

## KAPITTEL 5

# Oppdragsbasert ledelse: Ledelse og styring gjennom intensjoner

*Andreas Thon og Thea Renate Berg*

Høyskolen Kristiania

**Abstract:** In recent decades we have seen examples of how some organizations lack the capabilities necessary to maneuver in times of uncertain, rapidly changing and unstable environments. During the Covid-19 pandemic, the importance of the ability to make quick responses to changing environments became evident. In a military context, dealing with such unstable circumstances has been commonplace for some hundred years. Based on this observation, we seek to answer the following questions: What can we learn from the military concept *mission command* that can have an impact on leadership in civilian organizations? In order to answer these questions, we first discuss and define the concept of mission command. Using document analysis and participatory observation, we define mission command as a leadership concept and examine examples of mission command leadership styles in civilian organizations. Furthermore, we discuss whether classic leadership theory includes important characteristics of mission command. Main findings include what civilian organizations can learn from how military units have maneuvered in uncertain and complex environments, and secondly, how mission command is based on an understanding of how leadership is an organizational capability. This article focuses on the leader as part of an organizational system, and not the “heroic perspective” of the leader in person. We conclude by suggesting developing *intention-based leadership* as a theoretical concept for civilian use of the military leadership philosophy.

**Keywords:** mission command, commander’s intent, oppdragsbasert ledelse, intensjonsbasert ledelse, distribuert ledelse, post-heroisk ledelse

Sitering av denne artikkelen: Thon, A. & Berg, T. R. (2020). Oppdragsbasert ledelse: Ledelse og styring gjennom intensjoner. I J. Bastesen, B. K. Lange, H. E. Næss & A. N. Thon (Red.), *Ledelse av mennesker i det nye arbeidslivet* (Kap. 5, s. 135–161). Oslo: Cappelen Damm Akademisk. <https://doi.org/10.23865/noasp.118.ch5>  
Lisens: CC-BY 4.0.

## Introduksjon

Oppdragsbasert ledelse har utspring i behovet for et ledelseskonsept i militær sammenheng. Militære avdelinger har i all tid måttet håndtere et situasjonsbilde preget av usikkerhet, uforutsigbarhet og høy endringstakt. Beslutningssituasjoner kan ha begrenset tid, og situasjoner med mangel på offensive initiativ kan ha betydning for liv og død. Oppdragsbasert ledelse i militær sammenheng bygger på en felles oppfatning av sjefens intensjon som strategisk utgangspunkt for operativ ledelse og styring i alle ledd i organisasjonen. Hvordan oppdraget skal løses må til enhver tid delegeres til «the man on the ground», det vil si den som står tettest på situasjonen. I militær sammenheng måtte man tidlig lære seg å håndtere kompleksitet og usikkerhet. I løpet av 2000-tallet har kaos- og kompleksitetstenkning fått en større utbredelse, også i samfunnet for øvrig. I organisasjonssammenheng har man måttet endre fokus fra i hovedsak å være opptatt av indre effektivitet, til å ta hensyn til et situasjonsbilde hvor virksomheten i stor grad også påvirkes av omgivelser og ytre faktorer som globalisering, digitalisering, automatisering, grønt skifte, politisk ustabilitet og pandemi. Dette påvirker hvordan sivile ledere i virksomheter i vår tid må oppfatte og håndtere uoversiktlige og skiftende omgivelser.

Dette kapitlet søker med det å gi svar på følgende spørsmål:

*Hva kan vi lære av det militære ledelseskonseptet oppdragsbasert ledelse som kan ha betydning for ledelse i sivile virksomheter i vår tid?*

Vi går først gjennom en historisk og moderne forståelse av hva oppdragsbasert ledelse er, slik det er redegjort for i militære doktriner i det norske forsvaret og i sentrale NATO-land. Vi bruker dokumentanalyser og deltagende observasjon for å undersøke to eksempler fra henholdsvis logistikkvirksomhet og covid-19/pandemisituasjonens påvirkning i offentlig sektor. Disse settes i sammenheng med det vi tolker som oppdragsbasert ledelsesfilosofi fra sivil praksis i vår tid. Videre sammenligner og diskuterer vi hvorvidt klassisk ledelsesteori favner viktige kjennetegn ved oppdragsbasert ledelse, før vi avslutningsvis foreslår noen brede og fremtidsrettede perspektiv.

## Metode

Vår studie benytter kvalitative metoder, da disse gir oss mulighet til å utforske fenomener i virkeligheten på en utdypende og grundig måte (Yin, 2018). Dette har vi gjort ved dokumentanalyser og deltakende observasjon.

For å redegjøre for oppdragsbasert ledelse som militært ledelseskonsept er det gjennomført en analyse av relevante dokumenter fra militære kilder. Fordelen med å anvende dokumentanalyse er at man kan skaffe seg informasjon om saksforhold som er nedtegnet på bestemte steder og tider, og til ulike formål (Tjora, 2017, s. 182). Oppdragsbasert ledelse i militær sammenheng er godt dokumentert gjennom beskrivelser av militær teori gjennom 200 år. Dagens tenkning og beskrivelse av hvordan oppdragsbasert ledelse skal forstås som ledelseskonsept, er utredet og beskrevet i militære doktriner utviklet gjennom de seneste 40 år. Denne studien bygger på ulike militære doktriner: *Forsvarets grunnsyn på ledelse* (Forsvaret, 2012); *Forsvarets fellesoperative doktrine* (Forsvaret, 2014, 2019); *The British Army Doctrine Publication Land Operations* (ADP, 2017); *US Army Doctrine Publication* (APD, 2012, 2019). Dokumentstudiene har gjort det mulig å redegjøre for hvordan oppdragsbasert ledelse forstås, tolkes og anvendes i vår tid.

Videre bygger studien på eksisterende ledelseslitteratur. Det er ikke gjennomført klassisk testing av teori, men i stedet søkt å utforske og få en rikere forståelse for hvordan ulike aspekter ved disse teoriene kan forstås og fortolkes. Dette er gjort med hovedvekt på Arnulf, 2020; Gardner et al., 2020; Klemsdal, 2018; Parry og Bryman, 2016.

Der dokumentstudier er kilder om hva som har skjedd, er deltakende observasjon innsamling av data i realtid. Observasjoner tilhører også fenomenologien; studiet av fenomener og hvordan de fremtrer for oss fra et førstepersons-perspektiv (Schiermer, 2013). Vi kan si at de to metodene utfyller og kompletterer hverandre. Katrine Fangen (2004, s. 140) sier om deltakende observasjon:

Som deltagende observatør er du fullt engasjert i å erfare feltet samtidig som du forsøker å forstå det gjennom observasjoner og samtaler med deltakerne om det som skjer. Du har gode muligheter til å prøve ut og diskutere dine fortolkninger

av det som skjer med deltakerne. Kunnskapen blir derfor til i samarbeid mellom deltakerne og deg.

I lys av dette har vi benyttet observasjon for å undersøke hvorvidt oppdragsbasert ledelse kan ha betydning i ledelse i sivile virksomheter i vår tid. Observasjoner fremheves som en lite benyttet metode i de tradisjonelle studiene av ledelse og organisasjon (Saunders, Lewis & Thornhill, 2019). I sosialantropologien er deltagende observasjon derimot en kjent og mye brukt metode. Lange feltarbeid gir innsikt som ikke kan erverves ved andre metoder – det gir svar på spørsmål vi ikke stilte da vi startet. Dermed kan man forstå og forklare årsaker med tykke beskrivelser (*thick descriptions*), heller enn tynne beskrivelser (*thin descriptions*), som kun gjengir det som skjer eller det man har lest uten å sette det inn i en større sammenheng. Tykke beskrivelser gir dermed forskere bedre grunnlag for å analysere datamaterialet kontekstuel (Danielsen, 2018, s. 23). Watson (2011) argumenterer eksempelvis for at vi må forstå menneskers adferd og det sosiale samspillet, for å forstå organisasjoner og deres identitet. Med blick for nettopp slike sosiale, menneskelige og praksisrelaterte perspektiver mener vi deltagende observasjon er svært hensiktsmessig i sammenheng med vår problemstilling.

Observasjonene er gjennomført todelt. Første del av observasjoner er gjennomført i 2018 til 2020, hvor vi deltok på ledersamlinger i 10 ulike logistikkelskap. Samlingene ble gjennomført som møter med ledergrupper (administrerende direktør, driftsdirektør, markedsdirektør, økonomisjef), og i møter med utvidet ledergruppe (selskapsledelse, mellomledelse og teamledelse i drift), hvor lederne har reflektert over egen organisasjons interne styrker. Til sammen observerte vi i denne perioden rundt 250 ledere. I et av selskapene gjennomførte vi et feltarbeid. Over 2 dager fulgte vi selskapets drift ved å observere og snakke med 25 teamledere og medarbeidere i produksjon. Vi gjennomførte også to møter med utvidet ledergruppe for å høre deres refleksjoner om ulike tema, som ledelse av arbeid og ledelse av mennesker. I etterkant av dette har vi fulgt to grupper av teamledere i refleksjonsmøter annenhver måned i et halvt år, hvor ledelse av drift sto på agendaen. Alle informantene var informert om studien, og ga sitt samtykke til observasjonene.

Den andre feltperioden ble gjennomført som observasjoner av dagsaktuelle eksempler knyttet til håndteringen av pandemiutbruddet av covid-19 og den påfølgende nedstengingen av det norske samfunnet. Vi fulgte nyhetssendinger og leste intervjuer i perioden 10. mars til 8. april 2020, og noterte underveis uttalelser som kan gi en innsikt i hvordan det usikre og uoversiktlige situasjonsbildet i perioden påvirket ny forståelse og utøvelse av lederrollen på flere nivå.

## Oppdragsbasert ledelse i et historisk perspektiv

Oppdragsbasert ledelse har lange tradisjoner i militær sammenheng. For om lag 200 år siden utviklet den prøyssiske offiseren Karl von Clausewitz militære teorier som beskrev behovet for å se organisasjonen som et strategisk plannivå og et taktisk utøvende nivå (APD, 2019). Knappe hundre år senere ble Helmuth von Moltke, sjef for den tyske generalstaben ved utbruddet av første verdenskrig, en av de viktigste bidragsyterne til utvikling av tenkning om ledelse og styring i tyske militære avdelinger (Tøllefsen, 2019). Mot slutten av 1800-tallet innførte han *Auftragstaktik* (oppdragstaktikk eller oppdragsbasert ledelse) som konsept og ledelsesfilosofi i den tyske hæren (APD, 2019). General Moltke forstod at detaljerte operasjonsplaner hadde begrenset verdi i møte med den bevegelige striden. Han la vekt på at den strategiske, overordnede ordren skulle være retningsgivende for de løpende beslutninger som ble fattet av ledere i fremste linje på taktisk nivå, basert på utvikling i situasjonsbildet (APD, 2019). Moltke var opptatt av å utvikle en organisasjon som evnet å omsette strategiske planer i uforutsigbare omgivelser preget av høyt endringstempo. Dette forutsatte at ledere på alle nivå hadde felles forståelse av og tilslutning til oppgaven, og at taktiske beslutningsprosesser og utførelse var preget av delegert autonomi (Bungay, 2010).

Hvis vi ser rent militærhistorisk på andre verdenskrig, så var manøverkrigføring og oppdragsbasert ledelse, eller *Auftragstaktik*, et grunnleggende konsept for tyske militær avdelinger (Zetterling, 2003; Grint, 2014). Den tyske militærmakten var underlegen med tanke på materiell og antall soldater både på vest- og østfronten. Vesentlig for den hurtige tyske fremmarsjen i begynnelsen av andre verdenskrig, var de operative

ledernes evne til å finne svake punkter i fiendens forsvar (situasjonsforståelse), kombinert med handlingsrom, initiativ, beslutningsvilje, mobilitet og tempo. Der de tyske styrkene baserte seg på mobilitet og lokalt initiativ, var de allierte styrkene statisk i organisering av striden, top-down styrt med lange beslutningslinjer, og beslutninger fattet på høyere nivå uten oversikt over endringer i situasjonsbilde. Allierte offiserer i fremste linje hadde i mindre grad mulighet til å fatte beslutninger basert på stridens gang.

Oppdragsbasert ledelse som ledelseskonsept er de siste 40–50 årene valgt og videreutviklet av de fleste lands forsvarsstyrker (Maciejewski, 2019; Grant, 2017). Russernes opplevelse av kompleksitet i Afghanistan, amerikanernes erfaringer fra Midtøsten, britenes erfaringer fra Falklandsøyene og det norske forsvarrets erfaringer fra både Balkan og Midtøsten har gjort at sjefer på strategisk og operasjonelt nivå i kommandokjeden erkjente at de ikke kunne styre operasjoner på noe annet enn intensjoner.

## **Kjennetegn ved oppdragsbasert ledelse som ledelseskonsept i militær sammenheng i dag**

En intensjon er sjefens hensikt med det oppdraget som skal løses; hva sjefen vil med oppdraget og i hvilken hensikt oppdraget skal gjennomføres. Den høyere intensjonen kommuniseres fra strategisk nivå gjennom alle ledd og helt ut i organisasjonen. Felles oppfatning og forståelse av intensjonen styrer og forener handlinger i felles retning (Yardley & Kabadase, 2007). Nye doktriner for ledelse og styring av militære avdelinger og operasjoner har gjort seg gjeldende. Der det tidligere ble benyttet begreper som *Command and Control*, er det nå fokus på *Mission Command* som ledelsesfilosofi og utgangspunkt for kultur i organisasjonen (APD, 2019). I dette avsnittet presenteres kjennetegn ved oppdragsbasert- og intensjonsbasert ledelse i militær sammenheng.

## **Forsvarets fellesoperative doktriner (2014 og 2019)**

Forsvarets fellesoperative doktriner sier om operativ ledelse at kommando og kontroll i Forsvaret er basert på oppdragsbasert ledelse som

ledelsesfilosofi (Forsvaret, 2019), og at dette gjelder både i fred og krig. Militært lederskap dimensjoneres for en kompleks virkelighet som er vanskelig å forutsi og forstå (Forsvaret, 2012). Usikkerheten og uforutsigbarheten knyttet til omgivelsene er det sentrale utgangspunktet for hvorfor oppdragsbasert ledelse, og ledelse og styring gjennom intensjoner, har vokst frem som konsept for ledelse og organisasjonsmodell i militær sammenheng.

Overordnet handler oppdragsbasert ledelse om å benytte kreativiteten i hele organisasjonen, hvor vellykket utførelse av oppgaver kommer som et resultat av at underordnede ledere i alle ledd tar målrettede initiativ basert på sjefens intensjon (Forsvaret, 2012). Sjefens intensjon er styrende for de beslutninger og handlinger som gjennomføres nedover i organisasjonen. Det forventes at ledere i alle ledd tar disiplinerte initiativ som bringer organisasjonen i retning av overordnede målsettinger. Når intensjonen er felles oppfattet i alle ledd i organisasjonen, skapes det rom for desentralisert autoritet og beslutninger ute i linjen. Desentralisert autoritet gir ledere på alle nivå stor grad av handlingsrom. Den felles oppfattede intensjonen gir rammer som koordinerer aktivitet i felles retning. Sjefens intensjon blir med det organisasjonens styringsverktøy, samtidig som det forventes at alle ledere utøver et aktivt lederskap basert på lokal situasjonsforståelse.

I oppdragsbasert ledelse som ledelsesfilosofi og kultur legges det vekt på at: «Utstrakt bruk av detaljstyring er temporeduserende, undergraver tillitsrelasjonene i organisasjonen, og ødelegger viljen til å ta ansvar og å handle selvstendig på eget initiativ» (Forsvaret, 2019, s. 179). Samtidig vil enkelte oppgaver fortsatt måtte løses innenfor sterkere grad av kontroll gjennom direkte styring, regler og prosedyrebeskrivelser. Desentralisert ledelse begrenser ikke øverste sjefs mulighet til å ta direkte ledelse når situasjonen krever det.

## Forsvarssjefens grunnsyn på ledelse

Forsvarssjefens grunnsyn på ledelse (Forsvaret, 2012) er en bevisstgjøring av hvilke prinsipper og verdier som ligger til grunn for gjennomføring av oppdragsbasert ledelse.

Oppdragsløsning i en kompleks kontekst krever en klar intensjon, god situasjonsforståelse og desentralisert håndtering. Utgangspunktet knyttet til kompleksiteten i omgivelsene er førende for behovet for desentralisert ledelse basert på sjefens intensjoner. Lederens rolle er utfordrende, fordi alle må håndtere usikkerhet og mestre tilpasning til skiftende situasjoner. I overordnet tenkning om ledelse er det avgjørende at det skapes en felles forståelse og referanserammer for hva godt lederskap er, og et felles tankesett rundt hvordan ledelse utøves. Lederskapet preges av lederens evne til å bygge relasjoner, skape tillit og samtidig opprettholde kontroll. I lederens rolle vektlegges kommunikasjon av overordnete intensjoner og mål helt ut, slik at alle i organisasjonen utøver sine oppgaver basert på en felles målforståelse. Videre legges det vekt på kulturutvikling i organisasjonen. Gjennom læringsprosesser, teambuilding og relasjonsutvikling bygges det over tid en oppdragsbasert organisasjonskultur som oppfordrer til å ta initiativ, utnytte kreativitet i de menneskelige ressursene, fremme fleksibilitet og evne til handling (se figur 1).

**Tabell 1** Forutsetninger for oppdragsbasert ledelse (Forsvaret, 2012)

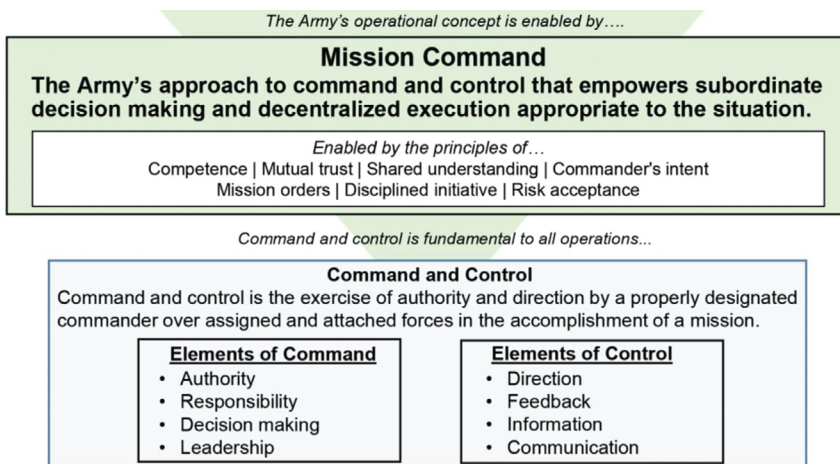
Organisatoriske Forutsetninger	Individuelle Forutsetninger
Teamledelse - medansvar og involvering	Rollemodell - forbilde - verdigrunnlag
Oppdragsbasert organisasjonskultur - samhold - tillit - forpliktelse - holdninger og etikk - omstillingsevne - situasjonsforståelse - faglig dyktighet	Balansert lederadferd - oppdragsfokus - samspill - utvikling

## US Army: Mission Command

Den amerikanske hæren introduserte *Mission Command* (oppdragsbasert ledelse) som ledelseskonsept i 2003 (Martin, 2017). I *Army Doctrine Publication No. 6-0* (APD, 2019, s. 1–3) defineres begrepet som følger: «Mission command is the Army's approach to command and control that empowers



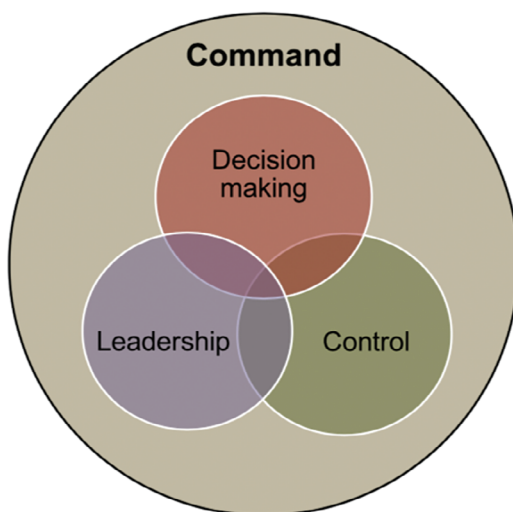
subordinate decision making and decentralized execution appropriate to the situation.» Utgangspunktet for den amerikanske hærens tilnærming til oppdragsbasert ledelse, er at organisasjonen opererer i omgivelser preget av kaos og usikkerhet. Planer vil måtte justeres basert på endringer i situasjonsbildet, og mangel på informasjon gjør beslutningsprosesser utfordrende. Underordnede ledere er derfor best i stand til å fatte beslutninger basert på kunnskap om situasjonen for å oppnå sjefens intensjoner; selv når disse leder til handlinger utenom den opprinnelige planen. Oppdragsbasert ledelse beskrives både som utgangspunkt for systemtenkning og som ledelsesfilosofi. Mission Command gir slik det beskrives en tilleggsdimensjon til Command and Control, ved å tydeliggjøre sjefens intensjon som styrende for gjennomføring av oppdrag, og gjennom at autoritet delegeres til undergitte ledere, med en forventning om disiplinerte initiativ. Forutsetninger for å lykkes med oppdragsbasert ledelse bygger på felles forståelse og forpliktelse til oppdraget, samt kompetente ledere og undergitte som settes i stand til å løse oppgaver. For å utnytte muligheter innenfor rammen av sjefens intensjon, må organisasjonen preges av gjensidig tillit på tvers av nivåer og funksjoner, team- og relasjonsutvikling, samt aksept for at det tas risiko på alle nivå. Hensikt med oppdraget og ønsket sluttsituasjon gis gjennom oppdragsordrer med et så lavt detaljnivå at organisasjonens medlemmer har størst mulig handlefrihet til å løse situasjonen. Oppdragsordren gir nødvendige rammer og reguleringer for fortolkninger, handlinger og atferd.



**Figur 1** Logic map (APD, 2019, Introduction).

## The British Army: Land Operations

Først etter Falklandskrigen i 1982 utviklet den britiske hæren konsepter for oppdragsbasert ledelse. Med lange kommandolinjer og begrensede ressurser erfarte britene at soldater på bakken ventet på ordre, selv når det medførte tap av menneskeliv (Maciejewski, 2019). Etter Falklandskrigen innførte British Army desentraliserte ledelsesformer tilpasset behovet for raske beslutninger. I den britiske hærens operative doktrine, *Army Doctrine Publication Land Operations* (ADP, 2017), redegjøres det for at britiske hærstyrker historisk har basert sine ledelseskonsept rundt sentralisert kontroll. Sentralisert kontroll innebærer en ordrestyrt operasjonsledelse, hvor det ikke tas tilstrekkelig hensyn til at omgivelsene er dynamiske. Ledere på høyere nivå har ansvar for å definere overordnede planverk, men kan vanskelig treffe riktige beslutninger til riktig tid på et taktisk nivå. I ADP (2017) beskrives Mission Command og *Manoeuvrist Approach* som grunnleggende ideer i operativ ledelse. Mission Command defineres som «the clear expression of intent by commanders, and the freedom subordinates have to act to achieve that intent» (ADP, 2017, 6–1).



**Figur 2** Functions of Command (ADP/LO, 2017, 6–2).

Ledelse utøves gjennom delegert autoritet som gir undergitte ledere handlingsrom til å fatte beslutninger og gjennomføre disse. Med delegert

autoritet følger ansvar for, og forventning om, å fatte selvstendige beslutninger og ta aktive initiativ. Militær ledelse på alle nivå er et samspill mellom å utøve et motiverende, delegerende og retningsgivende lederskap, fatte beslutninger på lavest mulig nivå, samt utøve nødvendig koordinering, styring og kontroll.

Oppdragsbasert ledelse bygger på et absolutt overordnet prinsipp: «the absolute responsibility to act to achieve the superior commander's intent» (ADP, 2017, 6-5). Øvrige prinsipper for oppdragsbasert ledelse som konsept er:

Principals of Mission Command:	Application of Mission Command
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Unity of effort</li> <li>• Freedom of action</li> <li>• Trust</li> <li>• Mutual understanding</li> <li>• Timely and effective decision-making</li> </ul>	<p>6-17. Founded on the principles above and the absolute responsibility to act to achieve the superior commander's intent, there are practical, sequential actions that guide the effective application of Mission Command.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Commanders ensure that their subordinates understand the intent, their own contributions and the context within which they are to act.</li> <li>b. Commanders exercise minimum control over their subordinates, consistent with the context and nature of mission, and the subordinates' experience and ability, while retaining responsibility for their actions.</li> <li>c. Subordinates are told what outcome they are contributing to, the effect they are to realise and why.</li> <li>d. Subordinates are allocated sufficient resources to carry out their missions.</li> <li>e. Subordinates decide for themselves how best to achieve their superior's intent.</li> </ol>

**Figur 3** Principles of Mission Command (ADP, 2019, 6-5, 6-7).

## Oppdragsbasert ledelse oppsummert

Oppdragsbasert ledelse tar utgangspunkt i øverste leders tydelige uttalte intensjon. Intensjonen må være felles oppfattet, forstått og akseptert i hele linjen; det vil si kollektivt internalisert blant alle medlemmene i organisasjonen. Internalisering handler om både kognitiv og praktisk forståelse, samt følelsesmessig forpliktelse. Beslutninger i fremste linje i organisasjonen baseres på en felles forståelse av intensjoner uttrykt som hensikt og effekt, altså den definerte strategiske målsetningen, eller ønsket sluttsituasjon. Intensjonen gir retningslinjer og mulighet for fleksibilitet i usikre og dynamiske omgivelser. Ved behov for mer overordnet styring gis det operasjonsordrer, eller *rules of engagement*. Overordnede regler og bestemmelser må ha et så lavt detaljnivå som mulig. Gjennom oppdragsbasert ledelse oppfordres individene til å ta selvstendige og målrettede initiativ basert på situasjonsforståelse,

samtidig som organisasjonen utvikler evne til å operere med enhetlig innsats.

Oppdragsbasert ledelse må ikke misforstås, slik at det betyr at alt ansvar og myndighet delegeres til autonome ledere eller team. Sjefens rolle, ansvar og autoritet delegeres ikke, men sjefen deler ledelse i linjen. Thomas Williams (2016) ved US Army War College sier følgende om oppdragsbasert ledelse:

It represents a culture where mutual trust and the concomitant willingness to accept prudent risk govern. It comes with an expectation that commanders respect their subordinates' judgment and issue orders that focus on intent rather than tasks. [...] Mission command leadership [...] is not an act, a process, or a position. Mission command leadership is an evolving social perception concerning authority, relationships, shared understanding, purpose, trust, risk, and environment.

Kjennetegn ved oppdragsbasert ledelse som militært konsept og ledelsesfilosofi oppsummert fra militære doktriner:

**Tabell 1** Kjennetegn ved oppdragsbasert ledelse

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

## Eksempler på oppdragsbasert ledelsesfilosofi fra sivil praksis i vår tid

Clausewitz' og Moltkes tanker om at overordnet strategisk nivå skulle være retningsgivende for taktiske beslutninger i fremste linje, basert på utvikling i striden og dermed endret situasjonsbilde, viser hvordan man i militær sammenheng tidlig måtte lære seg å håndtere kompleksitet og usikkerhet. De siste tiårene har kaos- og kompleksitetstenkning fått større utbredelse også i sivil sammenheng. Raske skifter i omgivelsene synliggjør behovet for målrettede initiativ og høyere tempo i beslutninger også i sivil sammenheng. I det følgende beskrives to eksempler på hvordan usikkerhet og uforutsigbarhet i omgivelsene fremmer betydningen av at overordnede intensjoner omsettes i målrettede handlinger basert på lokal situasjonsforståelse i nåtid.

### Oppdragsbasert ledelse i logistikk

Logistikktenester omfatter en kompleks drift bestående av inngående varestrøm fra leverandører, sammenstilling av varer basert på bestillinger fra kunder, og distribusjon gjennom utgående transport. Konkurransesfortrinn i logistikktenesten baseres på effektiv drift, lave kostnader og høy grad av kundetilfredshet. Kvalitet og effektivitet i verdikjeden utfordres daglig av uforutsigbare hendelser i omgivelsene som påvirker en finjustert verdikjede. Det kan være utfordringer med leveranser fra leverandører, distribusjon som hindres av vær og føreforhold, etterbestillinger kunden opplever som sentral for kundetilfredshet hos sluttkunden, osv. Slike hendelser oppstår uten forvarsel, forstyrrer planlagt varestrøm og distribusjon, og utfordrer logistikktenestens mulighet til å levere til kunden.

Eksempelet i denne casen er basert på et prosjekt med tema målstyrt ledelse og verdikjedeutvikling i 10 logistikksekskap med 150 til 350 ansatte tilknyttet detaljhandel og kjededrift. Gjennom deltagende observasjon i ledersamlinger på ledergruppenivå, i utvidet ledergruppe, samt i møter med grupper av teamledere, var det mulig å følge med på hvordan overordnede mål og ambisjoner ble kommunisert, oppfattet, forstått og gjennomført i produksjonsleddet.

De strategiske målsettingene varierer i de ulike selskapene. Felles for alle selskapene er imidlertid en tydelig målsetting og et høyt ambisjonsnivå knyttet til kundens tilfredshet med effektiv og nøyaktig leveranse. I møter med ledergrupper og utvidete ledergrupper har vi stilt et åpent spørsmål om ledernes opplevelse av eget selskaps styrker. En opplevd styrke utpeker seg spesielt på tvers av selskapene: «Evne til å levere i daglig drift». I alle de 10 selskapene defineres dette som en fremtredende kvalitet og et sentralt fokus i organisasjonen.

I diskusjonene hvor lederne utdyper egne synspunkt, fremgår det at lederne oppfatter at de er spesielt gode til å håndtere uforutsette hendelser i daglig drift og finne ad-hoc løsninger, slik at kunden får levering av varene som er bestilt. De oppfatter å ha et tydelig kundefokus i hele verdikjeden, og at dette er noe alle på tvers av nivå og funksjon er opptatt av og er stolte av.

I diskusjoner i selskapene om hva teamledere oppfatter som sine hovedoppgaver, fremkommer det entydig på tvers av alle selskapene at «å levere det kunden har bestilt, til riktig tid, så effektivt som mulig» er det sentrale oppdraget for teamet. Teamleder ser på sin avdelings funksjon som en del av en helhetlig varestrøm og verdikjede i selskapet. Dette fremkommer også tydelig i selskapet der vi har gjort feltarbeid, gjennom samtaler med teamledere og medarbeidere i hele verdikjeden. Denne delen av målbildet fremstår som internalisert, og med medarbeidere som føler en sterk forpliktelse overfor oppgaven. Vi noterte utsagn som:

- Vi er ikke ferdig før alle er ferdig
- Min viktigste oppgave er å sørge for at transporten kommer av gårde til riktig tid
- Hvis vi skal håndtere et økt volum så ser vi jo det at vi ikke nødvendigvis trenger å jobbe hardere, men vi trenger å jobbe smartere
- Vår målsetting er at vi til enhver tid skal kunne ta imot sjåfører, at det aldri skal være noen ventetid. Vi føler at vi løser oppdraget vårt hver dag ved å fylle den ambisjonen

Teamlederne oppfatter at de må forholde seg til et definert logistikk-konsept besluttet på overordnet nivå, men at de har operasjonelt handlingsrom

til å fatte beslutninger når noe oppstår, slik at bestilte varer kommer frem til kunden i tide som førsteprioritet. Når vi ser på målinger av driftseffektivitet i selskapene finner vi en score rundt 95 %.

Denne logistikk-casen viser eksempler på hvordan oppdragsbasert ledelse kan anvendes og fungerer også i sivil sammenheng. Konkret så vi dette gjennom følgende: For det første definerer logistikk-selskapene en overordnet målsetting knyttet til kundetilfredshet som vi oppfatter som intensjonsbasert. For det andre er hensikt og felles forståelse internalisert helt ut i organisasjonen. For det tredje føler hele organisasjonen en forpliktelse til oppgaven eller oppdraget. Sist, at det gis handlingsrom for kreativitet og målrettede initiativ på alle nivå i linjen. Samtidig er det viktig å understreke at selv om eksempelet har tydelige overlapp med en oppdragsbasert ledelsesfilosofi, oppfatter vi ikke at dette er et bevisst valg av ledelseskonsept i de aktuelle organisasjonene. Innenfor andre målområder i selskapene ser vi at ledelse er basert på mer tradisjonelle styrings- og ledelsesmodeller.

## Ledelse gjennom intensjoner i offentlig sektor under covid-19-pandemien

Covid-19-krisen har vært en samfunnsvekker med tanke på hvor sårbare vi er i vår globale æra for påvirkning i omgivelser vi ikke kan styre. Offentlig sektor ble i stor grad kastet inn i en situasjon hvor usikkerheten har vært stor, og tempo i utviklingen har vært dag-for-dag basert. Situasjonen har blitt beskrevet som krigslignende tilstander og sammenlignet med andre verdenskrig. Gjennom ulike medier har vi observert hvordan ledelse og gjennomføring av tiltak har blitt håndtert.

12. mars står som startdatoen for den nasjonale håndteringen av krisen. Gjennom statsministeren, helseministeren og øvrige myndighetspersoner kommuniserte sentrale myndigheter nedstenging av all aktivitet i Norge som ikke var samfunnskritisk. Budskapet var enkelt og tydelig. Hensikten med tiltakene ble forklart med at smittekurven måtte flates ut og forsinkes. Begrunnelsen var at helsevesenet ikke hadde kapasitet til å ta imot et stort antall smittede og samtidig håndtere det

«normale» sykdomsbildet. Frykten for at innbyggere skulle dø i helsekø var stor. Dette fremsto som myndighetenes intensjon. I ukene som fulgte så vi ulik respons fra utøvende virksomheter. Vi så eksempler på virksomheter tok aktive initiativ som var baserte på den kommuniserte intensjonen.

Ved Drammen sykehus ble det satt i gang organisering og tiltak som utvidet akutt-kapasiteten og klargjorde sykehuset for mottak av en økning i antall pasienter. Seksjonsoverlege Jørn Einar Rasmussen beskrev hvordan sykehuset økte akutt-kapasiteten fra 1 til 3 separate avdelinger: «Vi som jobber i front har en fordømt plikt til å være forberedt på scenarier som overskrider våre normale ressurser, og plikt til å ta vare på pasienter og ansatte» (Fremstad, 2020).

Andre slike initiativ så vi gjennom hvordan ordførere i ulike kommuner, som Frode Revhaug i Frosta kommune og Ida Pinnerød i Bodø kommune, iverksatte offensive karantenetiltak for å hindre mobilitet og smittespredning i befolkningen. Vi så imidlertid også en rekke eksempler på ledere i offentlige virksomheter som passivt pekte tilbake til sentrale myndigheter og etterspurte overordnede beslutninger, mer styring og flere direktiver.

Gjennom covid-19-pandemien så vi eksempler på lokale beslutninger og handlinger basert på en tydelig overordnet intensjon, og enkeltindividers målrettede initiativ. Dette viser hvordan oppdragsbasert ledelse som konsept kan utøves når behov for endringer ut over normale rutiner oppstår. Ledere i offentlig sektor (statsministeren, helseministeren, Folkehelseinstituttet, Helsedirektoratet) beskrev hvordan de oppfattet situasjonen som en læringsprosess, der det ble stilt krav til nye beslutninger daglig, basert på utvikling i situasjonsbildet. Målstyrt ledelse, handlingsplaner og forhåndsbestemte prosess- og prosedyrebeskrivelser som styringsverktøy måtte settes til side. Det vi imidlertid også kunne observere var hvordan dette var uttrykk for individuelle initiativ, og ikke kollektive handlinger basert på en felles ledelsesfilosofi. Dette er et eksempel på at oppdragsbasert ledelse kan være anvendbar i usikre omgivelser, men at vi på forhånd må ha utviklet felles ledelsesfilosofi og kultur i hele organisasjonen, som setter i gang målrettede initiativ i hele førstelinjen.



## Perspektiver på ledelsesteorier i lys av oppdragsbasert ledelse

I en diskusjon om hvorvidt oppdragsbasert ledelse kan utvikles som et vitenskapelig teoretisk perspektiv med verdi for sivile virksomheter i vår tid, gir det følgende en gjennomgang av de mest anvendte teorier om ledelse og hvordan oppdragsbasert ledelse sammenfaller med disse.

### Ledelsesdiskursen og teoretisk utvikling

Forskning på ledelse fremstår som relativt fragmentert. Begrepet ledelse har aldri kommet i nærheten av en definisjon alle kan enes om, og brukes i en flora av forskjellige teorier og forestillinger (Wennes, 2016). For å si noe om hvorvidt ledelsesteorier er beskrivende for kjennetegn ved oppdragsbasert ledelse, redegjør vi på et overordnet nivå for en historisk utvikling av klassiske teorier om ledelse og noen hovedtrekk ved disse.

Taylorismens tanker om vitenskapelig arbeidsdeling gjorde sitt inntog i industrialiseringens tidsalder, rettet mot produktivitet og indre effektivitet i organisasjonen. Taylorismen hadde størst gjennomslag i teoriutvikling gjennom hele 1900-tallet, men preger fortsatt mye av dagens tenkning om ledelse og lederens rolle (Bungay, 2010; Klemsdal, 2018). Disse kalles gjerne for de klassiske ledelsesteoriene, hvor den sterke lederen er sentral, også kalt *heroisk ledelse*. Et vanlig skille har ligget mellom styring og ledelse. Tanker om ledelse, herunder meningskaping, har vært et underordnet tema som Taylor er blitt kritisert for, da han pekte på at lønn var den eneste betydningsfulle kilde til arbeidernes opplevelse av mening (Klemsdal, 2018, s. 51).

### «Scientific management»

I Taylors bok *The Principles of Scientific Management* (1911) er ideene basert på at markedet var i jevn vekst og omgivelser var forutsigbare. Fokus i organisasjonene var kapasitetsøkning og effektivitet. Et bærende prinsipp var leders ansvar for planlegging, styring og kontroll, og medarbeidere som skulle utføre enkle, oppdelte oppgaver. Den ideelle ansatte

var en robot, og den ideelle lederen programmerer (Bungay, 2010). Industrialderens prinsipper for ledelse og organisering møter utfordringer når omgivelsene blir mer dynamiske og komplekse, slik vi ser det i det 21. århundre. Bungay (2010) peker på at de klassiske teoriene og modellene holder oss tilbake. Han presenterer behovet for en ledelsestilnærming hvor organisasjonen evner å omsette strategier i uforutsigbare omgivelser i rask bevegelse. Organisasjonen ses på som en fleksibel organisme, heller enn en programmerbar maskin (Bungay, 2010).

## «Management by objectives»

*Management by objectives* (MBO) ble introdusert av Peter Drucker (1954). For mange er det fortsatt et grunnleggende konsept for virksomhetsstyring i mange organisasjoner. MBO skiller seg fra *scientific management* ved at det nå ikke er lønn, men involvering som vektlegges som motivasjonsfaktorer. Ledelsen definerer overordnede mål, hvoretter undergitte ledere involveres i å utarbeide delmål og handlingsplaner. MBO tar hensyn til at organisasjoner ikke lenger bare er industri med produksjon etter samlebåndsprinsipper, men etterhvert mer komplekse systemer med kompetente ekspert-medarbeidere innenfor ulike funksjoner. Målstyrt ledelse er en styringsmodell hvor detaljnivået er stort, og handlingsplaner baserer seg på at omgivelser er forutsigbare i en relativt lang planperiode. Det er mange som hevder med bekymring at innføringen av såkalte *New Public Management*-reformer i offentlig sektor har handlet om å installere en form for ledelsesbevissthet i medarbeiderne, hvor dette ikke først og fremst handler om delegert autonomi og myndighet, men heller om at medarbeiderne påtar seg etterprøvbare ansvar for budsjetter, resultater osv. (Klemsdal, 2018, s. 37).

Når vi ser MBO i sammenheng med oppdragsbasert ledelse finner vi sammenfallende tanker om overordnede mål og delegering av innflytelse. Drucker (1954) mener at det overordnede målet er styrende for videre arbeid, og det er viktig at det eksisterer god forståelse mellom ulike nivåer i organisasjonen om hvilke mål man arbeider mot. En hoveddistinksjon ligger i begrepene styring og ledelse. MBO er i hovedsak basert på styring. Styring er definert som en oppskrift på hvordan samarbeid

skal finne sted, og handler om hvordan arbeid skal organiseres (Arnulf, 2020, s. 8). MBO er preget av dette ved at målene er spesifikke og har et høyt detaljnivå. Mål og delmål forplanter seg nedover i organisasjonen som «smarte mål» og handlingsplaner, som medarbeidernes prestasjoner og resultater blir målt mot. Ledelse handler i henhold til Drucker om å skape oppslutning, og om å påvirke innsatsvilje og samarbeid mot et felles mål. Kjennetegn ved oppdragsbasert ledelse er som beskrevet basert på en felles intensjon som integreres og aksepteres i hele organisasjonen, hvor planer har et så lavt detaljnivå som mulig, og hvor autoritet delegeres. Målstyrt ledelse fokuserer altså på *hvordan* arbeidet skal utføres, mens oppdragsbasert ledelse fokuserer på *hvorfor* arbeidet skal utføres.

Hovedtyngden av eksisterende forskning på målsettingsteori har karakteristisk nok dreid seg om stabile trekk og kjente oppgaver. Under slike omstendigheter er det mulig å definere målbildet ganske nøyaktig. Når oppgavene blir komplekse og ukjente, og konteksten er i stadig endring, er det i større grad utfordrende å detaljstyre konkrete mål og handlinger. I møte med uoversiktlige problemer er ikke målstyrt ledelse tilstrekkelig (Kaufmann & Kaufmann 2015, s. 127). Utfordringen er at medarbeidernes fokus trekkes mot de resultatmål og detaljerte handlingsplaner de blir målt på. Det legges ikke til rette for kreativitet og selvstendige initiativ rettet mot situasjonsbetingede handlinger for å oppnå overordnede målsetninger.

## «New leadership approach»

De klassiske teoriene har gjennomgått en utvikling fra trekkteorier, til atferdsteorier, og videre til situasjonelle teorier hvor forskere typisk har forsøkt å spesifisere situasjonsvariablene som modererer effektiviteten til forskjellige ledelsesmetoder (Parry & Bryman, 2006, s. 3–4). I 1980-årene opplevde ledelsesforskningen en stor endring (Johansen & Sætersdal, 2018, s. 237). Nye tilnærminger til ledelse (*new leadership approach*) signaliserte en ny måte å konseptualisere og søke lederskap på (Parry & Bryman, 2006, s. 5). Ledelse ble nå forklart som det «å skape mening» gjennom å definere virkeligheten slik at folk ble bedre i stand til å handle (Johansen & Sætersdal, 2017; Parry & Bryman, 2006, s. 5).

To av de mest sentrale teoriene fra *new leadership approach* er LMX og transformasjonsledelse (Parry & Bryman, 2006, s. 5).

## «Leader-member exchange theory» (LMX)

LMX teori ble først presentert på 80-tallet, og står for leder-medarbeiderutveksling. LMX-teori løfter frem viktigheten av ledernes evne til å etablere relasjoner (Risan, 2012). Dette er også avgjørende i oppdragsbasert ledelse, men da gjennomgående i organisasjonens nivåer. Der LMX handler om hvordan relasjonsutvikling mellom ansatt og leder fører til god ledelse, retter oppdragsbasert ledelse oppmerksomheten mot hvordan relasjonsbygging i organisasjonen som helhet er avgjørende for god ledelse. Fleksibilitet og kreativitet er viktige kjennetegn ved oppdragsbasert ledelse. Her kan vi trekke linjer til LMX. I den mest utviklede formen for LMX er det utviklet en høy grad av tillit og gjensidig forståelse, som gir medarbeidere i gruppen stor grad av frihet. Dette er også kjernen i oppdragsbasert ledelse.

## Transformasjonsledelse

Lederens intensjon er et av de viktigste kjennetegnene og styringsverktøyene innen oppdragsbasert ledelse, og selvstendighet og samarbeid er sentrale individuelle forutsetninger. Disse egenskapene beskrives også å være idealer innen transformasjonsledelse (Arnulf, 2020, s. 76). De militære doktrinene beskriver oppdragsbasert ledelse som det «å handle i tråd med lederens ånd». De samme ordene blir brukt i ledelsesteori for å beskrive transformasjonsledelse. Her er det altså tydelige likhetstrekk. I begge er *idealisert innflytelse* (en av de fire i-ene i transformasjonsledelse) et mål for å få folk til å tenke selv, men handle i organisasjonens og lederens ånd når vedkommende ikke er tilstede (Arnulf, 2020, s. 76).

Tillit og støttende ledelse er en viktig faktor i oppdragsbasert ledelse. Transformasjonsledelse vektlegger også disse egenskapene (Arnulf, 2020, s. 63). Det kan dermed argumenteres for at transformasjonsledelse skaper tillit, motivasjon og kreativitet (Glasø & Thompson, 2013, s. 122). Flere studier støtter også at transformasjonsledelse er forbundet med opplevelse

av mening med, og retning på arbeidet (Glasø & Thompson, 2013, s. 125). Alle disse egenskapene er viktige også i oppdragsbasert ledelse.

## Den heroiske arven

Tross utvikling bygger nesten alle de klassiske ledelsesteoretiske bidragene på det heroiske grunnsynet om ledelse – nemlig ledelse som lokalisert i én enkeltperson (Arnulf, 2020, s. 70; Bungay, 2010; Parry & Bryman, 2006, s. 11; Wennes, 2016). Vi ser først de aller siste årene at en form for post-heroisk tenkning utfordrer teorier med forankring i tradisjonell tenkning om ledelse i organisasjoner på 1900-tallet. Gardner og kollegaer har gjort en gjennomgang av hvilke ledelsesteorier som er mest publiserte gjennom tre tiår, i periodene 1990–1999, 2000–2009 og 2010–2019, i *The Leadership Quarterly* (Lowe & Gardner, 2000; Gardner, Lowe, Moss, Mahoney & Cogliser, 2010; Gardner et al., 2020). Forfatterne beskriver at mens de to første tiårene (1990–1999 og 2000–2009) viser begrenset utvikling i innhold, tema og metodisk tilnærming, så ser vi i den siste perioden (2010–2019) at ledelsesforskningen går i retning av å beskrive vår forståelse av ledelse som fenomen, og hvordan vi metodisk kan studere ledelse, så vel som praktiske implikasjoner (Gardner et al., 2020, s. 24).

## Post-heroisk tenkning

De fleste alternativene til heroisk ledelsesteorier har handlet om å bringe flere meningsdimensjoner i spill i arbeidssituasjonene til medarbeiderne (Klemsdal, 2018, s. 51). Disse kalles gjerne post-heroiske teorier, og er motreaksjoner til de heroisk baserte teoriene (Arnulf 2020; Johansen & Sætersdal, 2017; Wennes, 2016). Det er disse retningene som i størst grad, slik vi ser det, kan sammenlignes med oppdragsbasert ledelse. Militær oppdragsbasert ledelse legger også vekt på sjefen og sjefens intensjon, men sjefer skiftes ut ofte. Så det er sjefen som posisjon – ikke som person – det henvises til.

I dette perspektivet blir det lagt vekt på å frigjøre lederne fra ledelses- og styringsoppgaver slik disse ble organisert av Taylor og Drucker, samt

å motivere og vise vei gjennom formuleringer av virksomhetens formål (Klemsdal, 2018, s. 32). Dette er i og for seg ikke nye tanker. Mary Parker Follett beskrev allerede i midten av 1920-årene hvordan lederens viktigste oppgave er å etablere forståelse for den totale situasjonen virksomheten befinner seg i – og behovet for at medarbeidere på alle nivå skjønnte hva som må gjøres for at virksomheten skal fungere. Follet regnes som en forløper for det som kan oppfattes som nye og alternative teoretiske perspektiv på ledelse (Klemsdal, 2018). Her ser vi tydelig sammenfallende ideer med oppdragsbasert ledelse, hvor det å formulere virksomhetens formål samsvarer med sjefens intensjon, og en etablert forståelse av omgivelsene er i tråd med hvordan man forholder seg til eksterne omgivelser i oppdragsbasert ledelse. Andre begrep for lignende måte å tenke ledelse på, er *delvis selvstyrte arbeidslag*, og *ledelse som grenseregulerende* (Klemsdal, 2018, s. 34). Det snakkes også om *lederløse organisasjoner*, som gjerne ofte forstås som *autonome team* (Arnulf, 2020, s. 72). *Teambasert organisasjonsmodell* har mange likhetstrekk med oppdragsbasert ledelse (Arnulf, 2020, s. 70; Klemsdal, 2018, s. 34). Her nærmer vi oss teorier om ledelse som ganske presist omtaler oppdragsbasert ledelse, hvor tankene stammer fra sosioteknisk organisasjonsforskning (Klemsdal, 2018, s. 34). Medlemmenes selvregulering er kjennetegn i et team, og spissformulert kan man si at jo mindre ledelse et team trenger, jo bedre fungerer teamet (Arnulf, 2020, s. 72). Her ligger det et viktig skille sett i forhold til oppdragsbasert ledelse som teori, da oppdragsbasert ledelse ikke sees på som en «lederløs ledelse». Tvert imot spiller lederen en viktig rolle – ikke som en heroisk person, men som en viktig del av systemet og den «prosessen» ledelse er i organisasjonen.

## Avslutning

Den første sentrale forskjellen mellom oppdragsbasert ledelse og klassiske ledelsesteorier, er hvordan disse teoriene forholder seg til omgivelsene. De klassiske ledelsesteoriene er utviklet gjennom et århundre med mye endring, men likevel relativt stabile omgivelser, forutsigbar utvikling og lineær vekst. Teorigrunnlaget dermed er preget av faktorer knyttet til interne organisatoriske faktorer og leder–medarbeider-relasjonen

i et ledelse- og styringsperspektiv. En kritikk til ulike ledelsesteorier er med det at de ikke tilstrekkelig tar hensyn til behovet for situasjonsanalyser av den eksterne konteksten. Mot slutten av 1990-tallet ble det derfor gjennomført flere studier for å teste den situasjonelle validiteten til *new leadership approaches*, og av transformasjonsledelse spesielt (Parry & Bryman, 2006, s. 8). Disse studiene gav oppmerksomhet til en lang rekke kontekstuelle faktorer som kan begrense handlingsrommet for organisasjonsendring og transformasjonsledere, som teknologi, bransjestruktur, internasjonalt handelsmiljø, nasjonal og internasjonal politikk, samt sosiale og kulturelle endringer i samfunnet (Parry & Bryman, 2006, s. 8).

Militære operasjoner er alltid preget av høy kompleksitet og usikkerhet, og i militær tenkning har derfor omgivelsene vært det grunnleggende utgangspunkt for utvikling av ledelsesteorier og perspektiv. Begrepet *VUCA World* (Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity), ble ved inngangen til 1990-tallet introdusert av US Army War College som en følge av slutten på kald krig (Codreanu, 2016; Miller, Groth & Mahon, 2018). Det politiske og militære bildet endret seg fra relativt oversiktlige fastlåste fronter, til en beskrivelse av en turbulent, kaotisk, usikker, kompleks og multilateral verden som en ny norm. Dette var en tid med store politiske, økonomiske og sosialsosiale endringer globalt. Også sivile organisasjoner retter oppmerksomheten fra i hovedsak internt fokus, til å måtte forholde seg til eksterne problemstillinger. Grint (2014, s. 243) beskriver dette som *wicked problems* og sier at «Wicked problems are complex, rather than just complicated – that is, they cannot be removed from their environment». Med dette verdensbildet som utgangspunkt, er det avgjørende at organisasjoner evner å være agile og responderende (Ulrich, Kryscynski, Brockbank & Ulrich, 2017). Dette er helt i tråd med hele hensikten med oppdragsbasert ledelse, som er å manøvrere i den komplekse virkeligheten og imøtekomme dynamisk uforutsigbarhet.

Den andre viktige forskjellen mellom teorier om oppdragsbasert ledelse og klassiske ledelsesteorier, er forståelsen av ledelse som en prosess eller adferd i organisasjonen. Ledelse må forstås som både enkelt og komplekst, personlig og sosialt, sammensatt og komplisert (Wennes, 2016). Det blir dermed relevant å snakke om ledelse i et systemteoretisk perspektiv. «I et systemteoretisk perspektiv er ledelse en egenskap ved

systemet, ikke noe som begynner og slutter ved lederen» (Arnulf, 2020, s. 77). Ulrich (2014) beskriver kompetanse, prosesser, kultur og ledelse som kapabiliteter i organisasjonen som gir verdiskapningsevne. Ledelse er med det ikke personorientert, men organisasjonsorientert. Parry og Bryman (2006, s. 21) oppsummerer sin artikkel «Leadership in Organisations» med at ett perspektiv står særlig frem: De påpeker at forskning på ledelse på et bemerkelsesverdig vis er frikoblet fra organisasjonsteori generelt, til tross for at de to feltene har klare sammenhenger. Beskrivelser av oppdragsbasert ledelse er her tydelige på at vi må se organisatoriske og individuelle betingelser i sammenheng, som en forutsetning og helt grunnleggende (Forsvaret, 2012, 2019; ADP, 2017; APD, 2019). Vi ser at oppdragsbasert ledelse har vært en fungerende ledelsesfilosofi helt tilbake til tidlig 1800-tall i militær sammenheng, men som først i vår tid utfordrer eksisterende teorier om ledelse. Post-heroiske teorier er altså en gammel tanke i militær sammenheng, i en ny sivil etikette. Forskningen har behov for å utvikle tenkningen fra industriell økonomi og *scientific management*, kunnskapsøkonomi med målstyring (*management by objectives*) og *new leadership approaches*, til vår tids kreative økonomi som preges av omskiftelige omgivelser og post-heroiske teorier om kompleksitet og samskapt ledelse.

## Konklusjon

Det innledende spørsmålet kapitlet har drøftet var «Hva kan vi lære av det militære ledelseskonseptet oppdragsbasert ledelse som kan ha betydning for ledelse i sivile virksomheter i vår tid?». Militære avdelinger har til all tid operert i usikre omgivelser. Virksomheter i vår tid står i et i økende grad uklart og komplekst situasjonsbilde, som er sammenlignbart med det militære avdelinger opplever, og som må håndteres daglig av ledere i hele linjen. Oppdragsbasert ledelse som militært ledelseskonsept bidrar med erfaringer med hvordan ledelse kan ses på som en del av det organisatoriske systemet. Ledelse og lederskap utøves gjennom posisjon, og i mindre grad med fokus på person.

Begrepet *oppdrag* oppfattes gjerne som en militær form. I sivil sammenheng kan begrepet *intensjon* fange opp det dette kapitlet søker å



beskrive, og være mer anvendelig. Militær tradisjon og ledelsesfilosofi kommer til uttrykk som intensjonsbasert ledelse, kjennetegnes ved delegert autoritet og disiplinert autonomi, og utøves til beste for organisasjonen. For å overføre det militære ledelseskonseptet *oppdragsbasert ledelse* til sivil anvendelse, foreslås derfor *intensjonsbasert ledelse* som begrep. Kan oppdragsbasert ledelse som militært ledelseskonsept utvikles til et vitenskapelig teoretisk fundament for ledelse generelt? Svaret på det er at det kan være relevant å utvikle *intensjonsbasert ledelse* som teoretisk bidrag, som har verdi med tanke på å forstå ledelse som organisasjonsadferd i komplekse omgivelser. Teoriutvikling knyttet til intensjonsbasert ledelse i sivil sammenheng fordrer i så fall vitenskapelige studier innenfor en relevant kontekst.

## Referanser

- Army Doctrine Publication [ADP]. (2017, 31. mars). *Army doctrine publication: Land operations (AC 71940)*. Hentet fra <https://www.gov.uk/government/publications/army-doctrine-publication-operations>
- Army Publishing Directorate [APD]. (2019, 31. juli). *Mission command: Command and control of army forces (ADP 6-0)*. Hentet fra [https://armypubs.army.mil/ProductMaps/PubForm/Details.aspx?PUB\\_ID=1007502](https://armypubs.army.mil/ProductMaps/PubForm/Details.aspx?PUB_ID=1007502)
- Army Publishing Directorate [APD]. (2012, mai). *Army doctrine publication ADP 6-0 mission command*. Hentet fra <https://caccapl.blob.core.usgovcloudapi.net/web/repository/doctrine/adp6-0.pdf>
- Arnulf, J. K. (2020). *Hva er ledelse*. (2. utg.). Oslo: Universitetsforlaget.
- Bungay, S. (2010, 2. november). Mission command: An organizational model for our time. *Harvard Business Review*. Hentet fra <https://hbr.org/2010/11/mission-command-an-organizat>
- Codreanu, A. (2016). A VUCA action framework for a VUCA environment. Leadership challenges and solutions. *Journal of Defense Resources Management*, 7(2). Hentet fra [http://journal.dresmara.ro/issues/volume7\\_issue2/03\\_codreanu\\_vol7\\_issue2.pdf](http://journal.dresmara.ro/issues/volume7_issue2/03_codreanu_vol7_issue2.pdf)
- Danielsen, T. (2018). *Making warriors in a global era. An ethnographic study of the Norwegian naval special operations command*. Lanham: Lexington Books.
- Drucker, Peter F. (1954). *The practice of management*. New York: Harper.
- Fangen, K. (2010). *Deltagende observasjon* (2. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Forsvaret. (2014). *Forsvarets fellesoperative doktrine*. Oslo: Forsvarsstaben. Hentet fra <http://hdl.handle.net/11250/224031>

- Forsvaret. (2019). Forsvarets fellesoperative doktrine. Oslo: Forsvarsstaben. Hentet fra <http://hdl.handle.net/11250/2631948>
- Forsvaret. (2012, 1. juni). Forsvarssjefens grunnsyn på ledelse i Forsvaret [Policy]. Oslo: Forsvarets høyskole. Hentet fra <https://regelverk.forsvaret.no/filerresult?attachmentId=4632216>
- Fremstad, M. (2020, 27. mars). –Må forberede oss på italienske tilstander [Intervju med seksjonsoverlege J. E. Rasmussen]. *TV 2*. Hentet fra <https://www.tv2.no/a/11331752/>
- Gardner, W. L., Lowe, K. B., Moss, T. W., Mahoney, K. T. & Cogliser, C. C. (2010). Scholarly leadership of the study of leadership: A review of *The Leadership Quarterly's* second decade, 2000–2009. *The Leadership Quarterly*, 21(6), 922–958. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2010.10.003>
- Gardner, W. L., Lowe, K. B., Meuser, J. D., Noghani, F., Gullifor, D. & Cogliser, C. C. (2020). Scholarly leadership of the study of leadership: A review of *The Leadership Quarterly's* third decade, 2000–2009. *The Leadership Quarterly*, 31(1). <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2019.10.1379>
- Geyer, M. (1986). German strategy in the age of machine warfare. I P. Paret (Red.), *Makers of modern strategy from Machiavelli to the nuclear age*. Oxford: Oxford University Press.
- Glasø, L. & Thompson, G. (2013). *Transformasjonsledelse*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag.
- Grint, K. (2014). The hedgehog and the fox: Leadership lessons from D-Day. *Leadership*, 10(2) 240–260. <https://doi.org/10.1177/1742715014526479>
- Johansen, O. & Sætersdal, H. (2018). *HR og personalledelse* (2. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Kaufmann, G. & Kaufmann, A. (2015). *Psykologi i organisasjon og ledelse* (5. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Klemsdal, L. (2018). *Hva trenger vi ledere til?* Oslo: Gyldendal Norsk Forlag.
- Lowe, K. B. & Gardner, W. L. (2000). Ten years of *The Leadership Quarterly*: Contributions and challenges for the future. *The Leadership Quarterly*, 11(4), 459–514. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(00\)00059-X](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(00)00059-X)
- Maciejewski, J. (2019, 31. oktober). How the British army's operations went agile. *McKinsey Quarterly*. Hentet fra <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/how-the-british-armys-operations-went-agile#>
- Martin, G. (2017). Of garbage cans and paradox: Reflexively reviewing design, mission command, and the gray zone. *Journal of Military and Strategic Studies*, 17(4).
- Miller, C. C. J. M., Groth, O., & Mahon, J. F. (2018). Management innovation in a VUCA world: Challenges and recommendations. *California Management Review*, 61, 5–14. <https://doi.org/10.1177/0008125618805111>

- Parry, K. W. & Bryman, Alan. (2016). Leadership in organizations. I S. R. Clegg, C. Hardy, T. B. Lawrence & W. R. Nord (Red.), *The SAGE handbook of organization studies* (s. 446–469). <https://doi.org/10.4135/978-1-8486-0803-0.n14>
- Risan, H. (2012). Dyadisk lederskap. *Magma*, 2, 67–74. Hentet fra <https://www.magma.no/dyadisk-lederskap>
- Schiermer, B. (2013). Til tingene selv: om hermeneutisk fænomenologi. I B. Schiermer (Red.), *Fænomenologi: Teorier og metoder* (s. 15–43). København: Hans Reitzels Forlag.
- Saunders, M. N. K., Lewis, P., Thornhill, A. (2019). *Research methods for business students* (8. utg.). Pearson.
- Taylor, F. W. (1911). *The principles of scientific management*. New York: Harper Brothers.
- Tøllefsen, T. O. (2019, 13. juni). Helmuth Johannes Ludwig von Moltke. I *Store norske leksikon*. Hentet fra [https://snl.no/Helmuth\\_Johannes\\_Ludwig\\_von\\_Moltke](https://snl.no/Helmuth_Johannes_Ludwig_von_Moltke)
- Ulrich, D., Kryscynski, D., Brockbank, W. & Ulrich, M. (2017). *Victory through organization*. New York: McGraw-Hill Education.
- Ulrich, D. (2014). The future targets or outcomes of HR work: Individuals, organizations and leadership. *Human Resource Development International*, 17(1), 1–9. <https://doi.org/10.1080/13678868.2013.825144>
- Watson, T. J. (2011). Ethnography, reality, and truth: The vital need for studies of 'how things work' in organizations and management. *Journal of Management Studies*, 48(1), 2002–217.
- Wennes, G. (2016). Ledelsens sanne ansikt. *Magma*, 2, 22–27. Hentet fra <https://www.magma.no/ledelsens-sanne-ansikt>
- Williams, T. (2016, 26. april). Mission command leadership and the U. S. Army [Internett]. *The Strategy Bridge*. Hentet fra <https://thestrategybridge.org/the-bridge/2016/4/26/>
- Yin, R. K. (2018). *Case study and application: Design and methods* (6. utg.) Thousand Oaks, CA: Sage.
- Yardley, I. & Kakabadse, A. (2007). Understanding mission command: A model for developing competitive advantage in a business context. *Strategic Change*, 16(1–2), 69–78. <https://doi.org/10.1002/jsc.779>
- Zetterling, N. (2003). *Blitzkrieg: From the ground up*. Pennsylvania: Casemate Publishers.