

MASTEROPPGAVE

Militære lederutfordringer i lys av ny
informasjonsteknologi

Ragnhild Bye

28 april 2016

Masterstudium i organisasjon og ledelse

Avdeling for økonomi, språk og samfunnsfag



Forord

Denne oppgaven er avslutningen på fire års masterstudium innen organisasjon og ledelse ved Høgskolen i Østfold. Det har vært interessante og lærerike år, og møte med studenter fra andre miljø har vært berikende. Arbeidet med avhandlingen har imidlertid vært svært arbeidskrevende og har krevd strenge prioriteringer og forsakelser for å komme i mål. Imidlertid har studiene vekket en interesse for forskning som jeg tar med meg videre.

Jeg vil rette en takk til arbeidsgiver som har gitt meg mulighet til å studere på deltid parallelt med jobb. En stor takk også til professor Egil J Skorstad som med sine gode tilbakemeldinger har loset meg gjennom til et ferdig produkt.

Til Håkon, takk for forståelse og støtte underveis. Jeg ser frem til å kunne tilbringe mer tid sammen med både deg og barnebarn.

Innholdet i oppgaven står for egen regning

Rygge, 28. april 2016

Ragnhild Bye

Innholdsfortegnelse

1.0 Innledning	1
1.1 Bakgrunn for valg av tema.....	2
1.2 Avgrensninger og sentrale begrep.....	5
1.3 Disposisjon av oppgaven.....	6
2.0 Teoretisk ramme for oppgaven	7
2.1 En tosidig lederrolle	7
2.2 Ledelse og styring - grunnkomponenter i ledelse	9
2.3 Ledelse som funksjon.....	13
2.4 Standardisering som effektiviseringstiltak	17
2.4.1 Drivkrefter knyttet til standardisering	18
2.4.2 Utfordringer knyttet til standardisering.....	21
2.5 Organisatoriske rammer	22
2.5.1 Organisasjonens omgivelser	22
2.5.2 Strukturelle forhold.....	24
2.5.3 Arbeidsintensivering	27
2.5.4 Organisasjonskultur	29
2.6 Kostnadsbevissthet og effektivisering.....	31
2.7 Presentasjon av annen forskning	33
3.0 Design og metode	35
3.1 Forskningsdesign	35
3.2 Utvalgsprosedyre	37
3.3 Datainnsamling	38
3.4 Gjennomføring av intervjuene	40
3.5 Ethiske vurderinger	42
3.6 Fordeler og ulemper ved å forske på egen organisasjon	42
3.7 Analyseprosessen	44
3.8 Oppgavens validitet og reliabilitet	46

3.9 Oppsummering.....	47
4.0 Beskrivelse og analyse	48
4.1 Operativ ledelse.....	48
4.2 FIF som system	48
4.2.1 Enterprice Resource Planning	49
4.2.2 Endringer i arbeidsoppgaver med FIF	50
4.2.3 Kjennetegn på arbeidsoppgaver i FIF.....	54
4.2.4 Eksempler på bruk av FIF	54
5.0 Kategorier i analysen	57
5.1 Arbeidsvilkår.....	57
5.1.1 Behov for kompetanse	57
5.1.2 Krysspress i lederrollen	60
5.1.3 Intensivering av arbeid.....	65
5.2 Effektiviseringsgevinster.....	67
5.2.1 Organisasjonskultur	67
5.2.2 Å gjøre tingene riktig eller gjøre de riktige tingene?	71
6.0 Avsluttende diskusjon og konklusjon	76
6.1 Mulige implikasjoner ved oppgaven og anbefalt videre forskning	77
7.0 Litteraturhenvisninger	79
Vedlegg	84

1.0 Innledning

Før brukte vi sjekkhefte og stod i kø i banken når vi skulle betale regninger.

Selvangivelsen fylte vi ut manuelt med penn og sendte dette inn pr post. Nå betaler vi regninger i nettbanken og leverer selvangivelsen elektronisk gjennom Altinn. Som en parallell til dette har også Forsvaret de siste årene gått gjennom en betydelig utvikling innen administrativt arbeid som følge av innføring av ny informasjonsteknologi.

Forsvarets satsning på informasjonsteknologi må sees i lys av nettopp den teknologiske utviklingen som skjer i samfunnet generelt. En rekke arbeidsoppgaver som tidligere ble utført manuelt blir nå utført elektronisk i et helhetlig forretningssystem.

Utvikling og bruk av ny informasjonsteknologi gis spesiell oppmerksomhet i Hovedretningslinjer for Forsvarets virksomhet og utvikling i tiden 1999-2002 (St.meld.nr.22 (1997-1998)) hvor utvikling og implementering av ny informasjonsteknologi fremstilles som en sentral faktor i fremtidig omstilling og effektivisering av Forsvaret. Bakgrunnen for denne satsningen på ny teknologi kan forklares med økte krav om bedre styring og kontroll med egne ressurser. Ved århundreskiftet hadde Forsvaret over 120 selvstendige forvaltningssystemer med hver sine sett av data som opererte uavhengig av hverandre. Flere av systemene var egenutviklet og i ferd med å gå ut på dato, samt kostbare å drifte og vedlikeholde. Dette gjorde det krevende å skaffe tilveie den nødvendige oversikt for å sikre styring og kontroll av organisasjonens samlede ressurser. Dette ble også identifisert som en medvirkende årsak til at Forsvaret i en periode fikk vesentlige merknader til regnskapet. Den overordnede målsettingen med ny informasjonsteknologi har derfor vært å etablere en felles dataplattform hvor gamle forvaltningssystemer blir erstattet av en helhetlig løsning som skal bidra til bedre totaloversikt. Dette gjøres ved at tidligere systemer samles i en felles løsning, slik at all data knyttet til personell-, materiell- og økonomifunksjoner samles i ett system. Intensjonen med implementering og bruk av ny teknologi er å frigjøre ressurser ved at oppgaver kan gjøres mer effektivt, samt bidra til en bedre og mer helhetlig styring.

Den IT-satsningen som her er beskrevet har resultert i en ny felles integrert dataløsning i Forsvaret, bygget på et ERP-system¹. ERP er en kompleks samling programvare som

¹ ERP står for Enterprise Resource Planning

er designet for å tilby helhetlig støtte til flere eller alle virksomhetsområder som utføres i en virksomhet. Ett av hovedmålene til ERP er blant annet å overføre alle prosesser og data som en organisasjon består av inn i en integrert struktur. Der hvor mange bedrifter tidligere har hatt mange selvstendige systemer og hvor organisasjonen har hatt en tradisjonell funksjonell struktur, kan ERP tilby et monolittisk og prosessorientert system. ERP-systemets ulike moduler sies også å representere den beste måten å utføre oppgaver på, via beste praksis. Dette betyr at organisasjoner ofte må tilpasse sin virksomhet til ERP-systemet, med andre ord adoptere de prosessene som er bakt inn i programvaren. En slik tilpasning kan medføre organisatoriske endringer (Olsø, 2006). Forsvarets behov for å kunne frigjøre ressurser og effektivisere driften synes å være en sentral drivkraft for å implementere ERP. ERP innføres ofte i et forsøk på å få bedre kontroll over ressursene og må sees i lys av automatisering og standardisering av prosesser hvor teknologi kan erstatte mennesker.

1.1 Bakgrunn for valg av tema

Forsvaret valgte SAP som leverandør av ERP systemet som de kaller "Felles Integrert Forvaltningssystem" (FIF), og som i fremtiden skal nyttes som verktøy for i større grad å kunne drive effektiv virksomhetsstyring. Etter flere års prosjektarbeid for å tilpasse systemet til Forsvarets behov, ble det levert en felles løsning for lønn og eksternregnskap i 2003. I 2004 kom portalen hvor ansatte selv registrerer arbeidstid og reiser. Den foreløpig siste leveransen, knyttet til personelladministrasjon, ble levert i oktober 2014.

I tråd med dette utvikles nå hverdagen for ledere i Forsvaret i takt med at flere arbeidsområder integreres i FIF. Noen manuelle rutiner erstattes av systemstøtte, samtidig som det stilles krav til utførelse av tidligere nedprioritert oppgaver. Å ivareta rollen som leder betyr i denne sammenheng at man skal ivareta arbeidsgiveransvaret² på vegne av Luftforsvarets øverste sjef, Generalinspektøren i Luftforsvaret (GIL). FIF sees som et verktøy som skal støtte lederen i utførelsen av administrative oppgaver. Kontroll av arbeidstid og reise har lenge vært en del av lederoppgavene, men ved innføring av FIF understøttes nå flere lederoppgaver enn tidligere elektronisk i ny løsning. I tillegg til å føre kontroll med arbeidstid og reise, skal prosesser som tidligere ble gjort manuelt

² Arbeidsgiveransvaret handler her om å forvalte og ivareta underlagt personell

understøttes av FIF. Eksempler på dette er søknad på kurs, kunngjøring av stillinger samt føring og oppfølging av medarbeidersamtalen og den årlige tjenesteuttalelsen. Den teknologiske løsningen i seg selv skal ikke medføre ekstra tidsbruk tilknyttet den administrative delen av lederrollen, men lederrollen vil omformes som en del av ny løsning i FIF. Dette handler blant annet om at ledere vil få lettere tilgang på informasjon om egne ansatte, og vil således i teorien ikke ha samme behov for administrativ støtte. Samtidig skjer det en endring ved at den formelle strukturen er i ferd med å endres som en følge av innføring av FIF. Et betydelig antall stillinger innen HR skal rasjonaliseres bort som en del av gevinstrealiseringen. Dette betyr også at ledere blir alene om å utføre enkelte administrative oppgaver. Det kan se ut som om det ligger en forventning om at ledere og ansatte ved bruk av FIF kan ta større ansvar for utførelsen av de oppgaver som ligger i arbeidsgiveransvaret, slik at støtteelementer kan fjernes.

Det vekkes en nysgjerrighet når det promoteres fra sentrale aktører i toppledelsen at teknologisk helhetlig systemunderstøttelse skal gi bedre grunnlag til å styre egne ressurser, utøve ledelse og følge opp menneskene (Prop. 1S (2013-2014)) samtidig som flere operative avdelinger uttrykker bekymring for at sjefer i større grad enn tidligere blir bundet til å utføre ledelsesoppgaver i form av forvaltning og administrasjon, og at den tiden dette krever, vil gå på bekostning av andre deler av lederrollen (Forsvaret, 2013).

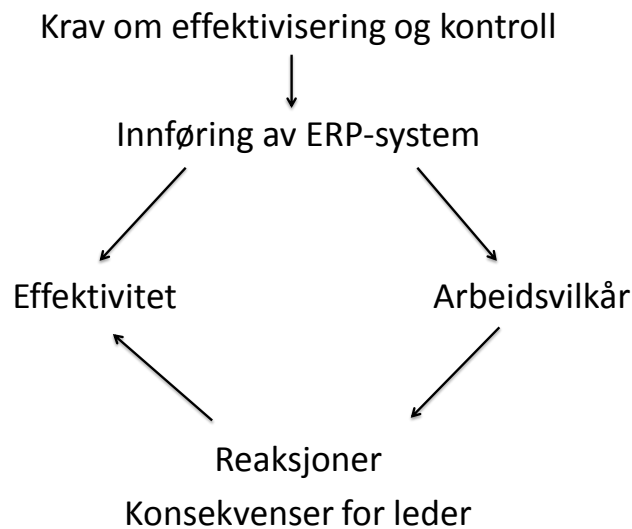
I dokumentet "Forsvarssjefens grunnsyn på ledelse" vises det til at det er en lederutfordring at militære ledere opererer i spennet mellom operative leveranser (drevet av krigens krav) og administrative prinsipper (drevet av sivile markedsmekanismer) (Forsvaret, 2012). Militært personell har med dette en tydelig tosidig lederrolle mellom driftsledelse og operativ rolle. Innføring av et nytt forvaltningssystem vil kunne gjøre noe med arbeidshverdagen til de som blir berørt. Hvilken effekt vil innføring og bruk av FIF ha for ledere i Forsvaret, og er det eventuelt en reell fare for at krav om effektivisering og bruk av et felles integrert forvaltningssystem forskyver oppmerksomheten bort den operative rollen som militær leder? Spørsmålet jeg stiller meg er hva er det som faktisk skjer som følge av implementering av denne teknologien, og hvordan ser den nye arbeidshverdagen ut for en leder?

Jeg ønsker i denne oppgaven å sette fokus på ledernes krysspress mellom operative og administrative leveranser, og hvilken effekt ny teknologi kan ha på lederrollen. Dette leder meg frem til følgende problemstilling:

Hvilke konsekvenser har implementering og bruk av ny forvaltningsteknologi på operativ lederrolle og effektivitet?

Problemstillingen sees i lys av at ny teknologi skal fremstå som et rasjonaliseringstiltak, med et sentralt mål om å frigjøre ressurser til økt operativ evne.

Følgende figur kan være med på å illustrere problemstillingen. Den viser sammenhengen mellom en organisatorisk løsning og den betydning den kan ha for arbeidsvilkår og effektivitet. Organisatorisk løsning handler om innføring av et ERP-system som gjør noe med den organisatoriske strukturen, noe som igjen kan være med å påvirke arbeidsvilkårene til en leder. Dette vil kunne ha betydning for den effektiviteten som oppleves ved innføring av ny teknologi. Arbeidsvilkår og effektivitet henger derfor sammen.



Figur 1: Modifisert modell som viser sammenhengen mellom organisasjonsform og den betydning den har for arbeidsvilkår og effektivitet (Skorstad, 2002:24)

1.2 Avgrensninger og sentrale begrep

En leders oppgave er å bidra til å oppnå målsettingen for en virksomhet. Jeg vil imidlertid ikke gå inn på hva som er god eller effektiv lederatferd, men vil ha fokus på hvilke oppgaver og funksjoner som er tillagt en leder.

Jeg har ikke hatt som intensjon å sammenligne ulike yrkesgrupper³ innen Forsvaret. Mitt fokus har vært på operative sjefer, og undersøkelsen vil derfor kun omhandle sjefer for operative avdelinger, primært fra Luftforsvaret. Ledere ved skoler, staber og lignende omfattes ikke av undersøkelsen.

FIF er valgt som eksempel på et elektronisk system som er knyttet til administrativt arbeid. Det er imidlertid også andre administrative systemer som krever fokus fra ledere og som påvirker den totale belastningen til en sjef. Disse blir imidlertid ikke behandlet i oppgaven.

Følgende forkortelser nyttes i oppgaven:

Forkortelse	Beskrivelse/betydning
FIF	Felles Integreert forvaltningssystem - Forsvarets nye forvaltningssystem
SAP	Tysk foretak som leverer programvare og datasystemer - System Applications Products
HR	Human Resource - betegnelse på personellforvaltning i Forsvaret
GIL	Generalinspektøren i Luftforsvaret - Luftforsvarets øverste sjef
Skvadron	Militær betegnelse på en avdeling

³ Med yrkesgruppe her menes mellom ulike bransjer i Forsvaret som for eksempel teknisk, forvaltning og stabspersonell

1.3 Disposisjon av oppgaven

I kapittel 1 presenterer jeg oppgavens tema og problemstilling, samt avgrensning og definisjoner.

I kapittel 2 presenteres oppgavens teoretiske ramme som er med på å gi føringer for den empiriske og analytiske delen av oppgaven.

I kapittel 3 vil jeg først argumentere for valg av forskningsdesign og metode, før jeg presenterer det helhetlige opplegget for undersøkelsen samt oppgavens validitet og reliabilitet.

Kapittel 4 gir en beskrivelse av Felles Integreert Forvaltningssystem (FIF) som et grunnlag for den videre analysen.

I kapittel 5 vil jeg presentere og analysere det empiriske datamateriale som er samlet inn samt komme med en konklusjon.

Avslutningsvis vil jeg i kapittel 6 redegjøre for mulige implikasjoner ved oppgaven samt fremme forslag til videre forskning.

2.0 Teoretisk ramme for oppgaven

Jeg vil i dette kapitlet presentere de teoretiske rammene som er valgt som grunnlag for å kunne svare på oppgavens forskningsspørsmål, og som med dette er med på å gi føringer for den empiriske og analytiske delen av oppgaven. Jeg vil innledningsvis presentere en todeling av ledelsesbegrepet slik det blir beskrevet i Forsvaret, både for å vise til utfordringer knyttet til militært lederskap, men også for å beskrive særegenhetene ved omgivelsene der militært lederskap utøves. Deretter vil jeg vise til teori knyttet til ledelsesbegrepet slik det vil bli nyttet i denne oppgaven. Dette for å kunne sette begrepet ledelse i riktig kontekst. Begrepene ledelse og styring blir beskrevet for å vise kompleksitet i de krav som stilles til lederrollen.

Deretter beskrives teori som omhandler strukturelle og kulturelle forhold som kan ha betydning for utøvelsen av ledelsesfunksjonen.

2.1 En tosidig lederrolle

Militære ledere opererer ofte i spennet mellom operative leveranser og administrative oppgaver slik det er beskrevet i innledningen (Forsvaret, 2012). Operative oppgaver kan knyttes direkte til den faglige utøvelsen, for eksempel i rollen som flyger, hvor den operative sjefen med sin flyoperative bakgrunn skal kunne lede operasjoner i felt under ulike forhold. Operative leveranser handler her om lederens ansvar for å bygge opp og forvalte den militære kjernekompetansen som er nødvendig for at Forsvaret som krigsorganisasjon skal være trent og øvet for å kunne løse oppdrag i skarpe situasjoner og krig. De administrative oppgavene handler på sin side om å ivareta forvaltningsmessig rapportering og kontroll hvor Forsvaret nyter sivile styrings-, kontroll- og kvalitetssikringsmekanismer.

Militære ledere fyller med dette flere roller med svært forskjellige krav. De skal både kunne prioritere ressurser og operative leveranser, og samtidig balansere ulike krav og forventninger knyttet til forvaltningsmessig rapportering og kontroll (Forsvaret, 2012). Den militære lederen skal gjennom dette fylle rollen både som kriger (operativ sjef) og som virksomhetsleder (administrator). Dette krever at en leder innehar tilstrekkelig kompetanse innen flere områder, noe om igjen kan være med på å skape en form for krysspress i form av motstridene krav og forespørsler fra overordnede/underordnede.

Forsvarets oppgave er å beskytte Norges sikkerhet, interesser og verdier. Etter den kalde krigen har militære operasjoner dreid fra å forsvare territorier til å forsvare verdier (Forsvaret, 2012). Som krigsorganisasjon trener og øver Forsvaret daglig for å sikre at de er kampdyktige for krig og skarpe situasjoner. Dette er et særpreg ved det militære systemet som kan være med på å prege ledelsesfunksjonene som prioriteres hos militære ledere. Under vanskelige situasjoner forventes og kreves det at militære ledere kan ta selvstendige beslutninger for å løse oppdraget og ta vare på sine soldater. Konsekvensene ved ikke å gjøre dette kan bli fatale og kan medføre at liv og helse går tapt (Pettersen, 2007).

Forsvaret bruker mye ressurser på lederrekruttering, -utdanning og -utvikling. Militære ledere rekrutteres i ung alder, oftest gjennom en langvarig og krevende utvelgelsesprosess. De får en unik kombinasjon av utdanning ved militære skoler og praktisk erfaring ute ved militære avdelinger. Slik skapes en militær profesjonsutøver som kan det militær-faglige arbeidsområdet slik en lege kan medisin. Kjernekompetansen knyttet til krigerrollen skal rettes inn mot å utkjempe kriger og utføre høyintensitetsoperasjoner (Haaland, 2009).

Den militær-faglige kompetansen er et av kriteriene som vektlegges når militære ledere rekrutteres til lederstillinger. Når det samtidig vises til at utdanningsplanene ved Luftkrigsskolen har liten eller ingen fokus på fag knyttet til rollen som virksomhetsleder, er det grunn til å tro at en militær leder er best trent på oppdrag knyttet til operative leveranser. Dette er også i tråd med en masteravhandling fra 2014 hvor det operative nivået beskrives som et organisatorisk segment hvor personlig og direkte påvirkning av ansatte er nødvendig for å nå avdelingens mål. Dette perspektivet ansees å være et institusjonalisert krav, der ledere ønsker å lede sine avdelinger med avdelingens funksjon "in extremis" - å være statens legitime voldsapparat, som et målbilde (Fladeby, 2014).

Bruk av begrepet virksomhetsleder illustrerer at Forsvaret behandles og fungerer på samme måte som andre statlige etater. Pettersen (2007) viser i sin masteravhandling til Janowitz, som argumenterer i boken "The professional soldier: A social and Political Portrait" for at utviklingen fører til at militære blir mer lik det øvrige samfunn. Janowitz viser til at militære er en del av en større sosial sammenheng. Her argumenteres det for at den heroiske krigeren er på vei ut, mens profesjonelle administratorer og teknologer

er på vei inn. Han mener at militære er en del av en større sosial sammenheng hvor nye oppdrag og nye styringsformer krever at militære ledere må utvikle stadig mer kunnskap og ferdigheter som tradisjonelt har vært forbundet med sivil sektor (Pettersen, 2007). Innføring av betalt overtid, lov om medbestemmelse i offentlig forvaltning og lov om likestilling mellom kjønnene⁴ er eksempler på bestemmelser som gjør at offisersyrket har blitt mer lik andre yrker. Generelle utviklingstrekk i samfunnet viser til at effektiv forvaltning og kontroll med offentlige midler krever gode byråkrater. Den militære lederen må derfor i større grad også ivareta funksjonen som virksomhetsleder hvor bruk av FIF blir et viktig ressursstyringsverktøy.

2.2 Ledelse og styring - grunnkomponenter i ledelse

Ledelse er et begrep med mange ulike teorier og innfallsvinkler hvor fokus ofte er rettet mot lederstil og lederatferd. I denne oppgaven er det imidlertid sentralt å se på hvilke oppgaver og funksjoner en leder skal fylle. Innledningsvis har jeg vist til en tosidig utfordring som ligger i utøvelsen av den militære lederrollen. Det er derfor naturlig å innlede med en teoretisk tilnærming til denne utfordringen.

Ledelse som begrep brukes både om personene som utøver ledelse og om aktivitetene de utøver i egenskap av å være ledere. Ledelse og lederskap blir ofte benyttet om hverandre og er ofte synonyme i de fleste sammenhenger (Ladegård & Vabo, 2010). Sørhaug (2010) tar utgangspunkt i lederskap som et overordnet begrep som involverer både ledelse og styring når han forsøker å beskrive indre sammenhenger og spenninger i lederskap av organisasjoner. Styring er tett knyttet til administrasjon og forvaltning, og handler om å følge regler og gjøre ting riktig. Ledelse, på sin side, handler om å skape og bære verdier og regler. Ledelse handler om å få folk til å gjøre de riktige tingene (Sørhaug, 2010). I organisasjoner vil det være kontinuerlige brytninger mellom ledelse og styring. Sørhaug (2010) uttrykker at det ikke er mulig å lede organisasjoner uten å styre. "Uten styring er det rett og slett ingenting å lede, men ledelse kan aldri reduseres til styring" (Sørhaug 2010:71).

Det er mulig å beskrive ledelse og styring som to aspekter ved det totale settet av virkemidler som brukes for å koordinere og påvirke ulike aktørers atferd bevisst (Ladegård & Vabo, 2010). Et underliggende premiss i en slik beskrivelse er at ledelse

⁴ Alle stillinger i Forsvaret ble åpnet for kvinner i 1985

og styring aktivt forholder seg til hverandre på ulike måter. Sørhaug (2010) viser til at isolert fra hverandre vil de to aspektene ved lederskap fremstå uten legitimitet. Ledelse og styring betinger hverandre mer eller mindre fordi det vil være vanskelig å tenke seg det ene uten å tenke det andre. Dette forklares med at det alltid vil finnes retningslinjer og regler og det vil finnes unntak i praktiseringen av disse. Imidlertid er det også mulig å se ledelse og styring i konkurranse med hverandre. En slik situasjon kan oppstå når medarbeidere og mellomledere som har stor grad av individuell autonomi, ser på nye styringssystemer som en trussel hvor retningslinjer og regler konkurrerer med viljen til og muligheten for å ta selvstendige beslutninger. I en slik situasjon vil ledelse og styring eksistere side om side, men i konkurranse med hverandre. Ledelse og styring som virkemiddel kan også fortrenge eller erstatte hverandre. En leder kan velge å utarbeide omfattende rutiner som reduserer behovet for personlig ledelse og motsatt. Da er det ikke rom for å øke bruken av både styring og ledelse samtidig. Det vil si at økt bruk av styring kan bety mindre ledelse og visa versa (Ladegård & Vabo, 2010). Ledelse og styring inngår med dette i et dynamisk og komplekst forhold til hverandre ved at de enten betinger hverandre, konkurrerer og er i konflikt med hverandre eller erstatter hverandre ved at ledelse fortrenger styring eller omvendt.

Ledelse i betydningen "leadership" handler om lederatferd rettet *direkte* mot medarbeidere, hvor ledelse handler om å motivere og å påvirke relasjoner gjennom dialog. Ledelse i denne betydningen handler i større grad om de virkemidler en leder kan bruke som person for å påvirke andre, eller bruker for å skape resultater gjennom andre. I en slik sammenheng vil lederen bruke seg selv som person for å kunne øve innflytelse gjennom for eksempel sosiale relasjoner, verdier og normer, eller ved å fremstå som en rollemodell. For å kunne utøve ledelse i en slik forståelse av ledelsesbegrepet må lederen som person ha legitim autoritet, slik at ansatte aksepterer å la seg påvirke. En slik autoritet kan være sterkt knyttet til både lederen som person, men også som en følge av lederens formelle posisjon (Ladegård & Vabo, 2010). En definisjon av begrepet ledelse er i følge Røvik (2007): " ledelse som desentralisert, direkte og gjerne dialogbasert påvirkning primært utøvd i relasjonen mellom den enkelte leder og ansatte" (Røvik 2007:146).

Ladegård og Vabo (2010) viser imidlertid til at definisjonen av ledelse ikke nødvendigvis er avgrenset til relasjonen mellom den enkelte leder og dennes medarbeidere. Det er mulig å se på en utvidet definisjon av ledelse som også inkluderer lederatferd rettet mot andre deler av organisasjonen, både på tvers mot andre lederkolleger og oppover i hierarkiet. Sørhaug (1996) skriver at den mest abstrakte definisjonen av ledelse er grenseregulering. Det som er særegent ved ledelse er den utøvelsen av skjønn som inngår i enhver definisjon av lederrollen. Ledelse dreier seg om å regulere en organisasjons ytre og indre grenser, det vil si forholdene til omgivelsene, mellom avdelinger og posisjoner, mellom formell og uformell organisering og ikke minst mellom det enkelte individ og organisasjon. Enhver ledelse befinner seg derfor både innenfor og utenfor sin egen organisasjon (Sørhaug, 1996). Det helt spesifikke ved ledelse avdekker seg imidlertid gjennom dens makt og myndighet til å bestemme over unntaket eller det ikke-regulerte. I denne sammenheng er det ikke så nødvendig å skille mellom ledere og administratorer, selv om dette er et viktig funksjonelt skille. Ledere må alltid administrere en god del, de må både følge og følge opp regler. De kan ikke nøye seg med å skape dem (Sørhaug, 1996:25). Lederen som person og skjønnsutøver kan med dette ansees som sentral i ledelsesbegrepet.

Styring er som tidligere nevnt, tett knyttet til administrasjon, og kan defineres som en forvaltningsfunksjon hvor styring handler om å bruke insentiver, ressurser, regler eller standarder for å oppnå en gitt type atferd (Byrkjeflot, 2010). Røvik (2007) på sin side definerer styring som "en sentralisert, direktivlignende påvirkning utøvd indirekte, f eks gjennom formelle strukturer og formaliserte prosedyrer og rutiner" (Røvik, 2007:146). En annen beskrivelse av styring er at dette kan forbindes med ledelsens forsøk på å fatte kollektive beslutninger og påvirke atferd gjennom ett sett eller system av formelle styringsinstrumenter (Christiansen, Lægroid, Roness & Røvik, 2009:12). Styring handler med dette om å skape strukturer, som inkluderer å definere både egne og medarbeiderens roller, samt utvikle mål og kommunikasjonsformer, noe som er en mer *indirekte* form for påvirkning. Påvirkning gjennom et system vil kreve en form for standardisering på tvers av og uavhengig av personer. Styring gjennom systemer vil kunne gi stabilitet både i tid og rom hvor påvirkning vil være uavhengig av person (Ladegård & Vabo, 2010).

Strand (2007) på sin side, har satt opp følgende matrise for å illustrere forskjeller mellom styring og ledelse som også kan være et bidrag i å forklare og forstå kompleksiteten i disse begrepene:

Administrasjon/Management	Ledelse/Leadership
Opptatt av orden og sammenheng	Opptatt av konstruktiv endring og tilpasning
Styrer ved planer og budsjetter	Skaper visjoner og arbeider for å realisere den
Organiserer og bemanner	Samstemmer oppfatninger og forklarer visjon
Overvåker og løser problemer	Inspirerer til handling etter visjon, bruker emosjonell appell og rører ved skjulte sider
Betoner avtaler, er distansert og rasjonell	Er interessert i andre, gir dem myndighet
Er reaktiv i sitt forhold til omverdenen	Er proaktiv til muligheter og trusler

Tabell: Lederskap og administrasjon (Strand, 2007:77)

Det vil være flere sentrale drivkrefter i samfunnet som er sentrale når man skal forklare bruk av ledelse og styring som virkemidler i praksis. Da styring først og fremst karakteriseres ved formaliserte, rasjonelle systemer eller strukturer for å koordinere atferd, vil styring kunne være et virkemiddel som etterspørres mer i tider med økte effektiviseringskrav og behov for økt kontroll. Ladegård og Vabo (2010) viser imidlertid til at bruk av styringssystemer ikke nødvendigvis øker effektiviteten. Drivkrefter som skaper behov for økt ledelse kan for eksempel være krav til innovasjon og økt kompetanseintensivitet i arbeidslivet. Drivkrefter vil også bli omtalt i pkt 2.4.1.

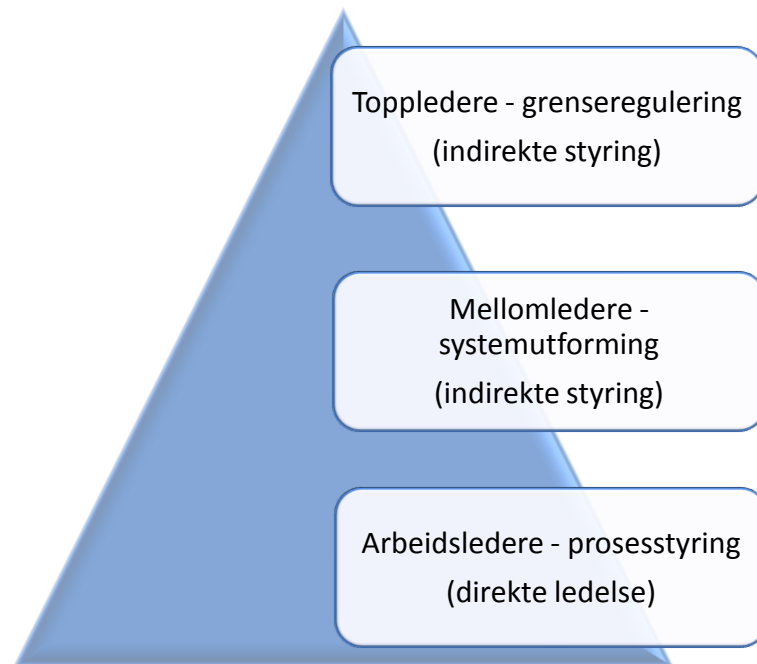
Ledelse fremstår med dette som en kompleks og mangetydig begrep hvor jeg vil vektlegge at det normalt vil være vanskelig å skille ledelse og styring fra hverandre, selv om det i litteraturen ofte er etablert et analytisk skille mellom begrepene for å få frem særegenheter. Neste skritt for å kunne belyse ledelse i denne settingen er å se på hvilken funksjon en leder faktisk har.

2.3 Ledelse som funksjon

Det finnes flere tilnærminger til å studere begrepet ledelse. Jeg velger å se på lederskap ut fra et systemperspektiv hvor ledelse som funksjon handler om styring av en virksomhet. Det sentrale her er ikke å se på lederstil eller personlighetstrekk hos leder, men å sette fokus på lederskapets funksjon i forhold til organisasjonens grunnleggende målsetting.

Begrepet ledelse kan defineres som: "et system ledes ved at mål formuleres og realiseres gjennom strukturering av systemer og styring og kontroll av aktiviteter" (Halgunset, Levin, Nylehn, Skorstad & Aarvak, 1976:144). Denne definisjonen vektlegger to forskjellige sider av ledelsesoppgaven. Den ene er å utforme mål for virksomheten. Målene fastsettes ut fra en situasjonsvurdering hvor muligheter og krav identifiseres. Etablerte mål gir grunnlag for styring. Den andre siden av ledelsesoppgaven handler om å sikre størst mulig grad av måloppnåelse. Dette kan i henhold til denne definisjonen oppnås på to måter. For det første må organisasjonen utformes i den hensikt å realisere bestemte mål. Dette vil si at det må etableres en organisasjonsstruktur som gir en ramme for å oppnå målene ved bruk av egnede virkemidler. Det andre handler om at resultatene kan påvirkes ved å styre aktiviteter innen den gitte organisasjonsstrukturen. Dette kan gjøres direkte (prosesstyring), det vil si det er en form for kontakt og dermed toveis kommunikasjon mellom to parter, eller indirekte, det vil si at påvirkningen skjer på distanse uten direkte kontakt mellom partene, f eks som en del av systemutformingen gjennom teknologi, regler og prosedyrer. Samtidig er det ikke tilstrekkelig å fastsette mål for å kunne gjennomføre målrettet styring av virksomheten. Man må også vite noe om hvilke resultater som foreligger. Dette gjør at det oppstår et behov for oppfølging og kontroll (Halgunset et al., 1976).

Denne måten å betrakte ledelse på gjør det mulig å kategorisere forskjellige sider av ledelsesfunksjonen som oppfattes som sentral. Ved å se på ledelse som en funksjon som har med styring av virksomhet å gjøre, kan man skille mellom tre nivåer av lederfunksjoner i en organisasjon, slik det er illustrert i figur 2. Dette er grenseregulering, systemutforming og prosessstyring.



Figur 2: Ledelse som funksjon

Grenseregulering utøves med ledelsen som strategiske aktør. Ledere på dette nivået har som sin sentrale oppgave å sette overordnede mål for virksomheten samt identifisere muligheter og begrensninger som gir grunnlag for slikt som langsiktig planlegging og strategisk tilpasning til eksterne aktører o.l.

En av lederens funksjoner på dette nivået er å orientere seg i forhold til omverdenen og avklare hvilke betingelser man skal arbeide på i forhold til omverdenen. Omgivelsene er ikke gitt i en objektiv forstand, de må tolkes og forstås. For Forsvaret handler grenseregulering om å tolke omgivelsene og finne ut av hva som kjennetegner dem. Definisjonen eller forestillingen om "trusselbildet" blir viktig, og vi har i det siste sett hvordan denne forestillingen har endret karakter og hvordan det gir føringer for hvordan fremtidens prioriteringer bør gjøres.

Et av målene for Forsvaret som virksomhet er evne til å ivareta nasjonens sikkerhet⁵. Et annet mål er å effektivisere virksomheten samt sikre en bærekraftig balanse.

Forsvarssjefen uttaler at: "Forsvarssjefens mulighet til å gjennomføre egne tiltak hviler på organisasjonens evne til å frigjøre ressurser gjennom effektivisering ut over allerede pålagte krav" (Forsvaret, 2014). Intensjonen er å ta Forsvaret fra underskuddsadministrasjon til overskuddsledelse.

Å utøve ledelse i en organisasjon innebærer påvirkning til handling, samtidig som handlingsalternativer etableres eller begrenses. Desto strammere og mer omfattende styringen er, desto færre handlingsalternativer foreligger det for den som blir styrt, og omvendt. Utøvelse av ledelse påvirker den enkeltes valgmuligheter og fastlegger rammer for virksomheten. Grenseregulering handler om betingelser og sentrale avklaringer som må gjøres i forhold til omgivelsene, hvor omgivelsene representerer begrensninger, krav og muligheter for den virksomhet som kan foregå innen systemgrensene. Dette skaper grunnlag for å endre eller utforme et system som kan ivareta ønskelig virksomhet innenfor de arbeidsbetingelsene det er underlagt.

Grenseregulering danner med dette grunnlaget for det som her kalles systemutforming, som er en form for styring av aktiviteter. Grensereguleringen gir konsekvenser for hvordan en organisasjon bygges opp. Systemutforming er en form for indirekte ledelse som handler om hvordan arbeidet skal organiseres, hvilken kompetanse og teknologi organisasjonen har behov for, utarbeidelse av lønnsystem, arbeidsdeling, stillingsinstruks, regler og rutiner. FIF kan med dette forstås som en slik systemutforming som legger betingelser for hvordan administrative oppgaver skal utføres og som medfører nye arbeidsprosesser og en ny organisering.

⁵ Forsvarsdepartementet har angitt følgende mål for Forsvaret i iverksettelsesbrevet til forsvarssektoren for langtidsperioden 2013–2016:

1. Operativ evne som ivaretar Forsvarets oppgaver.
2. Styrke beredskapsnivået i Forsvaret og den forebyggende sikkerheten.
3. Effektiv anvendelse av Forsvarets kapasiteter.
4. Sikre en bærekraftig balanse.
5. Sikre forsvarlig forvaltning.
6. Effektivisere virksomheten.
7. Videreutvikle forsvarsstrukturen – realisere strukturmål 2016.
8. Styrke trening og øving.
9. Lede helhetlig og enhetlig med gode arbeidsgiverholdninger.
10. Sikre rett kompetanse.

Det kan imidlertid være vanskelig å skille mellom direkte styring og systemutforming. Hyppige inngrep som endrer etablert praksis handler om direkte styring, mens beslutninger som binder virksomheten på lang sikt handler om systemutforming (Halgunset et al., 1976).

Systemutforming skaper betingelser for hvilke virkemidler en kan eller bør bruke for å regulere prosessene i en organisasjon. Dette handler om hvordan den enkelte utfører jobben sin, og kan handle både om mellommenneskelige og faglige prosesser som f eks administrative oppgaver, personlig utvikling, konflikthåndtering, motivering, lederstil etc. Virkemiddelbruk for å påvirke slike forhold kan klassifiseres som prosesstyring og handler om utførelse. Prosesstyring har å gjøre med hvem som skal gjøre hva, når og hvordan, for organisasjonen i morgen og neste uke.

Med et slikt systemteoretisk utgangspunkt kan man derfor vise til at det sentrale i ledelse handler om virkemiddelbruk for å påvirke atferd gjennom grenseregulering (tolke omgivelsene), systemutforming (utforme apparatet) og prosesstyring (utførelsen). Virkemidlene tas i bruk for enten å regulere grensebetingelser, utforme systemer, eller styre prosesser i den hensikt å nå bestemte resultater (Halgunset et al., 1976).

Hvis man legger til grunn at FIF er en form for systemutforming, betyr dette at en kan betrakte det som en ramme for hvordan oppgaver skal utføres. Innføring av FIF innebærer etablering av nye arbeidsprosesser hvor regulering og standardisering av prosesser kan være med på å omforme lederrollen. Dette ved at flere lederoppgaver understøttes elektronisk.

Hensynet til, eller forsøket på å oppnå standardisering og automatisering av arbeidsprosesser, står derfor sentralt når en skal forsøke å forklare hvordan FIF som system kan bidra til effektivisering og eventuelle konsekvenser dette får for lederfunksjonen.

2.4 Standardisering som effektiviseringstiltak

Systemutforming innebærer å velge et system som blant annet fastsetter en hensiktsmessig organisering av arbeidsprosessene. FIF som system ble besluttet innført av flere grunner, både for å sikre bedre styring og økt kontroll over organisasjonens ressurser, men også fordi det forventes en økt effektivitet ved at arbeidsoppgaver automatiseres og standardiseres. Organisatorisk standardisering handler ofte om hvordan organisasjoner forsøker å oppnå bedre styring og kontroll og hvordan de forsøker å bli mer effektive. Dette gjøres enten ved at organisasjoner adopterer eksternt utviklede standarder, eller ved at organisasjoner utvikler egne standarder for intern bruk, såkalt bedriftsinterne standarder (de Vries 2006, Blindheim & Ryland 2015).

Standardisering blir her et sentralt begrep som det er naturlig å redegjøre nærmere for. Innledningsvis vil jeg fokusere på begrepet standardisering, for deretter å se nærmere på standardisering av arbeidsprosesser.

Brunsson, Rasche og Seidl (2012) viser i en artikkel til at standarder er "ubiquitous", allestedsnærværende i nesten alle deler i et moderne liv. Begrepet standard kan referere til mange forskjellige ting hvor forskjellige definisjoner av begrepet fremhever forskjellige karakteristika. Standarder kan både påvirke strukturen og driften av en organisasjon samt at standardisering kan bli sett på som en form for organisering. Brunsson et al.,(2012) viser til at standard ofte er assosiert med stabilitet og likhet, og viser videre til tre definerte kjennetegn på standard som ansees som sentrale. Det første er at de fleste råd og regler kan bli definert som standard. Videre er standarder formelt frivillig for de som potensielt ønsker å adoptere standarder. Til sist er regler knyttet til standard ment for vanlig bruk. Med bakgrunn i disse karakteristikkene kan standarder bli definert som:

A standard can be defined as a rule for common and voluntary use, decided by one or several people or organizations (Brunsson et al., 2012:616)

Innen en organisasjon vil det foregå mange arbeidsprosesser. Standarder for hva en bør gjøre i en gitt situasjon er en bred klassifisering som også inkluderer standardisering av arbeidsprosesser. Arbeidsprosessene innebærer et sterkt fokus på hvordan arbeidet skal gjøres i en organisasjon (Blindheim & Ryland, 2015). Standarder knyttet til kvalitet referer ikke nødvendigvis til faktisk oppnådd kvalitet, men til hvilke typer

administrative prosesser som er ment å føre til høy kvalitet (Brunsson & Jacobsson, 2000).

Blindheim og Ryland (2015) har hentet følgende definisjon av standardisering av arbeidsprosesser fra Ross, Weill og Robertson (2006): "Standardization of business processes (...) means defining exactly how a process will be executed regardless of who is performing the process or where it is completed" (Blindheim & Ryland, 2015:20). Standardisering av arbeidsprosesser kan med dette ansees som en detaljert oppskrift eller prosedyre som hører til en klart definert arbeidsprosess. Standardisering foreskriver eller begrenser atferden og prosedyrene til medlemmene i en organisasjon. Standardisering vil kunne innebære en formalisering av atferd, enten til stillingen, til regler som gjelder i organisasjonen, eller til selve arbeidsprosessen. Mintzberg viser til at uansett hvordan atferden formaliseres er effekten den samme, nemlig at atferden reguleres (Blindheim & Ryland, 2015).

2.4.1 Drivkrefter knyttet til standardisering

Det er imidlertid interessant å spørre deg selv, slik Brunsson et al., (2012) gjør, hvorfor standarder adopteres av organisasjoner, siden ingen rettslige sanksjoner pålegges de som ikke velger å adoptere en standard. Det kan se ut som om det i hovedsak er to sentrale drivkrefter for å adoptere eksterne standarder, effektivitet og legitimitet. Dette er to begrep som kan nyttes som forklaring på hvorfor standardisering som en organisasjonsoppskrift spres og hvorfor organisasjoner adopterer dem. Innføring av FIF som ressursstyringsverktøy kan handle om at Forsvaret som organisasjon søker legitimitet fra omgivelsene. Prosjektleder for innføringen av FIF skriver i en artikkel at "ved å innføre SAP standardprosesser vil Forsvaret kunne bli med på den utviklingen som skjer innenfor HR-området i samfunnet forøvrig" (Olstad, 2011). For å bli akseptert må organisasjoner vise at de lever opp til fundamentale vestlige modernitetsnormer om kontinuerlig fremskritt, fornyelse og rasjonalitet. Disse normene kommer til uttrykk gjennom ideer og oppskrifter for hvordan moderne og tidsriktige organisasjoner skal se ut (Røvik, 2007). Offentlige etater forsøker i stadig større grad å etterligne privat virksomhet i sin jakt på effektivitet. DiMaggio og Powell (1983) viser til dette i sin homogeniseringsteori som er en predikasjon om at organisasjoner vil bli stadig mer like som en følge av at de forsøker å inkorporere de samme populære formelementene. De som demonstrerer at de er suksessrike vil fort bli fulgt av andre som ønsker å oppnå

samme suksess ved å prøve å imitere eller herme etter. DiMaggio og Powell omtaler dette som mimetisk isomorfisme der kopieringen av andre er det sentrale. I tillegg snakker de om tvangsmessig isomorfisme, som handler om å tilpasse seg krav fra omverdenen. Dette handler blant annet om kulturelle forventninger og press om stilles til organisasjonen i samfunnet den opererer i. Organisatoriske endringer kan være som en følge av pålegg fra myndigheter som for eksempel ved at det stilles krav til offentlige regnskaper. Dette kan være med på å forme organisasjoner på en bestemt måte og føre til at de blir mer homogene. Normativ isomorfisme er adoptering av institusjonaliserte ideer i ulike organisasjoner som følge av fag og profesjoners felles normer og regler (DiMaggio & Powell, 1983).

I denne sammenheng (for å vise til isomorfisme) kan det være relevant å vise til Business Process Reengineering (BPR). BPR som endringsstrategi hadde sitt utspring i prosjekter som skulle bidra til å innføre informasjonsteknologi (Levin & Klev, 2002). Det sentrale innen BPR er økt fokus på utvikling av arbeidsprosesser i den forstand at oppgaver som er logisk relatert til hverandre bør utføres mest mulig effektivt og avstemt i forhold til hverandre for å sikre maksimal verdiskapning (Røvik, 2007). BPR handler om prosesser og flyt, hvor essensen kan beskrives med " "Obliterate - don't automate" (Skorstad, 2011). Dette referer til at organisasjoner ikke ukritisk bør forsøke å automatisere det som tidligere er blitt gjort manuelt. For å unngå sementering av uheldig praksis bør nytten av gamle rutiner og arbeidsformer vurderes før denne automatiseres (Skorstad, 2011). Først må organisasjonen finne ut hva man skal holde på med, før en kan automatisere det. Det er kun ved å gjennomgå en fundamental og radikal forandring at man kan oppnå forbedringer knyttet til effektivitet og kostnader. For ledere handler det om å skaffe seg størst mulig kontroll over operative prosesser, hvor oppmerksomheten flyttes fra den vertikale til den horisontale akse.

Det kan synes som om Røvik (1998) henter sin argumentasjon fra DiMaggio og Powell (1983) når han argumenterer for at fremveksten av standardiserte informasjonsverktøy drives både av "rasjonelle" og "symbolske" faktorer. Rasjonelle drivere kan knyttes til ønske om å oppnå reell endring og læring. Den rasjonalistiske tradisjonen, verktøyperspektivet, tar utgangspunkt i at det oppstår en tilstand som oppfattes som et problem som deretter utløser en leting etter mulige løsninger. Motivasjonen til å iverksette en organisasjonsside er fordi det har oppstått et organisasjonsinternt problem

(Røvik, 1998). Her snakkes det om ekte og interne problemer, gjerne knyttet til effektivitetshensyn og resultatforbedring. Symbolperspektivet peker på at formelle organisasjoner befinner seg i institusjonelle omgivelser hvor de møter sosialt skapte normer og konvensjoner for hvordan de bør være utformet (Røvik, 1998). De sosialt konstruerte rammene oppfattes som ytre, objektive og gitte betingelser. Eksternt skapte problemstillinger gjør at man adopterer en organisasjonsside som argumenterer for en tidstypisk løsning.

Det kan vises til en rekke potensiell gevinster med standardisering av arbeidsprosesser. Et viktig argument for standardisering i denne sammenheng synes å være behovet for økt effektivitet. Effektivitet handler her om forholdet mellom verdiskapning og ressursbruk. Når standardisering av arbeidsoppgaver blir implementert og nye teknikker læres, vil variasjon i tid til å gjennomføre en oppgave reduseres. Ved å tydeliggjøre roller og ansvar kan det være lettere for den enkelte å utføre oppgavene mer effektivt enn tidligere (Blindheim & Ryland, 2015).

En annen viktig drivkraft bak standardisering av arbeidsprosesser er at dette gir større forutsigbarhet i arbeidsprosessen oppnådd gjennom økt stabilitet og kontroll. Et perspektiv i standardisering er rutinisering som en løsning for å takle kompleksitet (Blindheim & Ryland, 2015). Standardisering blir med dette en metode for å skape likhet og påvirker aktørenes valg av handlinger.

Brunsson og Jacobsson (1998) viser til at standarder er et effektivt instrument for informasjonsoverføring. Om noen følger en standard man kjenner til, så vet man mye uten å behøve å spørre om detaljer i hvert enkelt tilfelle. Man behøver heller ikke å kjenne til så mye om standardens innhold, men stoler på at den er bra. Da behøver man enda mindre informasjon. Standardisering utgjør også en viktig metode for samordning. Ved at standard følges kan man tilpasse egne handlinger i henhold til dette. Standard innebærer også forenkling ved at det blir færre varianter å velge mellom. Det kan lette både informasjonsinnhentning, samordning og skape orden i en kaotisk situasjon. Et annet argument for standarder er at de kan synes som den beste løsningen på et problem eller utfordring. Standarder innebærer at beslutninger er tatt på forhånd, noe som gjør at man ikke trenger å tenke nytt hver gang. Argumentet blir at den eneste løsningen er å følge standarden fordi denne er den beste løsningen. Et argument som ble nytt i standardiseringens barndom er at standardisering gir stordriftsfordeler, og at dette var en

viktig faktor i industrialiseringen (Brunsson & Jacobsson, 1998). Nettopp standardisering er nøkkelen til masseproduksjon, slik det i sin tid ble utviklet av Henry Ford. Hans poeng var å basere produksjonen på substituerbare komponenter – eller standardiserte deler. Taylorismen på sin side handler om standardisering av arbeidsmetoder eller arbeidsprosesser. Stordriftsfordeler er også et moment som nevnes ved bruk av FIF.

2.4.2 utfordringer knyttet til standardisering

Det er imidlertid grenser for hvor langt man bør standardisere da dette blant annet gjør noe med fleksibiliteten, det vil si den funksjonelle fleksibiliteten, som henspeiler på at ansatte effektivt kan flyttes mellom oppgaver og aktiviteter. Dette er det som Skorstad (2002) kaller masseproduksjonens andre krise, som er en følge av at standardiseringen – både av produkt og prosess – er ført for langt og man ikke evner å omstille seg i forhold til skiftende behov eller marked, der svingninger i første rekke er knyttet til preferanser. Masseprodusenter kan være numerisk fleksible ved at de evner å variere mengden av arbeidskraft i takt med etterspørselen etter arbeidskraft, men kommer til kort dersom de må opptre funksjonelt fleksible.

Ved høy kompleksitet og raskt skiftende omgivelser er ikke standardisering lenger optimalt. Det er imidlertid flere faktorer som kan være med på å bidra til det som synes som økt grad av standardisering. Standardisering kan forklares ut fra et økt behov for koordinering. Krav om en overordnet koordinering og kontroll på tvers av organisasjonsheter som ligger spredt er et argument som er svært reelt for Forsvaret. Etablering av lik praksis uavhengig av geografi og størrelse er også et argument som taler for standardisering.

Standardisering innebærer imidlertid også effekter som kanskje ikke er ønskelig i en organisasjon. Mange organisasjoner ønsker ikke å være forbundet med ensretting og likhet, men ønsker å fremstå som innovative og noe særegent. Standarder kan også fortrenge mulighetene for innovasjon og nytenkning ved at autonomi reduseres. Autonomi i arbeidet gir ledere og ansatte frihet til å ta egne avgjørelser. Dette i motsetning til å bli fortalt hva de skal gjøre og hvordan de skal gjøre det av overordnede eller et system. Utdanningsnivå har blant betydning for den enkeltes forventninger til arbeidsinnhold og arbeidsmåter. Med økende utdanning er det en tendens til at arbeidet utgjør en viktig del av en persons identitet og selvbilde. Tap av autonomi kan både

skape misnøye og redusere motivasjon. Tap av autonomi vil føles mer belastende i organisasjoner som kan defineres som organiske, hvor arbeidet ikke er rutinepreget, enn for ansatte som allerede er relativt regelstyrt (Blinheim & Ryland, 2015).

Etterlevelse av en standard er avgjørende for at dette skal bli en effektiv løsning for en organisasjon. Dekobling handler om at det oppstår et gap mellom standardisering og faktisk handling. Dette handler om at organisasjoner som inkorporerer institusjonaliserte formelementer vil holde de frakoblet praksisfeltet. De er symboler for å tilfredsstille omgivelsene, men er ikke nødvendigvis egnet som verktøy for å styre interne aktiviteter (Røvik, 2007).

Det er mulig å de-koble den faktiske aktiviteten fra den formelle strukturen ved at de ansatte utfører arbeidsoppgavene slik de mener det bør gjøres, uten å ta hensyn til retningslinjer og bestemmelser nedfelt i formelle mål og strukturer. På den måten kan ansatte løse oppgavene slik de mener det er best, samtidig som organisasjonen utad fremstår som legitim i forhold til omgivelsene. Brunsson beskriver denne strategien som hyklersk, ved at man forteller en ting, men gjør noe annet (Brunsson, 2006).

2.5 Organisatoriske rammer

Hvordan virker struktur og kultur inn på effektiviteten i en organisasjon? Ledelse kan beskrives som en organisasjonsatferd hvor både den strukturelle og kulturelle konteksten gir muligheter for handling, men også kan gi klare begrensninger og føringer (Christensen et al., 2009). Imidlertid vil også omgivelsene som en organisasjon opererer i kunne påvirke resultater og effektivitet. Jeg innleder derfor med en kort beskrivelse av en situasjonsteori, før jeg går over til å redegjøre for strukturens og kulturens mulige betydning for effektivitet.

2.5.1 Organisasjonens omgivelser

Organisasjoner er en del av et større system, hvor avhengigheten til omverdenen blir et sentralt poeng. Det finnes ingen ideell måte å organisere seg på, selv ikke innen egen sektor. Det optimale er avhengig av hvilken omverden en forholder seg til (Skorstad, 2002) hvor omgivelsene kan være med å danne begrensninger eller kreve tilpasning dersom en organisasjon vil overleve. Det finnes flere teorier om forholdet mellom organisasjon og omgivelser, hvor en omtales som situasjonsteori der omgivelsene relateres til mekanistiske og organiske organisasjonsformer. Burns og Stalker viste til at

forskjellige vilkår i omgivelsene vil kunne kreve forskjellige organisasjonsformer (Hatch, 2009). Det kan være store forskjeller mellom organisasjoner når det gjelder effektivitet alt etter om de opererer i stabile eller raskt omskiftelige omgivelser. I stabile omgivelser vil organisasjoner i større grad spesialisere seg på rutineaktivitet med klare linjer for autoritet og tydelige ansvarsområder. Slike organisasjoner kan kalles mekanistiske. I mekanistiske organisasjoner vil de ansatte utføre spesialiserte arbeidsoppgaver som ledelsen setter sammen til et velfungerende system. Ved omskiftelige omgivelser kan imidlertid organisasjonen i større grad ha behov for fleksibilitet ved at ansatte anvender sin kompetanse etter de behov som foreligger og tilpasser seg arbeidet slik de selv mener de gjør mest nytte. Slike organisasjoner kan beskrives som organiske, hvor de i større grad tilpasser seg skiftende omgivelser. Organiske organisasjoner har mindre spesialisering og er mindre formaliserte og hierarkiske enn mekanistiske organisasjoner. En organisasjon vil ha elementer av både mekanistiske og organiske egenskaper. Forsvaret som organisasjon har egenskaper som kan karakteriseres som mekanistiske, samtidig som enkelte avdelinger, for eksempel en flyskvadron, i mange sammenhenger må fungere organisk for å kunne løse oppdraget sitt. Den generelle distinkte forskjellen er likevel nyttig som en beskrivelse av sentrale tendenser ved ulike organisasjonsformer som opptrer i forskjellige omgivelsesformer (Hatch, 2009).

I stabile omgivelser vil den mekanistiske formen ha fordeler på grunn av den effektiviteten den kan oppnå gjennom bruk av standardprosedyrer for rutinemessig aktiviteter. Ved ustabile omgivelser er det imidlertid et større behov for raskere å kunne tilpasse seg de forandringene som skjer i omgivelsene. Organiske organisasjoner vil da være å foretrekke fordi den i større grad støtter opp om innovasjon og tilpasning. Den mest effektive organisasjonsformen er med dette situasjonsavhengig av vilkår i omgivelsene, i form av kompleksitet og forandring (Hatch, 2001).

2.5.2 Strukturelle forhold

Det strukturelle perspektivet fokuserer på at mennesker må plasseres i de riktige rollene og relasjonene som kan gjøre det mulig å nå felles mål og samtidig ta hensyn til individuelle forskjeller. Vi skiller mellom formelle og uformelle strukturer, hvor de formelle strukturene handler om den offisielle delen slik ledelsen vil den skal se ut og fungere, mens den uformelle delen handler om det som faktisk skjer. Strukturelle særtrekk forteller oss noe om den formelle oppbyggingen av en organisasjon og dreier seg blant annet om hvordan arbeidet er organisert, hvordan informasjon flyter, hvordan beslutninger tas og hvordan kunnskaper er fordelt blant de ansatte (Skorstad, 2015).

En organisasjon kan ses ut fra mange ulike perspektiver. Perspektivet som har preget Forsvaret som en statlig etat er nettopp det strukturelle. Dette perspektivet har i hovedsak to utspring. Det ene er fra Fredrick W. Taylor som regnes som opphavsmannen til ”vitenskapelig ledelse”(Scientific Management). Det andre utspringet kommer fra Max Webers teori om byråkratiet. Felles for disse er at de betrakter organisasjoner som rasjonelle systemer som er opptatt av å nå fastlagte mål gjennom en effektiv struktur og prosedyre.

Max Webers teori om byråkratiet er en av de organisasjonsteoretiske hovedpilarene. Et hovedpoeng ved byråkratiet er å sikre lik behandling ut fra det saklige innholdet i den enkeltes ønsker og behov, uansett hvem man er. Byråkratiet legger vekt på å behandle saker etter regelverk og ikke etter personlig innfall (Levin & Klev, 2002). Skriftlige rutiner og prosedyrer blir her en viktig koordineringsmekanisme for standardisering av arbeidsoppgaver. Hensikten er å sørge for at arbeidsoppgaver blir utført likt fra gang til gang, noe som skaper forutsigbarhet. Dette kan gi en standardisering i form av at alle får noenlunde lik behandling og svar på samme spørsmål. Regelstyring blir med dette et middel for å fremme administrativ effektivitet hvor muligheten til å anvende personlig skjønn minimaliseres. Standardiseringen kan være med på å redusere eller øke eksisterende grad av byråkrati. Et for høyt detaljeringsnivå i standardene kan føre til (økt) byråkratisering av organisasjonen og for lite rom for individuell fleksibilitet (Jacobsen & Thorsvik, 2007). Når organisasjoner er store og fungerer ved hjelp av rutiniserte teknologier i relativt stabile omgivelser, så ser byråkratiet ut til å ha et fortrinn. Forsvaret er en organisasjon hvor man i stor grad kan kjenne igjen byråkratiske trekk. Byråkratiet er imidlertid ikke utformet for tilpasning til stadig forandringer, da

dette krever endringer av mål og retningslinjer. I organisasjoner hvor fleksibilitet i arbeidet er en viktig faktor, så kan byråkratiet være et hinder (Hatch, 2011). Levin og Klev (2002) viser til at det Weberske byråkratiet fremstår som en konseptualisering av et system hvor endring og utvikling ikke har noen plass.

En annen klassisk organisasjonstenkning kan tilskrives Frederic Taylor og hans tanker knyttet til vitenskaperlig ledelse (Scientific Management). Et av Taylors viktigste bidrag til organisasjonstekningen er standardisering av arbeidsprosesser og praksiser. Taylor utførte flere eksperimenter (tids- og metodestudier) hvor hensikten var å vise at arbeidsmåter må standardiseres ved at alle utfører en gitt arbeidsoppgave på nøyaktig samme måte eller redusere oppgaver til enkleste mulige operasjoner. Denne standarden skal representere den mest effektive måten å arbeide på, og fastsettes av ledere eller spesialister etter grundige observasjoner og analyser (Skorstad, 2002). Den enkelte skal ikke lenger tenke selv eller utøve personlig skjønn, men holde seg til ordre og instruksjoner. Det viktigste lederansvaret i de fleste leddene blir kontroll nedover og rapportering oppover.

Standardisering er som tidligere nevnt nøkkelen til masseproduksjon. De prinsipielle forutsetningene taylorismen bygger på innebærer at alt skal kunne måles og kontrolleres og på den måten legge tilrette for inngrep og styring. Taylor tok med dette rasjonalitetstenkningen et skritt videre og kan med dette betegnes som en sentral aktør i utviklingen av masseproduksjon. Utvikling av masseproduksjon var basert på ønsket om å oppnå størst mulig effektiv og rasjonell produksjon. Masseproduksjon for å øke effektivitetskrav gjør noe med arbeidsvilkårene. Varierte oppgaver underlagt egen kontroll og skjønn ble omgjort til rutiniserte oppgaver hvor egne vurderinger og skjønn ble satt til side. Individuelle justeringer, avvik eller tilpasninger ble erstattet med nødvendigheten av å underordne seg systemets logikk. Den individuelle autonomien ble med dette mindre, både når det gjelder arbeidsforløp og tempo. Masseprodusenter oppfattes som rigide med liten omstillingsdyktig produksjon da den baserer seg på deklassifisert arbeidsstokk og produktspesifikk teknologi.

Begrepet taylorisme er ikke bare begrenset til industrien. Økte krav om rasjonalitet og effektivitet gjør at vi kan finne igjen de prinsipielle forutsetningene som taylorismen bygger på også i moderne organisasjoner i dag. Den klassiske tenkningen beskriver en effektiv organisasjon som en organisasjon hvor alt skal kunne måles og kontrolleres og

på den måten danne grunnlag for inngrep og styring (Skorstad, 2011). Kontrolltrangen kan ansees som en sentral del av denne logikken. Når det meste skal kontrolleres må det også kvantifiseres. Det kan derfor være en tendens til at det kvantifiserbare får en forrang ene og alene fordi det kan måles. Det kvalitative som handler om preferanser og skjønn kan med dette komme i bakgrunnen fordi det ikke kommer i en eksakt størrelse i objektiv forstand (Skorstad, 2002). James Q Wilson argumenterer for at når aktiviteter kan observeres, men ikke resultater, vil organisasjoner bli styrt gjennom regler og prosedyrer. Fordi det er vanskelig å evaluere resultatoppnåelse i offentlige organisasjoner blir prosedyrer og regelstyring viktige rammebetingelser for offentlig ledelse. Han mener også at Forsvaret i fredstid kjennetegnes av dette (Pettersen, 2007).

Organisasjonsstruktur dreier seg som nevnt om det som særpreger hvordan oppgaver og ansvar er fordelt, hvordan arbeidet koordineres, beslutninger tas, informasjonsgang og styringssystemer. Disse særtrekkene kan i noen grad oppfattes som materialiserte konsekvenser av dominerende forestillinger om hva som er effektiv organisering og effektiv drift. Med innføring av FIF har Forsvaret vist en tro på at nye forvaltningsstyringssystemer vil gi økt kontroll på ressursbruk samt gi et innsparingspotensial. For ledere i Forsvaret innebærer dette også en endring i arbeidsoppgavene ved at de i større grad må utføre administrative oppgaver som tidligere har blitt utført av HR-medarbeidere. I organisasjoner hvor strukturen er formalisert eller byråkratisk, noe Forsvaret er et eksempel på, er både oppgave- og ansvarsfordeling regelstyrt. Sterk regelstyring gjør at man utøver ledelse ved å passe på at reglene blir fulgt. Rommet for ledelse blir da innenfor et regelverk, og forsøk på å skape endring blir møtt med henvisning til regler. Ledere kan med dette i større grad bli en forvalter av et regelverk (Ladegård, 2008). Eksistensen av regler, retningslinjer og standardiserte arbeidsprosedyrer begrenser bruk av den enkeltes skjønn og kan bidra til en forutsigbar og ensartet atferd. Like situasjoner håndteres likt og etter en fastlagt standard som skal sikre at tjenesten holder et bestemt kvalitetsnivå. Standardprosedyrer reduserer avvik i rutineoppgaver der feilmarginene er små.

Forsvaret er en stor organisasjon, og store organisasjoner betegnes ofte som treg hvor det tar noe lengre tid å endre kurs og omorganisere. Selve størrelsen kan være et uttrykk for en langvarig utviklingsprosess, og denne prosessen kan ende opp i rigide systemer (Ramsdal, Skorstad & Strøm, 2009). Teknologi bør forstås som en sosial konstruksjon

hvor rigiditet kan bli et resultat av jakten på økt produktivitet. Teknologi og teknologiske konsekvenser bør forstås i en økonomisk, sosial og politisk sammenheng der dominerende verdier og interesser setter sitt preg på det endelige resultatet (Ramsdal et al., 2009).

Effektivitetsjakten i Forsvaret har resultert i økt standardisering gjennom et felles integrert forvaltningssystem, noe som kan begrense spillerommet til både ansatte og ledere. En omfattende kontroll via strukturelle føringer kan resultere i en organisasjon som er ute av stand til å håndtere skiftende omgivelser. Som tidligere nevnt er det imidlertid viktig at en organisasjon evner å mestre forandringer i funksjonell forstand for å kunne overleve når markedet etterspør noe nytt eller annerledes. Evnen til å reorganisere både personell og teknologi, forutsetter at en del av arbeidsstokken er multifunksjonelle slik at de kan omplasseres på kort varsel og etter behov. De skal kunne rotere mellom forskjellige arbeidsoppgaver, anvende alternativ teknologi og gå inn i alternative former for samarbeid etter behov (Skorstad, 2015). Her snakker vi om en form for funksjonell fleksibilitet for å sikre at bedrifter kan omorganisere etter skiftende behov.

2.5.3 Arbeidsintensivering

Taylor's ideer er fortsatt aktuelle, men det er også andre organisasjonsløsninger som baserer seg på prinsipper som er aktuelle i denne sammenhengen. Lean er en moderne form for organisering for organisasjoner som søker økt effektivisering. Lean Production, som kan oversettes som "slank" eller "mager" produksjonsform, er et organisasjonskonsept som handler om å identifisere alle forhold som kan betraktes som overflødige, og fjerne alt som ikke bidrar til verdiøkning på produktet. Et for stort antall ansatte, som eksempel, kan ansees som en form for sløsing. Et annet eksempel kan være prosesser som ikke er standardisert eller automatisert. Det handler om å etablere en tilstand der det er minst mulig av det meste. Lean handler om å skape slanke organisasjoner og fjerne buffersoner mellom ulike ledd i produksjonsprosessen der flyten hindres eller stopper opp. Lean konseptet skiller seg fra klassisk taylorisme på enkelte områder, men har også mange likheter som gjør at det kan omtales som nytaylorisme (Røvik, 2007). Likheten fremstår først og fremst i forestillingen om organisasjoner som en kontrollbar maskin med arbeidsprosesser organisert etter rullebåndsprinsipp som grunnforutsetning.

Kontroll over arbeidsløpet er et omstridt tema hvor forholdet mellom partene kan være preget av motstridende interesser. Ledelsen, på den ene siden, ønsker mest mulig kontroll over alt som foregår og det de underordnede gjør, mens de underordnede, på sin side, ønsker å skjerme seg og beholde mest mulig kontroll over egen situasjon (Skorstad, 2011). Ved å minimere sløsing fjernes også buffere som byr på slakk i systemet. Dette innebærer at det som kan beskrives som frihetsrommet til den enkelte til å anvende skjønn og ta hensyn til seg selv forsvinner. Avhengigheten mellom berørte ledd øker, og individuelle innvendinger kan ikke tolereres. Systemet blir ekstremt sårbart ved at systemet kan kollapse hvis et ledd svikter (Skorstad, 2011).

Den slanke logikken i Lean kan også påvirke arbeidslivet ved at det kreves en innsats som overstiger det som kan ansees som rimelig. Skorstad (2011) beskriver arbeidsintensivering i både en horisontal dimensjon og en vertikal dimensjon.

Det å ha en passende arbeidsmengde er i en viss forstand knyttet til det å ha kontroll over eget arbeid. Denne kontrollen handler først og fremst om det å kunne bestemme arbeidstempo og påvirke eget arbeidsforløp innholdsmessig og sekvensielt. Situasjonen som her beskrives er hentet fra industriell produksjon, men Lean selges inn som en løsning som kan anvendes nært sagt over alt. Innen industriell produksjon følger nødvendige oppgaver etter hverandre og koblingene blir tettere mellom dem ved hjelp av Lean. En slank organisasjon som følger Lean-konseptet kan som ytterste konsekvens ikke bevilge seg variasjon i arbeidstempo. Dette blir sett på som en forstyrrelse i flyten og med mulighet for opparbeidelse av buffere. Innen industriell produksjon, som denne situasjon beskriver, må man etterstrebe å skape en situasjon hvor alle involverte jobber like fort. Dette kan skape problemer for de som allerede opplever at tempoet er så høyt at de sliter med å holde tritt med de andre. Det gjelder å finne balansepunktet slik at tempoet ikke er høyere enn at alle kan mestre det, samtidig som det er høyt nok til at alle anstrenger seg litt ekstra. Den som ikke leverer som forventet kan oppleve forventninger som oppleves som ubehagelige. Dette er arbeidsintensiveringens horisontale dimensjon hvor bufferne forsvinner, pusterommene minimaliseres, den gjensidige avhengigheten tiltar og arbeidstempoet tenderer til å øke (Skorstad, 2011).

Den vertikale dimensjonen av arbeidsintensivering handler om at oppgaver blir forflyttet og delegert i hierarkiet, slik at de som en gang holdt på med sitt, nå også får ansvar for å håndtere andre oppgaver. De oppgavene de gjorde tidligere ansees ikke å være nok,

arbeidsmengden og arbeidsoppgavene øker (Skorstad, 2011). Nye arbeidsoppgaver forutsetter kunnskap, det knytter seg derfor kostnader til at det delegeres flere oppgaver.

2.5.4 Organisasjonskultur

For at det nye forvaltningssystemet i Forsvaret skal fungere etter hensikten må det være vilje til å anvende systemet etter intensjonen. Hvordan den enkelte vil opptre i møtet med nye systemer er avhengig av den enkeltes innstilling og om denne er preget av vilje til samarbeid eller opposisjon. Slike innstillinger er et resultat av verdier, fortolkninger og normer og dreier seg om det som kan klassifiseres som organisasjonskultur. Bang, (1995) beskriver kultur som noe immaterielt og abstrakt som er vanskelig presist å angi hva består av. Kulturbegrepet forsøker å forklare hvordan man skal forstå hvordan normer og regler oppstår og som skaper en virkelighetsoppfatning som etablerer seg blant medlemmene i en organisasjon (Bang, 1995). En definisjon av organisasjonskultur er:

Organisasjonskultur er de sett av felles delte normer, verdier og virkelighetsoppfatninger som utvikler seg i en organisasjon når medlemmene samhandler med hverandre og omgivelsene (Bang 1995:23).

Integrasjonsperspektivet fokuserer på organisasjonen som en enkel kultur, mens differensieringsperspektivet retter oppmerksomheten mot de mindre og kanskje motstridene subkulturene som eksisterer i organisasjonen. Med subkultur menes en delkultur eller en undergruppe som eksisterer innenfor organisasjonen (Bang, 1995). Tre betingelser fremheves som god næring til dannelse av subkulturer i organisasjoner: Hyppig og nær kontakt, felles delte erfaringer og felles personlige karakteristika. Mennesker som er mye sammen har en tendens til å utvikle felles følelser og forståelsesmåter. Samhandling over lengre perioder, hvor problemløsning og følelsesmessig reaksjoner oppstår som følge av dette, kan danne grunnlag for at subkultur oppstår. Utvikling av felles sett av normer, verdier og virkelighetsoppfatninger stimuleres også i den grad medlemmene i en gruppe deler felles personlige karakteristika, som for eksempel utdanning, alder og sosial klasse. Dette er betingelser som er med på å fremme følelsen av felleskap og samhold i en gruppe som gjør at de føler seg forskjellig fra andre grupper.

I 2010 var det en større mediedekning om norske soldater i Afghanistan. Sitater som «krig er bedre enn sex» og kampropet «Til Valhall» skapte store overskrifter, og viste en subkultur som var uheldig. Som en av mange medier skrev Aftenposten (2010) om norske soldater i Afghanistan som bærere av en krigerkultur som forherliger vold og søker konfrontasjon fordi det gir en sjanse til å ta liv. Her beskrives hvordan ekstreme holdninger kan utvikle seg blant en del soldater i Afghanistan som lever et liv i fysisk isolasjon og opererer under farlige forhold (Aftenposten, 2010).

To gruppers sett av virkelighetsoppfatning, verdier, normer og holdninger kan stå i motsetning til hverandre på en slik måte at det skaper hindringer for å nå organisasjons evne til å nå sine mål. Et eksempel på en subkultur er konflikter mellom yrkes- eller profesjonsgrupper i en organisasjon. Bang (1995) viser til at i en del organisasjoner som ikke er funksjonsdelte, utgjør profesjonsgruppene en slags funksjonsgruppe. En konflikt kan oppstå mellom ulike profesjoner som føler enerett på å løse bestemte oppgaver. Det vises til sykehusvesenet som eksempel, hvor det ofte kan utspille seg subkulturkonflikter mellom leger, sykepleier, hjelpepleiere osv (Bang, 1995). Dette er et eksempel som også kan overføres til Forsvaret, hvor flygere kan beskrives som en egen profesjons- eller yrkesgruppe, noe som kan føre til subkulturkonflikter med andre yrkesgrupper internt i organisasjonen.

Lysgaard (1961) viser i sin bok "Arbeiderkollektivet" til hypotesen om at det eksisterer en arbeiderkultur og en lederkultur. Lederkulturens fremste mål og idealer er å få mest mulig ut av minst mulig ressurser. Verdier som oppstår som følge av dette er for eksempel effektivitet fremfor trivsel, lojalitet ovenfor bedriftens mål og konformitet med bedriftens verdier og normer. Arbeiderkollektivet eller "det kollektive" systemet vokser frem et forsvar mot ledelsens krav om lønnsomhet (Bang, 1995).

Motstand i denne sammenheng handler om den enkeltes behov for å beskytte seg selv og motsette seg det de ikke liker (Skorstad, 2015). Opplæring, informasjon og gruppeaktiviteter kan være tiltak som er med på å forme en kultur for å motvirke motstand, og som skaper engasjerte medarbeidere som identifiserer seg med det bedriften står for og som involverer seg kreativt og yter mer enn det som er vanlig. Andre er imidlertid kritisk til at det er mulig å endre en kultur, og peker på at kultur er noe en organisasjon er og ikke noe de har. Dette forklares med at kulturen ligger fast

som et vedvarende trekk som ikke lar seg manipulere på lik linje med andre organisasjonsvariabler (Skorstad, 2015).

Fleksibilitet er avhengig av samarbeidsvillige ansatte som opptrer slik det forventes at de skal opptre. Organisasjonskulturen påvirkes av de ansattes holdninger, om de er preget av konsensus eller opposisjon. Dette vil være med å påvirke om organisasjonen er mer eller mindre fleksibel. Organisasjonskulturen kan på samme måte som strukturelle forhold, eller det man også kan kalle kontrollformer, utløse uforutsette reaksjoner fra de ansattes side. Mellomledere forventes å implementere standardiserte arbeidsprosesser og få dette til å fungere på et operasjonelt nivå. Ledere kan imidlertid føle motstand mot dette, da standardisering av arbeidsoppgaver kan forbindes med kontroll og rigiditet. At en leder, gjennom sin meningsdanning, har tro på og ønsker å bruke nye arbeidsprosesser er sentralt for at FIF som system skal få effekt.

2.6 Kostnadsbevissthet og effektivisering

Avslutningsvis vil jeg si noe om hva som ligger i begrepet effektivitet i denne studien. Jeg har allerede vist til noen effektiviseringseffekter gjennom standardisering, men da innføring av FIF nettopp bruker effektivisering som begrep, blir det viktig å forstå hva som legges i begrepet i denne studien.

Målsettingen med innføringen av FIF er beskrevet i et internt dokument for Forsvaret, og gjengis på briefen som omtaler innføring av FIF:

Forsvaret skal innføre et felles system for styring og kontroll av personell-, materiell- og økonomifunksjoner. Forsvarets organisasjon og prosesser innen disse områdene skal tilpasses, slik at det oppnås betydelige innsparinger og effektiviseringer som resultat av investeringene. Innføring av ny informasjonsteknologi skal tilpasses eksisterende systemer og kompetanse der dette er regningssvarende, og ut fra forutsetningene om at det skal konvergeres mot et felles styringssystem for Forsvaret.

Formålet med å innføre FIF handler om effektivisering i form av å utvikle et forvaltningssystem som skal gi forbedret styringsevne av ressursene samt en rasjonalisering av organisasjonen. Den kvalitative effekten omtales som en modernisering av HR-området hvor bruk av FIF vil kunne gi en forbedret styring av personellressursene. Styring av personellressursene er her omtalt som kompetansestyring som skal sikre styring av riktig kompetanse på rett plass til rett tid i

riktig omfang. Den kvantitative effekten omtales som en effektivisering som følge av bortfall av oppgaver / automatisering av oppgaver som vil muliggjøre en rasjonalisering av personellforvaltningen. Reduksjon av årsverk innen HR samt reduserte IKT kostnader skal kunne gi betydelige innsparinger.

Forsvaret må i stadig større grad opptre som en sivil aktør og bruke mekanismer som tidligere har vært knyttet til privat virksomhet for å oppnå legitimitet. New Public Management er en betegnelse på en styringsbølge som blant annet har en sentral ide om at offentlig sektor bør bruke samme ledelsesmodell som det private næringsliv. Det dreier seg i stort om en økonomisk logikk som er hentet fra privat sektor som skal søkes innført i offentlige politisk-administrative systemer preget av andre logikker enn de økonomiske (Røvik, 2007). Det grunnleggende utgangspunkt for NPM er oppfatningen om at velferdsstaten er for dyr. Den teknologiske utviklingen er blant annet en faktor som medfører krav om at det frigjøres ressurser fra offentlig virksomhet. I følge Ramsdal og Skorstad (2004) er det bred enighet om at New Public Management er en strategi for effektivisering hvor det dreier seg om å fremme to typer effektivitet: kostnadseffektivitet og formåleffektivitet.

Kostnadseffektivitet handler om å få ned enhetsprisen og organisere produktene på en billigst mulig måte ved at tjenestene frembringes uten unødig ressursbruk. Her handler det om "å gjøre tingene riktig". Rent teoretisk er kostnadseffektivitetsbegrepet relativt enkelt å forholde seg til. I en kostnadseffektiv organisasjon foregår per definisjon produksjonen med den minste ressursbruken som er nødvendig for å fremstille en vare eller tjeneste og oftest er dette definert som årsverk eller kapital, som begge kan kvantifiseres i et kronebeløp. For Forsvaret er imidlertid utfordringen det kvantifiserbare produktet som skal fremstilles, da det er vanskelig å finne objektive og fullt dekkende mål (Kvalvik & Berg-Knutsen, 2009).

Formåleffektivitet skal sikre at virksomheten er best mulig innrettet i forhold til de mål som er satt ved at ressursene brukes på de rette tiltak og tjenester. Her handler det i større grad om "å gjøre de riktige tingene".

2.7 Presentasjon av annen forskning

Det overordnede tema for oppgaven er koblingen mellom teknologi og organisasjon, med fokus på hvilke konsekvenser innføring av teknologi kan ha på lederrolle og effektivitet.

Innen arbeidsforskning har det vært sentralt å se på sammenhengen mellom teknologi og arbeidsmiljø da teknologi i stor grad er med på å påvirke og forme folks arbeidssituasjon. Teknologi kan stå i fokus på ulike måter, både i forhold til å forklare den teknologiske utviklingen, men også med fokus på hva den teknologiske utviklingen fører med seg av konsekvenser på forskjellige områder. Innen forskning finnes det ulike teoretiske syn på sammenhengen mellom teknologi og organisasjon. Teknologisk determinisme ser på teknologisk utvikling som en autonom kraft hvor teknologi har en iboende effekt i seg selv, mens økonomisk determinisme forklarer den teknologiske utviklingen utelukkende som en konsekvens av den kapitalistiske økonomien. Den tredje retningen er benevnt som sosioteknisk teori som viser til få forklaringer på teknologisk utvikling i seg selv (Nylehn & Skorstad, 1982).

I denne studien er det et sentralt poeng at teknologi blir utviklet av mennesker og brukt av mennesker med bakgrunn i bestemte premisser og valg. Det er hvordan teknologien blir anvendt og brukt som skaper en effekt. Det er som sagt gjort mye forskning på forholdet mellom teknologi og organisasjon, men ikke nødvendigvis på den teknologi jeg beskriver i min oppgave. Mye av forskningen synes også å være på et overordnet nivå, og er ikke brutt ned til det nivået jeg omtaler i min studie.

Jeg har i hovedsak nyttet interne dokumenter fra Forsvaret når jeg beskriver FIF som system. Det er skrevet en avhandling i 2012 av Roger Folke-Olsen som beskriver hvordan man skal driftsette et ERP prosjekt, hvor han har brukt innføring av SAP i Forsvaret som grunnlag for studien. Denne ga meg nyttig innblikk i teknologien knyttet til FIF som system.

Jeg har nyttet teorier knyttet til både ledelsesbegrepet og til organisasjonsteori. Knyttet til ledelsesbegrepet vil jeg vise til en avhandling skrevet av Gry H Pettersen i 2007 som omhandler en sammenligning av militær ledelse i ledelse i annen offentlig og privat virksomhet. Hennes funn indikerer lite antydning til en særegen "militær ledelseskultur".

Denne avhandlingen ga en god oversikt over særegenhetene i den militære kulturen som også underbygges av interne dokumenter som er utarbeidet i Forsvaret.

Jeg vil også vise til en masteravhandling av Blindheim og Ryland fra 2015 som heter «Utfordringer ved standardisering av arbeidsprosesser i organisasjoner». Denne avhandlingen ga en oversiktlig og god beskrivelse av standardisering som begrep, og ga videre gode henvisninger til annen forskning om temaet.

Utover dette har jeg i hovedsak nyttet litteratur knyttet til arbeidsforskning og organisasjonsteori som ansees som relevant for min oppgave.

3.0 Design og metode

I forrige kapittel presenterte jeg studiens teoretiske rammeverk.

I dette kapitlet vil jeg vise hvordan jeg har gått frem for å undersøke og samle inn empiriske data for å få svar på min problemstilling. Her presenteres valg av metode, hvor jeg har gjennomført studien, hvilken strategi som er valgt for datainnsamling, etiske aspekter, håndtering av data og analyse av disse. Til slutt sier jeg noe om studiens reliabilitet og validitet.

3.1 Forskningsdesign

Formålet med denne studien er å undersøke hvordan operative mellomledere, fortrinnsvis i Luftforsvaret, opplever innføring og bruk av FIF og hvilken effekt dette har på utøvelsen av lederrollen. Studien har et teoretisk utgangspunkt som gir meg føringer for hvilke data jeg skal se etter når jeg samler inn empiri.

Problemstillingens utforming gjør at jeg har valgt en metode som går i dybden og i større grad får frem nyanser. Jeg ønsker å utdype og å få helhetsforståelse og innsikt i opplevelser, erfaring og meninger til mellomledere i Forsvaret knyttet til problemstillingen. I denne studien har jeg derfor valgt å benytte kvalitativ metode, da denne ansees å kunne gi data av størst relevans for problemstillingen.

Kvalitative undersøkelser kjennetegnes ved bruk av ord fremfor tall, og er ikke ute etter å måle volum. Viktige egenskaper ved kvalitative undersøkelser er fokus på mening som i hovedsak formidles gjennom språk og handlinger (Jacobsen, 2000). Merriam (2009) viser til flere definisjoner av kvalitative undersøkelser og sier til slutt til at "Basically, qualitative researchers are interested in understanding the meaning people have constructed, that is, how people make sense of their world and the experiences they have in the world" (Merriam, 2009:13). Noe av det karakteristiske ved en kvalitativ studie er altså å forsøke og forstå hvordan mennesker fortolker og forstår en gitt situasjon. For å få en forståelse av sosiale fenomener må vi få tak i hvordan den enkelte tolker den sosiale virkeligheten. Dette gjøres ved å observere dem gjennom hva de gjør og sier med egne ord (Jacobsen, 2000). Det er altså sentralt i kvalitativ forskning at det man er opptatt av å finne ut mer av, ikke sees fra forskerens perspektiv, men deltagerens.

Andre sentrale trekk ved kvalitative undersøkelser er forskerens rolle; "the researcher is the primary instrument of data collection and analysis (Merriam, 2009:14), samt at tilnæringsmåten som oftest er induktiv og produktet er "richly descriptive". Ved induktiv tilnærming (fra empiri til teori) går forskere ut i virkeligheten med tilnærmet åpent sinn og samler inn relevant informasjon, for så å systematisere de data de har fått inn. Dette i motsetning til en deduktiv prosess hvor man tester ut en hypotese hvor man skaper seg noen forventninger om hvordan virkeligheten ser ut, for så å samle inn empiri og se om forventningene stemmer overens med virkeligheten. Denne oppgaven kan på mange måter plasseres i en mellomposisjon. De teoretiske betraktningene har gitt studien en retning, men retningen har ikke vært deterministisk i den forstand at det ikke har vært åpninger for alternative veivalg underveis.

En kvalitativ undersøkelse innebærer å utforske menneskelige prosesser i en virkelig situasjon (Nilssen, 2012). Nærhet blir sentralt ved at man har mulighet til å komme "inn under huden" på de som undersøkes. Gjennom intervju kan det være mulig å fange opp informasjon som man i mindre grad ville fått gjennom et spørreskjema, og det vil være mulighet å be om mer utfyllende svar der det er viktig for å belyse studiens problemstilling. Den kvalitative forskningsmetoden vil altså kunne gi mer utfyllende informasjon om det man ønsker å studere, og data blir analysert subjektivt gjennom fortolkning. Denne tilnæringsmåten er imidlertid ressurskrevende, og må derfor begrenses til noen få informanter.

En fordel med kvalitative metoder er muligheten for fleksibilitet (Jacobsen, 2000:115). Kvalitative undersøkelser er mer åpne for nye innspill og ny informasjon i datainnsamlingen. Problemstillingen, måten vi nærmer oss undersøkelsesenheter på, og spørsmålene kan endres underveis. Gjennom kvalitative intervju vil det være fleksibilitet til å endre og legge til nye spørsmål og ta tak i tema som informantene kommer med underveis etter hvert som ny kunnskap utvikles. Svakheten med en slik fleksibilitet er imidlertid at det kan svekke muligheten for å kunne sammenligne data fra de ulike respondentene, samt at dataomfanget kan bli så komplekst og omfattende at det blir vanskelig å sette i system og analysere (Jacobsen, 2000).

3.2 Utvalgsprosedyre

En av forskjellene mellom kvantitativ og kvalitativ forskning er hvordan man velger ut respondenter. Mest vanlig i kvalitativ forskning er å fokusere i dybden på et relativt lite utvalg som blir "selected purposefully" (Patton, 2002). Logikken og styrken i "purposeful sampling" er å velge informanter med mye informasjon om det man ønsker å undersøke slik at man studere dette i dybden. En beskrivelse av dette er gitt av Patton (2002), "Information-rich cases are those from which one can learn a great deal about issues of central importance to the purpose of the inquiry, thus the term "purposeful sampling" (Patton, 2002:230).

Denne studien er basert på intervju med 6 operative avdelingssjefer (skvadronssjefer og bataljonssjefer = avdelingssjefer), primært fra Luftforsvaret, men også fra Hæren. Jeg har bevisst valgt å intervju operative mellomledere, da det er disse som i størst grad opplever å stå i krysspress mellom operative leveranser og administrative oppgaver. Lederrollen har over tid endret seg til at operative ledere i stadig større grad må ta ansvar også for virksomhetens drift. De har tidligere ikke benyttet seg, eller hatt tilgang til, forvaltningssystemene i Forsvaret. Dette er derfor en gruppe som ansees å ha best kjennskap til hvordan FIF som system påvirker lederrollen.

Valg av respondenter er gjort ut fra kjennskap til organisasjonen. Det ble gjort et søk i organisasjonsstrukturen ved bruk av personelldatasystemet i Forsvaret for å finne avdelingssjefene for de operative enhetene i Luftforsvaret, samt i Hæren. I Forsvaret er disse stillingene tidsbegrenset til minimum 3 år til maksimum 5 år i stilling. Kandidatene som ble intervjuet har innehatt stillingen som avdelingssjef fra 1 år til 3 år.

"Intervju så mange personer som det trengs for å finne ut det du trenger å vite" (Kvale & Brinkmann, 2009:129). Utvalget må være stort nok til å kunne generalisere, men ikke større enn at det er mulig å foreta dyptgående analyser av intervjuene. I en målrettet undersøkelse er størrelsen på utvalget bestemt ut fra informasjonsbehovet. "If the purpose is to maximize information, the sampling is terminated when no new information is forthcoming from new sampling units" (Julianne Cheek, 21 apr 2015). Ved å velge avdelingssjefer for operative flyavdelinger i Luftforsvaret blir utvalget en begrensende faktor. I Luftforsvaret er det syv operative flyavdelinger som opererer

henholdsvis helikopter, flermotorfly og jagerfly. Jeg hadde i utgangspunktet et ønske om å intervju avdelingssjefer fra hver avdeling, men tid og ressurser ble en utfordring. Jeg opplevde at informantene ga tilnærmet lik informasjon, og da også intervjuet med en representant fra et annet miljø ikke ga tilstrekkelig ny informasjon, vurderte jeg derfor at seks informanter var tilstrekkelig. Jeg har i etterkant fått tilgang på en brief fra den kandidaten som ikke ble intervjuet som omhandler temaet i oppgaven. Jeg har fått tillatelse til eventuelt å bruke momenter fra denne briefen inn i denne studien.

3.3 Datainnsamling

Data er ikke noe annet enn ordinære biter og brikker av informasjon funnet i omgivelsene. Om dette blir data i et forskningsprosjekt avhenger helt av interesse og perspektiv fra den som foretar undersøkelsen. Kvalitative data består i følge Patton (2002) av "direct quotations from people about their experiences, opinions, feelings, and knowledge obtained through interviews; detailed descriptions of people's activities, behaviors, actions recorded in observations; and excerpts, quotations, or entire passages, extracted from various types of documents" (Merriam, 2003:85).

Jeg har en eksplorerende problemstilling som krever en metode som får frem nyanser og går i dybden i hvordan mennesker forstår og fortolker en situasjon. Personlig intervju nyttes for å finne ut ting som ikke kan observeres, som følelser, intensjoner og tanker hos den enkelte. En definisjon av intervju som metode er "a process in which a researchers and participant engage in a conversation focused on questions related to a research study" (Merriam, 2009:87). Det vi ønsker å vite er altså det som skjer "in and on someone else's mind" (Merriam, 2009:88).

Merriam (2009) viser til tre typer intervju, strukturert, semi-strukturert og ustrukturert. Til min studie valgte jeg semi-strukturert intervju som verken ansees å være en åpen samtale eller en lukket spørreskjemasamtale. Semi-strukturert intervju nyttes når tema fra dagliglivet skal forstås ut fra intervjupersonens egne perspektiver (Kvale & Brinkmann, 2009). Det ligger nært opp til en samtale, men har som profesjonelt intervju et formål. Intervjuet er verken stramt strukturert med standardspørsmål eller helt "ikke-styrende". Jeg er likevel oppmerksom på at det er et asymmetrisk maktforhold hvor jeg som intervjuer er i en maktposisjon hvor jeg bestemmer tema, stiller spørsmål, følger opp og fortolker det som blir sagt.

Det ble utarbeidet en intervjuguide som inkluderte en miks av mer eller mindre strukturerte spørsmål. Spørsmålene ble nyttet fleksibelt og var knyttet til tema som det var ønskelig å undersøke uten forhåndsbestemt rekkefølge.

Selve intervjuguiden ble bygd opp rundt 4 temaer, hver med underspørsmål⁶. Temaene beveger seg fra å være generelle til å bevege seg over til mer spesifikke spørsmål. Med utgangspunkt i teorikapittelet, hvor jeg har utviklet begrepsmessig og teoretisk forståelse av det jeg ønsker å undersøke, utarbeidet jeg en intervjuguide som dannet utgangspunkt for intervjuet.

Se eksempel:

Bakgrunnsinformasjon

- Hvilken stilling har du?
- Hvor lenge har du hatt den jobben du har nå?
- Kan du si litt om jobben din?
- Hva var det som "trigget" deg til å bli sjef?

Intervjuguiden ble som sagt primært utarbeidet som en følge av de teoretiske rammene som er beskrevet i første del av oppgaven. Gode intervju spørsmål er åpne og gir beskrivende data, eller gir historier om et fenomen. Jeg forsøkte å holde spørsmålene på et generelt nivå, uten ledende spørsmål eller ja/nei spørsmål. Deretter ble det gjennomført et prøveintervju for å prøve ut om spørsmålene var forståelige og hensiktsmessige. Prøveintervjuet ble gjennomført med en sjef på samme nivå som intervjukandidatene, som er i nær relasjon. Dette var ikke optimalt, men fungerte likevel etter hensikten. Jeg brukte lydbånd og transkriberte intervjuet som en del av læreprosessen. Prøveintervjuet viste at jeg ikke hadde nødvendig forståelse av FIF som system. Jeg måtte derfor gjøre noen endringer i intervjuguiden i forhold til hvilket forvaltningssystem som var i fokus i forskningsspørsmålet. Jeg sparret til slutt med veileder før endelig intervjuguide ble lagt. Intervjuguiden har noen overordnede spørsmål hvor underliggende spørsmål fungerer som en huskeliste for hva som kan være oppfølgings spørsmål.

⁶ Se vedlegg 2: Intervjuguide

Noe raskt forarbeid førte til at intervjuguiden med fordel kunne vært enda bedre forankret i det teoretiske rammeverket.

3.4 Gjennomføring av intervjuene

Jeg valgte som første henvendelse å sende ut et formelt informasjonsskriv som var vurdert og "godkjent" av Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste AS (NSD)⁷ til de kandidatene som var i målgruppen for min undersøkelse. Dette ga svært liten respons, og jeg måtte deretter følge opp med en mer uformell henvendelse hvor jeg henviste til skrivet. I ettertid ville jeg nok tatt en uformell henvendelse først før jeg sendte ut det formelle skrivet. Da hadde jeg hatt en bedre oversikt over kandidater som var tilgjengelig og som ønsket å stille opp. Kun en respondent svarte på første henvendelse. De øvrige gjorde jeg to til tre uformelle henvendelser til før de valgte å takke ja til intervju. Jeg tolker ikke dette som manglende vilje, men et uttrykk for en hektisk hverdag. Informantene ble ikke utsatt for utilbørlig press til å stille opp, og jeg hadde også satt en grense for hvor mange ganger jeg skulle forespørre om de kunne tenke seg å stille opp til intervju.

To av intervjuene ble gjennomført etter arbeidstid på informantenes arbeidsplass. De øvrige intervjuene ble gjennomført på møterom på min arbeidsplass i arbeidstiden. Jeg skiftet bevisst om til sivile klær når jeg gjennomførte intervjuene for å signalisere at dette ikke ble gjennomført i kraft av min stilling som offiser, men som student ved Høgskolen i Østfold. Jeg innledet intervjuene med å informere om at alle opplysningene ville bli behandlet anonymt, samt at jeg ønsket å ta opp samtalen på lydbånd. Flere av mine informanter har selv utdanning på masternivå, og i utgangspunktet merket jeg ingen reaksjoner på bruk av lydbånd. Kandidatene virket å slappe av og snakke fritt. Imidlertid uttrykte den siste kandidaten at "har du slått av opptakeren? ja da kan jeg si det". Dette gjør at jeg ble usikker på om bruk av lydbånd og informantenes posisjon som ledere, likevel gjorde at de la begrensninger på seg selv i intervjusituasjon. Alle informantene er i posisjoner som gjør de aktuelle for en videre karriere i Forsvaret. Deres posisjon gjør kanskje at de ikke er så åpne og ærlige som de kunne vært. Dette vil bli beskrevet ytterligere under validitet og reliabilitet.

⁷ Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste AS har endret navn til Norsk senter for forskningsdata fra 1 mars 2016

Intervjuguiden ble brukt som en sjekkliste under selve intervjuet, men ble ikke brukt slavisk. Det betyr at alle informantene ikke nødvendigvis fikk eksakt de samme spørsmålene, men tema under intervjuene var det samme. Fordelen med en slik prestrukturering av intervjuene er at dette reduserer muligheten for at dataene blir så komplekse at de blir for ressurskrevende å analysere. Jeg startet med generelle spørsmål knyttet til stilling, hvor lenge man hadde hatt stillingen som sjef og om man hadde ledererfaring fra tidligere stillinger for å få samtalen i gang. Deretter beveget jeg meg over til første tema med å stille et åpent spørsmål knyttet til ledelse som begrep. Avslutningsvis avsluttet jeg med et åpent spørsmål om informantene hadde noe å tilføye før intervjuet ble avsluttet. De fleste benyttet seg av dette, som regel for å understreke eller utdype tema vi allerede hadde snakket om. Det kom også frem opplysninger etter at lydbåndet var slått av, uten at dette ble skrevet ned. En kandidat var tydelig på at dette var informasjon han ga nå som lydbåndet var slått av. Intervjuene varte fra ca 45 til 70 minutter.

Jeg opplevde det som svært utfordrende å gjennomføre intervju, og anser dette som min største svakhet i oppgaven. Det å høre hva som faktisk blir sagt, og følge opp de riktige temaene var ikke enkelt. Jeg fulgte opp med spørsmål som "hva mener du med det?" og "kan du utdype det nærmere". Likevel ble det tydelig da jeg transkriberte de første intervjuene at her var det mye å hente. Imidlertid lærte jeg mye fra intervju til intervju, og forsøkte å ha fokus på nettopp dette i de neste intervjuene. Det å være årvåken og lytte og evne å skape kontakt, tillit og gode relasjoner til intervjuobjektene var tanker jeg forsøkte å ta med meg inn i forskningen slik at jeg skulle kunne klare å samle et best mulig datagrunnlag for videre analyser.

Intervjuene ble tatt opp på lydbånd og deretter transkribert fortløpende. Jeg forsøkte å transkribere ett og ett intervju før jeg gikk videre med neste. Dette for å kunne lære av prosessen og hele tiden videreutvikle intervjuguiden og metodikken for intervjuene. Transkribering av intervju var en krevende prosess, da flere av informantene snakket utpreget dialekt. Jeg valgte å transkribere til bokmål, noe som gjorde det utfordrende å få den rette meningen/betydningen av enkelte utsagn.

3.5 Ethiske vurderinger

Det er viktig å være oppmerksom på de mulige etiske utfordringene som kan oppstå i intervjuforskning på grunn av det komplekse forholdet som er forbundet med å forske på menneskers privatliv og legger dette ut i det offentlige (Kvale & Brinkmann, 2009). Ethiske vurderinger ble gjort fortløpende, som for eksempel hvor går grensen for at informantene settes under utilbørlig press for å delta i undersøkelsen, som til å vurdere hvilke konsekvenser deltakelse i studien kan ha for deltagerne.

Innledningsvis innhentet jeg samtykke til å gjennomføre undersøkelsen fra Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste AS (NSD) samt Forsvaret som organisasjon. Før hvert intervju innhentet jeg skriftlig samtykke fra deltakerne til å delta i studien samt sikret at deltakelsen skjedde frivillig og informerte om deres rett til å trekke seg ut av undersøkelsen. De ble også informert om at all informasjon som kommer frem i intervjuene blir behandlet strengt konfidensielt og i henhold til de forskningsetiske retningslinjene som gjelder. Informantene fikk informasjon om formål og prosedyre ved oppstart av intervjuet, samt hvem som vil ha tilgang til opplysningene som fremkommer i intervjuene. Dette innebærer klargjøring av konfidensialitet hvor intensjonen er å sikre anonymitet. Informantene er i studiet anonymisert og kodet med et nummer. Sitatene i teksten er merket med kodennummer og linjenummer. Jeg har bevisst unnlatt å bruke sitater som kan være med på å identifisere informantene.

Ved å følge anerkjente forskningsmetoder for kvalitativ metode mener jeg å ha gjort det jeg kan for å sikre studiens etiske kvalitet (Merriam, 2009).

3.6 Fordeler og ulemper ved å forske på egen organisasjon

Vurdering av begrepet "nærhet" har vært sentral i utformingen av problemstillingen og videre i valg av metode. Jeg jobber selv innen HR fagfeltet sentralt i Luftforsvarets ledelse. Mitt opprinnelige valg om å skrive en oppgave med informanter fra HR-feltet ble derfor forkastet.

Det er flere utfordringer knyttet til nærhet som forklares ved å si noe om fordeler og ulemper ved å forske på egen organisasjon. Når man forsker på egen organisasjon vil man kunne ta med seg engasjement og kjennskap til egen organisasjon inn i forskningsarbeidet og man vil vanligvis ha flere og mer intime sosiale bånd til aktørene enn en forsker som kommer utenfra. Tett knyttet til engasjement er endringslyst. Dette

kan være en fordel ved at den forsterker engasjementet og utholdenheten, men også en ulempe ved at personlig engasjement kan bli en mulig feilkilde (Nielsen & Repstad, 2004).

Å forske på egen organisasjon innebærer at man veksler mellom å være observatør og aktiv deltager, samtidig som man skal utføre sitt daglige arbeid og delta i det sosiale livet på arbeidsplassen. Som forsker i egen organisasjon har man god kjennskap til organisasjonens hverdag, den formelle og uformelle strukturen, man kjenner hverdagspråket og menneskene i organisasjonen (Nielsen & Repstad, 2004). Dette kan lette tilgangen til og forståelsen av informasjon som blir gitt. Nærhet til forskningsobjektet blir derfor ansett for å være viktig for å kunne forstå de man undersøker på dere egne premisser. Men nærhet kan også gi uønskede effekter ved at vi mister evnen til kritisk refleksjon (Jacobsen, 2000).

Utfordringen ved å forske på egen organisasjon er at man kommer tett innpå begivenhetene, og ikke klarer å se "skogen for bare trær" (Nielsen & Repstad, 2004:241). I intervjusituasjon kan man komme til å stole på at man selv er godt nok orientert og legger mening i svar som ikke er uttrykt. Det kan også være vanskelig å skrive objektivt om kritiske forhold i en organisasjon en selv er en del av, eller man kan faktisk være for kritisk fordi man ønsker å påvirke og endre tingenes tilstand (Nielsen & Repstad, 2004). Dette vil også bli en etisk utfordring.

Da problemstillingen er svært er kjent i min egen arbeidshverdag måtte jeg ha fokus på å være objektiv slik at jeg ikke påvirket informasjonen som ble gitt. Utfordringen blir bevisstgjøring og å kunne opprettholde nødvendig distanse. Uten nødvendig distanse kan man bli påvirket av forutinntatte holdninger og dermed kunne trekke feil konklusjoner i forskningsarbeidet. Jeg velger nå å forske på mellomledere i egen organisasjon hvor jeg bevisst velger bort informanter fra egen avdeling og eget fagfelt. Dette i et forsøk på å sikre nødvendig objektivitet og i større grad sikre at informanter ikke blir påvirket av meg i forskerrollen.

Jeg ser likevel at det ligger en fare i at jeg har et kollegialt forhold til alle informantene samt selv er bruker av forvaltningssystemet FIF. Jeg har vært oppmerksom på dette og har hatt som målsetting å være objektiv.

3.7 Analyseprosessen

Dette avsnittet omhandler hvordan jeg har gått frem for å analysere dataene som har fremkommet i studien.

Merriam (2009) peker på at kvalitative undersøkelser ikke er en lineær, steg for steg prosess. Hun beskriver datainnsamling og datanalyse som aktiviteter som går parallelt i kvalitativ forskning ved at det konstant gjøres en sammenligning av data som samles inn fortløpende med data som er samlet inn tidligere (Merriam, 2009). Dette gjør det mulig å starte en rudimentær analyse mens man fremdeles er i datainnsamlingsfasen. Analysen starter allerede etter det første intervjuet, og deretter gjennom en konstant sammenligning av tidligere innsamlede data med den fortløpende datainnsamlingen (Merriam, 2009). Det første intervjuet sammenlignes med det neste og intervjuguiden videreutvikles og bearbeides etter hvert som ny innsikt og ideer melder seg. Slik fortsetter prosessen gjennom en konstant sammenligning og utvikling med fortløpende transkribering og skriving av notater til alle data er samlet inn.

"Å analysere betyr å dele noe opp i biter og eller elementer" (Kvale & Brinkmann, 2009:201).

- ✓ "Koding er nedbryting av tekst i håndterlige stykker og tilføyelse av et eller flere nøkkelord til et tekststykke slik at det kan gjenfinnes"
- ✓ "Kategorisering er en systematisk koding av utsagn i gitte kategorier som gir mulighet for kvantifisering" (Kvale & Brinkmann, 2009).

Koding og kategorisering er en metodikk for å kunne analysere innsamlet data. Ved å bryte ned tekst til håndterlige stykker (koding) er det mulig å sammenligne en enhet av informasjon med den neste for å se om det er gjentakende regularitet i dataene. Koder som sier noe av det samme, settes sammen i en kategori. Kategorisering er i følge Kvale og Brinkmann (2009) en systematisk koding av utsagn i gitte kategorier som gir mulighet for kvantifisering. Kategoriene kommer som en følge av tolkning og refleksjon over betydningen i innsamlede data som er kodet. Kategorisering betyr å samle data i grupper ved å foreta en abstrahering av data. Kategorier blir et virkemiddel for å kunne si at noen typer data ligner hverandre ved at de omhandler samme fenomen eller tema eller at noen data er forskjellig fra hverandre ved at de belyser ulike fenomener og tema (Jacobsen, 2000). Den kvalitative tilnærmingen til datainnsamlingen

er preget av åpenhet. Det betyr at det i liten grad er forskeren som skal danne kategoriene som data skal passe inn i. Metoden skal primært være induktiv. Jacobsen viser til et grunnleggende krav ved kategorisering: "Kategoriene skal være fundert i data. De skal springe ut fra de observasjonene og intervjuene vi har tilgjengelig" (Jacobsen, 2000:186).

Prosessen starter med at man allerede etter det første intervjuet leser, og leser igjen, den transkriberte teksten, samtidig som man noterer kommentarer, observasjoner og spørsmål (Merriam, 2009). Jeg skrev også et memo til meg selv med refleksjoner, både i forhold til hvordan intervjuet ble gjennomført, men også om aktuelle tema som utkrystalliserte seg og tanker om forbedring til neste intervju. Dette ble gjennomført på de fire første intervjuene - deretter gjennomførte jeg kun en transkribering av intervjuene.

Mine data består av 6 transkriberte intervju samt memos som er skrevet i etterkant av intervjuene. Første steg i analyseprosessen var å transkribere alle intervjuene. Jeg valgte å transkribere intervjuene fortløpende etter hvert intervju. Allerede etter det første intervjuet merket jeg av setninger og ord som var interessante knyttet til oppgavens problemstilling. Da alle intervjuene var gjennomført og transkribert leste jeg nøye gjennom ett og ett intervju, merket ut ord og setninger som var av betydning og interesse, og satte dette inn i et skjema med foreløpige kategorier.

Etter at alle dataene var organisert under hovedtemaene for intervjuguiden / teorigrunnlaget, begynte jeg å se etter mønstre som gikk igjen, og som dannet grunnlag for de første kodene. Jeg brukte tankekart for å få oversikt over tema som hang sammen, leste intervjuene på nytt og ble etter hvert godt kjent med det datagrunnlaget jeg hadde samlet inn. Etter en ytterligere bearbeiding av materialet kom jeg ned til 2 hovedkategorier med flere underkategorier. Deretter ble data flyttet fra en kontekst (intervju) til en annen kontekst (kategori). Dette var en veldig krevende øvelse, men denne koblingen gjorde det mulig å sammenligne ulike respondenters utsagn om samme fenomen (kategori).

Under er et eksempel på koding som ble knyttet til samme kategori:

<p>... jeg flytter administrasjonsledelsen til etter kveldstid (5, 256)</p>	<p>Jeg kom gjerne litt før alle andre så jeg hadde en halvtime hvor jeg kunne drive med litt styring (3, 39)</p>	<p>Jeg prøver ikke å jobbe sene kvelder med ting jeg må gjøre på kontoret (4, 256) Jeg klarer ikke det selvsagt, men jeg prøver det (4, 259)</p>
---	--	--

3.8 Oppgavens validitet og reliabilitet

Det er to krav som stilles til empiri som samles inn, den må være gyldig og relevant (valid) og den må være pålitelig og troverdig (reliabel) (Jacobsen, 2000:19). Gyldighet og relevans handler om at vi faktisk måler det vi ønsker å måle, og at det vi har målt oppfattes som relevant. Validitet viser til hvorvidt en intervjustudie undersøker det den er ment å skulle undersøke, og om metoden som er nyttet er egnet til formålet "i den grad våre observasjoner faktisk reflekterer de fenomener eller variablene som vi ønsker å vite noe om" (Kvale & Brinkmann, 2009:251).

Med pålitelig og troverdig handler det om at undersøkelsen må være til å stole på. Er den gjennomført på en måte som vekker tillit? Reliabilitet henviser til hvor pålitelige resultatene er, og har med forskningsresultats konsistens og troverdighet å gjøre. Reliabilitet henger sammen med spørsmålet om resultatet av forskningen kan reproduseres på et senere tidspunkt av andre forskere. Dette handler om respondentene vil endre sine svar i intervju med andre forskere (Kvale & Brinkmann, 2009).

Vurdering av kilder og kvaliteten på kilden er også en del av studienes validitet og reliabilitet. I denne studien har målgruppen vært operative avdelingssjefer som alle har stort potensiale for videre karriere i Forsvaret. Det er derfor grunn til å stille spørsmål om informantene har formidlet sann informasjon, eller om de bevisst har valgt å holde tilbake informasjon da de som ledere skal fremstå som gode rollemodeller, også når det gjelder innføring av FIF. Det er derfor ikke mulig å si om de har vært helt objektive i sin fremstilling om utfordringer knyttet innføring av nytt elektronisk forvaltningssystem. Jeg anser likevel ikke at respondentene har formidlet uriktig informasjon. Dette

begrunnes med at det er en samstemmighet i informasjonen som peker i samme retning. Ulike artikler i faglige fora bekrefter også dette. Jeg vurderer det derfor til at undersøkelsen er valid.

Som forsker har jeg forsøkt å holde meg objektiv og ikke påvirke intervjukandidatene. Jeg har tidligere beskrevet at jeg som intervjuperson er studiens svakeste ledd, da det er mulig at kvaliteten på intervjuene kunne vært bedre. Imidlertid er også gjennomføring av intervju en læringsprosess, og intensjonen var hele tiden å forsøke å gå i dybden for å få tak i meningen i det som ble sagt.

Valg av metode ansees også som godt egnet til å belyse problemstillingen. Jeg anser at hvis undersøkelsen gjennomføres en gang til med samme utvalg, så er det stor sannsynlighet for tilnærmet likt resultat. Jeg anser at det er liten sannsynlighet for at svarene vil endres i intervju med en annen forsker. Dette begrunnes med at det var stor samstemmighet i informasjonen som ble gitt. Imidlertid kan dette endre seg hvis det går for lang tid før ny undersøkelse gjennomføres. Dette begrunnes med at ytterligere tid vil gi mulighet for at nytt system blir mer etablert. Imidlertid anser jeg ikke nødvendigvis at resultatene er reliable i Forsvaret som helhet. Et annet utvalg som også innbefattet personell uten operativ bakgrunn vil kanskje kunne gi et annet svar. Dette da arbeidshverdagen til en operativ sjef og en som til daglig sitter på et kontor ansees å være svært forskjellig.

For å sikre troverdighet er også dataene tatt opp på bånd og transkribert av meg selv. Jeg har med dette hørt intervjuene flere ganger for å forsikre meg om at jeg har registrert dataene så korrekt som det er mulig.

Undersøkelsen ansees som både valid og reliabel med de forutsetningene som her er gitt.

3.9 Oppsummering

Analyse av data er en tidkrevende prosess for å få mening ut av dataene som er samlet inn. Bruk av kategorier blir et sentralt verktøy for å få satt empiri inn i et system, samtidig som det teoretiske rammeverket dannet utgangspunkt for intervjuguiden. Jeg vil i neste kapittel diskutere mine funn opp i mot anvendt teori.

4.0 Beskrivelse og analyse

Analysedelen innledes med en kort beskrivelse av begrepet operativ leder samt en nærmere beskrivelse av FIF som system for å kunne sette analysen inn i riktig kontekst. Kildemateriale til dette er i hovedsak hentet fra Forsvarets Intranett og interne briefere som er gitt om FIF. Deretter presenteres det kort en beskrivelse av administrative oppgaver før og etter innføring av nytt forvaltningssystem.

4.1 Operativ ledelse

Siden begrepet operativ ledelse er sentral i studien er det nødvendig å si noe innledningsvis om hvordan dette begrepet brukes og forstås. Begrepet må sees i sammenheng med begrepet militær leder som er en betegnelse som går igjen når ledelsesbegrepet i Forsvaret omtales. Det som særpreger en militær offiser er at denne effektivt skal kunne lede i ekstreme situasjoner preget av kaos, uorden og under livsfare. Dette innebærer at en militær leder (her i betydningen operativ leder) må lede fra front med inngående kjennskap til eget fagfelt. Det blir derfor en forutsetning i militært lederskap at man er sakkyndig innen eget fagfelt (Opperud, 2012). Dette fordrer militære sjefer med soldatferdigheter og fagkunnskap samtidig som de må ha det som kan klassifiseres som lederegenskaper. Operative sjefer må med dette inneha både faglig kompetanse og lederegenskaper for å utøve sin rolle som operativ leder. Betydningen av at lederen er faglig dyktig ansees å være viktig i lederrollen, siden faglig kompetanse vil kunne ha innvirkning særlig i forhold til tillit, troverdighet og eksemplets makt (Forsvaret, 2012).

4.2 FIF som system

Bakgrunnen for implementering av FIF er beskrevet innledningsvis i oppgaven. Likevel ansees det som hensiktsmessig å beskrive nærmere de endringer som blir introdusert for ledere med implementering og bruk av FIF for å kunne sette studien inn i riktig kontekst. Innledningsvis vil jeg kort beskrive den teknologien som FIF er bygget på i den hensikt å kunne vise hvordan FIF kan bidra til effektivisering.

4.2.1 Enterprise Resource Planning

ERP er, som jeg har beskrevet i innledningen, en kompleks samling programvare som er designet for å tilby helhetlig støtte til flere eller alle virksomhetsområder som utføres i en virksomhet. ERP-systemer inneholder generiske prosesser basert på det som leverandøren anser som beste praksis på markedet. Dette innebærer at det er begrensede alternativer for hvordan man kan utføre prosesser i systemet. Fordi systemet inneholder generiske prosesser må organisasjoner ofte redesigne sine prosesser, da kostnader knyttet til endring av selve ERP programvaren medfører høye kostnader (Melbo, 2006).

Grunntanken bak ERP er at prosessene som utføres i virksomheten er integrerte i en løsning som benytter felles data og informasjon. En av fordelene med dette er at all data kun registreres en gang, for deretter å gjenbrukes i alle prosesser som måtte ha bruk for den. Ved å integrere alle virksomhetsområdene inn i et system på en slik måte, kan dette være med på å øke muligheten for å maksimere effektiviteten i hele virksomheten.

Tenkningen i ERP bygger delvis på effektivitetstangegang om automatisering ved bruk av ny teknologi. Administrative rutineoppgaver automatiseres. Dels bygger det videre på ønsket om å oppnå bedre kontroll og styring, hvor fokus på økonomiske styringsparametre blir det sentrale som alt annet organiseres omkring.

Det som fremheves som ønsket effekt ved bruk av ERP, er at dette blant annet muliggjør:

- ✓ Integrert ressursstyring
 - integrerer forskjellige virksomhetsområder i ett og samme system, noe som gjør det enklere å se sammenhengen og gir et bedre beslutningsgrunnlag ved at:
 - informasjon samles på ett sted, slik at alle i organisasjonen får bedre og raskere tilgang til informasjon
 - data registreres bare en gang selv om de skal benyttes i flere sammenhenger
 - alle i virksomheten forholder seg til de samme data
 - gir økt synlighet på tvers av prosesser og funksjoner og gir ledere bedre beslutningsgrunnlag
 - eliminering av flaskehals og dobbeltarbeid

- ✓ Sørger gjennom bruk av rolle- og autorisasjonskonsepter for at tilgang til informasjon, er begrenset til de som skal ha tilgang. Dette gjøres gjennom roller og autorisasjoner som kan defineres slik at hver enkelt bruker kun har tilgang til de nødvendige funksjonene som skal til for å løse sine definerte arbeidsoppgaver.

Forsvarets FIF-løsning er bygget opp ved bruk av SAP ERP, slik at flere virksomhetsområder nå er integrert i en dataløsning og benytter felles data og informasjon. FIF inneholder blant annet funksjonalitet innen økonomi, lønn, tid- og reiseadministrasjon, personellforvaltning, forsyning, HMS samt styring og kontroll hvor effektivitetsgevinster blant annet kan hentes ut ved at prosesser er automatiserte og data registreres kun en gang, for deretter å kunne gjenbrukes i andre prosesser.

4.2.2 Endringer i arbeidsoppgaver med FIF

For å kunne si noe om hvordan bruk av FIF påvirker lederrollen, er det grunnleggende å kunne si noe om de endringene som har skjedd gjennom innføring av det nye systemet. Det kan synes som det er noe uklart hvilken effekt ny teknologi kan ha for utøvelsen av ledelse (i betydningen personalansvaret til en leder). Jeg skal her forsøke å tydeliggjøre endring i lederoppgaver ved bruk av FIF.

I en artikkel i Forsvarets Forum (2016) skriver lederen av LOS programmet⁸ at forvaltningen i Forsvaret har gått gjennom en rivende utvikling (Dregelid, 2016). Administrasjon av lønn og regnskap er sentralisert og utbetaling går direkte til den ansattes konto. Arbeidstidsskjemaet som tidligere ble ført manuelt på et eget skjema er nå borte. Arbeidstiden blir ført elektronisk av den enkelte arbeidstager, hvor leder må inn å godkjenne arbeidstiden elektronisk.

Innføring av en elektronisk løsning for egenregistrering av lønn og reise skjedde allerede i 2004. Tidligere jobbet egne ansatte med oppgaver knyttet til tid- og reiseregistrering, men de siste 15 årene har det skjedd en gradvis nedbemanning innen administrasjon og forvaltning. Dette gjør det noe utfordrende å beskrive en før situasjon og en nå situasjon. Hvis jeg likevel går 15 år tilbake i tid så var nær sagt alle operative avdelinger oppsatt med eget personell som utførte administrative oppgaver. En

⁸ LOS programmet er ansvarlig for å utvikle og innføre Forsvarets felles integrerte forvaltningssystem (FIF). LOS er et akronym for logistikksystem, men det kan også gjenspeile en egenskap ved programmet; en los er en fagperson som leder et fartøy gjennom vanskelig farvann. På lignende måte skal LOS programmet lede Forsvaret gjennom innføringen av FIF

informant viser til at i 1998 var det tilsatt 3 personer innen administrasjon ved hans avdeling. Dette var befal som hadde funksjon som administrasjonsoffiser samt en sivil sekretær. I dag er denne støtten redusert til en halv stilling ved denne avdelingen.

Tidligere leverte for eksempel alle ansatte arbeidstidsskjema til det administrative støttepersonellet hvor de hadde ført arbeidstid manuelt. Dette ble deretter kontrollert og ført inn i lønnsystemet. Det samme med reiseregninger, hvor reiseregningsskjemaer ble fylt ut manuelt av den enkelte, eller sågar fylt ut av kontorphonale med bakgrunn i utgiftsbilag som ble levert. Dette ble deretter kontrollert og punchet inn til utbetaling av eget personell. Den enkelte sjef hadde liten befatning med denne jobben, og brukte mer av tiden sin på det som blir definert som operative gjøremål, eller det som i teorigrunnlaget beskrives som operativ ledelse. En av informantene viser til at sjefen tidligere hadde en egen sekretær som "fikset" alt og som hadde kontroll på alt (2, 108). Hvis det var noe den enkelte lurte på kunne man spørre sekretæren, så fikk man hjelp og svar på alt man lurte på knyttet til administrativ støtte. Denne støtten er nå erstattet av teknologisk systemer.

I dag puncher den enkelte ansatt selv arbeidstid inn i FIF. Den enkelte sjef er i kraft av sin funksjon som sjef, ansvarlig for å gå inn å kvalitetssikre og godkjenne arbeidstid og reiseregninger for sine underordnede. Dette medfører å kontrollere at riktige fremmøtekoder er benyttet i henhold til godkjent arbeidsplan og at arbeidet faktisk er gjennomført, at registrert arbeidstid ikke medfører brudd på vernebestemmelsen og at nødvendige bilag er lagt ved reiseregningene før man attesterer og godkjenner slik at dette kan gå til utbetaling til den enkeltes konto. Dette er oppgaver som tidligere ble utført av støttepersonell, men som nå er tydeliggjort som en del av oppgaveporteføljen til en leder. Dette sees opp mot at det er et behov for å frigjøre ressurser gjennom rasjonalisering av stillinger slik at det bindes opp færre ressurser til gjennomføring av rent administrative oppgaver. FIF som system skal muliggjøre en slik løsning.

I dag er det imidlertid etablert flere løsninger for hvordan dette arbeidet faktisk utføres, og det er ikke nødvendigvis samme praksis ved alle avdelinger. Det er dette som gjør det utfordrende å beskrive nå situasjonen. Intensjonen med FIF er imidlertid at ledere skal utføre transaksjoner i FIF knyttet til godkjenning av tid og reise, noe som tidligere i stor grad har vært utført av støttepersonell. For å skape et korrekt bilde av nå situasjonen må jeg derfor vise til noen av de løsningene som nyttes i dag ved operative

avdelinger. Det er viktig å merke seg at dette er løsninger som i hovedsak nyttes ved operative avdelinger.

En av informantene sier at han i løpet av en måned godkjenner over 1000 tilfeller av avvikende arbeidstid som er registrert av underordnet personell ved sin avdeling, slik at dette kommer til utbetaling på lønn (4, 114). Han får imidlertid støtte til dette arbeidet av en sekretær som godkjenner på vegne av ham som sjef. Enkelte operative avdelinger nytter altså administrativt personell som stedfortreder for sjefen slik at de kan kontrollere og godkjenne tid og reise på vegne av sjefen. En annen avdeling har en prøveordning når det gjelder føring av FIF. Prøveordningen har til hensikt å avlaste operativt personell (flybesetningsmedlemmer) fra å gjennomføre egenregistrering av arbeidstid i FIF. Registrering av arbeidstid for dette personellet er tillagt en bruker som både registrerer og godkjenner arbeidstid på vegne av personellet basert på månedlige innspill gjennom manuelle arbeidstidsskjema. Denne brukeren kontrollerer arbeidstid opp mot oppsatt arbeidsplan og puncher deretter dette inn i systemet. Begrunnelsen for denne prøveordningen er at operative sjefer i større grad skal kunne fokusere på operative forhold. Dette er knyttet både til tidsaspektet ved bruk av systemet, men også til kompleksiteten knyttet til godkjenning av tid og reise hvor nødvendig kompetanse må erverves. Det kreves god innsikt i gjeldende lover og avtaleverk for å sikre at registrert arbeidstid medfører brudd på vernebestemmelser.

Jeg har nå beskrevet en før og nå situasjon for registrering av tid og reise. De ulike løsningene som fungerer ved operative avdelinger viser at gevinstrealisering knyttet til implementering av FIF ikke er tatt ut enda. Det er fremdeles noe støttepersonell som utfører administrative oppgaver på vegne av sjefen. Dette er imidlertid ikke i henhold til intensjonen med FIF. Dette medfører at operative sjefer i fremtiden i større grad må ta ansvar for utførelsen av administrative oppgaver slik at Forsvaret evner å hente ut gevinster i form av rasjonalisering av personell.

Ved innføring av en ny modul i FIF i oktober 2014 understøttes nå ytterligere flere lederoppgaver elektronisk. Dette er:

- Førings og oppfølging av medarbeidersamtalen
- Skrive tjenesteuttalelse
- Melde inn behov for personell (stillingsutlysning)
- Godkjenning av kurs

FIF muliggjør også tilgang til rapporter og informasjon om underordnet personell, f.eks. utdanning og tidligere arbeidserfaring, arbeidstidskonto og stillingsbeskrivelser, noe som tidligere måtte innhentes ved å henvende seg til HR avdelingen.

Medarbeidersamtale og tjenesteuttalelse er oppgaver som tidligere ble utført manuelt av sjefen på egne blanketter som deretter ble levert til HR personell for registrering i datasystemet. I dag skrives dette direkte inn i forhåndsdefinerte maler i FIF av sjefen, og registreres da automatisk. Når det gjelder stillingsutlysning er det ingen endring fra tidligere praksis for sjefer. Teknologien i FIF er bygget opp slik at sjefer selv skal lage stillingsannonse ved kunngjøring av ledige stillinger, men inntil videre skjer kunngjøring i henhold til tidligere praksis. Det vil si at det fremdeles er HR personell som er ansvarlig for å lage stillingsannonse. Påmelding og godkjenning av interne kurs i Forsvaret skjer nå elektronisk. Den enkelte melder seg selv på kurset elektronisk, hvorpå sjefen får en melding om å godkjenne eller avvise kurssøknaden. Det er vanskelig å si hvordan dette i praksis ble gjennomført tidligere. Det er grunn til å anta at den enkelte spurte sjefen, muntlig eller i en mail, om å få lov til å melde seg på et kurs. Nå må imidlertid sjef fysisk inn i FIF og godkjenne eller avvise en kurssøknad fra underordnet personell.

Jeg har valgt å beskrive de funksjonene som nyttes i størst grad av ledere. Beskrivelsen er derfor ikke uttømmende for funksjonaliteten i FIF som nyttes av ledere. Imidlertid viser dette at det ikke nødvendigvis er mange nye oppgaver som er tillagt leder med innføring av FIF. Imidlertid blir sjefen i større grad enn tidligere bundet til å sitte på et kontor med en PC tilgjengelig for å utføre administrative oppgaver, da disse nå understøttes elektronisk. Dette støttes også av en respondent som sier at han føler at arbeid foran en datamaskinen, eller det han kaller administrasjonsledelse, tar mer plass nå enn tidligere (5, 395-396). Det kan også være en større utfordring å delegere

arbeidsoppgaver enn tidligere da den tekniske løsningen i FIF som system kan sette begrensninger.

4.2.3 Kjennetegn på arbeidsoppgaver i FIF

Oppgaver knyttet til godkjenning av arbeidstid og reise er knyttet til kontrollfunksjon for å sikre at aktivitet skjer innen gjeldende regelverk. For å kunne utføre denne kontrollen er det behov for kompetanse og opplæring i relevant lovverk som arbeidsmiljølov, arbeidstidsbestemmelser, reiseregulativ, forsvarets egne reguleringer etc. samt opplæring i nødvendige applikasjoner i FIF.

Et annet særpreg ved FIF er at prosesser er automatiserte og standardiserte. Oppgavene knyttet til administrasjon og forvaltning av egne medarbeidere kan også beskrives som rutinearbeid som kjennetegnes av lav oppgavevariasjon med høy analysebarhet. Oppgavevariasjon defineres her ved hvor mange unntak fra standardiserte prosedyrer man møter i anvendelse av en bestemt typologi. Analysebarhet sier noe om i hvilken grad det foreligger kjente analytiske metoder som kan tas i bruk når eventuelle unntak inntreffer (Hatch, 2011).

Den administrative støtte er gradvis blitt effektivisert bort etter hvert som ny teknologi har blitt innført. Tidligere var det 2-3 personer ved en operativ avdeling som utførte oppgaver knyttet til administrasjon og forvaltning av personell ved avdelingene. Enkelte avdelinger har fremdeles noe administrativ støtte igjen ved avdelingene, men bruk av FIF gjør at flere oppgaver enn før må utføres elektronisk av den enkelte sjef som beskrevet tidligere.

4.2.4 Eksempler på bruk av FIF

For å illustrere hvordan systemet fungerer nå vil jeg gi noen eksempler på hva det omfatter, og de valgene som står til rådighet gjennom å vise til menyen i FIF og de tjenester der som er tilgjengelig for en leder.

FIF ledermeny har flere tjenester eller menyer. Hovedmenyen «mine medarbeidere» gir leder oversikt over den enkelte medarbeider. Her finnes oversikt over medarbeidernes fraværsoversikt, stillingsbeskrivelser og medarbeiderprofil som viser den enkeltes kompetanse. Dette er informasjon som leder tidligere måtte innhente hos HR-medarbeider. Nå kan linjeleder selv ta ut denne informasjonen.

Menyen "karriere og talent" er ikke fullt implementert. Her har leder mulighet til å administrere sine medarbeideres talentutvikling ved å se om deres kompetanse er i overensstemmelse med de oppgaver de blir satt til å gjøre, samtidig som det danner utgangspunkt for gjennomføring av medarbeidersamtaler og tjenesteuttalelser. Tidligere måtte man manuelt finne frem riktig skjema og mal for medarbeidersamtale og tjenesteuttalelse, og føre inn med fritekst. Nå slipper man å lete etter gjeldende versjoner av blanketter som skal nyttes. Lederen skriver sin vurdering inn i en fastlagt mal i FIF, og medarbeidersamtale og tjenesteuttalelse blir registrert som gjennomført. Medarbeidersamtaler og tjenesteuttalelse ble tidligere gjennomført uten elektronisk understøttelse. I FIF vil samtalen bli registrert som gjennomført slik at det er mulig å ta ut rapporter og ha kontroll med at dette blir gjennomført.

Menyvalget "organisasjonsstruktur" gir leder oversikt over organisasjonsstrukturen på sitt nivå noe som innebærer å se avdelingens organisasjonskart samt hvem som sitter i hvilken stilling. Dette er informasjon som tidligere måtte hentes fra HR medarbeider.

Menyen "behandle tilgangsforespørsel" gir leder mulighet til å godkjenne tilgangsforespørsler for sine medarbeidere. Tilgangsforespørsler handler om at medarbeidere ber om å få lagt til eller fjernet det som i SAP er kalt roller, som kan forklares med å gi brukerrettigheter til nødvendige funksjoner i SAP. FIF som system er tilgangsstyrt ved at den enkelte medarbeider og leder ikke skal ha tilgang til mer informasjon enn det som er nødvendig for å utføre jobben. Dette gjør at stillingene er knyttet til ulike funksjoner som f.eks leder, HR rådgiver etc. Som leder må man sjekke at medarbeiderne er sertifisert til å inneha rollene det bes om, og om det er faglig grunnlag for å inneha disse. Dette er en ny oppgave for leder.

Menyvalget "stedfortreder" gjør det mulig å sette opp personer som kan behandle tilgangsforespørsler på vegne av leder, samt godkjenne reise- og tidsregistrering. Det er ikke nytt at en sjef ønsker en stedfortreder som kan ivareta oppgaver i hans/hennes fravær. Det er imidlertid en ny funksjon at leder selv må inn å sette inn stedfortreder i FIF.

Menyvalget "rekruttering" gir leder tilgang til verktøy for å styre og gjennomføre rekruttering. Dette handler om muligheten til å kunngjøre stillinger. Leder får opp et formular som skal fylles inn og som automatisk vil gå til overordnet ledd for

godkjenning. Prosedyrer er utarbeidet for å sikre at rekrutteringsanmodning fylles ut riktig. Dette er en oppgave som ivaretas av en HR-medarbeider i dag, men hvor ledere i fremtiden vil få et større ansvar.

Undermenyen "mine rekrutteringsoppdrag" gir oversikt over hvilke stillinger som er kunngjort, hvor leder kan gå inn og se hvem som har søkt på stillingene og status for den enkelte kandidat. Dette gjør det mulig å planlegge intervju og legge inn ønsket innstilling av kandidatene. Dette er en ny elektronisk understøttelse av en oppgave hvor leder selv kan hente ut informasjon som tidligere ble gitt av HR medarbeider.

Gjennom menyvalget "rapporter" er det mulig å ta ut en rekke rapporter som er nyttige for utøvelsen av lederrollen. Rapportene kan være knyttet til medarbeiderinformasjon som fødselsdager, reiseregninger, oversikt over medarbeideres tidskonto etc.

Denne beskrivelsen er ikke uttømmende, men gir et innblikk i hvordan ledermenyen er satt opp. En fullstendig liste over aktuelle oppgaver forefinnes i vedlegg⁹ for å illustrere ytterligere innhold og omfang.

⁹ Se vedlegg 1: Oversikt over lederoppgaver som understøttes av FIF

5.0 Kategorier i analysen

Jeg har nå presentert den metodiske tilnærmingen til oppgaven, samt beskrevet FIF som system for å sette oppgaven og problemstillingen inn i riktig kontekst. Jeg skal nå presentere og diskutere det materialet jeg har trukket ut fra intervjuene som er relevante for min problemstilling.

Min problemstilling har fokus på hvilken effekt ny teknologi har på operative ledere. Innføring av FIF ansees som en del av et organisasjonsmessig tiltak i et forsøk på effektivisering. Den første dimensjonen i analysen vil fokusere på hvilke konsekvenser bruk av ny teknologi har for arbeidsforholdet til en operativ leder. Dette har jeg definert som en kategori kalt "arbeidsvilkår".

Den andre dimensjon i analysen kommer som en naturlig del av problemstillingen. Denne har jeg valgt å kalle "effektiviseringsgevinster", hvor jeg vil gå inn og se på underkategorier som fremmer og hemmer effektivisering.

5.1 Arbeidsvilkår

Som tidligere nevnt er innføring av FIF og standardisering av arbeidsprosesser drevet av et effektivitetskrav som resulterer i at det finner sted en parallell nedbemanning innen HR. Den teknologiske løsningen i FIF dreier seg prinsipielt om automatisering og standardisering av prosesser, og dette bidrar til en ensretting både i forhold til hvem som skal utføre oppgaver, samt hvordan oppgaver skal utføres. Dette kan medføre endringer i arbeidsvilkår for flere ansatte, også operative ledere. Jeg vil videre presentere data og diskutere forhold knyttet til endring i arbeidsvilkår som en effekt av innføring av ny teknologi. Det legges vekt på tre forhold som ansees å ha betydning for arbeidsvilkårene; behovet for kompetanse, opplevelse av krysspress og intensivering av arbeid.

5.1.1 Behov for kompetanse

Innføring av ny teknologi vil medføre behov for ny kompetanse. Nye arbeidsoppgaver innebærer et utvidet behov for kompetanse innen administrasjon og applikasjoner i FIF. Det ansees ikke lenger tilstrekkelig å ivareta kun operative oppgaver. Ledere på alle nivå skal også ha kompetanse innen flere områder, både bruk av ny teknologi samt nødvendig opplæring innen det regelverk som de nå skal forvalte. Dette representerer

derfor tilleggsoppgaver og er en form for arbeidsintensivering som jeg tidligere har klassifisert som en vertikal variant av en slik intensivering.

Utsagn fra informantene illustrerer at det er et behov for opplæring og kompetanse for å kunne nytte ny teknologi effektivt. På spørsmål om ledere anser de har nødvendig kompetanse, viser svarene at de ikke kan nytte systemet fullt ut:

Jeg føler jeg aldri har blitt opplært, jeg har bare lært (5, 322-323)

og fortsetter videre:

..så det blir litt å forske ut selv, og da går tiden altså, veldig frustrerende kjenner jeg, for det er mange oppgaver som står og venter (5, 337-339)

Informantene viser til at de som sjefer må ta ansvar for flere oppgaver samt oppgaver de tidligere ikke har utført, og som de mangler kunnskap om. Dette handler i stor grad om at ledere nå i større grad er bundet til å løse administrative oppgaver knyttet til for eksempel godkjenning av arbeidstid og reise for underlagt personell ved bruk av data. Dette innebærer at de i større grad enn tidligere må ha kompetanse om for eksempel arbeidstidskoder, godtgjøringer for reise i inn- og utland, arbeidstidsbestemmelser etc.

Det er litt det da, at man ikke kjenner systemet godt nok. Det er også om kunnskap om regelverk og sånn (4, 184-187)

En annen uttaler følgende:

Selv om dataverktøyet legger tilrette for det og skal gjøre det enkelt, så krever det tid å gå inn for hver enkelt, for man kan ikke bare trykke ok og ok, da får du brudd og må svare for både sjefen og GIL (3, 83-85)

Den siste uttalelsen henspiller på at Forsvaret månedlig har flere brudd på arbeidsmiljøloven og vernebestemmelsene som følge av feilføringer og feil bruk av arbeidstidskontoer som blir godkjent av ledere. En av informantene sier det er utfordrende å huske alle forhold knyttet til føring av arbeidstid. Dette knyttes blant annet opp mot at flyoperativt personell er unntatt fra arbeidsmiljøloven og vernebestemmelsene knyttet til arbeidstid, men er ikke unntatt for hviletid. Det blir derfor viktig å føre riktige arbeidstidskoder for utført arbeidstid samt føring av riktig arbeidstidskoder for hviletid. Dette eksemplet brukes for å vise kompleksiteten, både for

den som skal føre arbeidstid, men også for den som skal godkjenne dette. Flere av de operative avdelingene har også utstrakt reisevirksomhet og gjennomfører oppdrag som ikke kan karakteriseres som standardisert. Nødvendig kursing og opplæring blir derfor sentralt for at operative ledere skal kunne nytte FIF effektivt, både med tanke på tidsbruk, men også for å unngå feilføringer i systemet.

Manglende kompetanse på bruk av selve teknologien i FIF er en utfordring, som kan gjøre det krevende å bruke systemet fullt ut. En annen faktor kan være at enkelte oppgaver som er lagt ut til ledere blir utført for sjelden til at de rekker å bygge kompetanse. Følgende utsagn illustrerer dette:

Funksjonaliteten som ligger i å ta ut rapporter krever litt mer tid, ikke høyere brukerterskel, men krever litt mer eksponering for at du må inn og gjøre det noen ganger. Det er ikke alt som er like intuitivt der (3, 201-203)

En annen uttaler følgende:

..og så skal du ut å fly og planlegge tur, og så er du av gårde og borte noen dager, ikke sant, og når du kommer tilbake igjen da så er det nesten som å begynne på nytt igjen på noen områder (5, 331-333)

Dette knyttes til at mye fravær gjør at enkle løsninger velges og at man ikke har tilstrekkelig tid til å sette seg godt nok inn i FIF som system, og bygge opp kompetanse utover det mest nødvendige for å utføre de pålagte oppgaver. Det kan derfor synes å være en reell utfordring at primæroppdraget medfører mye fravær fra kontoret.

Kompetanse er en kostnad som må legges inn i effektivitetsregnskapet, da utvikling av ny kompetanse ikke er gratis. En av informantene viser til at det brukes mye ressurser på å bygge opp den operative kompetansen, og at det er denne kompetansen det bør bygges videre på, og ikke å lære seg "alt mulig annet" etter hvert (6, 498). Alt mulig annet henspeiles her på den økende mengden av administrativt arbeid.

Selv om ny teknologi er innført er det mulig å tenke at dette ikke nødvendigvis betyr at alle i organisasjonen skal behandles likt. En leder har ansvar for å påse at medarbeidere fortløpende registrere fremmøte/fravær og at dette kontrolleres og godkjennes minimum en gang i uken. Flere av respondentene uttaler imidlertid at de leder avdelinger med mye aktivitet som er kompleks og som ikke utføres innenfor standard arbeidstid, samt

innebærer mye fravær fra kontoret. Det kan synes som om det er forhold knyttet til aktiviteten ved de ulike avdelingene som vanskeliggjør bruk av systemet. Dette er knyttet til at aktivitetene nødvendigvis ikke er standardiserte og dermed skaper utfordringer blant annet knyttet til føring av arbeidstid.

Det er fint få systemer som er sydd til en slik avdeling. Mesteparten av Forsvaret jobber ikke slik vi jobber (1, 582-583)

Å tre en form over alle avdelinger uavhengig av om de farer mye..at man tror dette er en modell som passer for Forsvaret, det tror jeg er en tabbe (2, 404-411)

Operative ledere har ikke nødvendigvis god nok opplæring i FIF som system eller i forvaltningsmessige bestemmelser. Bruken av FIF må anses som delvis en ny oppgave som krever ny kompetanse og som gjør noe med arbeidsvilkårene for en operativ leder. Dette vil bli ytterligere beskrevet i pkt 5.1.3 knyttet til intensivering av arbeid.

5.1.2 Krysspress i lederrollen

Innledningsvis i denne oppgaven har jeg skrevet om hvordan operative sjefer kan oppleve å stå i krysspress mellom operative leveranser og administrative oppgaver, hvor både overordnede og underordnede forventes at det leveres. Som jeg har beskrevet i teoridelen kan noen former for ledelse og styring være komplementære, mens andre former for ledelse og styring kan være konkurrerende ved at de fortrenger og erstatter hverandre. Flere av informantene viser imidlertid til at ledelse og styring henger sammen og at det er en sentral oppgave å prioritere og fordele ressurser. Likevel kan det synes som om operative sjefer i større grad har fokus på ledelse som er rettet direkte mot medarbeidere i den hensikt å motivere og påvirke relasjoner gjennom direkte kontakt og kommunikasjon. Målene som er formulert for virksomheten er av en slik art at det ansees som avgjørende for å kunne løse oppdraget at man som leder evner å bygge en kultur preget av fortrolighet og tillit:

... man skal dra i krigen på et tidspunkt, og da handler det om å kjenne menneskene og få en fortrolighet som er gjensidig, som man får gjennom øving, trening og daglig samarbeid (6, 14-15)

En annen sier dette som viser hvordan lederskap og styring oppleves å stå mot hverandre i en operativ hverdag:

..jeg må prøve å påminne meg selv om at det viktigste jeg gjør faktisk er den personlige relasjonelle biten, for det er det som får folk til faktisk å gjøre ting, mens arbeidsgiverbiten har en veldig stor grad av kontroll del i seg som egentlig ikke er så matnyttig, folk presterer ikke bedre sånn sett...(1, 33-35)

Haaland (2009) viser til at rollen som kriger og statsansatt tjenestemann står i et mortsetningsforhold til hverandre og skaper indre spenninger i den militære profesjonen. Forsvarets hovedoppgave er å være krigsforebyggende, det vil si å være sterkt nok til å hindre andre land i å bruke vold eller true med vold mot Norge:

..vi skal jo få med oss folk på noe som egentlig er relativt hårete, og for på en måte å skape den korrelasjonen, for å skape den avdelingsfølelsen, viljen, evnen, så er på en måte ledelsesdimensjonen i dette helt, helt, avgjørende...(6, 460-463).

Dette innebærer at avdelinger må trene og øve på primærfunksjonen, hvor sjefen også har en utøvende faglig rolle, som for eksempel flyger eller vognkommandør. Dette krever vedlikehold av faglige ferdigheter i samtrening med resten av avdelingen, noe som krever tid. En operativ sjef skal kunne lede enheten under ekstreme forhold.

På den annen side behandles og fungerer Forsvaret på samme måte som andre statlige etater, hvor markedsmekanismer i stadig større grad er innført i offentlig sektor, noe som gjør at økonomi og effektivitet tillegges større vekt enn tidligere (Skorstad, 2011). Dette innebærer at man som leder må kunne romme ulike funksjoner. Det blir derfor et sentralt moment å kunne definere hva som er primæroppgaven til en operativ sjef. Alle mine informanter er tydelige på deres fokus er på operative leveranser, noe som oppleves å være deres primærfunksjon, samtidig som det er et økt fokus på forvaltningsmessige rutiner og oppgaver.

Når tiden ikke strekker til blir det en utfordring å velge hvilke oppgaver som skal utføres. Det er en forventning om at operative sjefer, på linje med andre sjefer, utfører oppgaver knyttet til forvaltningsmessig rapportering og kontroll. Dette er en forventning som primært kommer fra toppledelsen med fokus på styring og kontroll. Underordnede forventer og krever imidlertid også ulike former for indirekte ledelse ved at de har en forventning om at sjefer også følger opp sine administrative oppgaver.

En av informantene sier at selv om det ikke er uttalt ved avdelingen, føler han at det en forventning fra underordnede om at oppgjør knyttet til for eksempel reise, skal skje raskt. "En uke tror jeg nesten er uakseptabelt, vi er på 1-2 dager tror jeg, men det er ikke uttalt eksplisitt" (5, 182-186). Det oppleves derfor som et reelt krysspress mellom operative leveranser versus administrative leveranser:

Jeg ser konturene av et system der vi tvinger linjeleder til å bruke mer tid på administrasjon og forvaltning. Jeg trenger mine sjefen ute hos troppen sin, der sjefen faktisk kan påvirke og veilede (6, 234-242)

Med den teoretiske tilnærmingen som er brukt innledningsvis i oppgaven, kan det også være mulig å karakterisere denne uttalelsen som krysspress mellom ledelse og styring, hvor ledelse og styring eksisterer side om side, men i konkurranse med hverandre. Bruk av FIF som et styringssystem kan oppfattes som en trussel mot den operative lederens autonomi og muligheten til selv å prioritere oppgaver, hvor fokus er på operativ ledelse og gjøremål. Dette illustreres av følgende utsagn som handler om bruk av FIF som styringsverktøy:

De operative tvinges til å bruke mye av sin kapasitet på oppgaver som de ikke er så interessert i, ikke så flinke til, men som fratrukker de muligheten til å være der de egentlig bør være... bidra til at avdelingen når de operative målene (6, 259-262)

Det kan derfor synes som om den måten Forsvaret har valgt å organisere bruk av FIF som styringsverktøy oppleves å fortrenge den tiden som skulle vært nytt til ledelse, og at bruk av FIF ikke oppleves som et virkemiddel for å utøve lederfunksjoner, men oppleves som en konkurrent som medfører mindre tid på ledelse. Det kan vises til en generell tendens i moderne, kunnskapsbaserte organisasjoner at individer får friere spillerom, tar beslutninger selv og kan påvirke hvilke roller de skal ha (Ladegård & Vabo, 2010). Hvis operative ledere opplever at de mister autonomi og får redusert sitt spillerom til å definere sin egen lederrolle, kan FIF som et styringssystem sees på som en trussel som skaper arbeidsvilkår som ikke er ønsket. Ledelse og styring vil i en slik situasjon eksistere side om side, men i konkurranse med hverandre. Noen av uttalelsene som er gitt kan tyde på dette. Imidlertid viser andre uttalelser at administrasjon og operative gjøremål, eller ledelse og styring, aktivt forholder seg til hverandre og er vanskelig å skille fra hverandre på andre områder.

Slik Forsvaret har valgt å organisere driften ved flyoperative skvadroner i dag, kreves det at sjefen vedlikeholder og opprettholder sin kompetanse som flyger for å kunne ta de riktige flytryggingmessige avgjørelsene. Det er mulig å tenke seg at sjefen for en operativ avdeling ikke aktivt deltar i avdelingens hovedgjøremål. Det er imidlertid usikkert hvilken effekt dette ville gitt på avdelingen. En av respondentene uttalte at det ville være vanskelig å ta selvstendige avgjørelser på operasjoner uten en tung flymessig bakgrunn, og hvilket lederskap er det da som utøves ved avdelingen? Det er derfor sterke tradisjoner for at skvadronsjefen er en leder også innen flyfaglige spørsmål. Det blir av den grunn en sentral oppgave å opprettholde kompetansen som flyger for å kunne ta de riktige beslutningene innen flyoperative spørsmål. Dette underbygger behovet for at sjefer ved operative avdelinger også deltar aktivt i den operative driften, de skal kunne delta i en eventuell krig og lede avdelingen i front. En av informantene sier det slik:

Du må som sjef vite hva skvadronen holder på med, for det er du som er øverste autorisasjonsmyndighet på skvadronen, og det er du som til syvende og sist skal godkjenne det som skal gjøres. Å gjøre det uten å vite hva skvadronen holder på med, da blir du veldig avhengig av andre... vanskelig å ta selvstendige vurderinger på operasjoner (3, 271-275)

Tilstrekkelig operativ kompetanse synes derfor å være nødvendig for å kunne ta riktige beslutninger innen operativ ledelse, hvor operativ praksis blir nødvendig for å kunne opprettholde denne kompetansen. Denne kompetansen berører imidlertid også forholdet til de underordnede. Det er mulig å tenke seg at ivaretagelse av operative ferdigheter også handler om autoritet, eller lederlegitimitet, som er betegnelsen jeg velger å nytte her. Lederlegitimitet kan forstås som den anerkjennelse medarbeideren tilskriver lederen, og kan blant annet underbygges av lederens atferd, men også fagkompetanse. Det er mulig å skjelle mellom to grunnlag for lederens legitimitet, posisjon og person. Posisjon, eller formell stilling, gir lederen legitimitet ved at stillingen finnes innenfor en organisasjon som i seg selv er både lovlig og legitim, og ved at ansatte frivillig innordner seg i dette systemet gjennom en arbeidskontrakt.

En forutsetning for å oppnå legitimitet som leder er dennes kompetanse, personlige egenskaper eller hvordan lederen fyller stillingen i praksis (Døving & Stikholmen, 2011). Det er derfor mulig å tenke seg at opprettholdelse av flyfaglige ferdigheter kan

være med på å gi legitimitet ved at man kan vise til kvalifikasjoner og faglig tyngde. Ledelsens legitimitet er med andre ord knyttet til den innflytelse lederen kan ha på sine underordnede. Faglig autoritet kan derfor være med på å gi lederen en legitimitet som gjør at han faktisk har innflytelse på sine underordnede, og som gjør at han evner å påvirke på en måte som de underordnede finner rettmessig. Om det ikke holder med denne legitimiteten kan lederen ty til makt, for eksempel knyttet til sin posisjon som leder. Om ledelsen må ty til makt, for eksempel gjennom å sanksjonere avvik, vil maktmidlene, eller sanksjonene ikke nødvendigvis bli oppfattet som rettmessige eller legitime.

Det er imidlertid en utalt bekymring at sjefer i større grad blir mindre mobile ved bruk av FIF da krav om tilstedeværelse på et kontor blir større. Mange av oppgavene til en operativ sjef skjer utenfor kontoret uten tilgang til dataverktøy. I perioder kan enkelte sjefer være fraværende i lengre perioder knyttet til for eksempel øvelsesaktivitet og oppdrag. I disse periodene vil det ikke være rom for å utføre administrative oppgaver. Dette får igjen konsekvenser for den prosentvise fordelingen mellom administrative og operative oppgaver.

Å være flyskvadronssjef, det er jo ikke en kontorjobb, det er jo en flyjobb (5, 145-146)

En annen sier følgende:

Skvadronssjefen er en leder, og det blir han i mye mindre grad om han skal være en administrativ sjef som ikke tar del i skvadronens hovedgjøremål (3, 34-315)

I den videre analysen vil jeg ta opp spørsmålet om det finner sted en intensivering av arbeidet som følge av en omorganisering som FIF er en del av.

Med de kjennetegn og særpreg som operative sjefer i dag har i sin funksjon som sjef, med stort operativt fokus, vil tiden til administrative gjøremål være redusert. Ny teknologi har ikke direkte effekt på de operative gjøremålene som har høy prioritet. Det finnes en balansegang her som går ut på å finne en slags optimal fordeling av innsats mellom henholdsvis operative og administrative gjøremål.

5.1.3 Intensivering av arbeid

Analysen viser at den omorganiseringen som FIF er en del av, er med på å øke den administrative belastningen til operative ledere. Ledere får tilført oppgaver som en følge av en effektiviseringsjakt som muliggjøres gjennom teknologi og synes å ha ført til en intensivering av arbeid. Arbeidsdagen oppleves som hektisk, hvor flere oppgaver skal utføres med færre ressurser. Vanlig arbeidsdag oppleves ikke lenger som tilstrekkelig for å løse alle pålagte oppgaver, og man må øke antall timer for å kunne ha tilstrekkelig tid til det som ansees som viktigst, operativ ledelse. Dette får direkte konsekvenser for hvordan ledere faktisk må prioritere oppgaver og funksjoner. Flere av respondentene viser til dette når de forklarer hvordan de løser utfordringen mellom operative og administrative oppgaver:

... jeg flytter administrasjonsledelse til etter kveldstid... hvis jeg ikke hadde hatt den muligheten så ville det vært mye skjevere og administrasjonsledelse hadde gått mye mer inn i arbeidstiden og jeg hadde vært mye mindre tilgjengelig.. (5, 526-261)

Jeg kom gjerne litt før alle de andre så jeg hadde en halvtime hvor jeg kunne drive med litt styring (3, 39)

Denne intensivering er et resultat av at det parallelt med innføring av ny teknologi, skjer en nedbemanning innen administrasjon. Forsvaret skal bli en slankere organisasjon, men arbeidstempo og arbeidsmengde synes ikke redusert. Den intensivering av arbeid som operative ledere nå indikerer at de opplever, er et resultat av at tidligere støttefunksjoner avvikles. Det er her nærliggende å trekke paralleller til nedbemanningen i bankvesenet. DnB viser i februar 2016 til at de skal kutte antall filialer og nedbemanne med 600 årsverk som følge av endringer i folks bankvaner (Sundberg, 2016). Dette begrunnes med at kundene de siste årene har endret sine bankvaner betydelig, ved at de nå, som en følge av teknologiske forandringer, i større grad er blitt selvbetjente og dekker sine bankbehov på internett. Det er ingen som betjener deg lenger. Dette er et eksempel som har en viss overføringsverdi til Forsvaret. Det er ingen som skal betjene den enkelte ansatte i Forsvaret. Den enkelte ansatte skal i større grad selv utføre transaksjoner på nett, mens ledere skal stå for den overordnede kontrollen. Støttepersonellet er borte, og ledere sitter igjen som "vinnere" med flere oppgaver som må utføres ved en datamaskin.

Høyt arbeidstempo kan ha konsekvenser, både i forhold til kvalitet og effektivitet, men også i forhold til trivsel. Jeg har tidligere i analysen vist til at en viktig oppgave for operative ledere er å ha tilstrekkelig tid til ledelse i form av å bygge opp relasjoner og tillit for å kunne løse sitt primæroppdrag. Arbeidsintensivering kan føre til demotivering, både hos lederen, men også hos underordnede som kan føle at de ikke blir sett eller anerkjent. Det kan også føre til at man ikke er tilstrekkelig fokusert eller helt tilstede i de operative gjøremålene. Dette kan igjen få uheldige effekter på sikkerheten. For en operativ avdeling er ivaretagelse av sikkerhet en av de viktigste oppgavene. En av sjefene uttrykker at "ingen fly skal i bakken, ingen mennesker skal dø på min vakt" (5, 498). En annen uttrykker arbeidsbelastningen blant de ansatte på avdelingen slik:

Å redusere (det operative) ambisjonsnivået er helt uaktuelt, for de vet til syvende og sist at hvis de får trent mindre, så er det de som dør... noen går rundt som zombier i perioder (1, 258-260)

Dette er sterke ord, men synliggjør en høy arbeidsbelastning ved avdelingen. Arbeidsbelastningen i dette tilfellet referer til ansatte som er så mentalt slitne når man går hjem fra jobb en fredag at de ikke klarer å gjøre noe hjemme før på søndag. Det er her verdt å merke seg at det ikke nødvendigvis bare er de administrative oppgavene som har blitt flere og mer omfattende. Også de operative oppdragene har utviklet seg og blitt mer komplekst og utfordrende, noe som krever trening og øving.

Trykket på jobb er spesielt høyt, og da blir det nesten litt sånn automatikk i at administrasjonsrelaterte oppgaver kan en se på som et forstyrrende element inn i operasjonene (5, 542-544)

Enkelte utsagnet illustrerer imidlertid at respondentene ikke er ensidig negative til bruk av ny teknologi.

..jeg aksepterer databruken, jeg aksepterer at den administrasjonsledelsen er hyperviktig, vi skal ha kjempeorden på økonomien, vi gjør jo ting mye mer profit i dag enn før når det gjelder administrasjon (5, 527-529)

Kommentarene illustrerer at det fungerer bra med utbetaling av lønn og reise. Imidlertid indikerer respondentene en arbeidsdeling og spesialisering som ikke ansees som

hensiktsmessig, og en intensivering av arbeid i form av flere oppgaver hvor normal arbeidsdag ikke alltid er tilstrekkelig for å utføre alle oppgavene man er pålagt.

5.2 Effektiviseringsgevinster

Innen effektivitet handler det om å se etter hvilken effektivitet som faktisk oppleves av operative ledere ved bruk av nytt system, samtidig som det kan ligge forhold i strukturen som legger begrensninger på å få ut maksimal effekt. Jeg vil innledningsvis vise til forhold som er avdekket i mitt datamateriale som kan virke hemmende for teknologiens effekt på lederrollen. Deretter går jeg over til å se på hvordan operative ledere opplever den faktiske effektiviteten.

5.2.1 Organisasjonskultur

"Forsvarssjefens grunnsyn på ledelse" viser til viktigheten av å bygge en organisasjonskultur bygget på gjensidig tillit, respekt, ansvarsfølelse, initiativ og godt samhold. "Train as you fight" er formulert som en sentral forutsetning for å kunne utøve godt lederskap i overgangen fra fred til konflikter, krise og krig (Forsvaret, 2012).

Det kan imidlertid synes som om det er en kulturutfordring at administrative oppgaver nå i større grad tillegges sjefsrollen. Dette knyttes spesielt opp mot den enkeltes behov for å beskytte seg selv og motsette seg det de ikke liker eller anser for å være deres oppgave. Det er flere forhold knyttet til det som jeg her beskriver som kulturutfordringer i en organisasjon. Det første punktet går på hvem som tidligere har utført disse oppgavene. I mange tilfeller ble administrative oppgaver i større grad utført av støttepersonell i form av "kontordamer" som var spesialistene innen disse arbeidsoppgavene. Ny teknologi har muliggjort en automatisering av mange oppgaver, noe som har medført en effektivisering hvor dette personellet nå er borte, og oppgavene er overført til en annen gruppe som har en operativ rolle i strukturen. Kulturdimensjonen i opplevelsen av hvem som tidligere har utført administrative oppgaver uttrykkes slik:

Kontordama er borte, erstattet av en del systemer som er problematisk å ha full kontroll på, i tillegg til alt det andre (2, 111-112)

... det er en del prosesser nå som jeg i utgangspunktet, nei det er liksom ikke det jeg skal drive med (6, 283-284)

..med mindre jeg skal bli stuck med det.. det er helt bortkastet.. jeg skal sørge for prestasjon, jeg skal sørge for at vi ikke har ulykker..det er jobben min (4, 153-159)

Det er derfor overveiende sannsynlig at operative ledere nå føler at de i større grad får tilført oppgaver som ikke tilligger den operative lederrollen ut fra hvem som tidligere utførte disse oppgavene.

Det andre punktet knyttet til kulturutfordring går på utdanning, hvor man gjennom flere år har blitt skolert, trent og øvd på krigerdimensjonen i offisersyrket.

..det som var fokus gjennom befalsskole, krigsskole og ulike kurs var jo at jeg skulle få kompetanse til å lede avdelingen i strid, det er jo det som er fokus hele veien...(6, 252-254)

Jeg er helt klart flyger, det er jo det jeg er selektert til, og hele min karriere har jeg drevet med operative saker, og plutselig sitter du som sjef og skal kunne Hovedtariffavtalen, Arbeidsmiljøloven og Statens Personalhåndbok og alt dette her..(2, 414-416)

Mine data indikerer at operative ledere opplever økt belastning innen administrative oppgaver, samtidig som deres fokus og primæroppgave er operative leveranser. Spørsmålet er om det er en ny tid for ledere, hvor det må en grunnleggende kulturendring til for at operative sjefer fullt ut skal ta ansvar for administrative oppgaver. Kulturen som er etablert kan derfor sees på som et hinder for effektiv bruk av FIF. Det kan være mulig å jobbe med en kulturendring for å få ut nødvendig effekt av ledere. Mulighetsrommet her kan være å øke fokus på forvaltningsfaget og integrere dette tidligere i utdannings- og karriereløpet.

På den annen side kan det stilles spørsmål ved om det gir best effekt at operative ledere bruker tid og energi på oppgaver som ikke er nært knyttet opp mot primæroppgaven og som kan løses av et administrativt støtteelement. Er det en hensiktsmessig arbeidsdeling av arbeidsoppgavene? Er det formålstjenelig at en operativ leder med høy aktivitet og oppdrag som medfører mye fravær fra arbeidsplassen, har et så stort oppfølgingsansvar innen administrasjon som leder. Dette er et spørsmål en av respondentene stiller.

FIF er et kjempeverktøy, men det er en stor bommert å tro at man skal kunne erstatte nøkkelpersonell som sitter og jobber med dette hver dag med et slikt verktøy. Å tre en

form over alle avdelinger uavhengig av om de er en avdeling som farter mye...at man tror dette er en modell som passer for Forsvaret, det tror jeg er en tabbe (2, 404-411)

Gitt at primærfunksjonen er den operative funksjonen, kan det være grunn til å stille spørsmål om en operativ sjef blir mer effektiv av selv å måtte utføre de administrative oppgavene knyttet til forvaltning av eget personell? Det er en strukturmessig utfordring at FIF som system er bygget opp med et tilgangssystem som gir den enkelte leder ansvar for å utføre aktiviteter i systemet knyttet til sin funksjon som leder.

Den ene kulturdimensjonen som ble avdekket i analysen var forhold knyttet til hvem man forventer utfører visse type arbeidsoppgaver. Den andre dimensjonen er knyttet til det som kan betraktes som en viss form for motstand ved at det etableres en subkultur. Det er her nærliggende å knytte noen tanker til arbeiderkollektivet, som er omtalt tidligere i studien. Hvis man ser på arbeiderkollektivet som en samlet, komplementær og effektiv kraft (Skorstad, 2011), så er dette en kraft som operative sjefer er i besittelse av i form av sin utdanning og posisjon. Et slikt kollektiv handler om dominerende normer som forener operative leder i en felles virkelighetsoppfatning og på en samstemt måte, i hva som kan betraktes som dere funksjon. Dette begrunnes med mitt datamateriale som viser at informantene deltar på felles møter og fora hvor utfordringer knyttet "datamaskinarbeid" er et tema:

Det (bruk av FIF) tar ganske mye tid som ellers kunne vært brukt på andre ting, og vi snakket jo om det her på skvadronssjefsforum og skvadronssjefsmøtene mange ganger, dette her med hvor mye tid det tar for en skvadronssjef å drive og godkjenne arbeidstid og reiser og de her administrative tingene (3, 80-82).

En annen sier det slik:

Dette er også delvis en kulturell greie, for det går på en måte på hvem vi mener vi er, hvilke oppgaver vi mener vi skal gjøre og hvilke oppgaver vi mener vi ikke skal gjøre (6, 247-249)

Det er med dette nærliggende å tenke at operative sjefer identifiserer seg med hverandre, drøfter sine arbeidsvilkår med hverandre og skaper en felles fortolkning av hva som er passende atferd i sitt møte med FIF. Det er derfor mulig å betrakte operative sjefer som en yrkesgruppe som er opptatt av å verne om det som ansees å være deres primæroppgave. Det kan være mulig å tenke seg at operative sjefer utøver en kollektiv

kraft når de forfekter at økt administrasjon går utover flytrygging, noe som i verste fall kan medføre en fare for liv og helse. Dette er et argument som kan være vanskelig å imøtekomme for toppledelsen uten inngående kjennskap til flytryggingsmessig arbeid, men som kan bidra til å svekke intensjonen med implementering av FIF som var knyttet til effektivisering i form av rasjonalisering av støttepersonell.

Det tredje punktet knyttet til organisasjonsmessige utfordringer, som jeg har lagt inn i kulturbegrepet, er at flere av informantene viser til at de har etablert egne løsninger ved avdelingen som ikke er tråd med intensjonen. Disse løsningene står imidlertid i fare for å bli avvirket når ytterligere stillinger innen støttefunksjonene skal rasjonaliseres bort som en del av en gevinstrealiseringsplan i forbindelse med innføring av FIF. Flere informanter viser til at de har tilpasset seg eller tatt seg til rette og støttet seg på andre ressurser for å utføre enkelte forvaltningsoppgaver som ligger i lederfunksjonen. En avdeling har valgt å bruke en person i staben til å godkjenne arbeidstid og reise, selv om dette strider mot intensjonen. En annen viser til at "vi har juksa litt her da, administrasjonsoffiseren tar reiseregningene, det har han egentlig ikke lov til da han ikke er leder" (1, 401-404).

Spørsmålet knytter seg derfor i større grad til hvem det er som faktisk skal bruke systemet:

Det jeg stiller spørsmålstegn ved er hvorvidt det er smart ved en aktiv avdeling som vi er, at linjelederen skal ha så stort oppfølgingsansvar" (2, 200-201)

Han fortsetter videre med:

Jeg tror FIF 3.0 blir et bra system på mange måter, men jeg tror det er feil å tro at man ikke kan ha noen eksperter som jobber med det her til daglig. Mine linjeledere lenger ned i skvadronen har enda mindre tid enn meg til å sitte på kontoret (2, 209-212)

Det kan derfor synes som om det er en forventningsbrist mellom hva som ligger i jobben som operativ leder, og de forventninger som stilles i forhold til administrative leveranser. En av respondentene viser til at operasjonsmønsteret ved avdelingen har vært det samme siden avdelingen ble etablert i 1946. Dette gjenspeiler seg i svarene på spørsmål knyttet til om de opplever en positiv effekt ved bruk av systemet.

Det kan synes som om det er strukturelle forhold i organisasjonen som kan være en hemmende faktor for å oppnå effektivisering med FIF som ønsket. Dette er knyttet både til hvem som tidligere utførte oppgavene og en følelse av motstand som ikke er uttalt, men som likevel blir synlig ved at operative sjefer ansees å ha en kollektiv kraft som brukes for å synliggjøre uheldige konsekvenser ved for mye administrativt arbeid.

Ideen om slank virksomhet bygger blant annet på prinsipp om hva som er en fornuftig arbeidsdeling. Selv om dette i større grad er knyttet til hvilke arbeidsoppgaver selve virksomheten skal drive med, så kan det også knyttes til hvilke arbeidsoppgaver en operativ sjef bør drive med. Dette knyttes også opp mot et annet poeng knyttet til Lean, hvor produktiviteten øker i den arbeidskraften som er igjen fordi de ansatte konsentrerer seg om det de er best til. Det er imidlertid mye som tyder på at operative sjefer ikke nødvendigvis ønsker å være best på administrasjon.

5.2.2 Å gjøre tingene riktig eller gjøre de riktige tingene?

Gjør operative sjefer de riktige tingene? Dette er et sentralt og viktig spørsmål i en effektivitetsdiskusjon. Hensynet til effektivitet står vanligvis sentralt når man innfører nye teknologiske løsninger i en organisasjon. For å kunne si noe om hvordan dette påvirker den operative lederrollen må jeg derfor først vise til hvilken tilnærming jeg har til effektivitetsbegrepet. Jeg knytter først og fremst effektivitetsbegrepet opp mot Forsvarets primæroppgave som er å produsere og levere militærmakt. En leder ved en operativ avdeling skal omsette denne primæroppgaven i praksis. En leder beskriver sjefens oppdrag slik:

Avdelingen skal utdanne, trene og opprettholde et tilstrekkelig antall best mulig trente operatører med best mulig støtte, for å løse de vanskeligst tenkelige oppdrag på kortest mulig tid, hvor som helst og når som helst med minimale tap av egne (7)

Stillingsbeskrivelser til operative sjefer viser at mellom 20-40 % av arbeidsoppgavene er satt av til teoretisk og praktisk gjennomføring av egen kompetanse knyttet til flyging. Samtidig er Forsvaret under hardt press for å interneffektivisere virksomheten. Krav om interneffektivisering synliggjøres gjennom stortingsproposisjonen Et forsvar til vern om Norges sikkerhet, interesser og verdier (St.prp.nr.48 (2007-2008) pkt 9.6.3) som skriver følgende om intern ressursfrigjøring:

Forsterket fokus på interneffektivisering som en forutsetning for fornyelse og forbedring av sektoren på sikt. Dette gjøres ved å effektivisere ulike interne prosesser i forsvarssektoren tilsvarende et krav på minimum 0,5 % årlig (til sammen 600 mill. kroner ved utgangen av 2012)

Analysen gjennomført i Forsvaret viser til at kostnadsutviklingen overgår estimert utvikling i bevilgninger. For å sikre finansiering av nye og endrede behov, som for eksempel anskaffelse av nye kampfly, må Forsvaret effektivisere og realisere økonomiske gevinster. Kostnadseffektivitet er derfor sentralt når Forsvaret forsøker å modernisere egen virksomhet gjennom teknologiløsninger. Det handler her om hvordan Forsvaret skal evne å produsere militærmakt på en billigst mulig måte. Imidlertid er det mangel på gode og kvantifiserbare objektive mål for forsvarsevne, noe som gjør det nødvendig med stadige avveininger. På den ene siden har vi de rent økonomiske vurderingene som er enkle å kvantifisere, og på den andre siden de operative og sikkerhetspolitiske vurderingene som ofte er subjektive og vanskeligere å kvantifisere (Kvalvik og Berg-Knutsen, 2009).

Som jeg tidligere har beskrevet handler kostnadseffektivitet om å unngå unødvendig ressursbruk og gjøre tingene riktig. Bruk av FIF gir Forsvaret som organisasjon økt kontroll på økonomisk, personellmessig og materiellmessig ressursbruk. Flere av informantene viser til at det er et mål å få lagt inn de riktige tingene inn i et datasystem, noe som gir kontroll gjennom kvantitativ måling:

..det er klart at innefor disse tingene her, som vi nå diskuterer, så er det ganske mye kvantifiserbart. Man har en tendens til å evaluere, vurdere det som er lettest å ta tak i, og det som er kvantifiserbart gjennom tall er ofte da tilgjengelig og lett å ha fokus på. Det er betydelig vanskeligere og mindre kvantifiserbart når du ser på min avdeling hvorvidt den er god eller dårlig (6, 302-308)

Dette illustrerer at det kan skje en målforskyvning ved denne formen for effektiviseringen, noe som også kan betraktes som en konsekvens av dysfunksjonelle sider ved byråkratiet. Effektivitet burde i større grad handle om den operative effekten i form av kvalitet og kompetanse til å utføre de oppdrag Forsvaret er satt til å løse. Dette er imidlertid vanskeligere å måle, og fokus blir i større grad rettet mot det kvantifiserbare. Dette kan betraktes som en overdreven regelfokusering hvor regler blir viktigere enn opprinnelig mål. En form for målforskyvning er nettopp hvordan

byråkratiet virker på de ansatte. I et byråkratisk system, som Forsvaret på mange måter kan betraktes som, trenes de ansatte til å følge regler, hvor det å kunne regler og følge systemet belønnes. Dette gjør at regler får en verdi i seg selv. Dette er også en av byråkratiets negative sider.

En informant viser til dette når han sier at det som gjøres i FIF er målbart, ergo kan du "tikke" av at du har gjort det (1, 601-602). Imidlertid sier ikke dette nødvendigvis noe om kvaliteten på den operative avdelingen. Det er mulig å stille spørsmål om det er de riktige tingene som blir målt i forhold til de oppgaver som den operative sjefen er pålagt å utføre i FIF. Samme informant sier at FIF som verktøy gir kontroll på arbeidstiden til folk, noe som ansees å være viktig i forhold ressursbruk (1, 305-307). Imidlertid er det flere tilbakemeldinger på at FIF ikke oppleves som en støtte, men som et registreringsverktøy og "jeg skulle klart meg veldig godt uten FIF" (2, 303). FIF gir imidlertid en form for kontroll ved at ressursbruk kan måles. Det kvantifiserbare er imidlertid i fokus fremfor det kvalitative, og det kan synes som om det skjer innsparinger på bekostning av organisasjonsmessig effektivitet.

Effektivitet bør i større grad handle om å gjøre de riktige tingene, fremfor å gjøre tingene riktig. Her blir det derfor en sentral diskusjon om en operativ sjef gjør de riktige tingene ved bruk av FIF? Bruk av FIF kan også sees på som en ramme for hvordan oppgaver skal utføres, hvor det ikke er tatt en reell diskusjon på hva som gir best effekt i forhold til hvem som er brukere av systemet. Formålseffektivitet viser i større grad til om virksomheten er best mulig innrettet i forhold til de mål som er satt for virksomheten. En informant viser til at det ville gitt større effekt å ha en egen superbruker på det forvaltningsmessige, slik at operative sjefer kunne fokusert på medarbeiderutvikling og operative gjøremål. En annen sier at "vi er helt nødt, hvis vi skal drive operativt, å kunne konsentrere oss om det" (4, 334-335). Følgende uttalelse viser til at det blir viktig å gjøre tingene riktig, fremfor å gjøre de riktige tingene:

Jeg føler jeg ikke får tid til det som er viktig, fordi jeg må gjøre alle de tingene som bare må gjøres (1, 73-74)

Dette er noe som gjenspeiles fra flere informanter. Igjen er fokus på det som kan måles og kvantifiseres.

Det kan se ut som om Forsvaret preges av at de henter inn styrings- og ledelsesidealer fra privat sektor. Forsvarssektoren har imidlertid et spesielt samfunnsoppdrag, men har samtidig, i likhet med annen offentlig virksomhet, en forpliktelse til å forvalte fellesskapets midler så effektivt som mulig innenfor det tildelte oppdraget. Som jeg har vist til tidligere nyttes effektivitetsbegrepet som forklaring på hvorfor organisasjonsoppskrifter spres og hvordan organisasjoner adopterer dem. FIF kan sees på nettopp som et slikt populært formelement som gjør at Forsvaret nærmer seg idealene for en privat sektor hvor det primære er å modernisere og effektivisere virksomheten. Jakten på effektive organisasjonsformer innebærer at det alltid vil komme ny kunnskap som utgir seg for å strukturere, styre og lede på en mer effektiv måte enn de eksisterende. Skorstad og Ramsdal (2004) viser til at det er teorier om og faktisk organisering av industriell produksjon i private bedrifter som ofte er modell for hvordan en skal oppnå kostnadseffektivitet i offentlig sektor. Dette er også det som nå skjer i Forsvaret, men DiMaggio og Powell viser til at "Strategies that are rational for individual organization may not be rational if adopted by large numbers" (DiMaggio & Powell, 1983). Det kan også sies at strategier som passer en organisasjon ikke nødvendigvis passer en annen organisasjon.

I en diskusjon om gevinster knyttet til effektivitet, er det formålstjenelig å se på et viktig skille i effektivitetsdiskusjonen som fremheves ved å se på Lean konseptet og den tradisjonelle taylorismen. Lean som metode handler om å sette fokus på arbeidsprosessene og sluttresultatet og handler om å ta bort sløsing av tid og ressurser. Lean konseptet er preget av en slank organisasjon hvor det skal være minst mulig av det meste. For å oppnå mest mulig effektiv drift er det færre innsatsfaktorer og man fjerner forhold som ikke bidrar til å tilføre verdi. Det skal være minst mulig administrasjon og det skal være færrest mulig arbeidere. Bare det som er strengt nødvendig beholdes og målet er å oppnå effektivitet med færrest mulig ansatte. Den enkelte skal ansvarliggjøres slik at produkter og tjenester leveres til neste prosessledd uten feil og mangler (Røvik, 2007). Det blir derfor viktig å gjøre det riktig første gang. Ved innføring av FIF rasjonaliseres støttepersonell ytterligere ned, og det blir færre til å utføre de administrative oppgavene som da i større grad tillegges den operative sjef. Implementering av FIF kan betraktes som et resultat av en slik Lean tankegang ved å se på kostnadseffektivitet hvor fokus er å rasjonalisere og slanke støttefunksjonene mest

mulig. Personellområdet peker seg ut som et av områdene som kan nyttes til å frigjøre ressurser ved å slanke organisasjonen.

Den tradisjonelle taylorismen har på sin side fokus på utførelse av selve arbeidsoppgavene. Taylor gjennomførte tid og metodestudier hvor han fokuserte på hvordan den enkelte kunne jobbe mest mulig effektivt ved å studere arbeidsoperasjonene. Effektiv drift defineres ved en bestemt måte å jobbe på som er effektiv overlegen andre arbeidsmåter. Arbeidsoppgaver blir med dette kartlagt, standardisert og effektivisert. Dette blir et viktig skille i en effektivitetsdiskusjon. Er fokus knyttet til oppgave eller prosess når man snakker om kostnadseffektivitet? Et viktig prinsipp i taylorismen er at alt kan måles og kontrolleres for slik legge tilrette for styring og kontroll. Dette innebærer at det kvantifiserbare tillegges større vekt nettopp fordi det kan måles. Det som teller begrenses til det som kan uttrykkes i tall. Det kvalitative, det som vanskelig kan måles, kommer i bakgrunn. Dette blir også synliggjort i uttalelser fra flere av informantene.

Operative ledere leverer i FIF, men gjøres dette på bekostning av det som er det faktiske målet som er kvalitet i operative leveranser, og er det riktig bruk av ressurser?

Svarene fra informantene kan tyde på at det er en reell frykt for at bruk av FIF skaper en effekt som ikke er ønsket i operative avdelinger. En sjef uttrykker at arbeidsmengden på den administrative siden fjerner rom for operativt fokus, og medfører bruk av arbeidstid man ikke har. En operativ avdeling kan oppnå større effektivitet ved å være mer løs og tilpasningsdyktig. Uttalelser fra informantene antyder at det er et behov for en større grad av fleksibilitet i lederutøvelsen. Operative avdelinger opplever at oppdrag kommer og går og at man som sjef ikke er herre over sin arbeidsdag på samme måte (5, 557). Omgivelsene kan med dette synes å være noe mindre stabil for en operativ avdeling som må evne å respondere hurtig. Hvis en operativ avdeling i større grad er organisk organisert er det ikke hensiktsmessig med en fast arbeidsdeling. Dette må kunne endres etter behov.

6.0 Avsluttende diskusjon og konklusjon

Hovedmålet med denne studien har vært å se nærmere på hvilken effekt implementering og bruk av FIF har på den operative lederrollen. Det jeg primært ønsket å se nærmere på, var om operative ledere opplever en effekt i egen arbeidshverdag knyttet til å løse sine primæroppdrag. Dette var spesielt knyttet til begrunnelsen om hvordan bruk av systemet skal kunne gi større grunnlag for å styre egne ressurser, utøve ledelse og følge opp menneskene.

Innføring av FIF ansees som et tiltak for å møte en situasjon med knappe ressurser og økt krav om effektivisering. Konsekvensene kan deles opp i to forhold, hvor den ene er knyttet til arbeidsvilkår, mens den andre er knyttet opp mot opplevelsen av faktisk effektivitet for operative ledere.

... men vi må ikke bli så teknologifokusert og kall det så fasinert av hva ulike datasystemer kan få til for oss at vi glemmer at ledelse er interaksjon og er menneskelig aktivitet og den er med og om mennesker, det må vi ikke glemme...(6, 447-449).

Svarene fra respondentene kan tolkes entydig negativ. Imidlertid må det også poengteres at flere av respondentene viser til fordeler med systemet. Dette handler om at utbetaling av lønn og tilbakebetaling av reiseutgifter skjer mye raskere enn tidligere da man gjerne måtte vente opp til to måneder på å få utbetalt lønn for utført arbeid for eksempel knyttet til øving og overtid.

Vi må prøve å være litt tålmodige for å se hvordan systemet vil virke til slutt for jeg husker da systemet vi nå er blitt vant med, da arbeidstidsregnskapet ble innført, så var det jo voldsom motstand, men nå er det egentlig ganske greit, for nå kommer lønna fortere og reiseregningene går egentlig greit (1, 541-544)

Det å få raske oppgjør på utført arbeid og reise oppleves som positivt og kan være med på å skape motiverte medarbeidere. Imidlertid er det et fellestrekk med tjenesten ved en operativ avdeling at den er preget av høy aktivitet, stor kompleksitet i operasjonsmønster og mye fravær fra avdeling.

Det er likevel mulig å konkludere med at FIF ikke gir effektivitet for operativ ledere fordi arbeidsoppgavene og arbeidsbelastningen blir for omfattende. Det oppleves derfor som en merbelastning som går utover tiden som brukes på ledelse eller operative

gjøremål. Tilgang til styringsinformasjon skal gi ledere mulighet til å kunne følge opp den enkelte ansatte på en mer helhetlig måte. Manglende kunnskap og kompetanse gjør imidlertid at operative ledere i liten grad henter ut rapporter fra systemet. På spørsmål knyttet til positive gevinster ved bruk av FIF, svarer en respondent at han kun opplever det som et registreringsverktøy, og at det ikke er noe han bruker til kontroll eller rapporter. En annen sier at det ikke gir økt effektivitet, men samtidig sier han også at for organisasjonen ligger det definitivt et potensiale ved bruk av systemet.

Min studie viser at arbeidsvilkårene for operative sjefer ikke har medført en effektivitet som er ønsket i henhold til de forventninger som er skapt om at teknologi skal være effektiviserende i form av at tid frigjøres til å utøve ledelse. Det kan synes som om arbeidsvilkårene har medført en intensivering av arbeid hvor det ikke er tid og rom for å rekke over alle oppgavene innen normal arbeidsdag. Økt fokus på synlige resultat gjør at det kvantifiserbare får en forrang foran det kvalitative. Lean konseptet innebærer en tynn bemanning i strukturen, noe som også får konsekvenser for oppgaveløsning.

Det har ikke vært en del av problemstillingen å se på hvordan bruk av FIF bør organiseres for å oppnå en effektivisering samtidig som primærfunksjonen til Forsvaret ivaretas. Imidlertid antyder denne studien at Forsvaret kan være tjent med å være bevisst de premisser og valg de legger til grunn for organisasjonsform med FIF. Det kan også synes som om innføring av et ERP system utfordrer Forsvaret som organisasjon i forhold til hva som er, eller bør være, oppgavene til en operativ leder. Dette må sees i lys av kulturdimensjonen i forhold til hva som har vært praksis tidligere, og hva som er fokus, både under utdanning, men også i interne dokumenter som viser til en ledelsesfilosofi preget av operativ ledelse. Dette er forhold Forsvaret som organisasjon må ta tak i hvis FIF skal anvendes som, og være et virkemiddel for, rasjonalisering og kostnadsreduksjon.

6.1 Mulige implikasjoner ved oppgaven og anbefalt videre forskning

Mitt datagrunnlag antyder at operative leder opplever liten effekt ved bruk av FIF. Operative leveranser og opprettholdelse av faglig kompetanse gjør det utfordrende å finne tid til administrative oppgaver. De opplever også en økende arbeidsbelastning som ikke nødvendigvis kun er knyttet til implementering av FIF. Det kom frem under undersøkelsen at en av avdelingene hadde et pilotprosjekt knyttet til føring av arbeidstid

og reise i FIF. Det hadde vært interessant å gjennomføre en evaluering av dette prosjektet, både sett i forhold til intensjonen med innføring av FIF, men også i forhold til hvilken effekt dette kan ha for arbeidsvilkårene til operativt personell.

Studien er gjennomført blant operative ledere, noe som er et sentralt poeng da det er disse som i størst grad ansees å oppleve krysspress som beskrevet i studien. Imidlertid er det implementert ytterligere funksjoner i FIF som får konsekvenser for en annen personellkategori i Forsvaret, som er teknisk personell. Det hadde også vært interessant å gjennomføre en undersøkelse om konsekvenser og effektivitet for denne kategorien som en følge av at all etterforsyning og vedlikeholdsregistrering nå skal føres i FIF.

Å forske på effektivitet knyttet til teknologiske løsninger er et spennende tema. Teknologi alene gir ikke effektivitet. Det er bruken og organisering av arbeidet som kan være med på å gi en ønsket effekt. Fokus bør imidlertid være på å gjøre de riktige tingene. Ytterligere forskning som tydeliggjør konsekvenser av de premisser og valg som ligger til grunn for organisering ved bruk av FIF kan derfor være nyttig for å kunne hente ut ønsket effektivitet.

7.0 Litteraturhenvisninger

Aftenposten. (2010, 09.28.). Soldatkulturen trenger styring. Hentet fra <http://www.aftenposten.no/meninger/leder/Soldatkulturen-trenger-styring-6271445.html>

Bang, H. (1995). *Organisasjonskultur*. (3.utg.). Oslo: Tano.

Blindheim, T., & Ryland, I. (2015). *Utfordringer ved standardisering av arbeidsprosesser i organisasjoner*. (Mastergradsavhandling, Norges Handelshøyskole). T. Blindheim og I. Ryland, Bergen.

Brunsson, N., & Jacobsson, B. (1998). "Den viktiga standardiseringen", i *Standardisering*. Stockholm: Nerenius og Santérus Förlag.

Brunsson, N., & Jacobsson, B. (2000). The Contemporary Expansion of Standardization. I N. Brunsson & B. Jacobsson (Red.), *A World of Standards* (s. 1-20). Oxford: Oxford University Press.

Brunsson, N. (2006). *The Organization of Hypocrisy. Talk, Decisions and Actions in Organizations*. (Second edition.). Oslo: Universitetsforlaget.

Brunsson, N., Rasche, A., & Seidl, D. (2012). The Dynamics of Standardization: Three Perspectives on Standards in Organization Studies. *Organization Studies*, 33(5-6).

Byrkjeflot, H. (2010). Omforming av ledelse og styring i offentlig og privat virksomhet. I G. Ladegård & S.I. Vabo (Red.), *Ledelse og styring* (s. 221-237). Bergen: Fagbokforlaget.

Christiansen, T., Læg Reid, P., Roness, P.G., & Røvik, K.A. (2009). *Organisasjonsteori for offentlig sektor: instrument, kultur, myte*. Oslo: Universitetsforlaget.

de Vries, H.J. (2006). Best Practice in Company Standardization. *International Journal of IT Standards and Standardization Research (IJITSR)*, 4(1), 62-85.

DiMaggio, P.J., & Powell, W.W. (1983). The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. *American Sociological Review*, Vol 48 (2), s. 147-160.

Dregelid, A. (2015). What the FIF?, *Forsvarets Forum*, s. 66-67.

- Døving, E., & Stikholmen, I.H. (2011). Lederlegitimitet i revisjonsbransjen. *Magma* 1/2011.
- Fladeby, F.L. (2014). *Mål- og resultatstyring: Nye lederroller i Forsvaret?* (Mastergradsavhandling, Universitetet i Tromsø). F.L. Fladeby, Tromsø
- Forsvaret. (2012). *Forsvarssjefens grunnsyn på ledelse i Forsvaret*. Oslo: Forsvarsstaben.
- Forsvaret. (2013). Linjelederrollen med HRM i FIF. *Forsvarets intranett*. <http://intranett2.mil.no/organisasjon,los/P2813/endringer/Sider/Linjelederrollen>
- Forsvaret. (2014). *Forsvaret ved inngangen i 2014 - Status og utfordringer*. Forsvarssjefens nyttårsforedrag i Oslo Militære Samfund, Oslo 13 januar 2014. Hentet fra www.oslomilsamfund.no/files/speech_files/451-2014-01-13-FSJ.docx.
- Haaland, T.L. (2009). Den norske militære profesjonsidentiteten: Kriger, hjemlandsforsvarer og statsansatt tjenestemann. I H. Edström, N.T. Lunde og J.H. Matlary (Red.), *Krigerkultur i en fredsnasjon* (s. 48-70). Oslo: Abstrakt forlag AS.
- Halgunset, J., Levin, M., Nylehn, B., Skorstad, E., & Aarvak, K. (1976). *Sosioteknisk organisasjonsteori*. Trondheim: Institutt for industriell miljøforskning (IFIM rapport).
- Hatch, M.J. (2001). *Organisasjonsteori. Moderne, symbolske og postmoderne perspektiver*. Oslo: Abstrakt forlag as.
- Jacobsen, D.I. (2000). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. Kristiansand: Høyskoleforlaget.
- Jacobsen, D.I., & Thorsvik, J. (2007). *Hvordan organisasjoner fungerer*. (3.utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Kvale, S., & Brinkmann, S. (2009). *Det kvalitative forskningsintervju*. (2.utg.). Oslo: Gyldendal Norsk Forlag.
- Kvalvik, S.R., & Berg-Knutsen, E. (2009). Kostnadseffektiv drift av Forsvaret. *Teoretisk fundament* (FFI rapport 2009/00305). Hentet fra <https://www.ffi.no/no/Rapporter/09-00305.pdf>.

- Ladegård, G. (2008). Mislykket ledelse. *Magma* 2/2008.
- Ladegård, G., & Vabo, S.I. (2010). Ledelse og styring - teoretisk rammeverk. I G. Ladegård & S.I. Vabo (Red.), *Ledelse og styring* (s. 15-38). Bergen: Fagbokforlaget.
- Levin, M., & Klev, R. (2002). *Forandring som praksis. Læring og utvikling i organisasjoner*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Melbo, H.K. (2006). *Kritiske suksessfaktorer for ERP-systemer i offentlig sektor*. (Mastergradsavhandling, Norges Handelshøyskole). H.K. Melbo, Bergen.
- Merriam, S.B. (2009). *Qualitative Research. A Guide to Design and Implementation*. Jossey-Bass, San Fransisco.
- Nielsen, J.C, & Repstad, P. (2004). Fra nærhet til distanse og tilbake igjen. Om å analysere sin egen organisasjon. I Repstad, P. (Red.), *Dugnadsånd og forsvarsverker* (s. 234-253). Oslo: Universitetsforlaget, 2.utgave.
- Nilssen, V. (2012). *Analyse i kvalitative studier. Den skrivende forskeren*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Nylehn, B., & Skorstad, E. (1982). Teknologi og organisasjon. Om utvikling av teknologi og dens betydning i organisasjoner. *Tidskrift for samfunnsforskning*, bind 23, 1982.
- Olstad, S. (2011, 26.09). De viktigste ressursene. *Forsvarets Forum*. Hentet fra http://www.fofo.no/De+viktigste+ressursene.b7C_w7zUYn.ips
- Olsø, A. (2006). *Standardisering, fleksibilitet og endringsarbeid. Et case-studie av Spiridon/SAP i Siemens*. (Mastergradsavhandling, Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet), Hentet fra <http://daim.idi.ntnu.no/masteroppgaver/001/1521/masteroppgave.pdf>
- Opperud, A. (2012, 06.01). Den moderne militære lederen. *Dagens Perspektiv*. Hentet fra <http://www.dagensperspektiv.no/herlig-ledelse/den-moderne-militere-lederen>.
- Patton, M.Q. (2002). *Qualitative Research & Evaluation Methods*. (3rd edition). Thousand Oaks: Sage Publications.

Pettersen, G. (2007). *Den tydelige militære offiseren - en myte?* (Mastergradsavhandling, Forsvarets Høyskole). G. Pettersen, Oslo.

Prop.1S (2013-2014). *For budsjettåret 2014 - Utgiftskapitler: 1700–1795*
Inntektskapitler: 4700–4799 (pkt 5.5). Oslo: Forsvarsdepartementet.

Ramsdal, H., & Skorstad, E.J. (2004). *Privatisering fra innsiden. Om sammensmeltingen av offentlig og privat organisering*. Bergen: Fagbokforlaget.

Ramsdal, H., Skorstad, E., & Strøm, Ø. (2009). *Fleksible organisasjoner: Alternative strategier og arbeidsmiljømessige konsekvenser*. Høgskolen i Østfold, Rapport 2009:1.

Røvik, K.A. (1998). *Moderne organisasjoner: trender i organisasjonstenkingen ved Tusenårsskiftet*. Oslo-Bergen: Fagbokforlaget.

Røvik, K.A. (2007). *Trender og translasjoner. Ideer som former det 21. århundrets organisasjon*. Oslo: Universitetsforlaget.

Sundberg, J. (2016, 03.02). DnB kutter filialer og kvitter seg med 600 årsverk. *E-24*.
Hentet fra <http://e24.no/jobbdnb/dnb-kutter-filialer-og-kvitter-seg-med-600-aarsverk/23609046>

Skorstad, E.J. (2002). *Organisasjonsformer - Kontinuitet eller forandring*. Oslo: Gyldendal norsk forlag.

Skorstad, E.J. (2011). *Omstillinger i arbeidslivet. Importerte moter og nasjonale tradisjoner*. Oslo: Gyldendal norsk forlag.

Skorstad, E.J. (2015). *Fleksibilitet i arbeidslivet. Arbeiderhistorie*. Årbok for Arbeiderbevegelsens arkiv og bibliotek. LO Media.

St.meld.nr.22 (1997-98). (1998). *Hovedretningslinjer for Forsvarets virksomhet og utvikling i tiden 1999-2002*. Oslo: Forsvarsdepartementet.

St.prp.nr.48 (2007-2008). (2008). *Et forsvar til vern om Norges sikkerhet, interesser og verdier*. Oslo: Forsvarsdepartementet.

Strand, T. (2007). *Ledelse, organisasjon og kultur*. (2.utg.). Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørk AS.

Sørhaug, T. (1996). *Om ledelse: Makt og tillit i moderne organisasjoner*. Oslo: Universitetsforlaget

Sørhaug, T. (2010). Lederskap: Mellom ledelse og styring. I G. Ladegård & S.I. Vabo (Red.), *Ledelse og styring* (s. 71-85). Bergen: Fagbokforlaget.

Vedlegg

Vedlegg 1: Oversikt - En leders oppgaver i FIF

Vedlegg 2: Intervjuguide

Vedlegg 3: Informasjonsskriv - Forespørsel om deltakelse i forskningsprosjekt

Vedlegg 4: Tillatelse til gjennomføring av spørreundersøkelse i Forsvaret

Vedlegg 5: Skriv fra NSD - Tilbakemelding på behandling av personopplysninger