfor eget ansvarsområde» (DIVØ pkt. 3.1). Dette sammenfaller med DFØs utsagn angående resultatstyring: «Virksomhetens ledelse må med utgangspunkt i interne mål og strategi fastsette styringsparametere som er godt forankret på alle nivåer i virksomheten» (DFØ: Resultatmåling – Mål- og resultatstyring i staten). Om lederforankring skriver direktoratet: «En grunnleggende forutsetning for en god styringsprosess er en tydelig og aktiv ledelse som har god dialog med overordnet myndighet og med ansatte i virksomheten».

Som et tillegg til dette, har Forsvaret internt gjennom vedlegg C til DIVØ, beskrevet sjefers rolle og ansvar knyttet til MRR: «MRR forutsetter at sjefer på alle nivå kjenner og aktivt håndterer tiltak for å forbedre måloppnåelse og de usikkerhetene som kan påvirke måloppnåelsen negativt». Dette utdypes videre i kapittel 2 «Konsept for MRR» hvor viktigheten av sjefs forankring presiseres ytterligere: «Mål- og resultatstyring forutsetter et styringssystem som er forankret i ledelsen og som består av formaliserte prosesser, møter og kommunikasjon av beslutninger. Det skal være en helhetlig og sammenhengende styring av mål med resultatkrav (SP med ambisjonsnivå) i planleggings-, gjennomførings- og oppfølgingsprosessene. (DIVØ vedlegg C, s10)»

Våren 2013 fikk Hæren ny GIH og sommeren 2013 fikk Hærstaben ny stabssjef. I tillegg til dette er 1. august den årlige datoen hvor personellet som er på beordringsplikt og de som

søker nye utfordringer i Forsvaret møter til ny jobb. Resultatet av dette var at i tillegg til ny GIH og ny stabssjef ble også 2 av de viktigste avdelingssjefene i Hærstaben byttet ut og flere av Senior stabsoffiserene i Hærstabens avdelinger møtte til ny jobb pr 1. august 2013. Dette med høy turnover er for så vidt ikke noe nytt i Hæren, men at så mange høyere sjefer og nøkkelpersonell skiftes samtidig utgjør selvfølgelig er viss risiko for manglende overlapping og brist i innarbeidede rutiner og prosedyrer.

Gjennom våre intervjuer har flere av respondentene trukket frem sjefsforankring og involvering som ett vesentlig suksess kriteria. Senior stabsoffiser personell kommenterer dette med høy turnover innen ledende stillinger på denne måten: «[...]det er også sårbart i den forståelsen at hvis man bytter sentrale beslutningstakere, og hvis da den nye beslutningstakeren ikke har det samme fokuset på det så glipper det fordi det ikke er dette som etterspørres i beslutningsmøtet. Og når man ikke etterspør det så får man heller ikke det svaret, og dermed så vris da avdelingenes og stabsmedarbeidernes fokus bort fra å jobbe med MRR og over på å jobbe mer enkeltsaker og enkeltvis. Og da mister vi gradvis bildet og en overordnet situasjonsforståelse på de parameterne vi i utgangspunktet skulle jobbe mot[...]» Senior stabsoffiser Controller oppsummerer på en god måte det flere andre av respondentene våre er inne på når han uttalte følgende: «Når det gjelder erfaringer så vil jeg si det sånn at mine erfaringer er at sjefsforankring og forankring i ledergruppen er kritisk. Det er jo en av de fremste fallgruvene som jeg har identifisert, men det ser man igjen og igjen at det klarer vi ikke å hanke inn. Og jeg vil si det slik at siden jeg begynte i denne jobben, som en som skal forvalte og utvikle MRR, strategisk styring, det siste ett og et halvt året så har sjefsforankring vært det kritiske, nettopp for å få det på plass. Dersom ledelsen ikke er interessert så klarer man ikke å få dette inn på agendaen på avdelingssjefsmøter, andre ledergruppemøter, og da blir det i utgangspunktet bare noe som lever sitt eget liv på stabsnivå.» De fleste av respondentene hadde kommentarer som gikk i retning av et tydelig endret fokus etter overgang til ny ledelse. En overgang fra tidligere forsøk på innarbeidelse av Mål-, resultat- og risikostyring over til sterke fokus på dokumentasjon i form av saksgrunnlag og møtestruktur. Det oppfattes å være delte meninger om hvorvidt denne endringen er et steg i riktig retning. Sjef virksomhetsstyring kommenterer dette på følgende måte: «Noe som jeg syns har blitt veldig bra etter at vi fikk ny stabssjef er at vi tvinges på en måte til å lene oss litt mer frempå, gjennom å sende ut saksgrunnlag 14 dager før et møte slik at de som er deltakere på møtet har mulighet til å forberede seg, for å kunne gi et bedre beslutningsgrunnlag og anbefaling til GIH. Jeg tror det er en riktig vei å gå» og han sier videre: «Det viktige er at vi må bruke det.

Det må være synlig i hverdagen, vi må måle på det helt fra toppledelsen i Hæren, via Hærstaben og ned på nivå 3. Erfaringer jeg har gjort meg så langt er at det kan oppleves som komplisert og fremmedgjørende sett opp mot det vi har lært gjennom den militære skole, hvor vi har operasjonalisering av feltfunksjonen som det viktigste. Vi bytter ut folk og nye kommer inn med blanke ark og kjenner lite til MRR, og kanskje det de kjenner til er litt uvilje mot systemet. Det er tungt å sette seg inn i. Det blir veldig mange ord og et begrepsapparat som de ikke er kjent med, og de vi ikke er kjent med har vi en viss motstand mot av prinsipp».

## **5.2 Funn knyttet til mål og strategiarbeid**

### **5.2.1 Mål og målbilde**

DFØ omtaler i sin veileder «Resultatmåling – Mål- og resultatstyring i staten» at utarbeidelse av strategi og mål henger nøye sammen. Vi har vist til funn som viser at virksomhetens ledelse må ha utarbeidet en klar strategi, som viser hvilke overordnede veivalg som er tatt. Med bakgrunn i denne strategien skal det så utarbeides mål som slår fast hvilke endringer og forbedringer som skal prioriteres i de nærmeste årene fremover, gitt politiske signaler og krav fra departementet. Dette poengteres også i DIVØ vedlegg C som uttrykker følgende: «Mål- og resultatstyring skal gi et helhetlig perspektiv og fokus i styringen. Det skal skje gjennom opprettelse av mål som et ledd i å realisere en strategi og ved å etablere resultatkrav for det enkelte mål». Vi har i våre intervjuer ikke fokusert mye på selve målbildet til Hæren, men vi har stilt spørsmål som går generelt på oppbygging og kvalitet på Hærens mål.

I følge DIVØ skal målene være spesifikke – de må være tydelig definerte slik at det kommer klart frem hva som skal oppnås, de skal være målbare – det må være mulig å måle i hvilken grad målene nås, de skal være aksepterte – de må oppleves som relevante, de skal være realistiske – ambisjonsnivået må avpasses til faktisk ressurstilgang og de skal være tidfestede – det må være mulig å tidfeste ferdigstilling. Forbokstavene i disse kravene danner akronymet «SMART» som huskeformel. (DIVØ vedlegg C)

På spørsmål om hvorvidt våre respondenter oppfatter at disse kravene er oppfylt i Hærens målbilde får vi også her varierende svar, alt fra de som mener at målene, i hvert fall delvis, er «SMARTe» til de som svarer kategorisk «nei.» Enkelte av respondentene nevner i denne sammenhengen et av Hærens mål – M2 «Etablert tydelig og klar profesjonsidentitet» som eksempel på mål som vanskelig kan tilfredsstille SMART. Vi velger derfor å vise dette

kvalitative målkortet og til sammenligning tar vi også med det kvantitative målkortet R-1 «Sikre bærekraftig balanse». Målkortene er hentet fra Generalinspektøren for Hærens virksomhetsplan 2013 (GIHs VP 2013).

<b>Mål nr</b> <b>M-2</b>	<i>Strategisk mål:</i>						
	<b>Etablert tydelig og klar profesjonsidentitet</b>						
<i>Målsansvarlig:</i>	HST/P	<i>Rapportering:</i>	<i>Månedlig/tertiarvis/årlig</i>				
<i>Beskrivelse:</i>							
Hæren skal dyrke en sunn profesjonsidentitet hvor Hærens ansatte skal ha en iboende kultur som utviser Respekt, Ansvar og Mot. Hærens ansatte skal gjennom opptreden og fremferd fremstå med måtehold og verdier som innbyr til tillit og respekt i Forsvaret, og resten av samfunnet.							
<i>Styringsparametere:</i>		<i>Ansvarlig:</i>	<i>20XX</i>	<i>20XX+1</i>	<i>20XX+2</i>	<i>20XX+3</i>	<i>Rapportering:</i>
M-1-1	Årlig medarbeiderundersøkelse	Se GPlan 2014-2017, vedl C					Årlig
M-1-2	Årlig vernepliktsundersøkelse						Årlig
M-1-3	RAM – HEL tiltak						Tertiarvis
<i>Tiltak:</i>	<i>Ansvar:</i>						

Figur 12 Målkort M-2 Etablert tydelig og klar profesjonsidentitet

Mål M-2 er altså et mål om å etablere en tydelig og klar profesjonsidentitet. For å måle grad av oppnåelse skal en ty til årlige medarbeiderundersøkelser, årlige verneplikts undersøkelser og tiltak knyttet til Forsvarets kjerneverdier; respekt, ansvar og mot (RAM) og tiltak knyttet til FDs handlingsplan for holdning, etikk og ledelse (HEL). Som målkortet tydelig bærer preg av har det her vært vanskelig å finne gode måleparametere, noe som flere av respondentene har vært inne på. Det gjentas av flere at det er vanskelig å finne de gode kvalitative styringsparametere på slike typer mål. Det er en fare for at de tingene som lett lar seg måle blir målt, mens mer abstrakte mål, uten konkrete tallstørrelser blir utelatt fra oppmerksomheten. Til styring er det også utfordrende med målinger som kun skal skje årlig og videre må det presenteres en status, en basislinje som en tenkt utvikling skal måles ut i fra. Til sammenligning mot dette kvalitative målkortet viser vi et sterkt kvantitativ målkort som uttrykker målene i dimensjonen «ressurser». Her kommer det tydelig fram at det kan være svært mye enklere å sette måleparametre og å finne forskjellige grenseverdier for grad av måloppnåelse.

<b>Mål nr</b> <b>R1</b>	<i>Strategisk mål:</i>						
	<b>Sikret bærekraftig balanse</b>						
	<i>Målsvarlig:</i>	HST/VS	<i>Rapportering:</i>			<i>Månedlig/tertielvis/årlig</i>	
<i>Beskrivelse:</i>							
Hæren utvikles med et langsiktig perspektiv som sikrer at ressurser, oppgaver og ambisjonsnivå er i samsvar med hverandre. De kapasiteter som det investeres i, skal kunne driftes over tid på et fastlagt virksomhetsnivå. Høy kvalitet på planer og grunnlagsdokumenter skal sikre optimal ressursutnyttelse på tvers i Hærens organisasjon både i det årlige og det flerårige perspektivet. Ressursene skal i størst mulig grad kanaliseres slik at de understøtter operative leveranser.							
<i>Styringsparametere:</i>		<i>Ansvarlig:</i>	<i>2013</i>	<i>2014</i>	<i>2015</i>	<i>2016</i>	<i>Rapportering:</i>
R-1-1	G-plan og langtidsbudsjett i balanse	VS	+/-0,5 %	+/-1 %	+/-1,5 %	+/-2	Kvartal
R-1-2	Forventet årsresultat	VS	+/-0,5 %	+/-0,5 %	+/-0,5 %	+/-0,5 %	Mnd
R-1-3A	Tilgjengelig Personell ÅV	P	4572				Mnd
R-1-3B	Tilgjengelig Personell Tj.dg	P	1570520				Mnd
R-1-4	Tilgjengelig Materiell	VS	90%	90%	90%	90%	Kvartal
R-1-5	Interneffektivisering	VS	20,4 mill	20,4 mill	20,4 mill	20,4 mill	Kvartal
R-1-6	EBA utgifter maks 15 %	Bli utarbeidet				15 % av tildeling	
<i>Tiltak:</i>		<i>Ansvar:</i>	<i>Frist:</i>				
Oppfølging av HURG		HST/O&M	31.12.2013				
Energi Økonomisering		OPS STØ	Utarbeides i løpet av første kvartal				

Figur 13 Målkort R-1: Sikret bærekraftig balanse

Målkortet R-1 er et godt bilde på at så snart kvantitative størrelser bringes inn er det mye lettere å si noe om måling og krav til utvikling. Dette underbygger de uttalelsene flere respondenter kommer med der de påpeker at de kvantitative målene er forholdsvis enkle å måle og får fokus mens kanskje vel så viktige kvalitative mål ikke blir gjenstand for samme grad av fokus. Som Senior Stabsoffiser Logistikk uttaler i sitt intervju: «Jeg har et inntrykk av at det er sånn, det er mulig det er en klisjé, men jeg har fortsatt det inntrykket av at man automatisk, bevisst eller ubevisst, blir dreid mot å måle på det som er målbart. Og da er det «når det viktige ikke er målbart, så blir det målbare viktig». Jeg er nok i den gruppen som synes at det er slik.»

## 5.2.2 Strategiarbeid

En gjennomarbeidet og godt forankret strategi legger grunnlaget for å kunne gjennomføre god mål- og resultatstyring. DIVØ omtaler i liten grad strategi og gjennomføring av strategiarbeid. DFØ beskriver en mulig modell for hvordan strategiarbeid kan utføres i sin veileder; «Resultatmåling – Mål- og resultatstyring i staten». Der forklares strategi som «(...)virksomhetens overordnede veivalg og satsinger, som viser hvilke endringer som skal prioriteres i de nærmeste årene fremover for at virksomheten skal nå sine overordnede og langsiktige mål.» Veilederen beskriver strategiarbeidet som en løpende prosess gjennom 4 faser. Fase 1 består av kartlegging og analyse. Organisasjonen må vite hvor den står, og

hvilket formål er det organisasjonen skal dekke. Fase 2 består i utarbeidelse av en målstruktur hvor spørsmålet som skal besvares er i hvilken retning organisasjonen skal gå, og produktet som skal komme ut av denne prosessen er en overordnet visjon, hovedmål og tilhørende styringsparametere.

Fase 3 fokuserer på hvilke endringer som må til for å nå de mål som er beskrevet og poengterer viktigheten av oppfølging og måling for å sikre at organisasjonen beveger seg mot sine mål. Fase 4 beskriver viktigheten av at organisasjonen faktisk handler, omprioriterer og allokterer tilstrekkelige ressurser i den retning målene beskriver. Videre fremlegges de 4 omtalte trinnene som en kontinuerlig prosess som innbyrdes påvirker hverandre. Målene er avhengige av strategien, strategien kan måtte endres på bakgrunn av målene og ressursituasjonen påvirker både valg av strategi og mål. Veilederen poengterer også at «måten strategiprosessen gjennomføres på, er vel så viktig som selve strategidokumentet».

Gjennom intervjuene fremkommer det opplysninger om at synet på strategiarbeid kan være ulikt internt i Hærstaben. Uttalelser som «fragmentert» og «kortsiktig» går igjen i flere av intervjuene. Flere har oppfatning om at strategiarbeid er noe som kun gjøres i tilknytning til Org & Materiellavdelingen under utarbeidelse av Hærens gjennomføringsplan (G-plan), mens andre uttalelser går i retning av at Hærens strategiarbeid kun foregår i ledergruppen eller er knyttet opp mot politiske prosesser som langtidsplaner og stortingsmeldinger. Uavhengig av hvilket fora respondentene henviser til, er det også delte oppfatninger om hvor godt strategiarbeidet dokumenteres og bekjentgjøres i organisasjonen. På spørsmål om hvordan Hæren utfører sitt strategiarbeid, svarer Senior stabsoffiser Økonomi og styring noe humoristisk: «Er ikke det i de lukkede møter eller hva var det jeg fant det heter, «der gullkantene møtes», er det ikke der strategiarbeidet foregår?» Senior stabsoffiser Controller uttaler følgende hva gjelder det overordnede strategiarbeidet: «Avtappingen derifra (GIHs halvårige strategisamlinger) er liten, og i den grad det kommer noe derifra så kommer det via avdelingssjefen for Hærstaben plan som da tar det med inn i prosessen via sine stabsmedarbeidere. Når det gjelder dokumentasjon så vet jeg ikke om det har vært dokumentert noe særlig i disse møtene». Sjef Virksomhetsstyringsavdelingen, som er medlem av ledergruppen, har denne kommentaren til dokumentasjon av strategiarbeidet: «Dokumentasjonen er jo gjennom referatet fra disse møtene (KGM), og så er det G-plan...» Som vi har vist er det flere respondenter som knyttet Hærens strategiarbeid til G-plan. Senior stabsoffiser Gjennomføringsplan sier om G-plan følgende: «Men da må jeg jo si at høsten 2013, hvor jeg var gjennom min første prosess med å produsere en G-plan, så var ikke MRR



mye med i den planprosessen. Der var MRR bare et vedlegg som ble levert, i tolvte time, da basert på det Controlleren, og de som virkelig skal kunne MRR, holdt på med». Dette tyder på ulik oppfatning internt i Hærstaben omkring G-plans betydning i strategiarbeidet og styring basert på Mål-, resultat- og risikostyring.

### **5.3 Funn knyttet til bruken av systemet**

Mål-, resultat- og risikostyring ble innført våren 2010 og ble formalisert gjennom iverksettingsskriv fra FST 10. mars 2010. Det ble derimot ikke tatt i bruk i Hærstaben før årsskiftet 2011-2012. Det fremkom i våre intervjuer at noe av årsaken til dette nok kan skrive seg til vegring mot nok et nytt styringssystem. Denne vegringen hadde sitt utspring i en mislykket innføring og bruk av Balansert Målstyring som styringssystem. Senior stabsoffiser Personell sier det følgende i sitt intervju: «Jeg opplever at vi hadde en litt belastende arv fra Balansert Målstyring som var en forløper til MRR, i den grad at BM var gjort litt i hui og hast og vi kom aldri helt inn på det. Vi fikk ikke tatt det helt ut, altså hele intensjonen med BM og metoden. Årsaken til at MRR likevel ble tatt tak i var at Hærstaben til slutt innså at de ikke lenger kunne trenere innføringen av styringssystemet, all den tid produkter og rapporteringskrav som kom fra FST i større og større grad la MRR til grunn. Det ble satt i gang arbeid med å utarbeide et målbilde og styringskort etter de maler som forelå». Det er også interessant og føye til en kommentar som Senior stabsoffiser Controller kom med i avslutningen av sitt intervju: «Det jeg synes er litt vanskelig å skjønne, det er jo det at jeg trodde i min enkelhet at MRR var basert på BM, men det er det jo ikke ifølge personer i metodeteamet (i Forsvarsstaben, red.anm.). Det er jo ikke BM, men det ser jo ut som BM, det lukter som BM. Så da blir jeg litt usikker på hva det egentlig er vi styrer på.»

Om bruken av systemet i dag forteller våre respondenter blant annet følgende: «Vi sliter også litt med å gå over fra en teoretisk tilnærming til hvordan MRR skal være, og over til operasjonalisering. Så jeg vil si at den siste tiden har vært mye bedre enn tidligere. Vi har kommet mye lenger enn vi var bare for et år siden. Det blir aktivt brukt og det blir mer og mer brukt. Vi har jobbet mye med det og jeg legger ikke skjul på at jeg til tider har vært frustrert, for det er veldig vanskelig å endre den kulturen som har vært etablert». (Sjef virksomhetsstyringsavdeling) Senior stabsoffiser personell sier følgende om bruken: «Ja det brukes aktivt som begrep. Det har vært brukt mer, og mer aktivt tidligere enn det er i dag, men ser konturene av at man får fokus på det igjen fordi beslutningstakerne rett og slett blir

tvunget inn i verktøyet via det som etterspørres fra høyere. Tidligere så var jo veldig mye av det vi drev på med rettet inn om MRR, det var det vi svarte på, det var det vi jobbet med, og det som ikke lå i MRR var per definisjon ikke så viktig som de parameterne vi faktisk svarte på. Det hadde altså med andre ord lavere prioritet, de andre problemstillingene».

Senior stabsoffiser Gjennomføringsplan (G-plan) kom ny til Hærstaben (HST) høsten 2013 og ga ut Hærens G-plan for perioden 2015 – 2018 i desember 2013. Dette sier han om HSTs bruk av MRR: «Da må jeg si både ja og nei. Nei, ville jeg sagt den 20. desember 2013, for da følte ikke jeg at MRR var særlig aktivt i bruk. Nå vil jeg si at vi er på vei mot et «ja», og det er nødvendig. Det må i hvert fall ikke være mange parallelle systemer. Så hvis man bestemmer seg for å bruke MRR så er det det man må bruke og man må bruke tid på å utvikle det systemet, sånn at det blir bra». Senior stabsoffiser nasjonale operasjoner sier det på denne måten: «Jeg mener at det blir ikke aktivt brukt. Det blir aktivt brukt på SSO nivå etter min mening, men det er ikke vi som styrer så vi bruker det på mange måter som et slags skyggeregnskap som blir dratt frem i forbindelse med RKR<sup>9</sup> rapportering». Senior stabsoffiser økonomi uttaler følgende om bruken av systemet: «Veldig lite, det er litt mer – hva skal jeg si, det er en window shining, som en professor sa, - det er noe for å vise seg frem, men det har ikke så mye praktisk betydning». Til slutt tar vi med senior stabsoffiser internasjonale operasjoner sin oppfattelse omkring bruken av MRR i Hærstaben: «Jeg er ikke veldig tungt involvert i det, men av og til og ved behov så gir jeg inn vurderinger rundt MRR, for mitt fagområde. Men jeg vil ikke si at det er veldig oversiktlig eller klart nå i Hærstaben i høst. Jeg vil si at det var litt mer tydelig i fjor, altså våren 2013. Etter min mening virker litt tilfeldig hvordan det blir brukt per nå i Hærstaben. Jeg vil ikke si at det brukes aktivt og det er for meg, per nå, uklart i hvilke sammenhenger. Så det ikke et voldsomt fokus på det, og jeg har ikke merket noe stort fokus på det fra ledelsen. Det virker litt sånn tilfeldig når det er på banen. Det er det jeg erfarer per nå».

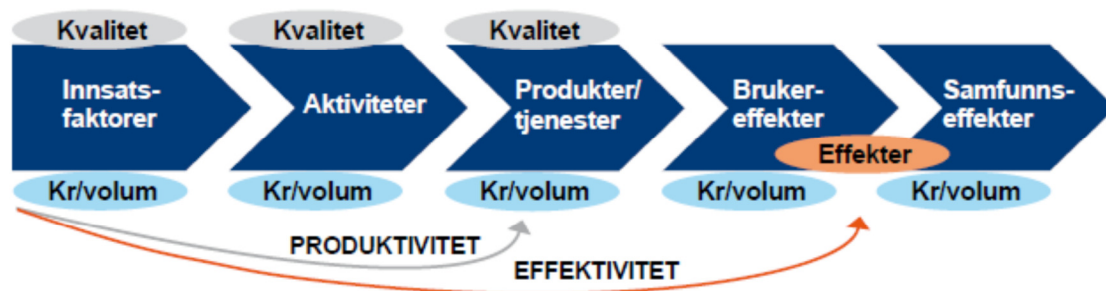
Disse uttalelsene peker i retning av at Hærstaben har betydelige problemer med å få forankret Mål-, resultat- og risikostyring på en god måte blant sine medarbeidere. Kompetansen om styringssystemet synes å variere stort innad i Hærstaben, noe som i og for seg ikke er overraskende da systemet brukes i varierende grad avhengig av hvilken stilling og funksjon den enkelte har. Det som er mer interessant som et funn er at samtlige av respondentene, når

---

<sup>9</sup> RKR er en forkortelse for resultat og kontrollrapport. Dette er den offisielle rapporteringen i Forsvaret hvor forsvarsgrenene rapporterer status på måloppnåelse til FST hvert tertial. Benevnes RKR 1, 2 og 3.

de ble spurt i intervjuet, tillegger begrepene Mål-, resultat- og risikostyring varierende innhold. Særlig risikobegrepet utløste mange sprikende forklaringer.

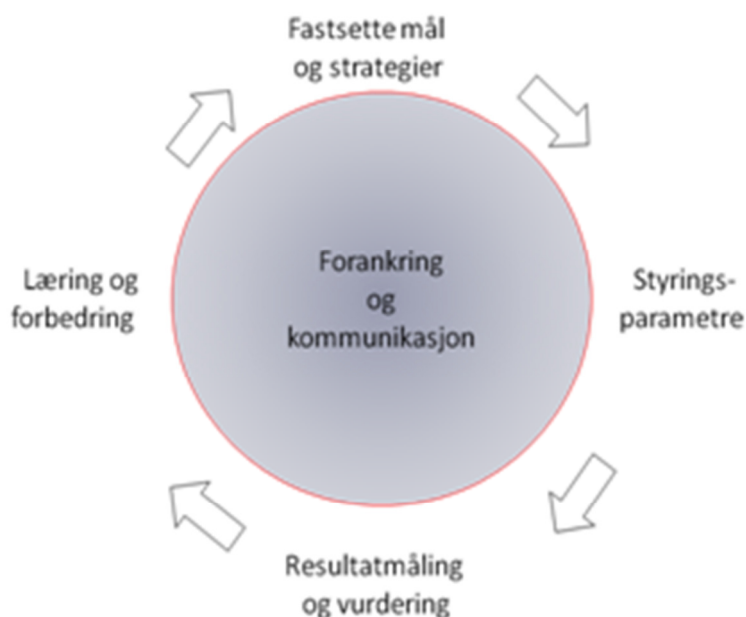
Gjennom vårt arbeid med denne oppgaven har vi blitt gjort oppmerksom på begrepet prestasjonsmåling, der fokuset er skjøvet fra finansielle mål og over til mer intellektuell kapital og kunnskapsledelse. Reglement for økonomistyring i staten sier ikke noe om prestasjonsmåling, men fremhever rapportering av måloppnåelse og resultater som den metode som skal nyttes i oppfølgingen. Direktoratet for økonomistyring (DFØ) tar dette videre i sin veileder for resultatmåling innen mål og resultatstyring i staten og introduserer styringsparametere (SP) og kritiske suksessfaktorer (KSF). Gjennom SP som indirekte eller direkte beskriver i hvilken grad en virksomhet når sine mål og KSFer som beskriver avgjørende forhold som ansees som svært viktig for å nå målene, kan resultater og grad av måloppnåelse vurderes. Styringsparametere knyttes opp mot resultatkjeden som beskriver hva virksomheten gjør og resultatene av dette.



Figur 4 Hovedgrupper av styringsparametere i resultatkjeden (DFØ)

Oversiktlig rapportering av resultater og ansvarliggjøring av de enkelte lederne er en viktig del av dette. Resultatinformasjonen brukes i styringen og får dermed konsekvenser for måten styringen av virksomheten drives på. Lederforankring og involvering av ansatte i styringsprosessene og ikke minst i resultatoppfølgingen er en forutsetning for at resultatmålingen skaper en kultur for læring og utvikling.

Dette kan fremstilles i et hjul som vist under:



Figur 13: Styringshjul (bergsti.no)

DFØ fremhever at dersom resultatmålingen skal ha hensikt, må resultatene drøftes, vurderes og brukes av ledelsen til å ta beslutninger om tiltak som skal forbedre virksomheten og gi bedre måloppnåelse.

Intensjonen med Mål-, resultat- og risikostyring er at styringssystemet skal legge grunnlaget for å drive styring, gjennom fortløpende kontroller og rapporteringer på status på de forskjellige målene i målbildet. Resultatet av disse bør danne grunnlaget for den styrings- og beslutningsinformasjon som fremlegges for ledelsesnivået: «En løpende oppfølging av hvordan måloppnåelse og risiko håndteres, vil være en viktig del av ledelsens samlede styringsinformasjon og en del av den samlede mål-, resultat- og risikostyringen.» DIVØ vedlegg C, pkt 3.4. Ved bruk av MRR legges det altså opp til at hovedtyngden av beslutninger skal ha sitt utspring i vurderinger av måloppnåelse og identifiserte risikoer knyttet til målbildet. I våre intervjuer spurte vi om hvordan beslutninger fattes i Hærstaben og hvilket beslutningsgrunnlag som ligger til grunn for disse. Her kommer det frem at den formelle beslutningskjeden er godt forankret gjennom organisasjonen, men samtidig fremkommer opplysninger som tyder på at prosessen som skal bringe de riktige sakene frem for beslutning er noe mer uklar. På spørsmål om man (HST) klarer å måle faktiske oppnådde resultater, svarer senior stabsoffiser logistikk følgende: «Jeg har fortsatt til gode å se at det ramler inn en utdanningsrapport på pulten her oppe på O-avdelingen, selv om jeg vet at det fra bataljonenes side pøses på med utdanningsrapporter etter hver eneste kontingent vi har inne. Hva skjer med dem?» Det er GIH, eller den han bemyndiger, som tar beslutninger. Senior stabsoffiser

Utenlandske operasjoner fortalte i sitt intervju at; «Det er som det står i stillingsbeskrivelsen, jeg tar beslutninger innenfor mitt myndighetsområde. Og går det utenfor det så går det jo til min avdelingssjef, sjef O-avd. Går det utenfor hans område så går jo han til stabssjef, og så går det videre til GIH». Sjef for Virksomhetsstyringsavdelingen, som er en del av ledelsen i Hærstaben, uttrykte seg på følgende måte: «Beslutninger tas av GIH og føringer gis ut til Hæren. Det er prinsippet. Men så har vi jo nivåer av beslutninger også. Jeg kan for så vidt ta beslutninger innenfor gjeldende VP, men det er mer riktig å si at jeg gir anbefalinger til stabssjef eller GIH, hvor da de tar en beslutning på om dette er noe vi skal gjøre eller ikke.»

Når det kommer til beslutningsgrunnlaget er det altså mer sprikende oppfatninger om hvor styringsinformasjonen kommer fra. Det kommer frem at høsten 2013 hadde flere av respondentene en oppfatning av at MRR ikke lå til grunn for den beslutningsinformasjonen som ble etterspurt av ledelsesnivået. Ny stabssjef i Hærstaben ønsket bedre formalistisk fremstilling av informasjonen som ble fremlagt på de forskjellige arenaene for beslutninger, men det var ikke krav til at innholdet i informasjonen skulle ha sitt utspring i MRR. «I dag så opplever jeg at MRR er tonet ned som verktøy for å ta beslutninger, og dermed så får man mer spredning i temaene man ønsker å adressere. Og det forteller igjen noe om grunnlaget for beslutningene, hvis man hadde vært tro mot systemet MRR så ville beslutningsgrunnlaget ligget i faktabasert, rapportert situasjon og i styringsparameter og tiltak. I dag så er beslutningsgrunnlag mer sentrert rundt formalitet, sakssammendrag som er utarbeidet ved avdelingene og fremmet for godkjenning og så lagt frem som et saksgrunnlag. [...]

Formalistisk sett står vi i dag i en situasjon der det formelt sett ser penere ut, og er formalistisk mer korrekt, men innholdet er ikke nødvendigvis tverrfaglig satt og har heller ikke alltid utgangspunkt i MRR som system.» (SSO Personell). Dette underbygges ytterligere av HSTs Controller når han uttaler: «Jeg vil si at beslutninger tas i all hovedsak uavhengig av MRR som verktøy, men en beslutning vil jo være en konsekvens av oppdrag og ressurser. For å si det sånn, jeg tror beslutningene i stor grad er basert på hva sjefen har på netthinnen, hvilket fokus sjefen har, hva som står skrevet i «blåboka», dvs denne lille notatboka som sjefen alltid bærer med seg. Og dette skyldes nok en manglende kjennskap eller tillit til det styringssystemet vi blir pålagt å bruke, altså MRR. Det bringes inn agendapunkter der man ønsker å ha beslutningssaker, og som det heter det blir utarbeidet saksgrunnlag, «point-papers» som da presenteres og det blir også utarbeidet beslutningsbriefer for deltakerne og de skal også ha tilstrekkelig med tid til å forberede seg. Alt det er vel og bra, men svakheten har vært at vi ikke har klart å fange disse beslutningene inn i styringssystemet som vi har bak».

Sjefen for Virksomhetsstyringsavdelingen ser litt annerledes på dette når han uttaler: «Når det gjelder beslutningsgrunnlag så er det basert på at det gjerne settes en arbeidsgruppe som ser på problemstillinger og gjør en stabsstudie for å komme frem til en anbefaling. Beslutningen baseres da på en gjennomtenkt anbefaling. Det er den formelle måten. Så vil det jo også være saker som vi må gjøre noe med øyeblikkelig, som for eksempel kutt-tiltak. Da må det jo jobbes fortere, men i prinsippet etter samme metode». Videre uttaler han: «Det som jeg synes er bra i Hæren er at vi gjennom å være konsekvent på sjefsmøter, så bruker vi risikokartet. Når jeg har forberedelser til sjef-til-sjef samtaler, så får vi også risikoer beskrevet av BRA-sjefene. Slik at selv om det er en viss motstand, endringsmotstand i systemet så er nå folk begynt å levere på et helt annet nivå og bruker verktøyet på en helt annen måte enn da jeg kom hit for bare 2,5 år siden».

Senior stabsoffiser Controller trekker inn et interessant moment om det språket og den kulturen som til en viss grad er gjeldende i Hærstaben hvor MRR skal virke: «Litt av utfordringen her er at dette er et «styringsspråk». Hvis du prøver å se dette i konteksten av Hæren og Hærens aktiviteter. Styringsdimensjonen er en vesentlig del av det vi jobber med i Hærstaben, men for mange så er det sett på som en motsetning til det andre vi holder på med, altså en type operativ virksomhet som har et helt annet begrepsapparat. Så det er klart at om jeg snakker veldig mye om disse begrepene, og jeg kan jo selvfølgelig ikke alt jeg heller og jeg kan tillegge det meninger og oppfatninger som du har sett så langt, om jeg snakker med det begrepsapparatet til folk som ikke er så mye inne i det her så er det egentlig litt å snakke til døde ører. For det er ikke så veldig interessant for dem. Styring er ikke så interessant. Jeg vil gå så langt som å si at vi har en kultur som er preget av litt sånn her, den skal være litt «anti-intellektuell», den skal være litt «enkel», vi skal snakke et stammespråk der vi snakker om «shaping operations» og bekjempe mål og slå fienden. Og det er klart om man da kommer og skal snakke om risikostyring, styringsparameter, måleindikatorer og resultat- og risikostyring så får veldig mange trådkors. Så jeg tror at utfordringen er at dette «stammespråket» som vi snakker innenfor virksomhetsstyring må på mange måter tilkjempe seg en plass, nettopp for derigjennom å bidra til en begrepsforståelse. Men igjen da, jeg har jo sett det samme også tidligere innenfor operasjonsteori og har selv erfart at mange snakker om tyngdepunkt og tyngdepunkts betraktninger, uten å egentlig vite hva innholdet i det er. Og på samme måte som med det språket så må man nødvendigvis bruke noe tid på å sette seg inn i hva man legger i dette, og ha en omforent forståelse seg imellom, eller så havner man i en situasjon der man fort snakker forbi hverandre». Denne siste uttalelsen oppsummerer i grunn

godt det bildet vi sitter igjen med etter at samtlige intervjuer er gjennomført. Flere av respondentene bruker ord og begreper knyttet til styringssystemet, uten at de nødvendigvis tillegger disse ordene og uttrykkene det samme innholdet.

Med dette avslutter vi gjennomgangen av relevante funn for vår oppgave.

(Blank)



## 6. Analyse

I det foregående har vi beskrevet teori og funn som vi knytter opp mot vår problemstilling. Problemstillingen som denne studien har som målsetting å belyse er «Hvordan brukes styringssystemet Mål-, resultat- og risikostyring i Hærstaben». I dette kapittelet vil vi med utgangspunkt i beskrevet teori og våre funn, forsøke å kartlegge de utfordringer som en organisasjon står over for når en teoretisk styringsmodell møter hverdagen og skal tas i praktisk bruk. Det er viktig å presisere at vi i vår studie har en avgrensning som legger mål- og resultatstyring til grunn. Denne avgrensningen begrunner vi med at det i dag er mål- og resultatstyring som er gjeldende styringsprinsipp i staten.

Kapittelet er delt inn i avsnitt og deler som forsøker å følge en logisk rekkefølge, der de viktigste suksesskriteriene belyses og på denne måten gjør det mulig for andre å se hvilke potensielle fallgruver man må være aktsomme for. Dette har vi gjort gjennom å fokusere på tre hovedområder som vi anser å være allmenngyldige utfordringer knyttet til bruken av moderne styringssystemer som MRR er en del av. En god ledelsesforankring fremsettes som forutsetning for at moderne styringssystemer skal få den effekt som ønskes oppnådd. Klart definerte mål og gode målsettinger må ligge til grunn for en godt forankret strategi og til sist må prosesser i organisasjonen være formet slik at de underbygger den samhandling som styringssystemet krever for at ønskede effekter skal kunne hentes ut.

### 6.1 Analyse av forhold rundt ledelsesforankring

Dette punktet skal ta for seg i hvilken grad bruken av Mål-, resultat- og risikostyring (MRR) er forankret i ledelsen i Hærstaben og hvordan ledelsen involverer seg i bruken av MRR. Vi vet fra dokumentanalysen at Direktiv for virksomhets- og økonomistyring forutsetter sjefsforankring i bruken av MRR og at ledelsen må sørge for formalisering av systemet gjennom prosesser, møter og kommunikasjon. Betydningen av god sjefsforankring poengteres også av konsulentbyrået PwC som Forsvaret for øvrig benytter fra tid til annen når det er ønskelig at noen utenfra skal se inn i Forsvaret, når de i sin artikkelsamling «Balansert målstyring<sup>10</sup>» skriver: «Det er utilstrekkelig at ledelsen kun bifaller prosjektet. Ledelsen må være innstilt på å sette av tid til å utforme BMS, benytte BMS aktivt til å analysere status og definere egnede tiltak, og kommunisere strategien ut i organisasjonen. Fra teorien i kapittel 2 kan vi hente visse forventinger til dette med ledelsesforankring og vi grupperer disse i forhold til de perspektivene eller brillene vi ønsker å se dette igjennom.

---

<sup>10</sup> [http://www.hin.no/neted/upload/attachment/site/group1/BMS\\_artikkelsamling.pdf](http://www.hin.no/neted/upload/attachment/site/group1/BMS_artikkelsamling.pdf)

Teori	Forventninger
Instrumentelt perspektiv	Ledelsen har en klart definert rolle og styrer virksomheten gjennom bruk av MRR
Kulturelt perspektiv	Ledelsen oppfatter at MRR bryter med etablerte og normerte styringsformer og vil aktivt motarbeide bruken av systemet. (Frakobling)
Myteperspektiv	Ledelsen mangler nødvendig kunnskap og erfaring med MRR, opptrer passivt, men kan la seg begeistre
	Ledelsen går aktivt inn for å unngå systemet MRR for å skjerme organisasjonen. (Frikobling)
	Ledelsen bidrar aktivt i bruken av MRR for å skape inspirasjon innad og legitimitet utad

**Tabell 1: Forventninger knyttet til ledelsesforankring**

Det fremkommer i våre intervjuer at høy turnover i ledende posisjoner innvirker på forståelsen for og bruken av MRR. I den perioden som ligger til grunn for vår studie fremholder flere respondenter at systemet har vært brukt i større grad tidligere i formelle prosesser og møter. Vi kjenner til at systemet første gang ble tatt i bruk i 2012 og at månedlige møter hadde oppdatering av styringsparametere som agenda. Selv om holdningen også den gang var noe lunken til dette nye systemet med ukjente og til dels vanskelige ord, og effekten av bruken ikke kan dokumenteres i særlig grad, så var systemet i bruk og egne prosesser og møterekker var beskrevet. Med ny ledelse ble disse prosessene og møtene erstattet med andre rutiner og prosesser som la økt vekt på formalisering og forutsigbarhet. Sjef virksomhetsstyringsavdelingen bifaller denne endringen når han i intervju med oss sier: «[...]vi tvinges på en måte til å lene oss litt mer frempå, gjennom å sende ut saksgrunnlag 14 dager før et møte[...]». Disse nye prosessene inneholdt ikke krav om forankring i og bruk av MRR, men det var heller ikke gitt føringer om at MRR *ikke* skulle nyttes.

Sett fra et instrumentelt perspektiv kan dette tyde på at MRR som styringssystem ikke er forankret godt nok i ledelsen. Forsvaret må kunne sies å være arketyper på en hierarkisk organisasjon der lederen står sentralt, og det er en forventning fra medlemmenes side om at lederen i stor grad utøver *styring* på sin organisasjon gjennom regelverk og direktiver, og MRR som system er regulert gjennom nettopp et slikt styrende direktiv (DIVØ). Når nye ledere ikke tydelig kommuniserer at et så tydelig direktiv skal ligge til grunn for styring og drift av organisasjonen, så oppstår det usikkerhet blant de ansatte. Dersom styringssystemet i tillegg er dårlig kjent blant offiserene, så faller organisasjonen tilbake til gamle og mer kjente metoder og systemer. I så måte kan et instrumentelt perspektiv ha en viss forklaringskraft.

I våre intervjuer fremkommer det ikke opplysninger som peker mot at ledelsen aktivt motarbeidet MRR som system. Vi finner derfor liten forklaringskraft i det kulturelle perspektivet.

Den situasjonen vi beskriver over kan også forklares fra et mytisk perspektiv ved at systemet kanskje er kjent, men lederne ønsker ikke å utfordre organisasjonen i bruk av systemet. Hæren og Hærstaben er av Forsvarsstaben pålagt å nytte Mål-, resultat- og risikostyring som styringssystem, og dermed er dette å betrakte som en tvangsmessig adopsjon. Men dette betyr ikke dermed at systemet nødvendigvis blir tatt i bruk slik det forventes. Senior stabsoffiser økonomi omtaler MRR i Hærstaben som «window shining», det stilles krav fra høyere enhet om rapportering på bakgrunn av systemet, men grunnlaget har ikke nødvendigvis sitt utspring fra MRR. Som vi har vært inne på tidligere i kapitlet har respondentene ulikt syn på hvor god ledelsesforankring systemet har og dette kan tyde på at systemet lever latent og frikoblet, ord og uttrykk brukes sporadisk, gjerne med litt forskjellig betydninger for dem som bruker dem og systemet tas egentlig bare frem når høyere nivå i organisasjonen ber om det. Sett i lys av dette kan myteperspektivet ha høy forklaringskraft.

Som et supplement til organisasjonsteori har vi i teorikapitlet vårt også nevnt momenter omkring strategi, beslutningsprosess og styringsformer. Flere av våre funn tyder i denne sammenhengen på at Hærstaben i en periode har vært styrt av en form for ritual fremfor målstyring. Som følge av dårlig kausal kunnskap hos ledelse og flere av nøkkelpersonene i organisasjonen kombinert med dårlig uttalte målsettinger, har dette ført til at den gryende implementering som skjedde under den forrige ledelsen har stoppet fullstendig opp og tankesettet rundt MRR kan være utsatt for forvitring og MRR som system er igjen blitt ytterligere fremmedgjort.

## 6.2 Analyse av forhold rundt mål og strategiarbeid

Når vi nå har sett på forhold rundt ledelsesinvolvering på generell basis mot MRR som styringssystem, fortsetter vi under dette punktet med å se på hvordan målene synliggjort i Hærens målbilde og strategien rundt disse målene er utarbeidet og kommunisert.

Teori	Forventninger
Instrumentelt perspektiv	Målene er gitt av høyere nivå
	Målene er klare og konsistente
	Ledelsen står fritt til selv å velge strategi som skal føre frem til målene
Kulturelt perspektiv	Målene betraktes som uformelle og er i stadig utvikling og endring under innflytelse fra de ansatte og omgivelsene
	Uformelle mål kan enten undergrave eller underbygge de formelle målene
	Det er avvik mellom hva målene uttrykker og hva som egentlig måles
Myteperspektivet	Målene settes som resultat av ytre press
	Målene er i stor grad preget av symbolikk
	Målene er lite konkrete og vanskelige eller tilnærmet umulige å måle

Tabell 2: Forventninger knyttet til mål og strategiarbeid

Fra et instrumentelt perspektiv legges det føringer for at Hærens målbilde skal bygge opp under Forsvarsjefens målbilde. Hærens to øverste mål i målhierarkiet «Kampklare Hæradelinger med robust beredskap» (L-1) og «En modernisert Hær med reaksjonsevne og tilgjengelighet» (L-2) gjør nettopp det og sørger for at Hæren ivaretar den landmilitære andelen av det som i forsvarsjefens målbilde betegnes som «Styrket beredskap og forebyggende sikkerhet» og «Effektiv anvendelse av militære kapasiteter». Så langt og også om vi ser hele målbilde under ett, har det instrumentelle perspektiv stor forklaringskraft. Hæren som organisasjon sett i et instrumentelt perspektiv, fyller sin rolle gitt den ressurstilgang samfunnet for øvrig er villig til å putte inn i denne forsikringen. Ser vi derimot på hvor klare og konsise disse målene egentlig er isolert sett, må vi ty til andre forklaringsmodeller. Når er egentlig en hæraddeling «kampklar» og hvordan måler vi «robust beredskap»? Sett fra myteperspektivet er dette gode og motiverende målsettinger som for forsvarsansatte bærer kjente begrepssymboler. Også når vi ser lengre ned i Hærens målhierarki må vi til det mytiske perspektivet for å finne forklaringskraft. Mål som «Forbedret og kosteffektiv utdanning, trening og øving» oppfyller både omgivelsenes forventninger og virker motiverende på de som skal få denne forbedrede treningen og øvingen, men når *inntreffer* forbedringen. Sett fra et kulturelt perspektiv gir dette med stadig forbedring mening, men som et mål som i henhold til DIVØ og andre dokumenter skal være målbart, gir dette målet egentlig bare intensjoner.

I henhold til DIVØ er forutsetningen for et godt mål er at de oppfyller kriteriene Spesifikke, Målbare, Aksepterte, Realistiske og Tidfestede, læresetningen SMART. I våre intervju utfordret vi respondentene på om de mente at målene i Hærens målbilde overholdt disse kriteriene. Gjennomgående var oppfatningen at mål som lar seg kvantifisere i tallstørrelser kan sies å være SMARTe, mens mål som i større grad tar sikte på å måle kvalitet i liten grad passer til SMART. I våre funn har vi trukket frem målene R-1: «Sikret bærekraftig balanse» og M-2: «Etablert tydelig og klar profesjonsidentitet» som eksempler på kvantitative og kvalitative mål. Vi tar for oss de to målene hver for seg og starter med R-1 som helt klart er et instrumentelt mål. Målet er direkte utledet fra Forsvarssjefens målbilde og er således forankret på høyere nivå. R-1 har klart definerte målekriterier som er oppgitt i rene tall eller prosentverdier, og det ligger ingen store strategiske bindinger i hvordan ledelsen skal nå målet, utover at det forventes at ressurser i størst mulig grad skal understøtte operative leveranser. Med andre ord treffer det samtlige av de forventningene vi har i et instrumentelt perspektiv. Mål M-2 er også utledet direkte fra Forsvarssjefens målbilde, men utover det er det ikke mange likheter. Det er definert et sett med styringsparametere i målkortet, men de som har utviklet målet har ikke klart å stadfeste hvilke kriterier som definerer grad av måloppnåelse. Dette målet passer dårlig inn i et instrumentelt perspektiv. Det må riktignok kunne sies å være gitt fra høyere nivå, men målet oppleves ikke å være klart og konsistent. Ledelsen har også begrenset mulighet til selv å velge strategi når de som har utviklet målet har definert at styringsparameterne for målet er gjennomføring av spesifikke undersøkelser. Således har det instrumentelle perspektivet liten forklaringskraft. Det er mer interessant å analysere dette målet ut fra myteperspektivet. Som det står i beskrivelsen av målet skal utviklingen av en såkalt profesjonsidentitet bidra til at Hærens ansatte fremstår med respekt og tillit, både internt i Forsvaret, men ikke minst overfor samfunnet ellers. Målet kan således sies å skulle underbygge Hæren som en legitim aktør i samfunnet, noe som kan tolkes som en form for ytre press. Målet er også gjennomsyret av symbolbruk, både gjennom begrepet profesjonsidentitet som i seg selv er vanskelig å få grep om, men også ved at Forsvarets kjerneverdier, *Respekt*, *Ansvar* og *Mot* er del av målbeskrivelsen. Som vi nevnte tidligere er det ikke definert målekriterier som beskriver hvordan grad av måloppnåelse skal vurderes, og det synes å være vanskelig, om ikke direkte umulig å vurdere grad av måloppnåelse for M-2. Myteperspektivet har dermed stor forklaringskraft i dette tilfellet. Målene R-1 og M-2, og den analysen vi har gjort av dem, virker å være gode eksempler på den opplevelsen som våre respondenter har knyttet til Hærens målbilde. Senior Stabsoffiser

Logistikk sier det på en god måte når han i sitt intervju uttalte: «når det viktige ikke er målbart, så blir det målbare viktig». Respondentene kommuniserer en forventning om at mål må være mer eller mindre absolutt konkrete og målbare for at de skal ha noen reell verdi for styringen. De forventer med andre ord at målene som beskrives i målbildet skal være strengt instrumentelle for at det skal være mulig å oppnå resultater og måle effekter. Faren ved en slik instrumentell forventning til alle mål er at kulturelt og mytisk betingede mål vil avskrives som «dårlige» mål, noe som ikke behøver å være tilfelle.

Når det gjelder den funksjonelle strategien som skal vise vei frem til disse målene viser våre intervjuer funn som etter vårt syn gir grunn til bekymring. Den stabsoffiseren som i sin stillingsbeskrivelse har det stabsmessige ansvaret for oppfølging av MRR som system viser altså til GIHs halvårslige strategisamlinger og at avtappingen derfra er liten og sågar ukjent. Vi to som ansatte i Hæren opplever for første gang å høre at et slikt for faktisk eksisterer. Andre respondenter peker på GIHs kommandogrupper og Hæren gjennomføringsplan (G-plan) som arenaer og dokumentasjon for Hærens strategi. Dette stemmer også med vår oppfattelse, men de samme respondentene mer enn antyder at utkomme fra dette har begrenset reell verdi. Og når ansvarlig stabsoffiser for G-plan uttaler: «[...] så var ikke MRR mye med i den planprosessen. Der var MRR bare et vedlegg som ble levert i tolvte time, da basert på det Controlleren, og de som virkelig skal kunne MRR, holdt på med», - viser vel dette at strategiarbeidet i Hærstaben i mindre grad kan sies å være godt forankret blant de ansatte. Fra et instrumentelt perspektiv kan dette forklares med at organisasjonen og de ansatte intuitivt gjør de riktige tingene bare ved å være til stede og resultatene gjenspeiler en arbeidsinnsats i tråd med forventningene. Som vi viste når vi gikk gjennom veilederen fra Direktoratet for Økonomistyring (DFØ), er strategiarbeid en kontinuerlig prosess som bør gjennomgå fire faser. Vi har ikke klart å avdekke at Hærstaben gjennomfører en slik stegvis og kontinuerlig prosess. Våre respondenter snakker konsekvent om strategi som noe kun ledergruppen innbefatter seg med. Det kan derfor hevdes at Hærstaben ikke følger en strukturert og kommunisert strategi for å komme frem til de målsetninger som er satt, slik man kunne forvente om MRR ble brukt i henhold til intensjonen. Fra et kulturelt perspektiv kan dette ses på som en form for sti-avhengighet. Strategi som begrep forstås av de ansatte i Hærstaben i en militær kontekst, hvor ordet strategi har sitt utspring fra det greske *strategos* som betyr *generalenes kunst*<sup>11</sup>. Når Hærstaben, som vi har vært inne på, ikke knytter strategibegrepet til

---

<sup>11</sup> <http://www.minervanett.no/strategisk-styring-og-ledelse-i-norsk-offentlig-sektor/>

Mål-, Resultat- og Risikostyring vil de ansatte falle tilbake på den erfaring de innehar. Det kulturelle perspektivet kan derfor ha god forklaringskraft. Fra et myteperspektiv kan dette tolkes som at Hærstabens medlemmer bare omgir seg med begrepet *strategi* som svar på forventninger fra omgivelsene og som symbolikk. Myteperspektivet kan således ha en viss forklaringskraft.

Knytter en disse funnene som antyder et svakt strategiarbeid opp mot den teori vi har beskrevet rundt strategi og herunder trinnvise kontra gjennomgripende endringer, er det en fare for at Hærstaben på et tidspunkt blir nødt til å foreta drastiske endringer knyttet til Hæren for å skape større samsvar mellom opplevd situasjon og ønsket situasjon.

### 6.3 Analyse av forhold rundt bruken av MRR

Vi har nå tatt for oss to av forutsetningene for vellykket bruk av styringssystemet MRR; lederforankring, mål og strategiarbeid. Under dette punktet ønsker vi nå å se på hvordan MRR er tatt i bruk og hvilke erfaringer Hærstaben så langt klarer å trekke ut. Fra teorikapittelet henter vi her inn følgende forventninger til bruken av systemet.

Teori	Forventninger
Instrumentelt perspektiv	Effekter og resultater analyseres og evalueres i liten grad
	Endring av resultater oppnås gjennom omorganiseringer og/eller personellutskiftninger
Kulturelt perspektiv	Evalueringer og resultatmåling inngår som viktige momenter
	Organisasjonen vil møte bruk av MRR med en viss motstand. Systemet kan enten bli frastøtt eller få en treg tilpasning
Myteperspektivet	Organisasjonen vil ta i bruk ord og uttrykk fra MRR uten at dette fører til reelle endringer i utførelsen av arbeidsoppgaver
	MRR aksepteres som et effektivt styringsverktøy og opplevd behov for alternative målinger av faktisk effekt avtar
	Rapportering av resultater utnyttes ikke som styringsinformasjon

Tabell 3: Forventninger knyttet til effekter av bruk av MRR

I denne oppgaven har vi sett lite på hvordan implementeringen av Mål-, resultat- og risikostyring foregikk i Hærstaben da dette skjedde for drøyt 2 år siden, og det er således vanskelig å fremskaffe gode data på dette i dag. Det vi derimot har, er uttalelser som kan si noe om hvilken holdning organisasjonen har og har hatt til MRR som system. Senior stabsoffiser Personell omtaler «en belastende arv fra Balansert Målstyring som var forløper til

MRR» i sitt intervju, og videre kommenteres det at MRR som system ble trenert helt til rapporteringskrav fra nest høyere nivå, Forsvarsstaben, fremtvang innføring av MRR. Dette utsagnet er interessant å se på i et kulturelt perspektiv. Som vi ser av forventningene her er et av kriteriene nettopp at systemer møtes med motstand fra organisasjonen. Hærstaben hadde vært gjennom en periode der Balansert Målstyring ble forsøkt brukt som styringssystem, uten å oppnå ønskede resultater. Når det nye styringssystemet, som skal overta for Balansert Målstyring, til forveksling ser veldig likt ut ifølge Senior stabsoffiser Controller: «Det (MRR, red.anm.) er jo ikke BM, men det ser jo ut som BM, det lukter som BM», så er det forståelig at systemet møter motstand. Hvorfor skulle et nytt styringssystem, som til forveksling ser ut som det systemet vi har mislyktes med, fungere bedre? Disse uttalelsene kan tolkes dithen at MRR som styringssystem i beste fall er inne i en fase med treg tilpasning i Hærstaben, og det kulturelle perspektivet har således en viss forklaringskraft.

Et av spørsmålene vi stilte i forbindelse med intervjuene våre var hva respondentene la i begrepene målstyring, resultatstyring og risikostyring. Selv om vi fant at de fleste respondentene hadde en generell forståelse av begrepene, så fant vi også at de hadde problemer med å konkretisere hva begrepene betydde i konteksten MRR. I tillegg var det nyanseforskjeller i hva de la i de forskjellige begrepene. Selv om stort sett alle mente at MRR aktivt blir brukt som begrep på mange arenaer i Hærstaben, så var det flere som trakk frem at språket som nyttes i beskrivelsen av MRR oppleves som komplisert og fremmed. Sjef virksomhetsstyringsavdelingen sa i sitt intervju: «Det blir veldig mange ord og et begrepsapparat som de (nytt personell i Hærstaben, red.anm.) ikke er kjent med, og det vi ikke er kjent med har vi en viss motstand mot av prinsipp.» Senior stabsoffiser Controller omtaler begrepene som «styringsspråk» i sitt intervju der han også sier: «Jeg vil gå så langt som å si at vi har en kultur som er preget av litt sånn her, den skal være litt «anti-intellektuell», den skal være litt «enkel» [...]». Dette kan tolkes som at dette nye begrepsapparatet ses på som en utfordrer til godt innarbeidet militært språk, det bryter rett og slett med det som anses å være normen. Et offiserskorps med bakgrunn fra en militær kultur med sitt stammespråk og i noen grad egne normer, møter utfordringer i møte med et styringssystem som er basert på sivil og bedriftsøkonomisk tankegang og i noen grad oppfattes som pådyttet utenfra, og med en språkdrakt som i stor grad avviker fra det etablerte og kjente. I så måte kan det kulturelle perspektivet ha en viss forklaringskraft. I et mytisk perspektiv er det interessant å bite seg merke i at alle respondentene gav uttrykk for at MRR aktivt blir brukt som begrep i Hærstaben, selv om de senere omtaler begrepsapparatet som



komplisert. En forventning til myteperspektivet er nettopp at ord og uttrykk blir tatt i bruk i organisasjonen, uten at det får konsekvens for hvordan arbeidet utføres og styringssystemet lever frikoblet fra den daglige driften. Men her er det kanskje på sin plass å nyansere litt og trekke inn et aspekt som vi omtaler kort i teorikapittelet, nemlig virusteorien. Den hevder at nye organisasjonsoppskrifter først vil komme til uttrykk gjennom endringer i språket, at dagligtalen sakte men sikkert vil endre seg (Røvik, 1998: 149). Dette samsvarer godt med respondentenes påstand om at MRR brukes aktivt som begrep, og dermed kan virusteorien være med på ytterligere å underbygge at det mytiske perspektivet her har høy forklaringskraft.

Når vi diskuterer et styringssystem og bruken av dette, kan vi ikke utelate beslutningsprosesser og beslutninger. I våre intervjuer stilte vi spørsmål rundt hvordan beslutninger tas i Hærstaben som organisasjon, og hvilket beslutningsgrunnlag som legges til grunn for disse. Formelt sett er det Generalinspektøren i Hæren, eller den han bemyndiger som har beslutningsmyndighet. Det vil si at beslutninger kan tas av personell på flere nivåer i Hærstaben, men da innenfor den enkeltes definerte ansvarsområde. Slik sett kan beslutningsprosessen i Hærstaben sies å være av hierarkisk art, gjennom at rolle og funksjon i hierarkiet Hærstaben avgjør hvilket beslutningsmandat den enkelte har. Senior stabsoffiser Utenlandske operasjoner underbygger dette gjennom sin uttalelse: «Det er som det står i stillingsbeskrivelsen, jeg tar beslutninger innenfor mitt myndighetsområde.» Teoretisk sett fremstår beslutningsprosesser i Hærstaben som instrumentelt hierarkiske, med klare nivåinndelinger og en endelig forankring av alle beslutninger i øverste ledd, nemlig Generalinspektøren i Hæren. Således vil det, i et instrumentelt perspektiv, kunne forventes at beslutningsgrunnlaget har sitt utspring i gjeldende styringssystem, MRR. I våre intervjuer fremkommer det derimot at dette ikke alltid er tilfelle. Saker til beslutning kommer ofte inn på tvers av den formelle strukturen som forventes ved bruk av MRR som system. Vi har i våre intervjuer fått uttalelser som blant annet sier at «MRR er tonet ned som verktøy for å ta beslutninger, og dermed får man spredning i temaene som man ønsker å adressere» (Senior stabsoffiser Personell). Denne uttalelsen underbygges videre av Senior stabsoffiser Controller: «Jeg vil si at beslutninger tas i all hovedsak uavhengig av MRR som verktøy». I lys av disse uttalelsene har det instrumentelle perspektivet lav forklaringskraft. Det kulturelle perspektivet kan ha en viss forklaringskraft gjennom at bruken av MRR i beslutningsprosesser omtales som «tonet ned», noe som kan tolkes som en viss motstand mot systemet og at det kun brukes når det er høyst nødvendig (treg tilpasning). Ser vi det gjennom det mytiske perspektivet finner vi derimot større forklaringskraft. Hærstaben tar beslutninger uten forankring i MRR

som system, og således påvirkes ikke den daglige driften nevneverdig av styringssystemet. Dette kan tolkes som at MRR er frikoblet og systemet har derfor liten reell innvirkning på de beslutninger som fattes i Hærstaben.

Når vi nå har snakket om beslutninger og beslutningsprosessen i Hærstaben vil det også være naturlig å koble dette mot den strategien som egentlig skal ligge til grunn for disse beslutningene. Dersom MRR skal være det strategibærende styringssystemet, og dette er frikoblet, vil det kunne innebære at beslutningene som fattes ikke er koblet mot en klar og gjennomtenkt strategi. Vi vet at når en strategi skal iverksettes for å lukke avstand mellom opplevd situasjon og ønsket situasjon, krever dette større eller mindre grad av endringer. For å fremtvinge disse endringene må det tas beslutninger og beslutninger er ensbetydende med strukturert behandling av informasjon.

Vi har sett at Hæren har et målbilde bestående av et målhierarki sammensatt av ni forskjellige mål. Kan en av årsakene til at vi ikke finner noen klar strategi være at Hærstaben har manglende forståelse og kunnskap om hva som faktisk er dagens situasjon relatert til den ønskede situasjon i fremtiden? Fra vårt arbeid i Hæren vet vi at målinger og rapportering av status innen forskjellige områder utføres, men uten at resultatene av disse målingene nødvendigvis blir analysert og konsekvensbeskrevet. Vi har tidligere nevnt RKR rapporteringen som den viktigste formelle rapporteringen til høyere nivå, og internt i Hæren har vi både rapportering av oppnådde utdanningsmål, beredskapsmål og målinger innenfor det som i staten betegnes som forsvarlig forvaltning. Dette sammenfaller med de forventninger vi kan ha sett fra et instrumentelt perspektiv og dette perspektivet gis derfor noe forklaringskraft. Men intervjuene tyder også på at selv om resultatet rapporteres så blir dataene i varierende grad omgjort til styringsinformasjon. Som senior stabsoffiser logistikk er inne på i intervjuet, er han usikker på hvor resultatene fra flere av disse rapporteringene egentlig ender opp. Det kan således virke som at Hærstaben ikke på en god nok måte forholder seg til måling av effekter og resultater. I så fall finner vi her forklaringskraft fra myteperspektivet.

## **7. Konklusjon**

Med utgangspunkt i problemstillingen vår; «Hvordan brukes styringssystemet Mål-, Resultat- og Risikostyring i Hærstaben», vil vi i dette avsluttende kapittelet gjøre noen oppsummerende betraktninger rundt den analysen vi har gjort i foregående kapittel. Gjennomgående i oppgaven har vi delt temaet inn i tre underkategorier og hovedfokuset vårt har vært å se på forhold og prosesser knyttet til ledelsesforankring, mål- og strategiarbeid og praktisk bruk av styringssystemet. Vi har hovedsakelig brukt organisasjonsteori for å analysere de funnene vi har gjort gjennom intervjuer og dokumentanalyse, men har i tillegg hentet noe supplerende teori fra strategi- og ledelsesfaget.

Det vil være naturlig å omtale en militær organisasjon som Hærstaben, nærmest som prototypen på en hierarkisk organisasjon. Det ville derfor kunne forventes at det instrumentelle perspektivet var det som ville gi størst forklaringskraft, men denne forventingen innfris bare delvis i den analysen vi har gjort. Vi vil nå kort oppsummere analysen innenfor hver av de tre underkategoriene for så til slutt forsøke å komme med noen generelle betraktninger rundt temaet som helhet.

### **Ledelsesforankring**

Når vi analyserte funn knyttet til ledelsesforankring i et instrumentelt perspektiv framkom det at medlemmene i organisasjonen har en forventning om å bli styrt. Dette medfører at dersom ledelsen ikke fokuserer på MRR som system så vil heller ikke de ansatte bruke systemet. Videre i vår analyse fant vi også at myteperspektivet kan ha høy forklaringskraft. Systemet er kjent hos ledelsen, men samtidig vitner analysen om manglende initiativ fra ledelsen til virkelig å koble systemet inn i de styrende prosessene. Dette kan igjen enten skyldes at ledelsen bevisst har valgt bort MRR som system eller at ledelsen mangler tilstrekkelige kunnskaper om systemet. Dersom MRR faktisk skal kunne fungere som styringssystem i Hærstaben, må systemet forankres bedre i Hærstabens ledelse.

### **Mål og strategiarbeid**

Når vi analyserte forhold rundt mål og målsetninger tok vi konkret for oss to spesifikke mål fra Hærens målbilde som flere av respondentene hadde trukket fram som hhv et «godt» og et «dårlig» mål. I analysen fremkom det klart at de ansatte har forventninger om at målene må være målbare og konkrete, det vil si i størst mulig grad kvantitative, for at målene skal betraktes som «gode». De forholder seg med andre ord instrumentelt til målbildet. Som

organisasjonsteorien påpeker kan mål også være kulturelt eller mytisk betinget, men at slike mål vanskelig kan operasjonaliseres og behandles som instrumentelle mål. Disse har i større grad en kulturell eller symbolsk betydning og kan gi uttrykk for prioriteter og visjoner. Dersom Hærstabens ledelse ønsker å nytte MRR som et rent instrumentelt styringssystem, så kan ikke slike mål inngå i målbildet. De vil bryte med prinsippet om SMARTe mål som Direktiv for virksomhets- og økonomistyring i Forsvaret legger til grunn. Dersom slike mål likevel skal være del av Hærens målbilde tilligger det Hærstabens ledelse et særlig ansvar i forhold til å kommunisere hva som er hensikten med disse målene overfor de ansatte i Hærstaben.

Analysen rundt strategiarbeid i Hærstaben avdekker at respondentene ikke oppfatter strategiarbeid å være en strukturert og kontinuerlig prosess som de skal være en del av. Begrepet strategi tillegges et helt annet innhold enn den betydningen begrepet har i mål- og resultatstyringen og derigjennom i MRR som styringssystem. Strategi virker å være sterkt knyttet til militær terminologi og de ansatte i Hærstaben legger denne fortolkningen til grunn når begrepet brukes, en form for sti-avhengighet. Vi mener derfor at det kulturelle perspektivet her gir størst forklaringskraft.

### **Bruk av systemet**

Når det gjelder hvordan Hærstaben bruker MRR så vi først på den holdning som respondentene har til MRR som system, og her oppfattes det å være en viss ambivalens. Det synes å være et ønske og behov for et strukturert styringssystem i Hærstaben, og flere peker på at MRR i fremtiden kan fylle denne rollen. Likevel oppleves det å være en viss kulturell motstand mot systemet, basert på tidligere mislykket forsøk med Balansert Målstyring.

Vi fant at begreper og uttrykk fra MRR har fått feste i dagligtalen til de ansatte i Hærstaben, men uttrykkene tillegges varierende betydning. I tillegg fant vi at MRR i liten eller ingen grad brukes som grunnlag for de beslutninger som fattes i Hærstaben. Disse funnene stemmer godt overens med de forventninger vi hadde til myteperspektivet. MRR som system har ingen direkte påvirkning på den daglige driften og er i stor grad frikoblet.

### **Oppsummering**

Vi har i denne oppgaven forsøkt å besvare problemstillingen; «hvordan brukes styringssystemet Mål-, Resultat- og Risikostyring i Hærstaben», og vi har forsøkt å forklare

funnene våre gjennom teoretiske perspektiver. Når vi valgte Hærstaben som case kunne man forvente at det instrumentelle perspektivet ville ha god forankring, men dette viser seg å stemme dårlig. Det vi finner når vi analyserer bruken av MRR som styringssystem er at de ansatte i Hærstaben *forventer* at ledelse og organisasjon skal forholde seg instrumentelt til MRR, men på det nåværende tidspunkt er ikke dette tilfelle. Kulturperspektivet gir en viss forklaringskraft innenfor enkelte områder, kanskje spesielt blant de som er skeptiske til MRR som styringssystem. MRR er beskrevet gjennom Direktiv for Virksomhets- og Økonomistyring for Forsvaret og i vår studie kan dette betraktes som en tvungen adoptering, all den tid Hærstaben ikke forholder seg instrumentelt til styringssystemet. I de funn vi har gjort oppleves MRR i stor grad å være frikoblet fra den daglige driften, og de prosesser som faktisk utføres gjennom styringssystemet kan stort sett sies å være resultat av krav fra Forsvarsstaben, altså en form for ytre press. Vi mener derfor at myteperspektivet er det som gjennomgående ser ut til å ha størst forklaringskraft.

### **7.1 Forbedringer og utfordringer**

Det største forbedringspotensialet vi har avdekket går mot at dersom MRR som system skal virke og gi ønskede effekter, må systemet forankres hos ledelsen og MRR som system må være det som faktisk nyttes i daglig styring og ledelse av organisasjonen. MRR forutsetter og innebærer utarbeidelse av klare og konsise mål. Strategier som skal sørge for at disse målene nås må utarbeides, kommuniseres og aksepteres. Beslutninger må fattes på bakgrunn av den informasjon systemet gir og vurderes opp mot konsekvenser de gir i målbildet. Dette med tanke på eventuelle behov for målskyving og dertil tilpassing av strategi.

Vi mener at metoden som beskriver MRR er mangelfull. Det styrende dokumentet (DIVØ) inneholder ikke noen beskrivelse av hvordan MRR skal implementeres, kun et sett med maler og beskrivelse av de forskjellige styringsområdene Mål-, Resultat- og Risikostyring. Dette vanskeliggjør prosessen med å sette styringssystemet i praktisk bruk.

Denne studien henviser kun til utfordringer rundt bruken av MRR i Hærstaben i perioden studien har vært gjennomført, det vil si situasjonen slik den var opplevd høsten 2013 og vinteren 2014. Med høy turnover av personell i ledende stillinger og en stadig utvikling og endring innen bruk og forståelse av MRR, vil oppfattelsen rundt vår problemstilling raskt

kunne endre seg. Vi vet at det i etterkant av våre intervjuer er stadfestet at MRR på ny er det system som skal brukes i alt stabsarbeid i Hærstaben.

Det er viktig å bite seg merke i at dersom man lykkes i å ta MRR i bruk vil systemet medføre behov for stadig nye endringer som vil tvinge seg frem som følge av endrede målsettinger og derav levende strategier og trinnvise endringer. Det ligger således i systemets natur at MRR vil være en katalysator for stadige endringer og derav vil kunne danne grunnlag for nødvendige og tidsriktige beslutninger som kan spare organisasjonen for mer drastiske og omgripende endringer i fremtiden.

## **7.2 Muligheter for videre forskning**

Arbeidet med denne oppgaven har avdekket flere spennende tilhørende temaer. Et forhold vi ikke har diskutert er det som i teorien (Christensen et al. 2009: 80-81) karakteriseres som konkurrerende oppskrifter. Som eksempel kan vi se på Hærens målbilde hvor mål I-1 «Sikre intern styring og kontroll» inneholder de kontrollfunksjoner som skal til for å tilfredsstille krav til forsvarlig forvaltning og internkontroll (IK). Konkurransforholdet oppstår da mellom målstyring som ideelt sett gir høyt antall frihetsgrader i utforming av strategi, og utøvelse av IK som gjerne innskrenker disse frihetsgradene grunnet krav fra eksterne og interne regler og direktiver. Tar en i tillegg med at overordnet og forretningsmessig strategi i en viss grad kan begrense handlingsrommet for organisasjonen, blir gjerne spørsmålet; hva er det laveste nivå hvor det faktisk er hensiktsmessig å snakke om målstyring overhode?

Et annet tema av kanskje viktigere karakter er knyttet til selve implementeringen av MRR i Forsvaret og hvordan dette er gjennomført. Ved å undersøke dette på bred basis i Forsvaret kan det være mulig å avdekke om hvorvidt en stor organisasjon som Forsvaret egentlig har blitt satt i stand til å drive målstyring etter intensjonene.

## **7.3 Mulighet for generalisering**

I metodekapittelet har vi gjort en vurdering av hvorvidt denne studien kan ha gyldighet utover den organisasjonen som studeres. Vi mener fortsatt at de aspekter som vi har studert er av en viss allmenngyldig interesse dersom vi tar for oss tilsvarende enheter i Forsvaret for øvrig. Det er derimot mindre sannsynlig at funnene kan generaliseres til å passe for andre statlige organisasjoner utenfor etaten Forsvaret.

#### **7.4 Svakheter ved studien**

Vi la ut på denne studien med åpne armer og ville finne svar på noen av de utfordringer vi så i det daglige arbeidet rundt MRR i Hæren. Vi så dette som vår mulighet til å «redde verden», vi skulle i hvert fall klare å «redde» Hæren. Vi oppdaget heldigvis forholdsvis tidlig at vi måtte konsentrere oss om en mindre enhet enn Hæren og konsentrerte oss derfor kun om Hærstaben. Det vi imidlertid ikke oppdaget like tidlig var behovet for god teoretisk begrunnelse for det forholdsvis brede området vi i studien ønsket å dekke. Ved å se på både ledelsesforankring, mål og strategiarbeid og bruk av MRR favnet vi nok noe vidt, tatt i betraktning at dette tross alt er en deltids studie. Vi kunne kanskje begrenset oss til å se på kun et av disse områdene og likevel hatt tilstrekkelig grunnlag for å skrive en masteroppgave.

Underveis i arbeidet med å analysere funnene våre oppdaget vi også at når vi ser på grad av ledelsesforankring kunne det vært ønskelig med flere respondenter fra ledelsen, dette for å få en bedre balansering av studien. Det skal sies at vi inviterte stabssjef for Hærstaben til intervju, men i den perioden vi utførte våre intervjuer var stabssjef for Hærstaben ikke tilgjengelig for intervju, av tidsmessige årsaker. Vi ville fått tilgang til å intervju stabssjef på et senere tidspunkt, men et intervju ville da vært basert på et annet referansegrunnlag enn de øvrige intervjuene.

## 8. Referanser

### Litteratur

Bevilgningsreglementet

Bjørnenakk, Trond og Olson, Olav: *Utvikling av økonomisystemer – med vekt på eksperimentell systemlæring*, Tano AS forlag.

Christensen, Tom, Lægreid, Per, Roness, Paul mfl.: *Organisasjonsteori for offentlig sektor – Instrument, kultur, myte*, Universitetsforlaget 2009

DiMaggio, Paul J og Powell, Walter W: *Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields*, American Sociological Review, Vol. 48, No.2 April 1983

Forsvarsstaben, DIVØ

Holme, Idar Magne og Solvang, Bernt Krohn: *Metode valg og metode bruk*, Tano 1993

Jacobsen, Dag Ingvar og Thorsvik, Jan: *Hvordan organisasjoner fungerer*, Fagboklaget 2011

Jacobsen, Dag Ingvar: *Hvordan gjennomføre undersøkelser - Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*, Høyskoleforlaget 2012

Johnsen, Åge: *Resultatstyring i norsk offentlig sektor*, [Magma 6/2005](#)

Meyer, John W og Rowan, Brian: *Formal structure as Myth and Ceremony*, American Journal of Sociology, Vol. 83, No. 2, Sep 1977

[Neely, Andy and Adams, Chris: Perspectives on Performance: The Performance Prism](#)

Reglement for økonomistyring i staten (RØS)

Roos, Gøran, von Krogh, Georg og Roos, Johan: *Strategi – en innføring*, Fagboklaget 2010

Røvik, Kjell Arne, *Moderne organisasjoner – trender i organisasjonstenkningen ved tusenårsskiftet*, Fagbokforlaget 1998

Tangensen, Tor: *Når to finansielle måltall møter ressursbasert firmateori og fremvokst strategi*, [Magma 3/2007](#)



## **Andre kilder**

[Akerjordet, Jan Ove: Ledelses og styringssystemer i det nye Forsvaret, Foredrag i Oslo militære samfund 2004](#)

[Dahlhaug, Arne Bård: Integrert strategisk ledelse - muligheter og utfordringer, Foredrag i Oslo militære samfund 3. mars 2003](#)

[Diesen, Sverre: Målstyring, Oslo militære samfund](#)

[Diesen, Sverre: Strategisk styring og ledelse i norsk offentlig sektor, Minerva 2013](#)

[Direktoratet for økonomistyring DFØ](#)

[Fagerhaug, Tom: Prestasjonsmåling og benchmarking i prosjekter](#)

[Fauske, Håkon og Hagen, Ingvar: Analyse og valg av prestasjonsstyringssystemer for bedrifter og verdikjeder](#)

[FFI rapport: Kosteffektiv drift av Forsvaret: 2010/01924](#)

[Müller, Finn: Bedre strategisk ledelse gjennom prestasjonsmåling? , Magma 4/2002](#)

[Oslo militære samfund](#)

[Regjeringen: Balansert målstyring](#)

[Regjeringen: IVB for Forsvaret 2009](#)

[Regjeringen, Forsvarsdepartementet: Norges offentlige utredninger \(NOU\)](#)

[Regjeringen, Forsvarsdepartementet, St.prp. nr. 45 \(2000-2001\): Omlegging av Forsvaret i perioden 2002-2005](#)

[Regjeringen, Forsvarsdepartementet: Iverksettelsesbrev for St.prp. nr. 55 \(2001-2002\)](#)

[Regjeringen, Finansdepartementet St.prp. nr. 65 \(2004-2005\)](#)

[PriceWaterHouseCoopers: Balansert målstyring Artikkelsamling: 2003/2004](#)

## Respondenter

**Sjef for virksomhetsstyringsavdelingen i Hærstaben**, oberst og er på vegne av Generalinspektøren i Hæren Hærens økonomisjef med ansvar for budsjettering og materiell- og økonomiforvaltning.

Intervjuet ble foretatt 7. februar 2014.

**Senior stabsoffiser/Controller**, oberstløytnant i stabsstøtteavdelingen med ansvar for ivaretagelse av MRR samt rapportering av Hærens oppnådde resultater (RKR) til Forsvarsstaben.

Intervjuet ble foretatt 7. februar 2014.

**Senior stabsoffiser økonomi**, oberstløytnant i virksomhetsstyringsavdelingen med ansvar for økonomiforvaltning og styring i gjennomføringsåret.

Intervjuet ble foretatt 28. januar 2014.

**Senior stabsoffiser logistikk og forsyning**, oberstløytnant i virksomhetsstyringsavdelingen med ansvar for logistikk og materiellforvaltning i Hæren.

Intervjuet ble foretatt 30. januar 2014.

**Senior stabsoffiser personell**, oberstløytnant i personellavdelingen med ansvar for Hærens personellforvaltning og planlegging innenfor Human resource management (HRM).

Intervjuet ble foretatt 29. januar 2014.

**Senior stabsoffiser gjennomføringsplan (G-plan)**, oberstløytnant i organisasjon- og materiellavdelingen med redaktøransvar for Hærens G-plan.

Intervjuet ble foretatt 20. februar 2014.

**Senior stabsoffiser utenlandske operasjoner**, oberstløytnant i operasjonsavdelingen med ansvar innen styrkeproduksjon av norske hæravdelinger til operasjoner i utlandet.

Intervjuet ble foretatt 30. januar 2014.

**Senior stabsoffiser operasjoner**, oberstløytnant i operasjonsavdelingen med ansvar innen planlegging og oppfølging av nasjonal tjeneste herunder utdanning og trening. Intervjuet ble foretatt 20. februar 2014.

Vedlegg A: Informasjonsskriv til informanter

**Intervju ifm masteroppgave om innføring av Mål,- Resultat- og Risikostyring (MRR) i**

**Hæren**

Harald Berg fra Brig N og undertegnede, skriver en masteroppgave om innføring av MRR i Hæren. Vår problemstilling ifm oppgaven er:

Hva betyr MRR i praksis for Hæren – fra et teoretisk system til et praktisk verktøy for gjennomføring?

Oppgaven søker å belyse hvilke erfaringer Hæren har med MRR og hvilke effekter vi kan trekke ut av dette styringsverktøyet. I dette ligger også muligheten for anbefalinger om justeringer av dagens praksis. Oppgaven vil beskrive hvordan MRR er implementert og hvordan verktøyet er tenkt nyttet og hvilke effekter dette skal kunne gi. Dette sett med utgangspunkt i tilgjengelig teori i Forsvaret, og vi vil deretter se dette opp mot praksis. Dine erfaringer er viktig som et referansepunkt ut fra din rolle i gjennomføringen av virksomhetsstyringen i Hæren. Dine innspill vil være svært viktig for å avdekke om aktørene i styringsprosessene har ulike opplevelser av hvordan dette burde være og hvordan praksis faktisk er.

I oppgaven vil sitater bli anonymisert og etter at oppgaven er gjennomført vil besvarelsene og opptak av intervjuet bli slettet.

Intervjuperioden strekker seg fra 11. november 2013 til 1. februar 2014 og vi håper du i denne perioden har mulighet til å avsette 1 time til dette intervjuet.

Vi ser frem til ditt bidrag og håper vi kan få et svar innen mandag 4. november 2013, med forslag til dato for gjennomføring.

Mvh

Geir Magne Moen

Oberstløytnant (m)

Hærstaben/Virksomhetsstyringsavdelingen

Harald Berg

Løytnant

Brig N/Pbn

## Vedlegg B: Intervjuguide

### Intervjuguide

#### Innføring av MRR i Hæren:

1. Beskriv din rolle i HST generelt og innenfor virksomhetsstyring spesielt.
2. Hva anser du er målet med HST virksomhet? Hvilke resultat skal oppnås?
3. Hva legger du i begrepene målstyring, resultatstyring og risikostyring (ift MRR)?
4. Hvilke erfaringer har du med MRR som styringsverktøy og vet du hvor MRR er beskrevet?
5. Brukes MRR aktivt som begrep, og eventuelt i hvilken sammenheng?
6. Har du fått opplæring i bruken av MRR som styringssystem? I så fall; på hvilken måte?
7. På hvilken måte, etter din oppfatning, gjennomføres Hærens strategiarbeid og hvordan dokumenteres dette?

#### Får vi satt MRR i system og hentet ut ønsket effekt:

8. På hvilken måte tas beslutninger i din organisasjon?
9. Hvilket beslutningsgrunnlag ligger til grunn for beslutninger, og hvordan er dette grunnlaget utarbeidet?
10. Etter din oppfatning, blir MRR aktivt brukt i styringen av Hæren? På hvilke arenaer og hvordan?
11. Har du forslag til forbedringer?
  - a. Systematisering av styrings- og beslutningsinformasjon?
  - b. Risikostyring?
  - c. Vurdering av grad av måloppnåelse?

Har du andre opplevelser/erfaringer/syn/myter du ønsker å fortelle om, knyttet til MRR?