



# Masteroppgave

**ADM755 Samfunnsendring, organisasjon og ledelse**

**Organisasjonslæring og forbedring i Forsvarets  
investeringsprosess  
En casestudie om materiellinvesteringer i Hæren**

Monica Haugslund Hongset

Totalt antall sider inkludert forside: 102

Molde, 31.08.2021



**Høgskolen i Molde**  
Vitenskapelig høgskole i logistikk

## Obligatorisk egenerklæring/gruppeerklæring

Den enkelte student er selv ansvarlig for å sette seg inn i hva som er lovlige hjelpemidler, retningslinjer for bruk av disse og regler om kildebruk. Erklæringen skal bevisstgjøre studentene på deres ansvar og hvilke konsekvenser fusk kan medføre. Manglende erklæring fritar ikke studentene fra sitt ansvar.

Du/dere fyller ut erklæringen ved å klikke i ruten til høyre for den enkelte del 1-6:		
1.	Jeg/vi erklærer herved at min/vår besvarelse er mitt/vårt eget arbeid, og at jeg/vi ikke har brukt andre kilder eller har mottatt annen hjelp enn det som er nevnt i besvarelsen.	<input checked="" type="checkbox"/>
2.	Jeg/vi erklærer videre at denne besvarelsen: <ul style="list-style-type: none"><li>• ikke har vært brukt til annen eksamen ved annen avdeling/universitet/høgskole innenlands eller utenlands.</li><li>• ikke refererer til andres arbeid uten at det er oppgitt.</li><li>• ikke refererer til eget tidligere arbeid uten at det er oppgitt.</li><li>• har alle referansene oppgitt i litteraturlisten.</li><li>• ikke er en kopi, duplikat eller avskrift av andres arbeid eller besvarelse.</li></ul>	<input checked="" type="checkbox"/>
3.	Jeg/vi er kjent med at brudd på ovennevnte er å <u>betrakte som fusk</u> og kan medføre annullering av eksamen og utestengelse fra universiteter og høgskoler i Norge, jf. <a href="#">Universitets- og høgskoleloven</a> §§4-7 og 4-8 og <a href="#">Forskrift om eksamen</a> §§14 og 15.	<input checked="" type="checkbox"/>
4.	Jeg/vi er kjent med at alle innleverte oppgaver kan bli plagiatkontrollert i URKUND, se <a href="#">Retningslinjer for elektronisk innlevering og publisering av studiepoenggivende studentoppgaver</a>	<input checked="" type="checkbox"/>
5.	Jeg/vi er kjent med at høgskolen vil behandle alle saker hvor det forligger mistanke om fusk etter høgskolens <a href="#">retningslinjer for behandling av saker om fusk</a>	<input checked="" type="checkbox"/>
6.	Jeg/vi har satt oss inn i regler og retningslinjer i bruk av <a href="#">kilder og referanser på biblioteket sine nettsider</a>	<input checked="" type="checkbox"/>

# Personvern

## Personopplysningsloven

Forskningsprosjekt som innebærer behandling av personopplysninger iht. Personopplysningsloven skal meldes til Norsk senter for forskningsdata, NSD, for vurdering.

Har oppgaven vært vurdert av NSD?

ja  nei

- Hvis ja:

Referansenummer: 755288

- Hvis nei:

Jeg/vi erklærer at oppgaven ikke omfattes av Personopplysningsloven:

## Helseforskningsloven

Dersom prosjektet faller inn under Helseforskningsloven, skal det også søkes om forhåndsgodkjenning fra Regionale komiteer for medisinsk og helsefaglig forskningsetikk, REK, i din region.

Har oppgaven vært til behandling hos REK?

ja  nei

- Hvis ja:

Referansenummer:

# Publiseringsavtale

Studiepoeng: 30

Veileder: Tonje Hungnes

## Fullmakt til elektronisk publisering av oppgaven

Forfatter(ne) har opphavsrett til oppgaven. Det betyr blant annet enerett til å gjøre verket tilgjengelig for allmennheten (Åndsverkloven. §2).

Alle oppgaver som fyller kriteriene vil bli registrert og publisert i Brage HiM med forfatter(ne)s godkjenning.

Oppgaver som er unntatt offentlighet eller båndlagt vil ikke bli publisert.

Jeg/vi gir herved Høgskolen i Molde en vederlagsfri rett til å gjøre oppgaven tilgjengelig for elektronisk publisering:

ja     nei

Er oppgaven båndlagt (konfidensiell)?  
(Båndleggingsavtale må fylles ut)

ja     nei

- Hvis ja:

Kan oppgaven publiseres når båndleggingsperioden er over?

ja     nei

Dato: 03.02.21

## Forord

Denne oppgaven markerer avslutningen på det to-årige masterstudiet samfunnsendring, organisasjon og ledelse, ved Høgskolen i Molde sommeren 2021. Selve utdanningsløpet har vært veldig givende og gitt meg kunnskap som jeg har kunnet benytte inn i min jobb som offiser i Forsvaret. Samtidig har covid-19 satt sitt preg på studietiden. For meg som borteboende student ble faktisk studiene mer tilgjengelig siden mange av forelesningene ble nettbasert. Samtidig har masteroppgaveskrivingen vært en svært krevende periode kombinert med både jobb og fødselspermisjon. Til tross for det har det vært en veldig lærerik prosess hvor jeg har lært mye om tematikken for oppgaven, samt forskningsmetodikken.

Tema for oppgaven er valgt på grunnlag av at jeg jobber i Forsvaret og derfor falt det meg naturlig å velge en organisasjon jeg har kjennskap til. For at min kjennskap til Forsvaret ikke skulle påvirke forskningen i for stor grad valgte jeg å se på en prosess som jeg ikke har noen særlig kjennskap til. Jeg har lært mye om organisasjonen noe som har gitt meg mye motivasjon gjennom den krevende perioden. Videre ble vinklingen valgt med bakgrunn i min interesse for kunnskap, læring og organisasjonsendring.

Jeg ønsker å takke min veileder førsteamanuensis, Tonje Hungnes som har bidratt med kunnskap, erfaring og innspill til masteroppgaven. Når jeg mistet mål og mening med studien, klart hun alltid å motivere meg gjennom oppmuntrende ord og gode tips. Ønsker spesielt å takke for at hun har stilte opp i sine ferier og helger og svart meg innen kort tid slik at jeg kunne ta tak i tilbakemeldingen så fort som mulig. Dette har vært til stor hjelp og støtte gjennom hele prosjektet. Videre vil jeg rette en stor takk til informantene og Forsvaret som har bidratt til innhold i oppgaven. Jeg er veldig fornøyd med intervjuene og muligheten for å komme i kontakt med så erfarne, kunnskapsrike og imøtekommende personer. Det har vært et veldig interessant tema å studere.

Bardufoss 31. august 2021

Monica Haugslund Hongset

## Sammendrag

I denne masteroppgaven undersøke jeg hvordan organiseringen til Forsvarets investeringsprosess understøtter evnen til læring og utvikling i tråd med de hyppige endringene i omgivelsene. Valgt tema er et interessant fenomen i dagens kunnskapssamfunn hvor det stilles høye krav til læring og endringsdyktige organisasjoner. Jeg operasjonaliserte problemstillingen gjennom tre spørsmål. Det første spørsmålet er hvordan Forsvaret har organisert investeringsprosessen. Videre stilles det spørsmål ved hvilke barrierer som kan identifiseres knyttet til forbedring av Forsvarets investeringsprosess. Med dette søkes det å få en forståelse for hva som fremtrer som hemmende for læring og forbedring av investeringsprosessen. Det siste spørsmålet belyser hvilke forhold som legger til rette for organisasjonslæring i investeringsprosessen.

Studien er gjennomført ved bruk av kvalitativ metode, hvor jeg gjennomførte seks dybdeintervjuer med informanter fra ulike nivåer i investeringsprosessen. Gjennom sin relevante rolle i organisasjonen, har informantene representert forskjellige syn på investeringsprosessen som dannet grunnlag for en nyansert analyse. De empiriske funnene drøftes i lys av ulike teorier relatert til organisasjonsendring, organisasjonslæring og byråkrati som er fruktbare for å forske på organisasjoners endringsevne.

Resultatene fra studien viser at det er flere faktorer som gjør det utfordrende å utvikle Forsvarets investeringsprosess, og dermed tilpasse seg de hyppige endringene i omgivelsene. Disse faktorene er byråkratisk organisering, for mange beslutningstakere, hyppig personellrotasjon og organisasjonsendringer, samt en opplevelse av en kompleks, tid- og ressurskrevende prosess. Studien identifiserte også faktorer som understøtter læring herunder flere gode arenaer for erfaringslæring og kunnskapsdeling.

Masteroppgaven gir økt forståelse for sammenhengen mellom organisasjonslæring, organisering og organisasjonsendringer i Forsvarets investeringsprosess. Behovet for mer kunnskap om hvordan Forsvaret investeringsprosess kan lykkes med organisasjonslæring og dermed utvikling i tråd med de hyppige endringene i omgivelsene, var noe få studier hadde undersøkt. Resultatet av denne studien gir bedre innsikt i forutsetninger for å lykkes med organisasjonslæring, ved å fremheve forhold som kan hemme forbedring og fremmer organisasjonslæring, samt øke bevisstheten rundt kunnskapsdeling og erfaringslæring i organisasjonen.

## **Innhold**

<b>1.0</b>	<b>Innledning</b> .....	<b>1</b>
1.1	Bakgrunn og motivasjon .....	1
1.2	Tema.....	2
1.3	Problemstilling og begrepsavklaring .....	3
1.4	Tidligere forskning.....	4
1.5	Oppgavens struktur .....	6
<b>2.0</b>	<b>Kontekst</b> .....	<b>7</b>
2.1	Forsvarets investeringsprosess .....	7
2.2	Forsvarets prosjektmodell (PRINSIX).....	10
<b>3.0</b>	<b>Teori</b> .....	<b>12</b>
3.1	Lærende organisasjoner og organisasjonslæring .....	12
3.1.1	Begrepet organisasjonslæring .....	13
3.2	Organisering, beslutningstaking og motivasjon.....	19
3.2.1	Byråkrati.....	19
3.3	Endring av organisasjoner.....	23
3.4	Oppsummering.....	26
<b>4.0</b>	<b>Metode</b> .....	<b>27</b>
4.1	Valg av forskningsdesign.....	27
4.2	Valg av metode .....	28
4.3	Innsamling av data .....	29
4.4	Valg av informanter .....	30
4.5	Gjennomføring av intervjuene .....	32
4.6	Forskningsetiske betraktninger .....	34
4.7	Bearbeiding og analyse av data.....	35
4.8	Undersøkelsens kvalitet .....	38
4.8.1	Intern gyldighet .....	38
4.8.2	Ekstern gyldighet .....	40
4.8.3	Pålitelighet .....	41
<b>5.0</b>	<b>Presentasjon av funn</b> .....	<b>43</b>
5.1	Organisering av investeringsprosessen .....	43
5.1.1	Byråkrati og avbyråkratisering.....	43
5.2	Barrierer knyttet til forbedring av investeringsprosessen .....	49
5.2.1	Personellrotasjon, tid og ressurser .....	49

5.2.2	Endringer og omstillinger .....	55
5.3	Forhold som legger til rette for organisasjonslæring .....	60
5.3.1	Kunnskapsdeling:.....	60
5.3.2	Lav personellrotasjon og endring i kompetansesammensetning.....	64
5.4	Oppsummering av funn.....	66
<b>6.0</b>	<b>Diskusjon.....</b>	<b>67</b>
6.1	Byråkrati og avbyråkratisering.....	67
6.2	Kunnskapsdeling og erfaringslæring .....	70
6.2.1	Hemmer kunnskapsdeling og erfaringslæring .....	70
6.2.2	Fremmer kunnskapsdeling og erfaringslæring.....	76
<b>7.0</b>	<b>Avslutning.....</b>	<b>78</b>
7.1	Forslag til videre forskning .....	79
	<b>Litteraturliste: .....</b>	<b>80</b>
	<b>Vedlegg.....</b>	<b>83</b>

### **Figuroversikt:**

Figur 1-	organisasjonskart over relevante aktører i investeringsprosessen.....	8
Figur 2-	organisering av investeringer internt i Hæren.....	9
Figur 3-	Forsvarets prosjektmodell PRINSIX.....	10
Figur 4-	Læringsspiral.....	15
Figur 5-	Organisasjonslæring som en dynamisk prosess.....	17
Figur 6-	De fem hoveddelene i en organisasjon.....	21
Figur 7-	Hackman og Oldhams motivasjonsmodell.....	22
Figur 8-	En stilisert oversikt over antatte kausale sammenhenger i organisasjonsendring	24
Figur 9-	Informantenes tilhørighet i Forsvaret investeringsprosess.....	31

### **Tabelloversikt:**

Tabell 1-	Kontekst og sporbarhet under koding.....	36
-----------	--	----



## 1.0 Innledning

I dette kapitlet skal jeg først forklare bakgrunnen og motivasjon for valgt tema for problemstilling. Videre skal jeg presentere tema, problemstillingen med begrepsavklaring og tidligere forskning.

### 1.1 Bakgrunn og motivasjon

*«Det vil alltid være slik her i landet at vi i virkeligheten bevilger mindre enn det behovet tilsier. Det ligger i sakens natur. Det ligger i vår natur»*

Forsvarsminister Jens Christian Hauge til Stortinget 1951

Dilemmaet mellom hva en ønsker å oppnå og hva en har ressurser til å faktisk oppnå blir godt illustrert i sitatet ovenfor. Dette er noe av bakgrunnen og motivasjonen for valgt tematikk for masteroppgaven, følelsen av at en vil så mye mer en hva en har forutsetninger for å klare. En skal både utforske og utnytte kunnskapen for å utvikle organisasjonens overlevelsessevne (March, 1991). En balanse som ofte er vanskelig å finne. Vi lever i dag i et kunnskapssamfunn, noe som blant annet innebærer at individer og organisasjoners kunnskap og måten den anvendes, påvirker fremtidig suksess. Kunnskap vil i et kunnskapssamfunn være et premiss for at samfunnet skal fungere og ivareta samfunnsmedlemmenes behov (Sundstrøm, 2019). For å tilegne seg kunnskap er det behov for læring. Derfor er det å forstå læring, viktig i et kunnskapssamfunn.

Det er ingen nyhet at for å styrke organisasjonens evne til overlevelse stilles det høye krav til å endre og tilpasse seg de stadig hyppige endringene i omgivelsene. I løpet av årene som har gått siden den kalde krigen tok slutt, har det norske Forsvaret gjennomgått store endringer (Bogen & Håkenstad., 2015, s.15). Endringene som er gjennomført i forsvarssektoren hevdes å utgjøre den største omstillingen i norsk offentlig sektor noensinne (Bogen & Håkenstad., 2015, s.15). Effektivisering av forsvarssektoren har skjedd i flere faser, ofte påvirket av trender i offentlig forvaltning (Kvalvik, mfl., 2019). New Public Management har hatt stor påvirkning på Forsvaret, slik som konkurranseutsetting, privatisering og bruk av interne markeder (Kvalvik, mfl., 2019). I 2015 ferdigstilte McKinsey & company rapporten *«modernisering og effektivisering av stabs-, støtte- og forvaltningsfunksjoner i forsvarssektoren»* på oppdrag fra Forsvarsdepartementet (FD) (Vetvik, Lund & Bauser, 2015). Rapporten identifiserte flere

tiltak som kunne effektivisere og modernisere forsvarssektoren i den hensikt å frigjøre ressurser som kunne benyttes til å styrke den operative evnen (Vetvik, Lund & Bauser, 2015). De frigjorte ressursene skulle også brukes til å nå regjeringens generelle mål om avbyråkratisering og effektivisering av statlig forvaltning, samt finansiere økte driftskostnader som resultat av planlagte og nødvendige investeringer (Vetvik, Lund & Bauser, 2015). Basert på FFI's evalueringer av langtidsperioden 2017-2020 fremkommer det at noen av effektiviseringstiltakene presentert av McKinsey har hatt gode resultater mens andre deler har blitt dårlig dokumentert eller ikke blitt gjennomført som planlagt (Kvalvik, mfl., 2019).

De globale, samfunnsmessige og ikke minst de hurtige innovative endringene påvirker hvordan Forsvaret som organisasjon må tilpasse seg for å opprettholde sin relevans. Med bakgrunn i disse hurtige teknologiske og samfunnsmessige endringene i omgivelsene er det viktig at Forsvaret innehar de riktige kapasitetene og kapabiliteten, sett i sammenheng med det gjeldende trusselbildet i samfunnet. Materiellinvesteringer spiller en avgjørende rolle i det å styrke det norske forsvaret (Waage & Lien, 2020). I 2018 gjennomførte for eksempel forsvarssektoren mer en 170 materiellinvesteringsprosjekter og en samlet utbetaling rett i underkant av 5,8 milliarder kroner ekskludert nye kampfly (Waage & Lien, 2020). Mens det i 2019 ble det overlevert materiell for en verdi av 13,4 milliarder kroner fra Forsvarsmateriell til Forsvaret (Berg og Waage, 2020). I perioden 2021-2024 er det forventet at utbetalingene vil være mellom 15-20 milliarder kroner (Berg og Waage, 2020). Investeringsprosessen vil med andre ord være avhengig av tilgangen til riktig kompetanse til rett tid for å etablere forutsetningene for en vellykket og ressurseffektiv prosjektgjennomføring (Waage & Lien, 2020). Jeg skal i denne masteroppgaven se nærmere på hvordan investeringsprosessens organisering understøtter evne til læring og utvikling i tråd med de hyppige endringene i omgivelsene. Dette vil jeg gjøre ved å se på materiellanskaffelser til Hæren.

## **1.2 Tema**

Temaet for denne mastergradsoppgaven er organisasjonslæring, organisering og organisasjonsendring i Forsvarets investeringsprosess. Det er stort fokus på endringer i Forsvaret og boken «balansegang» skrevet av Olav Bogen og Magnus Håkenstad (2015), beskriver forsvarets omstilling etter den kalde krigen og frem til 2015. Denne boken gir en veldig god beskrivelse av den historiske utviklingen og endringene som er foretatt. I tillegg

rettes det stor oppmerksomhet på læring og utvikling av individer i Forsvarssektoren. Nedenfor er et utklipp som var med å gi inspirasjon til valgt tema:

*«Det eksisterer ingen systemer, arenaer eller prosesser for å drive med læring og erfaringsoverføring for forbedring og effektivisering på tvers i sektoren. Det har forsøksvis vært igangsatt initiativer på å danne denne type arenaer, men med manglende hell. Utfordringen har vært rotasjon av personell, og uklart format på arenaene. (Lien, Halvorsen & Kristiansen, 2020, s.43)»*

Beskrivelsen av manglende forutsetninger for læring og erfaringsoverføring, gjorde at jeg ønsket å se nærmere på hvordan opplevelsen internt i investeringsprosessen var. For å søke inspirasjon til masteroppgaven leste jeg gjennom flere ulike rapporter. Utfordringen knyttet til rotasjon av personell gikk igjen og ble dermed vektlagt i valg av tema. Hensikten med valg av tema er å se etter sammenhenger med endringstrender generelt i samfunnet og læring, og hvordan dette utspiller seg i Forsvarets investeringsprosess.

Hvordan investeringsprosessen klarer å balansere det å utnytte eksisterende ressurser og kunnskap med det å utforske og finne ny kunnskap, muligheter og ressurser er veldig interessant. Håndteringen av denne balansen kan bidra til å skape ny kompetanse for organisasjonsendring og organisasjonen generelt. Det er i tillegg interessant å identifisere hva som oppleves som fremmede og hemmende for utvikling av investeringsprosessen da det å være endringsdyktig er viktig for å følge med i utviklingen. Valgt tema er relevant både nå og i fremtiden for å gi økt kunnskap og bevisstgjøring om organisasjonslæring, samt sikre god og effektiv ressursutnyttelse. Det er derfor et viktig tema å belyse for å gi økt kunnskap for fremtiden. Dilemmaet mellom hva en ønsker å oppnå og hva en har ressurser til å faktisk oppnå blir godt illustrert i sitatet presentert tidligere. Dette er noe av bakgrunnen og motivasjonen for valgt tematikk for masteroppgaven, følelsen av at en vil så mye mer enn hva en har forutsetninger for å klare. En skal både utforske og utnytte kunnskapen for å utvikle organisasjonens overlevelsessevne (March, 1991). En balanse som ofte er vanskelig å finne.

### **1.3 Problemstilling og begrepsavklaring**

Hensikten med en problemstilling er å rette oppmerksomhet på interessante tema eller vesentlige forhold i samfunnet (Grønmo, 2016). Jeg har valgt en forstående problemstilling

som vil si at jeg ønsker å utvikle en helhetlig forståelse av det som undersøkes (Grønmo, 2016). I tillegg har jeg formulert tre tilhørende forskningsspørsmål som har til hensikt å presisere problemstillingen. Oppgavens problemstilling er som følge:

Hvordan understøtter organiseringen til Forsvarets investeringsprosess evnen til læring og utvikling i tråd med de hyppige endringene i omgivelsene?

For å besvare denne problemstillingen har jeg formulert følgende spørsmål: 1) Hvordan har Forsvaret organisert investeringsprosessen? 2) Hvilke barrierer knyttet til forbedring av Forsvarets investeringsprosess kan identifiseres? 3) Hvilke forhold legger til rette for organisasjonslæring i investeringsprosessen?

Med organisering menes hvordan styring skal foregå, oppgaver koordineres og hvordan arbeidsoppgaver og beslutningsmyndighet fordeles (Jacobsen & Thorsvik, 2019). Læring vil i denne sammenheng være en aktivitet der et individ tilegner seg ny eller endrer og forsterker eksisterende kunnskap, atferd, ferdigheter, verdier eller preferanser og kan involvere og kombinere ulike typer informasjon (Schacter mfl. 2009, 2011). Med endring menes endring i atferd hos individ, gruppe eller samfunn som resulter i ny eller annerledes opptreden.

Opgaven skal undersøke en samfunnsmessig institusjon, Forsvaret og hvordan organiseringen understøtter evnen til å opprettholde samfunnsmessig relevans, med utgangspunkt i materiellanskaffelser (Everett & Furuseth, 2012). Problemstillingen er relevant da offentlige anskaffelser foregår i flere organisasjoner som kontinuerlig jobber med å utvikle og tilpasse seg de hyppige endringene i omgivelsene. Noe av forskningsresultatet kan trolig generaliseres og aktualiseres til andre offentlige organisasjoner. Problemstillingen faller inn under kategorien spesifikk siden den tar for seg et mindre antall enheter (Grønmo, 2016).

## **1.4 Tidligere forskning**

Det eksisterer mye forskning innenfor endring og omstilling av Forsvaret, samt noe knyttet til organisasjonslæring. Jeg har med bakgrunn i tidligere forskning valgt å avgrense gjennomgangen av tidligere forskning på materiellinvestering i Forsvaret til det som har et læring- og/eller endringsperspektiv. Waage og Lien (2020) har forsket på personell og kompetanse i Forsvarets materiellinvesteringsprosjekter og konkluderte med at det

foreligger en risiko for at personellbehovet for gjennomføring av investeringsprosjekter undervurderes. Denne risikoen kan medføre flere negative effekter for Forsvarsmateriell for eksempel svekket fremgang i prosjektene eller for høyt arbeidspress på den enkelte medarbeider (Waage & Lien, 2020). Forskningen baserer seg på bemanningsplanene til 155 investeringsprosjekter i perspektivplan materiell fra 2018 (Waage & Lien, 2020).

Forsvarets forskningsinstitutt har en egen rapportserie som omhandler effektive materiellanskaffelser i Forsvaret. Disse rapportene beskriver ulike temaer som har innvirkning på materiellanskaffelser slik som kartlegging av tidsbruk, forsinkelser og gjennomføringskostnader, økonomiske gevinster ved økt hyllevareanskaffelser med mer (Presterud mfl., 2018; Berg & Waage, 2020). Presterud mfl. (2018) forsker på hvordan materiell kan anskaffes mer effektivt basert på et omfattende datagrunnlag på planlagt tidsbruk, forsinkelser og kostnader i prosjektgjennomføringen i perioden 2005 til 2017. Det som er viktig å merke seg med denne forskningen er at datagrunnlaget baserer seg i all hovedsak på data før Forsvarsmateriell ble en egen etat (opprettet 01.01.2016). Noe som kan gjøre at dagens organisering vil gi helt andre resultater. Forskningen poengterte at kvaliteten av innhentet data var for lav og dermed kunne en ikke gi klare anbefalinger for hvordan prosessen burde forbedres (Presterud, mfl., 2018.). Til tross for en velutviklet investeringsprosess og mye fokus på investeringsområdet, egner ikke dataen seg for analyse noe som i og for seg er et funn (Presterud, mfl., 2018).

Bjørk mfl. (2019) skriver blant annet at PRINSIX som er prosjektmodellen til Forsvaret, i all hovedsak er tilpasset utvikling og anskaffelse av forsvarssystemer med lang levetid (20-40 år). Dermed kan det oppleves at det mangler en tilpasset anskaffelsesprosess for materiell med betydelig kortere levetid (<5 år) (Bjørk, mfl., 2019). Det blir også poengtert manglende utnyttelse av snarveier kan være medvirkende årsak til opplevelsen av unødvendig byråkrati. Samtidig tas det også opp at andre påpeker at det er den praktiske bruken av rammeverket og tilgjengelige prosedyrer som legger begrensinger (Bjørk, mfl., 2019). Derimot legges det vekt på at prosjektmodellen alene ikke kan tilskrives all årsak til utfordringen med et effektivt samvirke blant de ulike aktørene (Bjørk, mfl., 2019).

Effektivisering av investeringsprosessen med et teoretisk utgangspunkt i Lewis endringsmodell omhandlende opptining, endring og ny tilfrysing blir belyst i en bacheloroppgave (Marthisen og Sivertsen, 2018). Marthisen og Sivertsen (2018) konkluderer

med at det legges ned for lite arbeid i de to første faene, slik at endringsprosessen ikke oppnår de riktige forutsetningene for å lykkes. Det er også et pågående prosjekt som styres av KPMG omtalt som KRAFT- prosjektet. Dette prosjektet ser på hvordan investeringsprosessen kan gjennom standardiseringer forenkle og effektivisere prosessen og hvordan det påvirker utdanning, kompetanse med mer (Informant 2, 3).

Tidligere forskning viser at det foreligger en risiko for at personellbehovet i prosjektgjennomføringen undervurderes som dermed kan gi negative effekter slik som høyere arbeidsbelastning (Waage & Lien, 2020). Det kommer frem at tilgjengelig datagrunnlaget var for dårlig til å kunne gi noen klare anbefalinger på hvordan investeringsprosessen kan forbedres (Presterud, mfl., 2018). Bjørk mfl. (2019) identifiserer ulike utfordringer knyttet til prosjektmodellen til Forsvaret, samtidig understrekes det at selve modellen ikke kan ilegges all skyld når det gjelder utfordringen med et effektivt samvirke. Mens Marthisen og Sivertsen (2018) viser til at forutsetningene for å lykkes med en endringsprosess ikke er til stede. Behovet for mer kunnskap om hvordan Forsvaret kan lykkes med organisasjonslæring og dermed utvikling i tråd med de hyppige endringene i omgivelsene, var noe få studier hadde undersøkt og ble derfor temaet for denne masteroppgaven. Jeg skal nå avslutte dette kapittelet med å beskrive oppgavens struktur.

## **1.5 Oppgavens struktur**

I kapittel 2 beskriver jeg konteksten for denne case-studien.

Kapittel 3 presenterer teorier som er relevante for problemstillingen min. Utgangspunktet er i organisasjonslæring, organisering og organisasjonsendring.

I kapittel 4 beskrives valgt forskningsdesign og metode, innsamling av data, utvalg av informanter og hvordan intervjuene ble gjennomført. Videre presenteres forskningsetiske betraktninger, bearbeiding og analyse av dataen, samt undersøkelsens kvalitet.

Kapittel 5 legger jeg frem informantenes svar med mine analyser og tolkninger.

I Kapittel 6 diskuterer jeg funnene presentert i kapittel 4, mot teorien som er beskrevet i kapittel 2 og tidligere forskning i kapittel 1.

Kapittel 7 avslutter oppgaven med en oppsummering og konklusjon av studiens funn, samt presentasjon av forslag til videre forskning.

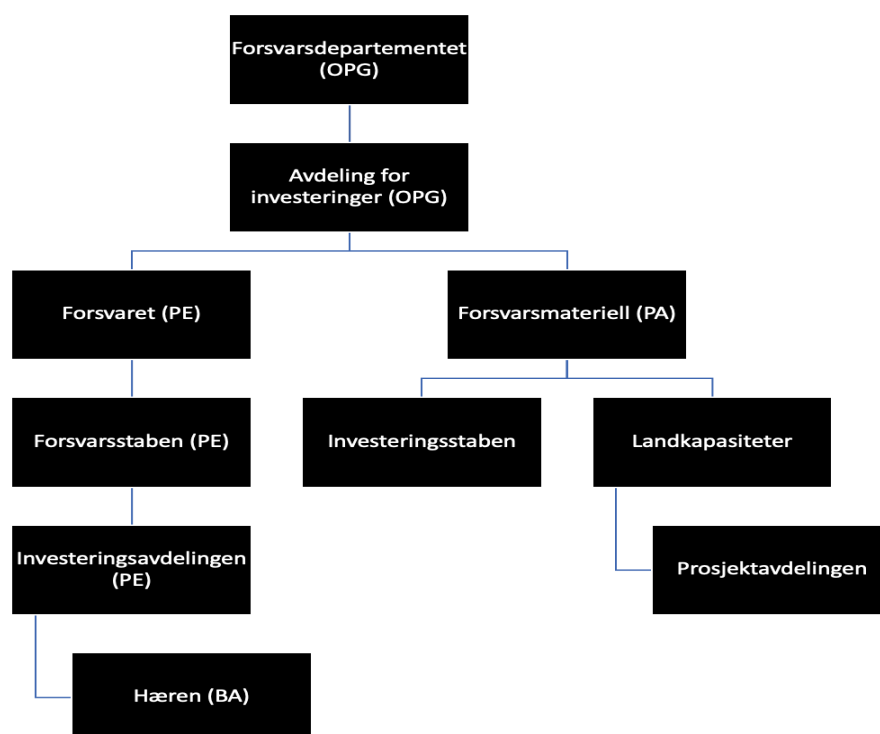
## **2.0 Kontekst**

Denne oppgaven tar for seg investeringsprosessen i Forsvaret med materiellinvesteringer som case og jeg vil starte med å si noe om konteksten. Dette for å skape en forståelse for de ulike aktørene i investeringsprosessen, deres overordnede roller, ansvar og organisering, samt prosjektmodellen PRINSIX. Først vil jeg presentere noe av det som er særegent med investeringer i Forsvaret for deretter å kort presentere metoden som benyttes ved investeringer, PRINSIX. Avslutningsvis vil jeg redegjøre for roller- og ansvarsområder, samt den organisasjonsmessige oppbyggingen av investeringsprosessen.

### **2.1 Forsvarets investeringsprosess**

Det har skjedd en del endringer innen materiellinvesteringer siden McKinsey sin rapport kom i 2015. Blant annet ble investeringsvirksomheten i Forsvarets logistikkorganisasjon i 2016 skilt ut og reetablert i en ny etat kalt Forsvarsmateriell med hensikt å styrke profesjonaliseringen av virksomheten og gi den en mer uavhengig rolle (Kvalvik, mfl., 2019). Videre ble FD 6 opprettet i 2019 og det ble opprettet en egen investeringsseksjon i Forsvarsstaben i 2020. Med andre ord har investeringsprosessen gjennomgått flere organisatoriske endringer siden McKinsey rapporten fra 2015 ble publisert.

I forsvarssektoren styres investeringer gjennom prosjekt- og porteføljestyring (Melheim, 2019). Porteføljestyring innebærer premissene for hvilke prosjekter som skal gjennomføres, mens prosjektstyring skal sørge for at det enkelte prosjekt gjennomføres i henhold til gitte oppdrag (Melheim, 2019). Prosjektgjennomføringer er delt inn i ulike roller som skal ivaretar forskjellig ansvar. Disse rollene er oppdragsgiver, prosjekteier, brukeransvarlig og prosjektansvarlig (Melheim, 2019). Det skilles mellom prosjekter som koster over eller under 500MNOK inkludert moms hvor prosjekter som er over 500MNOK omtales som kategori 1 prosjekter og de under er kategori 2 prosjekter (Forsvarsdepartementet, 2021a). Skillet sier noe om hvordan prosjekter skal saksbehandles. Ved kategori 1 prosjekter skal det opp til Stortinget for godkjenning mens det ved kategori 2 er Forsvarsdepartementet som godkjenner (Forsvarsdepartementet, 2021a). Figur 1 illustrerer de relevante enhetene i investeringsprosessen.



Figur 1- Organisasjonskart over relevante aktører i investeringsprosessen

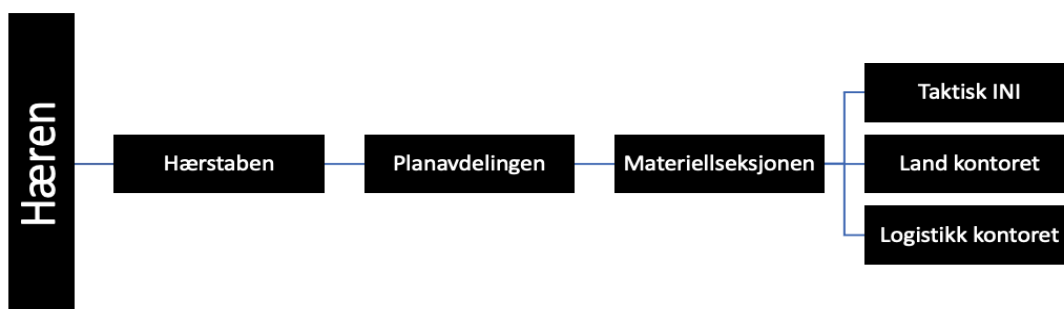
Forsvarsdepartementet er oppdragsgiver og er de som har det overordnede ansvaret for investeringer i forsvarssektoren og iverksetter investeringsprosjekter (Melheim, 2019). De har en ganske flat struktur med statsråden øverst, en departement- stab, seks underliggende avdelinger og deretter ulike seksjoner (Forsvarsdepartementet, 2021b). Ut fra gjeldende investeringsplan gir oppdragsgiver oppdrag med tilhørende rammer og føringer for hvert enkelt prosjekt til prosjekteier. Det er Forsvarsdepartementet som er fagansvarlig for investeringsprosessen som innebærer ansvar og myndighet til å fastsette krav, utøve kontroll og gi pålegg (Natvig, 2019). I enkelte tilfeller kan Forsvarsdepartementet utøve rollen som prosjekteier (Natvig, 2019). Ved kategori 2 prosjekter gir Forsvarsdepartementet oppdrag til Forsvarsstaben om å planlegge og gjennomføre dem også vil de i all hovedsak ikke høre noe om prosjektet før 7-11 år når termineringsrapporten kommer (Melheim, 2019; Natvig, 2019). Det vil si at Forsvarsstaben har det fulle ansvaret for å planlegge og gjennomføre prosjektet hvor den eneste rammen er pengebeløpet som står i materiellplanen, på hvor mye og når pengene skal brukes (Melheim, 2019; Natvig, 2019). Skulle det være behov for endringer, slik som flytting av midler fra et år til et annet, må dette godkjennes gjennom endringsanmodning (Melheim, 2019). Ved kategori 1 prosjekter følger Forsvarsdepartementet nøyere med på prosjektløpet, siden de ulike stegene krever regjering og/ eller stortingsbehandling.



På vegne av Forsvarsdepartementet er Forsvarssjefen prosjekteier og premissgiver for utvikling av militære kapasiteter (Natvig, 2019). Forsvarsstabens investeringsavdeling ble opprettet 01.08.20 men vil ikke bli beskrevet i denne oppgaven fordi det fra 01.08.21 trer i kraft en ny organisering. Ved kategori 2 prosjekter er det Forsvarsstaben som bestemmer hvor mye brukeransvarlig må dokumentere (Melheim, 2019; Natvig, 2019).

Forsvarsstaben investering er kravmoderatorer som vil si at de kontrollerer kravene som fremmes fra brukeransvarlig (Natvig, 2019). Prosjekteier skal følge opp planer, fremdrift og effektiv ressursbruk innenfor gitte rammer og føringer fra oppdragsgiver, samt sikre den etterspurte operative evnen gjennom prosjektleveranser (Melheim, 2019, Natvig, 2019). Videre gir de oppdrag til prosjektansvarlig, brukeransvarlig og eventuelt andre etater som skal støtte inn i ulike prosjekter. Det er de som sitter på den overordnede og helhetlige koordineringen av prosjekter på tvers av forsvarssektorens etater (Melheim, 2019, Natvig, 2019). Ved behov eller der hvor det ses som hensiktsmessig kan prosjekteier delegerer oppgaver og fullmakter til brukeransvarlig (Natvig, 2019.).

Det er brukeransvarlig sitt ansvar å ivareta brukernes totale behov i prosjekter, i tillegg til å være Forsvarets kontaktpunkt til prosjektansvarlig i prosjektorganisasjon (Natvig, 2019). På vegne av brukeransvarlig skal totalprosjektkoordinatorer forestå de pågående prosjektene, ivareta styringen av totalprosjektet, lede og gjennomføre totalprosjektgrupper, samt planlegge og koordinere bidrag fra forskjellige interessenter i Forsvaret (Natvig, 2019). Figur 2 illustrerer organiseringen internt i Hæren.



Figur 2- Organisering av investeringer internt i Hæren

Forsvarsmateriell i rollen av prosjektansvarlig har det materiellfaglige ansvaret ved gjennomføring av investeringsprosjekter i Forsvarssektoren (Melheim, 2019). De er ansvarlig for å planlegge og gjennomføre anskaffelser i forsvarssektoren (Natvig, 2019). Basert på oppdrag mottatt fra prosjekteier har de et teknisk og merkantilt ansvar for valg

og realisering av den løsningen som best tilfredsstillers funksjonelle behov og krav, samt sikre at løsningens levetidskostnader er optimalisert innenfor de gitte rammebetingelsene (Melheim, 2019). Prosjektorganiseringen i Forsvaret er matriseorganisert (Informant 3 og 4). Det vil si at en gjenbraker ressurser. Ved å gjenbrake ressurser vil ofte organisasjonen bestå av færre individer siden en person har ansvar i flere prosjekter. Det er den tekniske avdelingen i Forsvarsmateriell som leverer tekniske ytelser til et prosjekt, på lik linje som merkantile. Siden de støtter alle prosjektene, kan en bidra i flere parallelle prosjekter. Når en gjennomføres et prosjekt har en alltid med en prosjektleder, en teknisk koordinator og en merkantil ansvarlig, som danner kjerneteamet (Informant 3). Prosjektlederen har som følge av matriseorganiseringen ikke noe personell underlagt før en får ansvaret for et prosjekt. Da henter en inn de ressursene en trenger. Prosjektlederens ansvar er å lede og ta beslutninger mens teknisk koordinator og merkantil ansvarlig er rådgiverne i disse beslutningsprosessene (Informant 3). Utover kjerneteamet er det ofte flere interessenter, brukeransvarlig er en av de interessentene som oftest er med utover kjerneteamet.

## 2.2 Forsvarets prosjektmodell (PRINSIX)

Forsvarets prosjektmodell er basert på statens prosjektmodell (Longva & Gamstøbbakk, 2019). Figuren nedenfor illustrerer forswarets prosjektmodell PRINSIX:



Figur 3- Forsvarets prosjektmodell PRINSIX

En materiellinvestering starter i grovt med at det oppstår en ide som illustrert i figur 1. Denne ideen kan i utgangspunktet komme fra hvem som helst, hvor en hovedsakelig forholder seg til tre metoder; fra brukernivået, systemeier eller gjennom sentral strukturutvikling. Hos bruker oppstår det gjerne et behov for en ny kapasitet. Dette behovet formaliseres og fremsendes, som regel tjenestevei, for godkjenning. Den andre måten er at systemeier, herunder Forsvarsmateriell, oppdager en utfordring med for eksempel å få tak i reservedeler på en materielltype og dermed må en finne noe som kan erstatte dette. En siste metode er at det tas beslutninger sentralt, for eksempel under Forsvarssjefens

militærfaglige råd. Da må en gjennom investeringsprosessen skaffe tilveie materiellet for å oppfylle beslutningen. Deretter kommer konseptfasen hvor en skal finne ut hvilket konsept en skal gå for. Det kan for eksempel være om en skal benytte landevei, sjø eller luft for å komme seg fra a til b. En trenger ikke nødvendigvis ha en veldig krevende konseptfase (Melheim, 2019). Denne fasen løses av brukeransvarlig hvor prosjektansvarlig støtter (Melheim, 2019). Dersom en for eksempel skal erstatte gammelt og slitt materiell med tilsvarende kapasitet kan en gjennomføre en forenklet konseptfase eller gå rett til neste fase (Informant 5). Fasen resulterer i en konseptvalgutredning som vanligvis tar mellom ett til tre år (informant 1). Neste fase, forprosjektfasen har til hensikt å fremme et beslutningsgrunnlag i form av et sentralt styringsdokument (Forsvarsmateriell, 2021a). I denne fasen detaljplanlegges prosjektet og dokumenteres gjennom sentralt styringsdokument (Melheim, 2019). Prosjektansvarlig er ansvarlig for å utarbeide det sentrale styringsdokumentet støttet av Forsvaret (Melheim, 2019, Natvig, 2019). Fasen resulterer i oppdrag om gjennomføring som gis til prosjektansvarlig (Melheim, 2019; Natvig, 2019). I gjennomføringsfasen bestemmer prosjektansvarlig i hvor stor grad brukeransvarlig, involveres samtidig som brukeransvarlig kan være proaktiv og på den måten støtte prosjektgjennomføringen (Melheim, 2019; Natvig, 2019). Når gjennomføringsfasen er fullført gjenstår det å overføre materiellet til drift noe som prosjektansvarlig er ansvarlig for å gjennomføre i samarbeid med Forsvaret, samt å terminere prosjektet (Melheim, 2019; Natvig, 2019). Hensikten med avslutningsfasen er å avklare effektoppnåelse og gevinstrealisering, samt sikre en kontrollert og styrt avslutningen av prosjektet (Forsvarsmateriell, 2021b).

Jeg har i dette kapittelet gitt en kort presentasjon av hvilke aktører som er involvert i investeringsprosessen, deres roller, ansvar og organisering, samt en beskrivelse av fasene i prosjektmodellen PRINSIX.

## 3.0 Teori

Hensikten med dette kapittelet er å presentere det teoretiske rammeverket som er benyttet for å analysere og diskutere data og besvare problemstillingen med tilhørende forskningsspørsmål. Kapittelet starter med en redegjørelse av organisasjonslæring hvor jeg har valgt et teoretisk perspektiv som tar utgangspunktet i at læring starter hos individet. Derfor gjør jeg også rede for kunnskapsdeling og erfaringslæring. Videre blir organisasjonsformen byråkrati og hierarki beskrevet. Nesten alle organisasjoner har en eller annen form for hierarki. Hvordan hierarki påvirker organisasjonens kommunikasjon, koordiner og læring blir beskrevet for å danne et teoretisk rammeverk for å forstå beslutningstaking i organisasjoner. Deretter blir det redegjort for Hackman og Oldhams motivasjonsmodell som beskriver hvordan en gjennom organisasjonsstruktur og utforming av arbeidsoppgaver kan oppnå tre kritiske psykologiske tilstander og dermed oppnå økt motivasjon og bedre resultater. Det teoretiske perspektivet blir benyttet for å forstå hvordan organisering, ansvar og myndighet kan påvirke den enkelte arbeidstaker og der igjen påvirke evnen til å tilegne seg læring. Jeg gjør også rede for organisasjonsendringer for å se hvordan endringer påvirker evnen til læring.

### 3.1 Lærende organisasjoner og organisasjonslæring

Temaet organisasjonslæring har utviklet seg til å bli et av de mest sentrale temaene i organisasjonslitteraturen (Crossan & Guatto, 1996). Hovedårsaken til dette skyldes at organisasjoner har beveget seg fra å operere innenfor relativt stabile og forutsigbare omgivelsen til å måtte mestre stadig mer dynamiske omgivelser og sterkere konkurranse (Jacobsen & Thorsvik, 2019). I tillegg lever vi i det som omtales som et kunnskapssamfunn som vil si at kunnskap er et premiss for at samfunnet skal fungere, og for å tilegne seg ny kunnskap krever det at læring finner sted (Sundstrøm, 2019).

Litteraturen innenfor læring og organisasjonslæring er veldig omfattende (Filstad, 2016). En benytter gjerne begrepene «organisasjonslæring, læring i organisasjoner og lærende organisasjoner» om hverandre uten å ta hensyn til hva som ligger til grunn i de ulike begrepene. Filstad (2016) presentert flere skiller mellom organisasjonslæring og lærende organisasjoner. Mens organisasjonslæring har læring som mål, blir læring sett som et middel for å oppnå endring i lærende organisasjoner. I tillegg diskuteres det hvorvidt organisasjoner lærer, siden lærende organisasjoner ser på organisasjonen som en lærende

enhet (Filstad, 2016). Basert på dette har jeg valgt organisasjonslæring i denne oppgaven. Jeg vil starte med å gjøre rede for begrepet organisasjonslæring før jeg tar for meg ulike teorier som handler om deling av kunnskap fra individ til organisasjonsnivå.

### **3.1.1 Begrepet organisasjonslæring**

Det finnes utallige definisjoner på læring, felles for dem fleste er at de inneholder både en kunnskap- og en handlingskomponent (Jacobsen & Thorsvik, 2019). Det vil si å både tilegne seg ny kunnskap og endre atferd (Argyris, 1977, Fiol & Lyles, 1985, Levitt & March 1988, Gavin, 1993). Dewey (1966) er en kjent teoretiker som satte læring og kunnskap i sammenheng med erfaringer. Hovedmomentet i hans teori er at mennesker erfarer kontinuerlig, hvor enhver handling eller samhandling danner erfaringer som kan resultere i læring. Deweys (1966) beskriver læring som å reorganisere og rekonstruere erfaringer gjennom refleksjon. Omgivelsen påvirker individets erfaringer og med bakgrunn i det er læring en sosial prosess. Læring forstås i denne oppgaven som «en aktivitet der et individ tilegner seg ny eller endrer og forsterker eksisterende kunnskap, atferd, ferdigheter, verdier eller preferanser og kan involvere og kombinere ulike typer informasjon (Schacter mfl. 2009, 2011)». Kunnskap forstås i denne sammenheng som hvordan vi tolker og får mening ut av informasjonen rundt oss (Wig, 2018). Nonaka mfl. (2001, s.15) beskriver at informasjon blir kunnskap når den tolkes av enkeltpersoner, gis kontekst og forankres i den enkeltes tro og engasjement. Vi benytter kunnskap for å navigere i livet vårt, ta beslutninger og veivalg (Wig, 2018).

Definisjonen av organisasjonslæring har et par forutsetninger som må være til stede. For det første må individer i organisasjonen evne å lære (Jacobsen & Thorsvik, 2019). Organisasjonslæring starter med andre ord hos individet i organisasjonen og dets refleksjoner rundt det man erfarer (Jacobsen & Thorsvik, 2019). For det andre er intern kommunikasjon og overføring av kunnskap mellom de ansatte en nøkkelbetingelse (Jacobsen & Thorsvik, 2019). Alle de aktivitetene som bidrar til utveksling av erfaringer og kunnskapsoverføring mellom de ansatte, inngår i læringsprosesser på organisasjonsnivå (Jacobsen & Thorsvik, 2019). En sentral forutsetning for kunnskapsoverføring og samarbeid både i og mellom organisasjoner er tillit (Berge, 2013). Til slutt er en viktig forutsetning at organisasjonens medlemmer evner å omsette den kollektive kunnskapen til kollektiv adferd (Jacobsen & Thorsvik, 2019). Med det menes at en faktisk tar i bruk det en har lært. Kollektiv kunnskap betyr kunnskapen som organisasjonen har lagret gjennom

sine rutiner, regler, prosedyrer og delte normer som beskriver hvordan man skal samhandle og gir retningslinjer for problemløsning.

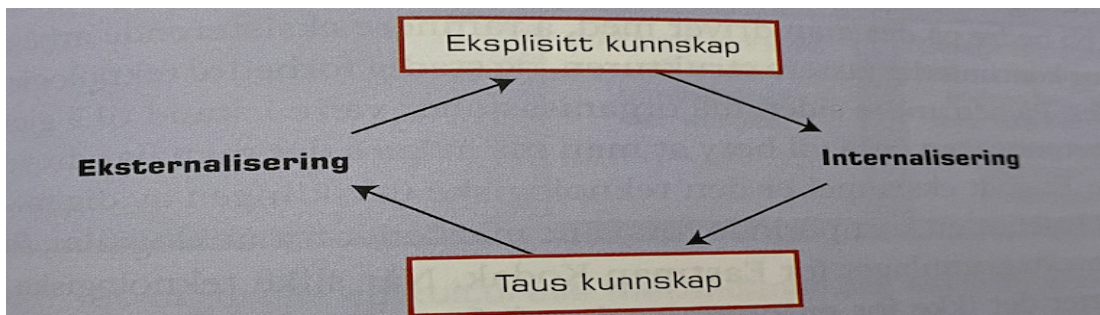
Det å lære og bli kompetent til å løse sine arbeidsoppgaver er som oftest basert på uformell læring fremfor formaliser læring slik som trening, kurs og opplæring (Filstad, 2010). Uformell læring referer til «den læringen som ikke er formalisert, og den læringen som skjer når medarbeideren utfører selvstendige arbeidsoppgaver, kommuniserer, observerer og/eller praktiserer sammen med kolleger og andre på arbeidsplassen eller i forbindelse med arbeid» (Filstad, 2016, s.58). En ser samtidig at søkelyset øker på formell og teoretisk kunnskap som følge av utviklingen av kunnskapssamfunnet og noe av utfordringen vil dermed være å finne balansen mellom samfunnets behov for teoretisk og allmenn kunnskap gjennom utdanning, og behovet for praktisk og anvendt kunnskap her og nå i arbeidslivet (Filstad, 2016).

Polanyi (1966) introduserte begrepet taus kunnskap og definerte det som kunnskapen som ikke kan forklares med ord og dermed ikke kan uttrykkes eksplisitt. Det er kunnskap som man har, men som verken kan artikuleres i ord, symboler eller formler (Jacobsen & Thorsvik, 2019). Hovedsakelig er taus kunnskap erfaringer en har utviklet over tid, måter eller metoder en vet fungerer, men som er vanskelig å beskrive (Jacobsen & Thorsvik, 2019). En kan si at taus kunnskap er erfaringsbasert kunnskap forankret i en forståelse av sammenhenger (Filstad, 2016). Erfaringer oppstår i det individet forstår sammenhengen mellom en handling og konsekvensen den medfører (Dewey, 1966, Elkjær, 2004). Det betyr at ikke alle erfaringer fører til læring fordi erfaringene ikke blir bevisstgjort. Gjennom refleksjon over egne eller andres erfaringer kan en gjenoppleve, tenker over, vurdere og evaluere erfaringene, som er med på å danne grunnlaget for læring og handling (Filstad, 2016). Med andres erfaringer menes erfaringer som blir delt mellom individer eller grupper. Det å ha muligheten til og/eller ta seg tid til å reflektere over sine handlinger vil være avgjørende for erfaringslæring. Dewey (1966) understreker at læringsutbyttet svekkes dersom en ikke reflekterer over handlingen. Det betyr at samtlige situasjoner har potensiale for læring, men læringsutbyttet avhenger av individets muligheter for refleksjon (Dewey, 1966; Elkjær, 2004). For å lære den tause kunnskapen må en ha muligheten til å observere og å praktisere sammen, også må den erfarne personen reflektere over egne handlinger eller metoder slik at det utvikles til egen kompetanse. Skillet mellom kunnskap

og kompetanse kan forenklet beskrives på følgende måte; kunnskap betyr å vite hva, mens kompetanse innebærer å vite hvordan (Filstad, 2016).

Eksplisitt kunnskap vil si kunnskap, erfaringer og forhold som kan artikuleres gjennom ord, koder, formler etc. (Jacobsen & Thorsvik, 2019). Eksplisitt kunnskap foreligger ofte skriftlig og i system som strukturer, rutiner og prosedyrer (Jacobsen & Thorsvik, 2019). Det er ofte komplekst å vite hva en organisasjon skal være kompetent på. Derfor skriver Filstad (2016) at den viktigste kjernekompetansen i en organisasjon ofte er taus og basert på erfaringer og praksis. Det å være i stand til å bearbeide situasjoner, identifisere løsninger og handle deretter beskrives som det å være kompetent (Filstad, 2016). Mange anser det å avdekke og få artikulert den tause kunnskapen som den viktigste forutsetningen for organisasjonslæring (Filstad, 2016). Deretter må informasjonen gjøres tilgjengelig for flere i organisasjonen i den hensikt å kunne testes og gjort til nytte for hele organisasjonen (Filstad, 2016).

Nonaka (1994, s.20) skriver at grunnlaget for organisasjonslæring er å formidle taus kunnskap, samt at en benytter den eksplisitte kunnskapen og tilpasser den til egen taus kunnskap som anvendes inn i organisasjonen. Disse to prosessene omtales som eksternalisering og internalisering (Nonaka, 1994). Dersom organisasjonen evner å fremme disse to formene for læring vil man oppnå en læringsspiral hvor den tause og eksplisitte kunnskapen forsterker hverandre, se figur 4.



Figur 4- Læringsspiral

Læringsspiralen innebærer at organisasjoner både må lage systemer som gjør at taus kunnskap blir artikulert og gjort eksplisitt, samt etablere systemer som sørger for at den eksplisitte kunnskapen blir anvendt og integrert i de ansattes tause kunnskap. Noen stiller seg kritiske til hvorvidt taus kunnskap faktisk kan eksternaliseres, og argumenterer med at utvikling av taus og eksplisitt kunnskap skjer i sosial interaksjon og praksis, ikke gjennom eksternalisering av taus kunnskap (Filstad, 2016).

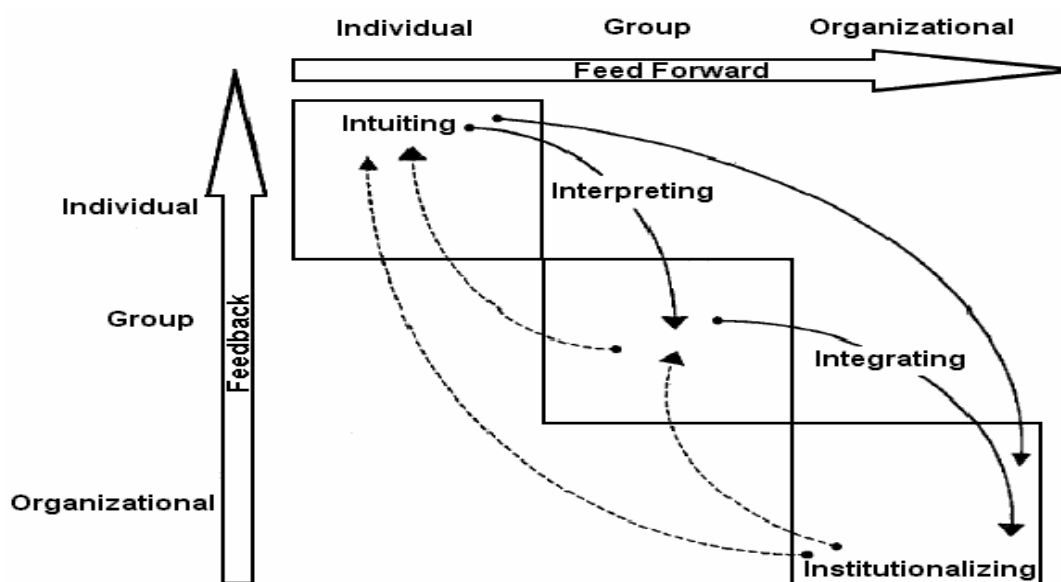
Jeg har nå gjort rede for begrepet organisasjonslæring, i tillegg til en kort beskrivelse av hva som ligger i begrepene taust og eksplisitt kunnskap og hvordan disse kunnskapsformene kan fremme organisasjonslæring. Videre vil deling av kunnskap presenteres med søkelys på hvordan det kan påvirke organisasjonslæring.

Målsetningen med kunnskapsdeling er å utnytte eksisterende kunnskap i organisasjonen, samtidig som kunnskapsdeling kan gjøre hverandre gode, gjennom å skape muligheter for refleksjon og videreutvikling av kompetanse (Filstad, 2016). For å oppnå dette må organisasjonen få på plass en felles praksis som både påvirker og motiverer mellommenneskelige relasjoner for kunnskapsdeling. Tidligere nevnt ble tillit beskrevet som en viktig forutsetning for kunnskapsoverføring og samarbeid (Berge, 2013). Tillit sies å utgjøre selve fundamentet for kunnskapsdeling og innebærer villigheten til å stole på den, dem eller det man har tillit til (Filstad, 2016, s. 139- 140). En kan bruke flere år på å bygge tillit til andre mennesker, samtidig kan det brytes ned på en og samme dag. Det skilles mellom to former tillit, velvilje og kompetanse (Abrams mfl., 2003). Formen velvilje betyr at giver stoler på at mottaker vil vise omsorg og handle i beste evne for sine kollegaer. Kompetanse basert vil si at giver stoler på at mottaker har tilstrekkelig kunnskap og at det kollegaen snakker om er til å stole på (Mayer, Davis & Schoorman, 1995). Ved velvilje kan en gå i dybden og spør en kollega uten å være redd for dårligere selvfølelse eller omtale. Mens kompetanseformen gir individet trygghet på at kollegaen vet hva hen snakker om og dermed er verdt å høre på (Abrams mfl., 2003). Tillit kan være med på å påvirke og motivere for mellommenneskelige relasjoner og skape gode forutsetninger for kunnskapsdeling.

Kunnskapsdeling er komplekse og usikre prosesser, som påvirkes av flere faktorer (Hendriks, 1999, Filstad, 2016). Jeg skal nå presentere hvordan kunnskap overføres fra individ til gruppe- og organisasjonsnivå ved hjelp av Crossan, Lane og White (1999) sitt 4I- rammeverk. Crossan, Lane og White (1999) sitt 4I- rammeverket er en hensiktsmessig måte å illustrere hvordan enkeltindivider lærer, for så å se på hvordan kunnskapen overføres fra individ til gruppe- og organisasjonsnivå. Crossan, Lane og White (1999, s.529) påpeker at organisasjonslæring er mer enn summen av individenes læring. Rammeverket legger fire premisser til grunn for organisasjonslæring. Det første premisset baserer seg på March (1991) og innebærer at organisasjonslæring involverer spenninger mellom utforskning av ny kunnskap og utnytte kunnskap. Med utnyttelse menes kunnskap



som bidrar til bedre utnyttelse av de ressurser man har tilgjengelig (March, 1991). For eksempel forbedre eksisterende rutiner, arbeidsmåter og prosedyrer som dermed resulterer i bedre ressursbruk. Bedre utnyttelse av ressursene kan oppnås gjennom systematisk evaluering. Disse evalueringene gir grunnlag for å utføre aktiviteter som effektiviserer ressursene og gir økt og forbedret produktivitet og effektivitet (March, 1991). Utforskning innebærer at organisasjonen gjennom oppdagelser, innovasjon, utviding og eksperimentering finner ny kunnskap, muligheter, ressurser eller produkter (March, 1991). Neste premisse er at organisasjonslæring derfor består av individuelle-, gruppe- og organisatoriske- nivåer. De tre organisasjonslæringsnivåene knyttes sammen gjennom sosiale og psykososiale prosesser, herunder intuisjon, tolkning, integrering og institusjonalisere. Til slutt påvirkes menneskets kognisjon av handlinger og handlinger påvirker menneskers kognisjon (Crossan, Lane & White, 1999).



Figur 5- Organisasjonslæring som en dynamisk prosess

Figur 5 illustrerer sammenhengen mellom de sosiale og psykologiske prosessene i relasjon til balansen mellom å utforske eksisterende og ny kunnskap. De ulike læringsprosessene, intuisjon, tolkning, integrering og institusjonalisering, foregår på ulike nivåer. Intuisjon skjer på individnivå og er starten på læring. Det innebærer evnen den enkelte har til å gjenkjenne handlingsmønstre basert på tidligere erfaringer. Tolkning er neste læringsprosess og foregår både på individ- og gruppenivå og betyr at individet benytter språk eller handlinger til å utvikle kognitive kart hvor kunnskap lagres og kobles til allerede tilegnet kunnskap. Det skapes felles mening, forståelse og kobling mellom individ og gruppe i tolkningsprosessen (Crossan, Lane & White, 1999). Integrering er på gruppe-

og organisasjonsnivå og vil si å utvikle delt forståelse og mening mellom individer, samt å koordinere handlinger gjennom gjensidige tilpasninger. Gjennom interaksjon, dialog, samhandling og delt praksis kan en oppnå felles forståelse (Crossan, Lane & White, 1999). Institusjonalisering skjer på organisasjonsnivå og innebærer at læring som skjer hos individer og grupper, forankres i organisatoriske tankesett slik som strukturer, prosedyrer, systemer og strategier (Crossan, Lane & White, 1999). Det betyr å etablere uformelle og formelle rutiner i en organisasjon basert ny forståelse. Prosessen er dynamisk og iterativ som betyr at den går i runddans og kan ha flere ulike mønster. Feed forward og feedback viser spenningen mellom utnyttelse og utforskning (Crossan, Lane & White, 1999, s.532). De stiplede pilene pekende oppover, beskriver hvordan lærdommen returnerer fra organisasjonsnivå og påvirker gruppe- og individnivået for hvordan de tenker og handler. De nedadgående pilene beskriver feed forward, som vil si hvordan nye handlinger og ideer oppstår hos individet og deles til gruppe- eller organisasjonsnivået (Crossan, Lane & White, 1999).

Den institusjonaliserte kunnskapen kan bli utdatert som følge av endringer (Crossan, Lane & White, 1999, s.524). Enkelt forklart kan det være avvik mellom hva organisasjonen bør gjøre og hva den faktisk gjør og dermed blir den institusjonaliserte kunnskapen utdatert. Det er viktig å være oppmerksom på dette, da det kan gjøre organisasjonen mindre konkurransedyktig. Levitt og March (1988) beskriver noe de omtaler som «kunnskapsfellen». Kunnskapsfellen refererer til en organisasjon som oppnår suksess i en gitt situasjon, men som under endrede eksterne handlingsbetingelser kan fange organisasjonen (Levitt og March, 1988; Jacobsen & Thorsvik, 2019). Dermed klarer en ikke å se suksessens begrensinger, eller gjennomføre de endringene som kreves for å overleve (Levitt og March, 1988; Jacobsen & Thorsvik, 2019). For eksempel kan et for stort fokus på utnyttelse av kunnskap føre til at en innarbeider seg ugunstige eller tungroddede arbeidsrutiner (March, 1991). Eller for hyppige endringer kan medføre utfordringer med å håndtere spenningen mellom å utnytte det en har lært og utforske ny læring. James March (1991) argumenterte for at balansen mellom utnyttelse og utforskning er en av hovedfaktorene i systemets overlevelsessevne og velstand. Organisasjoner må derfor lære seg å finne en balanse mellom søk og handling, stabilitet og endring, og sortering og variasjon (March, 2002, s. 271; Clegg mfl., 2019). I Crossan, Lane og White (1999) sin modell blir denne balansen illustrert ved feed- forward relatert til utforskende læring og feedback som utnytting av læring. For at organisasjoner skal forny seg må de

utforske og lære på nye måter, samtidig som man utnytter allerede tilegnet kunnskap (Crossan, Lane og White 1999). Fornyetelsen skal være strategisk, det vil si at den bør gjelde for hele organisasjonen og ikke bare for individer eller grupper, derfor kreves det en prosess over flere nivåer (Crossan, Lane & White, 1999).

Det å utnytte og utforske er en balanse som kan være vanskelig å finne og opprettholde, fordi en ofte må prioritere mellom knappe ressurser. Utfordringen med å legge for mye vekt på å utnytte eksisterende kunnskap kan gjøre at en går glipp av viktig utvikling og kan havne i kunnskapsfellen. For mye oppmerksomhet på utforskning, kan gå på bekostnings av det som skjer her og nå og svekke utnyttelsen av kompetansen i organisasjonen. Jeg skal i neste delkapittel presentere byråkrati, hierarki og hvordan organisering av arbeidsoppgavene kan påvirke medarbeidernes motivasjon og ytelse. Dette for å se hvordan disse faktorene påvirker organisasjonslæring.

## **3.2 Organisering, beslutningstaking og motivasjon**

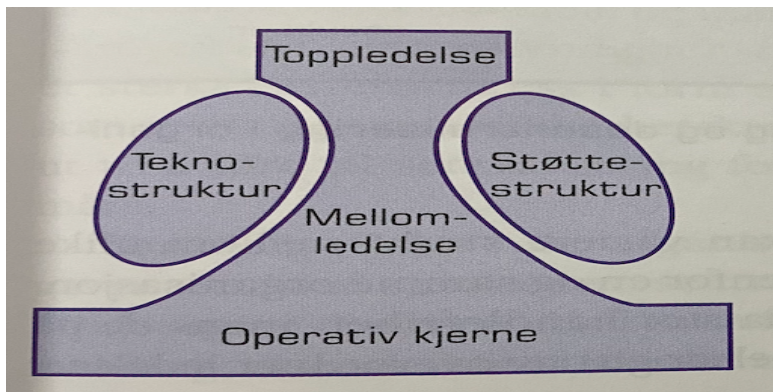
Dette delkapittelet skal redegjøre for byråkrati, hierarki og hvordan organisering og trekk ved arbeidsoppgavene, kan påvirke arbeidstakernes motivasjon og ytelse. Hensikten med dette teoretiske perspektivet er å danne et teoretisk rammeverk for å forstå beslutningstaking i organisasjoner, samt hvordan en kan organisere arbeidsoppgaver for å legge forutsetninger for motivasjon og økt ytelse i rammen av organisasjonslæring.

### **3.2.1 Byråkrati**

Den byråkratiske organisasjonsformen har vært et dominerende organisasjonsprinsipp siden slutten av 1800-tallet, og en viktig kilde til suksess både i offentlig administrasjon og store private virksomheter (Røvik, 2007). Max Weber (1971) hevdet at regler var et av de viktigste særtrekkene ved organisasjonsformen han ga navnet byråkratiet. Byråkratiet følger generelle regler som er relativt stabile, uttømmende og som kan læres. Ifølge Weber var byråkratisk regelstyring det beste middelet for å oppnå en effektiv administrasjon. Desto større bruk av skrevne regler, rutiner og prosedyrer for standard arbeidsprosesser, jo mer formalisert vil organisasjonen være. Et annet sentralt kjennetegn ved Webers opprinnelige beskrivelse av byråkratiet var krav om skriftlig saksbehandling som dermed gir gode forutsetninger for kontroll (Weber, 1971). Weber (1971) la vekt på en tydelig horisontal arbeidsdeling og spesialisering innenfor kompetanseområder, samt et hierarki karakterisert ved tydelig skille mellom hvem som er overordnet og underordnet innenfor

de forskjellige kompetanseområdene. Hierarki beskriver hvordan den formelle fordelingen av beslutningsmyndighet er i en organisasjon, hvem som kan bestemme hva i hvilke situasjoner, og de fleste organisasjoner har en form for hierarki (Jacobsen & Thorsvik, 2019). Når det for eksempel oppstår uenigheter blant ansatte på samme nivå, kan saken fremmes til neste nivå i hierarkiet, hvor en beslutning tas. Et hierarki innebærer å etablere overordnede posisjoner i en organisasjon, som gir personene i disse stillingene formell myndighet til å gi ordre til personer som sitter i underordnede stillinger (Jacobsen & Thorsvik, 2019). En byråkratisk organisasjonsform er preget av hierarki, arbeidsdeling og rutiner, men også av samordning som opptrer sammen med spesialisering (Christensen, m.fl., 2015).

I et hierarki omtaler en ofte forholdet fra toppleder til ansatte via mellomledere som linjeorganisasjonen (Jacobsen & Thorsvik, 2019). Mintzberg (1979) deler linjeorganisasjonen inn i den «operativ kjerne, mellomledelse og toppledelse». Den operative kjernen består av alle som produserer varer og tjenester, for eksempel brukeransvarlig i investeringsprosessen eller prosjektlederen hos prosjektansvarlig. Mellomledelse er de som koordinerer og driver oppfølging av arbeidet som utføres i den operative kjernen, samtidig som de sørger for at det foreligger tilstrekkelig med resurser (Mintzberg, 1979.). Til slutt har vi toppledelsen som følger med på kjennetegn ved utviklingen i omgivelsene og beslutter organisasjonens strategi og eventuelle endringer (Mintzberg, 1979). For eksempel toppledelsen i Forsvarsmateriell eller Forsvarsdepartementet. De fleste organisasjoner vil i tillegg ha staber som er lokalisert «ved siden av» linjeorganisasjonen (Mintzberg, 1979). Ledere i staben kan ikke bestemme over en leder i linjen. Det skilles mellom to typer staber, *teknostruktur* og *støttestruktur* (Mintzberg, 1979). Teknostrukturen innebærer planlegging, administrative funksjoner, spesialister og teknikere som har til hensikt å følge opp arbeidet gjennom evaluering og kontroller, samt legge til rette for selve produksjonen (Mintzberg, 1979). Denne staben skal støtte ledelsen i å lede og styre organisasjonen. Støttestrukturen utfører fellesfunksjoner slik som renhold, vaktmestertjenester med mer, og har ingen direkte påvirkning på beslutningstakingen i organisasjonen, eller direkte betydning for produksjon av varer og tjenester i den operative kjernen (Mintzberg, 1979). Disse fem overnevnte delene samler Mintzberg (1979) i det han kaller et *organigram*, se figur 6.



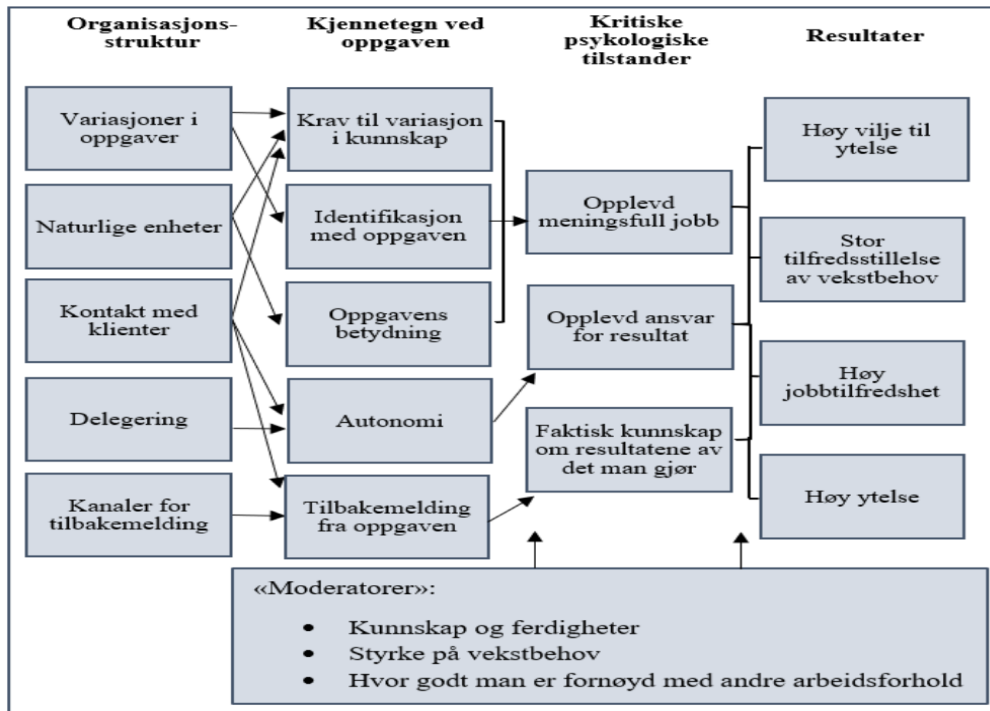
Figur 6- De fem hoveddelene i en organisasjon

Hierarki er vurdert til det organisasjonsstrukturelle trekket som hemmer mest kommunikasjon, koordinering og organisasjonslæring (Jacobsen & Thorsvik, 2019). Informasjon som kommuniseres vertikalt til ledere, blir filtrert og selektert, slik at det som opprinnelig ble kommunisert ofte underkommuniseres (Jacobsen & Thorsvik, 2019). Risikoen for å stille seg selv i dårlig lys, eller miste belønninger og karrieremuligheter påvirker den enkeltes motivasjon til å videreformidle informasjon. Det hevdes derfor at mange ledere i store organisasjoner aldri sitter på sikker kunnskap om den reelle situasjonen i organisasjon (Jacobsen & Thorsvik, 2019). Dette kan gjøre det vanskelig å balansere forholdet mellom å utnytte og utforske kunnskap, fordi det er et avvik mellom presentert situasjon og faktisk situasjon i organisasjonen. Dermed kan en ende opp med å legge for mye vekt på det ene fremfor det andre.

I nyere tid er det økt fokus på avbyråkratisering, som kan knyttes til behovet for hyppig organisasjonsendring grunnet globalisering og utvikling innenfor informasjons- og kommunikasjonsteknologi (Jacobsen, 2006). Avbyråkratisering er «en felles betegnelse på et sett ideer, oppskrifter og konkrete reformgrep som er rettet inn mot å gi en organisasjons formelle struktur en bestemt utforming, og gi tydelig retning bort fra den klassiske byråkratiske organisasjonsformen (Røvik, 2007, s.124)». Delegering av myndighet er et tiltak som benyttes for å myke opp den byråkratiske strukturen, hvor den enheten som får delegert myndighet må stå ansvarlig for sitt resultat (Mintzberg, 1979). Gjennom å delegere myndighet gir en også tillit til at vedkommende eller enheten klarer å håndtere denne myndigheten. Tillit er blant annet en av forutsetningene for kunnskapsoverføring, og delegering av myndighet kan på den måten fremme kunnskapsdeling (Berge, 2013).

Hensikten med denne delen er å beskrive hvordan organiseringen og trekk ved arbeidsoppgavene kan påvirke arbeidstakernes motivasjon og ytelse. Redusert motivasjon

kan for eksempel svekke evnen til å tilegne seg kunnskap og kompetanse, som følge av dårligere ytelse. En av de mest innflytelsesrike teoriene knyttet til hvordan en jobb bør utformes for at individene skal kunne anvende sine ferdigheter, er utviklet av Richard Hackman og Greg Oldham (1976/1980) omtalt som «motivasjonsmodellen».



Figur 7- Hackman og Oldhams motivasjonsmodell

I korte trekk innebærer denne modellen at motivasjon og ytelse er avhengig av noen kritiske psykologiske tilstander. Organisering av arbeidsoppgavene kan påvirke disse tilstandene (Hackman og Oldham, 1976; Hackman og Oldham 1980). De kritiske psykologiske tilstandene som Hackman og Oldham har identifisert er som illustrert i figur 7, det å oppleve jobben som meningsfull, føle personlig ansvar for resultatene av jobben, og til slutt kunnskap om resultatene slik at den enkelte arbeidstaker kan selvstendig avgjøre om resultatene er gode eller dårlige (Hackman og Oldham, 1976). Dersom de ansatte er i en slik psykologisk tilstand, skal dette ifølge modellen resultere i høy vilje til ytelse, stor tilfredsstillelse av vekstbehov, høy jobbtfredshet og ytelse (Hackman og Oldham, 1976). Motivasjon og ytelse kobles til hvordan arbeidsoppgavene er utformet og de ansattes muligheter til å evaluere resultatet av egen innsats.

Modellen beskriver tre trekk som sammen påvirker opplevelse av en meningsfull jobb. Først har en variasjon i arbeidsoppgavene med tanke på hva de krever av evner og

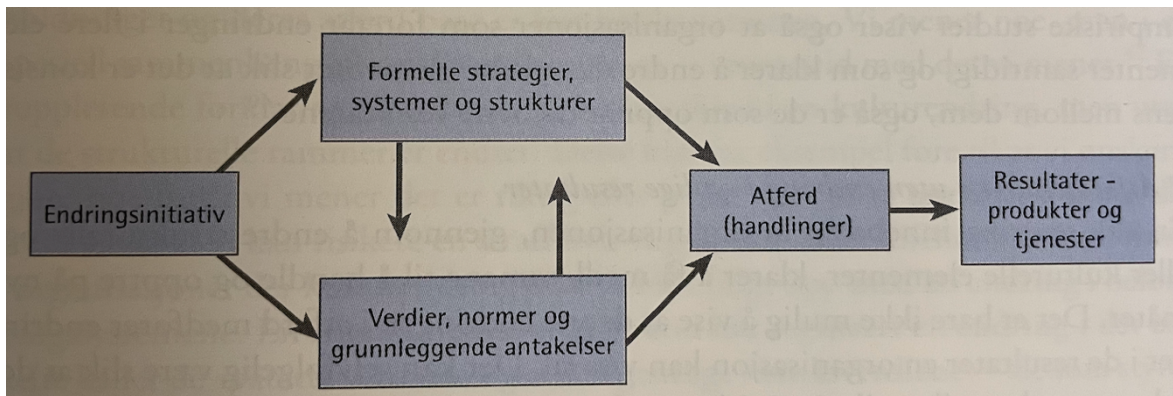
ferdigheter, deretter hvorvidt den enkelte føler at jobben er meningsfull og til slutt at den ansatte kan delta fra begynnelse til slutt med et synlig resultat (Hackman og Oldham, 1976). Arbeidsoppgavens viktighet for organisasjonen og andre i og utenfor organisasjonen, påvirker graden av hvor meningsfull jobben føles. Et annet trekk er at arbeidstakeren gjennom autonomi, skal føle et personlig ansvar for resultatet (Hackman og Oldham, 1976). Det siste kjennetegnet ved arbeidsoppgaven er at den ansatte får tilbakemelding på resultatene sine. Desto bedre oppgaven treffer på de fem kjennetegnene, jo større motivasjonspotensial har jobben (Hackman og Oldham, 1976). For å øke motivasjonspotensialet i arbeidsoppgavene presenteres fem ulike tiltak (Hackman mfl., 1975; Hackman og Oldham 1980): 1) kombinere arbeidsoppgaver for å skape meningsfullt arbeid, samt variasjon i jobben. 2) etablere arbeidsgrupper som styrker eierskapet til arbeidsoppgavene. 3) skape klientrelasjoner slik at en kommer i kontakt med dem som skal ha den primære nytten av arbeidet. 4) delegering av ansvar og arbeidsoppgaver for å fremme autonomi, samt det å lage systemer for tilbakemelding slik at den enkelte kan lære om hen`s prestasjoner (Hackman mfl., 1975; Hackman og Oldham 1980). Det som er viktig å belyse med Hackman og Oldhams teori er at fenomenet «jobb» har endret seg radikalt fra teorien ble utviklet og frem til i dag (Hackman mfl., 1975; Hackman og Oldham 1980).

Presentert teori beskriver hvordan organiseringen av arbeidsoppgaver kan påvirke arbeidstakernes motivasjon og ytelse. Derfor er det viktig å være bevisst hvordan arbeidsoppgavene organiseres for å legge forutsetningene til rette for å oppnå ønsket effekt. Jeg skal nå presentere organisasjonsendringer og hvordan det kan påvirke organisasjonen og arbeidstakerne evne til læring.

### **3.3 Endring av organisasjoner**

Delkapittelet skal redegjøre for hva organisasjonsendringer er og beskrive kort hvordan det kan påvirke arbeidstakerne evne til læring og forutsetningene for organisasjonslæring. En organisasjon har både behov for stabilitet og endring (Jacobsen, 2006). For høy grad av endringer kan resultere i at organisasjonen bli et uoversiktlig anarki (Jacobsen, 2006). Samtidig kan for lite endring bidra til rigide organisasjoner og at man ikke klarer å lære av sine feil (Jacobsen, 2006). Jacobsen (2006) skriver at det endelige målet med de fleste organisasjonsendringer er å endre medlemmenes atferd, slik at en oppnår bedre resultat. I denne oppgaven vil organisasjonsendring bety at det foreligger en atferdsendring hos en

større andel av organisasjonens ansatte, sånn at organisasjonen som helhet opptrer på en annen måte (Jacobsen, 2006). Det å endre adferd kan være vanskelig og man prøver derfor indirekte å påvirke atferden gjennom endringer i kultur, struktur, systemer eller strategier. Figur 6 illustrerer hvordan det å endre organisasjonens formelle systemer eller verdier kan gi endring i adferd og resultat (Jacobsen, 2006). En organisasjonsendring har som regel en forutsetning om atferdsendring, og ofte endringer i organisasjonens resultat (Jacobsen, 2006).



Figur 6- en stilisert oversikt over antatte kausale sammenhenger i organisasjonsendring

I nyere organisasjonsteori blir organisasjoner betraktet som systemer (Hall 1972, Jacobsen & Thorsvik 2002, Mintzberg 1979, Scott 1992). Det innebærer to grunnleggende antakelser; at en organisasjon består av ulike delelementer som har en viss sammenheng og at organisasjoner er avhengige av sine omgivelser (Jacobsen 2006, Scott 1992, Leavitt, 1965). Harold Leavitt (1965) beskriver fire grunnelementer som alle organisasjoner består av, teknologi, struktur, oppgave og mennesker. At elementene har en viss sammenheng betyr at en endring i et element vil føre til et endringspress i de andre elementene, slik at de samsvarer med hverandre (Jacobsen, 2006). Utover de nevnte elementene har en ofte inkludert 1) Mål og strategi, 2) formell struktur, 3) organisasjonskultur og 4) maktrelasjoner (Jacobsen, 2006). Mål og strategi og formelle struktur blir ofte omtalt som formelle elementer i en organisasjon, det vil si at de er drøftet, vedtatt og skriftlig nedfelt i formelle arenaer (Jacobsen, 2006). Organisasjonskultur og maktrelasjoner omtales som organisasjons uformelle elementer (Jacobsen, 2006). Gjennom å skille de formelle og uformelle elementene fra hverandre, og splitte dem opp i enkeltkomponenter, blir det klart at det er mange forskjellige forhold som kan endres i organisasjonen (Jacobsen, 2006). Samtidig er det viktig å fremheve at organisasjoner utgjør i stor grad enheter hvor det er sammenheng mellom både de formelle og uformelle elementer (Jacobsen, 2006). Sammen omtales de strukturelle og kulturelle elementene for arketyper, som blir beskrevet på denne



måten: «De strukturelle elementer og organisatoriske prosesser som danner typologien er sterkt avhengig av underliggende meningsmønstre og tolkningsskjema som binder dem sammen (Greenwood & Hinings, 1987:2)». Det å betrakte organisasjoner som arketyper betyr at man er bevisst at organisasjoner består av både formelle og uformelle elementer, som henger sammen (Jacobsen, 2006). Endringer i for eksempel rutiner eller jobbutforming, kan påvirke sentrale verdier som organisasjonen er basert på og kan skape en kjedereaksjon der andre elementer også endres (Jacobsen, 2006). Ikke alle elementene i struktur og systemer er like tett koblet til de sentrale og underliggende verdiene, noe som påvirker effekten av endringen (Jacobsen, 2006). Det betyr at tett sammenkobling kan gi større effekt i et annet ledd enn det som faktisk endres, og motsatt. Samtidig kan tett sammenkobling gjøre det vanskeligere å for eksempel endre måten en jobber på, fordi de formelle strukturene er så tett knyttet til sentrale verdier (Jacobsen, 2006). Dette kan også knyttes til læring ved at det kan være vanskeligere å få gjennomslag for ny kunnskap i tilfeller hvor de strukturelle elementene er nært knyttet de sentrale verdiene.

Atferd, herunder hva man gjør og hvordan man tenker, er ofte relativt løst koblet til den formelle strukturen (Perrow, 1986). Endringer som skjer i de formelle, strukturelle eller i systemer og strategier kan derfor risikere å ikke endre adferden eller resultatet i organisasjonen, såkalt «tomme endringer» (Argyris, 2000; Galbraith, 2000). I de fleste tilfeller vil disse endringene anses som fiaskoer siden de egentlig ikke har skapt noen reell endring (Jacobsen, 2006). En annen endringsform er symbolske endringer, hvor et viktig skille fra de «tomme endringene» er at det ligger en bevisst strategi bak. Det vil si at en gjennomfører en endring i de formelle elementene uten en intensjon om at dette skal gi konsekvenser for adferd eller resultatene i organisasjonen (Jacobsen, 2006). For eksempel, organisasjonen etablerer nye målsetninger, men en fortsetter å følge de gamle målene. Ofte vil en se på disse endringene som noe negativt, men endringer i formelle strukturer vil ofte være synlige elementer for omgivelsene og andre aktører (Jacobsen, 2006). Endringene kan på den måten sende signaler til omgivelsene og bidra til å skape økt legitimitet hos eksterne aktører. Organisasjoner er avhengige av ressurser, personell, penger, støtte fra omgivelsene med mer (Jacobsen, 2006). Det betyr at det oppstår en avhengighet mellom organisasjonen og de delene av omgivelsene som for eksempel kontrollerer tilgangen på ressurser. Organisasjonens omgivelser kan legge et ytre press i retning av at organisasjonsendring, som følge av å kanalisere ressurser bort fra avdelingen eller å ikke støtte organisasjonen (Jacobsen, 2006).

Organisasjonsendringer er ofte ressurskrevende, siden endringer som regel blir en parallell aktivitet med allerede eksisterende arbeidsoppgaver (Jacobsen & Thorsvik, 2019). En opererer gjerne med to hovedformer for endringsstrategier, strategi E og O (Jacobsen, 2006). Ved strategi E settes organisasjonens behov i sentrum, og blir gjerne oppfattet som en «hard» endringsstrategi (Jacobsen, 2006). Muligheter for deltakelse er lav og de sentrale beslutningene drives gjennom av den formelle toppledelsen, støttet av eksterne spesialister (Jacobsen, 2006). Det er en analytisk og planlagt tilnærming med fokus på elementer slik som strukturer, strategier og systemer. Det vies betydelig mindre oppmerksomhet til iverksettingsfasene vs. planleggingsfasen i strategi E (Jacobsen, 2006). Den andre formen omtales som strategi O og setter søkelys på mennesker og grupper, samt deres evne til å lære og eksperimentere (Jacobsen, 2006). De ansatte deltar og påvirker utviklingen på lik linje som toppledelsen og resultatet av endringen har ikke bare et mål om økonomisk avkastning, men også å forbedre arbeidsforhold og sosiale relasjoner på arbeidsplassen (Jacobsen, 2006). Strategien vektlegger at endringen kun kan skje dersom mange i organisasjonen ønsker det i tillegg rettes det mer oppmerksomhet på iverksettingsfasen (Jacobsen, 2006). Begge strategiene kan være gode og effektive, men under ulike forutsetninger (Jacobsen, 2006). De presenterte strategiene er idealtyper som betyr at de sjeldent opptrer i rendyrkede former, oftest opptrer de i ulike kombinasjoner.

### **3.4 Oppsummering**

I dette kapitlet har jeg gjort rede for oppgavens teoretiske grunnlag som er relevant for å belyse studiens problemstilling med tilhørende forskningsspørsmål. Jeg har gjort rede for forskningsfeltet organisasjonslæring og hvordan forholdet mellom taus og eksplisitt kunnskap kan skape gode forutsetninger for organisasjonslæring. Deretter blir det gjort rede for kunnskapsdeling, og med utgangspunkt i Crossan, Lane & White (1999) sitt 4I-rammeverk forklares det hvordan kunnskap overfører fra individ- til organisasjonsnivå. Kapitlet har også gjort rede for byråkrati, hierarki og hvordan organisering av arbeidsoppgaver kan påvirker den ansattes motivasjon og ytelse og hvordan disse faktorene påvirker evnen til læring. Avslutningsvis har jeg gjort rede for organisasjonsendring og hvordan det påvirker individers evne til læring og forutsetningene for organisasjonslæring.

## 4.0 Metode

I dette kapitlet skal jeg redegjøre for de metodiske valgene jeg har tatt for å belyse problemstillingen. Først presenteres forskningsdesign og metode, deretter vil jeg beskrive valg av informanter og metode for innsamling av data samt belyse forskningsetiske spørsmål. Jeg vil så diskutere hvordan dataen er bearbeidet og analysert før kapitlet avsluttes med aspekter som kan påvirke forskningens kvalitet, herunder undersøkelsen gyldighet og pålitelighet.

### 4.1 Valg av forskningsdesign

Et forskningsdesign skal danne en grov skisse for hvordan en konkret undersøkelse utformes (Ringdal, 2018). På bakgrunn av valgt problemstillingen skal man altså prøve å finne det designet som egner seg best til og belyser problemstillingen (Jacobsen, 2015). Designet som velges vil ha stor konsekvens for forskningens gyldighet, hvor en skiller mellom intern og ekstern gyldighet (Jacobsen, 2015). Intern gyldighet vil si i hvor stor grad dataen kan oppfattes som «riktige» og virkelighetsnære, mens ekstern gyldighet sier hvorvidt funnene fra forskningen kan generaliseres (Jacobsen, 2015). Dette vil jeg vurdere grundigere i siste delkapittel.

I min studie har jeg valgt casestudie for å belyse problemstillingen. Det foreligger mange ulike definisjoner på hva en case er, felles for dem alle er vektleggingen av en inngående studie med en eller noen få undersøkelsesenheter (Jacobsen, 2015). Ringdal (2018, s.114) skriver at casestudier kan forstås som «intensive undersøkelser av et fåtall analyseenheter». I denne oppgaven er investeringsprosessen selve caset, mens Forsvaret er undersøkelseskonteksten (Andersen, 2013). En intensiv undersøkelse går i dybden av et fenomen og søker en detaljert og grundig forståelse for hvordan virkeligheten er og oppfattes, samt hvordan ting henger sammen (Jacobsen, 2015). En av styrkene til dette er at informantene opplever undersøkelsen som virkelighetsnær og relevant. Ofte vil derfor intensive opplegg ha positiv påvirkning på den interne gyldigheten og dermed være godt egnet for teoretisk generalisering (Jacobsen, 2015). Det betyr at relativt få enheter kan danne mer allmenngyldige hypoteser og teorier. På den andre siden er forskningen basert på få undersøkelsesenheter, samt ord som ikke kan måles og sammenlignes på lik linje med tall, dette er en svakhet med valgt opplegg.

Investeringsprosessen i Forsvaret består av interessenter fra ulike enheter eller organisasjoner, herunder Forsvarsdepartementet, Forsvarsstaben, Forsvarsmateriell og Forsvaret (og Forsvarets forskningsinstitutt). Jeg har valgt å se på investeringsprosessen som en case bestående av informanter fra ulike enhetene og nivåer. Med bakgrunn i det anså jeg det som Jacobsen (2015) omtaler som små- N-studier som mest hensiktsmessige i min tilnærming. Små- N- studier innebærer kun et fåtall enheter, som regel ikke mer enn fem til ti, for å belyse et fenomen (Jacobsen, 2015). Siden informantene trekkes ut fra ulike enheter eller kontekster med fokus på et fenomen belyses fenomenet fra ulike ståsteder (Jacobsen, 2015). Denne formen egner seg best når en er ute etter en rik og detaljert beskrivelse av et fenomen som i dette tilfellet er investeringsprosessen på tvers av flere nivåer i selve prosessen (Jacobsen, 2015).

## 4.2 Valg av metode

Med bakgrunn i valgt forskningsdesign og problemstillingens søk etter dyp forståelse og virkelighetsnære beskrivelser, valgte jeg kvalitativ metode. Kvalitative undersøkelsesmetoder er en intensiv strategi og søker å gå i dybden av få enheter/caser (Ringdal, 2018, s.110). Selve metoden kjennetegnes med nærhet og tilstreber å få frem de ulike aspektene og nyansene i det som forskes på, samt å identifisere hvordan det sosiale (samfunnet i vid forstand) skapes ved handling, interaksjon og meningsdanning (Tjora, 2017).

Fordelene med valgt metode er blant annet at forskeren oppnår åpenhet og nærhet til informanten(e). Med informanter forstås personer som svarer på spørsmål i et kvalitativt intervju (Ringdal, 2018, Tjora, 2017). Nærhet oppnås gjennom å møte informanten(e) på deres premisser, det være seg ansikt til ansikt, zoom/teams med mer. Åpenhet innebærer at forskeren i liten grad har bestemt på forhånd hva hen skal lete etter, for eksempel så fikk informantene ikke oppgitt svaralternativer (Jacobsen, 2015). Valgt metode legger få føringer på hvilken informasjon som faktisk kommer fra informantene og med bakgrunn i det har datamaterialet ofte høy relevans. Høy relevant vil si at en evner å få frem den «riktige» forståelsen av eller mening om temaet som forskes på (Jacobsen, 2015). En annen fordel med valgt metode er at de ofte blir svært nyansert og vil som regel favorisere variasjon og kompleksitet (Jacobsen, 2015). Det var viktig å velge informanter med ulike roller og bakgrunn i den hensikt å oppnå flere nyanser og bedre grunnlag for drøfting, dette blir nærmere beskrevet i punkt 4.4.

Kvalitativ metode er også en mer fleksibel metode siden man kan være interaktiv og justere problemstillingen etter hvert som analysen pågår (Jacobsen, 2015). På den andre siden kan fleksibilitet også resultere i at en aldri «blir ferdig» da det alltid dukker opp ny informasjon (Jacobsen, 2015). Ved kvalitativ metode registreres eller overføres data til tekst. Den kvalitative metode er en svært ressurskrevende metode tidsmessig (Jacobsen, 2015). Dette resulterer i at en ofte har få informanter sammenlignet med for eksempel en spørreundersøkelse av kvantitativ metode og dermed blir det utfordrende å generalisere den kvalitative dataen. Her dreier det seg om den eksterne gyldigheten- er informantene representative for andre enn seg selv (Jacobsen, 2015)? Til tross for at en ofte har få informanter vil for eksempel et intervju generere utrolig mye data som er krevende å kategorisere. Kompleksiteten i dataen kan gjøre at forskeren mister åpenheten for alle detaljene. En annen utfordring omtales som *undersøkelseeffekten* og innebærer at selve undersøkelsen eller forskeren påvirker resultatene og dermed måler en ikke det en egentlig er ute etter (Jacobsen, 2015).

### 4.3 Innsamling av data

Innenfor kvalitativ forskning er forskjellige former for intervju den mest utbredte datagenereringsmetoden (Tjora, 2017). Siden jeg var ute etter individers meninger, holdninger og erfaringer valgte jeg dybdeintervju (også omtalt som semistrukturerte intervjuer) som min datainnsamlingsmetode, i kombinasjon med dokumentanalyse. Jeg benyttet dokumentanalysen innledningsvis for å skaffe meg oversikt over valgt tema og forståelse for konteksten. Informasjonen jeg fant gjennom dokumentanalysen la også grunnlaget for deler av intervjuguiden. Hovedsakelig så jeg på rapporter produsert av FFI og McKinsey, samt reglement som beskrev investeringsprosessen i Forsvaret.

Med bakgrunn i den pågående covid-19 situasjon, samt min livssituasjon med en liten jente på knappe seks måneder, ble intervjuene primært gjennomført ved hjelp av elektroniske hjelpemiddel slik som Zoom/teams. Noen av intervjuene ble også gjennomført over telefon. Gjennom å intervju informantene individuelt, kan jeg i stor grad være trygg på at informantene gir uttrykk for sine egne synspunkter, holdninger og erfaringer uten å være særlig påvirket av andre. Denne faktoren påvirker den interne gyldigheten på en positiv måte (Jacobsen, 2015). I intervjuene hvor det ble benyttet

elektroniske hjelpemiddel slik som zoom, skype etc. kunne jeg både bruke eget kroppsspråk, samt observere informantens kroppsspråk underveis i intervjuet.

En utfordring knyttet til dybdeintervju som innsamlingsmetode er den store mengden og kompleksiteten av data en innhenter, som i etterkant skal analyseres og bearbeides. I tillegg må en planlegge og bruke en del tid på forberedelser av intervjuet, samt tidsbruken ved selve gjennomføringen av intervjuet. Siden intervjuene ble gjennomført ved hjelp av elektroniske virkemiddel eller over telefon, var dette med på å redusere tidsbruken da jeg blant annet slapp reisetid til/fra intervjuet. Den totale tidsbruken påvirker antall intervju man klarer å gjennomføre uten at det blir for mye data å analysere, gitt tilgjengelig totaltid. Totalt gjennomført jeg seks intervjuer, hvor hvert intervju genererte mellom 18 til 36 sider med tekst (inkludert spørsmålene og 1,5 linjeavstand).

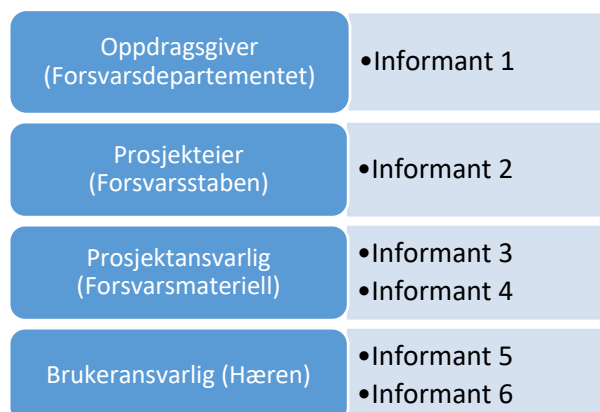
#### **4.4 Valg av informanter**

I kvalitative intervjustudier skriver Tjora (2017) at en velger informanter som av forskjellige årsaker kan uttale seg på en reflektert måte om det aktuelle temaet. Denne metoden kalles for strategisk utvalg eller teoretiske og innebærer at informanten ikke er tilfeldig valgt (Tjora, 2017). Siden jeg hadde valgt investeringsprosessen i Forsvaret som case, har jeg allerede her, avgrenset utvalget. Jeg var ute etter å intervju personell som var involvert fra start- til- slutt, det innebar at jeg ønsket å snakke med representanter oppdragsgiver, prosjekteier, prosjekt- og brukeransvarlig. I tillegg ønsket jeg å intervju personell fra Forsvaret forskningsinstitutt da de både støtter inn i investeringsprosessen, samt utarbeider en rekke rapporter omhandlende temaet. Siden jeg hadde et organisatorisk perspektiv var jeg ute etter informanter som er direkte involvert i investeringsprosessen. Jeg vurderte hvorvidt det ville være hensiktsmessig å intervju personell på lavere nivå, de som for eksempel må vente på materiellet som følge av forsinkelser i investeringsprosessen, men konkluderte med at jeg ønsket å legge vekt på selve prosessen. Dersom jeg hadde intervjuet informanter fra grasrota kunne jeg muligens fått andre svar, derimot opplevde jeg at informantene fra brukeransvarlig hadde et godt bilde på hvordan grasrota opplever investeringsprosessen og med det er det noe usikkert hvorvidt det ville gitt andre svar.

Siden jeg skulle gjennomføre intervjuene ved hjelp av elektroniske hjelpemiddel eller telefon, forelå det ingen geografiske begrensinger på hvem jeg kunne snakke med.

Jeg startet derfor med å spørre de ulike enheten om det var greit at jeg gjennomførte intervjuer hos dem. Etter mottatt godkjenning la jeg disse ved søknaden min til Forsvarets høgskole angående tillatelse til å forske på Forsvaret se vedlegg 2.

Metoden jeg benyttet ved valg av informanter kan sies å være en kombinasjon av snøballutvalg og selvseleksjon (Grønmo, 2016). Snøballutvalg vil si at informantene eller kontaktpersonene foreslo andre jeg burde intervjuer (Grønmo, 2016). I tillegg foreslo også kontaktpersonene jeg fikk oppgitt, informanter som var fra andre enheter enn det jeg først hadde planlagt å intervjuer. Forslaget var basert på kunnskapen til kontaktpersonen angående organisasjonen og prosessen jeg studerte og med det veldig relevant for problemstillingen jeg undersøkte. Når jeg hadde fått tak i kontaktpersoner i enhetene kommuniserte jeg på telefon og e-post med oppgitt kontaktperson. Jeg beskrev hva undersøkelsen gikk ut på og noen punkter som var viktig at informanten kjente til, for eksempel at informanten hadde god kjennskap til investeringsprosessen. Med bakgrunn i beskrivelsen fant kontaktpersonen informanter som sa seg villige til å delta. Denne metoden faller inn under selvseleksjon, da informantene fikk informasjon og invitasjon til å delta på studien og aktivt responderte (Grønmo, 2016). Grønmo (2016, s. 117) skriver at dersom en skal «studere relasjoner og prosesser i en større bedrift og ønsker å få en første oversikt over bedriftens indre liv så rask som mulig, kan det være effektivt å basere seg på selvseleksjon, fordi de mest interesserte og mest utadvendte aktørene som regel har mye interessant informasjon å bidra med og stor evne til å formidle denne informasjonen». Denne beskrivelsen opplevde jeg som meget treffende for informantene som stilte til intervju. Informantene samsvarte i stor grad med det jeg hadde sett for meg på forhånd, med unntak av informanter fra FFI. Intervjuene frembrakte tilstrekkelig med data for å belyse problemstillingen. Figur 7 illustrerer informantene og deres tilhørighet i organisasjonen.



Figur 7: Informantenes tilhørighet i Forsvaret investeringsprosess.

Informant 1 har jobbet som oppdragsgiver i 10 år og har 17 års erfaring fra Forsvaret. Informant 2 hadde tidligere jobbet seks år som brukeransvarlig og begynte i fjor i den nyopprettede investeringsavdelingen i Forsvarsstaben. Informant 3 og 4 var erfarne prosjektledere i Forsvarsmateriell og har tidligere jobbet i Forsvaret på forskjellige nivåer og i ulike roller. Informant 5 har hovedsakelig jobbet innenfor logistikk, med fire år innenfor materiellinvesteringer. Hen jobber per tid i en sentral stilling i hærstaben og har også erfaring som prosjektleder fra Forsvarets logistikkorganisasjon/Forsvarsmateriell. Informant 6 har jobbet i 20 år med materiellutvikling hovedsakelig som brukeransvarlig, men det siste året som brukerrepresentant i Hærstaben. Valg av informanter har mye å si for undersøkelsens gyldighet, dette kommer jeg nærmere inn på i slutten av metodekapitlet. Samtlige informanter har gjennom sin rolle deltatt aktivt på ulike nivåer i investeringsprosessen. De fleste har jobbet innenfor investering i flere år på ulike nivåer i prosessen hvor samtlige har vært innom brukeransvarlig, men ikke nødvendigvis i en prosjektrolle.

## 4.5 Gjennomføring av intervjuene

Informantene ble i forkant av intervjuene kontaktet via e-post eller telefon. Temaet for forskningen ble presentert og informasjonsskriv ble lagt ved (se vedlegg 3). Dersom de ønsket intervjuguiden tilsendt fikk de den i forkant av intervjuet, se vedlegg 4. Tid og sted for gjennomføring av intervjuene ble fortløpende avtalt mellom forsker og den enkelte informant. Varigheten på intervjuene varierte fra 1 time og 25 minutter til 2 timer og 50 minutter, hvor de fleste varte 2 timer. Alle intervjuene ble tatt opp ved hjelp av app'en nettskjema- diktafon, etter samtykke fra informantene, slik at intervjuet kunne gjennomføres med bedre kontinuitet og flyt. I tillegg noterte jeg noen stikkord underveis i tilfelle det skulle oppstå tekniske utfordringer ved selve opptakene.

Jacobsen (2015) opererer med tre nivåer for struktur av et intervju, lav, middels og sterk strukturingsgrad. Intervjuene jeg gjennomførte hadde en middels strukturingsgrad som vil si at jeg hadde temaer vi skulle inngå med underpunkter til hvert tema. For eksempel hadde jeg «kunnskap og læring» som et av temaene hvor underpunktene omhandlet alt fra rotasjon av personell, evnen til å adoptere ny praksis og spørsmål knyttet til tillit. Et annet tema var organisering og prosjekt, hvor jeg startet med enkle spørsmål angående



organiseringen, deretter hadde jeg punkter som var hentet fra tidligere forskning knyttet til investeringsprosessen disse spørsmålene skapte i de fleste tilfeller stort engasjement hos informantene. En middels strukturingsgrad gjør at en ikke nødvendigvis stiller akkurat de samme spørsmålene til samtlige informanter (Ringdal, 2018, s.244). Derfor var det viktig at de sentrale spørsmålene ble stilt tilnærmet likt, slik at jeg oppnådde sammenligningsgrunnlag. I tillegg som Ringdal (2018, s. 215) skriver «standardisering er nøkkelen til eliminering av intervjuereffekter»; at den som intervjues påvirkes av intervjueren (Jacobsen, 2015). Derfor la jeg mye jobb ned i å utarbeide intervjuguiden i forkant av intervjuene og prøvde å stille hovedspørsmålene til informantene så nøyaktig som mulig (Ringdal, 2018).

Intervjuguiden ble benyttet som støtteark for å hjelpe meg med å holde en viss struktur over intervjuet. Både ved oppfølgingsspørsmål og registrering av svar fra informanten, var målet å fremstå nøytral. Jeg opplevde det som noe utfordrende å finne en balanse mellom å holde meg nøytral samtidig som jeg skulle prøve å holde en jevn og fri flyt i samtalen. Derimot merket jeg at for hvert intervju jeg gjennomførte ble jeg, naturlig nok, tryggere som intervjuer. Hovedsakelig ønsket jeg å gjennomføre intervjuene over teams/zoom med video da det ville gi meg muligheten til å observere informantens kroppsspråk og mimikk. Informantene fikk selv velge hvorvidt intervjuet ble gjennomført over zoom/teams eller telefon. Dette var et bevisst valg, da jeg ønsket at informantene skulle velge den metoden de følte seg mest komfortabel med. Fire av intervjuene ble gjennomført over teams/zoom og to over telefon.

Ved bruk av dybdeintervju er det avgjørende at man etablerer en avslappende atmosfære slik at man blant annet har mulighet til å etablere tillit mellom informant og forsker for å oppnå mest mulig åpenhet og ærlig svar (Tjora, 2017). Det å gjennomføre intervjuer over zoom/teams opplevdes som en meget god metode. For det første er det en metode hvor forsker og informant får møtes ansikt- til- ansikt. Noe som bidrar til at det er lettere å skape tillit mellom informant og forsker, samt kunne bruke eget og informantens kroppsspråk. Innledningsvis informerte jeg informantene om krav til anonymitet og at de skulle få mulighet til å både se over sitatene jeg brukte og lese over oppgaven i sin helhet dersom ønskelig. Dette var også med hensyn til å skape en bedre forutsetning for en avslappet atmosfære. Selve intervjuet startet med et «nøytralt» spørsmål for å ha en rolig start før jeg gikk over på mer krevende temaer. Jeg la også lydopptakeren/mobil/nettbrett

slik at det ikke var synlig for informanten med den hensikt å skape en mer avslappet og trygg informant (Tjora, 2017). De fleste jeg intervjuet jobbet på dagligbasis i disse systemene, spesielt etter covid-19 pandemien brøt ut. Derfor opplevde jeg at informantene fremstod som trygge ved bruk av denne formen for intervju. For det andre var denne metoden mindre ressurskrevende enn å gjennomføre et intervju hvor en fysisk møtes. Begge parter kunne selv velge å sitte et sted hvor de følte seg avslappet, og en slapp å bruke tid og penger på å reise til en bestemt lokasjon hvor intervjuet skulle gjennomføres.

Ved å gjennomføre intervjuer over telefon mister enn muligheten til å blant annet bruke kroppsspråk, slik som å nikke for å få informanten til å fortsette og snakke i den påbegynte retningen (Tjora, 2017). Dette resulterer i at en går glipp av noe av samtaleaspektet. Da jeg gjennomførte intervjuet over telefon var det enda viktigere å være sikker på at jeg hadde forstått det informanten formidlet. Derfor hadde jeg hyppige oppsummeringer underveis og spurte oppfølgingsspørsmål der jeg var usikker på hvorvidt jeg forstod hva informanten mente. En positiv side ved å gjennomføre intervju over telefon var blant annet at informanten ikke så lydopptakeren/mobil/nettbrett. Dermed slapp informanten å bli påminnet at intervjuet ble tatt opp som kan resultere i en mer avslappet og trygg informant. En annen fordel er at informanten kan føle en større grad av anonymitet da en slipper ansikt- til ansikt- relasjonen (Tjora, 2017). Intervjuereffekten kan også være noe mindre under telefonintervju da informanten ikke ser hvordan jeg er kledd eller bruker mitt kroppsspråk, likevel kan informanten bli påvirket av tonefall eller måten jeg stiller spørsmålene på (Jacobsen, 2015).

Samtlige informanter ønsket å se over sitater jeg brukte og noen av ønsket å lese gjennom oppgaven før innlevering og fikk da tre dager på seg til å gi tilbakemeldinger på eventuelle feiltolkninger. To informant gjorde mindre endringer på setningsoppbyggingen i sitatene, i tillegg ble et av sitatene fjernet etter informantens ønske.

## **4.6 Forskningsetiske betraktninger**

Det første steget for å ivareta det forskningsetiske ved undersøkelsen, var å innhente informert og fritt samtykke. Med informert og fritt samtykke menes at det ikke skal legges press på informanten og at det skal «gis tilstrekkelig med informasjon om prosjektets formål, hva som skal samles inn, hvem som får tilgang til informasjonen, hvordan resultatene skal brukes og om følgende ved å delta» (Ringdal, 2018, s. 61). Informantene

skal ha mulighet til å trekke seg når som helst, både før, under og etter intervjuet og kan i tillegg be om at deler av intervjuet ikke brukes (Tjora, 2017). Med bakgrunn i valgt metode er det begrenset hvor mye informasjon jeg kunne gi informantene i forkant av intervjuene da jeg ikke visste hva som ville bli sagt under intervjuene. Derfor var det spesielt viktig å utføre intervjuene på en etisk ansvarlig måte (Thagaard, 2018). Samtlige informanter fikk tilsendt informasjonsskriv, ved forespørsel om deltakelse til intervju slik at informert og fritt samtykke og konsekvensbeskrivelse ble ivaretatt. Informantene returnerte enten vedlagt skjema eller svarte på e-posten.

Det etiske ansvaret innebærer både intervjusituasjonen og hvordan dataen i analysen håndteres og presenteres (Thagaard, 2018). En skal i all forskning vektlegge konfidensialitet slik at informanten ikke kommer til skade (Ringdal, 2018). Dette skaper et dilemma ved at en både skal ta hensyn til informantens anonymitet og forskningens pålitelighet og etterprøvbarehet. Informantene i de ulike delene av prosessen representerer et lite og avgrenset miljø og det kan være mulig for personell internt i Forsvaret å gjenkjenne dem. I analysekapittelet har jeg derfor valgt å utelate beskrivelser eller omformulert svarene deres, uten at svaret mister mening eller får annen betydning, for å unngå at en kan spore hvem de ulike informantene er. Informantene omtales med I1 til I8 for å gjøre det gjenkjennbart for leseren. Videre valgte jeg å fokusere på sak og formell rolle fremfor person, samt utelate informasjon om kjønn for å bidra til å vanskeliggjøre identifiseringen.

Jeg transkriberte intervjuene fortløpende slik at jeg hadde dem friskt i minne. I forkant av selve intervjuene opererte jeg med en veldig åpen problemstilling og siden jeg ønsket en empirinær analyse, gjennomførte jeg fullstendig transkribering av materialet (Tjora, 2017). Jeg la inn kommentarer der hvor informanten var nølende, lattermild og lignende for å prøve å få med stemningen for hvert enkelt intervju. Siden jeg tok lydopptak av intervjuene, ble stemmene til informantene definert som personidentifiserende data. Jeg søkte derfor til Norsk Senter for Forskningsdata (NSD) og fikk godkjent prosjektet, se vedlegg 1- godkjenning fra NSD.

## **4.7 Bearbeiding og analyse av data**

Målet med analysen i kvalitativ forskning er å gi leseren økt kunnskap om saken det forskes på, uten selv å måtte gjennomgå hele datagrunnlaget (Tjora, 2017). Når jeg startet

analyseringen av intervjuene, var jeg inspirert av Tjoras (2017) stegvis- deduktiv induktiv metode. Denne analysemetode er en såkalt empirinær koding av datamaterialet. Empirinær koding innebærer at kodingen ligger svært nært empirien hvor en gjerne kan bruke ord, fraser eller setninger fra selve intervjuet som stikker seg ut (Tjora, 2017). En av grunnene til at jeg valgte denne metoden var fordi jeg i størst mulig grad ville eliminere sannsynligheten for at jeg dro forhastede konklusjoner eller overså relevant informasjon. Videre var det viktig for meg å ha et åpent sinn og ikke være styrt av et teoretisk perspektiv eller min egen magefølelse siden jeg tross alt jobber i samme organisasjon. Ved å benytte denne metoden tok jeg grundig for meg hvert enkelt intervju og jobbet kontinuerlig med å ikke «henge» meg opp i spesifikke detaljer. Noen temaer bet jeg meg merke i at gikk igjen i de fleste intervjuene, men istedenfor å dra konklusjoner på det tidspunktet samlet jeg heller disse i samme gruppering slik at jeg kunne se det i sammenheng med resten av kodegrupperingene når de var etablert. Med bakgrunn i dette vurderte jeg empirinær koding som den mest hensiktsmessige analysemetoden i min forskning.

Jeg startet kodingen med å lese gjennom transkriptet og notere ned koder underveis mens jeg hele tiden spurte meg selv; hva er det informanten sier her (Tjora, 2017)? Excel ble verktøyet jeg brukte for å kode og gruppere kodene. Der hvor jeg tok utklipp i fra et avsnitt limte jeg inn selve avsnittet i kolonnen ved siden av for at jeg selv enkelt kunne finne ut i hvilken sammenheng informanten sa det som ble sagt istedenfor å måtte gå gjennom hele transkriptet se tabell 1.

Koding	Intervju 1
flere nivåer hvor ting skal godkjennes istedenfor å delegere ansvaret ned	Alle sammen skulle få et lean kurs og vi skulle gå gjennom det, og det var fullstendig waste off time fordi at i neste omgang satte de på noen flere nivåer hvor ting skal godkjenne istedenfor å delegere ansvaret ned
kontrollbehov, istedenfor å lære å bruke den nye praksisen	Men det går jo egentlig ikke på lean eller kompetanse det går egentlig mer på et kontrollbehov, istedenfor å lære å bruke den nye praksisen med at alle skulle på lean for eksempel. Hadde alle fått kurset og lagt til rette for å bruke det så hadde det sikkert blitt bra da hadde nok organisasjonen lært litt av det men når de gir alle lean og de legger opp flere kontrollmekanismer da blir det jo ikke lean.
Da motarbeider organisasjonen seg selv, mens viljen nede i organisasjonen er høy for å få gjort det så enkelt som mulig.	

Tabell 1- Kontekst og sporbarhet under koding

I selve kodearbeidet brukte jeg i stor grad fraser og setninger ifra selve transkriptet og i noen tilfeller avsnitt der hvor jeg så det hensiktsmessig (Tjora, 2017). Jeg ønsket å få med «hvor mange» som eventuelt tok opp samme tema, problemstilling med mer. Derfor skrev jeg egne koder for hvert intervju for så å prøve å samle kodene fra de ulike intervjuene inn

under kategorier som passet. Dette gjorde jeg både for å få med gjentakende temaer, men også fordi informantene kunne i noen tilfeller formulere seg noe ulikt, men ha samme budskap og da ønsket jeg å få med nyansene. Derfor hadde jeg i noen tilfeller gjentakende koder under kodegrupperingen. Ved empirinær koding vil en som oftest generere veldig mange koder som i neste steg skal grupperes tematisk for å forme en struktur for analysen (Tjora, 2017). Dette var også tilfellet i min koding. Basert på de seks intervjuene fikk jeg over 500 koder. Eksempler på koder jeg benyttet i min analyse er «de som har ansatt oss må jo stole på at vi er ute etter å få mest for pengene» eller «det er lettere å si følg malen enn å si hopp over malen og gå og kjøp». Disse kodene skal deretter grupperes i tematiske kategorier, før den tredje fasen er å finne/utvikle teoretiske begreper på grunnlag av de tematiske kategoriene (Tjora, 2017). Ved første gruppering fikk jeg relativt mange men smale grupperinger slik som tillit, relasjon, ledelse, kontinuitet med flere. Jeg så det derfor som nødvendig å gjennomføre et nytt nivå av gruppering slik at jeg endte opp med fem kodegrupper. De fem gruppene jeg endte opp med var følgende; 1) Organisering, byråkrati og prosess, 2) Ledelse, beslutningstakere og tillit, 3) Endring og forbedring, 4) Kunnskap, læring, kompetanse, kontinuitet og relasjon, 5) Teknologi og innovasjon

Når kodene var gruppert var neste steg ifølge Tjora (2017, s.211) å utvikle konsepter, hvor han stiller tre spørsmål som faller inn under det han kaller for konsepttesten, nemlig; 1) Hva er det dette handler om? 2) Finnes det en mer generell merkelapp på det (fenomenet eller problemet) vi har strukturert empiri på og dermed empirisk- analytisk innblikk i? 3) Finnes det noen teoretiske bidrag som allerede omtaler fenomenet eller som på annen måte er relevant?

Utover det teoretiske perspektivet jeg hadde benyttet for å utarbeide intervjuguiden min, benyttet jeg dermed konsepttesten til å lage et grunnlag for å se etter andre teoretiske perspektiver som kunne underbygge funnene mine. Underveis i arbeidet har jeg gått frem og tilbake mellom empiri og teori, men i bearbeidelsen av materialet endte jeg opp med følgende:

1. Hvordan har Forsvaret organisert investeringsprosessen?
  - a. Byråkrati og avbyråkratisering
2. Hvilke barrierer knyttet til forbedring av Forsvarets investeringsprosess kan identifiserer?
  - a. Personellrotasjon, tid og ressurser
  - b. Endring og omstilling

- c. Kompleksitet og utdanning
- 3. Hvilke forhold legger til rette for organisasjonslæring i investeringsprosessen?
  - a. Kunnskapsdeling
  - b. Lav personell rotasjon og endring i kompetansesammensetning

I selve presentasjonen av funnene har jeg lagt vekt på å få frem informantenes stemme ved å benytte sitater slik at jeg har et tydelig skille på hva som er blitt sagt av informantene og mine tolkninger. Jeg har vurdert det dit hen at det i noen situasjoner var hensiktsmessig å skrive (...) der hvor jeg har tatt bort deler av svaret som følge av at det ble oppgitt navn eller annen informasjon som kunne være i strid med anonymiteten til informanten eller hvor jeg trakk ut essensen fra svarene.

## 4.8 Undersøkelsens kvalitet

Både forskningen og forskerens integritet kan påvirke undersøkelsen kvalitet (Tjora, 2017). Med dette mener jeg eventuelle krefter, både egen og forskningens uavhengighet, som måtte ha interesse for at resultatene skulle bli det ene eller andre (Tjora, 2017 & Kvale, Brinkmann, 2017). Sett i lys av dette fokuserte jeg på å forholde meg kritisk til dataen som ble samlet inn. Selve inspirasjonen for problemstillingen fikk jeg fra Hærens våpenskole ved logistikkavdelingen, her kunne det for eksempel foreligget politiske motiver for hvorfor temaet ble foreslått. Derimot endte jeg opp med en problemstilling som avvek en del fra forslaget til våpenskolen, samtidig som jeg ikke forholdt meg til dem underveis i forskningen som gjorde at de ikke fikk muligheten til å påvirke forskningsresultatet. «Det finnes ingen perfekt forskningsprosess» skriver Jacobsen (2015, s.17) mitt ansvar som forsker er derfor å gjøre rede for styrker og svakheter ved den valgte metoden. Jeg skal avslutte metodekapittelet med å drøfte den interne- og eksterne gyldigheten (også kalt validitet) for deretter å diskutere faktorer som påvirker forskningens pålitelighet (også kalt reliabilitet).

### 4.8.1 Intern gyldighet

Intern gyldighet vil si om resultatene oppfattes som riktige, altså hvorvidt det er samsvar mellom virkeligheten og forskerens beskrivelse av virkeligheten (Jacobsen, 2015 s. 228). Jacobsen (2015) nevner tre spørsmål en kan stilles for å prøve å validere dataen man har funnet. Første spørsmålet er hvorvidt informantene faktisk har gitt en sann beskrivelse av virkeligheten, deretter er spørsmålet hvorvidt min gjengivelse og fortolkning av dataen

som forsker er riktig og til slutt er spørsmålet hvorvidt funnene og konklusjonene forsker trekker faktisk gjenspeiler virkeligheten (Jacobsen, 2015, s.228-229).

Informantene har som nevnt tidligere ulike roller og stillinger fra forskjellige nivåer i investeringsprosessen. En mulig utfordring er hvorvidt informantene svarer sannferdig eller «politisk korrekt» som følge av lojalitet til Forsvaret eller til de politiske beslutningene knyttet til investeringsprosessen. På den andre siden ble det ved flere anledninger påpekt fra de ulike informantene at «dette er min personlige mening», eller «det er jo ikke så veldig politisk korrekt å si dette da» som tyder på at informantene står for sine meninger og har besvart vanskelige spørsmål med stor grad av ærlighet. Samtidig som det viser at informantene har tenkt seg om og gjort seg opp en mening rundt tematikken. Dette må også ses i sammenheng med det jeg nevnte tidligere angående hvorvidt informantene er representative for andre enn seg selv. Et annet moment som jeg må være bevisst er at informantene kan se en mulighet til å spre et budskap gjennom intervjuene og forskningen, og med det har en egen agenda bak svarene sine.

Anonymitet og konfidensialitet kan også påvirke gyldigheten (Thagaard, 2018). I det ligger å for eksempel ikke ønske å utsette noen andre for ubehageligheter. Disse restriksjonene som både opptrer bevisst og ubevisst kan medføre at jeg som forsker filtrerer bort informasjon som kunne vært relevant. En annen vurdering som må belyses er at jeg ga informantene mulighet til å lese gjennom sitatene før oppgaven skulle leveres. Det kom inn noen mindre justeringer fra to informanter som kan ha negativ påvirkning på den interne gyldigheten. Samtidig ble ikke essensen/ innholdet i sitatene endret, da det var endringer som gjorde sitatet mer tydelig, for eksempel istedenfor «ting» ble det endret til «materiell», istedenfor «prosessen» ble det «PRINSIX prosessen». Derfor opplevde jeg ikke at det påvirket den interne gyldigheten.

Jeg jobber i organisasjonen og har derfor kjennskap til problemstillingen jeg valgte å undersøke. Det er umulig å ikke ha synspunkter til de ulike prosessene som foregår i samme organisasjonen. For å blant annet unngå å havne i «bekreftelsesfellen» valgte jeg å se på en enhet av organisasjonen som jeg selv ikke jobber i, samt en prosess som jeg ikke kjenner. Til tross for noe forkunnskap hadde jeg ingen formening om hvilke funn som kom til å dukke opp underveis og opplevde at det til tider også kom motstridende svar i fra de ulike leddene i prosessen. Mitt ønske eller fokus på det «spennende» kan gi metodiske

utfordringer i form av at jeg overser den kjedelige, men mulig viktige dataen (Jacobsen, 2015), Under tolkning og bearbeidningen av datamaterialet prøvde jeg hele tiden å være min egen «djevelens advokat» ved å stille spørsmål til de tolkningene jeg gjorde og prøve å se dataen fra ulike synspunkter. Jacobsen (2015) nevner en annen faktor som kan påvirke den interne gyldigheten, nemlig om man har fått tak i de riktige kildene. Jeg fikk informanter fra de ulike nivåene i investeringsprosessen som jeg underveis i forskningen fant ut var hensiktsmessig. Samtlige hadde lang fartstid innenfor investering i Forsvaret fra ulike roller og funksjoner. Dette ga et mangfold i form av forskjellige opplevelser på ulike nivåer i prosessen, hvor jeg i noen tilfeller kunne se at momenter som ble belyst på et nivå, også ble nevnt på neste nivå i prosessen.

#### **4.8.2 Ekstern gyldighet**

Ekstern gyldighet sier i hvilken grad funnene i forskningen kan generaliseres til utover de man faktisk har forsket på (Jacobsen, 2015, s. 237). En svakhet ved kvalitativ metode at metoden er lite egnet for statistisk generalisering. Forskningen min tar utgangspunkt i et fåtall informanter som dermed gjør det utfordrende å generalisere funn utover eget utvalg. En styrke ved den kvalitative metoden er derimot teoretisk generalisering (Jacobsen, 2015). Funnene mine kan derfor sammenlignes med andre relevante caser innen organisasjonsstudier og læring. Funn som stemmer overens med teorier vil styrke gyldigheten til resultatene, mens nye funn kan danne grunnlag for nye teorier. Andre organisasjoner som for eksempel har tilsvarende investeringsprosess, kan trolig dra nytte fra noen av funnene. Alternativt, dersom andre organisasjoner vurderer å ta i bruk noen av organisasjonsprinsippene til Forsvarets investeringsprosess, kan funnene fra denne analysen være med på å beskrive hvordan det kan påvirke organisasjonslæring. Eller hvordan delegering av ansvar og myndighet kan påvirke effektivitet og beslutningstaking. Siden organisasjoner er i kontinuerlig endring (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 341), kan funnene i fra denne studien generaliseres til en viss grad hos andre organisasjoner som er bygget opp på samme måte og opplever hyppige endringer. Oppgaven gir økt forståelse for sammenhengen mellom organisasjonslæring, organisering og organisasjonsendringer i Forsvarets investeringsprosess. Resultatet av denne studien gir bedre teoretiske forutsetninger for å lykkes med organisasjonslæring, ved å fremheve forhold som kan hemme forbedring og fremmer organisasjonslæring, samt øke bevisstheten rundt kunnskapsdeling og erfaringslæring i organisasjonen.



### 4.8.3 Pålitelighet

Med pålitelighet menes hvorvidt undersøkelsen er etterprøvable og at andre forskere kunne kommet frem til tilnærmet samme resultatet ved å gjennomføre samme undersøkelse (Jacobsen, 2015). Forskerens engasjement og evne til å være objektiv kan påvirke forskningsresultatets pålitelighet (Tjora, 2017). Kvalitativ forskning er basert på den fortolkende tradisjonen og en er innforstått med at en fullstendig nøytralitet ikke eksisterer (Tjora, 2017). Derfor er det viktig at jeg er transparent rundt min egen posisjon, engasjement og hvordan det kan påvirke forskningen (Tjora, 2017). Jeg merket fort at det var vanskelig å finne balansen mellom å være nøytral samtidig som jeg skulle skape en avslappende og fri flyt i intervjuet. Måten jeg endte opp med å kompensere for dette var ved å bruke intervjuguiden flittig for å sørge for at samtlige fikk de samme spørsmålene, samtidig som jeg også nevnte at min rolle som forsker skulle være nøytral slik at informantene skjønnte at jeg ikke var likegyldig. Tjora (2017, s.235) skriver at det er «ikke det viktigste å gå ut i felten uten noen faglig eller hverdagslig forutforståelse, men å være åpen om denne og være forberedt på å justere forståelsen underveis». Denne beskrivelsen gjorde meg bevisst på at mine erfaringer, kunnskaper med mer vil alltid være der, men at jeg selv er ansvarlig for å ha et åpent sinn til den informasjonen som kommer. Dette var blant annet også en av grunnene til at jeg gjennomførte en full transkribering av intervjuene slik at jeg var i større grad sikker på at jeg ikke allerede der utelukket data som kunne potensielt være nyttig.

For å styrke påliteligheten knyttet til min objektivitet har jeg også valgt å benytte direkte sitater fra informantene i analysen slik at informantenes stemme gjøres «synlig» (Tjora, 2017). Ved å benytte sitater blir primærdata og mine tolkninger atskilt som gir økt pålitelighet (Thagaard, 2018). Et annet moment som Tjora (2017) fremhever knyttet til pålitelighet er relasjonen mellom forsker og informant. Jeg valgte informanter som jeg ikke kjente eller hadde noen relasjon til fra før som kan øke påliteligheten i form av at jeg ikke har selv valgt informanter som jeg for eksempel regnet med kom til å gi de svarene jeg ønsket.

Et moment som bør belyses i min forskning er selve konteksten intervjuene ble gjennomført i. Covid-19 pandemien hadde vart i over ett år når jeg gjennomførte intervjuene og fortsatt forelå det flere restriksjoner, noe som kan forsterke opplevelsene til

informanten både i positiv og negativ retning. Dermed kan dette være med på å påvirke hvorvidt en ville fått tilsvarende svar. Informantene fikk som nevnt tidligere velge hvordan intervjuet skulle gjennomføres. Jeg opplevde i utgangspunktet at konteksteffekten ikke hadde noen særlig betydning for forskningen, utover påvirkningen covid-19 pandemien kan ha utgjort. Samtidig skal det nevnes at to av intervjuene (begge over teams) ble avbrutt av min grinende datter på omtrent 6 måneder. I begge tilfellene tok vi en kort pause før vi begynte på igjen. Jeg opplevde at informantene hadde stor forståelse og var villige til å fortsette intervjuet en annen dag dersom ønskelig. Siden det ikke var så mange spørsmål igjen fortsatte jeg intervjuet etter pausen, men da med baby til stede i omtrent 10-25 minutter. Dette kan ha påvirket min evne som forsker til å stille oppfølgingsspørsmål, samt informantene kan ha fattet seg mer i korthet for å hensyn ta min situasjon. Derimot spurte jeg alltid informantene om jeg kunne ta kontakt med dem dersom jeg skulle ha noen spørsmål når jeg begynte på analysen, dette sa samtlige ja til.

## 5.0 Presentasjon av funn

I dette kapitlet vil jeg presentere funn som er relevant for å besvare problemstillingen. Temaene som ble identifisert gjennom analysearbeidet blir i denne delen knyttet til organisasjonslæring. Først vil jeg legge frem funn som er relatert til organisering av investeringsprosessen. Deretter vil jeg presentere barrierer knyttet til forbedring av Forsvarets investeringsprosess før jeg til slutt presenterer funn som legger til rette for organisasjonslæring i investeringsprosessen. Kapitlet avsluttes med en kort oppsummering.

### 5.1 Organisering av investeringsprosessen

Organisering har sammenheng med hvordan organisasjoner fungerer og opererer derfor er det viktig å kartlegge hvordan Forsvarets investeringsprosess er organisert. Dette for å kunne si noe om organisering knyttet til graden av byråkrati, hvordan linjeorganisasjonen påvirker beslutningstaking og hvordan organiseringen kan påvirke den ansattes motivasjon og ytelse. I dette delkapitlet skal jeg presentere funn relatert til temaet byråkrati og avbyråkratisering.

#### 5.1.1 Byråkrati og avbyråkratisering

Statlige organisasjoner blir ofte forbundet med høy grad av byråkrati noe som også gjenspeiler opplevelsen til informantene. To informanter beskriver opplevelsen av for mange sjefer og beslutningstakere i investeringsprosessen på ulike måter:

I2: «Organiseringen kan bli bedre, det er mange nivåer og sjefer i FST (...) Antallet nivåer og sjefer går på bekostning av saksbehandlere da Forsvaret er styrt på blant annet årsverksrammer. Men dette må ses i et større perspektiv også, for det er jo en balansegang mellom behovet for å dele opp oppgaver og ansvar i seksjoner og avdelinger med dertil antall sjefer, for det er jo Forsvarets totale portefølje som skal håndteres, og det er jo ganske komplekst og svært spredt hva angår fagfelt, og dette gjør det svært krevende om leder skal ha hele oversikten og innsikten til å forstå sammenhengene og konsekvensene ved beslutninger på tvers av forsvarsgrener.»

I5: «At vi da skal sitte med for eksempel investeringsavdeling i FMA i tillegg til FST investering og FD, vi har for mye beslutningstakere.»

Sitatene beskriver opplevelsen av mange nivåer og beslutningstakere, noe som går på bekostning av saksbehandlerkapasitet. Videre presiserer informanten fra Forsvarsstaben at der er et komplekst og spredt fagfelt og derfor må en balansere størrelsen på ansvarsområdet og antall beslutningstakere. Informantene fra Forsvarsmateriell beskriver tilsvarende opplevelse:

I3: *«Forsvarsmateriell er på vei til å bli mer og mer toppstyrt og topptung. (...) En kan sammenligne det med en sånn krone-is prinsipp jo større toppen blir, jo mer topptung den blir, jo mer verdiskapning skal alle disse hodene ha (...) noen må tilfredsstille/ svare disse ulike tingene/oppdragene som kommer og det er gjerne de som sitter nede i organisasjonen som igjen medfører lavere gjennomføringskapasitet. Det merker vi ganske godt. På et eller annet tidspunkt så velter den kronisen, det er min største bekymring. For den er så tung i toppen.»*

I4: *«så blir det masse direktører som ansettes i hytt og gevær og jeg syns ikke at jeg har sett at det har fremmet organisasjonen på noen måte, for oss lengre ned i organisasjonen.»*

Informantene fremhever at organiseringen er blitt mer topptung. Det ansettes flere og flere øverst i organisasjonen, uten at det gir den store merverdien for de på lavere nivå eller fremmer organisasjonen som helhet. Kron-is prinsippet gir et godt bilde på hvordan dagens organisering oppleves. Desto større toppen eller ledelsen er, desto mer verdiskapning kreves, som igjen opptar kapasiteten på lavere nivå. En får dermed mindre arbeidskapasitet til å løse sine primæroppgaver. Det blir med andre ord identifisert at det er for mange beslutningstakere i investeringsprosessen som går på bekostning av saksbehandlere. I forlengelsen av dette kommer det frem at det er et stort problem at ansvar og myndighet ikke delegeres ned i organisasjonen. Følgende sitater belyser utfordringen knyttet til ansvar og myndighet:

I4: *«også kommer det et nytt mellomnivå, der man må gjennom en sånn ny leder som ikke gjør noe (...) istedenfor å delegere ansvaret ned»*

I5: *«Altså vi må være relevante, vi må få hurtigere leveranser og den eneste måten å gjøre det på er å dytte makt og myndighet ned. Så kan det være at vi kjøper et par feil (nevner kjøretøy), men det gjør vi nå uansett. Ingen av de (nevner kjøretøy) som ble bestilt til*

*Afghanistan kan brukes i Norge på Norsk vei, så når det kommer 11 år for sent så er de ubrukelige».*

*I6: «Jeg tror veien ut av dette her da er sjefer som får ansvar og tørr og ta ansvar og som delegerer det, uten at ting må dokumenteres hele veien»*

Informantene fremhever delegering av beslutningsfullmakt som et middel for å effektivisere investeringsprosessen. Fra Hæren blir det poengtert at feilinvesteringer forekommer den dag i dag og vil trolig også forekomme om en delegerer ansvar og myndighet ned i organisasjonen. Videre blir det påpekt fra informanten i Forsvarsmateriell at en må gjennom så mange ledd eller mellomnivåer som ikke bidrar i noen særlig grad. Det blir også påpekt at det tidligere var beslutningsfullmakt på lavere nivå, noe informanten beskriver på følgende måte:

*I3: «det har jo vært bra det er derfor jeg tar det opp. Det har blitt dårligere og dårligere, mindre og mindre beslutningsfullmakt, det løftes til stadig oppover i systemet det er derfor jeg egentlig belyser det for vi har hatt den fullmakten».*

Informanten beskriver situasjonen som forverrende, hvor en tidligere hadde beslutningsfullmakt på lavere nivå. Det kommer frem at delegering ville vært et tiltak for å effektivisere organiseringen. I innledningen til denne oppgaven beskrev jeg at frigjorte ressurser skulle brukes til å nå regjeringens generelle mål om avbyråkratisering og effektivisering (Vetvik, Lund & Bauser, 2015). Blant de seks informantene var det kun en informant som hadde merket noe til avbyråkratisering og effektivisering:

*I2: «Ja jeg vil si det at den endringen som ble gjort med de nye retningslinjene som kom i fjor for investering i forsvarssektoren og der hvor da Forsvarsdepartementet delegerer til Forsvarssjefen prosjekteieransvaret for kategori 2 prosjekter så vil jeg si at vi har merket det.»*

Sitatet belyser at det ble gjennomført en endring i fjor som innebar at Forsvarsstaben fikk økt ansvar og myndighet for kategori 2 prosjekter. Denne endringen oppleves som positiv og har bidratt til følelsen av redusert byråkrati. Samtidig som det legger bedre grunnlag for å effektivisere investeringsprosessen gjennom å slippe å ta alt opp til

Forsvarsdepartementet. Endringen oppleves også som et godt tiltak fra Forsvarsdepartementet, som illustrert i dette sitatet:

I1: *«Og det synes jeg var en god endring. Gjorde ting mye klarere, mye klarere ansvarsfordeling faktisk.»*

Informanten fremhever den positive effekten av endringen som ble gjort da Forsvarsstaben fikk delegert ansvar og myndighet for kategori 2 prosjektene. Ansvarsfordelingen oppleves som mye tydeligere mellom Forsvarsstaben og Forsvarsdepartementet. Samtidig påpeker informanten fra Forsvarsstaben at en ikke nødvendigvis klarer å bruke dette mulighetsrommet:

I2: *«Om vi er flinke nok til å utnytte denne muligheten, pga. noen av de tidligere nevnte punktene som kompetanse, erfaring, risikovilje til å bruke det fulle mulighetsrommet som ligger der, der er vi ikke helt enda. Mulighetene ligger der hvert fall innenfor regelverket til å få det til (...) Vi har tidligere ofte bedt om mer dokumentasjon før vi godkjenner anskaffelsen enn det vi trenger ut ifra egen erfaring og muntlige tilbakemeldinger fra flere saksbehandlere. Det er lettere å si følg malen enn å si hopp over malen og bare gå og kjøp»*

Sitatet tydeliggjør at endringen har gitt nye muligheter for effektivisering og avbyråkratisering, samtidig foreligger det rom for forbedring og avbyråkratisering internt. Det føre meg over på opplevelsen av fravær av tillit til de ulike nivåene og hvordan det svekker effektiviteten i investeringsprosessen, følgende sitat belyser dette:

I3: *«det som var tidligere en kjernesak i Forsvaret det med tillitbasert lederskap og intensjonsbasert lederskap er på vei til å bli mer fraværende for man fjerner tilliten til at ulike nivåer kan og har evne til å beslutte det skal gjerne løftes oppover for beslutning og det skaper heller ikke effektive prosesser. Eller nødvendigvis gode vurderinger fordi man blir jo på sikt ikke i stand til å tenke selv. Det var kanskje litt sånn satt på spissen»*

Informanten fremhever hvordan intensjon- og tillitbasert lederskap er i ferd med å forsvinne, siden tilliten til å faktisk beslutte på ulike nivåer fjernes. Informanten sier at det i verste fall kan påvirke vurderingsevnen og evnen til å tenke selv. Med andre ord kan en

tolke det dit hen at utviklingen som foregår i Forsvarsmateriell reduserer effektiviteten internt som igjen vil være med på å påvirke investeringsprosessen i negativ forstand. Når det gjelder tillit generelt sett kom det frem at informantene hadde høy tillit til de som jobber innenfor investeringsprosessen. Tillit til beslutningstakere og organiseringen til Forsvarsmateriell beskrives i følgende sitater:

I3: *«Tilliten i prosjektet sånn for øvrig, prosjektteamet er veldig bra, men det som går på tillit sånn generelt sett forhold i organisasjonen den er også bra til kollegaer og det domenet, men når det kommer til ledelsesfilosofi så har vi et større problem.»*

I5: *«Til de som holder på med dette her har jeg svært høy tillit. Til de beslutningstakerne derimot så er jeg mer kritisk. Rett og slett fordi vi har en slik ide i Forsvaret at er du sjef så kan du alt»*

I6: *«Altså internt i Hæren så føler jeg det er tillit og at man gir tillit (...) Det jeg ikke har så høy tillit til i FMA er organiseringen deres, da vi ser at forskjellige kontor/avdelinger ikke nødvendigvis samarbeider så godt som de bør, er dette kilde både til forsinkelser og frustrasjon.»*

Informant 3 og 5 påpeker mindre tillit til beslutningstakere og ledelsesfilosofien. Informant 6 sier at tilliten til Forsvarsmateriell sin organisering ikke er så høy. Kontrollmekanismene slik som å måtte løfte saker opp for beslutning eller opprettelse av flere mellomnivåer, kan bidra til å sikre kvalitet i investeringsprosessen, som denne informanten fra Forsvarsmateriell beskriver:

I4: *«På den andre siden har vi hatt noen saker nå. Et eksempel er å be om innsyn i en sak, (...) plutselig mener de nei her burde jeg vært med i konkurranse og så kan de levere inn klage og da stopper alt opp. Så derfor er det jo da bedre at en har en ekstra sjekk for plutselig er et år tilbake i tid. Så joda det er en grunn til at vi har de ekstra sjekkene,»*

Informanten beskriver at de har hatt et par situasjoner hvor prosesser har stoppet opp og derfor er det er ikke helt uten grunn at det opprettes disse ekstra nivåene med kontroll. Denne beskrivelsen gir større forståelse for hvorfor det opprettes flere kontrollmekanismer slik som flere mellomnivåer eller manglende delegering av ansvar og myndighet. Samtidig

er det et interessant funn at informantene fra Hæren og Forsvarsmateriell opplever flere beslutningstakere og mindre ansvar og myndighet på lavere nivå.

Dette fører meg videre til et annet interessant funn, hvorvidt Forsvarsmateriell bør være en sideordnet etat eller være underlagt Forsvarssjefen, slik som tidligere. Informanten fra Forsvarsdepartementet beskriver dette:

*I1: «Så for 5 år tilbake så opprettet de jo Forsvarsmateriell som egen etat jeg vet ikke om det er evaluert og om det har gitt oss noe mer effektivisering. Noen hevder jo at det har gjort det mer tungrodd du får jo to tunge strukturer ved siden av hverandre. Og man kanskje er ofte uenige i hvordan ting skal gjøres. Da Forsvarsmateriell lå under forsvarssjefen var det jo forsvarssjefen som bestemte over Forsvarsmateriell, men nå er det jo egentlig en general og en direktør som har like mye å si.»*

Det blir beskrevet at noen hevder at opprettelsen av Forsvarsmateriell har gjort investeringsprosessen mer tungrodd, ved at en nå har to tunge organisasjoner ved siden av hverandre. I tillegg påpekes det at da Forsvarsmateriell lå inn under Forsvaret så var det Forsvarssjefen som hadde siste ordet, mens nå har de like mye å si. Begge informantene fra Hæren understøtter problematikken med to sidestilte etater og trekker frem hvordan finansieringen mellom de ulike etatene foregår:

*I5: «jeg er veldig negativ til det, (..) det er to forskjellige etater, to helt adskilte budsjetter en ting er internt i Forsvaret, men da er det plutselig mine penger og dine penger og det blir fryktelig uheldig.»*

Sitatet beskriver hvordan skillet mellom Forsvaret og Forsvarsmateriell skaper problemer i form av hvem som skal finansiere de ulike aktivitetene som gjennomføres underveis i et prosjekt. Denne problematikken oppstår som følge av at en har to separate budsjetter, to ulike etater. Dersom en hadde tilhørt samme etat ville en trolig sluppet unna utfordringen knyttet til «mine og dine» penger. Her vil en da igjen bruke unødvendig tid og ressurser på å diskutere hvem som skal betale for hva.



## 5.2 Barrierer knyttet til forbedring av investeringsprosessen

I dette delkapittelet skal jeg presentere funn som utfordrer forbedring av investeringsprosessen. Først blir personellrotasjon, tid og ressurser beskrevet. Deretter presenteres endringer og omstillinger sett i sammenheng med forbedring av investeringsprosessen. Delkapittelet avsluttes med en presentasjon av kompleksitet og utdanning og hvordan disse opptrer som barrierer for forbedring av investeringsprosessen.

### 5.2.1 Personellrotasjon, tid og ressurser

#### 5.2.1.1 Høy rotasjon- konsekvenser

Gjennomgående beskriver informantene at det er høy personellrotasjon i store deler av investeringsprosessen. Informanten fra Forsvarsstaben beskriver personellrotasjonen i investeringsprosessen på følgende måte:

I2: *«Personellrotasjonen er fortsatt skyhøy. Et eksempel på det er innføringen av tidsbegrensning på alle stillinger der 3-5 år, som nå er normalen på militære stillinger. På det laveste nivået innen investeringsfaget finner en ofte prosjektoffiserene og befal som sitter ute i avdelingene, de har 3-5 år. Hovedinstruktører og fagarbeidere på våpenskolemiljøene 3-8år, hvis de er OR. Neste nivå som er DIF- staben er 3-5år, samme er det i Forsvarsstaben 3-5år.*

Sitatet illustrerer tidsbegrensningen på de militære stillingene i investeringsprosessen. Dette bidrar til høy rotasjon på personellet som jobber med investeringer. Det påpekes at det er forskjell på sivilt og militært tilsatte hvor de sivile sitter lengre i stilling enn de militære og på den måten bidra til kontinuitet. Informanten i fra Forsvarsdepartementet svarte følgende når det gjaldt forskjell på militært og sivilt tilsatt:

I1: *«Av oss fem som jeg nevnte at jobber som oppdragsgiver så er vi tre sivile og tre militære. Jeg spør informanten om hen merker forskjell mellom de sivilt tilsatte vs militært tilsatte? Informanten svarer; det er tydelig forskjell, tydelig forskjell (...) Han (militært ansatt) har nå blitt varm i trøya og er kjempeflink i jobben også skal han til Bardufoss, selvfølgelig, selvfølgelig. Synd, veldig synd. Nå kommer det en ny en»*

Her illustrerer sitatet at det er stor forskjell på sivilt og militært tilsatt relatert til hvor lenge en blir i samme stilling. I det en militært ansatt blir varm i trøyen flyttes den ansatte videre i ny stilling. Den høye personellrotasjonen trekkes frem som en utfordring knyttet til de militært tilsatte i investeringsprosessen. Dermed kan for eksempel de sivilt tilsatte være de som sitter på erfaringene og blir kontinuiteten, noe som da forutsetter at det både er sivilt og militært tilsatte i samtlige ledd i investeringsprosessen. I Forsvarsmateriell fremheves viktigheten av å ha samme personell gjennom hele prosjektløpet for å opprettholde kompetansen og progresjonen i prosjektet, noe som følgende sitat illustrerer:

*I3: «Vi er i gjennomføringen av prosjektet avhengig av personell som står gjennom hele prosjektløpet for å videreføre kompetanse og historikken for best mulig effekt. Eller for å kunne evne å gjennomføre prosjekt på en best mulig effektiv måte. Det er faktisk ikke mulig med den nye OR/OF eller OMT- løsningen fordi der har en jo tidsbegrensing i stilling. Det er hvert fall veldig ressurskrevende på militær side å klare å beholde folk gjennom en prosess, det kommer ikke til å skje. Det er en bekymring, men den er egentlig først kommet på bordet nå, siste ukene.»*

Sitatet tar opp problematikken med å innføre tidsbegrensing i stilling for militært personell og hvordan det gjør det utfordrende og beholde personell gjennom hele prosjektløpet. Bekymringen har nylig blitt et problem i Forsvarsmateriell grunnet implementeringen av den nye ordningen for militært tilsatte (OMT). Høy rotasjon blant personellet gjør det svært vanskelig å opprettholde kunnskapen om investeringsprosessen og erfaringsnivået blir også lavere blant de ansatte noe som informanten fra Forsvarsdepartementet illustrerer.

*I1: «...vi har jo ikke stillingsinstruksjer, men jeg vet allikevel hva jeg skal gjøre i min jobb fordi jeg har kunnskap om det gjennom mange år og erfaring såkalt taus kunnskap. Det står ingen sted hvordan vi skal gjøre det, men jeg har det i hodet. Men hvis du er på et sted i 3-4 år da lærer du aldri den tause kunnskapen. Og når du begynner å lære så skal du ut igjen (...) den stadige utskiftningen av militært personell det gjør vi hele tiden for hele prosessen. Altså Forsvaret taper på det faktisk fordi de har folk så kort tid i stilling.»*

Sitatet belyser hvordan en gjennom mange års arbeid opparbeider seg erfaringsbasert kunnskap. Informanten påpeker at det er utfordrende med hyppige utskiftninger av personell. Da det tar tid å opparbeide seg kunnskap om investeringsprosessen. En annen

faktor som blir trukket frem av informantene er at den høye rotasjonen av personell også påvirker kompetansen om prosessen og helheten som dermed gjør at en ikke tør å ta risiko. Sitatet nedenfor beskriver dette.

*I1: «mye rotasjon på personellsiden så er nok kompetansen om prosessen, eller kompetansen om hele systemet for lav da til å da ikke ta risikoen på å utelate punkter, man tar de med for sikkerhetsskyld, for å være på den sikre siden.»*

Viktigheten av kompetanse og hvordan det kan påvirker enkeltindividers risikovillighet påpekes i sitatet ovenfor. Høy personellrotasjon svekker kompetansen om selve investeringsprosessen, noe som kan medføre at ansatte ikke føler seg trygg til å ta de snarveiene som for eksempel kan effektivisere investeringsprosessen.

#### **5.2.1.2 Tidsperspektiv, kompleksitet og utdanning**

Det er flere som beskriver investeringsprosessen som tidkrevende og kompleks, både når det gjelder å tilegne seg formell kompetanse innenfor metodikken og det å gjennomføre et prosjekt. Fra Hæren sin side er opplevelsen entydig, PRINSIX oppleves som kompleks og tung, samtidig som metodikken knyttes til årsaken for at materiellet som ankommer er utdatert:

*I5: «Ja kompleksiteten helt klart, ja kompleksiteten er for stor (...) prosjektene våre tar uforholdsmessig lang tid fordi de blir komplekse og det gjør at vi hele tiden må bytte ut folk (...) det tar 1 år å lære seg og det å bli sertifisert i teorien i PRINSIX, men et PRINSIX-løp tar jo 6-7 år altså fra du starter med prosjektide til materiellet er overført til drift»*

*I6: «prosessen er veldig tung (...) Og i tillegg så får vi en ekstra negativ greie og det er at materiellet blir avleggs før vi rekker å få det ut til brukeren. Alle nivå skal være sikre på at de ikke har dummet seg ut i bruken av pengene til skattebetalerne, så til syvende og sist så dummer vi oss ut allikevel ved at materiellet kommer for sent. Det er bare det at da har vi gjort det «lovlig»»*

Det første sitatet viser til at prosjektene er tidkrevende og komplekse noe som noe som ofte innebærer at en må bytte personell ofte. Når en bruker ett år på å bli sertifisert i

PRINSIX og en kan inneha samme stilling 3-5 år, bruker en mye tid på utdanning i noe en ikke nødvendigvis jobber så lenge med. Den andre informanten påpeker at prosessen er tung og fremhever faren for at materiellet blir utdatert som følge av at en til stadighet skal sikre at en ikke har gjort noe feil.

Forsvarsdepartementet og Forsvarsstaben mener på sin side at PRINSIX-metodikken i seg selv ikke er komplekst. Noe de beskriver på følgende måte:

I1: *«Der er hvert fall vi i FD uenig fordi vi mener at PRINSIX er et veldig godt verktøy, men det er bruken av det som på en måte er feil da.»*

I2: *«PRINSIX er ikke kompleks, men kan virke komplisert hvis du ikke har jobbet noe særlig med den eller fått grundig opplæring i hvordan den er satt opp. Det er ikke prosessen som er kompleks, men det å gjøre en investering er komplekst, PRINSIX prosessen prøver å gjøre det enklere.»*

Informanten fra Forsvarsdepartementet fremhever at PRINSIX er et godt hjelpemiddel som har som hensikt å forenkle den komplekse investeringsprosessen. En årsak som trekkes frem for hvorfor PRINSIX oppleves som kompleks, er manglende opplæring som gjør at personellet ikke har de rette forutsetningene for å lykkes. Både fra Forsvarsmateriell og Hæren påpekes problematikken med utdanningen innen PRINSIX. Sitatene nedenfor illustrer dette:

I3: *«PRINSIX er i all hovedsak knytta til prosjektteori (...) det er egentlig en utfordring. Det betyr egentlig i praksis at vi har noen interne prosedyrer, men det er ikke en del av PRINSIX på måten å drive prosjekt på så vi kan ikke bruke prosjektteori som sivil opplæring, direkte overførbart inn i måten å drive prosjekt på i Forsvaret. (...) Vi har et styringssystem som antagelig ivaretar deler av de elementene jeg nevnte som ikke var dekt av PRINSIX men de er i stadig revisjon.»*

I5: *«de har den såkalte FMA- skolen. De har kun fokus på den ene siden i, den ene aktøren altså og det er prosjektorganisasjonen som da skal ta frem materiellet de har ingenting fokus på brukeren.»*

Informantene beskriver utdanningen i PRINSIX som ikke treffende, men med ulik årsaksforklaring. Informanten fra Forsvarsmateriell belyser at PRINSIX i liten grad tar for seg hvordan Forsvarsmateriell faktisk gjennomfører et prosjekt. Noe som har resultert i at de har laget sine egne prosedyrer. Dermed kan en ikke benytte prosjektteori for å utdanne eget personell fordi det ikke samsvarer med de interne prosessene. Det foreligger et styringssystem som delvis ivaretar dette avviket, men det er i stadig revisjon som gjør det utfordrende for dem å opparbeide seg god kunnskap og kompetanse. Det kan tyde på at Forsvarsmateriell i stor grad er avhengig av å utarbeide egne utdanningsopplegg utover det som eksisterer i den formelle utdanningen til PRINSIX. Informanten fra Hæren fremhever utfordringen knyttet til manglende utdanning for brukerne. Dette gir ringvirkninger i form av at brukerne ikke har de rette verktøyene til å utføre sin del av investeringsprosessen.

Et annet aspekt relatert til tidsperspektivet er at sjefene som beslutter ikke nødvendigvis kommer til å se effekten av beslutningen som tas:

*15: «at uansett hva vi driver på med på investerings siden det er så langt fram at det er jo faktisk, altså når ikke engang sjef Hæren fatter interesse av det for han har blitt pensjonist før noe av det kommer til skudd da har vi bommet littegran.»*

Sitatet illustrerer at en kan risikere at prosessen tar så lang tid at selv ikke de som har tatt beslutningene kommer til å se effekten av det. Da kan en risikere at sjefene ikke utviser den store interessen for investeringen, siden en har mange andre dagsaktuelle problemstillinger som må håndteres.

### **5.2.1.3 Ressurser**

Informantene påpeker at det er en utfordring når det gjelder å ha tilstrekkelig med personell. Sitatet nedenfor belyser mangelen på personell og hvordan det påvirker muligheten til å rådføre seg med kollegaer.

*16: «Nok folk. Sånn som nå når jeg går videre så har ikke jeg noen å sparre mot i våpenskolen (...) Så skulle gjerne vært flere folk rundt i orgen og sparre mot (...) men altså Hæren er one man deep på alt vi driver med»*

Sitatet fremhever at det er for lite folk i organisasjonen noe som gjør det utfordrende i situasjoner hvor en lur på noe, fordi det ikke er noen å forhøre seg med. I forlengelsen av dette blir det også tatt opp at det blir ansatt personell i stillinger hvor de ikke har den rette kompetansen og dermed må starte rett på utdanningsløpet. Sitatet nedenfor beskriver dette:

I2: «*det er personell som jobber i FST- investering uten noen tidligere erfaringer med prosjekt og investering, som starter på PRINSIX- kurs. Det prøver vi å gjøre noe med nå, blant annet med å sette krav om minimum 5 års erfaring fra investering før de begynner i Forsvarsstaben (gjelder fra august 2021). Et tiltak for å prøve å heve kompetansen.*»

Sitatet ovenfor belyser at ansatte begynner rett på utdanning. Et annet viktig aspekt med dette er at når de ansatte er på utdanning, reduseres saksbehandlerkapasiteten og dermed vil arbeidsbelastningen øke for de som sitter igjen og evnen til å lære reduseres. Siden personellrotasjonen er så høy vil en til stadighet ha personell som gjennomfører utdanningsløpet og dermed svekket saksbehandlerkapasitet. Forsvarsstaben har som tiltak iverksatt krav om minimum fem års erfaring innenfor investering for nytt personell fra august 2021. Tiltaket skal bidra til å øke kunnskapen, men med forbehold om at det finnes personell å rekruttere fra. I den sammenheng blir det tatt opp at det ikke foreligger noen karriere- og tjenesteplan for de som jobber med investeringer i Forsvaret. Følgende sitatet belyser dette:

I2: «*ingen karriere og tjenesteplan for personell som jobber med investeringer*»

Fraværet av karriere- og tjenesteplan for investeringsprosessen påvirker arbeidstakernes forutsigbarhet for videre karriere. Resultatet kan dermed bli at personell slutter eller velger å gjøre noe annet hvor karriere- og tjenesteplan er på plass. Dette kan også bidra til at en mister personell og dermed kompetanse ut av investeringsprosessen, som igjen øker eller opprettholder høy personellrotasjon. Flere nevner at arbeidsbelastningen er høy noe ene informanten beskriver slik:

I6: «*det er ikke snakk om prioritering lenger heller. Det er for mye å gjøre for veldig mange*»

Informanten fremhever dilemmaet med at en ikke kan prioritere bort arbeidsoppgaver. En kan si at høy arbeidsbelastning er en konsekvens av for lite ressurser. En løsning som

trekkes frem som kan bidra til å redusere både arbeidsbelastningen og øke tilgangen på personell er ved å for eksempel å la personellet jobbe i samme stilling utover 3-5 år. Sitatet nedenfor belyser dette.

I3: *«Men at vi bør fasilitere og legge til rette for å ha mulighet til å ha folk i stilling lengre, det har jo vært en av grunnene til at det ikke har vært tidsbegrensing på stillingene, hvert fall her i Forsvarsmateriell på dette nivået her.»*

Det kommer frem fra sitatet at det tidligere fraværet av tidsbegrensing skyldes nøyaktig det å kunne beholde personellet lengre i samme stilling. Ved å kunne beholde personellet lengre vil en kunne redusere antallet som årlig er under utdanning og dermed også påvirke arbeidsbelastningen i positiv retning. Samtidig er det flere andre forhold som vil være med og påvirke følelsen av høy arbeidsbelastning. Jeg vil komme nærmere inn på dette under endring og omstilling.

## **5.2.2 Endringer og omstillinger**

Dagens organisasjoner må være endringsvillighet for å overleve da for eksempel avstanden mellom nasjoner, organisasjoner og individer blir kortere som følge av globalisering og teknologiutviklingen. I Forsvaret er det også viktig at organisasjonen tilpasser seg den sikkerhetsmessige situasjonen i og rundt Norge. Investeringsprosessen kan sies å være en viktig brikke for å oppnå dette, da en gjennom investeringer kan endre Forsvaret som helhet gjennom nye eller andre plattformer, teknologi med mer. Dette delkapittelet skal presentere funn knyttet til endring og omstillinger relatert til læring i og forbedring av investeringsprosessen i Forsvaret.

### **5.2.2.1 Stjeler tid og ressurser**

De fleste informantene sier at det stadig er endringer og omstillinger og at dette er krevende. Sitatene nedenfor belyser dette.

I1: *«Avdelingen endres jo relativt hyppig da. Vi bruker mye krefter på å omorganisere oss stadig vekk (...) Det tar jo tid og ressurser, det gjør jo det. Og fokus bort fra andre oppgaver»*

I2: «Også er det mye omstillinger. Investeringsavdelingen ble opprettet 1. august 2020 og er midt opp i en ny omstilling nå (...) Da må vi finne ut hvordan vi skal gjøre det vi alltid har gjort i den nye strukturen oppå alt det andre»

Det første sitatet viser til at det skjer hyppige endringer og omorganiseringer noe som resulterer i at man får mindre tid og ressurser til å løse sine andre oppgaver. Dette understøttes også av informanten fra Forsvarsstaben hvor det også belyses at det er mye omstillinger, noe som eksemplifiseres med investeringsavdelingen som ble opprettet i fjor og som allerede er i en ny omstillingsprosess. For hver omstilling må en da finne ut hvordan en skal tilpasse seg endringene i tillegg til sin primærjobb, som sitatet ovenfor illustrerer. Det kommer frem fra informantene at selv om en har endret noe på avdelingstilhørighet eller strukturer så har arbeidsoppgavene bestått. Dette uttrykkes på ulike måter:

I1: «ikke vært samme avdelingstilhørighet da, men oppgavene har bestått»

I2: «Men det skorter vel kanskje litt på det og faktisk endre (...) så kommer det litt til halvveis på selve implementeringen. En får ikke endret helt på hvordan vi jobber. Selv om man har fått et nytt navn eller tilhører en ny seksjon så gjør man ofte fortsatt mye av det samme. Man har omstilt organisasjonen, men man har ikke helt endret måten man jobber på. Det må den nye organisasjonen bruke mye tid og ressurser på etter at ny organisasjon er iverksatt»

Informanten uttrykker at det gjennomføres organisasjonsendringer i struktur, men at det er lite endring i arbeidsoppgavene til den enkelte. Dette er en veldig interessant observasjon. Utad og på papiret har en endret organisasjonen, men i realiteten fortsetter en å jobbe slik en alltid har gjort. Derimot kan en i det minste identifisere at dersom endringene eller omstillingene ikke gir noe særlig resultater, så har en brukt tid og ressurser fra andre viktige arbeidsoppgaver for å oppnå en minimalt forbedret/endret situasjon. I forlengelse av dette uttrykker en av informantene i Hæren skepsis mot de hyppige endringene:

I5: «Vi er for endringsvillige. Vi endrer oss for endringens skyld ikke for å effektivisere. Vi kan ikke jobben vår godt nok, vi har ikke lært jobben vår godt nok så gjør vi endringer.»



Informanten påpeker at de ikke får tid til å lære seg jobben sin før en skal gjennomføre en ny endring. Med andre ord, en opplevelse av veldig hyppige endringer. Det kommer frem fra samtlige nivåer i investeringsprosessen at det er mye endringer og omstillinger. Sitatet ovenfor illustrerer det flere opplever, nemlig at stadig endringsprosjekter for å effektivisere organisasjonen kan gå utover det å lære å gjøre jobben sin godt. Ett område som flere nevner er utsatt for hyppige endringer, er metodikken PRINSIX. Følgende sitat illustrerer dette:

*I6: «Så det at den hele tiden endrer seg i større eller mindre grad det gjør jo at folk føler seg usikre på modellen. Du må hele tiden ta skole/kurs for å være oppdatert, det har vi ikke tid til (...) dette hadde vi faktisk en del om på den der medarbeiderundersøkelsen vi gikk gjennom nå, da var dette faktisk en av tingene som ble diskutert, at folk føler at de har ikke rett kompetanse eller er usikre på om kompetansen er utdatert.»*

Informanten viser til hvordan opplevelsen av de stadige endringene i metodikken påvirker følelsen av manglende mestringfølelse. Endringene skjer såpass hyppig at de som jobber i Hæren føler at de ikke har den riktige kompetansen. Det blir det også tatt opp at en må forholde seg til flere ulike metodikker. Et prosjekt kan bruke den forrige metodikken mens et annet prosjekt er i ny metodikk, noe som i kombinasjon med mengden prosjekter en ansatt er ansvarlig for blir veldig kompleks. Følgende sitat belyser dette:

*I5: «vi må forholde oss til flere typer altså den nåværende, den forrige og pinade den metodikken som var før det igjen. Det er alt for kompleks (...) Og et system der du bruker 1 år på å forstå systemet og liksom klare å få oversikt i det, altså slik som mine TPK`er han ene han har 14 parallelle prosjekt. Det blir fryktelig mye han skal ha kunnskap om ikke bare om status på prosjektet, men også på metodikken, de ulike metodikkene som er i hans prosjekter som er i ulike faser og som der i tillegg har ulike metodikker. Vi har gjort det altfor tungvidt.»*

Sitatet fremhever hvordan de hyppige endringene medfører at ulike versjoner opererer parallelt. En ansatt kan være ansvarlig for flere prosjekter hvor hver av de kan være i forskjellige faser og benytte ulike metodikker. Kompleksiteten stiller også høye krav til den ansattes kompetanse, hvor en både må ha kompetanse om de eldre metodikkene i tillegg til de nye. Et annet aspekt med stadige endringer av metodikken er at det også gjør

det svært utfordrende for nytt personell. Informanten fra Forsvarsmateriell beskriver denne problematikken slik:

I3: *«Det er vanskelig å komme inn utenifra uten å ha noen form for institusjonell kompetanse fra Forsvaret tror jeg da eller fra Forsvarsmateriell fordi du må ha en del hjelp fordi det er vanskelig å få det til når ting til stadighet er i endring så det er da betraktning rundt PRINSIX.»*

Informanten påpeker utfordringen med at personell uten noen institusjonell kompetanse fra Forsvaret eller Forsvarsmateriell. En vil være avhengig av støtte fra de som allerede har vært i systemet en stund. Dette er med på å understøtte viktigheten av arenaer for erfaringsoverføring som vil bli beskrevet nærmere i delkapittel 5.3.

### **5.2.2.2 Implementering av endringer**

Tidligere ble det belyst at det skortet litt på det å faktisk endre. I tillegg blir det påpekt at manglende virksomhetsforståelse og helhetsoversikt gjør at implementering generelt sett oppleves som mislykket. Sitatet nedenfor belyser tematikken:

I2: *«de som leder omstillinger er ofte veldig gode på det omstillingstekniske, prosessen av å gjennomføre en omstilling. Men virksomhetsinnsikten eller forståelsen er ikke alltid like god. (...) hvis man endrer en stillingsbeskrivelse her, hva betyr det for nivået under, hva betyr det for nivået over? Hvordan henger alt dette sammen i de forskjellige arbeidsprosessene? Der opplever jeg at det ikke er full forståelse for virksomheten.»*

Informanten fremhever her at de som leder en omstilling innehar god kompetanse for selve omstillingsprosessen, derimot mangler kompetansen for hvordan organisasjonen fungerer og for hvordan ting henger sammen, altså helhetsforståelse for virksomheten. Flere informanter trakk frem at endringene som iverksettes ikke samsvarer med måten en jobber på:

I3: *«Det er i større grad fokusert på endring knyttet til prosjektteori enn måten vi jobber på i FMA. Noe blir bedre, og noe blir kanskje dårligere fordi det er ikke sånn vi jobber. Då får du ting du må forholde deg til som egentlig ikke stemmer overens med virkeligheten.»*

I5: «våpenskolen har jo også fått endret oppgaver i det siste. De har fått en oppgave om å drive lagførerskole og spesialistutdanning samtidig som de skal støtte oss med materiellprosjekt og de har ikke mennesker nok til å gjøre begge deler. Så da må de velge, da kommer de i stadig dilemma skal vi utvikle og etablere ny kompetanse? Eller skal vi få på plass nytt materiell? (...) At krigsskolen har spart masse penger på å sette ut utdanning til fagskolen, altså det betyr ikke at det dukker opp flere dyktige instruktører på våpenskolen»

Det første sitatet fremhever at endringene som gjennomføres ikke samsvarer med hvordan de faktisk jobber. Den andre informanten beskriver hvordan en endring har hatt effekt på en annen del av organisasjonen og dermed har ringvirkninger inn i investeringsprosessen. På den måten underbygger det faktoren som blir nevnt angående manglende forståelse for hvordan ting henger sammen i organisasjonen. En endring blir gjennomført ett sted også skyves ansvar over på noen andre som havner i et konstant dilemma. Disse betraktningene kan være med på å forklare årsakene til at mangel på tid, ressurser og høy arbeidsbelastning blir jevnlig belyst. En setter av tid og ressurser på å gjennomføre endringer, men gevinsten av endringen samsvarer ikke med arbeidet som er lagt ned. Spesielt når det skjer såpass hyppig som det kom frem i innhentet datagrunnlag, eller at de som leder endringen ikke har tilstrekkelig kompetanse om organisasjonen. Samme funn blir nevnt når det gjelder forholdet mellom de som utarbeider eller støtter endringer av PRINSIX og de som skal ta metodikken i bruk. Både informanten fra Hæren og fra Forsvarsmateriell belyser tematikken:

I6: «de som sitter med dette til daglig og bygger malene de har jo stålkontroll selvfølgelig, men de putter jo aldri innhold inn i disse dokumentene. Vi sitter jo bare med innholdet egentlig og skal bruke dokumentene til støtte»

I3: «blitt laget en investeringsstab som er løftet opp i organisasjonen, (...) Utfordringen er at de nødvendigvis ikke snakker sammen med og baserer de endringene og tilpasningene med de som faktisk gjennomfører prosjektet.»

Det første sitatet illustrerer at de som utarbeider malene i PRINSIX ikke bruker dem. Informanten fra Forsvarsmateriell belyser tilsvarende problematikk, men da med søkelys på at endringene og tilpasningene ikke nødvendigvis er koordinert med de som faktisk

gjennomfører prosjekter. Det kan tyde på at interaksjonen mellom det utførende ledd og de som utarbeider metodikken divergerer, noe som gjør at endringene ikke nødvendigvis samsvarer med hvordan det faktisk er.

### **5.3 Forhold som legger til rette for organisasjonslæring**

Organisasjonslæring avhenger av de ansattes evne til å lære. Derfor er det viktig med gode forutsetninger for læring slik at de ansatte har muligheten til å tilegne seg ny kunnskap. Dette delkapittelet presenterer funn knyttet til forhold som legger til rette for organisasjonslæring slik som kunnskapsdeling og erfaringslæring.

#### **5.3.1 Kunnskapsdeling:**

Enhver situasjon har potensialet for læring, men det er individets evne og mulighet for refleksjon som sier noe om læringsutbyttet (Dewey, 1996, Elkjaer, 2004). Gjennomgående nevnte de fleste informantene at det forelå ulike arenaer for erfaringsoverføring. I Forsvarsmateriell tar begge informantene opp at de nylig har opprettet noe de omtaler som prosjektskolen. Der gjennomfører de internopplæring og støtter hverandre for å øke kunnskapen innenfor forskjellige temaer. Sitatet nedfor beskriver dette.

*I3: «organisasjonen helhetlig har blitt mer fokusert og dreid over på flere støtteverktøy og gjennom det har vi i (nevner avdeling) innført noe som heter prosjektskolen hvor vi rett og slett driver litt sånn internopplæring og hjelper hverandre til å bli bedre innenfor ulike områder som man ser at vi kan styrke hverandre på. Så hver fredag nå så driver vi og kjører sånn type opplæringsaktivitet en time- halvannen.»*

Det kommer frem fra sitatet at Forsvarsmateriell har fattet tiltak og satt av litt tid hver uke til å legge til rette for erfaringsoverføring og dermed øke kunnskapsnivået på tvers av individer. Dette er med på å fremme forutsetningene for læring internt hos Forsvarsmateriell. Videre påpekes det også at det eksisterer en annen skole, men at den ikke er like aktiv.

*I3: «Tidligere i landkapasitet hadde vi noe som het landkapasitet-skolen som gikk mer på generelle domenet i landkapasitet ikke bare prosjektmiljøene mer sånn helhetlig. Det er ikke så aktivt, men eksisterer fortsatt.»*

Sitatet illustrerer at det foreligger også en arena på tvers av seksjoner i Forsvarsmateriell. I Hæren har de noe de kaller internopplæring hvor de har muligheten til å gå gjennom ulike temaer. Følgende sitat illustrerer dette.

I5: *«Også har vi internopplæring. I utgangspunktet en gang i måneden der vi rett og slett setter oss ned og tar et tema da for eksempel KVU eller overføring til drift»*

Det overnevnte sitatet beskriver at også Hæren har en arena for erfaringsoverføring og dermed legger en til rette for å skape gode forutsetninger for læring. På Forsvarsdepartement nivå ble det også nevnt kollegahjelp hvor nytt personell vil få god støtte og hjelp fra sine kollegaer, følgende sitat illustrerer dette.

I1: *«Jeg synes vi er flinke internt til å hjelpe hverandre. Kollegahjelp.»*

Sitatet fremhever at selv om en ikke nødvendigvis har en formell arena til å gjennomføre opplæring og erfaringsoverføring så finnes det mye støtte mellom kollegaene. Også Forsvarsmateriell påpeker at de har en god ordning som hjelper nytt personell, sitatet nedenfor beskriver dette.

I4: *«Så har vi en typ fadderordningssak for nytt personell for eksempel som gjør at de hvert fall får hjelp til å komme seg inn i tankesett og måte og jobbe på og har noen å spørre eller føler at de kan ha noen å spørre. Det er veldig god og åpen og fin takhøyde for å være ny her og kunne be om hjelp eller råd.»*

Det blir belyst at Forsvarsmateriell har en fadderordning for nytt personell slik at en får den hjelpen en skulle trenge for å forstå organisasjonen og sin egen funksjon. Det kommer frem at de forskjellige nivåene har ulike ordninger som har til hensikt å dele erfaringer og kompetanse.

Når det gjelder overlapping fra et prosjekt eller fra en person til en annen så forelå det et skille mellom intern og ekstern overlapping. Fra Hæren sin side var det viktig med overlapping mot eksterne ledd da dette danner grunnlaget for å sikre at de fortsatt får det de har bedt om, slik som sitatet nedenfor beskriver.

I5: *«det er alltid overlappende arbeid og det er for å sikre at våre behov og krav som bruker blir ivaretatt og at vi ikke glipper på noe ifra overføring til drift (...) vi deltar på alle møter, rett og slett fordi at vi ikke skal glippe på noe.»*

Sitatet fremhever viktigheten av overlappende arbeid slik at ikke viktige detaljer glipper. På den andre siden kan for hyppig overlapping medføre at en mister viktig informasjon og kompetanse fordi en ikke jobber lenge nok i samme funksjon til å klare å overlape de viktigste momentene. Ved intern overlapping ble det belyst i fra både Forsvarsmateriell og Hæren at dette ikke ble like høyt prioritert, sitatene nedenfor beskriver dette.

I3: *«Det jeg kanskje føler er at vi ikke er så gode på er den praktiske overlappen for folk spesielt militært ansatte slutter jo på en dato også kommer det nye inn.»*

I6: *«Det har alltid vært vakanser og da har det vært sånn at du må ta jobben til han som sluttet. Ofte er det hektisk i perioden før folk bytter jobb eller slutter som gir lite mulighet til overlapp, som igjen medfører dårlig med kontinuitet.»*

Begge sitatene påpeker at personellet slutter på en gitt dato og da blir det ikke alltid tid til å gjennomføre overlapping. I tillegg påpeker informanten fra Hæren at erfaringsoverføring skjer altfor sjeldent. Plattformer som prosjektskolen, internopplæring og kollegastøtte er derfor viktige for å øke kunnskapen i organisasjonen.

Fra innhentet data er det en informant som nevner at det gjennomføres evaluering underveis i form av dialog med hverandre. Følgende sitat belyser dette.

I6: *«Jeg vil jo si at det er mest under for vi evaluerer jo egentlig hvert steg så det er jo dialogen vi har med hverandre egentlig.»*

Sitatet fremhever at evalueringen foregår hovedsakelig underveis i selve prosessen, gjennom dialog. En slik form for evaluering kan være med på å forbedre den pågående prosessen, da en har mulighet til å ta tak i ting som ikke fungerer. Samtidig er det en lite ressurskrevende prosess siden en tar det opp i det en har identifisert noe som fungerer bra/dårlig. Det skaper også rom for læring ved at en kontinuerlig evaluerer det en gjør. I forlengelse av dette kommer det også frem fra både informanten i Forsvarsstaben og Forsvarsmateriell, at det ikke foreligger noen form for systematikk for når og hvordan evaluering gjennomføres og følges opp. Sitatene nedenfor beskriver dette.

I2: «prosjektlederne skriver en termineringsrapport og Forsvaret skriver en erfaringsrapport, men det er ikke systematisk på hvordan disse rapportene det følges opp etter at de er fremsendt Det er heller ikke noe systematikk heller på evaluering av fase for fase for eksempel i et prosjekt.»

I4: «mer på et personlig plan enn at det er satt i system»

I begge sitatene blir det lagt vekt på at evaluering ikke er systematisert verken på måten det gjennomføres eller hvordan evalueringen følges opp. Risikoen med fraværende system for evaluering og oppfølging av evaluering er at en kan bortprioritere det å evaluere, eller at en evaluerer, men så stopper det der. Tiltak blir ikke iverksatt. Også i denne sammenhengen blir faktoren tid belyst. Både informanten fra Forsvarsstaben og en informant i fra Hæren nevner hvordan tid påvirker evaluering, følgende sitater illustrerer dette.

I2: «Det er rett og slett ikke tid til det, det er mye av årsaken. Det er for få som jobber med for mye til å ha tid til evaluering (...) Men vi har fått til evalueringen unntaksvis, så det har skjedd»

I5: «Nei det gjør vi ikke (...) hvordan pokker skal jeg skrive en evaluering av en prosess som startet med et oppdrag i 2007 som skulle vært levert i 2010 og som jeg forhåpentligvis får materiell i år og neste år også skal jeg terminere dette her i 2024, altså det er enkelte av disse her som har holdt på med dette her som har dødd, rett og slett fordi det har tatt så lang tid andre har blitt pensjonister (...) Så evaluering det er vi ikke flinke på.»

Begge fremhever hvordan tid påvirker evnen til å gjennomføre evaluering. I det første sitatet vektlegges arbeidsbelastningen til den enkelte og hvordan den påvirker fraværet av evaluering. En kan tolke det slik at manglende evaluering påvirker forutsetningene for å oppnå organisasjonslæring. Det andre sitatet belyser hvordan tidsbruk i selve prosjektet gjør det vanskelig å gjennomføre evaluering. På den andre siden er arenaene som nevnt tidligere veldig viktige plattformer for å fremme organisasjonslæring.

### 5.3.2 Lav personellrotasjon og endring i kompetansesammensetning

I Forsvarsmateriell kommer det frem at personellrotasjonen har vært lav frem til nylig. Begge informantene fra Forsvarsmateriell, samt informanter fra Hæren nevner den lave rotasjonen hos Forsvarsmateriell. Sitatene nedenfor illustrerer dette:

I4: *«Altså her kan du sitte til du går i graven. Det er ekstremt lav rotasjon på folk (...) de fleste kollegaene mine har sittet her i 15 år.»*

I5: *«I Forsvarsmateriell der sitter folk lenge.»*

Sitatene beskriver at også militært personell i Forsvarsmateriell har hatt muligheten til å bekle sin stilling så lenge de selv ønsker. Ved å ha personellet over lengre tid i samme stilling, har en mulighet til lære av erfaringene samt formalisere dem slik at andre også kan ta dem i bruk. En kan gjennom kontinuitet opparbeide seg økt effektivitet, følgende sitat underbygger dette:

I4: *«det tar lengre tid når det kommer nye folk og i FST er det høyere rotasjon enn i FMA, og det gjør at ting har ligget lengre der enn det har gjort hos FMA»*

Det kommer frem at når det ansettes nytt personell så tar ting lengre tid. Dette eksemplifiseres det med at saker har blitt liggende lengre der hvor rotasjonen er høy. Det hentyder at det er en positiv sammenheng mellom effektivitet og lav personellrotasjon. Tidligere nevnte jeg at Forsvarsmateriell har blitt påvirket av innført tidsbegrensing i stilling. Det kom også frem at det å sivilisere Forsvarsmateriell kunne være et tiltak for å få bukt med denne utfordringen. Med sivilisering forstås det å øke antall sivilt ansatte, samtidig som en reduserer mengden militært ansatte. Sitatene nedenfor omhandler sivilisering og konsekvenser som kan understøtte læring:

I1: *«Så derfor er det faktisk litt kontroversielt, men det foreslår altså da at Forsvarsmateriell bør siviliseres enda mer enn det er i dag for å få mer kontinuitet, beholde personell (...) Bakdelen med det er jo at en mister den kunnskapen om Forsvaret da. Du mister den militærkunnskapen kan du si da. Og det er jo også uheldig.»*



I3: «Det er uttalt av direktør for Forsvarsmateriell at det skal bli færre militært ansatte og flere sivile. Personlig så tror jeg det er en svakhet fordi vi har behov for å ha en lift med personell hvor noen kjenner Forsvaret og Forsvaret sine behov og skjønner hvordan de tenker (...) Jeg tror det er synd hvis vi beveger oss mer og mer bort i fra brukeren for det er Forsvaret som er brukeren. Det tror jeg nødvendigvis ikke gir bedre leveranser til Forsvaret. Så kan jo det løses med at de sivile har militær bakgrunn, men det er ikke gitt at man har det. Det er heller ikke direkte krav i disse stillingene som lyses ut.»

Sitatet ovenfor viser til hvordan sivilisering fører til en endring av kompetansesammensetningen i organisasjonen. Informanten fra Forsvarsdepartementet presenterer endring i kompetansesammensetningen som et tiltak for å oppnå økt kontinuitet hos Forsvarsmateriell. Et tiltak for å unngå at Forsvarsmateriell blir påvirket i den retningen som resten av investeringsprosessen går. Sitatene peker også på hvordan sivilisering kan påvirke investeringsprosessen i negativ forstand da en vil miste den institusjonelle kompetansen om Forsvaret. Mangel av institusjonell kompetanse kan gjøre at en bruker lengre tid på å tilegne seg kunnskap om investeringsprosessen og kan bidra til å skape større rom for misforståelser som følge av ulike utgangspunkter mellom de forskjellige aktørene. Videre påpekes det at avstanden mellom Forsvaret og Forsvarsmateriell som kan oppstå ved endring i kompetansesammensetning kan resultere i dårligere leveranser. Informanten foreslår at en løsning kan være å formalisere krav om erfaring fra Forsvaret i stillingsinstruksen tilhørende noen av de sivile stillingene. Dette tiltaket kan bidra til at en opprettholder den institusjonelle kompetansen selv om en ikke har rendyrkede militære stillinger i Forsvarsmateriell. En annen informant i Forsvarsmateriell påpeker at det ikke bare er negative sider ved sivilisering da en også får sivile prosjektledere med gode erfaring i fra andre miljøer.

I4: «Samtidig får en jo flinke sivile prosjektledere som har erfaringer fra offshore masse god erfaring. Ikke bare negativt.»

Sitatet illustrer med andre ord at gjennom sivilisering kan en også få tilført ny kunnskap og erfaring. Samtidig er det ikke bare fordeler med lav personellrotasjon noe informanten fra Forsvarsdepartementet påpeker:

I1: «er du for lenge da så er ikke det bra det heller. Så det er jo selvfølgelig å gi og ta litt her.»

Informanten viser til at det ikke bare er fordeler med å sitte for lenge i samme stilling og fremhever viktigheten av å finne en balanse. Utover dette presiserte ingen av informantene hvilke ulemper å bekle samme stilling over lengre tid, kunne medføre. Derfor tolker jeg det dit hen at mindre personellrotasjon enn dagens status vil være med å fremme organisasjonslæring.

## 5.4 Oppsummering av funn

I dette kapittelet har jeg presentert funn som skal besvare problemstillingen med tilhørende forskningsspørsmål. Hovedfunnene ved organiseringen av investeringsprosessen er at den er toppstyrt, har for mange beslutningstakere og byråkratisk. Manglende delegering blir presentert som en av årsakene til disse opplevelsene. Det er innført nye retningslinjer noe som har redusert følelsen av byråkrati på Forsvarsstabsnivå, men i resten av organisasjonen er fortsatt opplevelsen av byråkrati høy. Videre er tilliten høy til de som jobber med investeringer, men til beslutningstakere og Forsvarsmateriell sin organisering er tilliten mer varierende. Det stilles også spørsmålstegn ved hvorvidt opprettelsen av Forsvarsmateriell har bidratt til å forbedre organiseringen av investeringsprosessen.

Når det gjelder hvilke barrierer som kan knyttes til det å forbedre investeringsprosessen blir det presentert høy personellrotasjon, tidkrevende og kompleks prosess, knappe ressurser, samt hyppige endringer og omstillinger. Fra Hæren blir det påpekt at investeringsprosessen er kompleks, tidkrevende og tung, derimot beskriver Forsvarsstaben og Forsvarsdepartementet PRINSIX- metodikken som et godt verktøy som skal gjøre investeringer i Forsvarssektoren mindre komplekse og at manglende utdanning/ opplæring kan være årsaken til opplevelsen av kompleksitet. Både personellet i Forsvarsmateriell og Hæren påpeker at utdanningen i PRINSIX oppleves som ikke treffende. Det kommer også frem at det er hyppige endringer og at endringene ikke nødvendigvis er basert på hvordan situasjonen faktisk er i investeringsprosessen.

Kunnskapsdeling og erfaringslæring kommer frem som fremmede for organisasjonslæring. Det blir presentert flere arenaer som legger til rette for kunnskapsdeling og erfaringsoverføring. Videre blir lav personellrotasjon belyst som fremmede for læring. Endring i kompetansesammensetning hos Forsvarsmateriell presenteres som en mulig løsning for å redusere den hyppige personellrotasjonen og på den måten fremme organisasjonslæring.

## 6.0 Diskusjon

I dette kapitlet skal jeg drøfte resultatene presentert i forrige kapittel opp mot det teoretiske rammeverket. Jeg skal her besvare oppgavens problemstilling med tilhørende forskningsspørsmål. Problemstillingen er som følge: Hvordan understøtter organiseringen til Forsvarets investeringsprosess evnen til læring og utvikling i tråd med de hyppige endringene i omgivelsene? Med tilhørende forskningsspørsmål; 1) Hvordan har Forsvaret organisert investeringsprosessen? 2) Hvilke barrierer knyttet til forbedring av Forsvarets investeringsprosess kan identifiseres? 3) Hvilke forhold legger til rette for organisasjonslæring i investeringsprosessen?

Ved å se resultatene opp mot teori kan jeg se hvordan den organisatoriske strukturen understøtter evnen til å anskaffe tidsriktig materiell, samt hvordan organisasjonslæring påvirker investeringsprosessen. I kapittel 6.1 drøfter jeg funn opp mot byråkrati, hierarki, Hackman og Oldhams motivasjonsmodell, tillit og kunnskapsdeling. I neste delkapittel kommer jeg til å presentere faktorer som fremmer og hemmer erfaringslæring og kunnskapsdeling, med teoretisk vekt på erfaringslæring, kunnskapsdeling, 4I-modellen, læringsspiralen og organisasjonsendringer.

### 6.1 Byråkrati og avbyråkratisering

Den byråkratiske organisasjonsformen har siden slutten av 1800-tallet vært en viktig kilde til suksess (Røvik, 2007). Likevel kan byråkratiske organisasjoner oppleves som tungrodd som følge av alle reglene, rutiner og prosedyrene og dermed lite endringsvillige. Fra presenterte funn kommer det frem en opplevelse av mindre byråkrati på Forsvarsstabsnivå. Forsvarsstaben påpeker også at de ikke er flinke nok til å utnytte det mulighetsrommet som de nye retningslinjene har gitt og kan dermed bli flinkere til å avbyråkratisere internt. Dette støttes av både Hæren og Forsvarsmateriell. Et tiltak for å redusere opplevelsen av byråkrati er å delegerer myndighet (Mintzberg, 1979). Delegering av myndighet kan være med på å myke opp den byråkratiske strukturen (Mintzberg, 1979). Ved manglende delegering må en be om beslutning, noe som kan gjøre beslutningstakingen mer tidkrevende og for eksempel gi mindre tid til erfaringslæring og kunnskapsdeling. Et annet aspekt med manglende delegering er hvordan det kan påvirke medarbeiderens motivasjon herunder; vilje til ytelse, tilfredsstillelse av vekstbehov, jobbtilfredshet og ytelse (Hackman mfl., 1975; Hackman og Oldham 1980). Ved manglende delegering reduseres følelse av

autonomi hos den ansatte, som kan svekke ansvarsfølelsen. Dette aspektet må tas med i vurderingen for hvor beslutningsmyndigheten i investeringsprosessen bør være.

Beslutningstaking er et viktig moment for å holde en jevn flyt gjennom investeringsprosessen. Hvordan en organisasjon er organisert har innvirkning på beslutningstakingen og i de fleste organisasjoner eksisterer det en form for hierarki (Jacobsen & Thorsvik, 2019). Forholdet fra toppleder til ansatt via mellomledere danner linjeorganisasjonen (Mintzberg, 1979). Dersom linjeorganisasjonen består av veldig mange mellomnivåer, må gjennom mange ledd før en får en beslutning, kan resultatet bli at en mister dyrebar tid. Hvis beslutningsmyndigheten sitter for langt ned i en organisasjon kan det derimot medføre at en ikke har helhetsoversikt, noe som kan gi feilinvesteringer. Det er derfor viktig å ha et bevisst forhold til hvem og hvordan beslutningstaking foregår. Basert på funnene er det for mange beslutningstakere i investeringsprosessen. Kron-is prinsippet er en god illustrasjon på hvordan mengden beslutningstakere oppleves. Denne skjevfordelingen påvirker uten tvil effektivisering og arbeidsbelastningen. Spesielt når det fremheves at desto flere øverst i organisasjonen, desto mer verdiskaping kreves fra de lengre ned i organisasjonen. Samtidig er det også viktig å ta hensyn til at ansvarsområde til beslutningstakeren ikke blir for komplekst, slik at en mister helhetsoversikten og tar dårligere beslutninger.

Organiseringen slik den blir presentert, legger ikke til rette for en effektiv investeringsprosess. Mellomnivåene som har til hensikt å koordinere, følge opp og sørge for at det foreligger tilstrekkelig med ressurser, blir beskrevet som økende uten å gi organisasjonen økt verdiskaping (Mintzberg, 1979). De ekstra mellomnivåene kan være et utfall av hvordan tidligere prosjekter har stoppet opp som følge av feil underveis. Med bakgrunn i det kan det tolkes dit hen at det har blitt iverksatt flere kontrollerende tiltak og gitt mindre beslutningsmyndighet på lavere nivå. Opprettelsen av flere mellomnivåer kan si å øke byråkratiet. I tillegg risikerer en at det som opprinnelig ble kommunisert blir underkommunisert fordi en må gjennom så mange mellomnivåer som kan ha sine egeninteresser å ivareta (Mintzberg, 1979). I den operative kjernen har man mistet mye av handlingsrommet som en før hadde. Dermed blir de interne prosessene i stor grad preget av kontrollerende tiltak, som resulterer i økt tidsbruk og en tung organisasjon. Dette kontrollbehovet kan tyde på manglende tillit, eller manglende kunnskap og kompetanse. Manglende tillit eller kunnskap, medfører at en kaster bort både tid, penger og ressurser på

kontrollerende tiltak som igjen gir utslag på selve investeringen. Svekket tillit kan påvirke de kritiske psykologiske tilstandene for eksempel mindre opplevelse av ansvar for resultatet og dermed redusere arbeidstakerens motivasjon og ytelse (Hackman mfl., 1975; Hackman og Oldham 1980). Informantene hadde høy tillit til de som jobbet innenfor investeringsprosessen, noe mer varierende svar kom det angående beslutningstakere og organisering. Det stilles med det spørsmålsteget ved den kompetansebaserte tilliten til beslutningstakere, samt tillit i form av velvilje til organisasjonen (Abrams mfl., 2003; Mayer, Davis & Schoorman, 1995). Med det menes at man er usikker på hvorvidt organisasjonen vil utvise omsorg og handle etter beste evne for arbeidstakerne, samt i hvilken grad en kan stole på at beslutningstakerne har god nok kunnskap og at det som blir sagt er til å stole på (Mayer, Davis & Schoorman, 1995). Tillit beskrives også som selve fundamentet for blant annet kunnskapsdeling og siden det blir presentert noe varierende tillit blant informantene kan det påvirke kunnskapsdeling som igjen kan påvirke organisasjonslæring (Filstad, 2016, s. 139- 140).

Hvordan skillet mellom Forsvarsmateriell og Forsvaret kan påvirke investeringsprosessen ble også belyst. Siden det er to separate enheter kan det resultere i bruk av mer tid og ressurser på å for eksempel bli enige om hvem som skal betale for hva, noe som kan sies å gjøre investeringsprosessen enda mer byråkratisk. Denne utfordringen reduseres dersom en slår de to etatene sammen. Man vil også ha mulighet til å fjerne noe av teknostrukturen ved å slå sammen avdelingene, siden en på nåværende tidspunkt sitter med investeringsstab både i Forsvarsmateriell og i Forsvarsstaben. Samtidig vil en trolig ikke klare å rendyrke og profesjonalisere investeringsfaget i like stor grad ved sammenslåing, og som derfor kan resultere i dårligere kvalitet på investeringene.

Det kommer frem fra flere informanter at det er for mange beslutningstakere, som alle krever verdiskaping og gir økt arbeidsbelastning for de lengre ned i hierarkiet. Manglende delegering av ansvar og myndighet presenteres som hemmende og gjør organiseringen tidkrevende. Kontrollerende tiltak blir fremhevet og kan tyde på manglende tillit eller manglende kunnskap og kompetanse som øker kontrollbehovet. Kontrollbehovet kan svekker arbeidstakerens autonomi og påvirke innsatsen. Tilliten til beslutningstakerne blir poengtert som varierende og kan hemme kunnskapsdeling og motivasjon. Avslutningsvis blir det stilt spørsmålsteget ved hvorvidt opprettelsen av Forsvarsmateriell som sidestilt etat med Forsvaret har vært med på å forbedre og effektivisere investeringsprosessen.

## **6.2 Kunnskapsdeling og erfaringslæring**

I dette delkapittelet kommer jeg til å diskutere elementer som fremmer eller hemmer kunnskapsdeling og erfaringslæring i den overordnede teoretiske rammen organisasjonslæring. Kapittelet vil først diskutere elementer som hemmer kunnskapsdeling og erfaringslæring før momenter som fremmer vil bli diskutert.

### **6.2.1 Hemmer kunnskapsdeling og erfaringslæring**

#### **6.2.1.1 Personellrotasjon, tid, ressurser og kompleksitet**

Hyppig personellrotasjon kan medføre at en ikke klarer å tilegne seg den tause kunnskapen før en beveger seg videre til en annen stilling. Det innebærer at en for eksempel følger malene til punkt og prikke, fordi en gjennom manglende erfaringsbasert kunnskap ikke vet hvilke snarveier eller muligheter som kan benyttes. Dette blir belyst fra flere informanter ved at man ber om mer dokumentasjon enn en behovet tilsier. En kan også risikere at erfaringslæringen mellom medarbeidere ikke skjer, noe som gjør at den erfaringsbaserte kunnskapen forsvinner i det medarbeideren slutter. Funn viser at mye kompetanse forsvinner når personell bytter stilling eller slutter. Manglende erfaringslæring og kunnskapsdeling svekker forutsetningene for organisasjonslæring.

Det blir også tatt opp at det ikke foreligger noen karriere- og tjenesteplan for personell som jobber med investeringer. Noe som kan påvirke karriereforsigbarheten og resultere i at en velger å gjøre noe annet. Ser en dette i sammenheng med at en ber om mer dokumentasjon og den høye arbeidsbelastningen, kan disse faktorene påvirke motivasjonen og dermed ytelsen til den enkelte (Hartman & Oldham, 1979). Gjennom manglende kunnskap, samt lav forutsigbarhet karriererelatert, kan det bidra til å opprettholde hyppig personellrotasjon. Når en da legger til funnene til Waage og Lien (2020) med at det foreligger en risiko for at personellbehovet for gjennomføring av investeringsprosjekter undervurderes, tydeliggjør dette viktigheten av forutsigbarhet.

Med utgangspunkt i 4I- modellen kan en si at hyppig personellrotasjon påvirker i stor grad den enkeltes evne til å gjenkjenne ulike handlingsmønstre med utgangspunktet i tidligere erfaringer (Crossan, Lane & White, 1999). En variert bakgrunn kan bidra til at en tolker handlingsmønstrene annerledes enn en som har jobbet innenfor samme fagområde over

lengre tid. Samtidig vil en med bakgrunn i hyppig rotasjon ikke nødvendigvis oppfatte alle sammenhengene som en med lengre erfaringer innenfor samme organisasjon (Crossan, Lane & White, 1999). Det vil også være en forskjell på individnivå med tanke på hvordan den enkelte vil utvikle kognitive kart, der en lagrer kunnskap og kobler det til eksisterende kunnskap (Crossan, Lane & White, 1999). Personell som har vært lenge i samme stilling vil tolke kunnskapen på en annen måte en for eksempel en nytilsatt. I tolkningsprosessen er språket viktig for å skape en kollektiv forståelse (Crossan, Lane & White, 1999). Ved høy personellrotasjon er det mer utfordrende å snakke det samme språket som kan gjøre det vanskeligere å skape en kollektiv forståelse (Crossan, Lane & White, 1999). På gruppenivå vil ikke forskjellen bli like stor, med mindre man bytter ut såpass mange at hele gruppen består av samme kategori, for eksempel kun nytilsatte.

Det kommer frem at en investering normalt tar seks til syv år fra start til slutt, samtidig blir det poengtert at man kan jobbe i samme stilling i tre til fem år, hvorav et år går med til utdanning. Avviket mellom investeringens varighet, utdanning og tid i stilling skaper utfordringer knytte til læring, kunnskap og kompetanse for den enkelte arbeidstaker. Dette underbygger funnene til Bjørk mfl. (2019) angående manglende utnyttelse av snarveier og dermed opplevelse av unødvendig byråkrati. Basert på de forutsetningene som ligger til grunn med tidsbegrensing og et prosjekts varighet, vil en ikke få muligheten til å fullføre et nyoppstartet prosjekt. Dette er et av trekkene som Hackman og Oldham (1976) presenterer som hemmende for arbeidstakerens motivasjon og som igjen kan påvirke ytelsen.

Alternativt kan en risikere å overta et prosjekt midt i en prosess og dermed måtte bruke mye tid og ressurser på å sette seg inn i det. Det kan gi økt behov for kunnskapsdeling for å utnytte den kunnskapen som er i organisasjonen og spille hverandre gode (Filstad, 2016). Utskiftning av personell i et prosjekt krever også mer av kollegaene i form av kollegahjelp. Samtidig kan hjelp fra kollegaer bidra til økt læring gjennom kunnskapsdeling, erfaringslæring og nytilsattes evne til å stille spørsmålstegn ved etablerte sannheter.

Tiden en bruker på å tilegne seg den formelle kompetansen vil også være med på å svekke individers evne til læring og forutsetningene for organisasjonslæring, som følge av at personell under utdanning reduserer saksbehandlerkapasiteten. Det innebærer at de som sitter igjen vil få økt arbeidsbelastning, siden en har personell under utdanning. Når en ser dette i sammenheng med at det å lære, bli kompetent og løse sine arbeidsoppgaver som oftest er basert på uformell læring, så fremstår det i samsvar med Filstad (2016) å være en

divergens mellom tidsbruken på formell læring og tid i stilling. Det medfører at man bruker mye tid på formell utdanning som i utgangspunktet ikke gir så mye til arbeidstakeren. Derfor bør det vurderes hvorvidt balansen mellom teoretisk og praktisk kunnskap bør endres (Filstad, 2016). Hvis en inkluderer det tidligere nevnte angående høy personellrotasjon, kan en risikere å ha en høy andel ansatte under utdanning siden det alltid er en som bytter stilling eller slutter. Dette kan påvirke evnen til integrering siden det er vanskeligere å dele kunnskap og informasjon når de ansatte ikke er til stede samtidig.

Hvordan kompleksiteten kan påvirke individers evne til læring og forutsetningene for organisasjonslæring er et annet moment som tas opp. Opplevelsen av kompleksitet kan være med på å påvirke evnen til å forstå hvordan investeringsprosessen fungerer, og det å ikke ha noen å rådføre seg med eller sparre med, kan underbygge følelsen av kompleksitet. Høy kompleksitet kan vanskeliggjøre intuisjon og tolkning, fordi det å gjenkjenne handlingsmønstre, samt å sette ord eller handling på ny innsikt blir mer krevende i et komplekst system (Crossan, Lane & White, 1999). Både den formelle og uformelle læringen kan dermed sies å være kompleks og oppleves som tid- og ressurskrevende. Man kan risikere at det å tilegne seg kunnskap om investeringsprosessen er såpass kompleks, at en bruker lengre tid på å skape delt forståelse mellom de ansatte (Crossan, Lane & White, 1999). Med bakgrunn i det klarer en ikke å institusjonalisere kunnskapen og dermed oppnår en ikke organisasjonslæring (Crossan, Lane & White, 1999).

Det kom frem to ulike syn på investeringsprosessen og dens kompleksitet. Forsvarsstaben påpekte at investeringer i Forsvarssektoren er komplekst og at PRINSIX skal være med på å gjøre det lettere. Derimot påpeker Hæren at PRINSIX er kompleks, tung og at kompleksiteten er med på å gjøre at materiellet er utdatert før det kommer til bruker. Mangelfull opplæring blir nevnt fra Forsvarsstaben som en av årsakene til at PRINSIX oppleves som kompleks. Opplæring og utdanning er viktig for å øke det generelle kunnskap- og kompetansenivået. Den formelle kompetansen er i mange tilfeller sentral for å få det formelle ansvaret og myndigheten. I tillegg kan det gi en større grad av mestringfølelse. Samtidig sier Filstad (2016) at det er den uformelle kunnskapen som oftest gjør at man lærer seg og opparbeider kompetanse om jobben sin. Det ble påpekt fra både informanten i Forsvarsmateriell og Hæren at den formelle utdanningen i PRINSIX ikke oppleves som dekkende for den jobben og de prosessene som gjennomføres. Utdanning beskrives som for teorifokusert fremfor hvordan man faktisk utfører jobben hos



Forsvarsmateriell, og direkte fraværende fra Hæren. Mangelfull utdanning kan også resultere i at man mottar materiell som ikke dekker det faktiske behovet, fordi bruker for eksempel ikke har forutsetningene til å beskrive behovet godt nok. Opplevelsen fra Hæren og Forsvarsmateriell kan med andre ord tyde på at PRINSIX- utdanningen er en formalitet som må «tikkes av», også må man selv, med hjelp av personell som allerede jobber i organisasjonen, finne ut hvordan jobben faktisk utføres. Noe som i utgangspunktet stemmer godt overens med Filstads (2016) beskrivelse av forholdet mellom uformell og formell læring. Dog er det et behov for å vurdere hvor mye tid som skal brukes på formell utdanning, sett i sammenheng med den generelle opplevelsen av lite tid, ressurser og høy arbeidsbelastning.

### **6.2.1.2 Endringer og omstillinger**

Organisasjoner har behov for både stabilitet og endring (Jacobsen, 2006). Dersom en har for mye endringer, kan organisasjonen bli et uoversiktlig anarki (Jacobsen, 2006). Ved for lite endring kan det derimot resultere i for rigide organisasjoner og man evner ikke å lære av sine feil (Jacobsen, 2006). Endringer kan gi positive effekter slik som økt effektivitet, redusert arbeidsbelastning, forbedring av prosedyrer og prosesser med mer. Samtidig kan for stor grad av endring påvirke den ansattes følelse av mestring og dermed bidra til mistriivsel. Manglende mestringsfølelse og mistriivsel skaper dårligere forutsetninger for læring, samt redusert vilje til å ytelse, redusert tilfredsstillelse av vekstbehov, lav jobbtillfredshet og innsats (Hackman og Oldham, 1976).

Basert på innhentet datagrunnlag kommer det frem at det foregår hyppige organisasjonsendringer og omstillinger noe som både stjeler tid, ressurser og som ikke nødvendigvis gir de store effektene på det utførende leddet. Det innebærer at det til tross for hyppige organisasjonsendringer er lite endringer i hvordan den fysiske jobben utføres. De hyppige endringene som blir belyst er innenfor de formelle elementene ved organisasjonen (Jacobsen, 2006). Siden det kommer frem at det ikke skjer de store endringene i hvordan man faktisk jobber kan det tyde på tett koblingen mellom de formelle og uformelle elementene, som gjør det vanskeligere og endre atferden (Jacobsen, 2006; Greenwood & Hinings, 1987:2). Fra et lærende perspektiv kan den tette koblingen mellom formelle og uformelle elementer gjøre det vanskeligere å anvende ny kunnskap og kompetanse. Siden organisasjonsendringene gir liten endring i arbeidsoppgavene kan de fremstå som mislykkede endringer eller symbolske endringer (Jacobsen, 2006). Hvorvidt

det er det ene eller det andre er vanskelig å uttale seg om, derimot kan en med sikkerhet si at denne formen for endring bidrar til å redusere forutsetningene for å oppnå organisasjonslæring. Årsaken til det kan knyttes til arbeidsoppgaver som går utover primæroppgavene og dermed gir mindre overskudd til å tilegne seg ny kunnskap og kompetanse eller å se «utenfor boksen» (Jacobsen & Thorsvik, 2019). Hvis en ser manglende resultat av endringen i sammenheng med Marthisen og Sivertsen (2018) sine funn med utgangspunkt i Lewis modellen kan det bety at en har gjort en for dårlig jobb i de to første fasene av endringsprosessen og derfor oppnår en ikke endret atferd.

Et annet moment er hvorvidt en klarer å balansere forholdet mellom utnyttelse og utforskning. For hyppige endringer kan gjøre det utfordrende å håndtere spenningen mellom det som er lært, altså utnyttelse og ny læring, utforskning (Crossan, Lane, White, 1999). Siden det blir belyst at organisasjonsendringene og omstillingene har liten effekt på hvordan man løser arbeidsoppgavene sine, kan man trekke de slutninger at det ei heller forbedrer organisasjonen. Dermed oppnår en ikke økt utnyttelsen av det man har lært eller de ressursene en har tilgjengelig. Organisasjonsendringene kan også tolkes dit hen at de går på bekostning av utforskning, siden de opptar mye tid og ressurser (March, 1991). De hyppige organisasjonsendringene og omstillingene som blir presentert påvirker med andre ord organisasjonens evne til å skape forutsetninger for organisasjonslæring. Det vil ei heller være fremmede å ha for lite endring, da det kan gjøre at man ikke registrerer at den institusjonaliserte kunnskapen blir utdatert (Crossan, Lane, White, 1999). Derfor vil det være viktig å finne balansen mellom hvor hyppig en skal iverksette organisasjonsendringer og omstillinger.

Det er også hyppige endringer av selve metodikken PRINSIX. Prosjektorganiseringen er, som nevnt i konteksten, matriseorganisert som vil si at man henter inn personell for å støtte inn i prosjektene. Personellet som blir hentet inn kan dermed støtte inn i flere parallelle prosjekter. Det kan gjøre at man sitter med flere prosjekter som er i ulike faser og at man attpåtil må håndtere forskjellige varianter av metodikken, grunnet alle endringene. Konsekvensen av dette vil være et enda sterkere behov for kunnskapsdeling og erfaringslæring. Det vil være essensielt å utnytte den kunnskapen som allerede er i organisasjonen, slik at man hurtig kan tilegne seg den uformelle kunnskapen. Institusjonell kompetanse, altså forkunnskaper om Forsvaret eller Forsvarsmateriell, blir nevnt som et tiltak som vil være med på å hjelpe personellet til å hurtigere forstå investeringsprosessen.

I Hæren har disse stadige endringene faktisk gjort at de ansatte har tatt opp følelsen av manglende kompetanse under medarbeiderundersøkelsen i Forsvaret. Her kommer det tydelig frem at frekvensen av endringene er for høy og dermed resulterer i usikkerhet og mulig redusert mestringsfølelse hos de ansatte. Svekket mestringsfølelse kan resultere i redusert vilje til ytelse og tilfredsstillelse av vekstbehov, samt lav jobbtildfredsstillelse og innsats, siden en føler at en ikke har den riktige kunnskapen for å løse arbeidsoppgavene (Hackman og Oldham, 1976, Hackman og Oldham, 1980). Dersom en ser dette i sammenheng med matriseorganiseringen og hyppig personellrotasjon, kan man risikere å støtte inn i deler av noen prosjekter, eller ha mange forskjellige prosjekter i sin portefølje. Dette kan påvirke opplevelsen av en meningsfull jobb, fordi man ikke er med fra prosjektets start til slutt (Hackman og Oldham, 1976, Hackman og Oldham, 1980). Disse forholdene kan påvirke tilliten til organisasjonen og beslutningstakerne, og gi negativ effekt på kunnskapsdeling og erfaringslæring (Filstad, 2016).

I forlengelsen av disse hyppige endringene blir det også belyst en opplevelse av manglende forståelse eller kunnskap hos de som implementerer endringene. Det kan tyde på at det benyttes en variant av strategi E for implementering av endringer, da det er toppledelsen som har påvirkningsevne på endringene, samt endringene rettes mot de formelle elementene (Jacobsen, 2006). Denne strategien benytter også eksterne spesialister som er dyktige på organisasjonsendringer, dog har de ikke institusjonell kompetanse (Jacobsen, 2006). Siden det ikke legges like stor vekt på selve implementeringen av endringen i denne strategien, kan det forklare hvorfor man ikke opplever de store endringene i arbeidsoppgavene. Dette fordi man ikke oppnår de kritiske psykologiske tilstandene, og derfor fortsetter arbeidstakerne som før fordi man ikke har vilje til å få endringen iverksatt (Hackman og Oldham, 1976). Dersom målet med endringene er å faktisk endre atferden til de ansatte, kan det å inkludere flere nivåer i endringsprosessene gi bedre forutsetninger for endringene (Jacobsen, 2006). Inkludering av flere nivåer kan også skape bedre forutsetninger for kunnskapsdeling og erfaringsdeling, siden interaksjonen kan styrke forståelsen for hvorfor endringen skjer og øke tilliten. Samtidig kan det å involvere flere gjøre at man bruker lengre tid på organisasjonsendringen.

Fra analysen kom det frem flere forhold som er med på å hemme kunnskapsdeling og erfaringslæring. Hyppig personellrotasjon og organisasjonsendringer, samt kompleksitet,

manglende tid og ressurser er hovedfunnene som hemmer kunnskapsdeling og erfaringslæring, og dermed forutsetningene for organisasjonslæring og forbedring. Videre stiller de hyppige endringene i metodikken PRINSIX høye krav til kunnskapsdeling og erfaringslæring.

### **6.2.2 Fremmer kunnskapsdeling og erfaringslæring**

Når det gjelder faktorer som fremmer kunnskapsdeling og erfaringslæring foreligger det flere gode arenaer hvor man kan dele kunnskap og erfaringer. Gjennom å se og reflektere over andres handlinger og erfaringer kan en selv lære og bruke mindre tid på å løse arbeidsoppgaver (Filstad, 2016; Dewey, 1966). Erfaringslæring kan gjennom å dele egne erfaringer, bidra til økt effektivitet og starte tankeprosesser hos andre som kan forbedrer de erfaringene en har gjort seg. Refleksjon rundt erfaringer som deles kan også resultere i økt utforskning, siden en kan identifisere andre måter å løse situasjoner eller anvende erfaringene på. Kunnskapsdeling og erfaringslæring er også gode tiltak som bidrar til å etablere en delt forståelse og mening mellom de ansatte (Crossan, Lane & White, 1999). Slik det kommer frem av presenterte funn foreligger det både formelle og uformelle arenaer for kunnskapsdeling og erfaringslæring. Dermed kan en si at det eksisterer forutsetninger for integrering og institusjonalisering, som betyr at læringen som finner sted blant individer og grupper blir forankret i organisatoriske strukturer, prosedyrer med mer. Sett i lys av læringsspiralen kan erfaringslæring være med på å eksternalisere den tause kunnskapen. Det innebærer at en gjennom å lære av erfaringer kan oppnå å formalisere den erfaringsbaserte kunnskapen og på den måten lære det videre til andre (Nonaka, 1994). De ulike metodene som kom frem i presenterte funn for erfaringslæring, bidrar til å skape bedre forutsetninger for læring og dermed økt sannsynlighet for organisasjonslæring. Disse arenaene er med på å opprettholde eller øke kunnskapen i investeringsprosessen.

Evaluerer er et annet tiltak som kan fremme individers evne til læring og organisasjonslæring. Gjennom systematisk evaluering kan man oppnå bedre utnyttelse, forbedring av investeringsprosessen og bedre forutsetninger for læring (March, 1991). Det å gjennomføre evalueringer kan gi muligheten til å reflektere over egne og andres erfaringer. Refleksjon sammen med erfaringer og tenking kan resultere i ny kunnskap (Filstad, 2016). Gjennom evaluering kan en skape forutsetninger for eksternalisering av den tause kunnskapen, slik at man kan lære av erfaringene til andre. På et systemnivå vil en forutsetning for evaluering være at resultatet etter evalueringen blir fulgt opp og tatt tak

i. Et system som sikrer at evaluering blir gjennomført og at tiltakene blir iverksatt, vil være avgjørende for erfaringslæringen. Basert på presenterte funn kommer det frem at man gjennomfører evalueringer, men at det ikke er satt i noe system. Gjennom å systematisere evaluering av investeringsprosessen kan en øke forutsetningene for at ny kunnskap blir institusjonalisert (Crossan, Lane & White, 1999).

For å få bukt med den høye personellrotasjonen, blir endring kompetansesammensetningen hos Forsvarsmateriell belyst. Tiltaket vil trolig reduserer personellrotasjonen, siden man slipper å forholde seg til tidsbegrensing. Lav personellrotasjon gir grunnlag for lang erfaring innenfor samme fagområde og kan gi gode forutsetninger til å gjenkjenne handlingsmønstre (Crossan, Lane & White, 1999). Dog kan lav personellrotasjon i større grad resultere i den såkalte kunnskapsfellen, fordi man tviholder på det som har gitt suksess og resultere i flere feilslåtte investeringer (Levitt og March 1988). Tap av den institusjonelle kompetansen om Forsvaret kan påvirke prosessen i negativ forstand og gjøre det vanskeligere å forstå hverandres hverdag og behov. Siden man ikke snakker det samme «språket», kan tolkningen skape utfordringer internt i investeringsprosessen, og man risikerer å ikke oppnå kollektiv forståelse (Crossan, Lane & White, 1999; Jacobsen & Thorsvik, 2019). Dette kan utfordre integreringen, siden den uformelle dialogen blir vanskeligere når man ikke snakker det samme «språket». Utfallet kan svekke forutsetningene for organisasjonslæring, grunnet utfordringer på individnivå som forplanter seg på gruppe- og organisasjonsnivå. Utfordringen knyttet til personellrotasjon er noe som gjelder samtlige nivåer i investeringsprosessen, og endring av kompetansesammensetning vurderes kun på et av nivåene. Det kan derfor stilles spørsmålsteget med effekten endring i kompetansesammensetning vil ha for hele investeringsprosessen. Siden tiltaket rettes mot et nivå i investeringsprosessen, kan man risikere suboptimalisering. Det betyr forbedring i Forsvarsmateriell, mens konsekvensen for andre ledd i investeringsprosessen kan forverres.

Det blir presentert flere gode arenaer for kunnskapsdeling og erfaringslæring gjennom hele investeringsprosessen, noe som skaper gode forutsetninger kunnskapsdeling, erfaringslæring og organisasjonslæring. Endring i kompetansesammensetning vil trolig være et tiltak som forbedrer situasjonen internt i Forsvarsmateriell. Dog kan man risikere økt avstand til Forsvaret, som kan gi flere feilslåtte investeringer og forverre situasjonen.

## 7.0 Avslutning

I denne oppgaven har jeg studert hvordan organiseringen til Forsvarets investeringsprosess understøtter evnen til læring og utvikling i tråd med de hyppige endringene i omgivelsene. Jeg har med utgangspunkt i teori om organisasjonslæring, organisering og organisasjonsendring satt søkelys på følgende områder; organisering, erfaringslæring og kunnskapsdeling, forutsetning for individuell læring og omfang av endringer. Ved å benytte dybdeintervju har jeg undersøkt forutsetningene eller effekten av de overnevnte punktene.

Det blir identifisert høy grad av byråkrati og for mange beslutningstakere. Organiseringen generelt blir presentert som hemmende for forbedring av Forsvarets investeringsprosess. Det blir til stadighet opprettet nye mellomnivåer som oppleves som forsinkende og kontrollerende fra de lengre ned i investeringsprosessen. Undersøkelsen identifiserer også varierende tillit til beslutningstakerne som igjen kan påvirke både kunnskapsdeling, motivasjon og evnen til å forbedre prosessen. Hvorvidt opprettelsen av Forsvarsmateriell har bidratt til å forbedre og effektivisere investeringsprosessen er noe min studie ikke kan besvare, og bør undersøkes nærmere.

Undersøkelsen i denne forskningen viser at det foreligger flere barrierer knyttet til forbedring av Forsvarets investeringsprosess. Momenter som kommer frem er hyppig personellrotasjon og organisasjonsendringer, tid, ressurser og kompleksitet. Det fremstår som det fra start av er lagt opp til sviktende forutsetninger, da det blant annet er en divergens mellom hvor lang tid et prosjekt tar, lengden en kan bekle samme stilling og varigheten på det formelle utdanningsløpet. Summen av disse faktorene, sammen med hyppig personellrotasjon og organisasjonsendringer bidrar til å hemme forbedring av Forsvarets investeringsprosess, da det svekker individers mulighet for læring og mestring.

Når det gjelder hvilke forhold som legger til rette for organisasjonslæring i investeringsprosessen kommer det frem gode, både formelle og uformelle arenaer for erfaringslæring og kunnskapsdeling. Disse arenaene skaper forutsetninger for læring på individ- og organisasjonsnivå i Forsvarets investeringsprosess. Hvorvidt endring i kompetansesammensetning vil være et tiltak som forbedrer og skaper forutsetninger for organisasjonslæring i investeringsprosessen er uvisst og bør undersøkes nærmere.

Resultatene fra studien viser at det er flere faktorer som gjør det utfordrende å utvikle Forsvarets investeringsprosess, og dermed tilpasse seg de hyppige endringene i omgivelsene. Disse faktorene er byråkratisk organisering, for mange beslutningstakere, hyppig personellrotasjon og organisasjonsendringer, samt en opplevelse av en kompleks, tid- og ressurskrevende prosess. Studien identifiserte også faktorer som understøtter læring herunder flere gode arenaer for erfaringslæring og kunnskapsdeling. Masteroppgaven gir økt forståelse for sammenhengen mellom organisasjonslæring, organisering og organisasjonsendringer i Forsvarets investeringsprosess. Resultatet av denne studien gir bedre innsikt i forutsetninger for å lykkes med organisasjonslæring, ved å fremheve forhold som kan hemme forbedring og fremmer organisasjonslæring, samt øke bevisstheten rundt kunnskapsdeling og erfaringslæring i organisasjonen.

## **7.1 Forslag til videre forskning**

Basert på denne oppgaven foreligger det flere muligheter for videre forskning. En mulighet er å gjennomføre samme studie med et mye større datakildegrunnlag, enten ved å velge en enda større case eller flere analyseenheter. Det kunne gitt en mye bredere beskrivelse av problemstillingen. Et forslag er å forske på alle forsvarsgrenene, eller sammenlignet Forsvarets investeringsprosess med andres investeringsprosess enten offentlig eller privat. Jeg har i denne oppgaven kun satt søkelys på materiellinvesteringer. Man kunne gjennomført en tilsvarende undersøkelse på eiendom, bygg og anlegg, eller sammenlignet materiellinvesteringer med investeringer i eiendom, bygg og anlegg, for å kartlegge eventuelle forskjeller og hvorfor. Det kunne også vært interessant og forsket på hvordan covid-19 pandemien har påvirket investeringsprosessen. En har blitt utfordret til å løse dagligdagse gjøremål på alternative måter slik som for eksempel hjemmekontor med mer. Et annet perspektiv kan være å se på hvordan pandemien har hatt innvirkning på arbeidstakerens trivsel. Opprettelsen av Forsvarsmateriell som sideordnet etat kan også undersøkes nærmere. Gjerne fra et perspektiv som undersøker om opprettelsen har bidratt til å forbedre og effektivisere investeringsprosessen eller om Forsvarsmateriell bør være en sidestilt etat eller underlagt Forsvaret?

## Litteraturliste:

- Abrams, L., C., Cross, R., Lesser, E., Levin, D., Z (2003) Nurturing Interpersonal Trust in Knowledge- Sharing Network. *Academy of Management Executive* 17 (4): 64-77
- Andersen, S., S. (2013) Casestudier- Forskningsstrategi, generalisering og forklaring. Fagbokforlaget Vigmostad og Bjørke
- Argyris, C (1977) *Double Loop Learning in Organizations*. *Harvard Business Review* Vol. 55: 115-125
- Argyris, C. (2000) *The Relevant of Actionable Knowledge for Breaking the Code*. I: Beer, M og Nohira, N (red.): *Breaking the Code of Change*. Boston: Harvard Business School
- Berge, D., M. (2013), *Innovasjon og politikk: om innovasjon i offentlig sektor: Arbeidsnotat/ Høgskolen i Molde- vitenskapelig høyskole i logistikk nr. 2013:54*. Molde
- Berg, H., Waage, K. (2020) *Effektive materiellanskaffelser i Forsvaret- Øker andelen hyllevarekjøp?* Forsvarets forskningsinstitutt.
- Bjork, H., M., Iversen, S., Skøelv, Å., Sendstad, O., I. (2018) *Videreutvikling av forsvarssektorens innovasjonsmodell- trekantmodellen versjon 2.0*. Forsvarets forskningsinstitutt.
- Bogen, O., Håkenstad, M. (2015), *Balansegang Forsvarets omstilling etter den kalde krigen*. Oslo: Dreyers forlag.
- Christensen, T., Egeberg, m., Lægreid, P., Roness, P., G., & Røvik, K., A. (2015) *Organisasjonsteori for offentlig sektor*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Clegg, S., Kornberger, M., Pitsis, T., Mount, M., S., T. (2019). *Managing and Organizations - An introduction to theory and practice*. (5. utgave). SAGE Publications Ltd.
- Crossan, M., Guatto, T. (1996) *Organizational Learning Research Profile*. *Journal of Organizational Change Management* 9: 107-112.
- Crossan, M, Lane. H., W., White, R., W. (1999). *An Organizational Learning Framework: From Intuition to Institution*. *The Academy of Management Review*, 24(3), 522-537.
- Dewey, J. (1966). *Democracy and education: an introduction to the philosophy of education*. New York, NY: The Macmillan Company / The Free Press.
- Elkjær, B. (2004). *Organizational learning—the „third way“*. *Management Learning*, 35 (4): 419–434.
- Everett, E., L., Furuseth, I. (2012), *Masteroppgaven hvordan begynne- og fullføre*, Oslo: Universitetsforlaget
- Filstad, C. (2016) *Organisasjonslæring- fra kunnskap til kompetanse* (2. utg). Bergen: Fagbokforlaget.



- Fiol C., M., Lyles, M., A (1985) *Organizational Learning*. *Academy of Management Review* 10: 803-813
- Galbraith, J., R (2000) *The Role of Formal Structures and Process*. I: Beer, M., Nohira (red.) (2000) *Breaking the Code of Change*. Boston: Harvard Business School
- Gavin, D., (1993) *Building a Learning Organization*. *Harvard Business Review* 71: 78-91
- Grønmo, S. (2016). *Samfunnsvitenskapelige metoder*. (2. utgave). Bergen: Fagbokforlaget.
- Hackman, R., J., Oldham, G., R. (1976) *Motivation Through the Design of Work; Test of a Theory*. *Organizational Behavior and Human Performance* 16: 250-279.
- Hackman, R., J., Oldham, G., R. (1980) *Work Redesign*. London: Addison- Wesley
- Jacobsen, D., I., (2006), *Organisasjonsendringer og endringsledelse*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Jacobsen, D., I. (2015) *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. Oslo: Cappelen Damm AS
- Jacobsen, D., I., & Thorsvik, J. (2019). *Hvordan organisasjoner fungerer*, Fagbokforlaget. Bergen
- Kvale, S., & Brinkmann, S. (2015), *Det kvalitative forskningsintervju* (3. utg), Oslo: Gyldendal norsk forlag.
- Kvalvik, S., N., Berg, H., Elman, E., Graarud, E., Halvorsen, O., K., Hanson, T., Lien, B., Waage, K. (2019), *Hvordan skape økonomisk handlingsrom i den nye langtidsplanen? - Potensial for forbedring og effektivisering 2021-2024*. Forsvarets forskningsinstitutt.
- Levitt, B., March, J., G (1988) *Organizational Learning*. *American Review of Sociology* 14: 319-340
- Lien, B., Halvorsen, O., K., Kristiansen, S., T. (2020) *Modenhetsanalyse for forbedring og effektivisering i forsvarssektoren*. Forsvarets forskningsinstitutt.
- Longva, P., Gamstøbakk, S. (2019) *Statens prosjektmodell- krav til utredning, planlegging og kvalitetssikring av store investeringsprosjekter i staten*, Oslo: Det kongelige finansdepartement, nr. R-108/19
- March, J.,G. (1991), *Exploration and Exploitation in Organizational learning*. Bergen: Universitetsforlaget.
- March I., G. (2002 (1995)) *The future, disposable organizations and the rigidities of imagination* in S. R. Glegg (ed.), *Central Currents in Organization Studies II: Contemporary Trends*, Vol. 8. London: Sage, pp. 266-277 (Originally published in *Organization* (1995) 2: 427-434
- Marthisen, H., Sivertsen, P., V. (2018) *Bacheloroppgave- Effektivisering av materiellanskaffelser i Forsvaret- Årsaker til økt tidsbruk i etterkant av Flaksehalsanalyse*. Bergen: Sjøkrigsskole.

- Mintzberg, H. (1979) *The Structuring of Organizations*. Englewood Cliffs, Prentice Hall.
- Melheim, Ander (2019), *Investeringer i forsvarssektoren*, Oslo: Forsvarsdepartementet.
- Mayer, R., C., Davis, J., H., Schoorman, F., D. (1995) *An Integrative Model of Organizational Trust*. *Academy of Management Review* 20 (3): 709- 734.
- Natvig, E. (2019) *Bestemmelser for investeringer i Forsvaret*. Oslo: Forsvarsstaben
- Nonaka, I. (1994) A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation. *Organization Science* Vol. 5. No. 1: 14-37.
- Nonaka, I., Toyama, R. and Byosiere, P. (2001) *A Theory of Organizational Knowledge Creation: Understanding the Dynamic Process of Creating Knowledge*. In: Dierkes, M., Antal, A.B., Child, J. and Nonaka, I., Eds., *Handbook of Organizational Learning and Knowledge*, Oxford University Press, New York, 491-517.
- Perrow, C. (1986) *Complex Organizations: A critical Essay*. New York: Random House.
- Polanyi, M. (1966) *The Tacit Dimension*. London: Routledge & Kegan Paul.
- Presterud, A., O., Øhrn, M., Waage, K., Berg, H. (2018) *Effektive materiellanskaffelser i Forsvaret- kartlegging av tidsbruk, forsinkelser og gjennomføringskostnader*. Forsvarets forskningsinstitutt.
- Ringdal, K. (2018). *Enhet og mangfold – samfunnsvitenskapelig forskning og kvantitativ metode*. (4. utgave). Bergen: Fagbokforlaget.
- Røvik, K., A. (1998) *Moderne organisasjoner- Trender i organisasjonstenkingen ved tusenårsskiftet*. Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS
- Røvik, K., A. (2007), *Trender og translasjoner- Ideer som former det 21. århundrets organisasjon*, Oslo: Universitetsforlaget.
- Schacter, D. S., D. T. Gilbert, D. M. Wegner (2009, 2011). *Psychology* (2nd edition). New York: Worth Publishers.
- Thagaard, T. (2018) *Systematikk og innlevelse – En innføring i kvalitative metoder* (5. utg.) Bergen: Fagbokforlaget
- Tjora, A. (2017), *Kvalitative forskningsmetoder i praksis*, Oslo: Gyldendal Norsk forlag AS.
- Vetvik, O., J., Lund, F., Bauer, K.,A., (2015), *Modernisering og effektivisering av stabs-, støtte- og forvaltningsfunksjoner i forsvarssektoren*
- Waage, K., Lien, B. (2020) *Personell og kompetanse i Forsvarets materiellinvesteringsprosjekter- analyser av personellbehov i bemanningsplaner*. Forsvarets forskningsinstitutt.
- Weber, M. (1971) *Makt og Byråkrati*. Oslo: Gyldendal

Wig, B., B. (2018), *Lærende organisasjoner- På vei mot organisasjon 5.0*. Oslo: Gyldendal Akademisk.

### **Internett:**

Forsvarsdepartementet, 2021a, Fremtidige anskaffelser til Forsvarssektoren (FAF) 2021-2028. Lest 29.08.21

[https://www.regjeringen.no/contentassets/09d83a5cbefd4fb68064e6ca871accb/faf-2021-2028-norsk-versjon-\\_.pdf](https://www.regjeringen.no/contentassets/09d83a5cbefd4fb68064e6ca871accb/faf-2021-2028-norsk-versjon-_.pdf)).

Forsvarsdepartementet, 2021b, Avdelinger i Forsvarsdepartementet. Lest 17.08.2021,

<https://www.regjeringen.no/no/dep/fd/organisering-og-ledelse/avdelinger/id407/>

Forsvarsmateriell, 2021a, Forprosjektfasen. Lest 13.08.2021

<https://www.fma.no/prinsix/prosjektfaser/forprosjektfase>

Forsvarsmateriell, 2021b, Avslutningsfasen Lest 13.08.2021

<https://www.fma.no/prinsix/prosjektfaser/avslutningsfase>

Sundstrøm, Kristin (2019) Kunnskap- og informasjonssamfunn Lest 30.08.2021

<https://ndla.no/subject:1:fb6ad516-0108-4059-acc3-3c5f13f49368/topic:1:f77c8919-a904-41b3-88a4-34281c13627c/topic:1:c0686776-6857-4ee6-b25e-e1e385309570/resource:1:196895>

## **Vedlegg**

Vedlegg 1: Kvittering fra NSD

Vedlegg 2: Godkjennelse på søknad om å forske på Forsvaret

Vedlegg 3: Informasjonsskriv til informanter

Vedlegg 4: Intervjuguide

# Vedlegg 1:

Meldeskjema for behandling av personopplysninger

06.04.2021, 09:57



## **NSD sin vurdering**

### **Prosjekttittel**

Anskaffelser i Forsvaret

### **Referansenummer**

755288

### **Registrert**

17.03.2021 av Hongset Monica Haugland - monica.h.hongset@stud.himolde.no

### **Behandlingsansvarlig institusjon**

Høgskolen i Molde – Vitenskapelig Høgskole i Logistikk / Avdeling for økonomi og samfunnsvitenskap

### **Prosjektansvarlig (vitenskapelig ansatt/veileder eller stipendiat)**

Tonje Hungnes, Tonje.Hungnes@himolde.no, tlf: 71214269

### **Type prosjekt**

Studentprosjekt, masterstudium

### **Kontaktinformasjon, student**

Monica Haugland Hongset, Monica.haugland@gmail.com, tlf: 90579009

### **Prosjektperiode**

08.03.2021 - 30.08.2021

### **Status**

25.03.2021 - Vurdert

## **Vurdering (1)**

---

### **25.03.2021 - Vurdert**

Det er vår vurdering at behandlingen av personopplysninger i prosjektet vil være i samsvar med personvernlovgivningen så fremt den gjennomføres i tråd med det som er dokumentert i meldeskjemaet med vedlegg den 25.03.2021, samt i meldingsdialogen mellom innmelder og NSD. Behandlingen kan

starte.

#### DEL PROSJEKTET MED PROSJEKTANSVARLIG

Det er obligatorisk for studenter å dele meldeskjemaet med prosjektansvarlig (veileder). Det gjøres ved å trykke på "Del prosjekt" i øvre venstre hjørne av meldeskjemaet.

#### MELD VESENTLIGE ENDRINGER

Dersom det skjer vesentlige endringer i behandlingen av personopplysninger, kan det være nødvendig å melde dette til NSD ved å oppdatere meldeskjemaet. Før du melder inn en endring, oppfordrer vi deg til å lese om hvilke type endringer det er nødvendig å melde:

<https://www.nsd.no/personverntjenester/fylle-ut-meldeskjema-for-personopplysninger/melde-endringer-i-meldeskjema>

Du må vente på svar fra NSD før endringen gjennomføres.

#### TYPE OPPLYSNINGER OG VARIGHET

Prosjektet vil behandle alminnelige kategorier av personopplysninger frem til 30.08.2021.

#### LOVLIG GRUNNLAG

Prosjektet vil innhente samtykke fra de registrerte til behandlingen av personopplysninger. Vår vurdering er at prosjektet legger opp til et samtykke i samsvar med kravene i art. 4 og 7, ved at det er en frivillig, spesifikk, informert og utvetydig bekreftelse som kan dokumenteres, og som den registrerte kan trekke tilbake.

Lovlig grunnlag for behandlingen vil dermed være den registrertes samtykke, jf. personvernforordningen art. 6 nr. 1 bokstav a.

#### PERSONVERNPRINSIPPER

NSD vurderer at den planlagte behandlingen av personopplysninger vil følge prinsippene i personvernforordningen om:

- lovlighet, rettferdighet og åpenhet (art. 5.1 a), ved at de registrerte får tilfredsstillende informasjon om og samtykker til behandlingen
- formålsbegrensning (art. 5.1 b), ved at personopplysninger samles inn for spesifikke, uttrykkelig angitte og berettigede formål, og ikke behandles til nye, uforenlige formål
- dataminimering (art. 5.1 c), ved at det kun behandles opplysninger som er adekvate, relevante og nødvendige for formålet med prosjektet
- lagringsbegrensning (art. 5.1 e), ved at personopplysningene ikke lagres lengre enn nødvendig for å oppfylle formålet

#### DE REGISTRERTES RETTIGHETER

Så lenge de registrerte kan identifiseres i datamaterialet vil de ha følgende rettigheter: åpenhet (art. 12), informasjon (art. 13), innsyn (art. 15), retting (art. 16), sletting (art. 17), begrensning (art. 18), og dataportabilitet (art. 20).

NSD vurderer at informasjonen om behandlingen som de registrerte vil motta oppfyller lovens krav til form og innhold, jf. art. 12.1 og art. 13.

Vi minner om at hvis en registrert tar kontakt om sine rettigheter, har behandlingsansvarlig institusjon

plikt til å svare innen en måned.

#### FØLG DIN INSTITUSJONS RETNINGSLINJER

NSD legger til grunn at behandlingen oppfyller kravene i personvernforordningen om riktighet (art. 5.1 d), integritet og konfidensialitet (art. 5.1. f) og sikkerhet (art. 32).

Ved bruk av databehandler (spørreskjemaleverandør, skylagring eller videosamtale) må behandlingen oppfylle kravene til bruk av databehandler, jf. art 28 og 29.

For å forsikre dere om at kravene oppfylles, må dere følge interne retningslinjer og/eller rådføre dere med behandlingsansvarlig institusjon.

#### OPPFØLGING AV PROSJEKTET

NSD vil følge opp ved planlagt avslutning for å avklare om behandlingen av personopplysningene er avsluttet.

Lykke til med prosjektet!

Vennlig hilsen

NSD V/Anne Marie Try Laundal

Tlf. Personverntjenester: 55 58 21 17 (tast 1)

# Vedlegg 2:



**FORSVARET**  
Forsvarets høyskole

1 av 2

**Vår saksbehandler**  
Borghild Boye, bboye@mil.no  
+4723 09 57 55, 0510 5755  
FHS/FAGSTAB/SEK STUD STØ

**Vår dato** 2021-04-07  
**Vår referanse** 2021/012102-002/FORSVARET/ 002

**Tidligere dato** **Tidligere referanse**

**Til**  
Monica Haugslund Hongset  
.  
..

**Kopi til**  
Forsvarets logistikkorganisasjon  
Forsvarsmateriell  
Hæren

## Tillatelse til å innhente opplysninger i og om Forsvaret til forskningsformål

### 1 Bakgrunn

Forsvarets høyskole (FHS) har mottatt din søknad av 16. mars 2021 om tillatelse til å innhente opplysninger i og om Forsvaret til forskningsformål. Prosjektet det skal innhentes data til er en masteroppgave, og følgende problemstilling er oppgitt: «Hvordan sikre at fremtidige materiellanskaffelser dekker Hærens faktiske behov?» Det skal gjennomføres intervju med ansatte i Forsvarets logistikkorganisasjon (FLO), Forsvarsmateriell (FMA) og Hæren. Tillatelse fra avdelingene er innhentet.

### 2 Drøfting

Vurdering av søknader om tillatelse til å innhente opplysninger i og om Forsvaret til forskningsformål er regulert av *Bestemmelse om utlevering av personopplysninger til forskning og gjennomføring av spørreundersøkelser*, fastsatt av sjef HR-avdelingen i Forsvarsstaben 1. mai 2018.

I henhold til punkt 2.3 og 2.4 i denne bestemmelsen er det en forskningsnemnd oppnevnt av sjef FHS som har myndighet til å vurdere søknader om tillatelse til datainnsamling i Forsvaret. Kriterier og rettsgrunnlag som skal legges til grunn for vurderingen er omtalt i punkt 4.1 og 4.2.

Forskningsnemnda har vurdert din søknad som tilfredsstillende i henhold til gjeldende krav.

### 3 Vedtak

Søknad om tillatelse til å innhente opplysninger i og om Forsvaret til forskningsformål innvilges. Tillatelsen gjelder til prosjektslutt 30. august 2021.

### 4 Vilkår for tillatelsen

Det er kun gitt tillatelse til innhenting av det datamaterialet som fremgår av søknaden. Data hentet fra Forsvaret skal ikke benyttes til andre formål enn den aktuelle masteroppgaven. Ved prosjektslutt skal alle data hentet fra Forsvaret slettes. Det skal sendes sluttmelding til FHS vedlagt masteroppgaven. Sluttmelding sendes til [fhs.datautlevering@mil.no](mailto:fhs.datautlevering@mil.no)

**Postadresse**  
Postboks 800 Postmottak  
2617 Lillehammer  
Norge

**Besøksadresse**  
Oslo mil/Akershus  
0015 OSLO  
Norge

**Sivil telefon/telefaks**  
/

**Militær telefon/telefaks**  
99/0500 3699

**Epost/ Internett**  
postmottak@mil.no  
www.forsvaret.no

**Organisasjonsnummer**  
NO 986 105 174 MVA

**Vedlegg**

Sven G. Holtmark  
professor  
leder av forskningsnemnda

*Dokumentet er elektronisk godkjent, og har derfor ikke håndskreven signatur.*

## Vedlegg 3:

### Forespørsel om deltakelse i forskningsprosjekt

*” En kvalitativ studie om anskaffelser i Forsvaret”*

#### Om studenten

Jeg studerer master i samfunnsendring organisasjon og ledelse ved høyskolen i Molde og jobber som S-5 (planoffiser) i stridstrenbataljonen, Hæren.

Min veileder er Førsteamanuensis Tonje Hungnes ved høyskolen i Molde.

#### Bakgrunn og formål

Jeg ønsker å undersøke hvordan Forsvarets organisatoriske struktur påvirker evnen til å anskaffe materiell i tråd med trendene? Med trender mener jeg samfunnsmessige trender slik som teknologisk utvikling med mer.

Du som informant anses en sentral rolle før, under og/eller etter selve prosjekt- og anskaffelsesprosessen, og jeg håper du har mulighet til å stille til intervju.

#### Hva skjer med informasjonen om deg?

For å sikre at jeg i størst mulig grad fokuserer på selve samtalen fremfor notater, ønsker jeg å gjennomføre lydopptak av intervjuet.

Alle personopplysninger vil bli behandlet konfidensielt. Det er kun jeg som vil ha tilgang til lydopptak.

Gjennom deltakelse vil du kunne bli identifisert på bakgrunn av beskrivelser av din rolle i prosjekt- og anskaffelsesprosessen. Jeg vil ikke omtale informanter ved navn, men ved funksjon/stilling der dette anses hensiktsmessig. Dersom det er deler av intervjuet du ønsker skal fremstå som anonymt ber jeg om at du fremhever dette, slik at jeg kan ivareta dette under skrivingen av prosjektrapporten.

Masteroppgaven skal etter planen avsluttes 30.08.2021. Alle opptak vil slettes omgående etter levering av prosjektet.

#### Frivillig deltakelse

Det er frivillig å delta i studien, og du kan når som helst trekke ditt samtykke uten å oppgi noen grunn. Dersom du trekker deg, vil alle opplysninger om deg bli anonymisert.

Studien er meldt til Personvernombudet for forskning, NSD - Norsk senter for forskningsdata AS.

#### Gjennomlesning før levering

---

Kryss av her dersom du som respondent ønsker å lese gjennom rapporten og komme med innspill/kommentarer/endringer før den leveres/publiseres.

#### Samtykke

Jeg har mottatt informasjon om studien, og er villig til å delta



## Vedlegg 4:

### Intervjuguide:

### Spørsmål til nøkkelpersonell hos oppdragsgiver/prosjekteier/ prosjektansvarlig:

#### Introduksjon:

- Takke for at informanten stiller til intervju
- Presentasjon av meg, masterprosjektet og hva intervjuet skal brukes til
- Hensikten med undersøkelsen og anonymitet
- Info om lydopptak og anonymitet
- Intervjuet tar omtrent 1,5 til 2 timer

#### Oppvarmingsspørsmål:

1. Kan du fortelle litt kort om din bakgrunn og hva du gjør i din nåværende stilling?

#### Hovedspørsmål:

##### *Organisering og prosjekt:*

1. Hvordan er dere organisert?
  - Hvilke funksjoner/roller er med i prosjektet?
  - Hvordan er ansvaret fordelt mellom de involverte?
2. Kan du beskrive de ulike stegene i et prosjekt?
  - Hvilke utfordringer møter dere på (organisatorisk) og hva gjør dere for å løse disse utfordringene?
  - Hvilke kriterier tror du har vært avgjørende for at dere har lyktes (/ikke lyktes)?
  - Hvilken anskaffelsesprosedyre er dominerende ved deres anskaffelser?
3. I 2015 belyste rapporten til McKinsey at det forelå to hovedutfordringer når det gjaldt investeringsprosessen og fire utfordringer ble fremhevet i FFI- rapporten 2019;
  - *Kompleksiteten av investeringsprosessen (PRINSIX)*
  - *Overspesifisering (For kostbare krav til materiellets ytelse)*
  - *For lite reell oppmerksomhet knyttet til driftskostnader*
  - *For lav andel hyllevarekjøp*
  - *De fleste prosjekter er forsinket*
  - Hva tenker du om disse utfordringene? Hvilke tiltak er gjennomført for å løse disse utfordringene?
4. Rapporten fra McKinsey foreslo også fire tiltak for de overnevnte utfordringene;
  - *Bygge kompetanse i bruk av investeringsprosessen (opplæring i snarveier i PRINSIX, utnyttes på en mer smidig måte)*
  - *Redusere personellrotasjon (en leder fra ende-til-ende)*
  - *Legge til rette for standardisering (spesifikasjoner, strømlinjeforme prosessen, innføre mekanismer som belønner prosjektleder, involvere industrien i tidligfasen av prosjektene)*
  - *Innføre insentivmekanismer (som motiverer til å velge rimeligere løsninger, sikre reel evne til å utfordre kravstillingen)*
  - Har disse tiltakene blitt implementert siden 2015? Hvis ja, hvordan opplever du at disse tiltakene har påvirket dere? Hvis nei, hvilke tiltak planlegges å iverksettes?

5. Rapporten sa også at frigjorte ressurser skulle benyttes til å nå regjeringens generelle mål om avbyråkratisering og effektivisering av statlig forvaltning.
  - Hvordan mener du avbyråkratisering har endret seg?
  - Hvordan mener du statlig forvaltning har blitt effektivisert?

*Endring, effektivisering og samfunnsmessige trender:*

1. Kan du beskrive kort hvilken tilnærming dere har til å forbedre (effektivisere) arbeidsprosesser og produkter?
  - Hva vil du si er formålet med forbedringer i din organisasjon?
  - Hvordan jobber dere med å forbedre arbeidsprosesser og produkter?
  - Hvilke faktorer anser du som hemmende for forbedring i din organisasjon og hvorfor? (Politiske faktorer, ressurser og andre eksterne forhold?)
  - Hvilke faktorer anser du som fremmer forbedring i din organisasjon og hvorfor? (Politiske faktorer, ressurser, organisering og andre eksterne forhold?)
  - Hvilke faktorer mener du hindrer eller utfordrer det å forbedre anskaffelsesprosessen/prosjekter?
2. Hvordan opplever du organisasjonens evne til å endre/ omstille seg?
  - Hvilke faktorer mener du hindrer eller utfordrer det å endre/ tilpasse seg?
  - Hvilke faktorer mener du fremmer det å endre/ tilpasse seg?
3. Hvordan opplever du prosessens (anskaffelse/ prosjektering) evne til å endre/ omstille seg?
  - Hvilke faktorer mener du hindrer eller utfordrer det å endre/ tilpasse seg?
  - Hvilke faktorer mener du fremmer det å endre/ tilpasse seg?
4. Hvilke utfordringer mener du oppstår som følge av stadig hurtigere utvikling innen teknologi sett opp imot prosjekter?
  - Hvordan kan Forsvarets prosjekter og anskaffelser tilpasser seg disse endringene for å opprettholde sin relevans?
  - Foreligger det andre løsninger for at materiellet i Hæren/Forsvaret skal opprettholde sin relevans?

*Innovasjon:*

1. Hva legger du i innovasjon?
2. Kan du beskrive kort hvilken tilnærming dere har til innovasjon i din avdeling?
  - Hva vil du si er formålet med innovasjon i din organisasjon?
  - Hvilke faktorer anser du som hemmende for å utforske nye muligheter i din organisasjon og hvorfor? (Politiske faktorer, ressurser og andre eksterne forhold?)
  - Hvilke faktorer anser du som fremmende i det å utforske nye muligheter i din organisasjon og hvorfor? (Politiske faktorer, ressurser, organisering og andre eksterne forhold?)
  - Hvilke faktorer mener du hindrer eller utfordrer det å skape innovasjon i anskaffelsesprosessen/prosjekter?
  - Kan du beskrive hvordan dere jobber med innovasjon?
3. I FFI's rapport for «videreutvikling av forsvarssektorens innovasjonsmodell» fra 2018 ble følgende anbefalinger og tiltak belyst:
  - *Bedre balansen mellom langsiktige materiellbehov og endrede brukerdrevne behov og muligheter*

- *Bedre konsistens i argumentasjon rundt valg av anskaffelsesstrategier og bruken av dertil egnede merkantile verktøy*
- *Øke innovasjonsevne og legge til rette for økt utnyttelse av kommersiell teknologi*
- *Øke evnen til rask implementering av ny teknologi og nye løsninger hos operative enheter*
- Hva er dine tanker rundt disse anbefalingene/tiltakene? Opplever du at det er blitt gjennomført tiltak i tråd med disse anbefalingene?
- Hvordan kan Forsvaret tilpasse sin anskaffelsesprosess/ anskaffelser slik at en klarer å anskaffe tidsriktig materiell gitt de stadig hyppigere samfunnsmessige endringene?
- Hvordan opplever du tidsbruken ved anskaffelse av hyllevare vs. Utviklingsprodukt?
- Hvordan tror du at flere anskaffelser av hyllevare ville påvirke bruker/ mottakende avdelings operative relevans?

#### *Kunnskap og læring:*

1. Hvordan er rotasjonen/utskiftingen blant de ansatte (kontinuitet?)?
2. Hvordan opplever du det å adoptere ny praksis og kompetanse?
3. Hvordan brukes lærdom/ erfaringer fra tidligere prosjekter?
  - Hvordan deler dere erfaringer?
  - I hvilken grad foregår det overlappende arbeid internt i prosjektet og eksternt mot anskaffende ledd?
4. Hvordan opplever du tilliten til;
  - interne og eksterne medarbeidere
  - interne og eksterne beslutningstakere
  - andre?

#### *Relasjoner:*

1. Hvilke rutiner foreligger mellom dere og prosjektansvarlig/bruker?
  - Forekommer det noen sosial interaksjon mellom dere og prosjektansvarlig/bruker?
  - Beskriv kort prosessen for hvordan dere finner samarbeidspartnere?
  - Benyttes eksisterende nettverk og kompetanse i all hovedsak for å finne eventuelle samarbeidspartnere?
  - Hvordan opplever du å jobbe med private aktører kontra offentlige aktører?
  - Hvordan er kommunikasjonsfrekvensen mellom dere og prosjekteier/-ansvarlig/-bruker?
  - Hvordan bygger og vedlikeholder dere relasjoner til prosjekteier/-ansvarlig/-bruker?
  - Hvordan bygger og vedlikeholder dere relasjoner til deres samarbeidspartnere?
2. Hvordan gjennomføres evaluering av prosessen (før, under og etter)

#### **Avslutning:**

- Oppsummering, forstått riktig?
- Gitt det vi har snakket om, har du noe å tilføye som du mener kan være relevant for min oppgave? Har du spørsmål eller uklarheter du vil ta opp?
- Er du tilgjengelig per telefon eller epost dersom det skulle bli behov for noen oppfølgingsspørsmål?

- Kjenner du til noen andre jeg burde snakke med?
- Takk for at du tok deg tid til intervjuet!

## Spørsmål til nøkkelpersonell hos brukeransvarlig:

### Introduksjon:

- Takke for at informanten stiller til intervju
- Presentasjon av meg, masterprosjektet og hva intervjuet skal brukes til
- Hensikten med undersøkelsen og anonymitet
- Info om lydopptak og anonymitet
- Intervjuet tar omtrent 1,5 til 2 timer

### Oppvarmingsspørsmål:

1. Kan du fortelle litt kort om din bakgrunn og hva du gjør i din nåværende stilling?

### Hovedspørsmål:

#### Organisering og anskaffelsesprosess:

1. Hvordan er dere organisert (både i din avdeling og ifm materiellanskaffelser)?
  - Hvordan melder dere ifra om behov for nytt materiell?
  - Hvordan gjennomføres mottak av materiell i Hæren?
  - Har dere personell med i anskaffelsesprosessen/ prosjektet, alternativt hvilken rolle/funksjon?
  - Hvordan er ansvaret fordelt mellom de involverte?
2. Kan du beskrive de ulike stegene i et prosjekt (som dere er involvert i)?
  - Hvilke utfordringer møter dere på (organisatorisk) og hva gjør dere for å løse disse utfordringene?
  - Hvilke kriterier tror du har vært avgjørende for at dere har lyktes (/ikke lyktes)?
3. I 2015 belyste rapporten til McKinsey at det forelå to hovedutfordringer når det gjaldt investeringsprosessen og fire utfordringer ble fremhevet i FFI- rapporten 2019;
  - *Kompleksiteten av investeringsprosessen (PRINSIX)*
  - *Overspesifisering (For kostbare krav til materiellets ytelse)*
  - *For lite reell oppmerksomhet knyttet til driftskostnader*
  - *For lav andel hyllevarekjøp*
  - *De fleste prosjekter er forsinket*
  - Hva tenker du om disse utfordringene? Hvilke tiltak er gjennomført for å løse disse utfordringene (unngå Gold plating, state of the art og manglende magemål)?
4. Rapporten fra McKinsey foreslo også fire tiltak for de overnevnte utfordringene;
  - *Bygge kompetanse i bruk av investeringsprosessen (opplæring i snarveier i PRINSIX, utnyttes på en mer smidig måte)*
  - *Redusere personellrotasjon (en leder fra ende-til-ende)*
  - *Legge til rette for standardisering (spesifikasjoner, strømlinjeforme prosessen, innføre mekanismer som belønner prosjektleder, involvere industrien i tidligfasen av prosjektene)*
  - *Innføre insentivmekanismer (som motiverer til å velge rimeligere løsninger, sikre reel evne til å utfordre kravstillingen)*

- Har disse tiltakene blitt implementert siden 2015? Hvis ja, hvordan opplever du at disse tiltakene har påvirket dere? Hvis nei, hvilke tiltak planlegges å iverksettes?
5. Rapporten sa også at frigjorte ressurser skulle benyttes til å nå regjeringens generelle mål om avbyråkratisering og effektivisering av statlig forvaltning.
  6. Hvordan mener du avbyråkratisering har endret seg?
    - Hvordan mener du statlig forvaltning har blitt effektivisert?

*Endring, effektivisering og samfunnsmessige trender:*

1. Kan du beskrive kort hvilken tilnærming dere har til å forbedre arbeidsprosesser og produkter?
  - Hvordan dere jobber med å forbedre arbeidsprosesser og produkter?
  - Hva vil du si er formålet med forbedringer i din organisasjon?
  - Hvilke faktorer anser du som hemmende for forbedring i din organisasjon og hvorfor? (Politiske faktorer, ressurser og andre eksterne forhold?)
  - Hvilke faktorer anser du som fremmer forbedring i din organisasjon og hvorfor? (Politiske faktorer, ressurser, organisering og andre eksterne forhold?)
  - Hvilke faktorer mener du hindrer eller utfordrer det å forbedre anskaffelsesprosessen/prosjekter?
2. Hvordan opplever du organisasjonens evne til å endre/ tilpasse seg?
  - Hvilke faktorer mener du hindrer eller utfordrer det å endre/ tilpasse seg?
  - Hvilke faktorer mener du fremmer det å endre/ tilpasse seg?
  - Hvordan opplever du prosessens (anskaffelse/ prosjektering) evne til å endre/ omstille seg?
  - Hvilke faktorer mener du hindrer eller utfordrer det å endre/ tilpasse seg?
  - Hvilke faktorer mener du fremmer det å endre/ tilpasse seg?
3. Hvilke utfordringer mener du oppstår som følge av stadig hurtigere utvikling innen teknologi sett opp imot prosjekter?
  - Hvordan kan Forsvarets prosjekter og anskaffelser tilpasser seg disse endringene for å opprettholde sin relevans?
  - Foreligger det andre løsninger for at materiellet i Hæren skal opprettholde sin relevans?

*Innovasjon:*

1. Hva legger du i innovasjon?
2. Kan du beskrive kort hvilken tilnærming dere har til innovasjon i din avdeling?
7. Hva vil du si er formålet med innovasjon i din organisasjon?
  - Hvilke faktorer anser du som hemmende for å utforske nye muligheter i din organisasjon og hvorfor? (Politiske faktorer, ressurser og andre eksterne forhold?)
  - Hvilke faktorer anser du som fremmende i det å utforske nye muligheter i din organisasjon og hvorfor? (Politiske faktorer, ressurser, organisering og andre eksterne forhold?)
  - Hvilke faktorer mener du hindrer eller utfordrer det å skape innovasjon i anskaffelsesprosessen/prosjekter?
8. Kan du beskrive hvordan dere jobber med innovasjon?
3. I FFI's rapport for «videreutvikling av forsvarssektorens innovasjonsmodell» fra 2018 ble følgende anbefalinger og tiltak belyst:

- *Bedre balansen mellom langsiktige materiellbehov og endrede brukerdrevne behov og muligheter*
- *Bedre konsistens i argumentasjon rundt valg av anskaffelsesstrategier og bruken av dertil egnede merkantile verktøy*
- *Øke innovasjonsevne og legge til rette for økt utnyttelse av kommersiell teknologi*
- *Øke evnen til rask implementering av ny teknologi og nye løsninger hos operative enheter*
- Hva er dine tanker rundt disse anbefalingene/tiltakene? Opplever du at det er blitt gjennomført tiltak i tråd med disse anbefalingene?
- Hvordan kan Forsvaret tilpasse sin anskaffelsesprosess/ anskaffelser slik at en klarer å anskaffe tidsriktig materiell gitt de stadig hyppigere samfunnsmessige endringene?
- Hvordan opplever du tidsbruken ved anskaffelse av hyllevare vs. Utviklingsprodukt?
- Hvordan tror du at flere anskaffelser av hyllevare ville påvirket bruker/ mottakende avdelings operative relevans?

#### *Kunnskap og læring:*

1. Hvordan er rotasjonen/utskiftingen blant de ansatte (kontinuitet)?
2. Hvordan opplever du det å adoptere ny praksis og kompetanse?
3. Hvordan brukes lærdom/ erfaringer fra tidligere prosjekter?
  - Hvordan deler dere erfaringer?
  - I hvilken grad foregår det overlappende arbeid internt i prosjektet og eksternt mot anskaffende ledd?
4. Hvordan opplever du tilliten til;
  - interne og eksterne medarbeidere
  - interne og eksterne beslutningstakere
  - andre?

#### *Relasjoner:*

1. Hvilke rutiner foreligger mellom dere og prosjektansvarlig/prosjekteier?
  - Forekommer det noen sosial interaksjon mellom dere og prosjektansvarlig?
  - Hvordan er kommunikasjonsfrekvensen mellom dere og prosjektansvarlig/prosjekteier?
  - Hvordan bygger og vedlikeholder dere relasjoner til prosjektansvarlig/prosjekteier
  - Hvordan bygger og vedlikeholder dere relasjoner til prosjektansvarlig/prosjekteier?
2. Hvordan gjennomføres evaluering av prosessen (før, under og etter)?

#### **Avslutning:**

- Oppsummering, forstått riktig?
  - Gitt det vi har snakket om, har du noe å tilføye som du mener kan være relevant for min oppgave? Har du spørsmål eller uklarheter du vil ta opp?
  - Er du tilgjengelig per telefon eller epost dersom det skulle bli behov for noen oppfølgingsspørsmål?
  - Kjenner du til noen andre jeg burde snakke med?
- Takk for at du tok deg tid til intervjuet