

# **ENDRINGSPROSESSER I FORSVARSBYGG UTLEIE – FRA FORVALTNING TIL FORRETNING**

**Masteroppgave i ledelse**

**Emnekode STV-6900**

**30 studiepoeng**

**Svein-Tore Skogstad**

**UNIVERSITETET I TROMSØ**  
**Det samfunnsvitenskapelige fakultet**  
Institutt for Statsvitenskap

Mai 2008

## Innholdsfortegnelse

<b>FORORD</b> .....	<b>4</b>
<b>1 INNLEDNING</b> .....	<b>5</b>
1.1 VALG AV TEMA.....	5
1.2 HVA MENES MED IDENTITET.....	6
1.3 ORGANISASJONEN FORSVARSBYGG UMLEIE.....	6
1.4 PROBLEMSTILLING OG FORSKNINGSSPØRSMÅL.....	7
1.5 VIDERE FREMSTILLING.....	9
<b>2 KRAV OG TILTAK I ENDRING FRA FORVALTNING TIL FORRETNING</b> .....	<b>10</b>
2.1 HVILKE KJENNETEGN ER DET MED Å ENDRE FRA FORV. TIL FORRETN.....	10
2.2 KRAV SOM ER GITT TIL FORSVARSBYGG UMLEIE FOR Å OPPNÅ ENDRING FRA FORV TIL FORRETNING.....	11
2.3 ENDRINGER SOM ER IVERKSATT I FORSVARSBYGG UMLEIE.....	14
2.3.1 Ny organisasjonsstruktur.....	14
2.3.2 Innføring av service/servicekampanje.....	16
2.3.3 Innføring av driftsteknikerordningen.....	16
2.3.4 Innføring av balansert målstyring.....	17
2.4 OPPSUMMERING.....	18
<b>3 TEORETISK TILNÆRMING</b> .....	<b>20</b>
3.1 ENDRING VURDERT I ULIKE PERSPEKTIVER.....	20
3.2 DET RASJONELLE PERSPEKTIV.....	20
3.3 ET KULTURELFLE PERSPEKTIV.....	22
3.4 FORVENTNINGER OM FUNN I FORHOLD TIL FORSKNINGSSPØRSMÅLENE.....	23
3.4.1 Forventninger om funn i et rasjonelt perspektiv.....	24
3.4.2 Forventninger om funn i et kulturperspektiv.....	25
<b>4 FORSKNINGSDSIGN OG METODE</b> .....	<b>27</b>
4.1 VALG AV FORSKNINGSDSIGN.....	27
4.1.1 Hvorfor casestudie?.....	27
4.2 METODISK TILNÆRMING.....	27
4.2.1 Kvalitativ metode.....	27
4.2.2 Det å forske på egen bedrift.....	28
4.2.3 Intervjuundersøkelsen.....	29
4.2.4 Troverdighet, bekreftbarhet og overførbarhet.....	30
<b>5 FUNN OG ANALYSER I FORHOLD TIL FORSKNINGSSPØRSMÅLENE</b> .....	<b>32</b>
5.1 INNLEDNING.....	32
5.2 HVORDAN HAR IMPLEMENTERINGEN AV ENDRINGSTILTAKENE FORLØPT SÅ LANGT- ANALYSERT I ET RASJONELT PERSPEKTIV.....	32
5.2.1 Har det vært klart hva målet er med de fire endringstiltakene.....	32
5.2.2 Har det vært en rasjonell implementeringsprosess.....	35
5.2.3 Delkonklusjon.....	37
5.3 HVORDAN HAR IMPLEMENTERINGEN AV ENDRINGSTILTAKENE FORLØPT SÅ LANGT – ANALYSERT I ET KULTURPERSPEKTIV.....	38
5.3.1 Har det vært en bottom-up prosess og har det vært vanskelig å styre og planlegge..	38
5.3.2 Har motstand blitt imøtekommet med at tiltakene tilpasses etter hvert.....	42
5.3.3 Er det noen funn som kan si noe om at endring av identitet knyttes til endring av atferd heller enn formell struktur, regler, roller, rutiner osv.....	42
5.3.4 Delkonklusjon.....	43
5.4 HVORDAN KAN RESULTATET AV ENDRINGSTILTAKENE FORSTÅS SETT I FORHOLD TIL DET OVERORDNEDE MÅLET, FORRETNINGSIDENTITET OG SOM OGSÅ ER KONKRETISERT I FORM AV EN REKKE KONKRETE MÅL/ KRAV – ANALYSERT I ET RASJONELT PERSPEKTIV.....	44
5.4.1 Har endringene vært gjennomført i tråd med vedtatte planer.....	44
5.4.2 Kan det vises til konkret måloppnåelse som følge av endringene.....	45
5.4.3 Fremstår organisasjonen FB utleie med forretningsidentitet mht strukturelle trekk..	48
5.4.4 Delkonklusjon.....	49
5.5 HVORDAN KAN RESULTATET AV ENDRINGSTILTAKENE FORSTÅS SETT I FORHOLD TIL DET OVERORDNEDE MÅLET, FORRETNINGSIDENTITET OG SOM OGSÅ ER KONKRETISERT I FORM AV EN REKKE KONKRETE MÅL/KRAV – ANALYSERT I ET KULTURPERSPEKTIV.....	49

5.5.1 Kan det sies at FB utleie har gjennomgått en kulturell transformasjon mht normer, verdier og symboler.....	49
5.5.2 Fremstår FB utleie med forretningsidentitet mht atferdsmessige trekk slik som raskere respons, servicevennlig opptreden, leverer som avtalt osv.....	52
5.5.3 Delkonklusjon.....	54
<b>6 AVSLUTNING/KONKLUSJON - HAR FORSVARSBYGG UMLEIE ENDRET IDENTITET FRA FORVALTNING TIL FORRETNING.....</b>	<b>55</b>
6.1 FUNN GJORT I DET RASJONELLE PERSPEKTIV.....	55
6.2 FUNN GJORT I KULTURPERSPEKTIV.....	56
6.3 HAR FORSVARSBYGG UMLEIE ENDRET IDENTITET FRA FORVALTN. TIL FORRETNING.....	57
6.4 STUDIENS RELEVANS FOR SENERE FORSKNING.....	57
<b>7 REFERANSER.....</b>	<b>59</b>
<b>8 VEDLEGG – INTERVJUGUIDE.....</b>	<b>60</b>

## FORORD

Denne masteroppgaven utgjør siste del av et erfaringsbasert masterprogram i ledelse ved det Samfunnsvitenskapelige fakultet ved Universitetet i Tromsø. Jeg har tatt dette programmet som et deltidsstudium i tillegg til fast jobb i perioden 2004-2008. Opplegget med programmet og det faglige innholdet har vært meget bra.

Jeg ønsker i denne forbindelse å takke mine nærmeste medarbeidere og lederkollegaer i Forsvarsbygg utleie for gode innspill underveis med masteroppgaven. De har kommet med svar og innspill på spørsmål som jeg har kommet opp med underveis. Dette har gitt meg påfyll og motivasjon til å stå på med skrivingen.

En stor takk til Dr. polit Elin A Nilsen som har vært en kjempegod veileder på denne oppgaven. Hun har bidratt med kreative og kunnskapsrike innspill underveis. Dette har hjulpet meg stort med jobbingen underveis med oppgaven.

Masterprogrammet har gitt meg et stort påfyll med mye ny kunnskap gjennom forelesninger. I tillegg har det å lytte til erfaringer fra andre medstudenter gitt meg viktige innspill for min videre jobb som leder. Det å gjennomføre dette masterprogrammet har passet veldig bra inn i forhold til de problemstillinger jeg møter i hverdagen i egen jobbsituasjon.

Øverbygd juni 2008

Svein-Tore Skogstad

## 1. INNLEDNING

### 1.1 Valg av tema

Endringer og endringsprosesser er blitt kjente tema i de aller fleste organisasjoner i dag. Dette gjelder både innenfor privat og offentlig virksomhet. Vi som enkeltpersoner, organisasjoner og hele samfunnet opplever behov for forandringer som en del av hverdagen i nyere tid. Bakgrunnen for dette kan for eksempel være at markeder endrer seg eller av politisk styrte prosesser.

Forsvarsbygg (FB) er en forholdsvis nyetablert bedrift fra år 2002, der 46 tidligere lokale forvaltningsmyndigheter (LFM) ble slått sammen med tidligere Forsvarets bygningstjeneste (FBT). De 46 lokale forvaltningsmyndighetene var tidligere en del av Forsvaret og FBT lå direkte under Forsvarsdepartementet. Opprettelsen av Forsvarsbygg (FB) er en beslutning gjort av Stortinget våren 2001 (Storingsproposisjon 45 2000-2001:65-66). Forsvarsbygg er en bedrift som leier ut eiendommer, bygg og anlegg til Forsvaret. I tillegg driver bedriften med nybygging og salg av de bygg og anlegg Forsvaret ikke lenger har behov for. Denne sammenslåingen av LFM og FBT til Forsvarsbygg er en stor endring for de 2050 medarbeiderne som Forsvarsbygg hadde ved opprettesen. I perioden 2002-2007 har det blitt gjennomført flere større endringer i Forsvarsbygg, og i disse dager lanseres Forsvarsstudien 2007 (FS 07) som vil medføre nye endringer i struktur med konsekvenser for ansatte og lokalsamfunn. FS 07 er Forsvarssjefens forslag til ny langtidsmelding om Forsvaret frem mot 2029.

Hovedhensikten til Forsvarsdepartementet (FD) med å opprette bedriften Forsvarsbygg har vært å få synliggjort alle kostnader forbundet med eiendommer bygg og anlegg i Forsvaret og å effektivisere denne virksomheten slik at det frigis mer penger til Forsvarets operative virksomhet (spisse ende). Effektiviseringen av FB har FD valgt å operasjonalisere med å fastsatte konkrete mål som Forsvarsbygg skal oppfylle innenfor de enkelte budsjettår. Et overordnet mål har her vært å endre FB som virksomhet fra forvaltning til forretning.

I Storingsproposisjon 45 (2000-2001:66) er det skrevet følgende: *”Det er klare skiller mellom Forsvarsdepartementet som eier, Forsvaret som bruker og Forvaltningsenheten som forvalter. FD tildeler Forsvarssjefen (FSJ) budsjettmidler, og FSJ kjøper tjenester hos forvaltningsenheten. Denne etableres som selvstendig forretningsmessig virksomhet som hovedsaklig finansieres gjennom inntekter fra tjenesteyting til Forsvaret”.*

Forvaltningsenheten som her beskrives er Forsvarsbygg. Denne overordnede målsettingen fra

departementet betyr at Forsvarsbygg skal endre sin identitet fra forvaltning til forretning. Dette er en endring som jeg finner meget interessant og som jeg derfor har valgt å studere nærmere i denne oppgaven. Tilsvarende endringer har også vært gjennomført i andre store kjente bedrifter som Posten og Telenor tidligere. Disse bedriftene har på en måte trukket opp ”stien” som andre tunge statlige forvaltere nå ønsker å følge etter med (Røvik 2007:126-127).

Jeg vil i denne studien se nærmere på omstillingen som har vært gjennomført i et av forretningsområdene i konsernet Forsvarsbygg i perioden 2005-2007. Her vil jeg finne ut om Forsvarsbygg utleie har endret sin identitet fra forvaltning til forretning. Jeg jobber selv i FB utleie, slik at dette blir en studie der jeg gjør et ”dypdykk” i egen organisasjon. De svarene jeg finner har jeg tro på at skal være et viktig bidrag for de senere endringsprosesser innenfor Forsvarssektoren der det er et mål å frigi mer penger til Forsvarets spisse ende.

## **1.2 Hva menes med identitet**

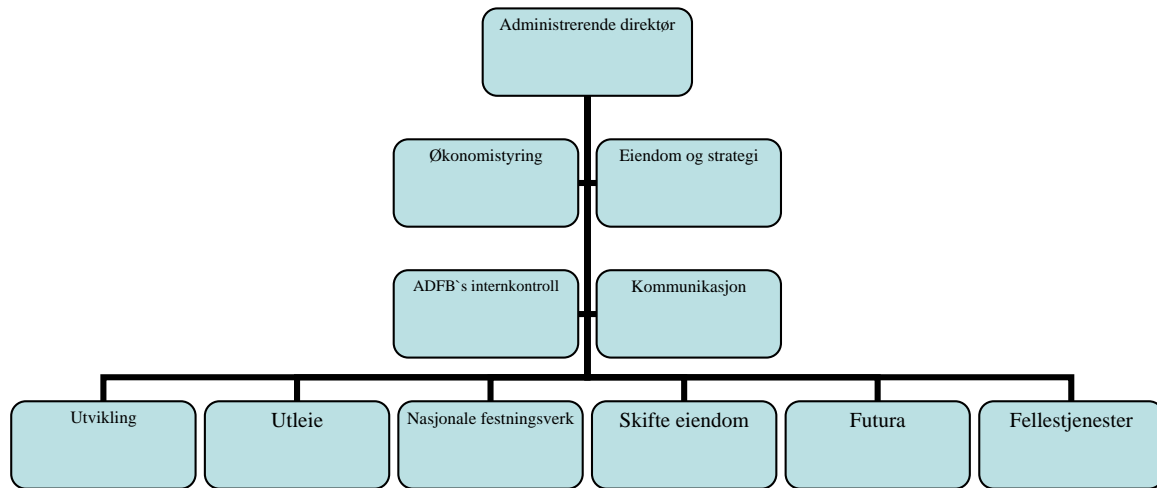
Med identitet menes at en organisasjon skal være opptatt av å utvikle noen særegne kjennetegn som medarbeiderne i organisasjonen tar eierskap til og som vises gjennom deres daglige atferd. Disse kjennetegnene må være gjenkjennelig og kontinuerlig, men kan endres når det identifiseres grunner til det. Eksempler på slike kjennetegn som er passende og viktig nå for tiden i ulike organisasjoner er det å være innovativ, visjonær, kreativ, dynamisk, fleksibel og pålitelig. Identitet kan kort sies er svaret på hvem bedriften er. Det at en organisasjon som eksempel tegner et selvbilde av seg selv at den er pålitelig er en identitet denne organisasjonen kommer frem til gjennom å samhandle med andre organisasjoner og ved å sammenligne seg med andre. Kvåle og Wærås (2006:15) viser til Røvik 1998 der han definerer identitet på følgende måte: ”*Identitet er eit sjølvbilete som også rammar biletet av andre og det biletet ein oppfattar at andre har av ein sjølv*” (Kvåle G/Wæraas A 2006:14-15). Kvåle og Wæraas (2006:13) trekker videre frem at det er kulturen som gjør organisasjonen til det han er og til noe for seg selv. Det vil si det som gir en identitet.

Jeg vil i kapittel to beskrive nærmere hvilke forskjeller det er i kjennetegn på en forvaltningsidentitet i forhold til forretningsidentitet. I kapittel tre vil jeg si mer hva som menes med kultur.

## **1.3 Organisasjonen Forsvarsbygg Utleie**

Organisasjonen som studeres er Forsvarsbygg Utleie (tidligere Forsvarsbygg Eiendomsforvaltning). Det er naturlig først å vise hvordan konsernet Forsvarsbygg er bygd

opp som organisasjon.



Organisasjonen Forsvarsbygg Utleie (FB Utleie) har følgende kjennetegn:

- Den er et av seks selvstendige forretningsområder i konsernet Forsvarsbygg
- Den er en forvaltningsbedrift drevet etter forretningsmessige prinsipper som leier ut eiendommer, bygg og anlegg (EBA) til Forsvaret. Leieinntekten brukes til å levere tilbake tjenestene forvaltning, løpende drift, vedlikehold og utvikling på EBA massen.
- Den leverer renhold på det arealet Forsvaret ønsker renhold.
- Den er organisert med et sentralt ledd og 10 geografisk fordelte markedsområder.
- Markedsområdene leverer tjenester til leietakerne som avtalt
- Den har i dag 960 medarbeidere. Disse medarbeiderne er utførende fagarbeidere/driftsteknikere, renholdsbetjenter, ingeniører, økonomer og ledere.
- Den har vært igjennom en større strukturell endring i 2005.
- Den har vært i kontinuerlig endring i perioden 2002-2007.

Denne studien avgrenses til å gjelde den omstillingsprosessen FB Utleie gjennomførte i perioden 2005-2007. Dette fra å være en nyopprettet bedrift i 2002 med 1500 ansatte til i dag 960 ansatte organisert med en ny formell struktur. Videre det å være en selvstendig bedrift løsrevet fra Forsvaret drevet etter forretningsmessige prinsipper.

#### 1.4 Problemstilling og forskningsspørsmål

I denne studien er det viktig å ta utgangspunkt i det overordnede målet med at Forsvarsbygg utleie skal endre sin identitet fra forvaltning til forretning. Dette overordnede målet har

Forsvardepartementet brutt ned i flere konkrete mål som skal oppfylles som en hjelp på veien fra forvaltning til forretning. For å oppfylle dette har FB utleie iverksatt en endringsprosess med gjennomføring av en del endringstiltak. Hvordan denne endringsprosessen har vært gjennomført blir da et sentralt tema i denne studien for å kunne finne svar på den overordnede målsettingen. Her vil det være meget interessant å finne ut hvordan implementeringen av endringstiltakene har forløpt så langt. Det er i denne implementeringsfasen mange viktige oppgaver skal gjennomføres for å kunne oppnå ønskede resultater på et senere tidspunkt. Hvordan disse oppgavene løses, om det oppstår motstand underveis og at en klarer å sjekke ut at endringen går i ønsket retning er eksempler på hva som er viktig ved implementeringen (Jacobsen 2004:139). Videre er det viktig å gjøre en analyse av resultater og funn i forhold til de konkrete delmålene og i forhold til det overordnede målet om endring av identitet. Det jeg konkret vil være på jakt etter her er om medarbeiderne har begynt å handle annerledes enn tidligere, og hvordan dette slår ut i forhold til de forventninger som er satt opp på forhånd med bakgrunn i målene. Atferdsendring forsøkes ofte endret indirekte ved å endre på struktur, kultur, systemer og strategier (Jacobsen 2004:89).

Ut fra ovenstående har jeg valgt å formulere følgende problemstilling:

*-Har Forsvarsbygg utleie endret identitet fra forvaltning til forretning?*

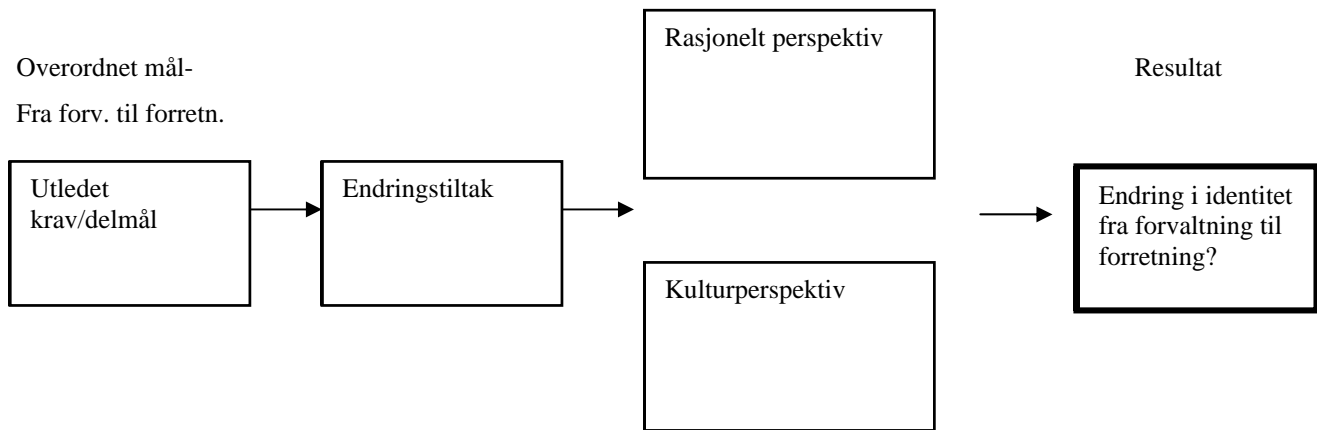
For å kunne finne svar på problemstillingen har jeg ut fra beskrivelsen over valgt ut følgende to forskningsspørsmål som jeg vil finne svar på gjennom studien:

*1) Hvordan har implementeringen av endringstiltakene forløpt så langt?*

*2) Hvordan kan resultatet av endringstiltakene forstås sett i forhold til det overordnede målet, forretningsidentitet, og som også er konkretisert i form av en rekke konkrete mål/krav?*



Skjematisk vil jeg fremstille sammenhengen i problemstillingen jeg vil studere på følgende måte:



### 1.5 Videre framstilling

Kapittel to er en nærmere beskrivelse av de mål som gjelder for FB Utleie for perioden 2005-2007. I tillegg løfter jeg frem og beskriver fire endringstiltak som har blitt iverksatt i nevnte periode. Kapittel tre er oppgavens teoridel. Her gjør jeg rede for aktuell teori i forhold til mine problemformuleringer. I kapittel fire beskriver jeg forskningsdesign og metode. I kapittel fem presenteres empiri og hovedanalyse parallelt. Hovedkonklusjoner på oppgavens to forskningsspørsmål og hovedproblemstilling i studien gjør jeg i oppgavens kapittel seks.

## **2. KRAV OG TILTAK I ENDRING FRA FORVALTNING TIL FORRETNING**

Jeg vil i dette kapitlet først løfte frem noen kjennetegn som skiller forvaltningsidentitet og forretningsidentitet. Dette for å ha et grunnlag til å gjøre vurderinger og trekke konklusjoner i analysedelen på om FB utleie har endret identitet fra forvaltning til forretning. Videre vil jeg presentere de krav som Forsvarsdepartementet og Forsvarsbygg utleie har gitt til seg selv. Med å innfri disse krav er det ment å skulle være en hjelp til å endre identitet fra forvaltning til forretning. Kravene legges opp til skal innfris gjennom endringstiltak. Jeg vil her løfte frem fire utvalgte endringstiltak som jeg har valgt å ta med inn i denne studien og gi en beskrivelse av de.

### **2.1 Hvilke kjennetegn er det med å endre fra forvaltningsidentitet til forretningsidentitet?**

Jeg vil starte dette kapitlet med å trekke frem teori som beskriver forskjellen mellom forvaltning og forretning. Dette for å gi et grunnlag for å kunne se sammenhengen mellom denne ønskede identitetsendringen og de mål og tiltak som løftes frem i de etterfølgende punkter 2.2 og 2.3. Det som ofte kan være likhetstrekk mellom en forvaltnings- og en forretningsbedrift er den formelle hierarkiske organisasjonsstrukturen. Ut over dette er det en del klare identitetsforskjeller. En forskjell er at en forvaltningsorientert bedrift ofte er bevilgningsfinansiert med at midler tilføres til å gjøre oppgaver fastlagt av politisk nivå eller stat/kommune. Forretningsbedriften lever derimot av sine leveranser av tjenester eller varer til kunde. Her er f. eks avtalt mellom leverandøren og kunden hva som skal leveres, når det skal leveres, pris og kvalitet. Gjennom dette er det ofte et mål for en forretning å skape et overskudd som kan gå tilbake til eierne. Dette gjør at det er viktig å skape en identitet gjennom atferd blant medarbeiderne om å yte service og opptre kundesvennlig slik at bedriften får fornøyde kunder og som gjør at det økonomiske resultatet blir mest mulig positivt. Her er viktig at medarbeiderne viser positive holdninger og at kundens behov er med på å styre atferden til den enkelte. Egne delmål innenfor service bidrar til at en forretningsbedrift setter krav til seg selv som den lover kundene å oppfylle. Forutsatt at bedriften lykkes med dette vil det bidra til å beholde kundene. Det finnes bedrifter med kombinasjon av bevilgningsfinansiering og egen inntjening. Mange bedrifter har også som mål å ekspandere over tid. Forvaltningsbedriften styrer økonomisk med å holde kostnadsnivået innenfor budsjett. Medarbeiderne opptrer gjerne på en rutinemessig måte der det ikke er de samme drivkrefter som ved forretning. Offentlige forvaltninger forsøker å opptre profesjonelt og imøtekommende mot det publikum som organisasjonen har innen sitt ansvarsområde.

Verdiene som det jobbes med internt i organisasjonen blant medarbeiderne har også nyanser av ulikheter som vist i tabellen nedenfor. En forvalter vil gjerne være profesjonell, mens en forretning gjerne i tillegg vil være veldig fokusert på kunden og avtalte leveranser. Det å inneha samme eller bedre kompetanse enn konkurrentene er også noe som har stor betydning i en forretningsorganisasjon (Kvåle og Wæraas 2006:95). Med bakgrunn i det Kvåle og Wæraas (2006:95) skriver og det som er beskrevet i FB utleies forretningsplan (2006, 2007) har jeg utledet følgende oversikt som skiller forvaltning og forretning:

<b>FORVALTNINGSIDENTITET</b>	<b>FORRETNINGSIDENTITET</b>
Hierarkisk organisasjonsstruktur	Hierarkisk organisasjonsstruktur
Bevilgningsfinansiert (F. eks Staten bevilger penger )	Leveranser av varer eller tjenester til en kunde bringer inn inntekt
Utføre oppgaver med bakgrunn i politiske mål og fastlagte prosedyrer/rutiner	Inngå leveranseavtaler med kunde på f. eks drift av bygg og renhold. Innholdet i avtalen blir leverandørens mål å oppfylle.
Økonomisk er kravet å holde seg innenfor tildelt budsjett	Målkraft stilles normalt av eier. F. eks økonomisk årlig avkastningskrav. Tilfredse kunder er også viktig krav for bedriften..
Rutinepreget atferd blant medarbeiderne	Medarbeiderne i org. må opptre/snakke på en kundesvennlig måte. Positiv holdning og være blid overfor kunde. Inneha samme eller bedre kompetanse sammenlignet med konkurrenter.
Verdigrunnlag som f.eks: pålitelig, imøtekommende, profesjonell	Kundens behov er med på å styre atferd. Markeds- og forretningsfokusert.
	Det er et mål i de fleste forretninger å ekspandere dvs utvide forretningen
	Serviceorientert. Egne delmål etableres.
	Verdigrunnlag som f. eks: engasjert, fokus, resultat, besluttsom

## **2.2 Krav som er gitt til Forsvarsbygg utleie for å oppnå endring fra forvaltning til forretning**

Jeg vil i dette punktet løfte frem de konkrete krav/mål som FD og FB utleie selv har satt opp som en hjelp i dreiningen for å nå det overordnede målet fra forvaltning til forretning. Det første målet jeg vil trekke frem er av økonomisk karakter. Dette kravet omfatter å redusere husleiekostnaden til Forsvaret med 16 % i perioden 2005-2007. Omregnet i kroner utgjør dette en reduksjon i inntekten til FB Utleie fra 856 millioner i 2005 til 712 millioner kroner innen utgangen av 2007. Tallberegningen er her gjennomført med et totalt bygningsareal på 4,0 millioner m<sup>2</sup> som porteføljen har ligget stabilt på i perioden. Her er også viktig å ha med seg at husleieinntekten har vært redusert med 6 % i perioden 2003-2004, samt at det utleide arealet ble redusert fra 6,0 millioner m<sup>2</sup> til ca 4,0 millioner m<sup>2</sup> i samme periode. Dette var en

større omstilling i seg selv og ble i hovedsak løst med å redusere antall årsverk fra 1500 til 960. Kravet sagt med ord er å tilpasse organisasjonen Forsvarsbygg Utleie til mindre husleieinntekt der leveransene opprettholdes på samme nivå. Det er administrasjonen og løpende daglig drift som skal effektiviseres. Verdibevarende vedlikehold skal ikke reduseres (Iverksettelsesbrev til Forsvarsbygg:2005/2006/2007).

Det neste kravet jeg vil beskrive er også av økonomisk art. Dette innebærer å redusere kostnadene på renhold med 17% i perioden 2005-2007. Omregnet i kroner er dette en reduksjon i inntekten på renhold med 40 millioner kroner i perioden 2005-2007. Her bør også nevnes at renholdskostnadene ble redusert med 25% i perioden 2003-2004

Et tredje mål er å oppnå et resultat på 60 indekspoeng på kundetilfredshet (KTI) innen år 2007 fordelt på en skala fra 0-100. Kundetilfredshet måles for å dokumentere hvilke oppfatninger kundene har med hensyn på kvalitet, leveringspålitelighet og pris for tjenestespekteret Forsvarsbygg Utleie leverer og den samlede opplevelsen av forretningsområdet.

Utgangspunktet er her resultatet fra år 2004 hvor Forsvarsbygg Utleie oppnådde et resultat på 48. Målkravet på 60 indekspoeng er satt opp med basis i hva som er et tilfredsstillende resultat for en sammenlignbar vilkårlig bedrift i monopolsituasjon. Med en score på 60 betyr det med ord at en har trofaste kjerne kunder som gjerne vil fortsette å kjøpe tjenester fra FB Utleie.

Det å ha tilfredse og motiverte medarbeidere som med sin kunnskap og innsats bidrar til å levere de tjenester som er avtalt og utvikle bedriften videre er et viktig mål i mange bedrifter (Krag, L og Kølsten de Wit 2003). Dette vektlegges også i Forsvarsbygg Utleie, og det er derfor satt opp som et mål å oppnå en medarbeidertilfredshet med en score på 70 indekspoeng (MTI) fordelt på en skala fra 0-100. Målkravet på 70 beskrevet med ord betyr å ha medarbeidere med høy arbeidsglede slik det er beskrevet fra konsultentselskapet som gjennomfører undersøkelsen.

Det har i perioden 2003-2005 vært et krav om å redusere antall årsverk i FB Utleie fra 1500 til 960. År 2005 er det siste året i omstillingsperioden med et klart definert måltall på ansatte. I årene 2006 og 2007 har det ikke vært årsverksstyring, men det har vært et mål å jobbe frem forbedrede arbeidsprosesser og ta i bruk nye arbeidsverktøy slik at en kan redusere antall ansatte ytterligere.

Forsvarsbygg utleie har et mål om at sykefraværet ikke skal overstige 7,5 %. Dette kravet er en middels høy ambisjon når en tenker på at ca 85 % av de ansatte er fagarbeidere innenfor drift og renhold med fysiske arbeidsoppgaver. Lavt sykefravær er økonomisk fordelaktig for bedriften og det sier en del om at medarbeiderne trives på jobb eller ikke.

Med et mål om utleiegrad på 99% menes at utleie selv ikke skal sitte på egne arealer eller inneha arealer som ikke er utleid til kunde utover 1%. I tillegg skal eiendomsregisteret være så godt oppdatert slik at det maksimalt blir registrert 10 kritiske feil i løpet av et år. Med kritisk feil menes at beløpet på faktura til kunde utgjør et avvik på 100000,- kr eller mer. Alle de syv ovennevnte kravene er hentet fra Det Kongelige Forsvarsdepartement sitt Iverksettelsesbrev til Forsvarsbygg for årene 2005, 2006 og 2007.

Som beskrevet tidligere er Forsvarsbygg Utleie en bedrift som leverer tjenester innenfor eiendom, bygg og anlegg som Forsvaret bruker. Et mål har derfor vært å få kontroll på alle innmeldte oppdrag som kommer fra kundene/brukerne og sette dette i system for oppfølging og gjennomføring. Med kontroll menes her at innmeldingen blir sporbar i et system og ikke er på gule lapper og i hukommelsen til enkeltmedarbeidere.

Det er et mål å forbedre omdømme i Forsvarsbygg Utleie. Dette målet er konkretisert med at antall negative omtaler i media skal være mindre enn 10 % av det totalt antall medieoppslag og det skal være ingen riksrevisjonsbemerkninger. I tillegg måles omdømme som en av innsatsparameterne i både kundeundersøkelsen og medarbeiderundersøkelsen. En måte å definere omdømme på er å si at det er summen av alle oppfatninger eller assosiasjoner ulike interessegrupper har av en virksomhet (Apeland 2007:18).

De to siste målkravene er hentet fra Forsvarsbygg sin forretningsplan for årene 2006 og 2007. Dette er bedriftens egenpålagte krav.

Oppsummert mål/krav Forsvarsbygg Utleie:

Redusere husleieinntekten med ytterligere 16 % i perioden 2005-2007.
Redusere inntekten på renhold med ytterligere 17 % i perioden 2005-07
Oppnå en kundetilfredshet (KTI) med resultat 60 indekspoeng

Oppnå en medarbeidertilfredshet (MTI) med resultat 70 indekspoeng
Redusere antall årsverk ytterligere med hjelp av nye systemer og forbedrede arbeidsprosesser. Innen år 2005 være nede i 960 årsverk.
Sykefravær mindre enn 7,5 %
Utleiegrad på 99 % og mindre enn 10 kritiske feil i eindomsregisteret
Forbedre omdømme i FB Utleie. Mindre enn 10 % negative oppslag i media. Ingen riksrevisjonsbemerkinger.
Oppnå 90 % kontroll eller bedre på oppdrag meldt inn av kunden Forsvaret

### 2.3 Endringer som er iverksatt i Forsvarsbygg Utleie

I dette punktet vil jeg beskrive noen av de endringer som har blitt iverksatt i FB Utleie i perioden 05-07. Dette er vesentlig i denne studien fordi det er gjennom endringstiltak en skal realisere de mål som er beskrevet i punkt 2.1 og 2.2. Tiltakene vil senere i studien bli analysert i forhold til hvordan implementeringen har forløpt og hvordan resultatene kan forstås i forhold til målene. Jeg har her valgt ut fire endringstiltak som jeg vil beskrive nærmere og ta med inn i analysedelen i denne oppgaven. Disse fire endringstiltakene er:

<i>Ny formell organisasjonsstruktur fra høsten 2005</i>
<i>Innføring av balansert målstyring</i>
<i>Innføring av service/servicekampanje</i>
<i>Innføring av driftsteknikerordning</i>

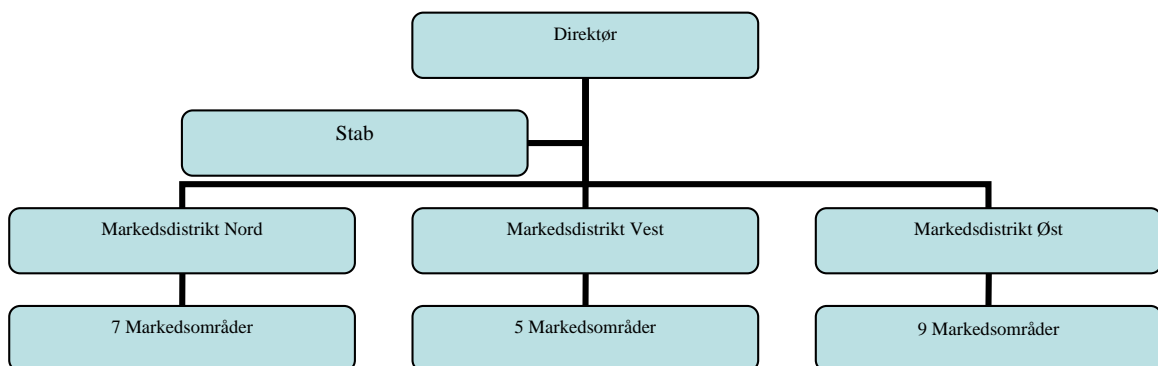
Følgende andre endringstiltak velger jeg å avgrense oppgaven med å ikke ta med videre: Etablering av FB servicesenter, omlegging av ordrehåndteringen, innføring av datasystemet FDVU med endrede arbeidsprosesser og endring til beste praksis renhold. Endringen som har vært gjennomført på renhold er av et så stort omfang, slik at jeg får ikke plass til å beskrive og drøfte denne i min oppgave. Jeg har her gjort et valg å konsentrere meg om endringstiltakene på drift ved å løfte frem innføring av driftsteknikerordningen. Når det gjelder de andre tiltakene omfatter de en mindre del av organisasjonen og de har vært ”lettere tiltak” å få gjennomført. Videre er de ikke så dyptgripende i organisasjonen som de jeg har valgt ut. Med disse begrunnelser har jeg valgt å ikke ta de med videre i studien min.

#### 2.3.1 Ny organisasjonsstruktur

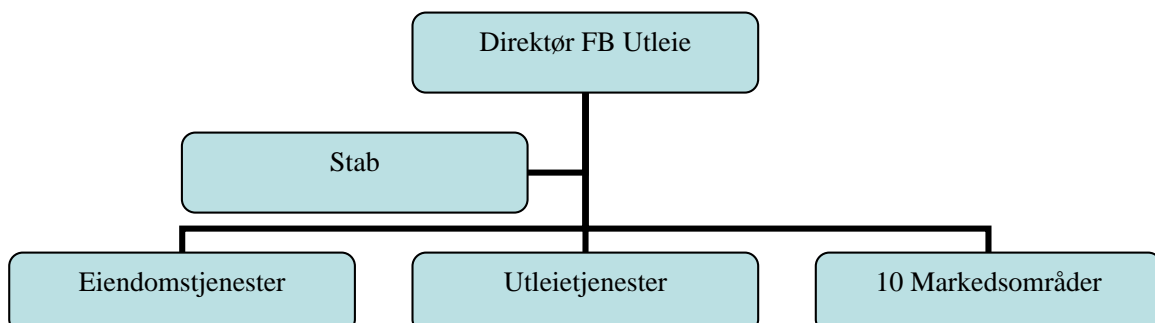
Interne prosesser i FB Utleie (tidligere eiendomsforvaltning) kom tidlig i år 2005 frem til at

den formelle organisasjonsstrukturen burde endres. Med interne prosesser menes her at det ble etablert arbeidsgrupper på konsern-nivå og i de ulike forretningsområdene der det deltok ledere, nøkkelpersonell som f. eks økonomer, systemmedarbeidere med flere og tillitsvalgte fra fagforeningene som jobbet frem forslag til ny formell struktur. Etter hvert som arbeidsgruppene jobbet frem forslag ble det informert og motivert for denne endringen helt ned i organisasjonen. Med dette ville en skape seg en forankring og forståelse for behovet av en kommende endring. Bakgrunnen for å endre struktur har vært å tilpasse seg en lavere inntekt og et mindre bygningsareal, samt standardisere og effektivisere arbeidsprosessene. Det å organisere seg på en måte som støtter best mulig opp om forretningsmessig drift har også vært et mål. Endringen i organisasjonsstruktur kan lettest fremstilles med disse organisasjonskartene:

Formell organisasjonsstruktur FB Eiendomsforvaltning 2002-høst 2005



Ny formell organisasjonsstruktur FB Utleie fra 1. januar 2006:



Hovedgrepet i ny organisasjonsstruktur er en reduksjon av antall geografiske markedsområder fra 21 til 10. Videre er avdelingen utleietjenester etablert med hovedansvar for property management dvs utleievirksomheten. Avdelingen eiendomstjenester er etablert med hovedansvar for facility management dvs tjenesteleveranser som løpende drift, vedlikehold, renhold og vertskapstjenester. Utleietjenester og eiendomstjenester har landsdekkende ansvar innenfor sine ansvarsområder og jobber med dette mye mot både sentrale ledd og markedsområdene i FB.

### **2.3.2 Innføring av service/servicekampanje**

FB Utleie har i perioden 2005-2007 gjennomført en større omlegging med å gå fra å være en forvalter som utførte drift og vedlikeholdsoppgaver til å bli en forvaltningsbedrift drevet etter forretningsmessige prinsipper. Dette gjør at Forsvarsbygg har blitt en leverandør og Forsvaret har blitt kunde som leier bygg og kjøper tjenester. Med bakgrunn i dette har FB valgt å satse på service for å forbedre tilfredsheten hos kundene. Dette gjør at alle våre medarbeidere må tenke og handle på en servicevennlig måte. Dette gjelder hele organisasjonen inkludert renhold.

Følgende servicekrav er innført:

- FB svarer kundene alltid innen to dager når vi har tenkt å gjennomføre innmeldte oppdrag fra dem
- FB leverer innen fristen som vi har avtalt
- FB responderer innen to timer på klager fra kundene.

Disse konkrete serviceoppgavene har FB Utleie gjennomført servicekampanje på i 2007. Som motivasjon for egne ansatte har det vært gjennomført konkurranse om å yte best service til kundene. Nominerte har fått bli med på galla med utdeling priser på slutten av året.

### **2.3.3 Innføring av driftsteknikerordningen**

Forsvarsbygg utleie har i løpet av 2006 bestemt seg for å endre på hvordan vi organiserer og utnytter våre tidligere fagspesialister innenfor ulike typer byggfag. Endringen går ut på å opprette det vi kaller for driftsteknikerordningen. Dette går ut på at ved at hver medarbeider som blir med på denne ordningen gis ansvar for å følge opp en bestemt mengde bygningsareal. Vedkommende blir med dette det nærmeste kontaktpunkt mot bruker/kunde i byggene og vil være lett tilgjengelig for bruker ved behov. Driftsteknikeren vil bli en mer



allrounder som skal utføre ulike tekniske oppdrag på bygget som vedkommende tilegner seg kompetanse til å gjennomføre. Kompetanseheving med deltakelse på vaktmesterskole er en del av denne omleggingen for de som vil bli driftstekniker i den nye ordningen.

### **2.3.4 Innføring av balansert målstyring**

Ved å ta i bruk balansert målstyring (BM) bøter en på tidligere skjevhet i å ha hovedsakelig fokus på finansielle mål som styringsinformasjon (Nilsen 2007:117).

Forsvarsbygg utleie har utarbeidet et strategisk målekort der ulike prestasjonsmål er satt inn med den hensikt å være den navigasjonshjelpen til å sette i gang de riktige aktiviteter for å bygge opp under strategien. Målekortet blir med dette et støttetiltak til de fire hovedtiltakene jeg har løftet frem over. Målekortet er delt inn i følgende fire perspektiver vertikalt:

- Leveranse, kunde, marked, samfunn
- Økonomi og finans
- Prosesser
- Mennesket, læring og utvikling

Det er en nær sammenheng mellom målene, noe som gjør at fokus må rettes mot flere perspektiv samtidig.

Med bakgrunn i målekortet og de iverksatte endringstiltakene har en videre brutt ned målene i konkrete aktiviteter/indikatorer som kan måles f. eks ut fra tallfesting i prosent score. For eksempel gir 90 % oppnåelse grønn farge og er ok. 70-90 % oppnåelse gir gul farge og betyr ikke ok, og her må en følge nøye med videre utvikling. Under 70 % gir rød farge og betyr at forbedringstiltak må iverksettes.

FB startet med dette i år 2006 og har utvidet med flere indikatorer i løpet av 2007. Offisielle målinger ble startet opp i 2007. Resultatene gjennomgås månedlig av ledergruppen i FB utleie for å få en status på om en er på rett vei eller ikke for å nå fastsatte mål. Der det er lav score med rød farge settes det inn tiltak i vedkommende markedsområde.

Kundeundersøkelse og medarbeiderundersøkelse gjennomføres det måling på en gang i året.

Hva er resultatkravet på måleindikatorene for å få grønn score og hvilket endringstiltak de er koblet mot

Jeg vil her kort beskrive måleindikatorene som det måles på og hvilke endringstiltak de er koblet mot. En første indikator det måles på er respons. Grønn score oppnås dersom 90 %

eller flere av førstegangsinmeldte oppdrag fra kunde besvares innen to dager. Indikatoren er koblet til endringstiltakene balansert målstyring og servicekampanjen. Det er gjennom avtalt service og servicekampanjen at en gir lovnad til kunden om avtalt responstid. Måling av kundeklager og leveringspresisjon er koblet til de samme tiltak som for respons. Grønn score på leveranse oppnås ved den samme prosentvise score som for respons, mens det for kundeklager er grønn score dersom evt klager er besvart innen to timer. Videre måles det på indikatoren fakturahastighet. Her er kravet for å få grønn score at alle utgående fakturaer til kunde er sendt innen 14 dager etter at oppdrag er gjennomført. Denne målingen knyttes også til de samme endringstiltak som indikatorene beskrevet over. Økonomi måles det på månedlig. Her er resultatkravet at det skal oppnås positive tall på hvert tjenesteprodukt FB utleie leverer og det er krav om positivt bunnlinjeresultat totalt for virksomheten. Mot økonomi kan alle de fire endringstiltakene kobles. Dette fordi alle har til hensikt å styrke forretningen Forsvarsbygg utleie økonomisk. Andre indikatorer som det også måles på er sykefravær og ordreporteføljen. Disse er tidligere beskrevet i punkt 2.1. Når det gjelder årlig måling av kundetilfredshet og medarbeidertilfredshet har jeg tidligere beskrevet kravet for måloppnåelse for disse to måleparameterne. Kundetilfredshet kobler jeg til alle fire endringstiltakene. Det vil jeg komme inn på i drøftingen i kapittel 5. Medarbeiderundersøkelsen kobles til den generelle trivsel for medarbeiderne i det daglige arbeidet der det er mange faktorer som spiller inn, men i denne studien er det interessant å finne ut om de fire endringstiltakene påvirker resultatene i positiv retning som forventet på forhånd.

## **2.4 Oppsummering**

Jeg har i dette kapittelet innledningsvis beskrevet hva som kjennetegner en forretningsidentitet. Videre har jeg løftet frem de kravene som FB utleie skal oppnå som en hjelp på veien for å endre identitet fra forvaltning til forretning. Kravene er oppsummert i tabellen på side 12-13. Disse kravene har Forsvarsbygg utleie ment å innfri med å iverksette en del endringstiltak. Jeg har i denne studien valgt ut de fire endringstiltakene: ny formell struktur, innføring driftsteknikerordning, innføring service/servicekampanje og balansert målstyring. Disse er beskrevet i punkt 2.3.1-2.3.4. Det blir derfor meget viktig for min studie å finne svar på de to forskningsspørsmålene: 1) *Hvordan har implementeringen av endringstiltakene forløpt så langt?* og 2) *Hvordan kan resultatet av endringstiltakene forstås sett i forhold til det overordnede målet, forretningsidentitet, og som også er konkretisert i form av en rekke konkrete mål/krav?* Svarene på disse to forskningsspørsmålene vil gi meg et

grunnlag for å drøfte om hovedproblemstillingen: *Har Forsvarsbygg utleie endret identitet fra forvaltning til forretning?* er oppnådd.

### **3. TEORETISK TILNÆRMING**

#### **3.1 Endring vurdert i ulike perspektiver**

I forhold til de to forskningsspørsmålene: *1) Hvordan har implementeringen av endringstiltakene forløpt så langt? Hvordan kan resultatet av endringstiltakene forstås sett i forhold til det overordnede målet, forretningsidentitet, og som også er konkretisert i form av en rekke konkrete mål/krav?* vil jeg her anvende to teoretiske tilnærminger, også kalt perspektiver, som innbyr til ulike forklaringer på hvordan møtet mellom endringskonseptet og praksis arter seg. Et perspektiv innebærer en spesiell måte å betrakte organisasjoner på, en spesiell vinkling. I mange tilfeller er et perspektiv noe vi tar for gitt, men som vi ikke er oss selv bevisst. Det å benytte et perspektiv bevisst gjør at en får frem og kan understreke spesielle forhold. Med spesielle forhold menes at ulike perspektiv ofte vektlegger ulike holdninger, verdier og meninger i samfunnet generelt (Jakobsen D I/Thorsvik 1997:388). I et rasjonelt perspektiv vil jeg f. eks være opptatt av å kunne finne ut om iverksatte endringstiltak har gitt effekt på forventede målbare resultater. Konkrete målinger vil være vesentlig for analysen i dette perspektivet f. eks som grønne score på måleindikatorerne. Videre er jeg opptatt av at tiltakene bidrar til en endring av kulturen ved at holdninger og atferd blant medarbeiderne i bedriften endres. Endringen i kultur er et viktig bidrag for endring av identitet fra forvaltning til forretning. Dette er et forventet resultat som en ikke kan lese ut av konkrete målinger. Her må en analysere resultater ut i fra innhentede uttalelser fra informanter og kunder, gjennom utvalgte tekster i dokumenter og ved å se etter bruk av symboler. Derfor trenger jeg begge de nevnte perspektivene for å kunne gjøre denne analysen av de to forskningsspørsmålene. Det å finne ut om det har skjedd en endring i atferd slik at mål nås er det jeg skal bruke perspektivene til å finne ut. Jeg kommer med en nærmere beskrivelse av begge perspektivene i det etterfølgende.

#### **3.2 Det rasjonelle perspektiv**

Dette perspektivet tar utgangspunkt i at offentlige organisasjoner skal utføre oppgaver på vegne av samfunnet. Organisasjoner kan dermed oppfattes som redskaper eller instrumenter rettet mot å oppnå fastsatte mål (Scott W R 2007:35). Denne beskrivelsen støttes av Røvik (2007:72) der han sier at et rasjonelt perspektiv kjennetegnes med at organisasjoner antas å følge opptrukne mål, og har ingen verdi i seg selv utover å være redskaper for mest mulig effektiv måloppnåelse. Med mål menes en oppfatning av noe man ønsker å oppnå eller realisere i fremtiden. Ut fra dette utleder en problemformuleringer som kan sies å være avstanden mellom en ønsket og en virkelig tilstand. Problemløsning gjennom endringstiltak

vil være måten å redusere eller eliminere denne avstanden. Et annet begrep for det samme er formålsrasjonelle handlinger. Gjennomføring av slike handlinger innebærer at en ut i fra målene vurderer ulike alternativer til endringstiltak og gjør en analyse av hvilke konsekvenser hvert tiltak kan få i forhold til måloppnåelse. Deretter gjøres et valg av alternativer der en forsøker å oppnå ønskede effekter. Formålsrasjonaliteten kan kort beskrives som følgende sammenheng: klart mål – handlingsalternativer/endringstiltak-innsikt i konsekvenser-valg av alternativ (Christensen m. fl 2004:32). Videre kjennetegnes dette perspektivet av at det er en ovenfra og ned (top-down) styrt endringsprosess. Røvik (2007: 72) sier at ledelsen i en organisasjon er en autoritativt sentrum fordi den har dyp innsikt i virksomhetens mål og bred oversikt over ulike virkemidler og deres sannsynlige konsekvenser. Christensen med flere (2004:89) trekker frem det samme resonnetet når det gjelder offentlig sektor. I offentlig sektor kommer ofte organisasjonsmessige operasjonelle mål frem ved at ledelsen i organisasjonen velger ut noen mål som de ønsker å fokusere på. Dette på bakgrunn av overordnede politiske/administrative målformuleringer eller visjoner. Det er med andre ord en liten involvering fra ansatte på laveste hierarkiske nivå i organisasjonen med å utarbeide målene. Involveringen skjer når målene skal settes ut i livet.

Det er videre et ønske om å ha full kontroll med gjennomføringen slik at de foretrukne endringsalternativene lar seg gjennomføre og at en kan følge med at det gir konkrete resultater som ønsket (rasjonell implementering). Det er imidlertid viktig i dette perspektivet å nevne at empiriske studier viser at ledelsen mange ganger treffer beslutninger om mål som kan være uklare, inkonsistente og ustabile. Dette gjelder særlig i komplekse offentlige organisasjoner hvor mange hensyn skal tas, og der en ikke klarer å innhente fullstendig informasjon om alternativene og konsekvensene (Christensen med flere 2004:32).

Et neste kjennetegn ved rasjonelle systemteorier er viktigheten av formalisert struktur. Rasjonaliteten ligger i at regler og roller styrer atferden til personellet i en organisasjon og der omgivelsene er stabile og forutsigbare. Hensikten med denne regelstyringen er å ha et fast system på horisontal arbeidsfordeling i bedriften der arbeidsprosessene brytes opp ved at den enkelte medarbeider får avgrenset sitt arbeid klart og tydelig (Scott W R 2007:37). Selve utformingen av den formelle strukturen har også til hensikt å skape en atferd direkte og indirekte som støtter opp om fastsatte mål. Det at det som eksempel etableres et antall vertikale nivåer i en organisasjon gjør at det etableres ulike posisjoner i form av konkrete stillinger. De som innehar disse stillingene følger gjerne en stillingsbeskrivelse som styrer hva

den enkelte har av gjøremål (Christensen med flere 2004:33).

Mål- og resultatstyring har generelt vokst frem i offentlig sektor fra begynnelsen av 1990-tallet. Dette samtidig med at offentlige organisasjoner har blitt mer fristilt og mye mer kommersielt resultatorientert. Dette gjør at målene har fått en mer operasjonalisert karakter og at det lar seg gjøre å måle resultatoppnåelse. Det å evaluere hvilke resultater en oppnår har hele tiden vært et viktig kjennetegn sett fra dette perspektivet.

### **3.3. Det kulturelle perspektiv**

Strand (2007:184) viser til Schein (1987) sin definisjon av organisasjonskultur:

*” Mønsteret av grunnantakelser som en gruppe kommer fram til, oppdager eller utvikler etter hvert som de lærer seg å mestre sine problemer med ytre tilpasning og indre integrasjon, og som har fungert lenge nok til å bli betraktet som holdbart, og derfor læres bort til nye medlemmer som den riktige måten å oppfatte, tenke og føle på overfor disse problemene ”.* Ut fra denne definisjonen vil jeg i det etterfølgende trekke frem og beskrive de elementene som utgjør en organisasjons kultur. Det første elementet er grunnleggende antagelser og som omhandler en rekke forhold som tid, tillit, tilhørighet, omgivelser, virkeligheten, menneskelig natur og aktivitet og medmenneskelige forhold (Strand 2007:186). Alle disse oppfatningene er skjult hos den enkelte medarbeider og er oppfatninger som er et resultat av en livslang sosialiseringssprosess. Et eksempel kan her være om en medarbeider som grunnleggende prinsipp stoler på sine medarbeidere eller ikke. Videre kjennetegnes kulturperspektivet av uformelle normer og verdier som vokser frem og har betydning for livet i og virksomheten til formelle organisasjoner (Jacobsen D I/Thorsvik 1997:108). Normene gir prinsipper, retningslinjer og begrensninger for hvilken atferd det forventes at ansatte skal følge, dvs det vi kan forstå med uskrevne regler for hva som er tillatt /ikke tillatt, hva som er riktig eller feil atferd og hva som regnes som verdifullt innenfor organisasjonen (Strand 2007:186). Et eksempel på en norm kan være at det har befestet seg permanent i tankene til alle medarbeidere i en bedrift at en alltid skal hjelpe kundene med deres behov og opptre på en positiv måte overfor dem.

Verdier er et element som inngår i organisasjonskulturen. Med verdier menes noe vi synes er godt og riktig, dvs noe som kan styre våre handlinger i retning av å handle i tråd med disse verdiene. Både normer og verdier er noe som befinner seg inne i hodet på den enkelte medarbeider. Et eksempel på en verdi som ofte går igjen i mange bedrifter i dag er

nytenkende. Dette betyr at en ønsker at det skal bli innarbeidet i tankene til medarbeiderne i bedriften at det å kunne utvikle nye løsninger og måter å gjennomføre oppgaver på som f. eks utvikler bedriften til å oppnå bedre effektivitet og sparte kostnader sees på som noe positivt og fremmer slike handlinger. Et siste element i dette perspektivet som jeg vil beskrive er artefakter. Artefakter kan være materielle uttrykk som er relevante for organisasjonen i form av f. eks bygninger, design, logo, interiør, klær og merker. Det kan også være ytringer i form av anekdoter, sjargong, myter, historier, symbolbruk, slagord eller uttrykk for tradisjoner, belønning og straff.

Når det gjelder kulturperspektivet og endring skiller dette seg vesentlig fra det rasjonelle perspektivet. Målformuleringen og utviklingen av mål er annerledes. I dette perspektivet eksisterer ikke mål på forhånd og kan ikke designes eller forhandles om. Målet er mer uformelt og noe som oppdages og utvikles gradvis over tid i en naturlig prosess. Med andre ord er det en bredere deltakelse blant medarbeiderne i å utforme disse uformelle målene som vokser gradvis frem i vekselvirkningen med de formelle dvs en bottom-up prosess.(Christensen med flere 2004:95). Usikkerheten med en slik involverende prosess er at en ikke vet helt hvilken retning det tar. Hovedhensikten med de fleste endringer i organisasjoner er å endre *atferden* til medarbeiderne slik at resultatene blir bedre eller at nye mål nås. Med endring i atferd menes her for eksempel at organisasjonen forbedrer sin tjenesteleveranse eller jobber på en annen måte i forhold til tidligere slik at prisene/kostnadene kan senkes. Atferden kan være vanskelig å endre direkte, og derfor forsøker man å endre atferden indirekte ved at f. eks kulturen endres. Kulturen og atferden er her bindeleddet mellom intensjoner/mål og faktiske resultater (Jacobsen D I 2004:89).

### **3.4 Forventninger om funn i forhold til forskningsspørsmålene**

I forhold til forskningsspørsmålene i denne studien er det viktig å sette opp de forventninger jeg har om resultater/funn i begge perspektivene. Disse forventningene vil jeg bruke som sjekkpunkter i den senere analysen for å kunne trekke konklusjoner på forskningsspørsmålene og problemstillingen "*Har Forsvarsbygg utleie endret identitet fra forvaltning til forretning?*". Forventningene utleder jeg fra teorien som er beskrevet for begge perspektivene i punkt 3.2 og 3.3. Dette er oppsummert i firefeltstabellen som følger avslutningsvis i dette punktet.

### 3.4.1 Forventninger om funn i et rasjonelt perspektiv

Forventninger til forskningsspørsmål 1) *Hvordan har implementeringen av endringstiltakene forløpt så langt?* sett fra et rasjonelt perspektiv?

En første forventning jeg har her er at FB utleie hadde det klart på forhånd hva endringstiltakene skulle føre til dvs hvilke mål som skal oppfylles. Videre forventer jeg at endringsprosessen har vært styrt som en ovenfra og ned prosess av ledelsen i utleie. Det at fokus har vært å endre formell struktur og utvikle målbare størrelser for å få til endret identitet er også noe jeg forventer i dette perspektivet. Med målbare størrelser mener jeg som eksempel at det utvikles måleindikatorer koblet til mål og tiltak slik at en kan sjekke om forventet score oppnås. Det er videre interessant å finne ut om det har vært en rasjonell implementeringsprosess med karakter av installasjon i Forsvarsbygg utleie. Dette da jeg ut i fra teoribeskrivelsen foran i punkt 3.2 kan forvente en slik gjennomføring. En siste forventning til forskningsspørsmål 1) i dette perspektivet er at endringene kan gjennomføres raskt. Min forventning til raskt er at ledelsen normalt kan sette i gang tiltak innen et halvt år fra beslutning er tatt. Her kan selvsagt variere noe ut i fra kompleksitet og omfang av tiltak som skal iverksettes.

Forventninger til forskningsspørsmål 2) *Hvordan kan resultatet av endringstiltakene forstås sett i forhold til det overordnede målet, forretningsidentitet, og som også er konkretisert i form av en rekke konkrete mål/krav?* sett fra et rasjonelt perspektiv?

I forhold til dette forskningsspørsmålet i dette perspektivet forventer jeg at de fire endringstiltakene er gjennomført i tråd med vedtatte planer. F. eks at FB utleie har fått på plass ny formell struktur og at den har begynt å virke som planlagt. Videre har jeg en forventning om konkrete mål-oppnåelser som følge av endringene. Her vil resultater fra balansert målstyring og resultater fra kunde- og medarbeiderundersøkelser være med å gi et grunnlag for å kunne konkludere om konkrete underliggende mål er oppnådd. Det at organisasjonen Forsvarsbygg utleie fremstår med forretningsidentitet med hensyn til strukturelle trekk er noe jeg vil være opptatt av. Med dette menes som eksempel at det er en konsernstruktur i Forsvarsbygg med underliggende forretningsområder, strukturen er gjort flatere, færre og større geografiske enheter og at disse enhetene har en er markeds- og kundeorientert lokal struktur og plassering. Med å dele inn i forretningsområder får en delt opp organisasjonen mot markeder og produkter som er viktig for å skape en foretningsidentitet (Jacobsen D I 2004:82). Det at organisasjonen er gjort flatere bidrar til en direkte styringslinje mellom ledelse og operative enheter og det gir de operative enhetene en



større frihetsgrad til å treffe raske beslutninger og arbeide kunderettet uten å bli detaljstyrt. Flattere struktur der mellomnivåer er tatt bort gir kostnadsreduksjoner som også er en effekt som kan hentes ut med å slå sammen til større geografiske enheter (Røvik 2007:143).

### **3.4.2 Forventinger om funn i et kulturperspektiv**

#### Forventninger til forskningsspørsmål 1) *Hvordan har implementeringen av endringstiltakene forløpt så langt sett fra et kulturperspektiv?*

Her er min første forventning at det har vært en bottom-up prosess med involvering av de ansatte på alle nivåer i FB utleie. Det er spesielt implementering av servicekampanjen/service og driftsteknikerordningen jeg har størst forventning om at medarbeiderne har vært inkludert i prosessen fordi disse to tiltakene er avhengig av at medarbeiderne virkelig tar større eierskap og er med på det som skjer for å nå ønsket mål. Med en slik prosess følger det en naturlig forventning om at prosessen tar tid sett fra dette perspektivet. Her skal gjøres et arbeid på ulike nivåer som skal sammenfattes og prøve å trekke felles konklusjoner ut i fra. Dette bringer inn den neste forventning jeg har til endringene i Forsvarsbygg utleie om at det er vanskelig å styre og planlegge prosessen. Dette da det utvikles uformelle mål underveis i prosessen i vekselvirkning med de formelle som styrer retningen og tempo. Når endringstiltakene legger opp til at kulturen skal endres forventer jeg av erfaring at det vil være en del motstand i organisasjonen FB utleie. Dette da normer og verdier i denne organisasjonen har blitt tradisjon over mange år, og er noe som mange ønsker å ikke endre på. Det at Forsvarsbygg da imøtekommer motstanden med å tilpasse endringene etter hvert forventer jeg også i dette perspektivet. En siste forventning jeg har i dette perspektivet er at endring av identitet knyttes til endring av atferd, holdninger og normer osv mer enn til endring av formell struktur, regler, roller, rutiner osv. Strand (2007:198) trekker frem at kultur gir en motiverende og identitetsskapende kraft. Det samme trekker Kvåle og Wæraas (2006:13) frem ved at de sier at det er kulturen som gjør organisasjonen til det han er og til noe for seg selv. Det vil si det som gir en identitet.

#### Forventninger til forskningsspørsmål 2) *Hvordan kan resultatet av endringstiltakene forstås sett i forhold til det overordnede målet, forretningsidentitet, og som også er konkretisert i form av en rekke konkrete mål/krav? sett fra et kulturperspektiv?*

En første forventning jeg har på dette forskningsspørsmålet i dette perspektivet er at normer, verdier og artefakter har endret seg hos medarbeiderne. Dette betyr at jeg forventer at kulturen

har blitt transformert ved at tidligere normer og verdier er blitt endret til noen nye mer forretningsmessige kjennetegn slik at det påvirker atferden til noe eget for FB utleie dvs en ny identitet. Eksempler på normer, verdier og artefakter har jeg beskrevet i punkt 3.3. Normer og verdier vil jeg finne ut om har endret seg ved å analysere utsagn fra informanter og kunder i den etterfølgende analysen. Her kan en ikke lese ut resultater direkte av målinger eller undersøkelser. Det at organisasjonen FB utleie fremstår med forretningsidentitet mht atferds- og holdningsmessige trekk slik som raskere respons, servicevennlig opptreden, leverer som avtalt osv er en forventning jeg har. Dette er også svar jeg vil få med å analysere utsagn fra informanter, kunder og medarbeidere (Forsvarsbygg utleie`s strategi og forretningsplan 2007:18)

Perspektiv	Hvordan har implementeringen av endringstiltakene forløpt så langt?	Hvordan kan resultatet av endringstiltakene forstås sett i forhold til det overordnede målet, forretningsidentitet, og som også er konkretisert i form av en rekke konkrete mål/krav?
Rasjonelt forventninger om funn	<ul style="list-style-type: none"> <li>-At det har vært klart hva tiltakene skal føre til dvs hvilke mål som skal oppfylles</li> <li>-At ledelsen styrer prosessen ovenfra og ned</li> <li>-At fokus ligger på endring av formelle strukturer og målbare størrelser for å få til endret identitet</li> <li>-At implementeringsprosessen er rasjonell og har karakter av innstallasjon</li> <li>-At endringene kan gjennomføres raskt</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-At alle endringene er gjennomført i tråd med vedtatte planer</li> <li>-At det kan vises til konkret mål-oppnåelse som følge av endringene</li> <li>-At organisasjonen fremstår med forretningsidentitet mht strukturelle trekk slik som: flatere struktur, færre og større geografiske enheter, lokalisert der kunden er, konsernstruktur med underliggende forretningsområder mfl.</li> </ul>
Kulturelt forventninger om funn	<ul style="list-style-type: none"> <li>-At det har vært en bottom-up prosess</li> <li>-Vanskelig å styre og planlegge</li> <li>-At motstand møtekommes og at tiltakene heller enn å mislykkes tilpasses etter hvert</li> <li>-At endringen tar tid</li> <li>-At endring av identitet knyttes til endring av atferd, holdninger, normer, verdier osv heller enn formell struktur, regler, roller, rutiner osv.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-At man har en oppfatning av at organisasjonen har gjennomgått en kulturell transformasjon mht normer, verdier og artefakter. Se eksempler i punkt 3.3.</li> <li>-At organisasjonen fremstår med forretningsidentitet mht atfers- og holdningsmessige trekk slik som: raskere respons, servicevennlig opptreden, leverer som avtalt osv.</li> </ul>

## **4. FORSKNINGSDESIGN OG METODE**

I dette kapitlet vil jeg beskrive mitt valg av forskningsdesign og metode i studien.

Med metode mener jeg her å beskrive hvor jeg har hentet data fra og hvordan jeg har hentet inn data. Jeg vil også si noe om hvilke utfordringer det er med bruk av den metoden jeg har valgt.

### **4.1 Valg av forskningsdesign**

#### **4.1.1 Hvorfor Casestudie?**

Det å forske på om Forsvarsbygg utleie har endret identitet fra forvaltning til forretning har jeg funnet meget interessant å studere nærmere. Dette fordi jeg med en slik studie kan være med å gi et generelt forskningsbidrag innenfor dette tema og fordi jeg selv har hatt et stort ønske om å finne flere svar på uavklarte spørsmål innenfor denne problemstillingen. Det å finne svar som bekrefter eller avkrefter antagelser og forventninger jeg har hatt på forhånd har også vært en god drivkraft for å studere dette tema. Dette i tillegg til at jeg selv har vært en del av denne prosessen med å endre seg fra forvaltning til forretning gjorde at jeg fant denne casen meget interessant å studere. Dette er hovedbegrunnelsen for at jeg har valgt forskningsdesignet casestudie.

Teoretisk kan jeg forklare mitt valg av forskningsdesign med at det er normalt å kunne studere en analyseenhet i case-studier. Det gjør jeg ved at jeg studerer forretningsområdet FB utleie (Ringdal, 2001:104). Ringdal (2001) omtaler definisjonen til forfatter Yin (1989) om at en case-studie er en empirisk undersøkelse av et fenomen i sine naturlige omgivelser, der flere datakilder benyttes. Jeg studerer FB Utleie i dens naturlige omgivelser og har hentet data fra ulike kilder. Dette vil jeg komme tilbake til i metodekapitlet. Nilsen (2007:138) henviser til Yin (1994) der hun sier at hvis problemstillingen er formulert som et ”hvordan” eller ”hvorfor” spørsmål, er sjansen stor for at casestudien er en hensiktsmessig forskningsstrategi. Mine to forskningsspørsmål starter med spørsmålet hvordan.

### **4.2 Metodisk tilnærming**

#### **4.2.1 Kvalitativ metode**

Et fellestrekk ved kvalitativ tilnærming er at de data som forskeren analyserer foreligger i form av tekst. Teksten kan være notater fra intervjuer, undersøkelser eller observasjoner. Det kan også være tekst i form av offentlig dokumenter, avisartikler, møtereferat eller dagbøker (Thagaard, 2003:13). Vi skiller her mellom primærdata og sekundærdata. Jeg har i denne

studien benyttet meg av begge typer data. De sekundærdata jeg har benyttet i form av en dokumentanalyse er Stortingsproposisjon 45 2000-2001, Iverksettelsesbrev fra Forsvarsdepartementet for årene 2005-2007, interne forretningsplaner i FB Utleie og resultater av kunde- og medarbeiderundersøkelser utgitt av det danske firmaet Ennova. Alle disse dokumentene har jeg fått tilgang til som ansatt i Forsvarsbygg. Når det gjelder primærdata er det data jeg har hentet inn gjennom intervju-undersøkelse av utvalgte medarbeidere. I tillegg har jeg brukt målinger og de resultater som foreligger for balansert målstyring og de åpne kommentarer som kommer frem i kunde- og medarbeiderundersøkelser (Ringdal, 2001:119).

Med bakgrunn i det som er nevnt over har jeg valgt å bruke kvalitativ metode i min studie. Metoden preges av en direkte kontakt mellom forskeren og dem som studeres. Videre kjennetegnes metoden med at en gjør en fortolkning/analyse av det datamaterialet som samles inn og blir gitt tilgang til. Det å gå i dybden på ulike tema slik at en oppnår en forståelse av sosiale fenomener på bakgrunn av fyldige data om personer og situasjoner er viktig. Her er viktig å få med seg detaljer og nyanser fra innsamlet grunnlag (Thagaard, 2003:11). For min studie blir det derfor viktig å gå i dybden på data som kan gi meg svar på hovedproblemstillingen: *Har forsvarsbygg utleie endret identitet fra forvaltning til forretning?*

#### **4.2.2 Det å forske på egen bedrift – ulemper og styrker**

Jeg jobber selv som avdelingsleder i et av de ti markedsområdene i FB Utleie og er med dette en del av lederteamet i dette markedsområdet. Jeg har med dette god kjennskap til endringsprosessene som har vært gjennomført i perioden 2005-2007 og jeg har hatt tilgang på aktuelle data i denne forbindelse. Videre har det vært en fordel for meg å være en del av organisasjonen ved at jeg har fått tilgang til å intervju de informantene jeg selv har ønsket, og med dette fått en best mulig bredde og kvalitet på innhenting av data.

Det at jeg kjente informantene på forhånd kan ha vært både en fordel og ulempe. Det viktige her er at informantene åpner seg og gir ærlige svar (Thagaard 2003:93). Dette kan ha påvirket data ved vanskelige/ubekvemme tema. Oppfølgingsspørsmål i intervjusituasjonen kan ha gitt en subjektiv dreining av svarene fra informanten, men det kan samtidig ha gitt meg et mer utfyllende og innholdsrikt svar. Videre kan det være en ulempe å forske i egen organisasjon fordi tolkninger og utledninger av konklusjoner muligens kan bli subjektiv. Det at en kan ta for gitt viktige bakgrunnsopplysninger som er viktig for besvarelsen er også et moment å ta

med under ulemper med å analysere egen organisasjon. Viktige nyanser i forskningen kan i en del sammenhenger fanges bedre opp når en kjenner organisasjonen på forhånd og det at en besitter kunnskap om egen bedrift kan hjelpe til å stille de ”riktige” spørsmålene. Dette vil i så tilfelle være en styrke for studien. Det at jeg selv har hatt en fri tilgang til å snakke med medarbeidere i uformelle fora før og underveis i studien har vært nyttig. Jeg har for eksempel oppsøkt pauserommene til medarbeidere på morgenen for å få tilbakemeldinger på hva som fungerer godt og hva som ikke fungerer like bra. Her har vi f. eks diskutert målinger i balansert målstyring og hvordan endringstiltakene har vært implementert i organisasjonen. Videre har jeg vært med på enkelte ledermøter i FB Utleie og snakket med andre ledere i pauser og på kvelder om de samme tingene.

#### **4.2.3 Intervjuundersøkelsen**

Valget med å benytte intervju-undersøkelse gjorde jeg fordi det er gjennom å stille på forhånd utvalgte spørsmål en vil få frem svar og fortellinger som blir viktige funn for den senere analysen. Jeg har ut i fra min problemstilling gjort et utvalg på å intervju fem informanter. Med dette mener jeg å kunne innhente et grunnlag av data til å gjøre en dyptpløyende analyse av valgte tema (Thagaard 2003:57). Intervjuene ble gjennomført siste uken i mars 2008. Informantene er ledere på ulike nivå i utleie fra mellomledere i markedsområdene og opp til overordnet ledelse. To av de fem informantene jeg har intervjuet er fra eget markedsområde og tre er utenfra. Jeg valgte ut de fem informantene med bakgrunn i at de er strategisk i forhold til problemstillingen. Med dette menes at de innehar kunnskaper og kjennskap til det temaet som jeg her studerer. Dette betyr konkret at jeg ønsket å intervju de som har kunnskap og forståelse om Forsvarsbygg utleie`s mål og endringstiltak. Disse egenskapene har jeg vurdert best å finne blant overordnet ledelse, avdelingsledere og mellomledere. Det at de har hatt oversikt til å kunne si noe om hvordan endringsprosessen har vært gjennomført har også vært viktig ved utvelgelse av informanter (Thagaard 2003:53). Intervjutidspunkt ble avtalt på forhånd og tema ble gjort kjent for dem. Alle de som ble intervjuet svarte ja med det samme de ble spurt og det var ikke behov for noen overtalelse til å delta. Informantene ble ikke bedt om å gjøre noen spesielle forberedelser ut over å tenke igjennom annonsert tema. To av intervjuene ble gjennomført med bruk av elektronisk båndopptaker og tre intervju ble gjennomført med at notater ble tatt under intervjuet. Intervjuene varte ca 1,5 time og ble gjennomført i trygge omgivelser på informantenes kontor. Jeg utarbeidet på forhånd en intervjuguide med spørsmål som jeg brukte i alle fem intervjuene. Spørsmålene ble utarbeidet med et oppsett slik at ulike tema kom i en styrt rekkefølge og med fokus på problemstillingen

og de to forskningsspørsmålene. F. eks startet jeg med de spørsmål som omhandler krav/mål, fortsatte med spørsmål vedrørende endringstiltakene og avsluttet med spørsmål som omhandler hvordan endringene har gått. Jeg la i tillegg opp til fleksibilitet i intervjusituasjonen med å ikke følge spørsmålene slavisk for de informantene som kom med fortellinger som berørte flere tema i variert rekkefølge (Thagaard 2003:84-85). Jeg hadde bevisst tenkt på de senere stadier i studien når jeg laga spørsmålene. Dette for å klargjøre meninger som er relevante for prosjektet og dermed også skape et pålitelig utgangspunkt for den senere analysen. Dette hjalp meg også til å tolke underveis i intervjuet og stille oppfølgingsspørsmål for å få frem nyanser, detaljer og konklusjoner fra informantene. Det har likevel vært en utfordring å utforme spørsmålene på en slik måte at det inviterer informanten til å reflektere over temaene underveis og å få mer fyldige svar (Kvale 2001:79). Alle fem intervjuene er transkribert og er benevnt med informant 1-5 for å gjøre svarene anonym.

#### **4.2.4 Troverdighet, bekreftbarhet og overførbarhet**

Om denne studien kan oppfattes som troverdig avgjøres i stor grad om leseren blir overbevist om at forskningen og undersøkelsene er gjennomført på en tillitvekkende måte. Jeg mener å ha klart i avsnittene foran redgjort for hvordan jeg har hentet ut data som jeg bruker i denne studien. Data fra informanter har jeg satt inn som sitater med uthevet skrift og data hentet fra dokumenter har jeg oppgitt referanser til. Der jeg har gjort egne vurderinger/tolkninger har jeg skrevet dette i teksten slik at det kommer tydelig frem.

Bekreftbarhet er i følge Thagaard (2003:179) knyttet til tolkningen av resultatene. Jeg har i denne studien gjort tolkninger/vurderinger med bakgrunn i det som informantene har sagt og med bakgrunn i data som jeg har hentet fra ulike dokumenter. Konkrete måleresultater og uttalelser fra kunder og medarbeidere gjør at jeg kan sammenligne disse med de tolkninger og konklusjoner jeg gjør ut i fra informantutsagnene. Det at jeg har intervjuet medarbeidere med nær relasjon til min egen stilling i organisasjonen kan nok på et generelt grunnlag innvendes i denne studien fordi tolkning og utledning av konklusjoner kan bli subjektiv.

Med overførbarhet menes om en enkeltstående studie kan være relevant i en større sammenheng. Mer konkret betyr dette om en tidligere forskning av et fenomen kan brukes av en annen forsker når en ny studie som berører det samme tema/fenomen skal studeres ved et senere tidspunkt. Dette er det første forskningsprosjektet jeg gjennomfører. Jeg håper selvsagt at min studie kan brukes av andre forskere som skal studere samme tema. Det å endre

identitet fra forvaltning til foretning er noe som flere offentlige bedrifter sannsynligvis kommer til å gjøre da dette kan se ut som er en trend i tiden. Her vil det da være behov for å kunne se på tidligere forskning for disse organisasjonene (Thagaard 2003:184-185)

## **5. FUNN OG ANALYSER I FORHOLD TIL FORSKNINGSSPØRSMÅLENE**

### **5.1 Innledning**

Jeg vil i dette kapittelet trekke frem funn som jeg har fått kjennskap til gjennom intervju av informanter, uformelle samtaler, resultater fra gjennomførte målinger og skriftlige styringsdokumenter i perioden 2005-2007. Dette for å kunne si noe mer om de konkrete underliggende mål/krav er oppfylt og om problemstillingen ” *Har Forsvarsbygg utleie endret identitet fra forvaltning til forretning?* ” er oppnådd. Drøftingen har jeg lagt opp på den måten at jeg tar for meg de forventningene som er satt opp i firefeltstabellen under punkt 3.4 og bruker disse som sjekkpunkter for å finne svar på de to forskningsspørsmålene. Deretter vil jeg gjøre en oppsummerende drøfting i forhold til den overordnede problemstillingen.

### **5.2 Hvordan har implementeringen av endringstiltakene forløpt så langt - analysert i et rasjonelt perspektiv**

#### **5.2.1 Har det vært klart hva målet er med de fire endringstiltakene?**

Jeg vil i dette punktet drøfte om det har vært klart hva endringstiltakene skal føre til dvs hvilke mål som skal oppnås. Der jeg har funnet funn som viser at det er en klar sammenheng mellom konkret mål og tiltak har jeg satt opp dette som en oppsummering nederst i dette punktet.

#### Endring i formell struktur

Det første tiltaket jeg vil omtale er endring i formell struktur. Dette endringstiltaket er godt kjent blant informantene, og de sier at hele organisasjonen FB utleie kjenner til denne endringen. Når det gjelder koblingen mot mål er det to momenter som alle fem informantene trekker frem. Det er at endringen i formell struktur er økonomisk motivert dvs å tilpasse seg redusert husleieinntekt og redusert inntekt på renhold er det ene momentet. Informant 3 sier følgende om dette: ” *...mener endringen i formell struktur var økonomisk motivert. Det å slå sammen områder for å utnytte stordriftsfordelene og redusere antall ledere har vært begrunnelser. Det å ta bort et ledernivå, markedsdistriktene, var også et tiltak for å redusere kostnader sier...* ”. Videre kommer det frem fra informantene at endringen i formell struktur har en indirekte virkning på å nå de fastsatte mål. Informant 1 sier følgende: ” *Endringen i formell struktur er ikke direkte koblet til mål/krav. Endringen i struktur var et generelt grep for å innfri målene. Et grep for å kunne gjøre jobben* ”. Min tolkning av dette svaret er at informantene mener at endring av struktur medfører endring i atferd blant medarbeiderne, og



med dette bidrar til å oppnå de konkrete og det overordnede mål. Et annet interessant svar som kommer fra informant 2 er følgende: *”...mener endringen i formell struktur ble gjennomført fordi en ville gå fra forvaltning til forretning”*. Dette er det som er det overordnede målet for FB utleie, slik at denne informanten har et klart syn på at endringen i struktur er ment å skulle bidra til mer enn de to først nevnte momentene. Begrunnelsen informanten trekker frem er at med ny struktur vil det for FB utleie bli mer tydelig hvilke produkter/tjenester dette forretningsområdet skal fokusere på og hva som er viktig å fokusere på ved gjennomføring av tjenestene. Dette henger godt sammen med beskrivelsen av forretningsidentitet beskrevet i punkt 2.1

#### Innføring av driftsteknikerordningen

Spørsmålene jeg stilte til informantene om driftsteknikerordningen skapte stort engasjement blant dem alle og jeg fikk en utfyllende beskrivelse fra de fleste. Her sier fire av fem informanter at innføring av denne ordningen har til hensikt å forbedre kundetilfredsheten slik at målkravet på 60 i score oppnås. Informant 5 sier følgende: *”Forbedre kundetilfredsheten er hovedmålet. KTI krav på 60 i score er målet”*. Med å komme nærmere kunden ute på det enkelte bygg og samtidig få utbedret mangler og feil før kunden trenger å melde fra om dette vil dette bidra i positiv retning for å nå målet på kundetilfredshet sier informantene. Videre nevnes det av en informant at driftsteknikerordningen kan kobles til målet om å tilpasse seg redusert husleieinntekt. Dette ved at den enkelte driftstekniker får et økt ansvar med å håndtere driften av et bestemt areal bygningsmasse og der det struktureres mer i en plan hva som skal gjennomføres slik at hverdagen til den enkelte blir mer effektiv.

#### Innføring av servicekampanjen/service

Servicekampanjen ble iverksatt som et nytt tiltak i 2007. Dette er et tiltak som er noe annerledes enn de andre og oppfattes av informantene som spennende. Dette tiltaket sier alle fem informantene har den samme hensikt som innføring driftstekniker med å bedre kundetilfredsheten slik at det oppnås en score på 60. Videre trekker tre av informantene frem at det er gjennom denne kampanjen at Forsvarsbygg utleie gir ut lovnader til kundene på hva de kan forvente seg av hva bedriften skal kunne levere og hvordan de får kontakt med FB i det daglige. Med dette er en inne på et av de kjennetegn til forretningsidentitet som jeg har presentert i punkt 2.1 og som er hovedmålet for FB å oppnå. Informant 3 sier følgende om dette: *” Servicekampanjen vil gjennom de lovnader som gis ut til kunde synliggjøre FB utleie som en troverdig og foretrukken leverandør av FDVU tjenester til Forsvaret sier...”*. Det å gi

ut lovnader kan medføre både positive og negative effekter på tilfredsheten. Alle de ganger FB utleie leverer som avtalt vil det gi en positiv respons tilbake fra kunde, mens de gangene en ikke responderer raskt nok eller ikke leverer som avtalt vil det trekke ned på kundetilfredsheten. Min vurdering er ut fra dette at det vil komme til å glippe med f. eks for sen respons og leveranser noen ganger, men med å klare å gjøre det en lover i kampanjen i all hovedsak hele tiden vil dette bidra til å forbedre kundetilfredsheten over tid. Dette sier også informantene og servicekampanjen vil med dette virke direkte inn på hovedmålet som er en endring fra forvaltningsidentitet til forretningsidentitet ved at atferden endres med handlinger som det å levere som avtalt, raskere respons, oppsøker kunder i det daglige osv.

### Balansert målstyring

Balansert målstyring har blitt tatt inn i Forsvarsbygg utleie`s strategi og forretningsplanen fra og med 2007. Prøvemålinger ble gjennomført i 2006. På spørsmål om hvorfor FB har tatt i bruk balansert målstyring og måling på utvalgte indikatorer svarer alle fem informantene at det er med hensikt for å øke effektiviteten og å sikre seg en mer målrettet styring. De målene som informantene sier vil kunne påvirkes av dette tiltaket er å oppnå økonomiske målsettinger både innenfor husleie og renhold, bidra til forberet kundetilfredshet, sette fokus på å holde sykefraværet nede og få kontroll med alle innmeldte oppdrag der kravet utleie har satt til seg selv er 90 % kontroll. Informant 3 sier følgende: ”... sier vi har tatt i bruk slike målinger fordi en blir mer bevisst på oppgavene. Videre blir en tvunget til mer kontakt med kundene. Det er positivt sier han. Det at det blir et konkurransemoment mellom markedsområdene setter fokus på å oppnå gode score på målingene, noe som bidrar til å nå mål”. Min vurdering er at balansert målstyring er et typisk rasjonelt tiltak der målingene har til hensikt å få handlingene styrt inn mot å oppnå gode score på indikatorene som er koblet til konkrete mål som nevnt over. Måleindikatorene er også utarbeidet med den hensikt at de retter seg inn mot kjennetegn for forretningsidentitet som jeg har beskrevet i punkt 2.1 . Eksempler her er indikatorer på respons, indikator på leveransepresisjon, svarprosent på henvendelser osv.

### Kort oppsummering på om det har vært klart hva målet er med endringstiltakene

Ut i fra de momentene jeg har drøftet over kan sammenhengen mellom mål og tiltak oppsummeres i følgende tabell.

Mål/Krav	Endringstiltak
Redusert husleieinntekt	Ny organisasjonsstruktur Balansert målstyring Innføring driftsteknikerordning
Redusert inntekt renhold	Ny organisasjonsstruktur Balansert målstyring
Oppnå kundetilfredshet på 60 eller høyere	Alle 4 tiltakene
Oppnå kontroll alle innmeldte oppdrag	Balansert målstyring
Sykefravær mindre enn 7,5 %	Balansert målstyring

### 5.2.2 Har det vært en rasjonell implementeringsprosess og med karakter av installasjon?

Jeg vil i dette punktet fokusere på hvordan implementeringsprosessen har vært gjennomført.

Dette vil jeg gjøre med å analysere nærmere hvordan prosessen har vært i forkant med å komme frem til endringstiltakene og hvilke konsekvenser har en analysert på forhånd at tiltakene skal gi i forhold til ønskede resultater (formålsrasjonell handling).

#### Hvordan har prosessen vært i forkant for å komme frem til utvalgte endringstiltak?

Med utgangspunkt i beslutningen fra Stortinget i 2001 der Forsvarbygg skulle effektivisere og bli en bedrift drevet etter foretningmessige prinsipper har det ut fra min kjennskap til organisasjonen bygd seg opp en forventning om endring av struktur over tid. Det ble i løpet av året 2005 besluttet at en skulle endre struktur fra 1. januar 2006. I denne prosessen har vært forslag fra hele bedriften om å gjøre en endring med bakgrunn i at rammefaktorer som areal har blitt kraftig redusert sier informantene. Her har vært tydelig orientert ut i organisasjonen om at hensikten har vært å redusere antall ledernivåer og med dette gjøre en innsparing i faste lønnskostnader. I tillegg har det vært et ønske om å få en mer lik praktisering av hvordan oppgavene løses i hverdagen. I tillegg er min vurdering at det fra ledelsen sin side har vært et fokus å organisere seg slik at en ble best tilpasset de produkter/tjenester som skal leveres og markedet FB opererer i. En av informantene sier følgende og som støtter denne vurderingen: ”... mener endringen i formell struktur ble gjennomført fordi en ville gå fra forvaltning til forretning. Det å få definert de ulike tjenestene FB Utleie leverer var viktig. Effektivisering, synliggjøring av kostnader og rendyrke tjenestene var også viktige argumenter for å endre formell struktur”. Konklusjonen er at det har vært en bred oppslutning om å endre på formell

struktur og det har vært en god prosess i forkant.

Når det gjelder de andre endringstiltakene har initiativene for å komme frem til disse i all hovedsak vært styrt fra overordnet ledelse, og der man har vært veldig fokusert på å utvikle tiltak som det kan måles resultater av gjennom BM og kundeundersøkelse.

Som eksempel sier en av informantene følgende: *”For de andre endringstiltakene BM og servicekampanjen har ledergruppen i FB utleie vært veldig opptatt av å komme frem til målbare tiltak”*. Det har også vært en hensikt fra ledelsen med å legge mer ansvar på den enkelte driftstekniker med å innføre denne ordningen. Med økt ansvar menes her å ta på seg flere typer oppgaver for en mengde bygg og kommunisere oppdrag og andre forhold med den enkelte leietaker på byggene. Med dette yte service overfor leietaker. Hensikten har her vært tydelig, men det har ikke vært en god implementeringsplan for dette tiltaket. Dette kommer jeg tilbake til senere i dette analysekapitlet. Innføring av driftsteknikerordningen, balansert målstyring og servicekampanjen har kommet i stand etter ønske/plan fra overordnet ledelse og kan med vurderingene ovenfor i dette perspektivet sies å være en rasjonell utvelgelse.

Tilsvarende prosess har vært gjennomført for utvelgelse av måleindikatorene i balansert målstyring

#### Har det vært utredet på forhånd konsekvensene med endringstiltakene?

I avsnittet over har jeg beskrevet at det var en god prosess for å komme frem til at formell struktur burde endres. Når det gjelder implementeringen i FB utleie ble dette startet med en mykere overgang ved at det ble startet en overlappning mellom markedsdistriktene og de nye 10 markedsområdene tidlig høsten 2005. Dette gjorde at en fikk ordnet opp i uavklarte saker og utfordringer underveis, og fungerte på denne måten som en konsekvensvurdering før organisasjonen ble iverksatt fra 1/1-06. Det ble spesielt i denne overlappingsperioden fokusert på at det var tilstrekkelig kapasitet til å utføre oppgavene til de tidligere markedsdistriktene og at det ble etablert nye rutiner innen økonomi. Videre ble det i overlappingsperioden tidlig satt fokus på å skape en likhet i hvordan hvert markedsområde skulle organisere seg internt og løse sine oppgaver. Informant 2 sier følgende: *”Markedssjefene fikk en myk overgang ved at de fikk være med på ledermøtene i slutten av år 2005 før de begynte å rapportere direkte til direktøren fra januar 2006. Endringen i formell struktur gikk veldig greit. Eksempel på erfaring en trakk ut av prosessen i året etterpå var at en måtte styrke økonomisiden med egen økonomi i hvert markedsområde”*.

Når det gjelder de andre endringstiltakene har det ikke vært gjennomført noen analyse av konsekvensene på forhånd sier alle fem informantene. Det har vært gjort en grov risikovurdering på overordnet nivå i forhold til hele virksomheten, men her har en ikke gått i dybden på ulike tiltak. Informant 2 sier følgende: ”... sier at det ikke har vært vurdert konsekvenser på forhånd med endringstiltakene. Her har vært mangelfullt. Enkel risikovurdering gjennomført... sier som eksempel at her burde vært gjennomført kartlegging i forkant. I tillegg burde vært kjørt avsjekk på forhånd. Dette burde vært styrt fra ledelsen sier informanten. Her er klart forbedringspotensiale”. Videre sier informant 4 dette: ”Driftsteknikerordningen er det ikke utredet konsekvenser med på forhånd. Nå i ettertid i år 2008 gjøres konsekvensutredning for en ordning som skulle vært ferdig implementert for et år siden sier informanten”. Min vurdering er at direktør i FB Utleie med stor sannsynlighet har gjort en analyse av konsekvenser sammen med sin nærmeste stab internt på et overordnet nivå. Videre er det min vurdering sett i dette perspektivet at alle tiltakene med unntak av formell struktur det har vært gjennomført som en ledelses-styrt prosess med karakter av installasjon. Det informant 4 sier er et argument for dette. Tiltak som overordnet ledelse har bestemt seg for iverksettes, for deretter å kontrollere utviklingen av resultater og korrigerer evt etter hvert slik at tiltakene befester seg permanent. Konklusjonen er her at FB utleie har fulgt en rasjonell implementeringsprosess, men som inneholder en stor svakhet ved at konsekvenser med tre av tiltakene ikke har vært vurdert på forhånd. Det blir derfor spennende å se hvordan dette slår ut på resultatene som jeg skal komme inn på senere i analysen.

### 5.2.3 Delkonklusjon

Oppsummert vil jeg si at det sett fra et rasjonelt perspektiv har vært i hovedsak en ledelses-styrt endringsprosess fra toppen og ned. Dette med bakgrunn i de funn jeg fanget opp fra informantene. Fokuset har som en av informantene også sier vært på formell struktur og det å komme frem til og sette i gang målbare endringstiltak. Videre har det vært en rasjonell implementering med karakter av installasjon. Dette ut i fra at overordnet ledelse har vurdert tiltakene selv på forhånd og har kontrollert og justert etter hvert som tiltakene har blitt satt i gang. Her er en stor svakhet at det ikke har vært en grundigere konsekvensvurdering på forhånd på hva tiltakene skal gi av konkrete resultater og det kan ha vært endringstiltak som ikke har blitt tatt med i vurderingen. Med å se helheten av omfanget for de fire tiltak som jeg studerer for perioden 2005-2007 i denne studien og hvor tett de implementeres er min vurdering sett fra et rasjonelt perspektiv at det er stort tempo i omstillingen dvs endringene forsøkes gjennomført så raskt som mulig.

### **5.3 Hvordan har implementeringen av endringstiltakene forløpt så langt - analysert i et kulturperspektiv**

#### **5.3.1 Har det vært en bottom-up prosess og har det vært vanskelig å styre og planlegge?**

Jeg vil i dette punktet vurdere nærmere om det har vært gjennomført en bottom-up prosess og om det har vært vanskelig å styre og planlegge. Dette har jeg valgt å gjøre med å analysere om alle medarbeiderne forstår hva de konkretiserte målene betyr og hvordan de har blitt mottatt helt ned i organisasjonen. Videre vil jeg på tilsvarende måte analysere hvor godt kjent de ansatte er med endringstiltakene og i hvilken grad de har vært involvert i implementeringen.

#### Hva betyr de konkretiserte målene og hvordan har de blitt mottatt i organisasjonen

En informant sier dette om kunde- og medarbeidertilfredshet: ” *Beskrevet med ord betyr kravet når det gjelder KTI og MTI at FB Utleie skal være minst like bra som offentlig sammenlignbar virksomhet*”. Andre offentlig sammenlignbare virksomheter er f. eks Vinmonopolet, T-banen og Posten. Disse bedriftene er i tilsvarende monopolsituasjon som FB og har oppnådd kundetilfredshet på 60 eller høyere (Forsvarsbygg utleie kundeundersøkelse: 2006-2007). Generelt kan en ut fra de funn jeg har gjort si at overordnet ledelse i organisasjonen forstår hva målene betyr og har etablert en egenforståelse for at det trengs å gjøres endringer for å nå disse målene. Overordnet ledelse beskriver tydelig at målene er satt opp i en sammenheng for å endre FB Utleie fra å være en forvalter til å bli en bedrift drevet etter forretningsmessige prinsipper. Et eksempel på sammenhengen som det her vises til er at effektivisering i alle ledd bidrar til å bli mer konkurransedyktighet samtidig som det settes fokus på en forbedring av forholdet leverandør-kunde. En av informantene bekrefter dette og sier: ” *Det er et fokus på å gå fra forvaltning til forretning*”..

Når det gjelder de utførende medarbeidere dvs fagarbeidere på renhold og drift, ingeniører, økonomer og annet administrativt personell samt mellomledere/avdelingsledere sier informantene at det er i varierende grad disse medarbeiderne forstår hva målene egentlig betyr og hvordan sammenhengen er mellom målene. Dette fordi de har blitt presentert som overordnede krav fra ledere i fellesmøter, men har ikke blitt brutt ned og beskrevet med ord hva de betyr for den enkelte avdeling og den enkelte medarbeider. Dette har skapt diskusjoner om detaljer ute i organisasjonen uten at det har blitt gitt tydelige svar på fra ledere. Dette har

medført en svekket lojalitet og motivasjon til måloppnåelse blant en god del ansatte sier informantene. Et eksempel på et mål som har vært mye diskutert er redusert husleieinntekt. Alle forstår at bedriften med dette har et mindre kronebeløp å rutte med, men mange har ikke blitt fortalt og tatt eierskap til at dette betyr at en må gjøre endringer for å tilpasse seg en ny økonomisk ramme. En av informantene sier: ” *overordnet ledelse har snudd ryggen til de svar om detaljer som er etterspurt*”. Mange medarbeidere har derimot vist stor forståelse for kravene og er motivert for å nå disse som en del av det å tilpasse seg en ”ny tid”. Disse medarbeiderne oppfatter dette som noe utfordrende og har lyst til å bidra for å utvikle FB Utleie videre sier en av informantene. Min vurdering ut fra disse uttalelsene til informantene er at de konkretiserte målene i svært varierende grad har blitt forstått innholdet av og blitt motivert for blant medarbeiderne lengst ned i organisasjonen. Dette gjør at deres normer, verdier og holdninger blir mer utfordrende å endre og en vet ikke hvem og hvor mange som tar eierskap til målene. Det at medarbeiderne har ulik oppfatning av målene betyr at det blir vanskeligere å styre og planlegge implementeringen av tiltak.

Et av spørsmålene i medarbeiderundersøkelsen 2006 er følgende: ” *Forsvarsbygg Utleie`s mål og strategier er klart formidlet* ”? Besvarelsen på dette spørsmålet gav en score på 57 indekspoeng. Dette bekrefter at det er en god del medarbeidere som ikke forstår hva målene innebærer. Et godt resultat ville her vært 70 indekspoeng som betyr at målene hadde vært formidlet og forstått av de fleste ansatte (Forsvarsbygg utleie medarbeidertilfredshet 2006).

### Hvor godt kjent er de ansatte i FB Utleie med de iverksatte endringstiltakene og hvordan har involveringen vært ved implementering

#### Formell organisasjonsstruktur

Jeg har i punkt 5.2 som omhandler det rasjonelle perspektivet sagt en god del om implementeringen av formell struktur. Implementering av ny struktur har vært godt kjent i hele organisasjonen og strukturen ble iverksatt fra 1. januar 2006. Her har vært en inkluderende prosess med involvering av alle nivåer. Sammenslåing av markedsområder fra 21 til 10 og opprettelsen av Eiendomstjenester (Etj) og Utleietjenester (Utj) som landsdekkende funksjoner er kjent i organisasjonen. Det er imidlertid få markedsområder som har benyttet seg av støtten fra Etj. Dette kommer av at ressursene ikke har vært tilgjengelig når det har vært behov for dem. Videre er det slik at de 10 markedsområdene er ment å skulle gjennomføre flere oppgaver på en mer tilnærmet lik måte i forhold til tidligere. Dette er også

godt kjent i organisasjonen.

### Driftsteknikerordningen

Driftsteknikerordningen har som en av informantene sier vært snakket om lenge før det ble besluttet at utleie skulle gå inn på denne ordningen. Det å tildele en driftstekniker et ansvar for en mengde bygg som vedkommende skal følge opp i det daglige arbeidet og i tillegg ha en nær dialog med brukeren/kunden på bygget er en ordning som alle kjenner til. Flere av informantene understreker viktigheten med å få ordnet småting før en leietaker må bruke tid på å melde inn dette på arbeidsordre. Implementeringen av ordningen har ikke vært utført på en god måte er noe som alle informantene gir samme tilbakemelding på. Informant 2 sier følgende om implementering av ordningen: *”Når det gjelder driftsteknikerordningen har prosessen vært svært ullen. Det har på forhånd vært snakket om ordningen i flere år, men det har ikke vært en god plan for denne endringen når det gjelder motivering for endring og selve implementeringen. Prosessen har trukket ut i tid. Vaktmesterskolen som er påfyll av kompetanse til denne ordningen ble startet opp for medarbeiderne høsten 2007 og ble på en måte kick-off for ordningen”*. Konklusjonen jeg trekker ut av dette er at medarbeiderne forstår hva innholdet i dette tiltaket er, men det har ikke vært en god plan for implementering med medvirkning fra de ansatte.

### Servicekampanjen/innføring av service

Servicekampanjen/service ble innført fra starten av 2007 og har kommet inn som noe helt nytt i FB. Innholdet i kampanjen er godt kjent blant de ansatte i Utleie. Gjennom serviceløfter gis det lovnader/garantier til kundene på hva de kan forvente av Forsvarsbygg, samtidig som det er en profilering overfor militær kunde. Som eksempel kan nevnes at det har befestet seg godt blant medarbeiderne at vi alltid svarer innen to dager for når vi vil komme å gjennomføre innmeldte oppdrag, og at vi leverer på avtalt dato er eksempler alle informantene trekker frem. Det å levere tjenester innenfor disse garantiene er å yte service overfor kunde i tillegg til at hver medarbeider må omstille seg å ha en mer serviceinnstilt atferd i forhold til tidligere. Gjennom intervjuene har det kommet frem fra informantene at Forsvarsbygg utleie har gitt for høye lovnader ved implementeringen av tiltaket. Her er min vurdering at dette også kan være en uttalt motstand med at hver enkelt medarbeider må forplikte seg overfor det som avtales med kunde og det blir veldig synlig hvem som får avvik i leveranse. For øvrig når det gjelder innføringen av service har dette vært en mer involverende prosess sammenlignet med driftsteknikerordningen og balansert målstyring. Dette ved at det har vært en bedre plan med



avsatt tid til medarbeiderne å forberede seg på de lovnader som er gitt ut til leietakerne litt etter litt utover i år 2007. Her har vært gjennomført informasjonsmøter med ansatte jevnlig i perioden februar til august, og der en har tatt med seg innspill fra medarbeiderne tilbake i den videre utrulling av kampanjen.

Et eksempel som flere informanter trekker frem som det ikke har vært jobbet godt nok med i forhold til det med service er opplæring av den enkelte medarbeider i hvordan en bør snakke og ordlegge seg til kunder, fysisk opptreden, markedsføring, grundig informasjon om hva som er avtalt med kunde/leietaker osv. Informant 4 bekrefter dette med følgende uttalelse: ” *Videre sier informanten at innføring av servicekampanjen har vært mer grundig og målrettet fundert. Her har det imidlertid sviktet med å tilrettelegge for ansatte i ytterste ledd sine oppgaver og roller som det ikke er gitt opplæring på* ”. Min vurdering ut i fra dette er at det er vanskelig å styre dette med å oppnå positiv effekt av service dersom en ikke vet helt sikkert at den enkelte medarbeider ute i ytterste ledd opptrer slik som forventet og innehar de nødvendige kunnskaper.

### Balansert målstyring

Innføring av balansert målstyring ble startet opp i 2006 ned til nederste nivå i FB utleie og kom inn for fullt fra 2007. Tiltaket er godt kjent ned til og med mellomlederne i organisasjonen, dvs overordnet ledelse, avdelingsledere og mellomledere i markedsområdene. Disse er kjent med kravene for å få grønn, gul eller rød score på indikatorene. Med bakgrunn i det informantene sier er det ulik praksis på hvordan målingene gjøres kjent for øvrige medarbeidere i organisasjonen. Noen sender de ut til hver medarbeider uten noe mer bearbeiding, mens andre analyserer resultatene og evt jobber frem tiltak dersom en har fått rød score. Dette for å skape en større motivasjon og eierskap til å for eksempel justere noen rutiner slik at en oppnår grønn score neste måling. Innføringen av balansert målstyring har vært uvant for medarbeider i FB og mange reagerer negativt på målingene som gjennomføres og forstår ikke hensikten. Implementering av balansert målstyring har blitt gjennomført uten medvirkning fra medarbeiderne sier informantene. Informant 5 sier følgende om implementering av BM: ” *...sier at måleindikatorene har svakheter og feil. ... mener målingene har bygd seg opp og blitt for komplisert . Dette gjør at det blir grunnlag for diskusjoner om målingene. Enkeltansatte som blir målt føler seg derfor urettferdig behandlet* ”. Min konklusjon blir med dette at det er mye motstand mot innføring av balansert målstyring og det jobbes svært ulikt med oppfølging av resultatene i markedsområdene.

Implementering med involvering av ansatte har vært gjennomført i liten grad. Dette gjør det interessant å se hvilke resultater som er oppnådd for perioden 2005-2007 som jeg jobber med i denne studien. Dette kommer jeg inn på i punkt 5.4.

### **5.3.2 Har motstand blitt imøtekommet med at tiltakene tilpasses etter hvert?**

Jeg har i punkt 5.3.1 kommet frem til at det er en del motstand mot innføring av balansert målstyring og de lovnader som gis ut i servicekampanjen. Min vurdering nå det gjelder balansert målstyring er at FB utleie har gitt seg mer tid med å forvente at det blir stabilt grønne score på indikatorene slik at flere medarbeidere modnes og tar eierskap til denne måten å jobbe på for å oppnå mål. Motstanden i servicekampanjen må her sees sammen med BM da det er de lovnader en gir ut som en finner igjen som krav i måleindikatorene. Bruk av mer tid for å få de ansatte til å modnes med de lovnader som er gitt ut er måten FB utleie har valgt å løse dette på ut i fra det informantene sier. Målinger har blitt gjennomført hele tiden tross denne motstanden. En av informantene sier følgende som støtter mine vurderinger om at det er en modningstid som skal til for å få alle til å ta eierskap og at ønskede resultater begynner å komme: *”Trenden er oppadgående i positiv retning. Målingene gjør at det settes fokus og alle skjerper seg. Innskjerping for å tilfredsstillte målingene”*.

### **5.3.3 Er det noen funn som kan si noe om at endring av identitet knyttes til endring av atferd, holdninger, normer, verdier osv heller enn formell struktur, regler, roller, rutiner osv?**

Med bakgrunn i det jeg har skrevet om forventninger til at endring i identitet knyttes til endring av atferd, holdninger og normer osv mer enn til endring av formell struktur, regler, roller, rutiner osv vil jeg her være på jakt etter funn som kan si noe om dette. Informant 3 og 4 sier følgende: 1) *”FB Utleie er på riktig vei med å bli en servicebedrift sier informanten. Om dette kommer av iverksatte endringstiltak vet han ikke. Videre sier han at Forsvarets leietakere er fornøyd med de daglige leveranser, og at de er mest fornøyd med det FB Utleie leverer med eget personell”*, 2) *”Ansatte har blitt bedre på å kommunisere de forhold som regulerer ansvarsfordeling mellom FB og leietaker/beboer. En er tryggere på å kunne gi de riktige svar. De ansatte er blitt mer serviceyter”*. Med utgangspunkt i at service er viktig for en endring i identitet fra forvaltning til forretning som jeg har beskrevet i tabellen i punkt 2.1, viser disse svarene slik jeg tolker det at det er ikke endringstiltakene som ny struktur, innføring balansert målstyring, endring av roller og rutiner osv som gjør at atferden til medarbeiderne endres i en servicevennlig retning. Jeg tolker det slik at det har befestet seg noen nye positive normer og verdier om det å opptre servicevennlig og positivt overfor kunde.

Dette skaper en oppreden slik at kundene blir mer fornøyd. Informant 5 sier videre følgende: ”Etter hvert som medarbeiderne har fått forståelsen av at FB er leverandør og Forsvaret er kunde har dette endret atferden”. Med utgangspunkt i at etablering av et leverandør kundeforhold er et viktig kjennetegn på forretningsidentitet støtter denne uttalelsen opp under dette med at her har befestet seg nye normer og verdier som styrer atferden i en mer servicevennlig/kundevennlig retning. Dette styrker forventningen om at normer, holdninger og atferd knyttes i sterkere grad til identitet heller enn formell struktur, regler roller osv. Videre vil jeg her støtte min tolkning på den prioriteringen som Forsvarsbygg utleie`s strategi og forretningsplan prioriterer innenfor målet ”Være en kundetilpasset tjenesteyter” (Forsvarsbygg utleie`s strategi og forretningsplan 2007:18). Flere av de ”initiativ” som her løftes frem for å nå dette delmålet nevnt over er å få medarbeiderne til å endre normer og verdier slik at atferden endres. Et eksempel fra planen er som følger: ”Vi skal utvikle medarbeidernes serviceforståelse”. Dette betyr at FB utleie trenger å gjøre noen tiltak for å få utviklet serviceforståelsen blant medarbeiderne. Om ikke dette gjøres kan den motstanden i innføring av service som jeg har beskrevet i punktet over bli større og bred seg mer utover i organisasjonen og en kan bli stående på samme sted i utviklingen av medarbeidernes holdninger og atferd. Ut fra min vurdering vil det derfor være viktig å involvere de ansatte og gi dem informasjon og opplæring slik at de vil kunne endre sine normer, verdier og holdninger til at service er noe som må være det som styrer handlingene hele tiden. Med dette vil det bidra sterkt til å en få en endring fra forvaltningsidentitet til forretningsidentitet som er et overordnet mål for FB utleie. Et annet eksempel fra strategi og forretningsplanen som er satt opp i forhold til å bli en kundetilpasset tjenesteyter er følgende: ”Vi skal bli anerkjent for proaktiv kundeatferd”. Dette betyr slik jeg tolker det at medarbeiderne uavhengig av formell posisjon, roller og rutiner skal innarbeide normer og verdier der kundens behov og det å oppsøke kunden for å styrke den daglige relasjonen skal være noe som kjennetegner hver medarbeider i Forsvarsbygg utleie. Dette vil også være med på å styrke forretningsidentiteten.

#### **5.3.4 Delkonklusjon**

Oppsummert vil jeg si at det sett fra et kulturperspektiv i varierende grad vært gjennomført en bottom-up prosess. Dette ut i fra at konkretiserte mål er uklart i innhold og hva betyr for mange ansatte og i tillegg er det i varierende grad inkludering ved implementering av driftsteknikerordningen og BM. For de andre to tiltakene har det vært en slik nedefra og opp prosess. Dette gjør at de ansattes normer, verdier og holdninger blir mer utfordrende å endre og en vet ikke hvem og hvor mange som tar eierskap til målene og tiltakene. Med andre ord

en større utfordring å styre og planlegge. Motstand har det vært ved implementering av balansert målstyring og servicekampanjen/service. Dette er ut i fra min vurdering håndtert med at FB utleie har gitt seg mer modningstid før en forventer stabile resultater slik at medarbeiderne etter hvert vil ta større eierskap til mål og tiltak. Videre har jeg kommet frem til at endring av identitet fra forvaltning til forretning kan knyttes mer til endring av normer, verdier, holdninger og atferd heller enn endring av struktur, målbare tiltak, roller, rutiner osv. Det at endring tar tid sett fra dette perspektivet vil jeg trekke som en konklusjon ut i fra det informantene har kommet med av funn og de vurderinger jeg har gjort underveis i denne delen av studien.

#### **5.4 Hvordan kan resultatet av endringstiltakene forstås sett i forhold til det overordnede målet, forretningsidentitet, og som også er konkretisert i form av en rekke konkrete mål/krav – analysert i et rasjonelt perspektiv**

##### **5.4.1 Har endringene vært gjennomført i tråd med vedtatte planer ?**

Jeg har i punkt 2.3.1 beskrevet hvordan ny formell struktur har vært planlagt utformet. Informant 2 sier følgende om gjennomføringen av endring i struktur: *”Markedsdistriktene er lagt ned. God prosess. Opprettet en landsdekkende organisasjon”*. Videre sier informant 3 dette: *” ... kjenner til endringen i formell struktur som har blitt gjennomført lokalt i markedsområde Østlandet. Her har vært en sammenslåing av tidligere markedsområde Østerdalen og markedsområde Jørstadmoen”*. Disse svarene fra informantene bekrefter at endring til ny struktur har blitt gjennomført som planlagt. Når det gjelder driftsteknikerordningen viser jeg til en uttalelse fra informant 2 på side 40. Her sier informanten at det ikke har vært en god plan for gjennomføring av dette tiltaket. Dette kan utdypes med en uttalelse fra informant 4 der vedkommende svarer følgende: *” ...sier at prosessen i forkant med driftsteknikerordningen har vært håndtert kritikkverdig fra ledelsen sin side. Det har vært sentralstyrt i alt for stor grad. Det har vært liten tid til analysere konsekvenser. Nå i ettertid i år 2008 gjøres konsekvensutredning for en ordning som skulle vært ferdig implementert for et år siden sier...”*. Min tolkning ut i fra disse svarene til informantene er at det ikke har vært en god plan for implementering, oppfølging og opplæring for å få dette tiltaket ordentlig i drift, men det har vært en sterk styring fra ledelsen slik at det har begynt å komme på plass mer og mer organisatorisk i løpet av år 2007 sett fra et rasjonelt perspektiv. Konklusjonen er med dette at det har vært en mangelfull plan, men ordningen er på en måte sett fra et rasjonelt perspektiv satt i drift i løpet av år 2007. Når det gjelder

servicekampanjen/service sier informantene at her har det vært utarbeidet en plan og kampanjen ble satt i drift i år 2007 som planlagt. Ut i fra det informantene svarer kan det samme sies om balansert målstyring. Her har det vært utarbeidet en plan fra ledelsen med at de første prøvemålingene ble gjennomført i 2006 og offisielle interne målinger ble startet opp med fra januar 2007. Konklusjonen sett fra et rasjonelt perspektiv er at balansert målstyring har kommet på plass som en ledelsesstyrt prosess og at offisielle målinger har vært gjennomført fra år 2007 som planlagt. Det å bruke målingene til å sette i gang tiltak der det blir røde score er også kommet i drift som en del av dette tiltaket.

#### **5.4.2 Kan det vises til konkret måloppnåelse som følge av endringene?**

Jeg vil i dette punktet presentere funn av resultater som jeg har hentet ut fra Forsvarsbygg utleie kundeundersøkelse 2006, 2007 og jeg vil hente ut resultater fra de målinger som er gjort på måleindikatorer i FB utleie (FB utleie kundeundersøkelse:2006-2007, FB utleie BM målinger:2007)

#### Resultater kundeundersøkelsen for år 2006 og 2007

Det har vært gjennomført kundeundersøkelse i år 2006 og 2007 med innleid støtte fra det danske konsultentselskapet Ennova. Modellen som er brukt i undersøkelsen oppsummeres i de to resultatparametrene tilfredshet og lojalitet. I år 2006 har Forsvarsbygg utleie oppnådd en score på 51 på tilfredshet og en score på 46 på lojalitet. Tilsvarende resultater for 2007 er score på 53 og 50. Dette viser en fremgang på begge parametrene med +2 på tilfredshet og +4 på lojalitet. Konsultentselskapet Ennova som gjennomfører disse målingene for Forsvarsbygg sier at en fremgang på 2 score fra det ene året til det neste er en god fremgang (Ennova kundeundersøkelse 2006 og 2007)

Tatt i betraktning at det er en god fremgang er resultatene et langt stykke fra målet på 60. Sagt med ord betyr dette at kundetilfredsheten er lav. Kundene har et kritisk bilde av FB utleie som leverandør og der det er behov for fortsatt tiltak for å forbedre resultatene.

En av informantene oppsummerer som eksempel resultatene på følgende måte:

*”Resultatene på kundeundersøkelsen har gått rett vei. Målet er ikke nådd. Det går ikke med stormskritt fremover”.* Jeg slutter meg også til denne konklusjonen ut i fra måleresultatene.

#### Resultater måleindikatorer BM

*Kundeklager*

Forsvarsbygg Utleie har registrert/målt antall klager månedlig i år 2007. De tre første månedene i 2007 var det et snitt på 46 klager mot et snitt på 20 de siste tre måneder. Dette er en positiv utvikling. Måleindikatoren på at hver leietaker som klager skal få svar på når innklaget oppdrag vil bli utført innen to timer har blitt fulgt opp fortløpende av FB i 2007. Det er registrert 6 avvik i løpet av de siste tre måneder der en har målt 2. og 3. gangsklager. Disse klagene betyr at en ikke har fulgt opp totimerskravet og avtalt leveringstidspunkt. Samlet sett gir dette at FB Utleie oppnår 90 % resultat på klagehåndtering og får grønn score på denne målingen i 2007 de siste tre måneder som en har offisielle resultater på (BM målinger 2007 FB Utleie).

#### *Måling av respons*

Måling av respons har FB utleie offisielle resultater på for hele 2007. Resultatene kommer frem gjennom at det gjøres et uttrekk av datagrunnlaget på innmeldte oppdrag fra kunde. Alle ordrer som blir behandlet innen to virkedager dvs tatt hånd om av det enkelte markedsområde og fordelt til en driftstekniker/fagarbeider gir grønn score. Kravet for å få grønn score er 90 % oppnåelse. Dette har FB oppnådd i 7 av 12 måneder. De tre første månedene var det lav score på henholdsvis 46%, 47% og 78%. Det gir rød score for januar og februar og gul for mars. Trenden er at det er en positiv utvikling etter de tre første månedene. Da velger jeg å se bort fra desember måned hvor juleferie har gjort at en får lav score. I tillegg til egne målinger har FB tatt i bruk questbackmålinger fra kunde/leietaker på respons fra mai 2007. Resultatene herfra viser at målet på 90 % er oppnådd i 4 av 8 målte måneder. Her er en positiv utvikling fra august til november og styrker konklusjonen om at det er en positiv trend i utviklingen på respons (BM målinger 2007 FB Utleie). Konklusjonen blir at målet er nådd med stabilt grønne score, men en må følge nøye med om en blir lurt av egne målinger i forhold til questbackmålinger fra kunde.

#### *Måling av leveringspresisjon*

Utleie har tatt i bruk offisielle månedlige målinger på leveringspresisjon fra januar 2007. Målingen går ut på å gjøre uttrekk av hvor stor del oppdragene som blir utført innen den dato som er lovt til leietaker. Resultatene for 2007 viser at en har grønn score i 2 av 12 måneder dvs 2 måneder med 90% eller bedre. Det er 7 måneder med gul score dvs mellom 70-90 % og tre måneder med rød score dvs under 70%. Trenden er den samme som for resultater respons med at det blir bedre resultater utover året (BM målinger 2007 FB utleie). Questbackmålingen innsendt av leietaker fra mai til desember viser grønn score i 5 av 8 måneder. Her viser også

trenden at det blir bedre resultater utover året med unntak av desember. Det som imidlertid må tas med i betraktningen for questbackmålingene er at svarprosenten fra leietakerne er på ca 30 %. Det er lavt og gjør at en ikke kan trekke klare konklusjoner ut av disse målingene alene fordi en vet ikke om de som ikke har svart er fornøyd eller ikke (BM målinger 2007 FB utleie). Konklusjonen på resultater måling leveringspresisjon er at det er en positiv trend i utviklingen, men målet om å bli stabil på 90 % er ikke oppnådd. Det er for mange måneder med rød og gul score, og det svinger for mye i prestasjoner fra måned til måned i det enkelte markedsområde.

#### *Måling av faktureringshastighet*

Faktureringshastighet ble det startet måling på fra september 2007. Kravet som er satt opp her er at det skal gå maksimalt 14 dager fra et oppdrag er ferdig utført til grunnlaget for fakturering er klart. En arbeidsordre blir skiftet status på når dette er klart slik at en kan gjøre måling fra datagrunnlaget. Hensikten er at leietakerne skal få faktura så raskt som mulig. Resultatene viser at FB utleie oppnår rød score på alle de fire månedene som måling har vært gjennomført. Snittet for målingene gir en faktureringshastighet på 48 dager. Konklusjonen er at utleie er langt fra å nå kravet og bør sette inn tiltak for å forbedre resultatene (BM målinger 2007 FB Utleie).

#### *Måling økonomisk resultat*

Det rapporteres månedlig på økonomisk resultat. Kravet er at det skal være et positivt bunnlinjeresultat ved årets slutt. FB Utleie har normalt ingen krav om å gå med et stort overskudd, men skal levere et resultat positivt så nært null som mulig så fremt FD ikke har gitt noen andre føringer. Resultatene på månedlige målinger og ved årets slutt i 2005, 2006 og 2007 er innenfor det som har vært bestemt av føringer fra FD eller FB konsern. I år 2007 var det gitt en tillatelse fra FB konsern om at utleie kunne overforbruke med 20 mill kr. Årsresultatet viste et overforbruk på 15,7 mill kr. Økonomien er det god styring på og her er det grønn score for alle tre årene. Konklusjonen er at FB utleie oppnår økonomiske målsettinger og har god styring på økonomien. Det gjøres opp status hver måned og evt korrigeringer settes inn ved større avvik (BM målinger 2007 FB Utleie).

#### *Måling av svarprosent ordreporteføljen gjennom servicesenteret*

Det er innført måling av svarprosent på innkomne ordrer til FB servicesenter. Målinger har vært gjennomført for hele år 2007 og resultatene viser at det er grønn score hver måned hele

året. Det betyr at 90 % eller flere av alle innkomne ordrer til servicsenteret blir håndtert og besvart. Hver gang en kunde ringer og ikke får svar betyr at det trekker ned på resultatet. Konklusjonen på denne målingen er at det er grønn score som har stabilisert seg (BM målinger 2007 FB utleie).

#### Hva sier informantene om resultater målinger

Fire av de fem informantene er enig om at resultatene på målingene svinger for mye og at det er et godt stykke igjen for å stabilisere seg på grønn score. Dette gjelder ikke for økonomi og den jobben som servicesenteret gjør med håndtering av innkomne ordrer. Her er det gode og stabile resultater. En av grunnene til at resultatene svinger kommer av at medarbeidere ute i organisasjonen ikke ser helheten og hensikten med målingene, noe som gjør at det er en motstand mot balansert målstyring som tiltak. En av informantene sier følgende om måleresultatene: ” *Resultatene på målingene er ikke til å stole på. Det jukses med alt. Ved måling leveringspresisjon jukses det med å flytte datoer for å få grønn score uten at leietaker varsles. Markedssjef og ned til mellomledere har mest fokus på å få gode score. Dette tar for mye ressursbruk*”. Informanten tar med dette opp at det er en usikkerhet med at de resultatene som kommer frem gir et riktig bilde av den reelle situasjonen. Dersom dette er riktig kan en oppnå gode resultater på måleindikatorene, men det kan for eksempel slå ut negativt for kundetilfredsheten.

#### **5.4.3 Fremstår organisasjonen FB utleie med forretningsidentitet mht strukturelle trekk slik som flatere struktur, færre og større geografiske enheter, lokalisert der kunden er mfl?**

Jeg har i teoridelen punkt 3.4 beskrevet at jeg har forventninger om at FB utleie fremstår med forretningsidentitet mht strukturelle trekk som eksempel flatere struktur, færre og større geografiske enheter, lokalisering med underenheter nær kunde. Her har jeg gjennom intervjuundersøkelsen fått dette svaret av informant 1 som svar på denne forventningen: ” *Mer flat organisering. Markedsdistriktene er borte. Et mellomledd er borte. Det er blitt et endret fokus mellom sentralt og lokalt*” Dette svaret bekrefter de forventninger jeg har hatt til forretningsidentitet mht struktur. Informant 4 sier følgende: ” *... sier at sammenslåing av markedsområdene var riktig. Ny struktur var basert på å trekke vekslere på hverandre og utnytte større enhet under en ledelse*”. Med bakgrunn i disse svarene er min vurdering at organisasjonen FB utleie fremstår med forretningsidentitet mht strukturelle trekk.



#### 5.4.4 Delkonklusjon

Oppsummert vil jeg si at alle endringstiltakene er implementert og kommet i drift etter plan. Når det gjelder driftsteknikerordningen har planen vært mangelfull, og for denne ordningen og balansert målstyring har det vært en sterk styring fra ledelse slik at tiltakene har kommet på plass organisatorisk over litt tid. Dette vurdert fra et rasjonelt perspektiv. Videre er det en positiv trend på flere resultater måleindikatorer i balansert målstyring, men noen resultater svinger i for stor grad fortsatt. Resultatene på kundeundersøkelsen er et godt stykke fra målet. Konklusjonen er at de konkrete måleresultater på leveringspresisjon, fakturahastighet og kundetilfredshet ikke oppnås i forhold til fastsatt målsetting. Målene nås for respons, økonomi og svarprosent henvendelser fra kunder. Resultatene fra BM viser imidlertid en positiv trend. FB utleie fremstår med forretningsmessig identitet mht strukturelle trekk.

#### 5.5 Hvordan kan resultatet av endringstiltakene forstås sett i forhold til det overordnede målet, forretningsidentitet, og som også er konkretisert i form av en rekke konkrete mål/krav – analysert i et kulturperspektiv

I dette perspektivet vil jeg være opptatt av hvordan det har vært jobbet med de ”mykere” innsatsfaktorene og hvilke resultater dette har gitt. Funn gjennom utsagn fra informanter og kunder, dokumenter, uformelle samtaler med medarbeidere og symboler som kan si noe om endring i holdninger og atferd fra forvaltning til forretning er det jeg er ute etter i denne drøftingen.

##### 5.5.1 Kan det sies at FB utleie har gjennomgått en kulturell transformasjon mht normer, verdier og symboler?

###### Utsagn fra informantene som sier noe om endring av normer, verdier og symboler

I teoridelen har jeg beskrevet hvordan normer, verdier og symboler (artefakter) påvirker holdninger og atferd til medarbeidere. I en endringsprosess som FB utleie har gjennomført i perioden 2005-2007 vil det derfor være viktig å prøve å finne ut om disse faktorene har endret seg i en retning fra forvaltning til forretning i samsvar med det overordnede mål. Her vil jeg starte med fire utsagn som informantene sier om innføring av driftsteknikerordningen:

- 1) ”Videre er hensikten at driftsteknikeren skal være bindeleddet mot kunde”,
- 2) ”Kundekontakt er vesentlig. Det å være tilgjengelig for leietaker er viktig.”, 3) ” Jeg kobler dette endringstiltaket med å komme nærmere beboer og leietaker. Det blir en mer regelmessig kontakt med bruker av EBA.”, 4) ”Ha dialog direkte med kunde/leietaker og være synlig. Kunden skal få raskere respons”. Jeg vil ut fra disse utsagnene som har klare fellestrekk si at

det har befestet seg et prinsipp i Forsvarsbygg utleie om at det er viktig å ha en nær og god kontakt med leietaker på hvert enkelt bygg som leies ut. Prinsippet med fagtenking hos den enkelte driftstekniker er nå endret. Det å være en allrounder og ta tak i alle typer jobber er det som nå legges opp til. Dette er normer som er viktig for å bygge en forretningsidentitet i organisasjonen. Jeg tillegger det også en endring i verdi da det omhandler å bli mer fokusert på kunde/leietaker. I tillegg bekrefter det også at tiltaket med driftsteknikerordningen har vært et riktig valgt tiltak selv om det ikke kom frem gjennom en inkluderende prosess med de ansatte.

Det å være fokusert er en av verdiene i FB utleie. Det at denne verdien har befestet seg hos medarbeiderne er min vurdering ut i fra de utsagnene som informantene har gitt. Det at medarbeiderne har fokus på leietaker i det enkelte bygg og tilhørende oppgaver er meget viktig for bedriften i dreiningen mot en ny identitet. Når jeg under intervjuene spurte informantene direkte om hvordan det har vært jobbet med verdiene og om disse har befestet seg i tankene til medarbeiderne daglig, får jeg svar fra fire av de fem informantene at jobbing med verdiene er noe som kun har blitt gjennomført blant ledere og med noen få av medarbeiderne. En av informantene sier: *”Jobbing med verdiene i FB Utleie har vært kjørt relativt sentralt. Det er informert ut til de øvrige medarbeiderne om verdiene. Det har vært utviklet et ”verdispill” i 2006 der det var meningen at hele organisasjonen skulle sette seg godt inn i verdiene og forstå innholdet med verdiene. Verdiene har heller ikke vært fulgt opp i ettertid”*. Det kan her oppfattes ut fra min vurdering at verdiene ikke eksplisitt har befestet seg blant medarbeiderne i utleie. Jeg mener likevel flere verdier har befestet seg med bakgrunn i at det har blitt løftet frem flere utsagn med likhetstrekk i innhold fra informantene. Eksempler på slik utsagn er: 1) *”Derfor har FB Utleie kommet frem til eget serviceløfte med rask respons og ryddig leveranse”*, 2) *”Servicekampanjen kom inn som en frisk pust i 2007. Informanten sier servicekampanje er uvanlig i en slik type virksomhet. Vi tjener på det i lengden”*, 3) *”Med dette yter vi service som avtalt sier informanten”*. Alle disse tre utsagnene har til felles at de omtaler at innføring av service er noe nytt og viktig. Det å være nytenkende er en verdi i FB, og er med disse utsagnene et eksempel på at service som noe nytt har befestet seg i tankene til de ansatte. Service gjør med dette innflytelse på både hvordan en snakker og hvilken atferd en viser. Dette er viktig i dreiningen fra forvaltning til forretning. De to siste verdiene i FB utleie: gjensidig tillit og respekt og helhetlig mangfold får jeg ikke plass til å drøfte i forhold til utsagn fra informantene.

I medarbeiderundersøkelsen fra 2006 oppnås det en score på 66 på spørsmål om de ansatte kan identifisere seg med Forsvarsbyggs verdier. Dette er en god score og støtter opp under min betraktning i avsnittet over om at verdiene har befestet seg hos de ansatte, selv om den enkelte spesifikt ikke har den enkelte verdi i tankene daglig (Forsvarsbygg utleie medarbeidertilfredshet 2006:19)

Symbolbruk i form av slagord, design, logo, merker osv har til hensikt å støtte opp om normer og verdier og i tillegg spisse disse med en tydelig fremtoning på hva bedriften står for. Dette stiller krav til den enkelte medarbeider å følge opp gjennom atferd som er i tråd med symbolbruken. Dersom dette ikke følges opp i hverdagen av den enkelte kan dette medføre at tilfredsheten blant kunder og samarbeidspartnere synker. To av de som jeg har intervjuet i denne studien løfter frem serviceslagordet til FB utleie: *"Raskt, rett og ryddig"*. Dette slagordet sier de vi har gått ut til våre kunder/leietakere med i forbindelse med utrulling av servicekampanjen. Hensikten med slagordet er å forsterke viktigheten av det å være en profesjonell leverandør gjennom at Forsvarsbygg responderer raskt, leverer det som er avtalt og gjennomfører med en kvalitet som forventet. Den enkeltes fysiske opptreden fanges også av dette slagordet. Det at to av de fem som jeg har intervjuet løfter frem slagordet betrakter jeg som at dette symbolet holder på å bli mer synlig i organisasjonen. Her kan tyde på at det er behov for å jobbe mer med dette for å få en sterkere betydning.

#### Utsagn fra kundene som sier noe om endring av normer og verdier

Jeg vil i dette avsnittet fokusere på hva kundene/leietakerne har gitt av uttalelser til Forsvarsbygg utleie og som kan si noe om utviklingen av normer og verdier. Utsagnene henter jeg fra kundeundersøkelse 2006 og 2007 – åpne kommentarer. Her er veldig mange uttalelser/kommentarer etter en slik undersøkelse, slik at det har vært nødvendig å gjøre en utvelgelse av noen få. Her følger noen utsagn som har felles trekk slik jeg ser det: *"Kjenner våre utfordringer og behov veldig godt"*, *"Hold organisasjonen slik at det fortsatt kan fokuseres på kunde"*, *"De har blitt mer markedstilpasset – medarbeiderne kjenner til Forsvarets behov"*, *"Veldig "på" når vi tar kontakt"* (Kundeundersøkelse 2006 og 2007 – åpne kommentarer). Disse kommentarene vil jeg si bekrefter at det har blitt en uskreven regel/norm blant mange medarbeidere i FB utleie at det å gjennomføre jobber som opptar kundene som til daglig må prioriteres. Dette sammenfaller mye med verdien som handler om å være fokusert på leietakerens behov og den oppmerksomheten de forventer i det daglige.

Dette er som nevnt tidligere en meget sentral norm og verdi for å lykkes med det å omstille seg til forretningsmessig drift. Det er også en god del uttalelser fra kunder som ikke støtter opp om at FB utleie har den forventede fokus på kunde, noe som også gir utslag i målingen av kundetilfredshet som jeg har drøftet under det rasjonelle perspektivet. Eksempler på dette er: *”Planmessig på hælene. Offensivitet overfor kunde er svak”, ”Dårlig kundeoppfølging”, ”Enkelte markedsområder er ikke tilpasset kundebehovet”* (Kundeundersøkelse 2006 og 2007 – åpne kommentarer).

#### **5.5.2 Fremstår FB utleie med forretningsidentitet mht atferdsmessige trekk slik som raskere respons, servicevennlig opptreden, leverer som avtalt osv?**

##### Utsagn fra informantene som sier noe om endring i atferd

Det å lykkes med å nå mål gjennom innføring av endringstiltak krever at de ansatte endrer atferd slik som tiltakene legger opp til. Dette er mange ganger en krevende prosess å lykkes med fordi det er flere forhold som påvirker atferden. Jeg vil nå løfte frem noen utsagn fra informantene som sier noe om endring av atferd har funnet sted i Forsvarsbygg utleie. De første utsagnene omhandler driftsteknikerordningen som ble startet implementering på i 2006. To av informantene sier følgende: 1) *”Implementeringen fikk en ”trang fødsel” i FB Utleie. Det har vært snakket om ordningen siden 2002-2003. Ordningen er gjennomført med ulik variasjon blant ansatte og ledere i FB utleie”, 2) ”Driftsteknikerordningen er det ikke utredet konsekvenser med på forhånd. Nå i ettertid i år 2008 gjøres konsekvensutredning for en ordning som skulle vært ferdig implementert for et år siden. ...er det nå et høringsdokument som er ute på høring blant alle ansatte der stillingens innhold, krav til formell utdanning, stillingens fullmakter og ansvar, lønn og kvalitetsmåling skal fastsettes”*. Med utgangspunkt i disse to utsagnene vil det være riktig å si at implementering av driftsteknikerordningen har trukket ut mye i tid og har i svært varierende grad kommet i permanent drift blant medarbeiderne i 2007 som planlagt. Dette gjør at atferden har variert mye blant ansatte. Noen har kommet veldig langt med å jobbe slik hensikten er med ordningen der det vektlegges en serviceinnstilt opptreden overfor leietaker, mens andre har et lengre stykke å gå ennå. Her hadde en bedre implementeringsplan utarbeidet fra starten av, inkludert en plan for opplæring, kunnet gitt en mer samlet og enhetlig innføring i hvordan den enkelte forventes skulle opptre. Min vurderingen at det er ulikt i hvilken grad atferdsendring har funnet sted, og kan understøttes av flere informantutsagn som dette: *”...sier at atferden til ansatte har endret seg*

*i positiv retning. Det er fortsatt et stykke igjen for å komme dit en ønsker. En del ansatte er fortsatt forvaltningsfokuset istedenfor forretningsfokuset med å tenke service”.*

Hva har endringstiltaket servicekampanjen gjort med atferdsendringen til medarbeidere i FB utleie? Slik jeg har beskrevet kriteriene til en forretningsidentitet i kapittel 2.1 er servicevennlig atferd viktig, der en har fokus på kundens behov og leverer det som er avtalt. Informantene jeg har intervjuet sier følgende om denne utviklingen: 1) ”... sier at det ble ”gapt” noe høyt med lovnader i servicekampanjen i 2007, men mange har gjort så godt de kunne for å følge opp dette med gode leveranser. ... sier at ansatte i Forsvarsbygg Utleie stort sett opptrer profesjonelt og har en positiv væremåte. En del ansatte derimot har han eksempler på at det motsatte skjer”, 2) ”...sier videre at atferden ikke har sprudlet i positiv retning. Markedssjefen refererer direktør utleie og de tiltak han har satt i gang. Her burde det vært motivert bedre for hvordan markedsområdet skulle løse pålagte tiltak”, 3) ”...sier at atferd ikke har vært problem. Ansatte har blitt bedre på å kommunisere de forhold som regulerer ansvarsfordeling mellom FB og leietaker/beboer. En er tryggere på å kunne gi de riktige svar. De ansatte er blitt mer serviceyter”. To av uttalelsene over vil jeg si gir en tydelig beskrivelse av positiv atferdsendring for mange medarbeidere slik servicekampanjen legger opp til. Utsagn nr. 2 gir derimot en beskrivelse av at medarbeiderne ikke har endret seg veldig mye i forhold til tidligere. Her kommer frem at det ikke har vært jobbet tilstrekkelig med endringstiltakene i hvert av de 10 markedsområdene. Samlet gir 4 av 5 informanter uttrykk for at det er en positiv atferdsutvikling blant medarbeiderne som følge av denne kampanjen. De mener det fortsatt er et godt stykke frem til at absolutt alle medarbeiderne viser en endring i atferd i tilstrekkelig grad.

#### Uttalelser fra kunder som sier noe om endring i atferd

I en drøfting som dette vil det være svært interessant å finne tak i uttalelser fra kunder/leietakere som sier noe om utviklingen av atferd i bedriften. Jeg har her gjort et representativt utvalg fra Forsvarsbygg kundeundersøkelse (2006 og 2007 – åpne kommentarer) som jeg vil bruke for å drøfte atferdsendring. Skriftlige tilbakemeldinger i undersøkelsen av positiv karakter lyder som følger 1) ”Pliktopplyllende. Svarer på henvendelser”, 2) ”Bedre tilpasning av kunde/leverandørforhold enn tidligere”, 3) ”Evne til god kommunikasjon med kunden”, 4) ”Hyggelige og serviceinnstilte medarbeidere”. Andre tilbakemeldinger er mer av negativ karakter i forhold til ønsket utvikling: 1) ”Blir ikke stresset av de, for det skjer ingenting”, 2) ”Upålitelig. Overholder ikke tidsfrister. Møter ikke opp til avtalt tid”, 3) ”Opptrer som monopolist. Negative driftsteknikere. ”. Disse

tilbakemeldingene står i direkte motsetning til hverandre i forhold til hvordan kundene opplever atferden til medarbeidere i FB utleie. Noen kunder registrer en positiv utvikling mens andre mener det skjer mindre eller ingenting. Jeg mener selv ut fra dette at de nye endringstiltakene som har blitt satset på gir en positiv utvikling på tilbakemeldinger fra kunde. Samtidig gir svarene en tilbakemelding på at det er fortsatt en god del medarbeidere som ikke har tatt eierskap til de nye tiltakene og at det er variasjoner mellom markedsområdene hvordan endringene har vært implementert og hvor langt de er kommet i prosessen. Det er fortsatt mye å utvikle når det gjelder atferd.

### **5.5.3 Delkonklusjon**

Oppsummert vil jeg si at nye normer har befestet seg i tankene til mange av medarbeiderne. Eksempler som jeg har trukket frem i min vurdering er det med at medarbeiderne i utleie har blitt mer fokusert på kunde/leietaker i det daglige arbeidet. Med dette menes at det ligger i tankene til medarbeiderne at kundene forventer at de jobbene som blir meldt inn må bli utført som avtalt. Videre har det med at hver enkelt medarbeider tidligere var en fagspesialist som løste oppgaver innen eget fag til nå å være allrounder å løse flere typer oppgaver. Funn gjennom utsagn nevnt i punkt 5.5.1 fra kundene viser imidlertid at etterspurte normer ikke har befestet seg hos alle medarbeidere. Verdier som fokusert og nytenkende har blitt en del av de faste tankene for medarbeidere i FB utleie. Med nytenkende menes her det med service som noe nytt som har kommet inn i tankene til de ansatte. Også her er det utsagn fra kundene som klart bekrefter at det er medarbeidere i organisasjonen som ikke er kommet like langt hva gjelder verdien med å sette riktig fokus som eksempel. Dette sett ut i fra en kundes forventning. Symbolbruk gjennom bruk av serviceslagordet raskt, rett og ryddig er noe alle informantene trekker frem har befestet seg godt i organisasjonen. Når det gjelder atferdsendring har jeg gjennom intervjuene med informantene innhentet funn gjennom uttalelser som sier at det er i ulik grad hvor langt medarbeiderne har kommet med å endre atferd til det som kjennetegner en forretningsidentitet. Alle er enig om at det er en positiv utvikling, men her er fortsatt mye å utvikle når det gjelder atferd. Samme svar gir etter min vurdering kundene også med begrunnelse i de utsagnene jeg her har fått tilgang til. Dette selv om enkelte utsagn fra kunde sier at det er ingen positiv utvikling å se.

## **6. AVSLUTNING/KONKLUSJON – HAR FORSVARSBYGG UMLEIE ENDRET IDENTITET FRA FORVALTNING TIL FORRETNING**

Jeg vil i dette kapitlet gjøre en drøfting på hovedproblemstillingen: *Har Forsvarsbygg utleie endret identitet fra forvaltning til forretning?* Dette vil jeg gjøre med utgangspunkt i funn og analyser fra kapittel 5 sett i forhold til de konkretiserte krav som var stilt på forhånd ref punkt 2.2 s 12. I tillegg vil jeg bruke analyser og funn og gjøre en drøfting i forhold til det som jeg har sagt kjennetegner en forretningsidentitet ref. punkt 2.1 s 10.

### **6.1 Funn gjort i det rasjonelle perspektiv**

Analysen i et rasjonelt perspektiv viser at det har vært i hovedsak en ledelses-styrt endringsprosess fra toppen og ned. Fokuset har vært på formell struktur og det å komme frem til og sette i gang målbare endringstiltak. Videre har det vært en rasjonell implementering med karakter av installasjon. Dette ut i fra at overordnet ledelse har vurdert tiltakene selv på forhånd og har kontrollert og justert etter hvert som tiltakene har blitt satt i gang. Her er en stor svakhet at det ikke har vært en grundigere konsekvensvurdering på forhånd på hva tiltakene skal gi av konkrete resultater og det kan ha vært endringstiltak som ikke har blitt tatt med i vurderingen. Det har vært et stort tempo i omstillingen.

Videre når det gjelder resultatene sett ut i fra et rasjonelt perspektiv viser disse at alle endringstiltakene er implementert og kommet i drift etter plan. Når det gjelder driftsteknikerordningen har planen vært mangelfull, og for denne ordningen og balansert målstyring har det vært en sterk styring fra ledelse slik at tiltakene har kommet på plass organisatorisk over litt tid. Når det gjelder de økonomiske målene med å tilpasse seg en redusert husleieinntekt på 16 % i perioden og en tilpasning til 17 % reduksjon inntekt på renhold er begge disse målene nådd. Målet med å oppnå en score på 60 indekspoeng på kundetilfredshet er ikke nådd. Grunnen til dette kommer av flere forhold slik jeg vurderer det ut i fra de funn jeg ha gjort i kapittel 5. En viktig grunn er at mange medarbeidere ikke er kjent med målet og vet hva det betyr at den enkelte må gjøre for å bidra til å oppfylle kravet. Jeg har videre funnet ut at det er variasjoner i prestasjoner på målte indikatorer. Leveringspresisjon og fakturahastighet som kundene har forventninger om blir utført i henhold til gitte lovnader er ikke oppfylt. Det er positiv fremgang på alle målte resultatindikatorer og det er også positiv fremgang på kundetilfredshet. Målsettingen på at 90 % av alle henvendelser fra kunder skal besvares fra servicesenteret er oppnådd viser

målingene. Medarbeiderundersøkelsen for 2007 viser en score på 70 i arbeidsglede. Det er en fremgang med +4 score fra 2006. Her er målet nådd og betyr at medarbeiderne i utleie har en høy arbeidsglede i den daglige jobben. Dette betyr ut i fra at det er en meget høy score på lojalitet at medarbeiderne ønsker å fortsette å jobbe i denne bedriften. Dette selv om det er flere endringer som det er en del motstand mot. Andre mål som å komme ned på et gitt antall årsverk i 2005, sykefravær 7,5 % eller mindre, utleiegrad på 99% og en forbedring av omdømme basert på svar i kunde og medarbeiderundersøkelsene er oppnådd. Målet om mindre enn 10 kritiske feil i eiendomsregisteret er ikke oppnådd for årene 2005-2007. Et siste funn jeg har kommet frem til er at FB utleie fremstår med forretningsmessig identitet mht strukturelle trekk. Strukturen er gjort flatere og det er har vært en sammenslåing fra 21 til 10 større geografisk inndelte markedsområder.

## **6.2 Funns gjort i kulturperspektivet**

I et kulturperspektiv har jeg kommet frem til funn som tilsier at det i varierende grad har vært gjennomført en bottom-up prosess ved implementering av endringstiltakene. Dette gjør at de ansattes normer, verdier og holdninger blir mer utfordrende å endre og en vet ikke hvem og hvor mange som tar eierskap til målene og tiltakene. Med andre ord en større utfordring å styre og planlegge omstillingen. Motstand har det vært ved implementering av balansert målstyring og servicekampanjen/service. Dette gjør at implementeringen av tiltak tar mer tid enn planlagt. Videre har jeg kommet frem til at endring av identitet fra forvaltning til forretning kan knyttes mer til endring av normer, verdier, holdninger og atferd heller enn endring av struktur, målbare tiltak, roller, rutiner osv.

Videre har jeg kommet frem til funn beskrevet i punkt 5.5.1 og 5.5.2 om at nye normer som støtter en forretningsidentitet er på god vei å befestes blant medarbeiderne i FB. Eksempel på dette er at medarbeiderne i utleie har blitt mer fokusert på kunde/leietaker i det daglige arbeidet. Tilsvarende positiv utvikling er det for verdiene. Her er det imidlertid et stykke igjen før disse har befestet seg blant alle ansatte. Dette med begrunnelse i utsagn fra kunder og resultater fra kundeundersøkelsen. Det å ha tilfredse kunder der spesielt service får positiv tilbakemelding er et viktig kjennetegn ved forretningsidentitet. Serviceslagordet raskt, rett og ryddig har befestet seg og styrker foretningsidentiteten. Holdninger og atferd er også i positiv utvikling ut i fra de utsagn som har kommet frem fra informanter og kunder. Her mener jeg spesielt det med å være imøtekommende og blid, være generelt serviceorientert, rette inn atferden etter kundens behov, snakke på en kundesvennlig måte viser en positiv utvikling.



Også her er det åpne uttalelser fra kundeundersøkelsene 2006-2007 der det er kunder som sier at utleie ikke viser en forventet atferd og leverer som avtalt. Eksempler på slike uttalelser er gitt i punkt 5.5.2.

### **6.3 Har Forsvarsbygg utleie endret identitet fra forvaltning til forretning**

Jeg har funnet mange momenter ved implementering av endringstiltakene som stemmer godt med de forventningene jeg hadde satt opp i teoridelen på forhånd. Her er noen momenter som trekker ned f. eks ved at konsekvenser av hvilke resultater som tiltakene skulle gi ikke er vurdert på forhånd og at det har vært i varierende grad en bottom-up prosess. Det er noen av de konkretiserte målene som medarbeiderne ikke har forstått hva betyr og det har ikke vært jobbet godt nok med å motivere for målene slik at alle ansatte har tatt nødvendig eierskap til dem. Noe motstand har det vært ved implementering av tiltakene som gjør at prosessen trekker ut i tid. Resultatene er i positiv utvikling. Dette gjelder både resultater koblet til målbare krav og resultater som jeg finner gjennom utviklingen av normer, verdier, slagord, holdninger og atferd. Her er imidlertid ikke oppnådd en kundetilfredshet med score på 60 og det er flere av måleindikatorerne som det ikke oppnås stabilt grønne score på. Det er også utsagn fra informanter og kunder som sier at det er en del medarbeidere som fortsatt ikke har endret sine normer, verdier, holdninger og atferd i tilstrekkelig grad. Endringene i normer, verdier og atferd har jeg kommet frem til virker som en mer identitetsskapende kraft mer enn struktur, regler, roller, rutiner osv. Videre er de funn jeg har funnet i denne studien kjennetegn som stemmer med forretningsidentitet som jeg har satt opp i tabellen under punkt 2.1. Eksempel på dette er en positiv utvikling med at medarbeiderne er mer fokusert på kundens behov og opptrer på en mer kundevennlig måte. Oppsummert vil jeg derfor ut i fra de funn jeg har funnet si at Forsvarsbygg utleie er på god vei til å endre identitet fra forvaltning til forretning. Det er et lite stykke igjen før en kan si at målet er nådd. Her gjenstår ut fra min vurdering å få med seg alle medarbeiderne et ytterligere skritt frem slik at flere kunder blir fornøyd. Dette kan gjøres med å jobbe mer med tiltak og mål slik at det blir en ytterligere fremgang i endring av normer, verdier, artefakter og atferd.

### **6.4 Studiens relevans for senere forskning**

Det er med stor sannsynlighet at organisasjoner kommer til å drive med omstilling og endringer i fremtiden også. Det at offentlige organisasjoner blir mer fristilt og skal drives etter forretningsmessige prinsipper er en utvikling som vil fortsette i tiden fremover. Det vil derfor være behov for å bringe frem kunnskap om slike prosesser. Jeg vil derfor håpe at min "lille"

studie kan ha en nytteverdi vedrørende senere endringer i Forsvarsbygg og i andre offentlige organisasjoner.

## 7. REFERANSER

- Apeland, N.M. (2007): *Det gode selskap. Omdømmebygging i praksis*. Drammen, Hippocampus
- Christensen, T., Lægreid, P., Roness, P.G. og Røvik, K.A. (2004): *Organisasjonsteori for offentlig sektor*. Oslo, Universitetsforlaget
- Forsvarsbygg utleie BM målinger 2007.
- Forsvarsbygg utleie kundeundersøkelse (2006 og 2007). Århus, Danmark. Ennova.
- Forsvarsbygg utleie kundeundersøkelse – åpne kommentarer (2006 og 2007). Århus, Danmark. Ennova.
- Forsvarsbygg utleie medarbeidertilfredshet (2006 og 2007). Århus, Danmark. Ennova.
- Forsvarsbygg utleie strategi- og forretningsplan 2006
- Forsvarsbygg utleie strategi- og forretningsplan 2007
- Iverksettelsesbrev til Forsvarsbygg for gjennomføringsåret 2005
- Iverksettelsesbrev til Forsvarsbygg for gjennomføringsåret 2006
- Iverksettelsesbrev til Forsvarsbygg for gjennomføringsåret 2007
- Jacobsen, D.I (2004): *Organisasjonsendringer og endringsledelse*. Bergen, Fagbokforlaget
- Jacobsen, D.I/Thorsvik, J (1997):*Hvordan organisasjoner fungerer*. Bergen, Fagbokforlaget
- Krag , L/Kølsen de Wit, C (2003): *Ledelse av videnmedarbejdere et spørsmål om commitment*. København. Jurist- og Økonomiforbundets Forlag
- Kvale, S (2001): *Det kvalitative forskningsintervju*. Oslo. Gyldendal Norsk Forlag AS.
- Kvåle G./Wæraas A.(2006): *Organisasjon og identitet*. Oslo. Det Norske Samlaget.
- Nilsen, E. A. (2007): *Oversettelsens mikroprosesser*. Universitetet i Tromsø, Det samfunnsvitenskapelige fakultet
- Ringdal, K. (2001): *Enhet og Mangfold*. Bergen. Fagbokforlaget.
- Røvik, K.A. (2007): *TRENDER OG TRANSLASJONER. Ideer som former det 21. århundrets organisasjon*. Oslo, Universitetsforlaget
- Scott, W.R/Davis, G.F (2007): *Organizations and Organizing. Rational, Natural, and Open System Perspectives*. New Jersey, Pearson Prentice Hall
- St.prp.nr 45 (2000-2001): Omleggingen av Forsvaret i perioden 2002-2005
- Strand, T. (2007): *Ledelse, organisasjon og kultur*. Bergen. Fagbokforlaget.
- Thagaard, T. (2003): *Systematikk og innlevelse*. Bergen. Fagbokforlaget.

## 8. VEDLEGG

### 8.1 Intervjuguide

#### INNLEDNING

1. Navn, kjønn, alder og funksjon?
2. Hva er din bakgrunn, utdanning og yrkeserfaring?
3. Hvor lenge har du jobbet i Forsvarsbygg Utleie?

#### **MÅL/KRAV – FORSVARSBYGG 2005-2007**

4. I hvor stor grad var du kjent med målene/kravene som Forsvarsdepartementet og FB Utleie selv har fastsatt for perioden 2005-2007? Beskriv
  - a) Vet du hvor vi finner disse kravene?
  - b) Kan du med ord si hva målene betyr?
  - c) Hvordan har disse kravene blitt gjort kjent i resten av organisasjonen?
  - d) Hvordan har kravene blitt mottatt ute i organisasjonen?

#### **ENDRINGER I FORSVARSBYGG UTLEIE 2005-2007**

5. Kjenner du til endringene i formell struktur? Beskriv.
  - a) Hva er endret i forhold til tidligere struktur?
  - b) Hvorfor tror du endring av formell struktur ble gjennomført?
    - Omorganisering forøvrig i Forsvarsbygg?
    - Indre motivasjon i tidligere FB Eiendomsforvaltning?
    - Økonomisk motivert?
    - Andre hensikter?
  - c) Hvilke mål vil du koble denne endringen til?
6. Kjenner du til driftsteknikerordningen? Beskriv.
  - a) Hva er endret i forhold til tidligere med denne ordningen?
  - b) Hvilke mål vil du koble denne endringen til?
7. Kjenner du til innføringen av service/servicekampanjen? Beskriv.
  - a) Hva har vi gitt av lovnader til kundene?
  - b) Hvilke mål vil du koble servicekampanjen mot?
8. Kjenner du til måleindikatorerne i balansert målstyring? Beskriv.
  - a) Hva betyr det å få rødt, gult og grønt i målingene?
  - b) Hvor ofte måles det?
  - c) Hvorfor har vi tatt i bruk slike målinger?

#### **IMPLEMENTERING**

9. Hvordan var prosessen i forkant for å komme frem til endringstiltakene?
10. Har det vært utredet på forhånd konsekvensene med tiltakene?
11. Hvor bevisst har en vært på at et tiltak eksplisitt skal gi svar på et konkret mål?
12. Mener du at de valgte endringstiltak er de riktige?
13. Hvordan er resultatene på kundeundersøkelsene i perioden 2005-2007?
14. Mener du at vi har valgt ut de riktige måleindikatorene?

## **RESULTATER**

15. Hvordan er resultatene på målingene?
  - a)Er det noen trender i utviklingen?
  - b)Hvordan brukes resultatene i det daglige arbeidet?
16. I hvilken grad vil du si at medarbeiderne har tatt eierskap til målene og endringstiltakene? Beskriv.
  - a)Hvordan har involveringen fra ansatte vært for å komme frem til endringstiltakene?
  - b)Har det vært satt av tilstrekkelig tid til implementering av tiltak og har planen vært god?
  - c)Har nytt utstyr og nye arbeidsmetoder blitt innført?
  - d)Har det blitt gitt nødvendig opplæring?
  - e) Kjenner alle til de avtaler/lovnader som er inngått med kundene?
17. Hvordan har det vært jobbet med verdiene i Forsvarsbygg?
  - a)I hvilken grad har disse befestet seg blant medarbeiderne?
18. Hvordan er resultatene for medarbeiderundersøkelsene i perioden?
19. Har atferden til medarbeiderne endret seg i perioden 2005-2007 slik som forventet?
  - a)Er Forsvarsbygg Utleie blitt kjent utad for å være en servicebedrift som leverer som avtalt ? (Positive holdninger)
  - b)Opptrer medarbeiderne i Forsvarsbygg alltid profesjonelt og har

en positiv væremåte overfor kunder og andre aktører i samfunnet?  
(positiv handling)

**20.** Hvordan har du følt at dette intervjuet har vært?