



UiT Norges arktiske universitet

Fakultet for humaniora, samfunnsvitenskap og lærerutdanning.

Informasjonsflyt og beslutningsatferd i Forsvarsbygg

En kvalitativ studie av kulturell og strukturell påvirkning.

Anniken Brandskognes

Masteroppgave i strategisk ledelse og økonomi STV-3910, desember 2022, 30 studiepoeng.



Innholdsfortegnelse

1	Innledning.....	6
1.1	Problemstilling.....	7
1.2	Avgrensning.....	7
1.3	Introduksjon av Forsvarsbygg/ Eiendomsforvaltning Region Nord.....	8
1.4	Oppgavens oppbygning	9
2	Teori	10
2.1	Beslutningsteori og tidligere forskning	10
2.1.1	Beslutningsmodeller.....	12
2.1.2	Beslutningsatferd og informasjonsbehandling	14
2.2	Organisasjonskultur	14
2.3	Organisasjonsstruktur	17
2.3.1	Forsvarsbygg som «Maskinbyråkrati»	18
2.3.2	Forsvarsbygg som «Det profesjonelle byråkratiet»	19
2.4	Organisatorisk kontekst	20
3	Metode.....	22
3.1	Forskningsstrategi.....	22
3.2	Datainnsamling og utvalg.....	23
3.3	Kritikk mot egen forskning.....	23
3.4	Reliabilitet	24
3.5	Validitet	24
3.6	Etiske vurderinger.....	25
4	Empiri og drøfting	26
4.1	Kan informasjonsflyten og den påfølgende beslutningsatferden forstås med bakgrunn i struktur?	26
4.2	Drøfting av det strukturelle perspektivet	31

4.3	Kan informasjonsflyten og den påfølgende beslutningsatferden forstås med bakgrunn i kultur?	39
4.4	Drøfting av det kulturelle perspektivet	42
4.5	Oppsummering	48
5	Konklusjon og videre forskning	49
6	Referanseliste	50
7	Vedlegg	52

Figurliste

Figur 1: Forenklet organisasjonskart Forsvarsbygg, Eiendomsforvaltning Region	8
Figur 2: Mintzbergs struktur. Kilde: KarlsenValoy.pdf (nord.no)	17

Forord

Denne masteroppgaven markerer slutten på flere års studier ved Universitet i Tromsø, og har vært en utfordrende prosess. Jeg har lært utrolig mye underveis, og er veldig takknemlig for å ha fått muligheten til å gjennomføre et slikt studie ved siden av full jobb. Jeg kunne ikke ha skrevet oppgaven alene; det har vært mange støttespillere langs veien.

Jeg vil takke min veileder emeritus Thor Øyvind Jensen, uten deg hadde jeg aldri kommet i mål! Takk for gode samtaler, verdifulle tips og råd.

Takk til mine sjefer i Forsvaret og i Forsvarsbygg som har gitt meg motivasjon og anledning til å gjennomføre utdanningen. Videre vil jeg takke gode kollegaer både i Forsvaret og i Forsvarsbygg som har motivert meg, heiet på meg, vist interesse for temaet og gitt gode innspill. Spesiell takk til E.W. Hunstad, din evige optimisme er smittende.

Takk til informantene som stilte opp og ga meg et rikt og interessant datagrunnlag å jobbe med. Uten dere hadde det ikke blitt noen avhandling. Takk også for uvurderlig hjelp fra de ansatte ved universitetsbiblioteket og Hanne Gabrielsen, vår eminente studiekoordinator, servicen og kompetansen er upåklagelig.

Sist, men ikke minst, takk til familien min for tålmodigheten.

Bardufoss, 30.11.2022

Anniken Brandskognes

Sammendrag

Forsvarsbygg er landets største eiendomsaktør og en av de samfunnskritiske virksomhetene i krise og krig. Effektiv informasjonsdeling internt vil derfor være en viktig forutsetning både i fredstid og ved eventuelle hendelser. I en stor offentlig etat kan det være utfordrende å holde oversikt over og bearbeide informasjonen slik at den når de riktige instansene til riktig tid og i riktig form, slik at den kan danne et godt grunnlag for beslutningstaking. Studien har derfor tatt utgangspunkt i tre teoretiske perspektiver for å belyse de strukturelle og kulturelle faktorene som påvirker informasjonsflyten og derfor også beslutningsatferden. De tre teoretiske perspektivene som drøftes er beslutningsteori, teorier om organisasjonsstruktur og teorier om organisasjonskultur. Studiens problemstilling er:

« Kan informasjonsflyten og den påfølgende beslutningsatferden forstås med bakgrunn i struktur og kultur i Forsvarsbygg? »

Empirien i studien er intervjudata fra ansatte i Forsvarsbygg Eiendomsforvaltning Region Nord. Studien har avdekket at informasjonsflyten er preget av tilfeldigheter, der strukturen ikke strekker til synes kulturen for svak til å fylle ut behovet for håndteringsmekanismer. Funnene samsvarer delvis med Forsvarsbyggs egen undersøkelse, og teorier om begrenset rasjonalitet og profesjonsbyråkratiet.

1 Innledning

Forsvarsbygg (FB) er en av fire etater under Forsvarsdepartementet. Etaten utvikler, bygger, drifter og avhender eiendom for forsvarssektoren. Etaten defineres som en av de samfunnskritiske virksomhetene og skal understøtte Forsvaret i krise og krig.

Samfunnsoppdraget består i å sørge for at Forsvaret har EBA som er tilpasset deres behov og som er kostnadseffektive i drift, slik at man styrker den operative evnen (Forsvarsbygg, 2020). God informasjonsflyt og beslutningsevne er derfor en forutsetning både i fredstid og ved eventuelle hendelser.

Forsvarsdepartementet gir oppdrag til Forsvarsstaben, og tar de overordnede beslutningene. Oppdragene og den enhver tid rådende langtidsplan (LTP), som er besluttet av Stortinget, er grunnlaget for de strategiske beslutningene som kommer fra Forsvarsstaben. Disse oppdragene gir videre konkrete retningslinjer for hva som skal bygges, leies, rives eller selges i Forsvarssektoren. Modellen man har valgt å bruke i forvaltningen baseres på at Forsvarsdepartementet eier alle bygg og anlegg, Forsvarsbygg forvalter og Forsvarssektoren er kunde og leietaker.

Internt i Forsvarsbygg fordeles oppdragene i henhold til fagsøylene og hvem som kan løse dem. Den nødvendige informasjonen er en blanding av faglige, interne vurderinger, offentlig regelverk og kommunikasjon med offentlige og sivile organisasjoner og bedrifter. Eksempler på informasjonen som skal bearbeides og kommuniseres kan være prosjektideer, leirplaner, lovverk om anskaffelser, vedlikeholds- og utviklingsplaner, beredskapsplaner, ulike avtaler om inn- eller utleie med sivile aktører, ulike avtaler om tilleggstjenester til brukende avdelinger i Forsvaret, ulike søknader til kommunene angående bygging og brukstillatelser og ulike henvendelser fra sivile om rettigheter på militære områder.

Som mange andre masterstudenter før meg, har også jeg valgt å undersøke et tema som er relevant for min egen arbeidshverdag og min organisasjon. For å kunne utføre mine oppgaver i forvaltningen og kunne ta beslutninger, er jeg avhengig av en omfattende kommunikasjon og informasjonsflyt med mange andre ledd i organisasjonen. Min opplevelse er at det mangler noe i informasjonsflyten, som jeg ikke får helt tak på. Undersøkelsen jeg skal gjennomføre har til hensikt å forsøke å finne ut av hva det er som fremmer og hemmer denne flyten. Funnene håper jeg skal bidra til å forbedre måten vi deler informasjon på og til sist tar beslutninger i Forsvarsbygg.

At vi effektivt deler informasjon internt om hva som skjer med de ulike byggene/ anleggene, på alle lokasjonene, er avgjørende for hvor raskt og presist vi greier å saksbehandle og ta beslutninger; og gjennom det sette driftspersonellet i stand til å utføre sine oppgaver.

1.1 Problemstilling

I dette masterprosjektet forsøker jeg å bidra til økt kunnskap i Forsvarsbygg Eiendomsforvaltning Region Nord, dersom man velger å anvende den. Ønsket for denne masteroppgaven er at funnene i studien kan bidra til bevisstgjøring og/ eller endring av atferd; og at den derfor ikke bare forblir en papirstudie uten praktisk anvendelse. Utover dette er det et håp om at forskningen er relevant for områdene innenfor informasjonsflyt og beslutningsatferd på sin begrensede måte. Jeg har derfor utviklet følgende problemstilling:

«Kan informasjonsflyten og den påfølgende beslutningsatferden forstås med bakgrunn i struktur og kultur i Forsvarsbygg?»

En presisering her vil være at det er den generelle beslutningsatferden det er snakk om, og ikke en spesifikk beslutning som er tatt.

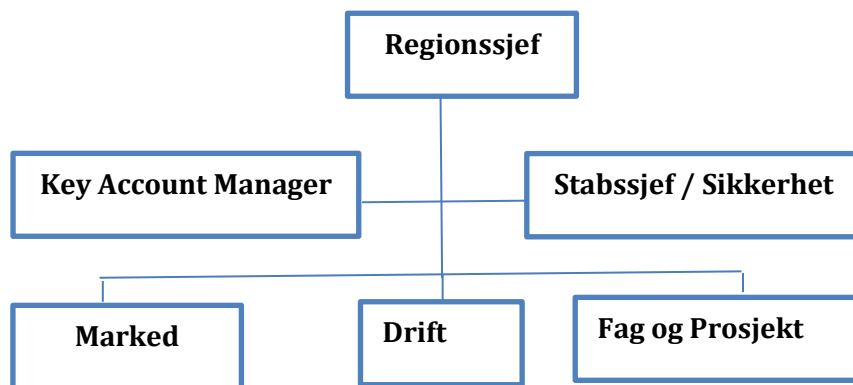
1.2 Avgrensning

Studien avgrenses til å gjelde kun Eiendomsforvaltning i Region Nord(EF/ RENO), for å begrense det faglige ansvarsområdet, det geografiske ansvarsområdet og størrelsen på populasjonen. En studie som omfavnet hele Forsvarsbygg ville vært utenfor kapasiteten til en kvalitativ studie i denne masteroppgaven. Jeg har valgt å begrense studien til tre teorier, som jeg mener utfyller hverandre godt. Informasjonsveien til å ta beslutninger i en organisasjon formes av den strukturelle oppbyggingen, og der denne har eventuelle svakheter, vil kulturen kunne være en støtte for de ansatte til å vite hvilke vurderinger de kan eller skal ta. Informasjon kan være mange ting. Jeg har derfor valgt å avgrense det til informasjonsflyt internt i Eiendomsforvaltning, og har valgt å ikke fokusere på IKT-løsninger eller overordnede kommunikasjonsstrategier, men hvordan man velger å dele informasjon seg imellom. Jeg har også valgt å rette fokuset på informasjonsdelingen som skjer før en beslutning endelig tas, og ikke på selve beslutningsresultatet. Jeg har også valgt å avgrense til interninformasjon, selv om organisasjonen også er avhengig av eksterne informasjonskilder. Årsaken er at jeg ønsker å finne ut hvordan man benytter all informasjonen som er tilgjengelig, og om måten man deler informasjonen på påvirker de beslutningene som tas til slutt. «Intern kommunikasjon har nær sammenheng med den eksterne kommunikasjonen; god

intern kommunikasjon er en forutsetning for å skape god kontakt med kunder, publikum, presse, myndigheter og omgivelser» (Erlie, 2003, s.23).

1.3 Introduksjon av Forsvarsbygg/ Eiendomsforvaltning Region Nord

Forsvarsbygg er Norges største offentlige eiendomsaktør og en egen etat som ble opprettet i 2002, etter tidligere å ha vært underlagt Forsvaret som Forsvarets Bygningstjeneste. Etaten er i dag organisert som en kombinasjon av en linjeorganisasjon og to matriseorganisasjoner. Etaten består av drøyt 1400 ansatte. Eiendomsporteføljen som forvaltes av Forsvarsbygg, inneholder mange av de mest særegne og krevende bygg i landet: fra de 15 festningene som er tilgjengelig for allmenheten, til militærleirer, skyte- og øvingsfelt og flystasjoner for Forsvaret. Forsvarsbygg er til stede i 297 av landets 356 kommuner; der Forsvaret er (Forsvarsbygg intranett). Eiendomsforvaltning i Region Nord, som er den delen av organisasjonen jeg har valgt å avgrense undersøkelsen til, er under omorganisering i 2022, og skal implementere ny struktur 15.september. Det vil føre til endringer i geografiske ansvarsområder og noen endringer i ledelselementene. Undersøkelsene gjøres før organisasjonen endres.



Figur 1: Forenklet organisasjonskart Forsvarsbygg, Eiendomsforvaltning Region

Enhetene som er beskrevet over har ulike fag- og ansvarsområder.

- Regionssjef, RKam (regional Key Account Manager, eller kundekontakt) og stabssjef utgjør i regionen det øverste ledernivået. Under stab ligger også Sikkerhet.
- Marked er ansvarlig for alle avtaler som genererer inntekter til Forsvarsbygg, på leie, tillegg og forsyning.

- Driftsenheten er det teknisk utførende leddet på lokasjonene, med egne ressurser til oppfølging av drift og vedlikehold. Arenalederne og driftsplanleggerne utgjør det leddet med størst beslutningsmyndighet på driftsnivå.
- Fag og prosjekt er en fagsøyle med prosjektledere, fagingeniører, arealplanleggere og SØF- og miljøleder og forvalter (SØF betyr Skyte- og øvingsfelt) som utøver støtte til de andre enhetene.

Intern informasjon

Forsvarsbygg gjennomførte i 2021 en spørreundersøkelse om interninformasjon i egen organisasjon. Med utgangspunkt i denne undersøkelsen intervjuet jeg personell i Forsvarsbygg som tar beslutninger og som er avhengige av andres beslutningstaking. «Beslutningstaking handler ikke bare om selve beslutningsutfallet, men omfatter hele det politiske, følelsesmessige og intellektuelle arbeidet som foregår og er knyttet til en beslutningsprosess» (Eriksson-Zetterquist et al., 2014, s.134).

«Kommunikasjonsdirektør Frode Vik Jensen forklarer...at funnene ikke er så ulike det som kom frem i undersøkelsen i 2016, noe som tyder på at Forsvarsbygg bør bruke disse dataene som rettesnor for videre arbeid med internkommunikasjonen. Optimalisering av lederkommunikasjon og synliggjøring av organisasjonen inngår i det viktige arbeidet som nå settes i gang.» (*Forsvarsbygg, 2022*)

Ut fra informasjonen på intranett leser vi at det altså har vært undersøkt tidligere, med lignende funn. Undersøkelsen tar ikke for seg informasjonsdeling mellom medarbeiderne, men har fokus på den overordnede informasjonen som sendes ut fra sentrale staber og ledelse. Hvordan de ansatte tenker om egen informasjonsdeling, eller hvordan den kan påvirkes av den enkelte er ikke et tema i undersøkelsen. Det er viktig å presisere at beslutningstaking også er avhengig av informasjon fra eksterne og noe som påvirker den interne informasjonsflyten. Det kan være kommunikasjon med sivile privatpersoner og bedrifter eller fylker eller kommuner.

1.4 Oppgavens oppbygning

I kapittel en presenteres innledningen med problemstilling, aktualisering og avgrensning av tema. Kapittel to inneholder et teoretisk rammeverk for denne oppgaven. Teoriene er avgrenset til det som ble vurdert som mest relevant med tanke på problemstillingen. I kapittel tre presenteres valg av metode, forskningsstrategi og design og datainnsamling. Kapittel fire

er en presentasjon av studiens funn og en diskusjon av funnene sett i lys av de valgte teoriene. I kapittel fem kommer konklusjonen som et svar på problemstillingen og anbefalinger om videre forskning.

2 Teori

I denne delen vil det teoretiske rammeverket i oppgaven presenteres. Først vil jeg definere begrepet beslutningsteori. Videre vil jeg gjøre kort rede for rådende forklaringsmodeller innenfor teorien, samt belyse tidligere forskning. Så skal jeg definere begrepet organisasjonskultur og relevante premissgivere; til slutt skal jeg definere organisasjonsstruktur og gjøre kort rede for to relevante modeller. Til slutt skal jeg presentere den organisatoriske konteksten som viser sammenhengen mellom teoriene. Teoriene skal skape grunnlaget for hvordan vi kan tolke datagrunnlaget som intervjuene skal gi. Ut fra datagrunnlaget kan man så analysere funnene sett i lys av de valgte teoriene, og så til slutt forsøke å trekke konklusjoner, og også hvilke tiltak det vil være gunstig å anbefale. Jeg har valgt å bruke flere teorier med intensjon om å skape en syntese, hvor flere sammenhenger danner et mer utfyllende perspektiv (Jakobsen, 2005).

2.1 Beslutningsteori og tidligere forskning

Beslutningsteori er en av hovedelementene innenfor organisasjonsteori, og er viktig for å forstå hvorfor en organisasjon tar en beslutning og ikke en annen (Jakobsen og Thorsvik, 1997). En beslutning kan defineres som» *et valg mellom ulike alternativer, der valget innebærer en forpliktelse til handling*» (Langley et al., 1995, som referert i Jakobsen og Thorsvik, 1997, 308).

Beslutningsteoriens begynnelse startet i 1944 med boken « The Theory of Games and Economic Behaviour», av John von Neumann og Oskar Morgenstern. Essensen i teorien om rasjonelle valg var at beslutningstakerne antas å treffe valg mellom ulike, kjente, alternativer med den hensikt å maksimere deres forventede nytte. Teorien er resultatorientert og ikke prosessorientert, og tar ikke for seg faktorer som usikkerhet, begrenset rasjonalitet, mangelfull og tvetydig informasjon og skiftende preferanser. James G. March supplerte derfor teorien videre med betraktninger om usikkerhet; begrenset rasjonalitet; mangelfull og tvetydig informasjon; skiftende preferanser og beslutningsprosessens egenskaper. (March, J.G.,2005, s.12, Kahnemann, D, 2013, s.290).

Meyer og Rowan påpeker også usikkerheten og ufullstendigheten i organisasjoner i sin artikkel: «A related observation is that formal organizations are often loosely coupled (March and Olsen 1976; Weick 1976): structural elements are only loosely linked to each other and to activities, rules are often violated, decisions are often un- implemented, or if implemented have uncertain consequences, technologies are of problematic efficiency, and evaluation and inspection systems are subverted or rendered so vague as to provide little coordination.» (Meyer og Rowan, 1977, s. 342-343).

Overordnet kan man si at synet på rasjonalitet i organisasjonsteorien i starten var todelt; hvor den ene skoleretningen (Scientific and administrative management av F. W. Taylor) tok utgangspunkt i at man skulle kunne styre atferden i organisasjonen slik at ledernes innsikt kunne garantere full organisasjonsrasjonalitet. Den andre retningen (Human relations-skolen), hevdet på sin side at mennesket var et irrasjonelt vesen og at man ikke kunne behandle det som en maskin. Herbert Simon foreslo en tredje modell for å beskrive rasjonalitet; «det administrative mennesket», som et alternativ til «det økonomiske» og «det psykologiske» menneskesynet i de tradisjonelle retningene (Flaa et al. 1995, s.167). Dette er nok det perspektivet som er enklest å relatere til, og vi som vi kan kjenne igjen i egen arbeidshverdag.

Kahnemann og Tversky publiserte en studie i 1979 «Prospect Theory: An Analysis of decision under Risk», hvor de undersøkte hvordan mennesker tar risikable valg, uten å vurdere rasjonalitetsaspektet. Teorien bygde på nytteteori, men avvek på grunnleggende punkter. Videre var den rent deskriptiv og målet var å dokumentere og forklare systematiske brudd på rasjonalitetsaksiomene i valg mellom ulike gevinstmuligheter (Kahnemann, D., 2013, s.291-292).

En annen studie utført av Janis (1982), undersøkte prosessene under den feilslåtte invasjonen av Cuba, hvor funnene resulterte i teorien om gruppetenking. Kjennetegnene på gruppetenking er at gruppa lukker seg for kritiske tilbakemeldinger, de vil ikke innse at de tar feil og de føler seg uovervinnelige (Jacobsen og Thorsvik, 2002).

Med forbehold om at søkene etter tidligere forskning har vært gode nok, er som vist her mye av forskningen gjort på rasjonalitet rundt beslutninger, og tilfeldighetene rundt det. Dette prosjektet vil ha fokus på selve informasjonsdelen før beslutningene tas, og i hvilken grad prosessen rundt det påvirkes av struktur eller kultur.

I et byråkrati som Forsvarsbygg er det naturlig nok et omfattende regelverk for håndtering av statens verdier. Et kjapt søk i Kvalitetssystemet¹ i FB viser at det kommer opp 1959 dokumenter som er kategorisert som en prosedyre (Forsvarsbygg intranett). Organisasjonen har i alle fall forsøkt å skape et rammeverk for hvordan man skal behandle saker og involvere andre. Spørsmålet er hvordan implementeres prosedyrene som en del av informasjonsflyten i så fall? Jeg skal videre gi en redegjørelse for de mest kjente og relevante modellene innen beslutningsteorien.

2.1.1 Beslutningsmodeller

Beslutningsteori deles i hovedsak inn i normative og deskriptive forklaringsmodeller, hvor de ulike modellene forutsetter forskjellig type og grad av rasjonalitet (Jacobsen og Thorsvik, 2005, s.340) «Den formelle definisjonen av rasjonalitet er: «Evnen til å maksimere nytte i en beslutningssituasjon der an står overfor flere handlingsalternativer.»» (Lai, 1999, s. 20).

De normative modellene tar utgangspunkt i ideen om perfekt rasjonalitet, også kjent som «Economic man»; hvor man har full informasjonstilgang, klare mål og til slutt vil velge det beste alternativet for å nå målet (Jacobsen og Thorsvik, 1997, s.310, March og Simon 1993, Flaa et al. 1995). «De normative teoriene er opptatt av hvordan beslutninger *bør* fattes» (Flaa et al. 1995, s.166). De deskriptive modellene er nærmere virkeligheten, der man har begrenset rasjonalitet. Det er ingen som har full informasjon om alle potensielle løsninger, og som derfor kan sikre at man tar valg som garanterer maksimal nytte. Begrenset rasjonalitet kalles ofte «Administrative man», og henspiller på at man har uklare mål, og tar beslutninger som er «godt nok» ut fra den informasjonen man har tilgjengelig og er kapabel til å bearbeide (Jacobsen og Thorsvik, 1997, s.312). « Ideelt vil deskriptive teorier beskrive hvordan beslutninger *faktisk* fattes» (Flaa et al. 1995, s.166). Ifølge Lai (1999) har vi en tendens til å forenkle for mye og dermed begrense valgene våre mer enn nødvendig. Dette er høyst relevant i en kompleks organisasjon som Forsvarsbygg; det er omtrent umulig å ha full informasjon og sitte med hele bildet av den strategiske porteføljen. Hvor mye som formidles gjennom hvert ledd og hva det fører til er derfor et interessant spørsmål.

Vi kan hovedsakelig dele beslutningsmodellene inn i tre typer (Flaa et al. 1995):

¹ Kvalitetssystemet er en ressursbank på Forsvarsbyggs intranett.

2.1.1.1 Rasjonelle beslutningsmodeller

Beslutningstakerne i disse modellene kan beskrives som målrettet og rasjonelle. De handler etter beslutnings- og tankemodeller hvor det treffes beslutninger, innenfor ulike intellektuelle og strukturelle grenser, som skal føre til realiseringen av mer eller mindre klare mål. (Flaa et al. 1995, s. 176). Ifølge Lai (1999) må det foreligge fullstendig informasjon om alle beslutningsalternativene, slik at det er mulig å anslå forventet nytte av hvert enkelt alternativ. I tillegg må valgene mellom alternativene foregå utelukkende på grunnlag av definerte preferanser. Modellene kan også kalles optimeringsmodeller (Lai, 1999).

2.1.1.2 Politiske beslutningsmodeller

I disse modellene fokuseres det på at beslutningsprosessen forløper på samme måte som deler av det politiske livet; sondering, konfrontasjon, forhandlinger, «det muligens kunst»-filosofi osv. Deltakerne har forskjellige mål og verdier, men er alle avhengige av at man treffer beslutninger i felleskap (Flaa et al., 1995). Modellene har større fokus på at det er ulike maktforhold i virksomheten som også påvirker prosessene rundt beslutninger. Ifølge Flaa et al.(1995), er dette noe som kommer til uttrykk ved at deltakerne har relativt klare mål, og en viss felles interesse, men det kan foreligge en forhandlings situasjon ettersom de kanskje ikke er helt omforent om mål og verdier. (Flaa et al., 1995, s.182).

2.1.1.3 Anarkistiske modeller «Søppelbøttemodellen»

I boken *Ambiguity and Choice in Organizations*, av March og Olsen (1976), gjøres det rede for blant annet Garbage-Can modellen, eller «Søppelbøttemodellen» (referert i Eriksson-Zetterquist et al., 2014). Modellen er en motsetning til den rasjonelle teorien om beslutningsadferd, og beskriver de kompliserte strømningene i en virksomhet som påvirker beslutningsprosessen. Modellen tar høyde for at det er flere tilfeldigheter i en beslutningsprosess hvor de ulike relasjonene mellom deltakere, problemer, løsninger og beslutningsarenaer vil være mer innviklet. Det er ikke nødvendigvis den mest optimale løsningen og står derfor i sterk kontrast til det rasjonelle perspektivet, der man antar at det er et problem som skal løses og at man ut fra fullstendig informasjon og klare mål, kan velge det beste handlingsalternativet. Studien av universitetsorganisasjoner, utført av Cohen, March og Olsen (1972), såkalte organiserte anarkier, konkluderte med at «Søppelbøttemodellen» ikke løser utfordringer på en god måte. Likevel gjør den det mulig å foreta valg og løse problemer, selv om det er både uklare mål og konflikt i organisasjonen. De argumenterer for at modellens

fordel er at man i lys av den kan forstå prosessene i organisasjonen, og at man derfor kan håndtere både design og beslutninger bedre til en viss grad (Cohen et al. 1972, s. 17).

2.1.2 Beslutningsatferd og informasjonsbehandling

Feldman og March (1981, referert i Eriksson-Zetterquist et al., 2014, s.121) påpeker at «overproduksjon» av informasjon er betinget av sosiale forventninger om å komme frem til den rette beslutningen. Beslutningsstrategiene er ofte avhengige av hva som er målene for organisasjonen, og disse målene kan ofte være motstridende; som langsiktige mål versus kortsiktige mål (Eriksson-Zetterquist et al., 2014). I dette ligger det flere scenarioer:

- «Sequential attention to goals»; organisasjonene håndterer de problemene de støter på først
- Organisasjoner fattet lettere beslutninger med kortsiktige mål enn de knyttet til langsiktige mål, for å redusere effekten av usikkerhet.
- Det er enklere for organisasjoner å fatte beslutninger knyttet til det som er direkte problematisk i den daglige virksomheten, med det resultatet at de blir for kortsiktige i problemløsningen.
- «Beslutningstakingen er avhengig av organisasjonens evne til å lære. Cyert og March mener at organisasjonen må tilpasse seg omverdenen, som hele tiden er i forandring...Gjennom læring vil organisasjonene klare å tilpasse seg nye forhold og dermed kunne sette seg langsiktige mål (Cyert og March, 1963, s.118 og 123, som referert i Eriksson-Zetterquist et al., 2014, s.120-121).

2.2 Organisasjonskultur

Edgar Schein definerer organisasjonskultur som følger « *Organisasjonskultur er et mønster av grunnleggende antagelser utviklet av en gitt gruppe etter hvert som den lærer å mestre sine problemer med ekstern tilpasning og intern integrasjon – som fungert tilstrekkelig bra til at det blir betraktet som sant, og som derfor læres bort til nye medlemmer som den riktige måten å gjøre ting på, tenke på og føle på i forhold til disse problemene.*» (Jacobsen og Thorsvik, 1997)

Ifølge Hofstede et al. (1990, som referert i Alvesson og Sveningsson 2015, s.41) er det 7 karakteristikk som beskriver organisasjonskultur:

1. Culture is holistic and refers to phenomena that cannot be reduced to single individuals; culture involves a larger group of individuals.
2. Culture is historically related; it is an emergent phenomenon and is conveyed through traditions and customs.
3. Culture is inert and difficult to change; people tend to hold on to their ideas, values and traditions.
4. Culture is a socially constructed phenomenon; culture is a human product and is shared by people belonging to various groups. Different groups create different cultures, so it is not human nature that dictates culture.
5. Culture is soft, vague and difficult to catch; it is genuinely qualitative and does not lend itself to easy measurements and classification.
6. Terms such as «myth», «ritual», «symbols» and similar anthropological terms are commonly used to characterize culture.
7. Culture most commonly refers to ways of thinking, values and ideas of things, rather than the concrete, objective and more visible part of an organization.

Scheins modell foreslår tre nivåer av organisasjonskultur, som beskrevet av Jacobsen og Thorsvik; artefakter; verdier og normer og til slutt grunnleggende antagelser.

- **Artefakter.** «Artefakter er de uttrykk for kultur som kan observeres.» (Jacobsen og Thorsvik, 1997, s. 136.) Herunder regnes fysiske gjenstander, tekst språk og adferd.
- **Verdier og normer.** I utgangspunktet er verdiene i en organisasjon noe som skal uttrykke det man mener er bra; implisitt hva som er dårlig. Verdiene er noe som bevisst eller ubevisst styrer adferden til medlemmene i organisasjonen. Normer er de uskrevne reglene som forteller oss hva som er passende adferd i organisasjonen. « Normene gir prinsipper, retningslinjer og begrensninger for adferd, mens verdier angir hva som verdsettes og hva som er viktig å strebe etter å klare å få til.» (Jacobsen og Thorsvik, 1997, s.135.)
- **Grunnleggende antagelser.** Dette kan beskrives som en felles oppfatning av hva som er «sant», eller en felles måte å forstå konkrete forhold på. Det er en del av en sosialiseringssprosess, hvor nye medlemmer lærer hvordan man tenker i organisasjonen. Disse antagelsene er i stor grad ubevisste og blir tatt for gitt. Schein identifiserte syv dimensjoner som han mente

danner grunnlaget for formingen av grunnleggende antagelser. De listes ikke her, men handler i grove trekk om perspektiver på relasjonsbygging; oppfatning av sannhet, påvirkning, konflikt og grunnleggende menneskesyn (Jacobsen og Thorsvik, 1997, s. 133-134.).

Ifølge Flaa et al.(1995) er organisasjonskulturens eksterne tilpasning; for produksjon og problemløsning, viktig av tre grunner:

1. Kulturen avgjør hvordan og i hvilken grad de ansatte forstår virksomhetens kjerneoppgave.
2. Kulturen skaper en forståelse av virkemidlene som er naturlige å bruke for å løse utfordringene til bedriften.
3. Kulturen definerer evalueringskriteriene og hvordan en kan vite om man har gjort en god jobb.

For den interne tilpasningen og ivaretagelsen av forholdet mellom organisasjonsmedlemmene er det flere viktige faktorer som spiller inn:

1. Det sikrer organisasjonsmedlemmene et felles språk. Dette gjelder begrepsbruk og måte å kommunisere på.
2. Organisasjonskulturen definerer hvem som er utenfor og hvem som er innenfor; nyansatte må finne sin rolle, og alle har ikke en naturlig plass i de samme foraene.
3. Kanskje den viktigste funksjonen er fellesnormene som viser organisasjonsmedlemmene hvordan de skal forholde seg til aggresjon, både egen og andres. Når skal en la være å si noe og hvordan kan en slippe seg løs.
4. Organisasjonskulturen angir hva som belønnes og hva som straffes gjennom kjente eksempler i organisasjonen. Dette gir en mulighet for å generalisere hvilke kriterier som gjør handlinger gale og rette i organisasjonssammenheng.
5. Organisasjonskulturen bidrar også til å redusere usikkerhet hos medlemmene, ved at den forklarer det man ikke forstår, eller at en opplever for mange inntrykk på en gang. Det behøver ikke være gode forklaringer, men det er en trygghet i at kulturen oppleves som en oppskrift. (Flaa et al. 1995, s. 91-93).
- 6.

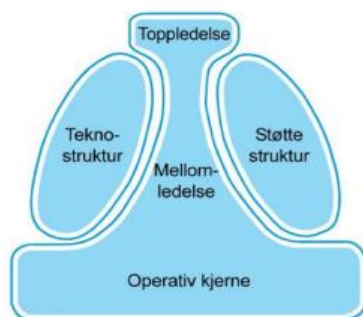
Organisasjonskultur er ofte den delen av en organisasjon som kan være vanskeligst å endre på, nettopp fordi det er «logikken om passende atferd» som er gjeldende, altså det man er sosialisert til gjennom formell og uformell opplæring i en ny organisasjon

(March & Olsen). Det vil derfor være interessant å se om undersøkelsene kan avdekke hvilke elementer som er rådende i organisasjonen og som potensielt påvirker beslutningene som tas. Kulturen i en organisasjon er med på å forme beslutningsatferden, gjennom å være et informasjonsfilter der man siler ut informasjonen i tråd med hva som er «passende» (Jacobsen og Thorsvik, 1997, s.320).

Organisasjonskulturen hevdes å ha fem generelle effekter på atferd:

- a) **Tilhørighet og fellesskap.** Kan gi grunnlag for sosialt fellesskap og en følelse av tilhørighet for den enkelte. Dette kan være med på å redusere usikkerhet og utrygghet fordi man blir del av en gruppe som tenker og handler ganske likt.
- b) **Motivasjon.** Opplevelsen av sosialt fellesskap og identitet som en sterk organisasjonskultur kan gi, kan virke angstreduserende og motiverende for den enkelte.
- c) **Tillit.** Jo sterkere kulturen er, desto større tillit vil det være mellom ledelsen og de ansatte og mellom ansatte i de ulike enhetene.
- d) **Samarbeid og koordinering.** Faktorene over medvirker til at de ansatte ønsker å samarbeide, og det er en effektiv måte å koordinere aktivitetene fremfor at de blir tvunget til det.
- e) **Styring.** Kulturens oppskrifter på hvordan ting bør håndteres kalles ofte for «premisskontroll». Ved at de ansatte sosialiseres til å begrense og systematisere informasjonstilgangen fungerer kulturen på samme måte som formell struktur, men gjennom grunnleggende antagelser, normer og verdier. (Jacobsen og Thorsvik, 1997, s.128-129).

2.3 Organisasjonsstruktur



Figur 2: Mintzbergs struktur. Kilde: KarlsenValoy.pdf (nord.no)

Organisasjonsstruktur kan defineres som arbeidsdeling, fordeling av autoritet og system for styring, koordinering og kontroll av oppgavene i organisasjoner.

For å belyse de strukturelle rammene i Forsvarsbygg vil jeg bruke Henry Mintzbergs teoretiske perspektiv på organisasjoner. Henry Mintzberg (1983) utviklet typologisering av organisasjoner, hvor han skisserer at en organisasjon består av fem hovedelementer.

Produksjonskjernen (operativ kjerne), mellomlederne og toppledelsen, samt støttestaber og det

som kalles teknostruktur. De tre første er det som utgjør linjestrukturen, og de to siste er det som ofte kalles stab- og støttefunksjoner (Jacobsen og Thorsvik, 2002).

Jeg skal videre forsøke å sette Forsvarsbygg som organisasjon inn i to ulike strukturelle perspektiv, for å utforske hvilken struktur som samsvarer mest. «Store organisasjoner er sterkere formalisert enn små og formalisering øker mulighetene for å delegerer beslutninger.» (Jacobsen og Thorsvik, s. 98, 2002). Forsvarsbygg er en svært stor organisasjon både i geografisk lokalisering og i antall ansatte. På grunn av størrelsen er organisasjonen derfor avhengig av at beslutningsmyndighetene delegeres. Ut fra dette vil jeg bruke perspektivet til å belyse funnene i analysekapittelet.

2.3.1 Forsvarsbygg som «Maskinbyråkrati»

Den idealtypiske organisasjonsformen som Max Weber først beskrev består av følgende kjennetegn:

- En klar horisontal arbeidsdeling og spesialisering i det Weber kaller for «kompetanseområder».
- Utstrakt bruk av regler som angir hva som skal gjøres i ulike tilfeller.
- Krav til skriftlig saksbehandling som skal gi muligheter for kontroll
- Et hierarki der det er klart definert hvem som er overordnet og underordnet innen de ulike kompetanseområdene.
- Ansettelse på kontrakt etter faglige kvalifikasjoner.
- Stillinger er en karrieremulighet ved at man kan avansere fra lavere til høyere posisjoner i hierarkiet.
- Den enkelte lønnes med en fast gasje og har ikke noen eiendomsrett over organisasjonens ressurser.(Jacobsen og Thorsvik, s. 102, 2002)

Ifølge Mintzberg (1983) er nøkkeldelen i organisasjonen Teknostrukturen i modellen, ettersom man er høyt fokusert på standardisering av arbeidsprosesser. Dette flytter også en del av den uformelle makten til denne delen av strukturen, som igjen former måten man skal jobbe på i resten av organisasjonen. Forsvarsbygg er en offentlig instans og har naturlig nok både regelverk og prosedyrer for saksbehandling og beslutningshierarki. Alle punktene over er beskrivende for organisasjonen, men virker noe utilstrekkelig. Forsvarsbygg er en matriseorganisasjon, og den typiske hierarkiske utformingen treffer ikke helt.

2.3.2 Forsvarsbygg som «Det profesjonelle byråkratiet»

Kjennetegnene ved denne horisontalt komplekse strukturen, er profesjonalisering og delegert beslutningsmyndighet og handlefrihet. Sammenlignet med Maskinbyråkratiet løser Det profesjonelle byråkratiet standardisering av oppgaveløsning gjennom å ansette profesjonelle som har en felles fagkunnskap. I Forsvarsbygg er de fleste ansatte profesjonelle som har tilegnet seg kompetanse gjennom utdanning, og som derfor kan løse oppgavene i virksomheten på en god måte.

En kan argumentere for at Forsvarsbygg med sine sterke fagsøyler og fokus på kompetanse er et slikt profesjonelt byråkrati, med store innslag av ingeniører, jurister og annen spesialisering. Mintzberg kaller det et profesjonelt byråkrati fordi man har delegert beslutningsmyndigheten i fagspørsmål ned til de profesjonelle, mens det økonomisk-administrative beslutningsnivået ligger i den administrative ledelsen.

Denne delegeringen er en av fordelene ved modellen, fordi den skal gi en raskere problemløsning og saksbehandling. Noen av ulempene man kan trekke frem er rivalisering mellom faggrupper som kan føre til samarbeid- og styringsproblemer. Videre kan det være en mulighet for at man fokuserer for mye på den formelle kompetansen de ansatte har, og hindrer utnyttelse av realkompetansen (Jacobsen og Thorsvik, 2002).

I et profesjonelt byråkrati har den enkelte ansatte stor kontroll over eget arbeid og er relativt uavhengig av sine kollegaer. Ifølge Erlie (2003) vil det være profesjonene som skaper normene. Kommunikasjonsutfordringene er å få til informasjonsflyt på tvers av avdelinger og faggrenser. «Organisasjonen tilfredsstiller to menneskelige behov: den er demokratisk, med store fullmakter til den enkelte medarbeider, og den gir stor grad av selvstendighet til den enkelte» (Erlie, 2003, s.100). I Forsvarsbygg kan det nok argumenteres for at etaten ikke preges av demokrati; det er fortsatt en veldig stor og toppstyrt organisasjon. Like fullt er organisasjonen preget av at de ansatte har en stor grad av selvstendighet og et delegert fullmaktsystem. Profesjonsbyråkratiet vil være en kombinasjon av struktur og kultur, ettersom det er profesjonene som skaper kulturen, samtidig som det er strukturert gjennom blant annet prosedyrestyrt saksbehandling og hierarkisk beslutningsmyndighet. Ut fra denne organisasjonsstrukturen forventer jeg derfor at funnene i undersøkelsen vil gjenspeile denne kompleksiteten.

Selv om Weber mente at byråkratiet var den mest rasjonelle organisasjonsformen argumenterte Robert Merton (1968) gjennom Dysfunksjonsstudiene, for at en byråkratisk

organisasjonsform i praksis skaper ulemper som blant annet sendrektighet, rigiditet, fragmentarisk problembehandling og målforskyvninger. Årsaken til ulempene er at man legger så stor vekt på regelstyring, formaliteter, tjenesteveikommunikasjon, som går på bekostning av effektiviteten som er avhengig av uformell og fleksibel tilpasning til utfordringene (Flaa et al., 1995, s. 33-34).

2.4 Organisatorisk kontekst

Ifølge Jacobsen og Thorsvik (1997), kan vi beskrive organisasjonsmessig kontekst som «...den organisasjonsmessige sammenhengen som den enkelte inngår i, hvilke mål og arbeidsoppgaver som vedkommende er gitt, og hva som kjennetegner organisasjonsstrukturen og organisasjonskulturen som den enkelte er en integrert del av» (Jacobsen og Thorsvik, 1997, s. 315).

«For å forstå beslutninger må vi dermed forstå beslutningsprosessen, dvs. den prosessen der informasjon samles inn og bearbeides, der man velger mellom alternativer, og der man iverksetter beslutninger» (Jacobsen og Thorsvik, 1997, s. 346)

Organisasjonens struktur angir form og krav for de ansatte. Den har tre generelle effekter på atferd; stabilitet, begrensning og koordinering. Den fremste hensikten med en formell struktur, er å påvirke atferden til de ansatte i en bestemt retning. I likhet med «Administrative man» fra beslutningsteorien, er organisasjonsstrukturen også påvirket av at mennesker ikke er maskiner og ikke nødvendigvis følger den formelle strukturen slik den er ment. Ofte går sosiale strukturer på tvers av formelle strukturer fordi de ansatte ønsker de slik (Jacobsen og Thorsvik, 2002). Inndelingen av arbeids- og ansvarsområder i den formelle strukturen gir føringer og begrensninger til den ansatte om hvilken informasjon som er viktig for å løse de gitte oppgavene. Den formelle strukturen fungerer altså som et filter for hva slags informasjon den ansatte vil søke etter og eksponeres for. Videre vil et annet trekk ved strukturen være at man benytter prosedyrer og rutiner. Man søker å samle like tilfeller og informasjon for å benytte like metoder for å løse oppgavene på en effektiv måte. Strukturen påvirker også beslutningsprosessene ved at den definerer hvilke beslutningsarenaer en organisasjon skal ha. Beslutningsarenaen får sine prioriteringer gjennom mandater, som sier noe om hvilke saker de kan beslutte i. Et beslutningsforum vil også ha formelle krav til hvem som kan delta, noe som også former premissgrunnlaget for hvilke beslutninger som fattes. Til sist vil det også være definert beslutningsprosedyrer som er et organisert sett med responser, gjennom rutiner og regler (Jacobsen og Thorsvik 1997, s.316-319).

Tilsvarende vil det være elementer i kulturen som viser hvilken informasjon som er viktig og hva som kan utelukkes. Som tidligere nevnt er kulturen ofte en rettesnor med tanke på hva som oppfattes som riktig og gal atferd i en organisasjon. En risiko ved kulturen er at den kan selektere bort informasjon som «ikke passer» inn i de grunnleggende antakelsene, normene og verdiene. En kjent risiko, som jeg også har nevnt i beslutningsteorien, er gruppetenking som kan føre til undertrykking av tvil og kritisk tankegang, blant annet.

Det kan argumenteres for at kulturen i organisasjonen kommer til uttrykk der den formelle strukturen ikke strekker til. Dersom strukturen ikke gir gode svar på hvordan en utfordring skal håndteres eller forstås, er det naturlig at kulturen vil forsøke å gi svar på det gjennom uformelle normer som er skapt blant de ansatte (Jacobsen og Thorsvik, 2002). Ifølge Erlie (2003) er det fire teser som kan beskrive hvordan det uformelle systemet påvirker en organisasjon:

1. Tesen om sosial behovsdekning. Den uformelle organisasjonen er positiv fordi den dekker behovet for sosial trygghet, behovet for kontakt og samtale, behov for informasjon og sosial støtte i mange situasjoner.
2. Utfyllingstesen. Den uformelle organisasjonen utfyller det formelle systemet. Alle de uskrevne reglene og det sosiale nettverket utgjør en viktig forutsetning for at arbeidet kan utføres. Den uformelle organisasjonen reduserer usikkerhet.
3. Fordreiningstesen. Den uformelle organisasjonen medvirker til å fordreie intensjonene i den formelle organisasjonen. Denne tesen går ut på at under arbeidsprosessene vil ulike trekk ved det formelle systemet bli tilpasset interesser og behov hos de ansatte.
4. Motsetningstesen. Særlig i større organisasjoner vil de uformelle strukturene danne grobunn for utvikling av fiendtlige holdninger mot organisasjonen og ledelsen. (Fivesdal, Bakka, 1998, s.43, referert i Erlie 2003, s.96)

3 Metode

I det følgende kapittelet vil jeg først gjøre rede for innhenting av den empiriske dataen til studien. Jeg skal gjøre rede for hvilket datamateriale som ble samlet inn og hvilke metoder jeg valgte å bruke i prosessen. Til slutt skal jeg gjøre rede for kvaliteten i studiet og de etiske vurderingene som er gjort.

3.1 Forskningsstrategi

Ut fra forskningsformålet i denne oppgaven valgte jeg å bruke et kvalitativt design på datainnsamlingen og den påfølgende analysen. «Den kvalitative metoden egner seg best når vi er interessert i å avklare nærmere hva som ligger i et bestemt begrep eller fenomen... Et kvalitativt opplegg har som regel til hensikt å få fram hvordan mennesker fortolker og forstår en gitt situasjon.» (Jakobsen, 2005, s. 131.)

Jeg vurderte å bruke et kvantitativt design med spørreundersøkelse, men valgte etter samtale med veileder å bruke intervjuformen og kvalitativt design, i stedet. Årsaken er at jeg forventet en dypere forståelse med intervjumetoden, og at det ville være vanskeligere med en spørreundersøkelse å fange opp dybde eller nyanser. Intervjuene ble lagt opp som semi-strukturerte, slik at det skulle være rom for utdypninger dersom det viste seg å være en hensiktsmessig oppfølging. Intervjuformen gir også en fleksibilitet og åpenhet som kan være nyttig dersom det oppstår uventede hendelser underveis.

Ulempene med det kvalitative designet er at det er ressurskrevende; det tar tid å organisere og gjennomføre. Videre er den eksterne gyldigheten problematisk, ettersom utvalget er så lite at det ikke nødvendigvis kan generaliseres utover det teoretiske (Jakobsen, 2005). Her har jeg likevel prøvd å sørge for et så representativt utvalg som mulig, selv om utvalget utgjør kun ca. 3 % av populasjonen.

For å finne tidligere forskning og teoretisk grunnlag for oppgaven brukte jeg strategiske søk i databasen Oria, samt Business Source Premier. Jeg søkte innledningsvis på begreper som «decision making», «decision making theory», «organizational decisionmaking», »decision making + organizational culture». Etter hvert som jeg fant relevante kilder, foretok jeg også kryssøk basert på kildene til kildene. Dette var disse søkene som ga mest relevant informasjon.

3.2 Datainnsamling og utvalg

Utvalget er gjort med utgangspunkt i at jeg ønsket å få bredest mulig representasjon gjennom de 6 informantene jeg inviterte til å delta. Videre var det ønskelig å få representanter fra ulike geografiske lokasjoner og ulike fagområder. Jeg la vekt på at noen måtte ha lederansvar.

Årsaken til det er at ledere ofte har en annen informasjonstilgang og beslutningsmyndighet enn de som blir ledet. Det ble innhentet tillatelse fra Regionssjef for å gjennomføre intervjuene, samt godkjenning fra Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste (NSD). I tillegg fikk jeg tillatelse til å bruke kildene som er oppgitt fra Forsvarsbyggs intranett, via pressevakten. Før jeg gjennomførte studiens intervjuer, foretok jeg ett pilotintervju for å undersøke om det var noe som burde omformuleres eller fjernes i intervjuguiden. Gjennom dette intervjuet fant jeg at lengden på intervjuet var akseptabelt. Jeg fjernet et par spørsmål og la til et par nye i håp om å belyse kulturen bedre. Etter gjennomføringen av intervjuene brukte jeg omtrent 90 timer på å transkribere intervjuene manuelt. Utvalget bestod av 6 menn og 1 kvinne (inkludert pilotintervjuet). De ulike fagområdene som ble representert var Arena/ Drift, Fag & Prosjekt, Marked og Stab.

3.3 Kritikk mot egen forskning

Når en velger å skrive om sin egen arbeidsplass vil det alltid være fordeler og ulemper knyttet til det. Den åpenbare fordel er at man har god tilgang på både informanter og informasjon, i tillegg til at man har en forståelse for virksomhetens kompleksitet som det kan være vanskelig å oppfatte som ekstern. Min arbeidsgiver har tillit til at jeg skriver en godt fundert oppgave, og at jeg behandler informasjonen så objektivt som mulig. Risikoen er at jeg ikke beholder objektiviteten og farges for mye av min egen oppfatning, kulturforståelse og erfaring. Derfor er dette noe jeg må ha fokus på når jeg utformer spørsmålene som skal stilles i intervjuene og når jeg analyserer grunnlaget, slik at jeg forsøker å unngå tolkningsfeil som kan påvirke undersøkelsenes totale gyldighet. Jeg tok heller ikke hensyn til kjønnsbalanse hos informantene; jeg vurderte stillinger og plasseringen i organisasjonen som viktigere enn kjønn i dette prosjektet. En potensiell svakhet kan være at jeg ikke har noen tidligere erfaring med intervjuer og at både intervjuene, informasjonen samt tolkningen av denne kan påvirkes av det. En annen faktor i dette prosjektet er at organisasjonen ble omstilt 15.september, og det medfører at det som tidligere var Region Nord og Region Hålogaland ble slått sammen til en region. Det vil bli nesten dobbelt så mange ansatte og det geografiske ansvarsområde vil bli tilsvarende større. Oppgavene endres likevel ikke og det er i stort de samme menneskene som

skal drifte den samme EBA-massen videre. Relevansen av funnene i dette prosjektet kan dermed forringes dersom endringene påvirker informasjonsflyten som en følge av nye kommandolinjer. Jeg anser undersøkelsen som relevant likevel, ettersom dette er en utfordring som har bestått gjennom flere omorganiseringer tidligere.

3.4 Reliabilitet

Vurdering av reliabilitet eller troverdighet i kvalitative undersøkelser, går i hovedsak ut på at forskeren reflekterer over hvordan datainnsamlingen har foregått, med den hensikt å bli bevisst på mulige feilkilder. I mine undersøkelser er det en sjanse for at jeg har vært med å påvirke svarene til en viss grad, ettersom jeg har intervjuet mine kollegaer som jeg kjenner fra før, og at det i seg selv er nok til å skape en intervjuereffekt. Jeg har brukt båndopptaker og transkribert intervjuene uten digitale hjelpemidler utover min egen pc. Gjennom den måten å jobbe på har jeg hørt gjennom alle intervjuene flere ganger for å sikre meg at alle detaljer har kommet med i datamaterialet. Alle intervjuene ble utført på arbeidsplassen etter informantenes eget ønske, og de fikk bestemme tidspunktet selv. Det må likevel antas at det vil være vanskelig å replikere undersøkelsen; organisasjonen er endret strukturelt i ettertid og informasjonen må nødvendigvis ha endret seg noe.

3.5 Validitet

Intern validitet, eller gyldighet, består i å vurdere om resultatene kan oppfattes som riktige. En validering man kan gjøre er å stille spørsmål om man har intervjuet de riktige informantene og om disse har formidlet sann informasjon? I denne undersøkelsen har jeg lagt vekt på å velge ut informanter som sitter på ulike lokasjoner, og som har roller med og uten lederansvar. De har stillinger som krever mye samhandling og derfor en god informasjonsflyt. Hvorvidt kildene gir riktig informasjon, beror på deres *evne* til å gi riktig informasjon om temaet i undersøkelsen. Jeg mener at validiteten forsterkes hos informantene i undersøkelsen fordi de gir eksempler og forklaringer som er selvopplevde og som berører dem selv. Mye av informasjonen i datagrunnlaget er av en slik art at det er vanskelig å tro at det ikke er oppriktige meninger som kommer fram, eksempelvis frustrasjon over prosesser. Det som kan svekke gyldigheten noe er spørsmål som krever selvinnsikt og potensiell kritikk av egen atferd.

Ekstern validitet, eller overførbarhet, er et spørsmål om i hvilken grad man kan generalisere funnene. Hensikten med kvalitative undersøkelser er ikke nødvendigvis å generalisere fra enheter til populasjoner; men heller å utdype og forstå begreper eller fenomener, eller det vi

kaller teoretisk generalisering. I denne undersøkelsen mener jeg at kvaliteten på utvalget sannsynligvis er med på å styrke den eksterne validiteten, ettersom de fleste sitter i posisjoner som gjør at de må forholde seg til informasjonsstrømmer fra alle kanter, og at de selv er i roller som krever at de bidrar i informasjonsflyten.

3.6 Ethiske vurderinger

«Utgangspunktet for forskningsetikken i Norge i dag er tre grunnleggende krav knyttet til forholdet mellom forsker og dem det forskes på: informert samtykke, krav på privatliv og krav på å bli korrekt gjengitt.» (Jakobsen, 2005, s. 45) Utover dette har jeg som nevnt innhentet nødvendige tillatelser for datainnsamling, fra NSD.

Det er en forutsetning at den som skal bidra som informant, deltar frivillig i undersøkelsen og at den som skal undersøkes er informert om farer og gevinster som deltakelsen kan medføre. Dette er grunnlaget for begrepet *informert samtykke*. Informantene i denne undersøkelsen ble presentert for et samtykkeskjema som var basert på en mal fra UiT, som inneholdt informasjon om undersøkelsen formål og problemstilling. Det ble også informert om at de kan trekke seg når som helst uten konsekvenser for dem selv, og det ble oppgitt ulike kontaktpersoner.

Informantene i undersøkelsen var alle kompetente til å beslutte sin egen deltakelse. De fikk et valg om å være med basert på frivillighet, men jeg kan ikke vite om de følte seg presset av at vi jobber i samme organisasjon. De ga i så fall ikke uttrykk for det, men uttalte heller at de syntes det var fint å kunne bidra.

Informantene i en slik undersøkelse skal også ha forstått informasjonen de har fått for at kravet om informert samtykke skal være innfridd. De som deltok i denne undersøkelsen ga uttrykk for at de forstod omfanget av sin deltakelse. Utover det kan jeg ikke bedømme om de faktisk gjorde det. Kravet om privatliv handler i denne undersøkelsen hovedsakelig om å beskytte personene som har deltatt fra å kunne identifiseres. Noe anonymisering er foretatt og det er brukt en lav detaljeringsgrad. Navn, stedsnavn og roller har blitt bearbeidet for å redusere gjenkjenneligheten i organisasjonen, uten at det har betydning for funnene.

Krav til riktig presentasjon av data har vært viktig for å skape et så fullstendig bilde som mulig av funnene. Sitater og eksempler er gjengitt etter beste evne, slik at de ikke skal framstå som om de er tatt ut av kontekst.

4 Empiri og drøfting

I dette kapittelet skal jeg trekke frem funn som jeg har gjort gjennom de 6 intervjuene som ble gjennomført. Hensikten er å forsøke å belyse problemstillingen «Kan informasjonsflyten og den påfølgende beslutningsatferden forstås med bakgrunn i kultur og struktur i Forsvarsbygg?» Videre skal jeg drøfte funnene med bakgrunn i valgte teorier.

Jeg gjennomgikk alle de transkriberte intervjuene og la alle svarene inn i en matrise i et regneark, for å systematisere datamaterialet. Så delte jeg oversikten opp etter spørsmålene i intervjuguiden, og la til et eget felt for oppfølgingsspørsmålene og svarene som ble gitt. Videre delte jeg inn datamaterialet i to kategorier, struktur og kultur. Alle svar som omhandlet eksempelvis mål/konsekvenser, prosedyrer, ledelse, ansvarsområder og beslutningsmyndighet ble kodet til struktur. Svarene som eksempelvis gikk på kultur, vurdering av egen innsats, delingskultur og reduksjon av usikkerhet ble kodet til kultur.

«Kategoriene skal være fundert i data. De skal springe ut fra de dokumentene, observasjonene og intervjuene vi har tilgjengelig» (Jakobsen, 2005, s. 193). Ifølge Jakobsen (2005) er den kvalitative tilnærmingen preget av åpenhet, noe som betyr at det i liten grad er forskeren som på forhånd danner kategorier som data så skal passe inn i; metoden skal være induktiv, en såkalt åpen tilnærming. En opptelling viser at det er gitt totalt 174 svar. Av disse er 108 (62 %) bundet opp i strukturelle forhold, og 66 (38 %) svar er kulturelt betingede. Når det gjelder spørsmålene var 19 (65 %) strukturelt betinget og 10 (35 %) kulturelt betinget. Jeg skal forsøke å belyse dette videre ved å forenkle og dele problemstillingen i to, en strukturell del og en kulturell del.

4.1 Kan informasjonsflyten og den påfølgende beslutningsatferden forstås med bakgrunn i struktur?

I et strukturelt perspektiv vil selve organiseringen av de ansattes arbeidsdeling og ansvarsområder være viktig; men også momenter som rapporteringsrutiner og prosedyrer, beslutningshierarki, møtestrukturer og målsetninger er en del av de faste holdepunktene. Når en struktur fungerer godt er det lett å tenke seg at det er klart for de ansatte hvor de finner informasjon, hvem som tar beslutninger, hvilke mål man skal levere på og hvem som kan støtte i ulike spørsmål.

Beslutningsgrunnlag

På spørsmål om informantene fikk tilstrekkelig informasjon til å ta beslutninger på en god måte, svarte halvparten av informantene (A2, A3, A4) at de opplevde at de «hadde den informasjonen». Dette var de tre som hadde lengst erfaring i organisasjonen. De tre andre svarte mer variabelt; fra å ikke ha et godt grunnlag (A5), til å få et grunnlag etter å ha brukt uforholdsmessig mye tid på det (A6), til å oppleve at det er krevende og uoversiktlig (A1). Dette kan indikere at erfaring gir trygghet i beslutningsprosessen, men det sier lite om det er strukturelle eller kulturelle forutsetninger som ligger til grunn. Informantene som var misfornøyde fremstod som frustrerte og oppgitte i intervju situasjonen. En informant beskrev sin opplevelse slik: «... *Ja, til slutt så gjør jeg det. ... for at jeg søker informasjon. For jeg, jeg lærte fort i Forsvarsbygg at jeg, jeg må ikke gi meg. Så jeg må på en måte bare gå opp gangen i saker... men det er ikke fordi informasjonen bare kommer til meg eller liksom, jeg må melde meg på, jeg må grave litt eller ja... Jeg klarer å få tak i informasjonen, men jeg bruker fryktelig mye tid på det. ja. Det kunne liksom vært en plass hvor jeg fant det eller sånn.*» (A6)

På spørsmål om hva hovedinntrykket er når det gjelder informasjonsflyten i EF/ RENO, svarte flere at de opplever den som dårlig og basert på tilfeldigheter (A1, A2, A3, A5). A4 påpeker at det er utfordrende med matriseorganisering og at det er avhengig av om folk føler eierskap til utfordringene. A6 svarte «*informasjonen er ikke godt nok strukturert, gjennom som for eksempel logiske møteserier eller kategorisert godt nok, som på en måte som går igjen i ulike møteserier eller på ja.. og informasjonen den flyter egentlig over hele organisasjonen.*» På oppfølgingsspørsmål om den flyter bra eller dårlig fortsatte A6 «*Som i dårlig. Som at man, man kan ikke dra til en plass eller en person og være sikker på at du får all informasjonen som er relevant for... en problemstilling.*»

Mål og konsekvenser

På spørsmål om informantene opplevde at arbeidshverdagen var styrt etter klare mål svarte 4 av 6 informanter (A1, A2, A4, A6) at de opplevde det slik, mens den som hadde minst erfaring i organisasjonen svarte nei (A5), og den med mest erfaring mente at man hadde en delvis målsetting, men kun på økonomi(A3). «... *Delvis. Vi blir styrt på økonomi. Men hva vi leverer er ikke så viktig.*» (A3). 3 av 6 informanter (A1, A2, A3) opplevde at det ikke hadde noen konsekvenser dersom mål ikke nås eller at resultatene i organisasjonen er under forventning. A4 og A6 hadde en opplevelse at det ble tatt tiltak, men i varierende grad. A6

trakk fram eksempel på manglende IKT-systemer som skulle vært ivaretatt over lang tid, men som ikke har blitt det: «Ja, for eksempel nå, situasjonen vi står i nå.. vi skulle hatt flere IKT-systemer, men vi har ikke det, fordi at noen tidligere mål ikke er nådd. Så nå har vi på en måte dårligere informasjonsflyt.» (A6). 5 av 6 informanter (A1, A2, A4, A5, A6) svarte at de har opplevd at mangel på informasjon har ført til forsinkelser som kunne vært unngått. Det har ført til utsettelse av prosjekt, redusert bruk av bygg for Forsvaret, svakere omsetning av økonomiske midler og prosjekt som ikke blir ferdig.

Arbeidsdeling og ansvarsområder

På spørsmål om informantene har oversikt over hvilke ansvarsområder de ansatte på arbeidsplassen har, og om de vet hvem som kan gi dem informasjon som de kan ha behov for, svarte 5 av 6 informanter (A1, A2, A3, A4, A6) i varierende grad at de har det. A5 følte seg relativt ny i stilling ennå og hen slet med det, men mente at det ble bedre og bedre. De har ulike måter å beskrive det på: «Sånn tålelig og bedre og bedre, men, men det er jo.. å få den forståelsen er ikke noe logisk.., det får du jo litt her og litt der... Det er ikke noe, ofte ikke et klart bilde.» (A1). Eller som denne informanten sa: «... hva de gjør og ansvarsområder, det får du høre kanskje på lunsjrommet. Det er ikke noe sånn...» (A3). Informant A6 så et utviklingspotensial: «Ja, jeg bruker jo Nettopp², ... organisasjonskartet der og det er, det er en veldig bra sak, det er jeg veldig glad at er der. Og så skulle jeg ønske at det for eksempel, under hvert av fagfeltene eller avdelingene eller hva man skal si, så kunne det vært en liten boks, og så kunne det vært fire-fem bulletpoints, punkt hvor det bare stod sånn stikkord hva de gjorde» (A6).

Beslutninger og konsekvenser

Delegert beslutningsmyndighet er et av kjennetegnene i Det profesjonelle byråkratiet og informantene gir i all hovedsak uttrykk for at det er få konsekvenser utover økonomiske, hvis de fatter dårlige beslutninger. A2 påpeker at feilansettelser er en beslutning som vil være problematisk for den lederen som ansetter, ved at vedkommende må følge opp i etterkant. På spørsmål om de har tatt beslutninger uten å ha myndighet til det svarer 4 av 6 informanter nei (A1, A2, A4, A6). A3 svarte at hen har tatt en beslutning etter å ha fått feil informasjon om at hen hadde myndighet til det. A5 svarte at hen hadde besluttet i en sak uten å sende det via sjefen. Det gikk bra, men ville hatt konsekvenser for organisasjonen hvis hen hadde fattet en

² Nettopp+ er navnet på Forsvarsbyggs intranett-plattform.

gal beslutning. A4 innrømte at hen kunne tøyse prosedyrene litt i den hensikt å spille bruker god «*Det handler egentlig om at man kan spille hverandre god i hverdagen. Skape rom til å, til å, til å lykkes i det vi holder på med.*» Informantene trakk fram Forsvarets prioriteringer (A1), god framtidsforståelse (A2), hvem som påvirkes (A4), felles forståelse og informasjon (A5), og vurdering av verstefallsscenario (A3, A6), som det viktigste å vite før de tar en beslutning. Samtidig kommenterte A1 «*Beslutningsvegring i denne organisasjon er, er det absolutt. og folk bare skyver til side, og så lenge folk kan dukke, så dukker de.*» På spørsmål om de har unnlatt å ta beslutninger eller skjøvet ansvaret videre svarte halvparten av informantene (A1, A4, A5) bekreftende på at de hadde skjøvet det videre, men da i mindre viktige saker eller saker som var vanskelige å beslutte alene. Den andre halvparten (A2, A3, A6) mente de hadde tatt beslutninger der de hadde myndighet til å ta dem.

Ledelse av informasjon

Informantene i undersøkelsen her ble spurt om hvordan informasjonsflyten prioriteres av ledelsen i EF/ RENO. Også her var svarene noe sprikende, fra den som opplevde at det var en god prioritering (A6), men vedkjente seg at hen var farget av å sitte i en posisjon hvor hen påvirket prioriteringene av hva som skal informeres om. En av informantene påpekte den strukturelle organiseringen som en utfordring (A4): «*Burde kanskje være mer fokus på det, men så er vi litt tilbake til dette med matriseorganisering. Det er store utfordringer med å ha en god informasjonsflyt da, fordi det er ikke alltid at folk er enig om hvor hører denne saken hjemme?*» (A4). En av de andre informantene sier det slik: «*Stort sett så flyter informasjonen greit, det gjør den.. men så er det en del tilfeller der den er distribuert, men ikke så langt som den kanskje burde ha, at man kanskje ikke helt har sett scopet av.. informasjonsbehovet i en del sammenhenger.*» (A2)

På oppfølgingsspørsmål om hvorvidt man burde ha fokusert mer på utfordringene med informasjonsflyten i en matriseorganisasjon, svarte A4: «*Joda, og for å ta matriseorganiseringen og den biten der, så har det jo vært en del frustrasjon i forhold til at ja, vi har økonomimøter med controllerne våre og skal samtidig vi sitte på rapporteringsmøter i faglinja, så skal drift spørre oss ut om de tingene som angår drift når de likevel har gjennomgått og avviksforklart eventuelt i økonomirapporten. Jeg blir sånn.. les nå den forbanna økonomirapporten og har du spørsmål om den, så tar du den med controlleren vår. Vi har jo svart det ut, men så var det altså i en periode så satt man og hadde rapporteringsmøte, og så satt man i tillegg i en time eller to i rapporteringsmøte faglinja. Og da blir jeg litt sånn der.. ja.*» (A4).

Prosedyrer og rapportering

På spørsmål om de har rapporteringsansvar og om de vet hva informasjonen brukes til, svarte 4 av 6 informanter (A1, A2, A3, A4) at de rapporterer på økonomi i all hovedsak og at det er med på å danne et bilde av produksjonen gjennom året. A6 svarte at hen er med på å utforme målsetningene hen rapporterer på og har god oversikt. A5 er usikker på om hen har rapporteringsansvar i det hele tatt og rapporterer ikke på noe for øyeblikket. Informantene (A2, A4, A6) svarte at de rapporterer på styringsparametere i et mål- og resultatstyringsverktøy, samt at det rapporteres på tilstandsanalyser for å justere produksjonen gjennom året. På spørsmål om kjennskap til- og etterlevelse av interne prosedyrer, svarte 5 av 6 informanter (A2, A3, A4, A5, A6) at de har kjennskap til prosedyrene som gjelder for dem. A2 kommenterte etterlevelsen slik: « *I den grad det foreligger prosedyrer, så har jeg god oversikt på dem, ... og en del følger jeg, og en del prioriterer jeg ikke å følge, fordi at å følge den prosessen genererer etter mitt syn ingen merverdi, ... tidkrevende og da ser jeg bort fra dem.* »

En annen informant mener at prosedyrene ikke treffer det hen opplever som relevant « ... *Det var antydning til brann i en sånn ... her... frityrgrype på kantina i en leir. Det var det det startet med, ... rutinene rundt det å gjøre rent kanalene, altså ventilasjonskanalene som er det som er rundt en sånn hette som er mye gørr i.. Og det er ingen som kan si at rutinene er følgende... Vi hadde han brannmannen vår her nå i forrige uke, og du får ikke noe konkret svar at jo, men det skal vaskes de kanalene, to ganger i året... Nei, det er ingen som sier noe om det og det er ingen som kommer og forteller deg at det må dere gjøre. Vi fikk også høre fra, fra BHT at... ventilasjonsfilter i ventilasjonsanlegg skal skiftes en gang i året.... Vi måler jo trykkfallet over ventilasjonsfiltrene som sier at ja, nå er de så slitne at nå må de byttes. Nei, det holdt ikke. En gang i året, fikk vi tilbakemelding. Når vi begynner å forske på det.. Snakke litt... så leser de i forskriftene, våre driftsteknikere, at det står ikke noe konkret der. Og så snakker jeg med de jeg føler er de nærmeste fagfolkene våre i organisasjonen. Som er fagingeniører på, på det. Nei, så sier de nei, det står ikke noe konkret. Det er bare en anbefaling. Og da savner jeg det at... jeg kan gå en plass og så kan jeg se, eller noen kan komme og fortelle meg at sånn skal det være... For vi hadde jo snudd litt på det, vi hadde jo, vi har mange anlegg som blir målt med trykkfall over og skifter deretter når det er nødvendig. Det er en kjempestor kostnad det, i forhold til å skifte en gang i året, og så konsekvent. Så jeg savner liksom den.. ja hvor skal jeg gjøre den henvendelsen, hvor skal jeg spørre for å få vite*

det? Som kan komme tilbake til meg å si at jo, det står der og der at du skal, eller det kan stå at det anbefales. Og det er stor forskjell på anbefaling og skal. ... Hva er viktig informasjon? Sånne ting synes vi er kanonviktig. Men for de som utarbeider Kvalitetssystemet vårt, så er det uvesentlig. De har fokus på helt andre ting i Kvalitetssystemet. Synes jeg da.» (A3)

Kilder til informasjon

Jeg spurte informantene i denne undersøkelsen om hvilke kilder de får mest informasjon fra, og 2 av 6 informanter (A5, A6) svarte at nærmeste leder var viktigst; 5 av 6 (A1, A2, A3, A4, A6) trakk fram uformell prat som veldig viktig, og 2 av 6 (A2, A4) trakk fram formelle møter som viktig. A1 svarte følgende: *«På tilfeldige møter...når det snakkes løst, kanskje da, men det er jo selvfølgelig og noen, altså, noe kommer jo selvfølgelig og via telefon og mail, selvfølgelig, men, men påfallende mye gjennom tilfeldigheter.» (A1).*

Informasjonsavhengighet

På spørsmål om informantene kunne beskrive organisasjonens robusthet i forhold til informasjonsavhengighet knyttet til enkeltpersoner. 6 av 6 informanter svarer at organisasjonen mangler robusthet. Det finnes ikke noe system som ivaretar det og det er opp til den enkelte hvor flink de er til å lagre eller videreformidle informasjon.

4.2 Drøfting av det strukturelle perspektivet

Ut fra funnene i undersøkelsen kan man stille spørsmål om strukturen i Forsvarsbygg er tilstrekkelig for å fatte beslutninger?

Beslutningsgrunnlag

Funnene spriker, men halvparten av informantene opplever det som krevende å ha tilgang på god nok informasjon når de skal fatte beslutninger, en opplevelse som støttes av «Søppelbøttemodellen» av March og Olsen (1976), hvor tilfeldighetene og kompleksiteten spiller en vesentlig rolle i organisasjonen, og er en motsetning til det rasjonelle perspektivet der full informasjonstilgang er en forutsetning. Her kan man si at organisasjonsstrukturen ikke ser ut til å være tilstrekkelig for disse informantene, de må lete etter ressurser som kan hjelpe dem uten at de opplever det som godt nok. De informantene som mente de hadde nok informasjon måtte også oppsøke informasjonen de trengte. Disse informantene baserte seg på erfaring og støtte hos andre, og regelverk og rutiner. Ut fra Utfyllingstesens (Erlie, 2003) og den uformelle strukturen i organisasjonen kunne man kanskje forvente at informantene som manglet informasjon ville finne en form for støtte som kunne redusere denne usikkerheten,

uten at informantene ga uttrykk for at det var tilfelle. Det er og vanskelig å bedømme i hvilken grad de ulike informantene er i stand til å håndtere usikkerhet i beslutningssituasjoner, noe som kan påvirke behovet for informasjonstilgang.

Informantenes syn på den generelle informasjonsflyten som preget av tilfeldigheter, samsvarer dårlig med den byråkratiske organisasjonsformen. Ideelt sett skal strukturen bidra til å skape større effektivitet ved å lage regler og rutiner for saksbehandling. Kritikken mot sterk arbeidsdeling og spesialisering som også er en del av byråkratiet, er at noe informasjon blir vektlagt og annen informasjon blir oversett (Jacobsen og Thorsvik, 2002). *«Nei, det er litt, det er av og til litt vanskelig å sette fingeren helt på det og, men jeg føler at med negativt fortegn, informasjonen flyter bare rundt og du må snappe den litt opp her og der og folk sitter kanskje og holder på informasjon som de burde ha sendt videre. De gjør det ikke for at de vil være ufin, men det er fordi at de ikke vet bedre.»* (A6)

En av informantene (A1) mente at det handler om at det mangler en klar forståelse for hvem som skal involveres, mens en annen (A4) vurderte det til at det handler om hvorvidt man ønsker å ta eierskap til utfordringene. En gjennomgående faktor som flere trakk frem under ulike spørsmål, var at de mangler tilbakemeldinger. Det kan være fra andre fagsøyler, fra ledelsen og sin nærmeste sjef. Her kan man tenke at det er en blanding av mangel på struktur på flere plattformer som kunne tydeliggjort kommunikasjonslinjer, og en form for kultur som kan hende blir et hinder for en effektiv informasjonsflyt, dersom man holder på informasjon uten en god grunn, og ikke gir hverandre tilbakemeldinger på prosesser som er avgjørende for produksjonen.

Mål og konsekvenser

Den rasjonelle beslutningsteorien («Economic man») er basert på at man blant annet har klare mål. Funnene i undersøkelsen viser at de fleste opplever at de har klare mål. Dette passer godt med den byråkratiske organisasjonsformen som er mål- og verdistyrte ifølge Weber (Eriksson-Zetterquist, 2006), og understøttes dermed strukturelt i Forsvarsbygg. Den ene informanten (A3) mente at det kun var et delvis målfokus, og kun på økonomi. I en så liten undersøkelse som dette vil det være vanskelig å generalisere funnet, med tanke på hvor mange andre som kan sitte med den samme oppfatningen, men det kan jo være grunn til ettertanke. Informanten opplevde at det ikke var måling av leveransene utover økonomi, noe som vil være litt betenkelig i et driftsperspektiv. Forsvarsbygg har et målstyringsverktøy, men hvorvidt det treffer alle, eller at alle opplever eierskap til det, er et annet spørsmål som ikke besvares her.

Det profesjonelle byråkratiet skal blant annet være målstyrt, men funnene i undersøkelsen viser at halvparten av informantene opplever at det ikke får konsekvenser hvis man ikke når målene. Ifølge Jacobsen og Thorsvik (2002) er som nevnt den fremste hensikten med en formell struktur å påvirke atferden til de ansatte. Kun en informant (A4) viste til konkrete tiltak som ble foretatt ved avvik, og informant A6 viste til konkrete konsekvenser av at mål ikke har blitt nådd tidligere. Spørsmålet er hva det gjør med organisasjonen når strukturen tilsynelatende ikke fungerer optimalt rundt mål og konsekvenser. En kan tenke seg at det kanskje påvirker kulturen gjennom at det oppleves mindre viktig å nå målene, og motivasjonen for god beslutningsatferd reduseres. De fleste informantene ga uttrykk for at de opplevde det som negativt. Det er grunn til å anse dette som et dysfunksjonelt trekk i organisasjonen, hvor strukturen er mangelfull og kulturen ikke greier å veie opp for strukturen.

At informantene opplever at det oppstår forsinkelser som følge av manglende informasjon, som igjen fører til utsettelse av prosjekt og redusert bruk av bygg, samt en lavere omsetning av økonomiske midler; indikerer at det er noen utfordringer ved informasjonsflyten. Som A6 svarte «*Ja, det opplever jeg jo mye av. ... konsekvensen er det at flere prosjekt for eksempel, både i... hos POU og Eiendomsforvaltning, altså da snakker vi om prosjekt av ulik størrelse og omfang og kostnad, har blitt utsatt med noen døgn og noen uker. ... altså gjennomføring av enkelte deler av prosjektet, på grunn av at man ikke har dyttet fram informasjon fort nok til meg da.*» A1 var tydelig frustrert over sendrektigheten: «*Den har, har jeg inntrykk av har, har stått på.. altså den saken oppstod før sommerferien. Nå er vi i september og jeg ser ikke noen sånne klare svar til Forsvaret enda at ja, vi fikser det og det, det, det henger enda i luften, er min følelse*». Weber mente at byråkratiet er teknisk overlegent andre organisasjonsformer på grunn av at det er presist, forutsigbart, kontinuerlig og konfliktfritt (Eriksson-Zetterquist, 2006, s.71). Som en kontrast til dette synet nevnes igjen Mertons Dysfunksjonsstudier (1968), som nettopp trekker frem sendrektighet, målforskyvninger, fragmentarisk problembehandling og rigiditet, som noen av ulempene ved byråkratiet (Flaa et al., 1995). Forsvarsbygg som organisasjon er stor og kompleks, med mange ulike fagsøyler som har sine prioriteringer og fokusområder. Igjen er undersøkelsen for liten til at det går an å generalisere, men det ville vært interessant å undersøke omfanget av forsinkelser. Noen hendelser vil det nok alltid være, men om dette er et stort problem er vanskelig å utlede fra funnene.

Arbeidsdeling og ansvarsområder

Den formelle strukturen i det profesjonelle byråkratiet er som nevnt, karakterisert av en standardisering av arbeidsdeling gjennom fagkompetansen som medarbeiderne besitter. Informantene ga inntrykk av at de hadde noenlunde oversikt over ansvarsområdene til de andre på arbeidsplassen, men i varierende grad, og flere svarte at man må nøste opp i det selv. Det var ikke en systematikk i denne type informasjon. «... *man kan ikke sitte i en sånn her jobb og, og vente på noe. Man må finne ut av det selv.*» (A1).

Funnet samsvarer med tilbakemeldingene som ble gitt i Forsvarsbygg egen undersøkelse fra 2021, hvor det ble listet opp en rekke områder man ønsket seg mer informasjon om; deriblant roller, ansvar og myndighet i sektoren og internt. I tillegg ønsket de ansatte seg bedre oversikt over hva andre jobbet med og hvor man kan finne ulik informasjon. En kan tenke seg at en manglende oversikt over hva de andre jobber med kan føre til dårligere koordinering og en mindre effektiv produksjon. Sett opp mot tidligere funn, tegner det seg et bilde av at det er et gjennomgående trekk ved organisasjonen at der strukturen ikke er klar og tydelig, kan det være en kultur som tilsier at man må klare seg litt selv og finne informasjon på egenhånd. I Det profesjonelle byråkratiet er et av kjennetegnene en høy grad av selvstendighet og uavhengighet, noe som i teorien gir en større fleksibilitet i saksbehandlingen (Erlie, 2003, og Jacobsen og Thorsvik, 2002). Det kan stilles spørsmål om de strukturelle forutsetningene også skaper avstand mellom fagsøylene og avdelingene i Forsvarsbygg, og at man derfor ikke kjenner til hverandres ansvarsområder bedre.

Beslutninger og konsekvenser

I det rasjonelle perspektivet vil alle beslutningstakere stå overfor kapasitets-, forståelses- og autoritetsproblemer. Organisasjonsstrukturen er derfor viktig for å fokusere oppmerksomheten og beslutningsatferden, samtidig som det må utøves skjønn innenfor rammene. De kulturelle normene og verdiene blir derfor viktige for å øke den rasjonelle innsikten i å se sammenhenger mellom mål og middel, kontroll og samordning (Christensen et al., 2009, s.28).

Funnene i denne undersøkelsen viser at informantene opplever lite konsekvenser dersom de tar dårlige beslutninger og flere gir uttrykk for at de ikke fokuserer på å analysere hva som gikk galt. A1 svarte «...*men jeg vil ikke si at vi sitter og, og analyserer sånne ting i ettertid.. etter.. og jeg har ikke opplevd at det har fått noen sånne fatale konsekvenser av. Det har jeg ikke.*» Ifølge Christensen et al. (2009) vil konsekvenslogikk tilsi at forventninger om

konsekvenser i en offentlig organisasjon, er avhengige av personene som innehar stillingene, og i seg selv upersonlige. De formelle normene om hva som skal gjøres, eksisterer derfor uavhengig av hvem som sitter i stillingen (Christensen et al., 2009, s.37). *«Om jeg har tatt en feil eller rett avgjørelse, jeg har tatt, jeg mener i hvert fall at jeg har tatt en rett avgjørelse, beslutning, altså med utgangspunkt i det grunnlaget som jeg har. Så kan det jo godt hende at jeg får tilbake fra HR nå at, nei, det er sånn det skal være. Greit! Flott, jeg gidder ikke bruke tid på det. Jeg har vel viktigere ting å bruke tid på enn avgjørelser som jeg har tatt som var feil. Så har jeg det med meg til neste gang, flott.»* A4. Funnene ser ut til å være i tråd med perspektivet om begrenset rasjonalitet, som tilsier at organisasjonen har ufullstendig informasjon om alternativer og konsekvenser. Informantene bekrefter videre at det formelle beslutningshierarkiet ser ut til å fungere, da de i all hovedsak, ifølge seg selv, ikke har tatt beslutninger de ikke har hatt myndighet til å ta, og bare i mindre grad skjøvet ansvaret videre. Påstanden fra A1 om at det er beslutningsvegring i organisasjonen står i kontrast til dette inntrykket, og til utsagnet fra A2 om at beslutningsvegring hører til unntakene i organisasjonen.

En informant brukte uttrykket »tøye prosedyrene» om en samhandlingsform hen kunne bruke overfor bruker. Dette kan tolkes i lys av Fordreiningstesen (Erlie, 2003) hvor ulike deler av det formelle systemet tilpasses interesser og behov hos de ansatte. Informanten ønsket å skape bedre samhandling med brukeren ved å la brukeren realisere sitt behov raskere ved å anvende brukerens egne ressurser på tiltaket. *«For jeg tenker det handler om å spille hverandre god. Det handler om at vi ønsker å oppnå et felles godt resultat. Så det er jo sånn som hvis brukeren ønsker å gjøre ting på eget initiativ Så er jo jeg positiv til det. Og da kommer vi frem til en enighet, og sier jeg ja, okay, vi må sjekke sånn og sånn og vi må gjøre sånn og sånn inn forbi de rammene, så er det greit at dere gjør det med egne ressurser, for eksempel. Det har jeg ingenting imot. Men, samtidig så er det litt sånn... ja, egentlig så skal alt gå gjennom oss og det skal være, ikke sant..»* (A4). Ideelt sett skal offentlige organisasjoner løse samfunnsoppdragene med minst mulig ressursbruk (Christensen et al., 2009, s.28). På den ene siden kan derfor informantens «tøying av prosedyrene» sees på som en dysfunksjonell effekt på et overdrevent regelfokus gjennom sub-optimalisering. På den annen side har kanskje informantens sørget for en raskere og mer kostnadseffektiv gjennomføring av tiltaket, sett i et større perspektiv for forsvarssektoren. Funnet kan tolkes som at informanten (A4) opplever strukturen som utilstrekkelig for å løse oppdraget mest mulig effektivt, og gjennom kulturen

opplever hen at det er rom for å tøyne prosedyrene ettersom det er lite konsekvenser dersom det ikke går som forventet.

Ledelse av informasjon

«Intern kommunikasjon er et lederansvar» (Erlie, 2003, s. 26). Begrepene informasjon og kommunikasjon kan beskrives slik: «Kommunikasjon betegner prosessen og informasjon produktet eller budskapet. Informasjon er dermed det som blir formidlet i en kommunikasjonsprosess» (Erlie, 2003, s.18).

Halvparten av informantene mente at de fikk for lite informasjon, og at de ikke opplevde en aktiv ledelse av informasjon. Den andre halvparten var mer sprikende i sine svar og ga uttrykk for at organiseringen gjorde det vanskeligere å få god informasjonsflyt; at ledelsen av informasjonen var godt prioritert; og at man ikke helt hadde oversikt over alle som skulle vært informert. Forsvarsbyggs egen undersøkelse fra 2021, samsvarer med funnene. I tilbakemeldingene fra den undersøkelsen er det oppsummert at «Mangel på struktur for internkommunikasjon legger mye ansvar på hver enkelt leder til å sortere og videreformidle informasjon. Dette bidrar til ulik praksis og det blir tilfeldigheter som avgjør hvem som får informasjon». En annen tilbakemelding er at det er ikke mangel på informasjon, men at den er for dårlig strukturert (Forsvarsbygg, 2022). Disse funnene samsvarer med Feldman og March (1981) sine påstander om at det er et konstant behov for mer informasjon og at en klager over at en har for lite, når det kanskje egentlig finnes nok informasjon i organisasjonen; den er bare for dårlig strukturert (referert i Eriksson-Zetterquist et al., 2014, s121).

En av de tre generelle effektene som strukturen skal ha på atferden i organisasjonen er koordinering (Jacobsen og Thorsvik, 2002, s.69). Informant A4 som påpekte utfordringene ved informasjonsflyten i en matriseorganisering, var frustrert over at man måtte utføre dobbel rapportering fordi man ikke var mer samkjørt. Dette kan sees i sammenheng med funnene under *Arbeidsdeling og ansvarsområder*, hvor man har en begrenset forståelse over hva de andre gjør i organisasjonen. Dersom man hadde enda bedre oversikt over hvem som gjør hva, ville man kanskje også sett hvilke prosesser som kunne samkjøres lettere. I så måte er det sannsynligvis et potensiale for bedre strukturering av informasjon i lederlinja.

Prosedyrer og rapportering

En del av den formelle strukturen som påvirker stabiliteten, er faste prosedyrer og skriftlig saksbehandling, og rapportering, som igjen gir et grunnlag for kontroll. Informantene er i

hovedsak godt informert om hvilke rapporter og prosedyrer som gjelder for dem og deres fagfelt. De har noe ulik oppfatning av viktigheten av etterlevelsen, og relevansen av prosedyrene. A3 påpeker at det ikke er prosedyrer for det hen mener er relevante prosesser, mens A4 synes det er for høy detaljgrad i en del prosessbeskrivelser.

A4 beskriver motsetninger i prosedyrer for drift og vedlikehold: «... Tidligere så har det jo vært dette her med sytti-tredve. Det er jo sytti prosent planlagt og tredve prosent oppdukkende, mens realiteten er en helt annen.... Og det er litt vanskelig for oss på drift å bare si nei...når vi har da budsjettet med så og så mye.. Så skal vi si syvhundretusen, det skal vi bruke på, på planlagt okke som. Og så vet vi at realiteten er kanskje femti-femti, at vi skal bruke femhundretusen-femhundretusen. Kan...noen forklare meg dette her, hvordan man skal.. det er fysisk umulig å få det til! Ikke sant! Og da er det jo sånn, liksom hvor mye energi skal du legge ned i å få disse tallene til å, å, å bli sytti-tredve, når realiteten er noe annet?... Men det er jo situasjonen som gir føringene for hvordan vi skal bruke disse midlene våre. Jeg kan ikke si at nei, den der er ikke en oppdukkende oppgave, den tar vi på planlagt. Det kan jeg si, og så kommer vi på sytti-tredve men da bryter jeg jo med en annen prosedyre igjen. Ikke sant? Som sier noe om hva oppdukkende vedlikehold skal være og hva planlagt drift skal være. Så det er jo bare hvilken finger du velger å skjære deg i til syvende og sist.»

Informanten er tydelig frustrert i intervjusituasjonen, og beskriver godt hvordan motsetningene i strukturen lager et krysspress for hvilke beslutninger som skal tas. Det er ingen tvil om at Forsvarsbygg har forsøkt å være grundige i sin produksjon av nesten 2000 prosedyrer, men en del av informasjonsforvaltningen bør også være å ha kontroll på hvilke prosedyrer som påvirker hverandre. Informant A3 ga et eksempel om manglende prosedyrer rundt ventilasjonsfilter og det faller inn under den samme forvaltningen av informasjonen. Når strukturen ikke er optimal som i disse eksemplene, vil det sannsynligvis stille større krav til den ansatte som må finne løsninger som ikke nødvendigvis er forankret i den formelle strukturen. Normene i kulturen vil naturlig nok da være med på å påvirke hvilke prioriteringer som gjøres og hvilke beslutninger som blir tatt. Ulempene ved profesjonsbyråkratiet er at man kan få samordningsproblemer og at avdelingene kan bli så selvcentrerte at de ikke har forståelse for de andres arbeid (Jacobsen og Thorsvik, 2002). Det at man lager prosedyrer uten å potensielt se helheten i leddene man påvirker, er en risiko ved denne strukturelle effekten.

Kilder til informasjon

I undersøkelsen som Forsvarsbygg utførte i 2021, ble de ansatte spurt om hvilke kanaler som var de viktigste for å få informasjon. De tre viktigste kanalene viste seg å være 1. *nærmeste leder*, 2. *avdelings- og seksjonsmøter* og 3. *e-post*. Forsvarsbygg kommenterer selv at «kollegaer» og «uformell pauseprat» normalt kommer høyere opp på slike oversikter, men at dette resultatet kan være en effekt av den spesielle situasjonen man har vært i med koronapandemien. Funnene i denne undersøkelsen viser at informantene i all hovedsak vurderte uformelle kilder som viktigst. A3 om hvilke kilder hen får mest informasjon fra: *» Ja, det er når jeg snakker med folk, personell, både, holdt på å si.. ja, på huset her eller blant driftsteknikere... så får jeg høre rykter om sånn og sånn, og så tar vi og sjekker litt nærmere og så får vi bekreftet at de ryktene stemmer...»* Ifølge Erlie (2003) er en del av den interne kommunikasjonen formell og planlagt, men mye er uformell og ikke-planlagt som ledelsen ikke kan kontrollere. Høy kvalitet på den planlagte kommunikasjonen kan redusere forekomsten av negative rykter og spekulasjoner, men menneskelig kontakt og uformell kommunikasjon vil alltid være en viktig faktor i organisasjonen (Erlie, 2003, s.47). A6, i motsetning til A2 og A4, mente at hen hadde lite utbytte av formelle møter: *«De aller fleste møtene, (ler)bare så det er sagt, opplever jeg som lite matnyttig og lite strukturert, liten orden på og dårlig definert mål og hensikt med møtet. Det innkalles gjerne ofte til møter som det ikke er noe klar.. eller klart mål med liksom.»* A2 mente at hen fikk mest informasjon gjennom formelle møter, men at også disse kunne gå over i mer uformelle former etter hvert *«... avtalte og for så vidt i uformelle altså den der typiske praten i gangen greia, der kommer det opp mye, men også i planlagte møter.. eh, er det mye som kommer frem. som kanskje kan gå ut over, altså ut over det som kanskje var intensjonen med møtet da, kan du si.»*

A5 mente den nærmeste lederen er den viktigste kilden *» .. i starten så var det jo min nærmeste leder, jeg spurte ham hele tiden hva dette gjaldt og hvem jeg skulle kontakte og han hadde jo visse personer jeg skulle prate med, så det starter jo med det og så etter hvert begynte jeg å bli mere kjent med andre folk og hvordan Elements³ funket.»* Utsagnene støtter Erlies (2003) påstand om at mye av den interne kommunikasjonen er uformell, spørsmålet er om Forsvarsbygg gjør nok for å bidra til økt kvalitet på den formelle informasjonen. Ser man

³ Elements brukes som et digitalt arkivsystem i Forsvarsbygg.

på svaret fra A3, kan man tenke at det er rom for rykter og spekulasjoner, noe som kan være et tegn på at den formelle strukturen svikter i noen tilfeller.

Informasjonsavhengighet

Det er enighet blant informantene om at avhengigheten er stor. A2 svarte likevel «*Men ellers opplever jeg vel, det er jo en stor organisasjon og han går rundt selv om en person skulle forsvinne.*» Dette funnet står i kontrast til eksempelet fra A6» *det har vi jo sett et eksempel på hvor en person har sluttet, ganske fort, og det var informasjon som var i innboksen til den personen, på ugradert, og man får ikke låst opp det for å komme til den informasjonen. Og man kan ikke gjøre det heller fordi det er en personlig innboks i... altså det er jo litt sånn personvern og juridisk... den personen har sittet og holdt på den informasjonen unødvendig, i stedet for å bearbeide det kjapt og sende det videre*». Informantene er frustrerte over at det ikke finnes et system, eller en overlappingsrutine som kan ivareta behovet. Det får konkrete konsekvenser som går ut over sikkerhet og produksjon. Det kan virke som om de manglende systemene i den formelle strukturen gjør organisasjonen mer personavhengig enn nødvendig, og det ser heller ikke ut for at det finnes kultur for å ivareta det på egenhånd,

4.3 Kan informasjonsflyten og den påfølgende beslutningsatferden forstås med bakgrunn i kultur?

I det kulturelle perspektivet vil de uformelle normene og verdiene være det som viser de ansatte hva som er «riktig» å gjøre, når det ikke finnes klare svar i de strukturelle forholdene.

Organisasjonskultur

Informantene ble spurt om hvordan de ville beskrive kulturen i EF/ RENO. A4 sa følgende: «*Det blir jo min oppfatning av det og... Det er som jeg sier, jeg føler at det har vært en dreining og jeg føler at den er... altså jeg føler at den er bra, men det er nok fordi jeg har sittet her så lenge at jeg har sett at det har forbedret seg. Det er ikke dermed sagt at vi er kanskje der som vi ønsker å være, for jeg savner liksom et enda større eierskap. At man har et felles eierskap til utfordringene.*» (A4)

A6 hadde en annen opplevelse og beskrev det slik: «*Det er nok en del subkulturer. Jeg reiser jo mye rundt og noen områder, de har kanskje en kultur hvor man er veldig flink til å si fra til hverandre. Og det er liksom litt mer høyt under taket, mens på et annet område så er det kanskje en subkultur hvor det er litt mer sånn fryktbasert, og de er redd for å gjøre feil og av den grunn kanskje ikke sier fra om ting. At de for eksempel savner informasjon, de lar ting*

bare skure og gå for at de vil ikke... utfordre på noe.» (A6). A5 opplevde det annerledes og sa på oppfølgingsspørsmål om hen opplevde det som et fellesskap: «Eh... jeg sliter med å kjenne på fellesskapet. Mhm. Det gjør jeg. Det er... igjen her oppe, det er ikke noen å prate fag med. Da mister man litt fellesskap der. Man blir bare sittende å prate på ting som skjer utenfor jobb og prøve å finne felles interesser, sånne ting, ikke sant. Ja, jeg sliter litt med det.» (A5)

A2 kommenterte det slik: «Eh... stort sett ja... Eh... Samtidig som du har en eh... hva skal man kalle det? Altså du har en, hvis du kaller det ... subkultur. Altså, overordnet sett så er det jo gode tanker og intensjoner, føringer. Men så er det da når de går ned i de her søylene, så er det fort en del av den her silotankegangen som går, og eh... ja, det er veldig, i en del av de her siloene så er det lite avgreininger til øvrige siloer om vi sier det sånn. Sånn at det er et veldig fokus på meg og mitt i en del tilfeller.» (A2)

Reduksjon av usikkerhet

På spørsmål om hvilke faktorer i arbeidshverdagen som bidrar til å redusere usikkerhet, var det vanskelig for de fleste informantene å forstå spørsmålet. A6 svarte «*Det er nok veldig mye den koordineringen jeg har med mitt eget fagmiljø, for at vi er, vi er jo ikke så veldig stor og vi har liksom, vi har korte linjer i mellom, det er bare på en måte å ringe hverandre, hvis man har en problemstilling så kan man jo diskutere.»* A1 trakk fram klare føringer som noe som ville bidratt til å redusere usikkerhet, men at det i liten grad oppleves sånn i dag. A4 påpekte at fakta og informasjon er med på å redusere usikkerhet, men at det ikke er noe hen reflekterer over i hverdagen.

Informasjonsdeling

For å undersøke holdninger rundt informasjonsdeling ble informantene spurt om hvordan de opplever kulturen når det kommer til deling av informasjon i organisasjonen. Svarene spriker, A2 og A6 mener at det er stor variasjon mellom avdelingene. A1 svarte at organisasjonen famler etter å finne riktig plattform(er), og at det er mangel på system og rutiner og ikke vrangvilje fra de ansatte som er årsaken. A3 opplever at det er en ukultur når det gjelder deling av informasjon «*Ja, vi sitter og holder det inntil brystet vårt. Vi er for lite flink å spre ut informasjon...Jeg tror det er mer bevisste, egentlig, bevissthet. ...på å si, altså den... tradisjon på å være bevisst det henger kanskje litt i hop i forhold til at... ja, vi har en kultur for å holde ting inntil brystet. Jeg vet ikke hvorfor.»* Den relativt ferske A5 svarte «*Nei, som nyansatt, det tar lang tid før folk begynner å legge deg på kopi på mailer,.. gir deg informasjon om hva som har skjedd i en sak du kanskje har vært med i før, sånne ting. Fordi*

man må jo skape et navn, ser det ut som, innenfor her, før folk fanger deg opp. Om hva du driver med.»

På spørsmål om hvordan informantene vurderer hvilken informasjon som er viktig for andre å kjenne til fremstår det som litt uklart. 2 av 6 informanter (A1, A5) svarer at de er delvis usikre i forhold til hvem som trenger å vite hva. 4 av 6 informanter (A2, A3, A4, A6) gjør vurderinger ut fra sin kunnskap om andres fagfelt, prosesser og hvem de tenker vil bli påvirket. Informantene ble også spurt om hvor viktig det er for dem å dele informasjon. 5 av 6 svarte at det er veldig viktig (A2, A3, A4, A5, A6). A1 var opptatt av å prioritere informasjonen slik at den traff de den skulle. 3 av 6 informanter (A2, A3, A4) tok selvkritikk på at de kanskje ikke er så flink å dele som de mener de burde vært. A5 var usikker på hvem hen skulle dele med. A6 anså deling av informasjon som kritisk for hens fagområde, og hadde jobbet for å forbedre systemet slik at det skulle bli enklere å treffe de riktige mottakerne «Så.. det er jo noe jeg ofte har kjent på og for eksempel maset på IT om at vi måtte få bedre maillister. Sånn at i stedet for at jeg måtte drive og lete og finne ut, og se at ting ikke stemte, og måtte legge inn navn manuelt, så kan vi i hvert fall ha ei liste for å nå ut til en definert del av organisasjonen. .. Ja. Og det er sånn type ting vi har fått gjennom nå, men det har, det har tatt tid.»

Evalueringkriterier

På spørsmål om hvordan informantene vet at de har gjort en god jobb svarte halvparten at de ikke vet det (A1, A3, A5), for de får ikke tilbakemeldinger. A2 viste til måleparametere som angir resultatoppgåelse. A4 svarte «Da får jeg ikke kjeft», men utdypet «så er det liksom sånn at... når ting fungerer så... hører man ingenting. men når det er ting som ikke fungerer så hører man det. Litt satt på sånn, litt satt på spissen. Men det er jo spesielt da i fra bruker da, ikke sant, fordi at de ser kanskje femten, tjue prosent av det arbeidet vi gjør.» A5 svarte litt på samme måte «Det vet jeg ikke ennå, for man har aldri fått noen tilbakemelding på at man har gjort noe bra. Men jeg tenker at så lenge man ikke hører noe så er det jo en bra jobb, som regel.» A6 presiserer at hens overordnede er flinke på å gi tilbakemeldinger «Og, og da får jeg tilbakemelding fra vedkommende om det liksom er løst på en god måte, eller om vi må gjøre mer og.. og sånn..» På spørsmål om hva informantene gjør for å løse komplekse problemer svarte 5 av 6 (A2, A3, A4, A5, A6) at de ville støtte seg på kollegaer og sjefer, og søke i fagstoff. På spørsmål om hvem som ga dem tilbakemeldinger på beslutninger de tar, svarte A1 at hen fikk tilbakemeldinger fra ledelsen dersom det omhandlet medieoppslag, A2 og A4 opplevde stort sett tilbakemeldinger fra brukerne eller de som kjører prosjektene, A3

svarte at hen kun fikk tilbakemeldinger på det som gjaldt økonomi (fra controlleren), A5 måtte sende alle saker gjennom sin sjef, så der oppfattet jeg at hen ikke følte ansvaret for selve beslutningen. Den eneste som fikk jevnlig tilbakemeldinger fra ledelse og faglinje var A6.

Hemmere og fremmere

Informantene ble også spurt om hvilke andre ting som kunne vært gjort for å fremme informasjonsflyten i organisasjonen. A1 mente at organisasjonen er for fragmentert og at man burde dratt den sammen og gi mer lokal styring over de økonomiske midlene. A2 fremstod som usikker og hadde ingen klare meninger om det. A3 ønsket en sterkere fokusering i møter, med en klarere agenda og bedre struktur. A4 ønsket en likere tilnærming til informasjonsflyt på de ulike lokasjonene. A5 ønsket en tettere oppfølging av nyansatte for å sørge for en bedre forståelse for systemet. A6 foreslo mer logiske møteserier, bedre opplæring av møteledelse, generell opplæring for alle i møtegjennomføring. Videre ble informantene også spurt om de mente det var noen spesifikke hemmere for informasjonsflyten i EF/ RENO. A5 svarte» *Ja, jeg føler at det er en propp med det at du ikke vet hva folk jobber med.*» Flere av informantene svarte nei(A2, A3, A4), men nevnte likevel at det å gjøre mer bevisste vurderinger rundt egen deling av informasjon kunne være et forbedringspunkt, samt at man ikke utnytter eksisterende verktøy godt nok. A6 opplevde at informasjonen ofte stopper hos enkeltpersoner eller avdelinger. A1 hadde en oppfatning av at ansatte på hens lokasjon hadde mistet litt troen på systemet og utviste en form for likegyldighet.

4.4 Drøfting av det kulturelle perspektivet

Organisasjonskultur

Det var store sprik i funnene når det kom til beskrivelsen av organisasjonskulturen. Informantene beskrev subkulturer på ulike måter, hvor den ene (A6) funderte på om det kunne være en form for subkultur eller frykttkultur enkelte steder. En annen (A2) mente at det var subkulturer i form av silomentalitet, noe som kanskje kan sees i sammenheng med savnet av et felles eierskap til utfordringene (A4), og opplevelsen av mangel på fellesskap (A5). A1 opplevde motstand mot endring som en følge av det hen mente kunne være endringstrøtthet på sin lokasjon, mens A3 påpekte at det sannsynligvis var store forskjeller mellom lokasjonene. A2 og A4 mente likevel at de opplevde en form for fellesskap.

Silomentalitet er ifølge kritikerne, en følge av funksjonell spesialisering i en organisasjon og fører til dårlig koordinering mellom de ulike siloene som igjen fører til en ineffektiv produksjon (Jacobsen og Thorsvik, 1997). Det er jo ikke utenkelig at det kan oppstå subkulturer i et profesjonsbyråkrati; det vil være naturlig for profesjonsgrupper å kjenne på et fellesskap. Ifølge Flaa et al.(1995, s.92) er det et felles språk og sett av begreper som gjør at man internt forstår hverandre godt; men som også kan være med på å skape avstand til andre avdelinger eller profesjoner, ved at man ikke forstår hverandre like godt.

Det kan jo også tenkes at denne silomentaliteten er med på å påvirke andres opplevelse av fellesskap, slik A5 opplevde. Det vil og være naturlig at det kan påvirke hvilket eierskap man føler til utfordringene, som A4 bemerket, gjennom at hver avdeling er seg selv nærmest. I kontrast til dette svarte A4 at hen opplevde at ting har blitt bedre over tid og at det er få som gir uttrykk for at de ikke bryr seg. Ifølge Flaa et al.(1995) er to av grunnene til at det oppstår subkulturer, at enhver organisasjonskultur er sin egen fiende etter hvert, og at organisasjonen vokser og tillater spesialisering. De trekkene som er bevart av de eldste medlemmene i en kultur, og som de oppfatter som fordelaktige, vil etter hvert oppleves som et hinder for fornyelse (Flaa et al., 1995, s.95). Funnene er beskrivende, men sprikende. Det er utfordrende å skulle dra slutninger, bortsett fra at kulturen fremstår som lite enhetlig.

Reduksjon av usikkerhet

Ut fra Utfyllingstesen (Erlie, 2003) er det uformelle systemet med på å redusere usikkerhet i organisasjonen. Funnene i undersøkelsen var ikke entydige, mye fordi informantene syntes spørsmålet var vanskelig å forstå, men og fordi de fokuserte på hvordan ting kunne vært og ikke hva som faktisk hjalp dem på intervjuetidspunktet. Det kan jo være sånn fordi en del av organisasjonskulturen er ubevisst, på en måte som gjør at man ikke tenker over at det er derfor man gjør ting eller tenker på en spesiell måte. Informantene var opptatt av strukturelle forhold som klarere føringer, fakta og informasjon og klarere ansvarsfordeling som faktorer de mente ville redusert usikkerhet for dem. Noen av informantene trakk fram god dialog med andre kollegaer (A2), korte kommunikasjonslinjer (A6) og se arbeidsmetodikken til andre (A5), som positive faktorer de satte pris på ved intervjuetidspunktet. «Basic assumptions represent truth, or what members of a culture believe to be their reality.» (Hatch og Cunliffe, 2006, s.185). Hatch påpeker at medlemmene i en organisasjon har veldig liten bevissthet rundt sine egne antagelser i organisasjonen, noe som kan forklare funnene over eller

mangelen av funn som sådan (Hatch og Cunliffe, 2006). I en av Hofstedts (1990, referert i Alvesson og Svenningsson, 2015, s.41) 7 karakteristikk beskrives kulturen som «...soft, vague and difficult to catch; it` s genuinely qualitative and does not lend itself to easy measurements and classification.» Det er kanskje derfor informantene sliter med å forstå hva som ligger i spørsmålet, og tyr til mer håndgripelige forklaringer, eller at jeg som intervjuer ikke har greid å formidle grunnlaget for spørsmålet på en mer forståelig måte.

Informasjonsdeling

I funnene i Forsvarsbyggs egen undersøkelse fra 2021, var en av tilbakemeldingene at på grunn av svak intern kommunikasjon var opplevelsen at «hver avdeling kjører sitt eget løp for å nå samme mål, og noen ganger på bekostning av andre.» (Forsvarsbygg, 2022).

Informantene i denne undersøkelsen svarte ulikt på hvordan de opplever kulturen rundt deling av informasjon i organisasjonen. A4 mener at det er utfordringer knyttet til strukturen «*Jeg føler at det er noe man er blitt bedre på. ... men det er og det med tanke på at vi er en så stor og kompleks organisasjon og dele det til de personene eller de ressursene eller de rollene som det er relevant å dele det til, at det ikke bare blir noe som ligger og spys ut hele tiden, så er kanskje ti prosent relevant fordi at da forsvinner de ti prosentene, og der legger jo ikke akkurat matriseorganiseringen til rette for at man skal, at man skal lykkes med det.*» (A4)

«...vi har en ukultur når det gjelder deling av informasjon.» mente en informant (A3), og siktet til opplevelsen av at noen holder på informasjon. «Kunnskap er makt, men du gir ikke fra deg verken makt eller informasjon om du deler den med andre. Den som kommuniserer (toveis) med mange, mottar også selv mye informasjon» (Erlien, 2003, s.129). Her kan en stille spørsmålstegn ved kulturen; er det lav tillit mellom de ansatte som gjør at noen sitter med denne opplevelsen? Ifølge Jacobsen og Thorsvik (1997), er tillit viktig fordi det kan fungere som et substitutt for informasjon og administrativ kontroll. For å ha tillit til hverandre er man avhengig av en sterk fellesskapskultur, men det er ofte et resultat av samhandling over lang tid (Jacobsen og Thorsvik, 1997, s.127-128). Funnene tilsier at informantene relaterer informasjonsdelingen som en del av den formelle strukturen. A1 påpeker det hen mener er mangel på gode systemer. Opplevelsen av at informasjonsflyten er basert mye på tilfeldigheter, forsterkes for hen ved at det ikke gis tilbakemeldinger mellom avdelingene.

Når det kommer til sin egen rolle i informasjonsdelingen synes de det er viktig å dele, men så framstår de som litt usikre på hva og hvem som kan ha bruk for det. Det generelle inntrykket jeg som forsker sitter med er at det er en noe lav bevissthet rundt sin egen rolle og sin egen

påvirkning på de interne prosessene omkring informasjonsdeling. En kan stille spørsmål om det skyldes at en kanskje har større forventninger til at det formelle systemet skal «ordne opp i det» enn organiseringen tillater, eller om kulturen gir inntrykk av at det ikke er et fokusområde. Selve størrelsen og kompleksiteten i organisasjonen gjør at det kanskje bunner i begrenset rasjonalitet, at en ikke har kapasitet til å løfte blikket for å se hvordan informasjonssystemet kan påvirkes og at man derfor tyr til silotenking; rett og slett fordi det er overkommelig. I så fall vil det kunne ha en effekt på hvordan beslutninger tas, ved at en begrenser informasjonstilfanget. Det er helt i tråd med «Administrative man» teorien; som har en «satisfierende atferd» som beslutningstaker og er fornøyd med informasjon som er god nok (Simon, 1976).

Evalueringskriterier

Ifølge Flaa et al.(1995) er kulturen viktig av flere grunner, hvor den ene er at den er med på å definere hvordan en skal vite om en har gjort en god jobb. Dette henger også sammen med Hackman og Oldhams motivasjonsteori, hvor et av kriteriene for motivasjon er å faktisk ha kunnskap om resultatene for å bedømme om man har gjort en god jobb eller ikke (Jacobsen og Thorsvik, 1997, s.263). Funnene i undersøkelsen viser at det bare var to av informantene som egentlig hadde en klar formening om når de hadde gjort en god jobb. De andre savnet tilbakemeldinger og baserte seg på at så lenge de ikke hørte noe, så var det å regne som positivt. Som forsker tenkte jeg at det var litt nedslående å høre, all den tid det er vanskelig å lære noe uten tilbakemeldinger. Som Cyert og March (1963) påpekte, er beslutningstakingen avhengig av organisasjonens evne til å lære. Som A3 svarte «*Nei. Det er ingen som, som har sagt noe om at du gjør en god jobb, eller gjør en dårlig jobb. Så du liksom, du flyter i det...*»

Dette kan sees i sammenheng med funnene i spørsmålet som handlet om hvem informantene fikk tilbakemeldinger fra. Jeg hadde kanskje forventet en tydeligere tilbakemeldingskultur fra egen ledelse, men kun en informant opplevde å få regelmessige tilbakemeldinger fra sine sjefer. Ifølge Erlien (2003) gir manglende tilbakemelding medarbeiderne en følelse av at ledelsen ikke bryr seg om hva de sier. Medarbeiderne i en virksomhet vil tolke alt ledelsen sier og gjør – eller ikke gjør (Erlien, 2003, s.127). Noen av informantene ga uttrykk for at de fikk tilbakemeldinger fra brukerne og andre kollegaer. Om disse tilbakemeldingene gir grunnlag for videre læring er ikke mulig å besvare her. I lys av det som kan se ut som en mangel i strukturen, altså ledelse av informasjonen, av kunnskap om hva som definerer en god jobb eller en dårlig utført jobb; er det naturlig å se til den uformelle strukturen igjen. Ut fra det informantene svarer ser det ut for at de støtter seg til en felles oppfatning om at ingen

tilbakemelding er å regne som godt nytt, noe som kan tolkes som en akseptert norm. Den gir liten merverdi for fremtidig læring, men den er tilsynelatende akseptert. Som A4 uttrykte det «*Så sånn sett er det en litt sånn utakknemlig(ler) jobb. Men det er noe man egentlig blir vant med.*».

Tesene om det uformelle systemet (Erlie, 2003) sier at et dekket behov for informasjon og reduksjon av usikkerhet er noen av de positive effektene. Nesten alle informantene ville brukt fagstoff og støttet seg på kollegaer og sjefer for å forsøke å løse komplekse problemer. A1 uttrykte tydelig frustrasjon over det hen opplever som mangel på prioritering i systemet «*...Jeg har den lista her...prosjekter i stampe, heter den. ja, vi kommer ingen vei...det står bare... jeg har ikke funnet helt løsningen på hvordan jeg skal angripe det for å komme...videre...Det er en kompleks sak, vi klarer nesten ikke å lese det de har...Altså det er så komplekst.... Men sånne ting stopper bare opp og hvis ikke jeg løfter det videre, så står det der til det faller i staver*» I motsetning til de andre informantene virker det som om denne informanten ikke finner en vei gjennom den formelle strukturen, og heller ikke opplever at det finnes noen løsninger gjennom det uformelle systemet. De andre informantene ga andre eksempler på problemer de løste, men disse har lenger erfaring enn A1, noe som kan indikere at sosialiseringprosessen har kommet lengre og gitt dem en større forståelse for hvem de kan støtte seg på.

Hemmere og fremmere

Denne delen av diskusjonen kunne like godt stått under den strukturelle delen, men spørsmålet er like mye myntet på kultur, som struktur. Jeg valgte å stille spørsmål om hva informantene mente kunne være med på å fremme informasjonsflyten i organisasjonen, for å forsøke å finne litt mer konkrete tiltak på det de selv anså som utfordringer. Informantenes svar sprikte og gjenspeiler kanskje at de sitter på ulike lokasjoner og i ulike søyler. A1 trakk fram samling av det hen oppfatter som en fragmentert organisasjon og ønsket mer lokal styring over de økonomiske midlene. På oppfølgingsspørsmål om informanten mente at økonomi i seg selv ville fremme informasjonsflyten, utdypet hen at økonomien også er fragmentert og at beslutningene rundt prioriteringene tas andre steder enn lokalt. Informanten var åpenbart bekymret for at økonomiske beslutninger ble tatt under påvirkning av hvilke lokasjoner som var nærmest beslutningstaker. «*...jeg sitter jo med en følelse av at ...vi er en celle i det store bildet som egentlig er for oss selv og beslutningene om penger tas ikke her... Og da er det der beslutningene for penger tas der, du ser, du ser dine nærmeste, det som er nærmest rundt deg, det er som i korridoren på jobb*» (A1). Det fremstår som at informanten

har lav tillit til at systemet faktisk fungerer med tanke på prioriteringer av ressurser. Som tidligere nevnt under *Informasjonsdeling* er tillit en viktig faktor som styringsmiddel i organisasjonen (Jacobsen og Thorsvik, 1997, s. 128).

A3 og A6 trakk fram hensikten med og utøvelsen av møter som et verktøy i organisasjonen. A3 mente at man må komme bort fra ufokuserte møter med uklar eller svak agenda «*Ja, så det viktigste er å gjennomføre de tavlemøtene, ikke hva som er agendaen på det og hva som kommer ut av den, det tavlemøtet. Som et eksempel.*» A6 mente at det manglet kompetanse og opplæring i organisasjonen «*For at det, det prates veldig mye men du kunne på en måte brukt mye mindre tid på å si de tingene da. Så det å komme raskere til sakens kjerne, men det måtte ha vært noe... et opplæringstiltak for alle og ikke bare lederne. En sterkere møteledelse... og definere bedre hva er det egentlig vi skal oppnå med det her møtet. For det, det er holdt på å si fraværende i, i Forsvarsbygg, opplever jeg.*» Dette indikerer kanskje på den ene siden at man gjennomfører noen møter for å opprettholde en struktur, uten at den gir en merverdi for informasjonsflyten, og heller ikke beslutningstakingen. På den annen side kan det være et koordineringsforsøk fra de som eier møtene, som en er redd for å undergrave hvis en ikke gjennomfører møtene systematisk. Ut fra tidligere beskrivelser angående tilbakemeldinger i organisasjonen, kan det jo også hende at det ikke gis tilbakemeldinger til møteeierne som igjen gjør at man kan heve nivået på møter og tilhørende fokus. A4 hadde et ønske om større likhet i informasjonsflyten på de ulike lokasjonene, uten at hen kunne beskrive det konkret. Jeg tolker svaret til informantene som at hen ønsker å bygge et felles eierskap til utfordringene, og at med likere informasjonsflyt ved de ulike lokasjonene til og fra støtteavdelingene, så ville man fått en likere behandling.

Informantene ble også spurt om det var spesifikke hinder for informasjonsflyten og de fleste svarte nei, men tok opp sin egen informasjonsdeling som noe som kunne bli bedre. A6 adresserte det hen mener er en sårbarhet i organisasjonen: «*Så det, og det er sånn...jeg, jeg vet ikke hvorfor det stopper..., men jeg tror.. eller i det her tilfellet da.. så er det fordi at man ikke har kompetanse på det området, og forståelsen for på en måte sammenhengen ut mot Forsvaret; hvorfor det er viktig at den her informasjonen blir dyttet videre. og da, da er det, nå blir det her da, det blir jo veldig sånn... hva skal man si militærfaglig kompetanse da. Som er manglende, som gjør at det ikke kommer videre i Forsvarsbygg, i det her tilfellet da, så ja.*»

4.5 Oppsummering

Informantene opplever det som krevende å ha god nok informasjon til å fatte beslutninger på en god måte, men at det har få konsekvenser om de fatter dårlige beslutninger. De opplever at informasjonsflyten er preget av tilfeldigheter og manglende tilbakemeldinger. De forsøker å løse dette ved å være aktivt oppsøkende og tilegne seg informasjon der strukturen ikke strekker til. Det er stort sett klare mål for hva de skal levere på, men de opplever at det er få eller ingen konsekvenser dersom målene ikke nås. De fleste opplever at det oppstår forsinkelser i produksjonen pga. manglende informasjonsflyt. Videre har de kun en delvis oversikt over ansvarsområdene til de andre på arbeidsplassen. Noen opplever at det for lite informasjon, mens andre mener det er nok informasjon, men at den er for dårlig strukturert. Informantene har god kjennskap til prosedyrer og rapportering, og de forsøker å etterleve dem, men de stiller spørsmålsteget ved relevansen. De fleste oppgir uformelle kanaler som sin viktigste informasjonskilde. Samtlige informanter mener at organisasjonen har en utfordring når det gjelder informasjonsavhengighet, og det bunnner i manglende system og kultur.

Det er ulike opplevelser av kulturen, flere mener det er ulike subkulturer i organisasjonen, men at det er store variasjoner. De trekker fram strukturelle forhold som faktorer for å redusere usikkerhet i hverdagen, og har liten bevissthet rundt eventuelle kulturelle faktorer. Det oppleves som viktig å dele informasjon med andre, men generell delingskultur er veldig varierende fra avdeling til avdeling og det er utfordringer i den formelle strukturen som vanskeliggjør det å ha oversikt over informasjonsbehovet. De opplever det som vanskelig å vite om de gjør en god jobb da de får lite tilbakemeldinger fra ledelsen. Bedre organisering av finansieringen, mer fokuserte møter og likere organisering av informasjonsflyten på lokasjonene, større bevissthet rundt deling og mer militær kompetanse er noen av tiltakene som informantene mente ville forbedre informasjonsflyten.

5 Konklusjon og videre forskning

Denne studien har forsøkt å belyse problemstillingen ««Kan informasjonsflyten og den påfølgende beslutningsatferden forstås med bakgrunn i struktur og kultur i Forsvarsbygg?»».

Organisasjonen er stor og det tas åpenbart beslutninger hver dag, men ut fra funnene er det rimelig å konkludere med at noen deler av strukturen fungerer bedre enn andre. Strukturen alene vil ikke kunne løse alle utfordringene, og i noen tilfeller må man søke i kulturen for å finne svar.

Det er på ingen måte noen dramatiske funn, men det jeg finner overraskende er at kulturen ikke oppleves sterkere, der strukturen tilsynelatende kommer til kort. Ut fra funnene er det utfordrende å se hva som preger kulturen i organisasjonen, den fremstår som litt utydelig og fragmentert. I noen tilfeller kan det og se ut som den forsterker manglene i den formelle strukturen i stedet for å utfylle behovene, ved at den gir rom for mistillit og tvil. Den sterkeste slutningen man sannsynligvis kan dra fra studien er at informasjonsflyten preges av tilfeldigheter, og at det kan være mye å hente ved å gjøre de ansatte bedre kjent med hverandres ansvarsområder og kapasiteter. At funnene delvis er i samsvar med Forsvarsbyggs egen undersøkelse fra 2021, mener jeg styrker reliabiliteten i undersøkelsen.

Tatt i betraktning at kulturen her framstår så svakt kunne det vært interessant å forske mer på hvordan sub-kulturer kan fungere sammen og hva som kan skape bedre informasjonsflyt mellom dem.

6 Referanseliste

Artikler:

Cohen, M. D., March, James G. og Olsen, Johan P. (1972). "A Garbage can Model of Organizational Choice." Administrative Science Quartely **17**(1): 1-25.

Feldman, M. S. o. M., James G. (1981). "Information in Organizations as Signal and Symbol." Administrative Science Quartely **26**(2): 171-186.

Meyer, J. W. o. R., Brian (1977). "Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony." American Journal of Sociology **83**(2): 340-363.

Bøker:

Alvesson, M. and S. Sveningsson (2015). Changing Organizational Culture: Cultural change work in progress. London, London: Routledge.

Christensen, T., Læg Reid, P., Roness, P.G, Røvik, K.A. (2009). Organisasjonsteori i offentlig sektor. Oslo, Universitetsforlaget.

Eriksson-Zetterquist, U., et al. (2014). Organisasjonsteori. Oslo, Cappelen Damm akademisk.

Erlien, B. (2003). Intern kommunikasjon, Universitetsforlaget.

Flaa, P. H., Dag; Holmer-Hoven, Finn; Medhus, Torstein og Rønning, Rolf (1995). Innføring i organisasjonsteori. Oslo, Universitetsforlaget.

Hatch, M. J., Cunliffe, A.L. (2006). Organization theory: Modern, symbolic, and postmodern perspectives. New York, Oxford University Press Inc.

Jacobsen, D. I. o. T., J. (1997). Hvordan organisasjoner fungerer.

Jakobsen, D. I. (2000). Hvordan gjennomføre undersøkelser?, Høyskoleforlaget AS - Norwegian Academic Press.

Kahnemann, D. (2012). Tenke, fort og langsomt. Oslo, Pax forlag A/S.

Lai, L. (1999). Dømmekraft, Tano Aschehoug.

March, J. o. Simon, H.(1993). Organizations. Massachusetts, USA, Wiley.

Mintzberg, H. (1983). Structure in fives: Designing effective organizations. New Jersey, USA, Prentice-Hall, Inc.

Simon, H. A. (1976). Administrative behavior: A Study of Decision-Making Processes in Administrative Organization. New York The Free Press: a division of Macmillan Publishing Co., Inc.

Nettsteder:

Forsvarsbygg. (2020). *Årsrapport*. Retrieved from
<https://www.forsvarsbygg.no/globalassets/arsrapport-2020.pdf>

Annet:

Forsvarsbygg (2022). Interninformasjon i Forsvarsbygg Analyse. Forsvarsbygg intranett: 27.

7 Vedlegg

Vedlegg A:

Intervjuguide

Jeg gjennomfører en undersøkelse knyttet til beslutningsatferd som følge av den interne informasjonsflyten i EF/RENO. I og med at bedre samhandling er et av målene i FB, er det interessant å se hvordan informasjonsflyten påvirker beslutningsatferden i organisasjonen.

1. Hvor lenge har du vært ansatt i Forsvarsbygg?
2. Har du lederansvar? (Personellansvar, fagansvar, ingen)
3. Opplever du at arbeidshverdagen din styres etter klare mål?
4. Hvilke typer beslutninger tar du i din arbeidshverdag?
5. Hva er hovedinntrykket ditt når det gjelder informasjonsflyten i EF/ RENO?
6. Gjennom hvilke kilder får du mest informasjon fra?
7. Opplever du at du får tilstrekkelig informasjon til å ta beslutninger på en god måte?
8. Har du opplevd at mangel på informasjon har ført til forsinkelser som kunne vært unngått?
9. Har du oversikt over hvilke ansvarsområder de ansatte på din arbeidsplass har, og hvem som kan gi deg informasjon som du kan ha behov for?
10. Hvor viktig er det for deg å dele informasjon med dine kollegaer?
11. Hvordan prioriteres god informasjonsflyt av ledelsen i EF/ RENO?
12. Dersom du har rapporteringsansvar; er du kjent med hva informasjonen brukes til og kan du beskrive det?
13. Hvordan vil du beskrive kulturen i organisasjonen når det gjelder deling av informasjon?
14. Hva er viktig for deg å vite før du tar en beslutning?
15. Hvordan vil du beskrive organisasjonskulturen i EF RENO?
16. Hvordan vet du at du har gjort en god jobb?
17. Hvilke faktorer i din arbeidshverdag bidrar til å redusere usikkerhet for deg?
18. Hva skjer hvis du tar beslutninger som blir feil?
19. Hvordan vurderer du hvilken informasjon som kan være viktig for andre å kjenne til?
20. Hvilke andre ting kunne vært gjort, etter din mening, som ville fremme informasjonsflyten i EF RENO?

21. Er det noe i dag som, etter din mening, spesifikt hemmer informasjonsflyten i EF RENO?
22. Hva gjør du for å finne ut av komplekse problemer?
23. Hva gjør du med saker som er vanskelige å ta raske beslutninger på?
24. Har det hendt at du har tatt beslutninger som du egentlig ikke hadde myndighet til å ta, og i så fall hvorfor?
25. Har det hendt at du har unnlatt å ta beslutninger eller skjøvet ansvaret videre? I så fall hvorfor?
26. Hvem gir deg tilbakemeldinger på beslutninger du tar?
27. Hvordan får du kjennskap til prosedyrene som gjelder for ditt ansvarsområde; har du oversikt over de og etterleves de?
28. Når mål ikke nås eller at resultatene i organisasjonen er under forventning, hva er konsekvensene?
29. Hvordan vil du beskrive organisasjonens robusthet når det kommer til informasjonsavhengighet, knyttet til enkeltpersoner?

