



MASTEROPPGAVE I ØKONOMI OG LEDELSE,
STUDIERETNING
STRATEGI OG KOMPETANSELEDELSE
OG MARKEDSFØRING

Handelshøgskolen og fakultet for samfunnsvitenskap

Kvalitet på samarbeid mellom leverandør og kunde

Hvordan kan det forbedres?

Anne S Langen og Anne K Ulleland

1. november 2015

hbv.no

Høgskolen i
Buskerud og Vestfold

Forord

Vi har med denne masteroppgaven i *strategi og kompetanseledelse og markedsføring*, avsluttet en tre og et halvt års masterstudie på deltid ved Høgskolen i Buskerud og Vestfold.

Masterstudiet har vært en utrolig lærerik prosess. Vi har lest gjennom mye faglitteratur, metode, og skrevet hundrevis av sider i oppgaver. Dessuten har vi truffet mange hyggelig mennesker underveis frem til oppgavens avslutning.

Arbeidet med selve masteroppgaven har desidert vært den største læringsprosessen. Problemstillingen vår har vi utledet fra en virkelig case. Vi vil takke Hærstaben og FLO Landkapasiteter for at de har stilt seg til disposisjon.

Vi har vært heldig som fikk Professor Fred Selnes som veileder. Han har støttet oss underveis og vært en veldig god rådgiver.

Det er mange som gleder seg til vi leverer masteroppgaven, for da blir det en normal hverdag. Vi vil takke alle som har vært tålmodig med oss underveis.

Hønefoss 1. november 2015

Anne Sævareid Langen

Anne Kristin Ulleland

Sammendrag

Bakgrunnen for denne studien er at ledelsen i Forsvarets logistikkorganisasjon (FLO) Teknisk avdeling mener at kvaliteten på samarbeidet med Hærstaben i en prosjektidéfase ikke er optimal. FLO har ansvaret for alt materiell i Forsvaret fra anskaffelse til avhending av materiell.

I dette casestudiet foretar vi en analyse av kvaliteten på samarbeidet med Teknisk avdeling og Hærstaben i Prosjektidéfasen, da man antar at det største forbedringspotensialet ligger her. Vi ser på hvilke faktorer, årsaker og tiltak som kan iverksettes for forbedre samarbeidet.

Studien tar utgangspunkt relasjonsteoriens Selnes og Sallis (2003) *Promoting relationship learning*, som gir et rammeverk for å analysere kvaliteten på samarbeidet mellom Teknisk avdeling og Hærstaben. For å finne tiltak ledelsen i Teknisk avdeling kan iverksette for å forbedre kvaliteten på samarbeidet bruker vi rammeverket til Kohli og Jaworski (1990) «*Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications*».

Siden vi fikk en direkte forespørsel om å se på forholdet mellom Teknisk avdeling og Hærstaben, ble avhandlingen gjennomført som et casestudie der vi brukte kvalitative dybdeintervju som metode. Vi har valgt å dele opp prosjektet i to faser der vi har gjennomført 9 dybdeintervju med Hærstaben og 9 dybdeintervju med Teknisk avdeling for å avdekke hvordan samarbeidet fungerer. En av oss er ansatt i FLO Landkap er informant i forhold til hvordan organisasjonen arbeider.

I denne studien finner vi at manglende tillit og informasjonsdeling mellom Teknisk avdeling og Hærstaben kan være faktorer som påvirker kvaliteten av samarbeidet. Vi ser på flere mulige årsaker til at Teknisk avdeling ser seg selv som kontrollorgan mer enn å definerer seg som en leverandør til Hærstaben. Vi ser om markedsorientering kan skape en mer kundeorientert kultur i Tekniks avdeling.

Studien har avdekket mange positive funn. Vi har konsentret oss om de funnene som kan være årsak til manglende kvalitet på samarbeidet.

Abstract

The management in Norwegian Defence Logistics Organization (NDLO) Technical Department believes that the quality of the collaboration with Army Staff in the project initiation phase is not satisfactory. This is the basis for our thesis. NDLO is responsible for the supplies at Defence from procurement to disposal.

We analyze the quality of the collaboration with Technical Department and Army Staff in the project initiation phase where the largest potential of improvement is believed to be located.

We look at which factors, causes and measures that will improve the collaboration.

The thesis is based on relationship learning theory (Selnes and Sallis 2003) in order to analyze the quality of collaboration between Technical Department and Army Staff.

We then examine the framework by Kohli and Jaworski (1990) and look at the antecedents and consequences of market orientation. We also propose measures for quality improvement.

The theses is conducted as a field study using qualitative in-depth interviews as a method. The project is divided into two phases where 9 informants where interviewed at Technical Department and 9 informants interviewed at Army Staff in order to analyze the collaboration between the two. One of us works for NDLO and is also an informant in this case.

In our analysis, we find that lack of thrust and information sharing between Technical Department and Army Staff is a possible key factor that affect the quality of collaboration. A possible cause is that Technical Department do not look at themselves as a supplier, but more as a controlling factor. We suggest that market orientation will help Technical Department to become more customer-oriented. Our findings are discussed using the theoretical frameworks.

Innholdsfortegnelse

Forord	ii
Sammendrag.....	iii
Abstract.....	iv
1 Innledning.....	1
1.1 Problemstilling.....	2
1.2 Begrepsavklaring.....	3
1.3 Om organisasjonen.....	4
1.4 Om prosjektidéfasen	5
2 Teori.....	9
2.1 Kvalitet på samarbeidet.....	9
2.2 Tillit	10
2.3 Informasjonsdeling	15
2.4 Markedsorientering	21
3 Metode	28
3.1 Valg av forskningsmetode	28
3.2 Valg av forskningsstrategi og design	29
3.3 Datainnsamlingsmetode.....	31
3.4 Gjennomføring av studien	34
3.5 Validitet, reliabilitet og forskningsetikk	36
4 Analyse.....	41
4.1 Fase 1	41
4.2 Fase 2	54
5 Drøfting status på faktorer	68
5.1 Omdømme FLO.....	68
5.2 Samarbeidet med FLO Landkap og Hærstaben	71
5.3 Hærstaben om Prosjektidéfasen	73
5.4 Hærstaben om kompetansen til FLO Landkap Teknisk avdeling	76
5.5 Delkonklusjon status på faktorer sett fra Hærstaben side:.....	79
6 Drøfting årsaker til kvalitetsproblemene	82
6.1 Årsaker til Omdømme til FLO	82
6.2 FLO om samarbeidet med Hærstaben	84
6.3 Samarbeidet i Prosjektidéfasen sett fra begge sider	87
6.4 Kompetanse i FLO sett fra begge sider	89
6.5 Delkonklusjon mulige årsaker til kvalitetsproblemer	90
7 Drøfting Markedsorientering	94
7.1 Innhenting av markedsinformasjon:	95
7.2 Formidling av markedsinformasjon:	97
7.3 Påvirkningsfaktorer for markedsorientering	98
7.4 Delkonklusjon Markedsorientering	104

8	Tiltak som skal iverksettes av ledelsen – våre anbefalinger	105
9	Konklusjon	106
10	Studiens begrensing og videre forskning	108
10.1	Studiens begrensing	108
10.2	Videre forskning.....	108
	Referanser.....	i

Vedlegg

Vedlegg 1 Godkjenning NSD	vi
Vedlegg 2 Intervjuguide fase 1	vii
Vedlegg 3 Intervjuguide fase 2	x

Figurliste

Figur 1 Fremskaffelsesprosessen (Prinsix.no)	5
Figur 2 FLO Prosess Bidra med prosjektidé	7
Figur 3 Relasjonen mellom Hærstaben og Teknisk avdeling	10
Figur 4 Modell for tillit	14
Figur 5 Modell for kvalitet i samarbeidet	20
Figur 6 Modell for Markedsorientering (Kohli og Jawroski 1990)	24

Tabelliste

Tabell 1 Oversikt informanter	33
Tabell 2 Status på faktorer	81
Tabell 3 Tabell for mulige årsaker til manglende kvalitet på samarbeid	92

1 Innledning

Forsvarets prosjekters behov og kravsetting skjer tidlig i prosjektene, og det legger føringer for en fremskaffelsesløsning. Det er viktig at Forsvaret evner å kvalitetssikre kravstillingen slik at Forsvaret får dekket sine behov (Presterud and Øhrn 2015).

FLO Divisjon for Landkapasiteter er en viktig bidragsyter i Forsvarets materiellinvesteringsprosjekter. Landkapasiteter er Forsvarets tekniske fagmyndighet for landbasert materiell, blant annet kjøretøy og våpen.

For å levere produkter som har gjennomgående høy kvalitet krever det at organisasjonen lytter til kundenes behov og forventninger. Kundens behov endrer seg over tid, og det krever at organisasjoner er markedsorienterte (Jaworski and Kohli 1993).

Vår avhandling tar utgangspunkt i Teknisk avdeling ved FLO Landkapasiteter, som ønsker å forbedre seg. De ønsker å levere rådgivning som er av god kvalitet, og bli sett på som kompetente teknologiske rådgivere.

Ut fra et mandat fra Teknisk avdeling, har vi avgrenset oppgaven vår til å gjelde kvaliteten på samarbeidet mellom Teknisk avdeling og Hærstaben i prosjektidéfasen. Forskning viser at tillit er en styringsmekanisme for å skape samarbeid og effektive relasjoner (Dodgson 1993, Doz 1996, Dyer and Singh 1998). Selnes og Sallis (2003) hevder at forskning viser at man i kunde - leverandørforhold har identifisert informasjonsdeling som et viktig element. Forskerne mener derfor at informasjonsdeling må være en startpunkt for samarbeidet mellom kunde og leverandør. I relasjonsforhold som speiler en gjensidig tillit mellom partene, vil man anta at partene er mer villig til å dele verdifull kunnskap. Tillit kan også indikere større åpenhet til potensialet for verdiskaping (Inkpen and Tsang 2005).

Det er i Prosjektidéfasen et forslag til å starte et anskaffelsesprosjekt utarbeides, og Forsvarets logistikkorganisasjon skal bidra med å kvalitetssikre Hærens krav og behov til et fremtidig fremskaffelsesprosjekt. Teknisk avdeling skal blant annet vurdere om prosjektidéen lar seg løse rent teknisk. For at prosjektidéen skal resultere i et kvalitetsprodukt, er det viktig at alle som bidrar med å ta frem prosjektidéen, har en

omforent forståelse av hvilke behov som skal dekkes. Det betyr at man har innsikt i hverandres område.

Det ser ut som at utarbeidelsen av prosjektidéen skjer på forskjellig måter. Både i forhold til hvorvidt Prosjektidéen blir utarbeidet i samarbeid mellom partene, og hvorvidt Teknisk avdeling blir involvert eller ikke, i selve utarbeidelsen av prosjektidéen. Teknisk avdeling opplever at de ikke er inne og bidrar i alle prosjektidéer. De mener at det fører til at kvaliteten på produktet er varierende. Teknisk avdeling mener at grunnen til at de ikke bidrar i alle prosjektidéer, er fordi de ikke har hatt kapasitet til å bidra. Med andre ord de har svart Hærstaben at de ikke har ressurser til å bidra på det tidspunktet de har blitt forespurt. I andre tilfeller blir de ikke bedt om å bidra. Teknisk avdeling mener de bør involveres og begrunner dette med at de sitter med kompetanse på områder Hærstaben og Bruker ikke besitter. Samtidig er det viktig for FLO Landkapasiteter med tanke på planlegging av oppdrag og kompetanse frem i tid. Vi vil med dette som grunnlag anta at et samarbeidet ifm med utarbeidelse av prosjektidéen, vil ha en betydning for kvaliteten på innholdet i prosjektidéen. Ut fra dette utledes det følgende problemstilling:

1.1 Problemstilling

Ledelsen i Teknisk avdeling mener at kvaliteten på samarbeidet med Hærstaben er dårlig. Konsekvensen av dette er at anskaffelsesprosjektene ikke er optimale med hensyn til kvalitet og kostnader. Ledelsen ønsker en analyse av kvaliteten på samarbeidet i Prosjektidéfasen da man antar at det største forbedringspotensialet ligger her.

Hvordan kan Teknisk avdeling forbedre kvaliteten på samarbeidet med Hærstaben i Prosjektidéfasen?

Spesielt ønsker man svar på følgende spørsmål:

1. Hvilke faktorer påvirker kvaliteten på samarbeidet mellom Hærstaben og FLO i prosjektidéfasen, og hva er situasjonen i dag på disse faktorene?
2. Hva er mulige årsaker til de kvalitetsproblemene man har i dag?
3. Hva er mulige tiltak ledelsen kan iverksette for å forbedre kvaliteten på samarbeidet, og hvordan kan slike tiltak helt konkret tenkes gjennomført?

1.2 Begrepsavklaring

Forkortelse	Uttrykk	Forklaring
DL	DocuLive	Forsvarets arkivsystem
FD	Forsvarsdepartementet	
FL	Fremskaffelsesløsning	
FLO	Forsvarets logistikkorganisasjon	
FLO-INV-DOK	Forsvarets logistikkorganisasjon – Investering - Dokument	Dokument som finnes i FLOs styringssystem
FLO-INV-PRO	Forsvarets logistikkorganisasjon – Investering - Prosedyre	Prosedyre som finnes i FLOs styringssystem
FoU	Forskning og Utvikling	
GA	Gjennomføringsansvarlig	Ansvarlig for totalprosjektet
GFS	Gjennomførbarhetsstudie	
Hærstaben	Hærstaben	Er en Grenstab, stab i Forsvarsgren som Hæren
PI	Prosjektidé	Dokumentet som utarbeides gjennom Prosjektidéfasen.
PK	Prosjekt koordinator	Representer Grenstab (Hærstaben), ansvarlig for å koordinere totalprosjektet.
PRINSIX		Prosjekt metode/verktøy
PPT	Power Point	Presentasjon
RFI	Request for information	Informasjonsforespørsel til Leverandører
SA	Systemansvarlig	
VS	Virksomhetsstyring	I Landkapasiteter
TA	Teknisk avdeling	(i FLO Landkapasiteter)
TK	Teknisk koordinator	Ansvarlig for teknisk systemløsning, representerer Systemansvarlig.

1.3 Om organisasjonen

1.3.1 Hærstaben

Hærstaben arbeider kontinuerlig med å modernisere og utruste Hæren slik at overordnede krav til organisering og oppgaveløsning tilfredsstilles på kort og lang sikt. De håndterer ca. 150 små og store materiellinvesteringsprosjekter. Det innebærer planlegging og innføring av nytt materiell og innlevering av materiell, som ikke lenger skal være i strukturen. De støtter FDs porteføljestyling innen aktuelle programområder. Samarbeidsaktører er FFI, FLO, andre forsvarsgrener (tilsvarende) og Hærens våpenskole. De har også kontakt med industrien.

1.3.2 FLO

Forsvarets logistikkorganisasjon (FLO) har ansvaret for alt materiell i Forsvaret fra anskaffelse til avhending av materiell. Organisasjonen leverer også andre tjenester som transport av personell, avansert databehandling og teknologisk rådgivning. Organisasjonen har cirka 3.000 ansatte og har ansatte over hele landet

1.3.3 FLO Landkapasiteter

Divisjon for Landkapasiteter er Forsvarets tekniske fagmyndighet for landbasert materiell, blant annet kjøretøy og våpen. FLO Landkapasiteter er en viktig bidragsyter i Forsvarets materiellinvesteringsprosjekter. Divisjonen har ansvar for en portefølje på rundt 95 prosjekter i anskaffelsesfasen. I tillegg har avdelingen ca. 15 prosjekter i forprosjekteringsfasen. Divisjonen er lokalisert på Kolsås i Bærum, og har også tilstedeværelse på Lillehammer og Elverum.

1.3.4 FLO Landkapasiteter Teknisk avdeling

Teknisk avdeling støtter inn i materiellprosjekter og ivaretar eierskapsforvaltning av landmateriell. De består av både militære og sivile medarbeidere, og er inndelt i en stab og 6 seksjoner. Seksjonene ledes av både militære og sivile ledere på oberstløytnants-/seksjonssjefsnivå. Avdelingen er nyopprettet og skal i den forbindelse legge en strategi for å ivareta det ansvaret som ligger hos dem.

1.4 Om prosjektidéfasen

Vi har fått et mandat fra FLO Landkap Teknisk avdeling om å gjøre en studie rundt samarbeidet mellom Teknisk avdeling og Hærstaben i prosjektidéfasen. Teknisk avdeling ønsker å forbedre samarbeidet i prosjektidéfasen, siden denne danner et viktig grunnlag for de rammer som legges for det fremtidige anskaffelsesprosjektet. Rammene er viktig for å få nødvendige ressurser til å gjennomføre anskaffelsesprosjektet og for kvaliteten på det produktet prosjektet skal levere.



Figur 1 Fremskaffelsesprosessen (Prinsix.no)

Prosessen for å utarbeide en prosjektidé er det første steget i Fremskaffelsesprosessen. De videre faser er konsept, definisjons, anskaffelses og driftsfasen. I noen tilfeller vil man også ha en utviklingsfase, som kommer mellom definisjons- og anskaffelsesfasen.

1.4.1 Hva er en prosjektidé?

En prosjektidé er et dokument som beskriver en anbefaling om å starte et anskaffelsesprosjekt. Dersom prosjektidéen blir godkjent av Forsvarsdepartementet vil det etableres et anskaffelsesprosjekt. De forskjellige kapitlene i prosjektidéen skal beskrive hva et fremtidig prosjekt vil innebære og den inneholder beskrivelser sett fra brukersiden av Våpenskolen (Hæren), gjennomføringsansvarlig (GA) som er Hærstaben og prosjektansvalig (PA) som er Teknisk avdeling i FLO.

1.4.2 Hvorfor initieres en prosjektidé?

En prosjektidé initieres av et behov eller et ønske om en ny kapasitet, eller det kan være et behov for oppgradering eller oppdatering av en kapasitet. Prosjektidéen beskriver hvilke behov som skal dekkes. Når vi snakker om en kapasitet her, er det en

operativ evne som f.eks. Hæren eller Heimevernet skal ha. For å dekke en operativ evne kreves det ofte et materiellsystem. Dette kan dreie seg om alt fra et enkelt kjøretøy til en stridsvogn med avanserte sensor- og våpensystemer. Dersom det skal anskaffes en ny kapasitet kan det innebære ny teknologi.

1.4.3 Hvem initierer prosjektidéen?

Prosjektidéen blir som oftest initiert av Hærstaben eller andre i Forsvarssektoren (Prinsix.no). Programrådene vurderer prosjektidéene og legger frem en prioritert anbefaling for Forsvarsdepartementet (FD). FD kan gi beslutning om å iverksette, eller ikke. Noen prosjekter blir satt på vent inntil videre (Framtidige innkjøp til Forsvaret 2011–2019).

1.4.4 Hvem bidrar til prosjektidéen?

Det er Hærstaben som er ansvarlig for å ta frem prosjektidéen. Det vil si det er Hærstaben sin Prosjektkoordinator som er ansvarlig for å koordinere utarbeidelsen av Prosjektidéen.

Selve ideen utarbeides av Hærens brukerrepresentant. Deres bidrag beskriver behovet som initierer selve prosjeksideen. Det skal bl.a. beskrives hvilke funksjonelle behov en fremtidig materiellanskaffelse skal dekke.

Hærens skal beskrive hva dette innebærer i forhold til ressurser hos dem. De har ansvar for de personellmessige konsekvenser ifm med en anskaffelse, om det er behov for å etablere noe i forhold til bygg og anlegg og har også ansvar for utdanning av Hærens personell ifm med nye materiellsystemer.

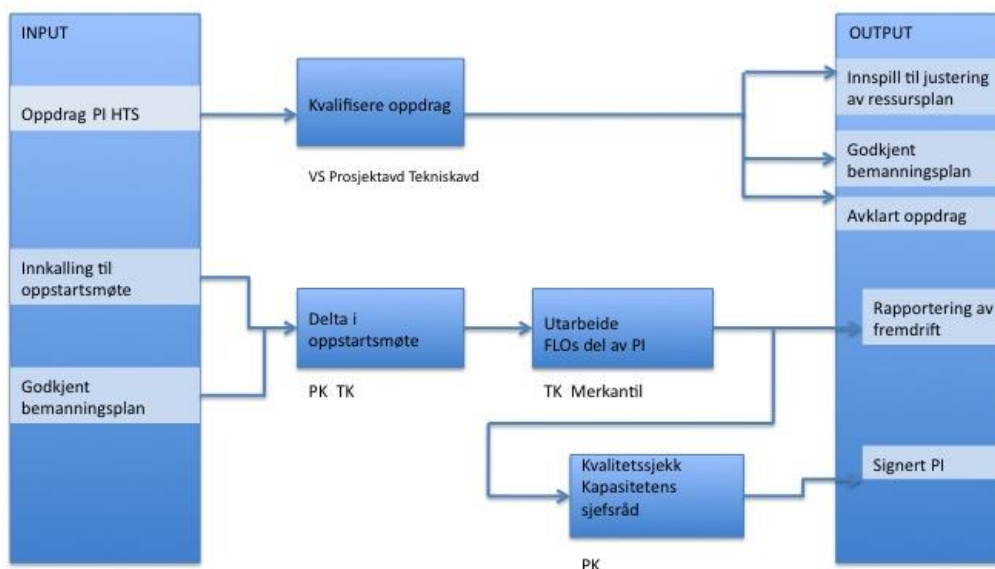
Teknisk avdeling skal bidra med å vurdere og rådggi med tanke på gjennomførbarhet i forhold til teknologi, økonomi og personellressurser. I FLO Landkap er det Teknisk avdeling ved Teknisk koordinator (som sørger for at FLO sitt bidrag blir ivaretatt.

Selve prosjektidéen har en fast dokumentmal som skal fylles ut av ansvarlig enhet. For at prosjektidéen skal resultere i et produkt med god kvalitet, er det viktig at alle som bidrar med å ta frem prosjektidéen, har en omforent forståelse av hvilke behov som skal dekkes. Det betyr at man må ha innsikt i hverandres område.

1.4.5 FLOs bidrag i prosjektidéfasen

I prosjektidéfasen skal FLO bidra og kvalitetssikre prosjektidéen. Det skjer ved at oppdrag om støtte blir sendt fra Hærstaben til FLO Landkap.

FLO prosess: Bidra med Prosjektidé



Figur 2 FLO Prosess Bidra med prosjektidé

1.4.5.1 Prosess bistå med Prosjektidé

Prosessen internt i FLO starter med et oppdrag fra Hærstaben og avsluttes ved en godkjent prosjektidé. Under har vi beskrevet delprosessene i prosess: Bidra med prosjektidé.

1.4.5.2 Delprosess Kvalifisere oppdrag

Virksomhetsstyring (VS) er ansvarlig for at en kvalifisering av oppdraget finner sted. Sjef VS, Sjef PA og en sjef for Systemavdelingen fra Teknisk avdeling er tilstede.

Ved behov kalles flere interessenter fra kapasiteten inn til kvalifiseringen.

Kvalifiseringen skal resultere i et avklart oppdrag om støtte til å utarbeide prosjektidé, og eventuelle justeringer i forhold til ressursplan.

1.4.5.3 Delprosess Delta i oppstartsmøte

Det er Prosjektkoordinator fra Hærstaben som kaller inn til oppstartsmøte. Der blir Systemansvarlig (SA) sin representant Teknisk Koordinator (TK) innkalt som et minimum. Oppstartsmøtet skal resultere i en tidsplan med ressurser for utarbeidelsen av FLOs del av prosjektidéen.

1.4.5.4 Delprosess Utarbeidelse av FLOs del av prosjektidé

Det er Teknisk koordinator som er ansvarlig for utarbeidelse av FLOs del av prosjektidéen. Det er vanlig at merkantil saksbehandler deltar i dette arbeidet. Mest sannsynlig vil flere systemfagavdelinger være representert i et slikt arbeid.

I følge malen for prosjektidéen skal man vurdere gjennomførbarhet i FLO, inkludert i dette ligger det en vurdering av teknisk gjennomførbarhet.

I denne delprosessen sender man i noen tilfeller ut en formell *Request for information* (RFI) til Forsvarsindustrien. Der man ber om informasjon om tekniske løsninger og budsjettpriser.

1.4.5.5 Delprosess Fremlegge prosjektidé i Kapasitetens sjefsråd eller tilsvarende

Det er PK som er ansvarlig for å fremlegge en ferdig utarbeidet prosjektidé i kapasitetens sjefsråd eller tilsvarende.

Vi har nå gitt en kort beskrivelse av organisasjon. Prosessbeskrivelsen av prosjektidefasen i FLO Landkapasiteter er også beskrevet. Denne prosessen må partene som partene forholde seg til.

I neste kapittel beskriver vi teori for å svare på vår problemstilling. Vår teori starter innenfor relasjonsteorien hvor vi vil finne et rammeverk for å analysere kvaliteten på samarbeidet mellom Hærstaben og Teknisk avdeling. Deretter går vi inn i markedsorientering for finne et rammeverk for å foreslå tiltak, som Teknisk avdeling kan iverksette for å bedre kvaliteten på samarbeidet.

2 Teori

Vi går inn i relasjonsteorien for å finne et rammeverk vi kan anvende for å analysere kvaliteten på samarbeidet mellom Teknisk avdeling og Hærstaben. Det er interessant for oss å finne hvilke faktorer som påvirker kvaliteten på samarbeidet.

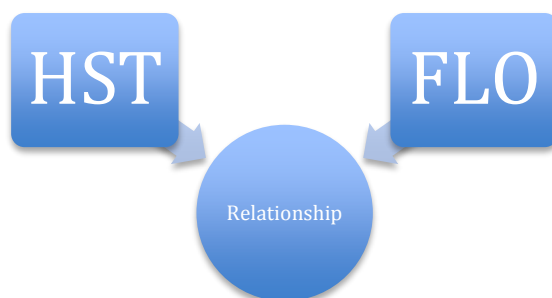
Forskning viser at tillit er den sterkeste styringsmekanismen for samarbeid. Tillit er viktig i forhold til å få et godt samarbeidsklima mellom organisasjoner (Dodgson 1993, Doz 1996, Dyer and Singh 1998). I følge Jap (1999) tilrettelegger tillit for læring i relasjoner (Selnes and Sallis 2003). Det betyr at tillit kan ha innvirkning på informasjonsdeling mellom organisasjoner (*relationship learning eller interfirm knowledge sharing*), som har vist seg å kunne gi store konkurransefortrinn og fortjenester (Dyer and Singh 1998). Man kan gjennom informasjonsdeling identifisere måter å redusere eller fjerne unødvendige kostnader, forbedre kvalitet og pålitelighet, og øke effektivitet og fleksibilitet. Vi velger å ta utgangspunkt i Selnes og Sallis (2003) «Promoting Relationship Learning», og tar for oss *relationship learning, relationship trust og relationship performance*, som vi mener er sentralt for vår case. Vi oversetter *relationship learning* med *informasjonsdeling*, *relationship trust* med tillit og *relationship performance* kvalitet i samarbeidet, i oppgaven.

Vi vil se på hvilke faktorer som spiller inn på samarbeidet mellom Hærstaben og Teknisk avdeling.

2.1 Kvalitet på samarbeidet

Innenfor relasjonsteorien finnes det flere begreper og definisjoner som gir svar på om et forhold mellom kunde og leverandør fungerer. *Kvalitet på samarbeidet* angir resultatet av aktiviteter og prosjekt som gjennomføres i felleskap mellom leverandør og kunde. Eksempel på dette kan være FoU, felles kvalitetskontroll og lignende aktiviteter. Relasjonsforholdet kan måles ut fra hvordan kunden og leverandøren opplever at forholdet mellom dem fungerer. Forholdet vil da måles ut fra hvor effektivt det oppleves og om det utgjør reel effekt for partene. Med andre ord blir *Kvaliteten på samarbeidet* målt i forhold til hvorvidt man gjør tingene rett og om man gjør de rette tingene (Selnes and Sallis 2003). Forskerne mener at effektiviteten på forholdet kan måles ut fra partenes syn på om samhandlingen lønner seg, om den er

tilfredsstillende, om den oppleves som rettferdig og produktiv (Van de Ven 1976, Ruckert and Walker Jr 1987).



Figur 3 Relasjonen mellom Hærstaben og Teknisk avdeling

Vi ønsker å analysere hvilke faktorer som påvirker samarbeidet mellom Hærstaben og Teknisk avdeling i prosjektidéfase, og det vil kunne måles ut fra den relasjonelle dimensjonen. Vi vil videre gå inn og se hva *relationship trust*, som vi kaller *tillit* i vår oppgave, vil utgjøre.

2.2 Tillit

Tillit er ifølge Dwyer, Schurr og Oh (1987) ”...perceived ability and willingness of the other party to behave in ways that consider the interests of both parties in the relationship, and mainstream thinking states that trust is a facilitator of effective cooperative behavior in customer-supplier relationships” (Selnes and Sallis s 84 2003). Selnes og Sallis (2003) mener at forskning viser at høyt nivå av *tillit* skaper en større villighet til å risikere. *Tillit* fungerer som en styringsmekanisme for de innebygde relasjoner, og er en egenskap som beskriver et forhold mellom aktører. Troverdighet er en egenskap av den enkelte aktør i forholdet (Tsai and Ghoshal 1998). Normer for god oppførsel er viktig for utvikling og vedlikehold av relasjoner, som gir mulighet for fremtidig samarbeid og økt risikotaking i forholdet. Vi mener denne definisjonen passer for vår case, der det sentrale for *tillit* er hvorvidt Teknisk avdeling er villig og har riktig kompetanse til å støtte Hærstaben.

Vi vil starte med å forklare tillitt på organisasjons- og individ nivå for deretter å utlede faktorene i tillit som vi antar vil påvirke kvaliteten på samarbeidet mellom Teknisk avdeling og Hærstaben.

Tillit på organisasjons- og individnivå

Tillit til en person og *tillit* til en organisasjon er to forskjellige ting. I følge Noorderhaven (1992) kan personlig og organisatorisk *tillit* enten fusjonere eller være forskjellig. I motsatt tilfelle kan gjentatte utvekslinger mellom troverdig ansatte i ulike organisasjoner føre til tillitsfulle relasjoner på organisasjonsnivå (Inter organisatorisk nivå). Det kan skje selv om organisasjonene ikke hadde hatt gjensidig organisatorisk *tillit* før (Blomqvist 1997). Organisatorisk *tillit* og *tillit* til en organisasjons identitet, eksempelvis fra en sentralisert beslutningsstruktur og organisasjonskultur, kan føre til at en organisasjonen regelmessig samhandler på en særlig tillitsfull måte (Noorderhaven 1992). Det hevdes at det er et behov for å være forsiktig siden Inter organisatorisk *tillit* kan påvirkes av tillitsnivået fra mellommenneskelige relasjoner (Anderson and Narus 1990, Blomqvist 1997).

Vi tar utgangspunkt i at *tillit* finnes både på et *organisasjons- og individnivå*, og at de kan påvirke hverandre.

Omdømme

En enkelt selger som opptrer med en opportunistisk adferd kan ødelegge omdømme til organisasjonen for godt. Forskeren peker på at generell *tillit* har sitt manifeste på organisasjonsnivå, og at det er basert på organisasjonens gode omdømme eller ressurser. Hun forklarer det med at det er vanskelig å tilskrive en organisasjons *tillit* ut fra den enkelte ansattes troverdighet, selv om organisasjonens omdømme baserer seg på omfattende tillitsfulle personlige nettverk mellom bedrifter (Halinen 1994, Blomqvist 1997).

Vi mener *omdømme* i utgangspunktet er en faktor som påvirker tilliten til en organisasjon. Det antas likevel at den kan påvirke individuell *tillit* og visa versa. Videre antar vi at *omdømme* kan påvirke samarbeidet mellom Hærstaben og Teknisk avdeling.

Gjentatte erfaringer

Napapiet og Ghoshal (1998) mener tillitsfulle samarbeid som har eksistert over tid skaper ofte felles normer. Den mest grunnleggende norm er *tillit*. Tillit gir grunnlag for å forstå forventninger og for samarbeid i relasjonen. Det er et toveis forhold mellom samarbeid og tillit: *Tillit* smører samarbeid og samarbeid smører *tillit*, det

fører til utvikling etter hvert. Forfatterne har funnet at relasjonell *tillit* forbedrer *relationship performance* (Selnes and Sallis 2003). *Tillit* er med andre ord noe som utvikler seg over tid, og baserer seg på de gjentatte erfaringer man har gjort seg. I vårt tilfelle handler det om de erfaringer Hærstaben har gjort seg med Teknisk avdeling i samarbeidet og visa versa og vi mener det er et sentralt bidrag i å forklare *tillit*.

Vi antar derfor at *gjentatte erfaringer* er en faktor som påvirker kvaliteten i samarbeidet mellom Hærstaben og Teknisk avdeling. Vi tror at *gjentatte erfaringer* påvirker både organisasjonstillit og individuell tillit, og påvirker således kvaliteten på samarbeidsforholdet.

Faktorer som påvirker individuell tillit

Mayer og Davis et al. (1995) har tatt frem en modell for *tillit* med faktorene *ability*, *benevolens* og *integrety*, og mener at disse faktorene representerer hoveddelen av tillit. Forfatterne har kommet frem til disse tre faktorene på bakgrunn av at de har gått igjennom litteratur på området.

Vi oversetter *ability* med *kompetanse* videre i oppgaven vår. Kompetanse angår hvorvidt en part har innflytelse i form av ferdigheter, kunnskaper og egenskaper i samarbeidet. Evnen kan være om man er svært kompetent innenfor tekniske områder, og tilliten angår om personen har tillit på de oppgaver knyttet til dette området. Det vises til at den betrodde kan ha liten evne, opplæring eller erfaring på andre områder. Det kan eksempelvis være innen mellommenneskelig kommunikasjon. Zand (1972) mener at selv om en slik person kan være klarert for å gjøre analytiske oppgaver, er tillit knyttet til hans eller hennes på det tekniske område. Det betyr at personen ikke nødvendigvis har tillit innenfor andre oppgaver. Dermed er tilliten domenespesifikk (Zand 1972, Mayer, Davis et al. 1995).

Vi tror at *kompetansen* til de ansatte i Teknisk er viktig i forhold til om Hærstaben får tillit til dem.

Vi oversetter *benevolens* med *villighet* videre i oppgaven vår.

Villighet beskriver i hvilken grad en part har velvilje. Det handler om han antas å ha et ønske om å gjøre den andre part godt, uten at velviljen kommer fra egne motiver

eller fortjeneste. *Villighet* har en personlig orientering og er en parts innsikt i den andre parts problem, som mellom en mentor og elev. Mentoren ønsker å hjelpe mentorparten, selv om det ikke nødvendigvis kreves, og det uten at mentor har noen form for ytre belønninger. *Villighet* er en opplevelse av en positiv oppførsel hos den andre part. Mayer et al (1995) mener at høy velvilje i et forhold, kan ses på som det motsatte av motivasjon for å lyve for den andre part. Flere forskere har antydnet at intensjoner og motiver har en betydning for tillit. Meyer et al (1995) mener at tillit reflekterer en tro på at partens orientering er av betydning for tillit, mens intensjoner og motiver har en videre konsekvens enn orientering mot den andre part, for eksempel partens profittmotiver (Mayer, Davis et al. 1995).

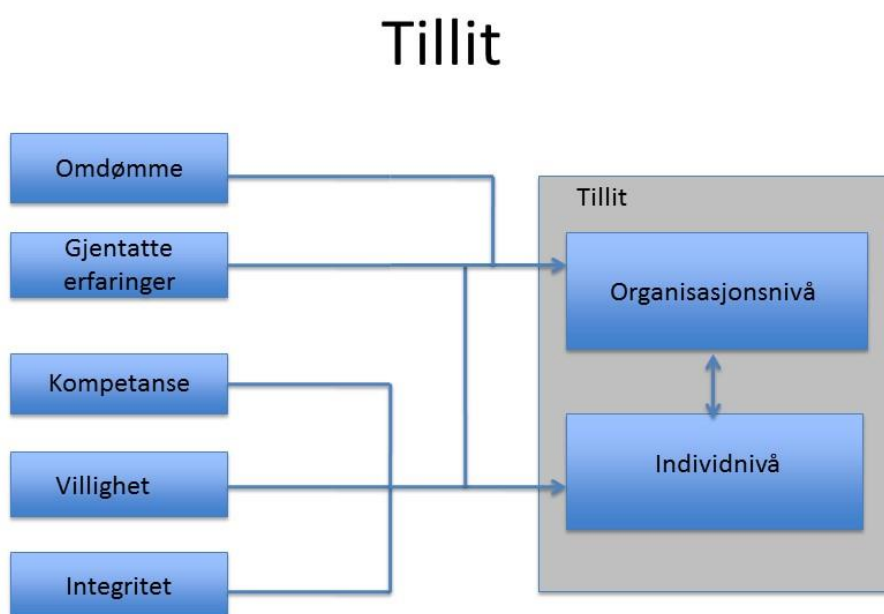
Vi oversetter integrety med integritet videre i oppgaven vår. *Integritet* viser til en parts oppfattelse av om den andre parts prinsipper står for det den andre part finner akseptabelt. McFall (1987) viser til at etterlevelse av prinsipper er vel så viktig som selve aksepten, for det viser en form for *integritet*. For at den ene part skal anse den andre part å inneha *integritet*, må parten anse prinsippene som akseptable. Forskeren kaller det en moralsk *integritet*. En part som følger prinsipper som kun har fokus på profitt, vil ikke oppleves som *integritet* av den andre part. Den ene parts opplevelse av hvorvidt den andre part viser *integritet* er avhengig av tidligere handlinger, troverdig kommunikasjon og tro på den andre parts bedømmelseskraft. *Integritet* vil også vurderes ut fra om ord og handlinger er sammenfallende. I de tilfeller der en parts integritet blir evaluert til å være høyere eller lavere, vil ikke årsaken til *integritet* ha en betydning for den parten som vurderer. Det er nivået som vil ha betydning (McFall 1987, Mayer, Davis et al. 1995).

Mayer og Davis et al. (1995) mener at hver av de tre faktorene, må ses på både som unike, og som avhengige av hverandre ut fra hvilken situasjon det gjelder. Dersom en person skal være mentor for en annen, må mentoren ha nødvendig kunnskap på området den skal være mentor innenfor. Det er ikke nok at personen ønsker å hjelpe, for at den andre part skal ha tillitt til den andre person. Tidligere positive handlinger i relasjoner med andre er av betydning. Det gjelder også uttalelser, handlinger og troverdig kommunikasjon fra andre om mentor, for å bygge mentors integritet. Det vil ikke uten videre føre til at man anses som en kompetent mentor, selv om den enkelte anses for å ha høy integritet. Dersom personen ikke har kunnskap og evner til å være en nyttig mentor (Mayer, Davis et al. 1995).

Vi antar at *kompetanse, villighet og integritet* er faktorer som påvirker den individuelle tillit og påvirker samarbeidet mellom Hærstaben og Teknisk avdeling.

2.2.1 Modell for tillit

Ut fra teorien over har vi utledet en modell for tillit. Den viser at det antas at tillitt finnes både på et organisasjonsnivå og på de individuelle nivå. De vil kunne påvirke hverandre. Tillit på organisasjonsnivå vil basere seg på organisasjonens omdømme og de gjentatte erfaringer den andre part har med organisasjonen. Når det gjelder tillit på individnivå vil det også påvirkes av de gjentatte erfaringer man har hatt i relasjonen. I tillegg mener vi at individets faktor *kompetanse, villighet og integritet* påvirker individuell tillit. Til sammen vil disse faktorene påvirke kvaliteten på samarbeidet mellom Teknisk og Hærstaben. Se modell under med faktorene som påvirker tillit.



Figur 4 Modell for tillit

Tillit og kunnskapsdeling

Jap (1999) og Morgan og Hunt (1994) mener når parten føler seg trygge på hverandre og ikke utsettes for å bli skadet eller blir utnyttet, er det mer sannsynlig at de vil dele informasjon (Morgan and Hunt 1994, Jap 1999) . Tillit har en nøkkelfunksjon i forhold til medlemmenes villighet til å dele kunnskap (Inkpen and Tsang 2005). Selnes og Sallis (2003) antar at relasjonell tillit vil føre til felles læringsaktiviteter. Man vil anta at dersom det finnes tillit mellom partene, vil det deles både mer informasjon og sannsynligvis mer følsom informasjon. I relasjonsforhold som speiler en gjensidig tillit mellom partene, vil man anta at partene er mer villig til å dele verdifull kunnskap. Tillit kan også indikere større åpenhet til potensialet for verdiskaping (Inkpen and Tsang 2005). Det vises også til at det igjen kan føre til mer dialog og konstruktiv kommunikasjon, som igjen fører til et felles minne i relasjonen (Selnes and Sallis 2003). Det vises til at tillit kan øke potensialet for et system til å takle kompleksitet. Et mangfold av faktorer er kjent for å være viktig i utviklingen av ny kunnskap (Luhmann 1979). Dette vil også kunne føre til at partene er mer villige til å eksperimentere i forhold til å prøve nye kombinasjoner av informasjon (Nahapiet and Ghoshal 1998). I noen situasjoner kan tillit få en negativ effekt og dette er når man har høy tillit i et relasjonsforhold. Dersom det forefinnes høye nivåer av tillit kan man unnlate å være kritiske til den andre parts informasjon. Andre tilfeller der høy tillit kan ha en negativ effekt for informasjonsdeling er når noen av partene opptrer med opportuniste og søker fordeler for seg selv (Hamel 1991, Selnes and Sallis 2003).

2.3 Informasjonsdeling

Selnes og Sallis (2003 s 81) har i sin teori utviklet konseptualisert *relationship learning*: “As a joint activity in which the two parties strive to create more value together than they would create individually or with other partners”.

Begrepet *relationship learning* beskriver en prosess som skal forbedre den fremtidige interaksjonen mellom partene i et relasjonsforhold.

Forfatterne har utviklet *relationship learning* ut fra kjent markeds- og organisasjonsteori, og ser at *relationship learning* er en unik form for organisasjonslæring (Selnes and Sallis 2003). Konseptet er konsistent med ideen til

Kohli og Jaworski (1990) om at *markedsorientering* er en prosess for markedsinformasjon i organisasjonen. Noe vi kommer inn på senere i oppgaven i kap 7.

Selnes og Sallis (2003) har i sin teoriutvikling av informasjonsdeling, tatt utgangspunkt i Huber (1991 p. 89) sin informasjonsprosess: "*An entity learns if, through its processing of information, the range or likelihood of its potential behaviors is changed.*" Definisjonen kan gjelde både når enheten er et individ, en gruppe, en organisasjon, en bransje eller et samfunn.

Informasjonsprosessen

Informasjonsbehandling kan innebære å anskaffe, distribuere og tolke informasjon. Vi har oversatt *relationship learning* med *informasjonsdeling* videre i oppgaven vår.

Dersom foretaket er en organisasjon vil prosessene ofte handle om mellommenneskelige eller sosiale sammenhenger, de er noen ganger litt mer mekanisk, og de kan ofte være nyttig i forbindelse med logistikkprosesser (Huber 1991). Den unike *informasjonsdelingen* tar utgangspunkt i informasjonsdeling i et kunde-leverandør forhold. Det passer for vår case siden det tidligere nevnt er et kunde-leverandør forhold mellom Hærstaben som kunde og Teknisk avdeling som er leverandør.

Selnes og Sallis (2003 s 80) definer *informasjonsdeling* som: "*A joint activity between a supplier and a customer in which the two parties share information, which is then jointly interpreted and integrated into a shared relationship-domain-specific memory that changes the range or likelihood of potential relationship-domain-specific behavior*".

I vårt tilfelle tar vi utgangspunkt i prosjektidéfasen der Hærstaben og FLO skal i samarbeid utvikle en prosjektidé.

Informasjonsutveksling

Selnes og Sallis (2003) hevder at forskning viser at man i kunde - leverandør forhold har identifisert informasjonsutveksling som et viktig element. Forskerne mener derfor at informasjonsdeling må være et startpunkt for samarbeidet mellom kunde og leverandør. Informasjonsutveksling er viktig i forhold til produksjonen av prosjektidé,

siden partene sitter med forskjellig kunnskap ergo forskjellig informasjon. De mener videre at informasjonen som er delt må tolkes og forstås gjennom dialog mellom partene. Fiol og Lyles (1985 s. 811) knytter tolkningen tett til læring som de definerer: *"The development of insight, knowledge, and associations between past actions, the effectiveness of those actions, and future actions"* (Fiol and Lyles 1985). Organisasjoner varier i forhold til hvordan de forstår informasjon og hvilke mekanismer man har for å skape en forståelse av informasjon som tilflyter organisasjonen. Det betyr at noe av informasjonen kan bli «borte», eller som forskerne mener den kan bli avvist, fordi man ikke har nok kunnskap til å forstå at den er viktig. Eller man mangler evne til å se at den er nyttig (Selnes and Sallis 2003). I Teknisk avdeling skal prosjektidéen kvalifiseres som et oppdrag. Det betyr at man skal vurder oppdraget opp mot andre aktiviteter. Da vil det være avgjørende å få riktig informasjon om oppdraget for å kunne vurdere hva et bidrag innebærer. Vi tror også det er viktig at Hærstaben får nødvendig informasjon om Teknisk avdelings rutiner for hvordan de jobber og sikrer kvalitet i sine leveranser.

Forståelse og tolking

Det vises til at organisasjoner benytter flere mekanismer for å skape en forståelse og tolkning av informasjon, som styremøter, ledermøter, og prosjektteam. Huber (1991) foreslår at organisasjoner tar i bruk spesifikke læringsarenaer som for eksempel informasjonsdelingsfora. Forskere hevder at tverrfaglige team i forbindelse med kundebesøksprogrammer benyttes som en mekanisme for å skape læringsarenaer (McQuarrie 1993, Selnes and Sallis 2003).

Det er en utstrakt bruk av prosjektteam i gjennomføring av prosjekter mellom Hærstaben og Teknisk avdeling. Vi ønsker å finne ut hvordan partene jobber i prosjektidéfasesen, og hvilke erfaringer man har gjort med arbeidsformer.

Felles hukommelse

Forskerne mener at etter at man har tolket og forstått vil partene oppdatere en felles hukommelse. Minnet inneholder kunnskap ervervet gjennom relasjonsforholdet. Organisasjonsminnet finnes både på et individ og på organisasjonsnivå. Personer baserer sitt minne på informasjon fra erfaringer og observasjoner de har ervervet seg i spesielle sammenhenger. Det finnes i deres minner som kognisjon, tro og verdier (Walsh and Ungson 1991).

Vi tror at tette samarbeid bidrar til en økt forståelse mellom partene. I vår case vil det gjøre partene oppmerksomme på hverandres behov. Spesielt ser vi på at Teknisk får en god innsikt i Hærstaben sine behov, i forhold til det som skal bli en fremtidig materiellanskaffelse, og hva som skal dekkes av operative behov. For at Hærstaben skal få tillit til Teknisk er det viktig for dem å vite at Teknisk ønsker denne informasjonen for å sikre seg et godt nok grunnlag.

Fysisk minne

På organisasjonsnivå vil minnet desentraliseres og forankres på flere steder i hele organisasjonen. Et organisasjonsminne kan ifølge forskere finnes i organisasjonens tro, atferdsmessige rutiner og i form av fysiske gjenstander.

I kunde - leverandør relasjoner utvikler det seg oppfatninger knyttet til felles referanserammer, for hver av partene. Noen forfattere nevner normer og symboler som eksempel på dette, og andre refererer til dette som kultur (Macneil 1980, Selnes and Sallis 2003).

Vi tror at samarbeidet bidrar til en bedre forståelse av hva et fremtidig prosjekt skal bli, og at man skaper en felles hukommelse om dette i form av tanker og ideer som er skrevet ned eller ikke. Den fysiske delen av relasjonshukommelsen kan forekomme i form av fysiske dokumenter og i form av elektronisk lagret dokumenter eller programmer.

Elektronisk minne

Siden den felles hukommelse kan lagres elektronisk, kan det være eksternt lagret samtidig som det kan være internt i forholdet. Forfatterne understreker betydningen av slike sosiale nettverk på tvers av organisasjonsgrenser, mye av samarbeid skjer gjennom uformelle mellommenneskelige nettverk. I forskning har man funnet at en tredjedel av all teknisk utviklingssamarbeid skjer gjennom uformelle mellommenneskelige nettverk (Håkansson and Johanson 1988).

Som resultat av prosjektidéfasen vil det komme ut en prosjektidé i form av et dokument som blir lagret elektronisk i et felles arkivsystem.

Særegent minne

Selnes og Sallis (2003) hevder at *informasjonsdeling* er konseptuelt forskjellig fra organisatorisk læring av flere grunner. Forskerne nevner først at relasjoner har særegne minner som skiller seg fra de ordinære organisatoriske minner. Det forklares i de historier, referanserammer og verdier partene har felles, som er forskjellige fra deres respektive organisasjoner. Man kan si at minnet blir delt mellom organisasjonene og de har begge adgang til minnet. Uten at plasseringen av minnet har en betydning for det.

Evne til å samarbeide

Det andre forholdet forskerne viser til er at innenfor et kunde- leverandørforhold avhenger læring av partenes vilje til å samarbeide i en felles aktivitet. Vi tror at det er viktig at Teknisk og Hærstaben samarbeider mye gjennom prosjektidéfase, at det er viktig at de da løser utfordringen sammen og ikke sitter hver for seg og løser sine deler av prosjektidéen.

Konseptualisering

Den tredje begrunnelsen er at *informasjonsdeling* har andre konsekvenser enn organisatorisk læring som man antas kan påvirke organisasjonen. Forfatterne mener at *informasjonsdeling* kan bli konseptualisert både som en *kilde* og som et *mål* for organisatorisk læring. Det vises til at deres konsept er utviklet med tanke på at de kan fungere som et forhold i seg selv, som i et ekteskap. De legger til at relasjonsforhold fungerer som kvasi-organisasjoner og der *informasjonsdeling* reflekterer et fellesskap der man lærer sammen i forholdet. Vi tror dette er en viktig dimensjon for å utvikle bedre prosjektidéer. At man sammen reflekterer og lærer.

Vi antar at *informasjonsdeling* er en faktor som påvirker samarbeidet mellom Hærstaben og Teknisk avdeling.

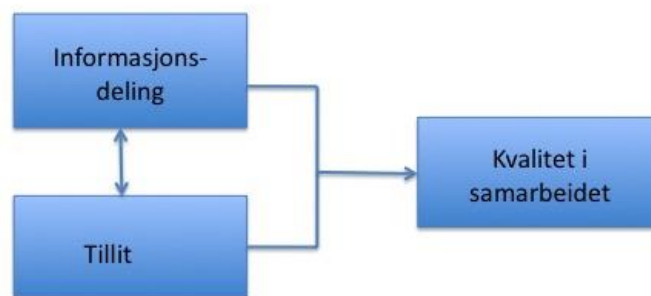
Vi skal nå gå inn å se på vår modell for kvalitet på samarbeidet mellom Hærstaben og Teknisk avdeling.

2.3.1 Modell for kvalitet i samarbeidet

Ut fra teorien over skisserer vi en modell med de faktorene vi mener skal fungere som et rammeverk for å analysere kvaliteten på samarbeidet mellom Teknisk og Hærstaben. Dette fører oss frem til følgende modell for kvalitet i samarbeidet:

Modellen består av tillit og informasjonsdeling som uavhengige variabler til kvalitet i samarbeidet. Vi tror at tillit fører til informasjonsdeling og at informasjonsdeling fører til tillit, og at tillit er kjernen til god kvalitet i samarbeidet.

Kvalitet i samarbeidet



Figur 5 Modell for kvalitet i samarbeidet

Informasjonsdeling er et sentralt element i begrepet markedsorientering, og det kommer frem av rammeverket til Kohli og Jaworski (1990).

2.4 Markedsorientering

Vi skal i denne delen ta for oss studien til Kohli og Jaworski (1990) ”*Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications*”, som gir oss et rammeverk for å finne tiltak Teknisk avdeling kan iverksette for å forbedre kvaliteten på samarbeidet med Hærstaben. Rammeverket er basert på markedsføringsteori og supplert med kvalitative studier med ledere i ulike organisasjoner (Kohli and Jaworski 1990).

Forfatterne har i sitt teoretiske rammeverk kommet frem til følgende definisjon av markedsorientering: «*Market orientation is the organization wide generation of market intelligence pertaining to current and future customer needs, dissemination of the intelligence across departments, and organization wide responsiveness to it*» (Kohli og Jaworski 1990 s. 6).

Vi mener at denne definisjonen er i tråd med at Teknisk avdeling skal bli mer kundeorientert mot Hærstaben.

Forklaring av begrepet markedsorientering

Kohli og Jaworski (1990) hevder at en markedsorientert organisasjon er en organisasjon der marketingskonseptets tre hovedpilarer er tilstede. Disse hovedpilarene er: *kundefokus, koordinert markedsføring og lønnsomhet*.

Kundefokus: De ledere som ble intervjuet i studien til Kohli og Jaworski (1990) var konsekvente i at *kundefokus* er det sentrale elementet i markedsorientering.

Kundefokus innebærer å innhente informasjon om kundenes behov og preferanser. Kundeorientering er å handle på basis av markedsinformasjon og ikke bare verbale oppfatninger fra kundene. Markedsinformasjon er et bredere konsept som inkluderer hensyn som: eksogene markedsfaktorer (som konkurranse og regelverk), kundenes nåværende og fremtidige behov. Dette gir et bredere og mer strategisk hensyn i forhold til kundene (Kohli og Jaworski 1990). Dette ser vi på som interessant i forhold til Teknisk avdeling som skal imøtekomme og forstå Hærstaben sitt behov for vedlikehold og oppgradering av eksisterende teknologi samtidig som de skal være orientert om fremtidige behov, noe som innvirker på Hærstaben sin tillit til Teknisk avdeling som den beste teknologiske rådgiver i prosjektidéfasen.

Koordinert markedsføring: I følge studien til Kohli og Jaworski (1990) er det ikke bare markedsavdelingen alene som har ansvaret for en markedsorientering. Det er viktig at ansatte kjenner kundenes behov og handler i samsvar med disse. De ulike avdelingene er konsistente i handlinger for å imøtekomme kundenes behov og preferanser.

Lønnsomhet: Forfatterne hevder at lønnsomhet ikke er en del av markedsorientering, som er samme oppfatning som Levitt (1969). Lønnsomhet er heller et resultat av markedsorientering (Kohli og Jaworski 1990).

Innhenting av markedsinformasjon

Markedsorientering starter med markedsinformasjon. Markedsinformasjon er et bredere konsept enn kundenes verbale behov og preferanser. Det inkluderer en analyse av eksogene faktorer som påvirker kundens behov og preferanser. Det omfatter også en analyse av hvordan organisasjonen kan bli berørt av offentlige vedtekter, teknologi, konkurrenter og andre miljømessige krefter.

Markedsinformasjon gjelder ikke bare nåværende behov men også fremtidige behov. Dette er ideer som reflekterer fravær av den tradisjonelle oppfatningen: «*Finn et behov og dekk det!*»! Derfor rådes organisasjoner til å forutse kundenes behov og gjøre tiltak for å imøtekomme disse (Houston 1986, Kohli and Jaworski 1990).

Innhenting av markedsinformasjon gjelder ikke bare kundeundersøkelser. Det gjelder i tillegg en rekke andre komplementære mekanismer. Markedsinformasjon kan bli generert gjennom forskjellige formelle og uformelle kanaler (for eksempel uformelle diskusjoner med en forretningspartner). Det kan samles inn via primær data eller ved å konsultere sekundære kilder. De komplementære mekanismene omfatter møter og diskusjoner med kunder, analyse av salgsrapporter, analyse av verdensomspennende kundedatabaser og formelle markedsundersøkelser som ser på kundenes holdninger, salgsrespons i testmarked etc. Det viktige er å vite at ansvaret for informasjonsinnhenting ikke bare gjelder for markedsavdelingen, den viser til at andre i organisasjonen også kan innhente informasjon (Kohli and Jaworski 1990).

Informasjonsdeling

Effektiv respons på markedet krever deltagelse av alle avdelinger i en organisasjon. For at en organisasjon skal tilpasse seg markedets behov, må markedsinformasjonen deles, spres og kanskje «*selges inn*» til aktuelle avdelinger og individer i organisasjonen. En effektiv formidling av markedsinformasjon er viktig for en felles basis for samhandling mellom avdelinger. En formell formidling av informasjon er viktig. Forfatterne mener at en uformell «lobby virksomhet» er et nyttig verktøy for at ansatte skal være lydhøre for kundenes behov og preferanser (Kohli and Jaworski 1990).

Respons

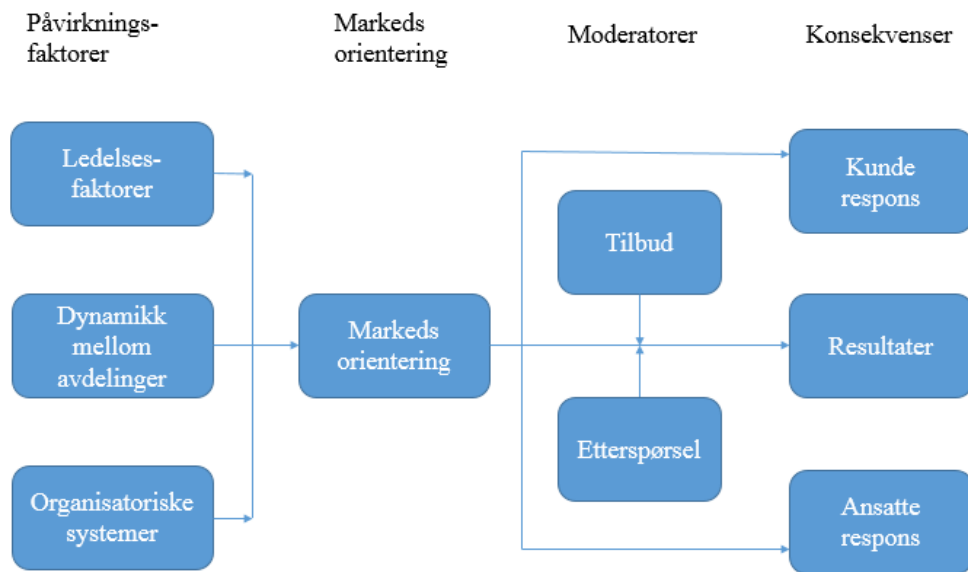
Det tredje elementet i markedsorientering er respons på markedsinformasjonen. En organisasjon kan samle inn informasjon og formidle den i organisasjonen. Organisasjonen oppnår veldig lite hvis den ikke reagerer på markedets behov. Respons er den handlingen som settes i gang som et svar på den informasjon som blir samlet inn og formidlet. Alle avdelinger i en markedsorientert organisasjon, deltar i responsen på markedstrender (Kohli and Jaworski 1990).

Teoretisk rammeverk

Kohli og Jaworski (1990) sitt rammeverket tar for seg fire grupper av faktorer:

1. Tilstander som fremmer eller hemmer en markedsorientering.
2. Begrepet markedsorientering.
3. Konsekvenser av markedsorientering.
4. Moderatorer.

Vi har ikke diskutert moderatorer i vår oppgave. Det er ikke relevant i denne sammenheng.



Figur 6 Modell for Markedsorientering (Kohli og Jawroski 1990)

Påvirkningsfaktorer

Kohli og Jaworski (1990) hevder at ledelsesfaktorer, dynamikk mellom avdelinger og organisatoriske systemer påvirker markedsorientering. Dette er interessant for å se på hvilke signaler og prioriteringer ledelsen i FLO Landkap kan gjøre for å styrke dyktigheten til å innfri Hærstaben sitt behov. Hvilke rutiner og systemer har FLO Landkap som sikrer god leveranse til Hæren. Vi bruker rammeverket til å se på samarbeidet internt i Teknisk avdeling med hensyn til å gi gode leveranser.

Ledelsesfaktorer: I studien til Kohli og Jaworski (1990) kom det frem at rollen til overordnede ledere var en av de viktigste faktorene for å skape en markedsorientering. Ansvar for kundeorienterte verdier og oppfatninger ligger hos ledelsen. Dette innebærer at ledelsen må gi klare signaler og kommunisere tydelige verdier, til alle i organisasjonen om å tjene kunden. Innstillingen til ledelsen er derfor et viktig moment i markedsorientering (Webster 1988, Kohli and Jaworski 1990). Det må være en sammenheng mellom hva toppledelsen sier og hva de faktisk gjør. Dette er en nøkkelfaktor som må være tilstede for at mellomledere skal kunne slutte seg til en beslutning fra ledelsen. Dersom gapet mellom toppledelse og mellomledelse er stor, vil det føre til en usikkerhet om organisasjonen er markedsorientert eller ikke

(Argyris 1966). Kohli og Jaworski (1990) hevder at hvis ledelsen er kritiske til å ta risiko, hemmer det både mellomledere og ansatte, og man blir mindre mottakelige overfor endringer i kundens behov. Lederens positive holdninger til nye ideer og endringer vil også bidra til å lette en markedsorientering (Kohli and Jaworski 1990).

Dynamikk mellom avdelinger: Levitt (1969) hevder at konflikter i organisasjonen kan være skadelig for gjennomføring av markedsføringskonseptet. En konflikt kan komme av at det ligger et ønske i enkelte avdelinger om å være viktigere og mektigere enn andre avdelinger. Forskning (eks Ruckert og Walker 1987) viser at Inter organisatoriske konflikter kan hemme kommunikasjon mellom avdelinger og således også hemme formidling av markedsinformasjon, som igjen er et viktig element i markedsorientering. Kohli og Jaworski (1990) mener styrken på tilknytningen mellom avdelinger er en påvirkningsfaktor på markedsorientering. Denne faktoren er graden av formell og uformell kontakt mellom ansatte i de ulike avdelinger. Dette er i strid med tidligere erfaringer der avdelinger opererte uavhengig av hverandre og bare ble koordinert av ledelsen. Det å vise interesse for andres ideer er også en viktig faktor i denne gruppedynamikken (Argyris 1965, Argyris 1966). Interesse for andres ideer gjenspeiler åpenhet for andres meninger og forslag. Dette betyr at interesse for andres ideer til andre ansatte i avdelinger er med på å påvirke markedsorientering i større grad (Kohli og Jaworski 1990).

Organisatoriske systemer: En gruppe av faktorer som påvirker en markedsorientering omhandler organisasjonens strukturelle form. Forfatterne hevder det er departementisering eller spesialisering som er et hinder for kommunikasjon (og dermed også informasjonsspredning) (Levitt 1969, Lundstrom 1976). I tillegg hevdes det at denne formaliseringen og sentraliseringen gjør organisasjonene mindre tilpasningsdyktige til endringer i markedet (Stampfl 1978). Markedsorientering i en organisasjon kan betraktes som en nyskapende adferd (Kohli og Jaworski 1990). Innovativ atferd karakteriserer som to plan:

1. Innledningsstadiet, der det vekkes en oppmerksomhet og at det blir tatt beslutninger.
2. Implementeringsstadiet, der beslutninger blir gjennomført (Zaltman, Duncan et al. 1973).

Kohli og Jaworski (1990) mener at informasjonsinnhenting, formidling og utforming av organisatorisk respons tilsvarer innledningsstadiet, mens implementeringsstadiet tilsvarer den reelle organisatoriske responsen.

Nyere forskning innen markedsføring understreker også viktigheten av måling- og belønningssystemer for å oppnå ønsket atferd (Anderson and Chambers 1985, Jaworski 1988). Webster (1988 s. 38) hevder at nøkkelen til å være en markedsstyrt, kundeorientert organisasjon ligger i hvordan ledere blir evaluert og belønnet. Nyere litteratur om ledelse gjenspeiler også en økende oppfatning av at løsere og mindre formelle systemer spiller en viktig rolle i utformingen av organisatoriske aktiviteter (Kohli og Jaworski 1990)

Konsekvenser av markedsorientering

I studien til Kohli og Jaworski (1990) kom det frem at fokus på markedsorientering i større virksomheter fører til et klart mål og en felles visjon i organisasjonens strategi. Markedsorientering gir et mer enhetlig og samlet fokus for anstrengelser og prosjekter hos ansatte og avdelinger internt i organisasjonen. Konsekvens av dette er forbedret prestasjon. Dette er noe Teknisk avdeling ønsker i sitt samarbeid med Hærstaben i prosjektidéfase. Videre i studien kommer det frem at markedsorientering også har en positiv effekt på ansatte. Markedsorientering gir ansatte store psykologiske og sosiale fordeler. Det gir en følelse av stolthet og tilhørighet når ansatte i alle avdelinger jobber mot et felles mål om å imøtekomme kundens behov.

I Kohli og Jaworski (1990 s.13) kommer det frem av en markedsorientert organisasjon: «... *better esprit de corps. (You get the feeling) that what you are doing is satisfying. I think people feel the need to contribute, to help individuals, the society, to make a contribution*». Begrepet “esprit de corps” er svært likt “teamwork” begrepet i ledelseslitteraturen som ble identifisert av forfatterne (Zeithaml, Berry et al. 1988). Forfatterne mener at teamwork er med på å redusere avstanden mellom kvalitetskrav til tjenesten og hva som faktisk blir levert. Dette vil føre til at kunden får en bedre oppfatning av kvaliteten på tjenesten (Kohli and Jaworski 1990).

Implementering av markedsorientering

Kohli og Jaworski (1990) understreker at de faktorer som påvirker og fører til markedsorientering, er noe som kan kontrolleres av ledere i en organisasjon. Funnene i studien indikerer at toppledelsen må være overbevist om nytte og verdi av en markedsorientering. Dette må igjen formidles til ansatte i hele organisasjonen. Ledelsen må i tillegg ha en positiv holdning til forandringer og være villig til ta en kalkulert risiko. Selv om et prosjekt ikke lykkes, må det likevel gis en støttende reaksjon på feiltiltak. Dette for å skape en endringsfilosofi representert ved markedsorientering. For å påvirke formidling og respons av markedsinformasjon, må ledelser bidra til å hemme konflikter. Dette kan gjøres ved å for eksempel felleslunsjer mellom avdelinger, sportslag (team) sammensatt av ansatte fra forskjellige avdelinger, hospitering av ansatte på tvers av avdelinger, opplæringsprogrammer på tvers av avdelinger, mellomledere hospiterer hos ledere i andre avdelinger. Slike tiltak er med på å gi en forståelse for andre avdelingers kultur, personlighet og perspektiver. Når det gjelder de organisatoriske systemer, så er virkningen av strukturelle faktorer som formalisering og sentralisering litt uklare. Siden disse kan hemme innhenting og formidling av markedsinformasjon, så kan likevel de faktorene være viktig i forhold til å bidra til å implementere respons på markedsinformasjon på en mer effektiv måte.

3 Metode

I denne delen vil vi gjøre rede for den metodiske tilnærmingen vi har brukt i denne masteroppgaven. Vi skal begrunne valg av forskningsmetode og prosessen ved utarbeidelse av problemstilling og gjennomføring av studien. Vi vil beskrive hvordan vi har utformet intervjuguide, valg av informanter og gjennomføring av intervjuene. Vi vil til slutt diskutere validitet, reliabilitet og etiske vurderinger i lys av denne avhandlingen.

3.1 Valg av forskningsmetode

Vi har i vår forskning fått et mandat fra Teknisk avdeling der vi skal undersøke samarbeidet mellom Teknisk avdelingen og Hærstaben i prosjektidéfasen. De ønsker forbedring av kvaliteten på samarbeidet.

Bakgrunn for valg av kvalitativ metode er hovedsakelig basert på forskningsspørsmålet.

Hvordan kan FLO forbedre kvaliteten på samarbeidet med Hærstaben i Prosjektidéfasen?

Kvalitativ tilnærming til empiri vil ofte være ledsaget av spørsmål knyttet til utvikling av forståelse for hvordan eller hvorfor ting oppstår. Dette kan være knyttet til dybdeforståelse, noen ganger av utilstrekkelig forståtte fenomener, eller til forståelse av prosesser (Nilsen 2014). Valg av metode er også basert på at vi her snakker om dagsaktuelle hendelser.

I tillegg har forskningens tema og innfallsvinkel vært retningsgivende for valg av forskningsmetode i vår avhandling.

Ledelsen i Teknisk avdeling mener at kvaliteten på samarbeidet med Hærstaben er dårlig. Konsekvensen av dette er at anskaffelsesprosjektene ikke er optimale med hensyn til kvalitet og kostnader. Ledelsen ønsker en analyse av kvaliteten på samarbeidet i Prosjektidéfasen da man antar at det største forbedringspotensialet ligger her. Spesielt ønsker man svar på følgende spørsmål:

1. Hvilke faktorer påvirker kvaliteten på samarbeidet mellom Hærstaben og Teknisk avdeling i prosjektidéfasen, og hva er situasjonen i dag på disse faktorene?
2. Hva er mulige årsaker til de kvalitetsproblemene man har i dag?
3. Hva er mulige tiltak ledelsen kan iverksette for å forbedre kvaliteten på samarbeidet, og hvordan kan slike tiltak helt konkret tenkes gjennomført?

Kvantitativ forskning gir en beskrivelse av virkeligheten ut fra tall, tabeller og store enheter, mens kvalitativ forskning beskriver virkeligheten via få enheter og tekstlige beskrivelser. Kvalitative forskningsmetode grunnlag for å oppnå en forståelse av sosiale fenomen på bakgrunn av fyldige data om personer og situasjoner som studeres. Den kjennetegnes ved at fokuset rettes mot prosess og mening, analyse av tekst, nærhet til informantene og små utvalg. Metoden egner seg godt til studier av temaer som det er lite forskning på fra før, og hvor det stilles store krav til fleksibilitet og åpenhet (Thagaard, 2009). Kvaliteten på samarbeidet mellom Teknisk avdeling og Hærstaben i prosjektidéfasen har ikke blitt forsket på tidligere.

Målet vil være å forstå forskningsdeltakernes perspektiv. Det kan gjøres ved at forskeren retter blikket mot deltakeren i sin naturlige kontekst. Forskingen vil allikevel være farget av forskerens eget teoretiske ståsted, opplevelse og erfaringer, noe som er viktig at forskeren synliggjør i forskningen (Postholm 2005).

3.2 Valg av forskningsstrategi og design

Siden vi fikk en direkte forespørsel om å se på forholdet mellom Teknisk avdeling og Hærstaben, blir avhandlingen gjennomført som et case studie der vi bruker kvalitative intervju som metode.

«A case study is an empirical inquiry that investigates a contemporary phenomenon (the «case») in depth and within its real world context, especially when the boundaries between phenomenon and context may not clearly evident» (Yin 2014 s.16). Spørsmålene som stilles er «hvordan» og «hvorfor», som innen for valg av forskningsmetode vil også forskningsspørsmålet være av betydning for hvorvidt man kan velge case-studie eller ikke.

«The case study is a research strategy which focuses on understanding the dynamics present within one single setting» (Eisenhardt 1989 s. 534).

Yin og Davis (2007) mener at casestudie egner seg når man ønsker å forstå den

virkelige verden til caset, og da må man involvere den relevante konteksten som gjelder for det (Yin 2014). Det kreves ikke noen grad av kontroll over handlingsforløpet og det fokuseres på dagsaktuelle hendelser.

Utvikling av forskningsdesign krever at man utfører en forsiktig handarbeid. *”A research design is the logical sequence that links the data to be collected and the conclusion to be drawn to the initial question of the study” (Yin 2014 s. 26), –“... or logical plan for getting from here to there, where here may be defined as the initial set of questions to be answered, and there is some set of conclusions about these questions. Between here and there may be found a number of major steps, including the collection and analysis of relevant data” Yin (2014 s. 28).*

Det primære valget når man skal velge design angår om man skal velge singel eller multipel design. Når man velger studiens design velger man også hvordan man skal samle inn data (Yin 2014). Vi har valgt et embedded singel design for vår studie. Det har vi gjort fordi vi mente det var viktig å samle inn data om vårt problemstilling med både Hærstaben og Teknisk som analyseenheter. Yin (2014) nevner 5 omstendigheter som taler for at man skal velge singel design; *kritisk, uvanlig, kjent, ukjent eller longitudo*. Vi har valgt singel case fordi vi skal se på en kritisk case som er avgjørende for vår problemstilling.

Vi har derfor delt opp prosjektet i to faser der vi har valgt en kvalitativ tilnærming for å avdekke hvordan samarbeidet mellom Hærstaben og Teknisk avdeling fungerer. I første omgang har vi ønsket å kartlegge problemstillinger knyttet til samarbeidet mellom Hærstaben og Teknisk avdeling, ved å stille spørsmål rundt samarbeidet i Prosjektidéfasen. Videre hvordan Hærstaben oppfatter Teknisk avdeling som en samarbeidspartner. Med dette har vi gått lenger ned i trakten og fått en dypere forståelse for problemstillingen parallelt som vi har gjennomgått teoristudier. Vi har funnet rammeverk i teorien for å analysere kvaliteten på samarbeidet og for finne mulige årsaker, og et rammeverk for å forslå tiltak. En av oss arbeider i FLO Landkapasiteter og har vært informant i forhold til hvordan organisasjonen arbeider. Til sammen har dette har bidratt til å danne et smalere fokus som grunnlag for å konseptualisere og komme frem til et endelig forskningsspørsmål (Marshall and Rossman 1999).

3.3 Datainnsamlingsmetode

I dokumentasjon til case studier finnes det dokumenter, intervjuer, observasjoner, arkivmateriale, deltakerobservasjoner og fysiske gjenstander (Yin 2014). Ved å bruke intervju som metode ville vi få en dypere forståelse for relasjonen mellom Teknisk avdeling og Hærstaben. Ved intervju kan informanten få satt ord på sine erfaringer og intervjuet kan således bli betraktet som en sosial handling (Thagaard 2009). For denne studien er intervju derfor en naturlig datainnsamlingsmetode siden intervjuet er en av de viktigste informasjonskildene i en casestudie (Yin 2014). Dybdeintervjuer brukes for å avdekke informantenes erfaringer og holdninger, som kan være vanskelig å måle ved bruk av kvantitative undersøkelser (Spiggle 1994).

I tillegg til intervjuer informanter i Hærstab og Teknisk avdeling, har en av oss som jobber i Landkapsiteter vært informant i forhold til hvordan organisasjonen fungerer. Vi har hatt tilgang på en del intern dokumentasjon av samme grunn.

3.3.1 Intervju

Intervjuets formål er å gi en utfyllende forståelse av hvordan andre mennesker opplever og eller hvilke synspunkter de har i forbindelse med et tema som skal belyses i en forskning (Thagaard 2009).

Ved bruk av semi-strukturerte dybdeintervjuer var det mulig for oss å stille oppfølgingsspørsmål til informantene, noe som ikke hadde vært mulig ved bruk av kvantitativ metode. Dybdeintervju ville også gi oss mulighet til å samle inn store mengder data på relativt kort tid. I tillegg ville det gi mulighet for tilleggs spørsmål og avklaringer underveis.

I forkant av utarbeidelsen av intervjukjema, snakket vi med Sjef Teknisk avdeling i FLO Landkapsiteter og vår kontaktperson hos Hærstaben som gav oss et mandat til å jobbe med en problemstilling rundt prosjektidéfasen og samarbeidet mellom Teknisk avdeling og Hærstaben i den fasen av prosjektløpet.

Sjef Teknisk mente det var relevant å se på samarbeidet i denne fasen. Han hadde den senere tid opplevd at Hærstaben tok kontakt med Prosjektavdelingen og ikke Teknisk avdeling, og at han tidligere også har hatt opplevelsen av at man ikke kontakter Teknisk avdeling i denne fasen. Han trodde at det kunne variere i forhold til hvilket

fagområde de trengte «teknologisk rådgivning» fra. Vi tok deretter kontakt med vår kontaktperson i Hærstaben, han mente også at dette var interessant. Derimot mente han at de har tiltro til Teknisk avdelings teknologiske kunnskaper.

Han mente at det var andre ting som gjorde at det ikke fungerte optimalt. Det ble blant annet nevnt at FLO har meldt tilbake at de ikke har ressurser/kapasitet. Videre fortalte han at de nå ikke har mulighet til å gå utenom Teknisk avdeling, fordi

Forsvarsdepartementet godkjenner ikke prosjektidéer uten at Teknisk avdeling har bidratt i arbeidet. Altså det var innført nye rutiner. Vi snakket en stund og det kom frem at de har utfordringer i forhold til samarbeid med de forskjellige fagseksjonene. Han ville gjerne ta det opp med Prosjektkoordinator, de som leder dette arbeidet fra deres side opp mot FLO Landkapasiteter.

Et par dager senere snakket vi sammen og han fortalte at det ble veldig godt mottatt hos dem, at vi ønsket skrive oppgave om denne fasen og samarbeidet. Han tilbude videre og organisere avtaler med Prosjektkoordinatene. Det var tydelig at de ønsker å tilrettelegge for at vi skal kunne gjennomføre en studie. Vi opplevde det som om at her er det mulig å finne en konkret problemstilling rundt samarbeidet i denne fasen (fase 1). På bakgrunn av denne informasjon utarbeidet vi en intervjuguide for å kartlegge samarbeidet mellom Teknisk avdeling og Hærstaben i prosjektidéfase. Intervjuguiden ville hjelpe til med å få struktur på intervjuet ved å utforme spørsmål på forhånd, og den spesifiserer kategorier og relasjoner som kunne hjelpe til å organisere dataene (McCracken 1988). Vi tok utgangspunkt i noen definerte variabler som kunne gi oss en viss retning i spørsmålsstillingen, samtidig som at spørsmålene skulle være så åpne at informantene kunne komme med egne utdypende svar. Studien ville på denne måten ha en deduktiv tilnærming måte (Postholm 2010). Variablene omdømme, samarbeid, kompetanse ble derfor retningsgivende for hvilket datamateriale som ble samlet inn.

3.3.2 Utvalg av informanter

Problemstillingen legger rammer for hvem og hvor mange informanter man har behov for å undersøke (Ringdal 2007).

I forhold til vår problemstilling var det av viktig for oss å snakke med ansatte som jobber inn i prosjektidéfase fra begge sider, og noen ledere på hver side.

Det var Hærstaben og Teknisk avdelings som kontaktet informantene. Vi bad vår kontaktperson om 7 Prosjektkoordinatorer og 2 lederne. Ut fra dette ordnet vår kontaktperson i Hærstaben et frivillig informasjonsmøte, for at vi kunne gi informasjon om vår forskning. Kontaktpersonen vår booket et møterom, hvor vi kunne gjennomføre intervjuene. Vi informerte alle først om vår oppgave, for deretter å spørre dem om de ville stille til intervjuer. Deretter bad vi dem komme en og en. Det ene intervjuet ble gjort en annen dag fordi vi ikke rakk igjennom alle.

	FASE 1	FASE 2
Ledere	2	5
Pre/TK/PK	7	4

Tabell 1 Oversikt informanter

I fase 2 gjennomførte vi intervjuer hos FLO. Vi bad Sjef Teknisk avdeling om å få 3 seksjonsledere og 3 Tekniske koordinatorer som informanter. Videre bad vi om å få intervju sjefen selv. Seksjonssjef og Teknisk koordinator var fra samme seksjon, slik at vi gjennomførte intervjuer med Seksjonssjef og TK fra tre av de seks seksjonene ved Teknisk avdelings. For å få en bredere forståelse bad vi sjef Prosjektavdelingen om å få intervju den som er ansvarlig for prefase (Pre) i prosjektavdelingen og en seksjonssjef på Prosjektavdelingen. Deretter tok den av oss som jobber i FLO Landkapasiteter direkte kontakt med de to som var navngitt av sjef for Prosjektavdelingen. Vi avtalte selv intervjuer direkte med informantene i Teknisk avdelings. Antall informanter for hver av fasene kommer frem i tabellen over.

Den av oss som jobber i FLO Landkapasiteter har vært informant i forbindelse med hvordan organisasjonen formelt fungerer.

3.3.3 Datamateriale

Vi har hatt tilgang til mye informasjon om organisasjonen, dette gjelder alt fra styringssystem med styrende dokumenter, interne prosesser og rutiner, og til metodeverket PRINSIX som man bruker i forbindelse med prosjektgjennomføring. I tillegg fikk vi tilgang til utdrag fra Virksomhetsplanen til FLO Landkap.

3.4 Gjennomføring av studien

I denne deler vil vi si litt om forberedelser, gjennomføring og bearbeidelse av datamateriell.

3.4.1 Forberedelser

På forhånd hadde vi laget en strukturert plan for studien, og for når gjennomføringen av intervjuer med start og når det skulle være avsluttet. Først utarbeidet vi en intervjuguide. Denne sendte vi til vår veileder slik at den kunne kvalitetssikres opp mot vår problemstilling. Vi hadde også i forkant søkt og fått godkjent prosjektet av NSD (det ble også sendt kopi til veileder) der vi fulgte retninger for konsesjon og meldeplikt som sier at all forskning og student-prosjekt som innebærer behandling av personopplysninger skal meldes (<http://www.hibu.no/forskning/ansatte/personvern/>). Når dette var på plass, avtalte vi med Hærstaben.

Vi justerte intervjuguiden for fase 2. Det ble lagt til noen spørsmål slik at vi kunne sammenligne funn fra Hærstaben og om Teknisk avdeling rundt samarbeidet i Prosjektidéfasen. Vi sendte denne også til vår veileder slik at den kunne kvalitetssikres opp mot vår problemstilling.

Deretter avtalte vi tidspunkt for gjennomføring av intervju i FLO Landkapasiteter i henhold til vår plan. Vi ønsket å gjennomføre intervjuene innenfor en kort tidsramme slik at data kunne reflektere nåtiden i situasjonen.

For å kvalitetssikre data ble vi enige om å ta notater samtidig som vi skulle ta lydopptak. Vi brukte 2 IPhoner, som vi testet på forhånd, i forhold til kvalitet på lydopptak. Gjennom lydopptak ville vi sikre datamateriale, for å øke kvaliteten på materialet. I tillegg var vi som sagt to som var tilstede og stilte spørsmål, noterte og observerte. Lydopptak ble slettet etter at vi hadde transkribert samtalene.

3.4.2 Gjennomføring

Vi gjennomførte 9 intervjuer hos Hærstaben og 9 intervjuer hos Teknisk avdeling. Av praktiske grunner ble disse gjennomført på møterom hos Hærstaben og Teknisk avdeling. Fordelene med dette ville være at informantene var i sitt riktige element og at de ville føle seg mer komfortabel i settingen. En ulempe med dette kunne være at informantene tok mer kontroll over intervjuet siden de følte seg mer på hjemmebane. Vi prøvde å skape en tillitsfull atmosfære under intervju situasjonen, og gi

informanten tid til å tenke og besvar de spørsmål som ble stilt uten å bli avbrutt (Thagaard 2009).

Vi satt av ca. 1 time til hvert intervju. Dette for å gi nok tid til utdyping av spørsmål. I forkant av gjennomføringen hadde vi et felles møte med alle informantene der vi informerte om oppgaven og vårt mandat. Det var viktig å si litt om bakgrunnen for studien, at dette var for å forbedre Teknisk avdeling i samarbeid med Hærstaben i Prosjektidéfasen. Informantene fikk de også informasjon om samtykkeskjema, personvern og at det ble foretatt lydopptak.

Vi var begge tilstede under alle intervjuene. En stilte spørsmål og en noterte. Dette byttet vi på. Vi brukte også to iPhone til lydopptak for å sikre datamaterialet. Vi gikk gjennom samtykkeskjema før hvert intervju.

3.4.3 Transkribering og dataanalyse

Alle de 18 intervjuene ble transkribert i Word. Deretter ble de kodet etter de variablene som vi benyttet og satt opp i tabell for at det skulle bli mer oversiktlig. I tillegg lagde vi sammendrag av kodene på tvers av informantene for hver fase.

Vi opplevde at alle informantene var positive til å stille på intervju og de følte seg komfortable i settingen. Enkelte informanter kom med lange utredninger om samarbeidet i organisasjonen. Vi valgte å transkribere all informasjon selv om mye lå utenfor kjernevariablene. Dette for kanskje å avdekke andre elementer som kunne være relevant i forbindelse med å utarbeide og spisse en endelig problemstilling. Siden en av undertegnede har god kjennskap til organisasjonen, så kunne hun kvalitetssikre hvorvidt informantene snakket om Teknisk avdeling og Hærstaben i prosjektidéfasen. Vi opplevde noen ganger under intervjuene at informantene også snakket om samarbeidet med andre avdelinger i FLO. Denne informasjonen ble fjernet fra kodingen siden den ikke var relevant til vår problemstilling. Vi kodet datamaterialet under følgende variabler: Omdømme, verdier, samarbeid, kompetanse, rutiner. Faren ved å redusere data gjennom koding er at data blir løsrive fra den konteksten den kommer fra. Vi kodet et og et intervju for seg selv for å nettopp kunne gå tilbake til det transkriberte materialet, slik at vi ikke skulle gi noe en annen mening enn det hadde for informantene. I tillegg til dette la vi inn mye tekst da vi kodet.

3.5 Validitet, reliabilitet og forskningsetikk

Vi vil i dette kapittelet redegjøre for hvordan validitet, reliabilitet og forskningsetikk er ivaretatt i vår forskning.

3.5.1 Validitet og reliabilitet

Validitet har tradisjonelt sett blitt diskutert ut fra den kvantitative forskningstradisjonen. Det har blitt diskutert om validitet og reliabilitet er relevant for den kvalitative forskningen av forskere innenfor retningen. En rekke forskere mener det er viktig å vurdere validitetstemaet i kvalitativ forskning. Det er i følgende tatt frem en strategi for å ivareta validitet innen kvalitativ forskning. Strategien fremsetter at følgende validitet må ivaretas: beskrivende validitet, fortolkende validitet, teoretisk validitet, ekstern og intern validitet. Forsker bias og reliabilitet er i tillegg noe man må ta hensyn til (Smith 1984, Burke 1997).

3.5.2 Beskrivende validitet

Beskrivende validitet refererer til om det forskeren rapporterer har funnet sted. Spørsmålet man må stille seg da er om det man har rapportert har funnet sted? Og har forskeren vært presis i sin gjengivelse. Beskrivelsen går på en nøyaktighet når man rapporterer den beskrivende informasjon (Burke 1997). Burke (1997) refererer til «etterforsker *triangulering*» som strategi for å ivareta dette. Forfatteren forklarer dette med å bruke flere forskere til å samle og tolke data.

I vårt tilfelle mener vi at vi har ivaretatt beskrivende validitet på en forsvarlig måte, siden vi har vært to personer da vi gjennomførte intervjuene. Vi tok opp intervjuene og transkriberte dem ordrett. Begge har gått gjennom materialet i etterkant for å sikre at vi har fått med det som ble sagt riktig. En av oss jobber i FLO Landkapasiteter og forstår den termologien som blir brukt av informantene. Vi tror det er en fordel i denne sammenheng.

3.5.3 Fortolkende validitet

Fortolkende validitet krever at forskeren får innsikt i de tanker, følelser, intensjoner og erfaringer informantene formidler. Fortolkningen er en viktig del av den kvalitative forskningen, som går på å forstå informantens indre stemme (Burke 1997). En strategi for å ivareta dette mener Bruke (1997) er «*deltaker tilbakemelding*», som

går ut på å diskutere de antakelser man har gjort med noen av informantene eller andre i deres organisasjon.

Vår ivaretagelse av fortolkende validitet er at en av oss jobber i FLO og forstår den termologien som blir brukt av informantene. I tillegg har et annet medlem av organisasjonen lest igjennom vår oppgave og gitt tilbakemeldinger.

3.5.4 Teoretisk validitet

Bruke (1997) mener du har teoretisk validitet dersom de teoretiske forklaringer som utvikles i forskningen passer den data som er samlet inn. Teoretisk validitet omhandler *hvordan* fenomenet oppfører seg, og *hvorfor* det gjør det. En strategi for å ivareta teoretisk validitet er *utvidet feltarbeid*. *Utvidet feltarbeid* betyr at man bruker mye tid på å studere fenomenet for å sikre at mønsteret man mener finner sted, faktisk finner sted og man forstår hvorfor. Vi har ikke hatt mulighet for å gjøre noen form for utvidet feltarbeid på av tiden vi har hatt til rådighet.

En annen strategi for å ivareta teoretisk validitet er å anvende flere teorier på samme fenomen, det kalles *teoritrianglering*. Det er også mulig å bruke *mønster overensstemmelse* som handler om å gjøre flere antakelser på samme tid, om dette stemmer vil du ha teoretisk validitet.

Forskeren foreslår at man anvender ”*peer review*”, altså kollegastøtte, for å sikre teoretisk validitet. En annen form for å ivareta teoretisk validitet er ”*forsker triangulering*” (Hærhre 2014). Vi har brukt to teoretiske rammeverk i oppgaven vår, samt at vi har ivare tatt dette med forskertrianglering.

3.5.5 Intern validitet

Intern validitet viser til i den grad forskeren kan bevise årsakssammenhenger mellom det som er observert og rapportert, og de konklusjoner som er gjort (Cook and Campbell 1979). Campbell (1979) med flere forskere mener at kvalitativ forskning faktisk kan være til stor hjelp, når man skal forklare hvordan fenomener oppfører seg (Cook and Reichardt 1979). Forskeren nevner flere strategier for å ivareta intern validitet som «*forskeren som detektiv*». Det handler om når forskeren søker etter bevis, gjør hensynsfulle vurderinger i forhold til andre potensielle forklaringer eller effekter. Samt gjøre vurderinger i forhold til rivaliserende forklaringer eller hypoteser inntil den endelige løsningen lagt. *Metode triangulering* vil også kunne ivareta intern validitet, som handler om å bruke flere metoder i forbindelse med en forskning. En

annen strategi er data triangulering. Datatriangulering handler om å bruke flere datakilder for å forstå problemet (Burke 1997).

Vi har brukt datatriangulering for å ivareta intern validitet. Det har blitt hentet data fra to analyseenheter, og vi har hatt tilgang på intern dokumentasjon i organisasjonen. I tillegg er en av oss ansatt i organisasjonen og vet hvordan man arbeider der.

3.5.6 Ekstern validitet

Ekstern validitet er viktig dersom man ønsker å generalisere sin forskning fra en setting til en lignende setting. Forskeren viser til at generalisering ikke er formålet med en kvalitativ forskning (Burke 1997). I følge Hæhre (2014) kan dette ivaretas ved gjentatte undersøkelser, og naturalistisk eller analytisk generalisering gjennom «*thick descriptions*». Ekstern validitet er ivaretatt dersom intern og teoretisk validitet er ivaretatt (Hæhre 2014). Vi har ivaretatt intern validitet ved hjelp av datatriangulering. Det har blitt hentet data fra to analyseenheter, og vi har hatt tilgang på intern dokumentasjon i organisasjonen. I tillegg er en av oss ansatt i organisasjonen og vet hvordan man arbeider der. Når det gjelder teoretisk validitet har brukt to teoretiske rammeverk i oppgaven vår, samt at vi har ivaretatt dette med forskertriangulering.

3.5.7 Forsker bias

Forsker bias er en reell utfordring i forbindelse med kvalitativ forskning og validitet. Forskeren nevner at det kan være et problem med kvalitativ i form av at forskeren finner det han vil finne. Strategi for å ivareta forsker bias er «*refleksivet*», som går ut på at forskeren sørger for å reflektere over han eller hennes potensielle bias, altså kritisk selvrefleksjon. Et annen strategi som foreslås er negativ case sampling. Da finner og undersøker forskeren andre forklaringer, som kan avkrefte eller forklare den forventning eller tentativ forklaring (Burke 1997). Vi har tatt i bruk kritisk selvrefleksjon, spesielt den av oss som jobber i FLO. Et bevisst forhold til at man kan være forutinntatt, og være bevisst på at man skal være objektiv har vært viktig for oss.

3.5.8 Reliabilitet

Reliabilitet kan bli ivaretatt ved å sørge for at det er konsistens i kategoriseringen av fenomenene vi studerer, enten det gjelder forskjellige observatører i samme situasjon, eller samme observatør i forskjellige situasjoner (Hammersley 1982, Hæhre 2014).

I tillegg bør reliabilitet ivaretas ved at man ved datainnsamlingen tar lydopptak av intervjuene. Videre mener forskeren at flere forskere bør kode og systematisere det samme datamaterialet. For deretter å sammenligne den jobben som er gjort. Når man rapportere funnene vil man ivareta reliabilitet på en bedre måte dersom man presenterer større utdrag av innsamlet data (Ryen 2002).

Vi har begge gått gjennom alt datamaterialet, og det meste har vi kodet sammen. I oppgaven har vi presentert større utdrag av innsamlet data, der vi har ment det har vært nødvendig.

3.5.9 Etiske vurderinger

Vi vil i dette kapittelet omhandle de etiske vurderingene vi har foretatt i studien vi har gjennomført.

I gjennomføringen av studien har vi forholdt oss til de forskningsetiske retningslinjene på en best mulig måte. Retningslinjen er utarbeidet for å hjelpe blant andre forskeren med å reflektere over sine etiske oppfatninger og holdninger. Det skal videre tilrettelegge for en bevisstgjøring i forhold til normer som finnes på område. Samtidig styrke godt skjønn i forbindelse med valg man tar underveis. De etiske retningslinjene skal fungere som en rettesnor for forskeren og tar for seg relevante faktorer som forskeren skal eller bør ta hensyn til (Komiteer 2006).

3.5.10 Forskerens rolle

I følge retningslinjene skal forskere følge forskningsetiske normer, som krav til redelighet, upartiskhet og åpenhet for egen feilbarhet.

Redelighet går ut på at man skal følge vitenskapelig redelighet, med bl.a. bruke kildehenvisninger, både primær og sekundærkilder med redelighet. Vi har henvist til kilde for det materielt vi har brukt i vår oppgave. Med åpenhet vises det til at man er åpen for selvkritikk og egen feilbarhet underveis i forskningen, og være åpen for at saklig uenighet. Vi opplever at vi begge har vært åpne for diskusjoner og gått i oss selv underveis i oppgaven. Upartiskhet henviser til drøfting i motstridende synspunkter. Vi mener vi har ivaretatt upartiskhet i vår oppgave. Ved å kjenne til disse normene har minnet oss på hvor viktig det er å være objektiv til funn og resultater underveis i forskningen (Komiteer 2006).

Forskeren skal også jobbe ut fra hensyn til de en grunnleggende respekt for menneskeverdet og skal respektere de utforskede personers integritet, frihet og medbestemmelse. De etiske problemene i intervjusituasjonen vil dreie seg i hovedtrekk om avveininger i forhold til hvor personlige og nærgående spørsmål man kan stille. Forskeren bør strebe etter å oppnå et tillitsforhold mellom forsker og informant. Det er viktig å tenke over at de svarene informanten gir går på hvordan informanten forstår en situasjon, forskeren bør ikke provosere den. Et etisk dilemma er dersom forskeren sender motstridende signaler gjennom tonefall, kroppsspråk og mimikk (Thagaard 2009).

For den ene av oss som jobber i FLO er en situasjon som både kan ses på som en fordel og en ulempe. Det har vært spesielt viktig å fremstå som en objektiv forsker i forbindelse intervjusituasjonen. De største fordelene er at man kjenner til arbeidsmiljøet, fordi man har jobbet innenfor samme prosess og dermed forståelse for det fagspråket. Det har påvirket forståelsen av de dataene og den konteksten det har blitt samlet inn fra.

3.5.11 Hensynet til personer

De forskningsetiske retningslinjer stiller krav om at de som utsettes for forskning, skal få all informasjon som er nødvendig for å danne seg en rimelig forståelse av forskningsfeltet, og følgene ved å delta i forskningsprosjektet og av hensikten med forskningen (Komiteer 2006). Vi gav alle som stilte opp som informanter informasjon om studien vår

Det kommer også frem av de etiske prinsipper at man ikke på noen måte skal skade informantene.

Når det gjelder personinformasjon i studier finner man i de for Forskningsetiske retningslinjer, som er utarbeidet av forskningskomiteer. Når det gjelder de viktigste juridiske retningslinjene for håndtering av personopplysninger finner man dem Lov om behandling av personopplysninger (personopplysningsloven).

Vi søkte og fått godkjent prosjektet av NSD (det ble også sendt kopi til veileder) der vi fulgte retninger for konsesjon og meldeplikt

<http://www.hibu.no/forskning/ansatte/personvern/>.

4 Analyse

4.1 Fase 1

4.1.1 Hærstaben om FLOs omdømme

I denne delen ønsket vi å se om det var en forskjell på rennomméet Hærstaben hadde til FLO og hvordan FLO ønsket å bli oppfattet. Vi startet først med å stille følgende spørsmål til Hærstaben:

Hvordan er rennommé til FLO i Hæren eller ved Hærens avdelinger? Hvorfor?

Ikke alle informantene var sikre på hva vi mente med «renomme`» så vi fulgte opp med å spørre om hvilken oppfatning de hadde av FLO. De fleste startet med å si at de oppfattet FLO som faglig dyktig og at de hadde en positiv oppfatning av FLO. De informantene som svarte dette hadde jobbet i systemet i noen år og hadde gode relasjoner og forbindelser i FLO der de hadde et direkte og nært samarbeid. Disse var stort sett positive, både til den kompetanse FLO har og til samarbeid og relasjon.

«Vi har en sånn tendens til å være litt sånn negativ i forhold til FLO ... de er jo flink, de er dyktige og de har god kompetanse, så det er frustrasjonen i enkelt øyeblikk og det kan jo gi uttrykk for at du ikke er helt fornøyd, men hvis du på en måte legger vekk sånne småting for å si det sånn og ser stort på det så er FLO en bra organisasjon.»

Vi ser at dette kan gi uttrykk for at det ligger en viss frustrasjon her, men informanten valgte i denne delen av intervjuet å se det som var positivt. Dette gjenspeiler særlig de som allerede har en god relasjon til noen i FLO og som etter å ha jobbet i systemet noen år, har opparbeidet seg personlige preferanser og forhold. En informant sier at det er alltid lettere å spørre folk han kjenner. Han følger også at da får han den hjelp og støtte han trenger. Dette kommer også til uttrykk i følgende uttalelser fra tre av informantene:

«... når jeg ringer og spør eller ber om hjelp, men jeg får alltid hjelp. Igjen så er det personavhengig»

«Jeg synes stort sett at det er bra jeg i forhold til de kanalene jeg jobber imot»

«... er det på andre områder man opplever at de veldig flinke, og de følger veldig godt opp, og hvis du ringer så får du den hjelpen og støtten du trenger og de stiller opp.»

Siden en av undertegnede jobber i FLO, så var vi oppmerksom på at dette kunne påvirke respondentenes svar til å bli mer positivt enn hva som kunne ligge til grunn. Det lå en uvilje blant respondentene til å være negativ mot FLO men de kunne uttrykke en viss negativitet når de snakket på et generelt grunnlag. Vi fikk blant annet følgende betraktninger:

«Hm ... det er litt delt tror jeg ... noen er fornøyd ...».

«... men det har jo vært litt frem og tilbake der også ... så det går på å bygge relasjoner, det er veldig viktig, bli litt kjent med de som sitter der borte også, det hjelper».

Vi fulgte derfor opp med å spørre om hvordan de tror andre i Hærstaben oppfatter FLO og hvilke rennommé de tror FLO har generelt i Hæren eller ved Hærens avdelinger. Ved å endre spørsmålsstilling underveis i intervjuene fikk vi en helt annen dybdeforståelse av rennommé og oppfatning. Ved å gjøre dette kunne informantene på en friere måte fortelle om hvordan FLO ble oppfattet uten at ansvaret for en eventuelt negativ fremstilling ble linket til dem personlig. De startet da ofte med å svare på andres vegne, men ut i samtalene gikk de tilbake til personlige opplevelser og oppfatninger. Da var de litt mer varme i trøya og samtalene fløt bedre. En av informantene mente at de fikk liten støtte innenfor de områdene de trengte støtte og at det til tider ble litt venstrehåndsarbeid. Resultatene viste at FLO ikke alltid ble oppfattet som tilgjengelige og dedikerte i møte med Hærstaben i prosjektidéfase. En av informantene uttrykte dette på følgende måte:

«Jeg opplever at de ressursene jeg får fra FLO, de er alltid stressa og har mye å gjøre. Så jeg får liksom unnskyld for at jeg er til ...»

Det var også en forskjell på oppfatninger på de som hadde jobbet der noen år og de som var relativt ny i systemet. De som var nye i systemet oppfattet FLO som et «stort dyr» og at det ikke virket som om de sto samlet i forhold til hvordan prosjektidéer skulle behandles. En av informantene refererte til en erfaring der representanten fra FLO opplevdes som lite inkluderende og samarbeidsvillig og vedkommende holdt sin

kunnskap og kompetanse for seg selv. Litt av den samme oppfatningen kom også frem fra en annen informant som også var ny i systemet:

«Jeg vet ikke om det går sånn på rent teknisk men generelt så er det ikke bare FLO det, jeg ser at det er mange som sitter og holder kortene inntil seg, inntil de får melding om del ut kortene. Kontra det å være proaktiv og dele ut kortene, får en bedre fremdrift og flyt i arbeidet ...»

De fleste informanter i Hærstaben mente at FLO ikke hadde et veldig bra rykte på brukernivå. De ble oppfattet som litt trege og at Hærstaben ikke fikk raske nok svar. Ofte ikke svar i det hele tatt:

«... det går på, rett og slett dårlig kommunikasjon ... og det er veldig forskjellig da ...»

«... skjønne litt mer hverdagen til FLO, at det er liksom ikke bare å ... for ofte så er de involvert i tidlig fase for å lage et kravdokument og så hører du ingenting. Så tar det år og dag før det liksom dukker opp materiell i andre enda, det er viktig å ha den dialogen underveis, så de skjønner at det skjer noe.»

En av informantene mente at mye av dette gikk på dårlig kommunikasjon og at noe av problemet også lå i at mange i Hærstaben ikke hadde god nok forståelse av rammebetingelsene til FLO.

4.1.2 Hærstaben om samarbeidet med FLO Landkap

Etter at vi har spurt de innledende spørsmålene spør vi Hærstaben: Hvordan de opplever samarbeidet med FLO Landkap.

Det blir fortalt at det er Prosjektkoordinatorene ene som har den daglige kontakten med FLO. De opplever likevel at man har godt kontakt på seksjonssjefs- og avdelingsnivå mellom Hærstaben og FLO Landkap. Det er generelt mange som opplever samarbeidet som bra. Vi får følgende svar: *«Jeg opplever samarbeidet som bra. Ja, vil si det. Med de som vi samarbeider med har vi et godt samarbeid».*

Når vi ber dem utdype sine utsagn, kommer det frem at man må ha mye kommunikasjon, mellom flere aktører og det er det Hærstaben som koordinerer: ”Jeg

koordinerer prosjekter mellom tre aktører som er våpenskolen, FD og FLO, sånn at jeg er alltid avhengig av å koordinere og ha masse dialog med de tre instansene”.

Videre vises det til at det er personavhengig og at man må ha en god dialog og god kjemi mellom aktørene for å få jobben gjort: *«Det er veldig personavhengig som det er med alt annet, og det er viktigere for meg, så er det viktig for meg å ha en god kjemi med de man jobber med».* En informant sier at: *«... at man klarer å ha en så god dialog med FLO og bruker, spesielt siden det er en egen prosjektgruppe ...».* Tror det grunnen til at det er, *prosjektet flyr fremover på en så god måte”.* Siste legger til at de har samme mål og interesser: *«... vi har en veldig god tone og samarbeid og jobber mot samme mål og samme interesser».*

Noen har en litt mer delt opplevelse av samarbeidet med FLO Landkap. Det er viktig for Hærstaben å holdes informert underveis i prosjektgjennomføringer, og det vises til at ikke alle er like flinke til å dele informasjon: *«Nei det har jo litt med måten de forskjellige prosjektlederne løser sin jobb da. I forhold til det å ta risiko og være frempå og dele informasjon. Holde liksom oss som gjennomføringsansvarlig informert. For det er noen som er veldig flinke som har tett dialog og så er det andre som mener at vi må søke informasjon gjennom det her FID systemet, og denne her rapporteringen».*

” Både og, innledningsvis når jeg kom inn i prosjekt og var ny her og skulle jobbe mot prosjektorganisasjonen så vare det ikke så enkelt”.

For den sistes vedkommende, forteller videre at det ikke var så lett å komme inn som ny. Han opplevde at prosjektet han skulle jobbe opp mot i Teknisk avdeling var lite samarbeidsvillige og ønsket ikke dele så mye informasjon med ham. Og forteller at prosjektlederen var hovedproblemet: *” ... han lukket ting veldig, og ønsket ikke å involvere oss andre når materiellanskaffelse var vedkommende ansvar”.*

Det kommer frem at det ble etter hvert kranjel og harde ord. Ting ble bedre når de fikk en ny prosjektleder å forholde seg til. Den personen var mye mer åpen og ønsket et godt samarbeid. *” ... ny prosjektleder som møtte med litt mer blanke kort og veldig samarbeidsvillig, en helt annen ytterkant, så nå er det veldig bra”.*

Det tilføyes her som over, at det er veldig personavhengig. Informanten har ikke hatt andre problemer med organisasjonen. *«Nei hva skal jeg si der, det er jo ganske*

personavhengig kjemi sånn sett. Det er litt på væremåte da, og hvordan den enkelte jobber. Så har man sett at der at på de kontorene man har en type filosofi, eller væremåte, fra de som har vært der lenge sånn så arver de jo gjerne, ... litt samme væremåte».

Informanten mener at det er forskjell på hvordan de enkelte kontorene jobber, og han kaller dette for filosofi og væremåte. Og nevner et eksempel på dette er: «... så har jeg et prosjekt som har byttet prosjektleder, hvor den nye prosjektlederen har et helt annet altså, måte å styre prosjektet på. Det har skapt en del konflikter, sånn i forhold til både leverandøren av materiellet og bruker og Hærstab».

Den samme nevner at dette gjelder teknisk også: «Ja de er også litt forskjell på teknisk støtte da i forhold til hva man forventer de skal levere og hva de leverer».

En annen har en god opplevelse av samarbeidet med Teknisk avdeling: «Nei, ellers er det mye sånn der oppe imot systemartikkelforvalter for der har det fungert veldig godt. Vi har jo kjent hverandre og jobbet sammen tidligere. Vi har veldig likt fokus og felles målbilde på hvordan dette skal bli da ... ». Informanten forteller om en tid der han kom som ny til Hærstaben. Han hadde lite kjennskap til prosjekter og materiellforvaltning, og måtte jobbe en stund for å bli kjent med folk: ”... bli kjent med folk, når du ikke kan noen ting heller, så er det vanskelig å få i gang en dialog, men det kommer jo seg etter hvert.....det går jo ofte på kontakter”.

En informant forteller at han opplever at de ansatte i Teknisk avdeling alltid er stressa:” Jeg opplever at de ressursene jeg får fra FLO, de er alltid stressa og har mye å gjøre. Så jeg får liksom unnskyld for at jeg er til...”.

Han mener at de har så pass stor makt innenfor systemet, at hvis de bestemmer seg for det:” ... så kan de skape så my problemer at det ikke blir anskaffa”. Det er derfor viktig for Hærstaben å ha Teknisk avdeling med på laget:” ... så du må på en måte ha FLO med på laget for at alt skal gå greit”.

Informanten mener at det kan være så frustrerende innimellom, men at stort sett så går samarbeidet godt og da er det jo ikke noe problem. Hærstaben har også opplevd at Teknisk avdeling kommer og sier at de ikke har kapasitet til å støtte med det og det prosjektet:” ... av og til så kan det være at de har på en måte litt liten tid til å støtte innfor de områdene vi gjerne skulle hatt støtte ... at det ... blir litt på en måte sånn

venstrehåndsarbeid eller at vi ikke får den støtten vi ønske". Han tilføyer at da blir Teknisk avdeling på en måte en bremsekloss. En annen informant har ikke opplevd at det stopper opp, men at det: *"... det lugger liksom, det er som å gå med kladder under skiene, men du kommer jo fremover"*. Han tror noe av skylden ligger i det kvalitetssikringssystemet til FLO, at sjefen skal vite alt til en hver tid, og at man ikke har delegert ansvar ned i organisasjonen. I tillegg til at det er for mye fokus på kontroll og lite på delegering av ansvar.

4.1.3 Hærstaben om Prosjektidéfasen

Vi stiller videre flere spørsmål rundt Prosjektidéfasen, for å få en inntrykk hvordan Hærstaben ber om støtte og hvordan de jobber sammen. Hvordan går dere frem når dere trenger bidrag fra Teknisk avdeling i prosjektidéfasen? Hvordan jobber dere når dere utarbeider prosjektidéfasen? Hvordan tror du andre hos dere gjør det? Hvilke erfaringer har dere gjort med dette måten dere jobber på? Hvordan tror du andre hos dere gjør det?

Det er ikke alle som har noe særlig erfaring med å jobbe med prosjektidéer. De svarer likevel hvordan de ville ha jobbet og trekker paralleller til Definisjonsfasen som kommer senere i løpet. *"Den lille erfaringen jeg har hatt av det. Så der kan men vel si at det blir å jobbe som et team der og, og prøve å få til, fokusere på de viktige prosjektidéene kontra, kanskje andre. Så jeg tror det er en god dialog, mellom Hærstaben og Våpenskolenivå"*.

"Hvis jeg skulle ha tenkt hvordan jeg ville valgt å løse dette, så ville det helt klart vært et team arbeid....du etablerer jo en arbeidsgruppe som jobber med noe, og så bruker du den kompetanse der du må ha spesiell kompetanse, så det må jo være sann i prosjektidéfasen også i forhold til det at du skal ha teknisk personell inn til å melde noe, du skal ha økonomifolk inn til å gjøre vurderinger og skal du ha brukerne som skal få noe som tilsvarer en funksjon dette skal gjøre, tror ikke det er noe enkeltmannsforetak nei...".

Arbeidsgruppe og team, som de også kaller det er en form som er vanlig å jobbe frem produkter i. For noen av informantene så holder de på med å ta frem prosjektidéer på den tiden vi intervjuet dem. Den ene informanten forteller at de jobber i team og begrunner det med følgende: *"Synes ofte det er mye bedre når vi samler folk, og kanskje over en eller to dager og da samler vi jo alle og jobber mer effektivt isteden*

for å gå frem og tilbake...det gjelder jo alt egentlig....så jeg har best erfaring med at vi jobber integrert i team”.

Informanten har best erfaringer med å jobbe i integrert team som han kaller det. Det er lenge siden en annen av informantene har jobbet med en prosjektidé. Han forteller at sånn som det er langt opp til nå, har Hærstaben ansvar for noe og så får de innspill fra Teknisk avdeling i noen spesielle kapitler i den nye malen av Prosjektidéen.

Deretter må de gå sammen, i form av teamarbeid for å sy det hele sammen, slikt at det blir en rød tråd gjennom dokumentet. *”Så man har prosjektmøter, og jobber som en prosjektgruppe, for at det skal bli et felles produkt”.*

Dette har han gjort i forbindelse med FL-arbeid og det fungerer veldig bra forteller han: *”Å ha prosjektgruppe, gå sammen å jobbe da med kapitlene, og ja da har du et møte, og da fordeler man arbeidsoppgavene. Så samles man igjen når man liksom har hatt en hvis tid på seg å gjøre sine bidrag. Så går man gjennom bidragene og så får man innspill fra hverandre da for at det skal bli best mulig. Det har vært, det er veldig allright”.* Han forteller også at de reiste bort, for å være borte. For da har man kan man jobbe litt utover. *”Så får man jo også en sånn, man sosialiserer seg litt. Man blir liksom litt kjent med dem du skal jobbe med. Så får man diskutert mange av disse problemstillingen sine sånn uformelt”.*

Informanten ser den uformelle delen som en veldig viktig del av prosjektarbeidet, der man spiser sammen og blir godt kjent. Han mener at i slike seanser får man jobbet mer effektivt: *”... spise middag sammen, gjør sånne ting da. Og så får man jobbet veldig effektivt”.* Da kan man finpusse når man reiser hjem, og møtes om noen uker igjen ellers sender de det de har jobbet med og så syr PK det sammen etterpå.

En annen forteller at han sender frem en versjon som Hæren har utarbeidet, slik at Teknisk avdeling sitt fagmiljø kan lese over behovsbeskrivelsen. *«... sånn at du må alltid ha med FLO egentlig så tidlig som mulig ...».* Deretter arrangerer han «kick-off» møte, og FLO drar hjem til sitt og så jobber spesielt med ressurs- og økonomiavklaringer. Frem til neste gang de treffes, har de litt kontakt på telefon, og prater om ting. Vi møtes igjen for å komme i mål med den prosjektidéen. Han legger til at det er viktig med erfaring og kontaktflate. Det er alltid lettere å komme i mål når man samarbeider med noen man kjenner. Sånn sett vil det være vanskeligere for de Prosjektkoordinatorer som er ferske. Det har en annen av informantene antydnet også.”

«... for de har kanskje ikke den kontaktflaten og er ikke like trygg i rollen, de vet liksom ikke hvor de skal henvende seg».

En forteller at de har innført nye rutiner for hvordan de fremsender anmodning til Teknisk avdeling på støtte til kvalitetssikring av Prosjektidéer. Utfordring har vært at noen Prosjektkoordinatorer har fått jobben gjort ved å gå rett på saksbehandler, og derved unngått systemet. Da får man problemer i etterkant med forankring i FLOs organisasjon. Ved å etablere nye rutiner ønsker man å oppnå lik behandling av PI i FLO. De har hatt flere problemstillinger rundt grensesnitt, mellom rutiner i Hærstaben og Teknisk avdeling og begrepsbruk.

En av informantene mener at det burde utpekes en prosjektleder i en av prosjektavdelingene når man starter en prosjektidé som får ansvaret gjennom alle faser i prosjektet. Den røde tråden gjennom hele prosjektet:

” Det har jeg opplevd som veldig heldig i forhold til samarbeide og det produktet som man klarer å levere”.

Informanten mener at man må ha relasjonen til den avdelingen som skal være med når materiellet skal anskaffes og at sjefen på avdelingen får et eierforhold til prosjektet, og begrunner videre at da har alle har et felles ønske og et felles mål. Han har opplevd at det ikke alltid er slik og da har det oppstått situasjoner der de ansatte ikke har noe eierforhold til prosjektet og de arbeidsoppgavene de får:

” ... man sier man skal følge opp de nye som skal ha sånn e-læringskurs og sånn, i stedet for å møte på et planlagt viktig møte for å ha fremdrift i et prosjekt til 150 mill så da blir det for meg at det er feil prioritering. Da burde man ha prioritert den framdriften i et prosjekt som er forsinket som ytterligere blir forsinket, hvis man ikke klarer å levere disse dokumentene og når da brukermiljøene har liksom satt av tid. De har jo ganske knapt med ressurser og tid egentlig til å støtte, så når man da har planlagt i forveien sier da FLO teknisk nei vi kan ikke stille jeg må hjelpe de nye med e-læringskurs”.

Informanten har opplevd at det er dårlige grunner for at man ikke møter. Da kommer de gjerne dagen før:” ... i hvert fall på veldig kort varsel da”. Han forteller at det på noen prosjekt og områder så har man bare blitt nødt til å tvinge gjennom at det blir sånn for det har jo ikke fungert.

4.1.4 Hærstaben om kompetansen til FLO Landkap Teknisk avdeling

Ved innledende kontakt med Hærstaben og innledningsvis og i mange av intervjuene virket det som at man ser på Teknisk avdelings medarbeidere som kunnskapsrike og at de ønsker å støtte. De kom med utsagn som; ”... de hever kvaliteten på produktet som blir sendt frem”.

I vår intervjuguide definerer vi kompetanse som kunnskaper, evner, ferdigheter og holdninger. Vi spør informantene om de mener de tekniske ressursene i FLO har denne kompetansen når de skal støtte dem i prosjektidéfasen.

En sier veldig tydelig ”JA” på alt i forhold til FLO. Her er flere utsagn som kommer spontant når vi spør: *”Faglig kunnskap er veldig bra slik som jeg opplever det”.*

En informant mener at lang erfaring er bra og en annen fremhever at det er veldig bra innenfor det fagområdet han jobber opp mot: *”De tekniske ressursene i ... er veldig bra, men de har jobbet lenge der også så ... lang fartstid”.* Og en annen sier: *”Innen ... og sånt som jeg har, så er kompetansen veldig bra i FLO”.*

En annen informant fremhever at kunnskap er ferskvare, og man er avhengig av en organisasjon som følger med. Samme person mener at Teknisk avdeling følger med innenfor det område Informanten jobber med.

Det blir fremhevet at det er positivt når erfarne brukere, altså de mest erfarne fra Våpenskolen begynner å jobbe i Teknisk avdeling. Det gir en god kompetanse om brukeren i Teknisk avdeling. Han legger til at Teknisk avdeling ofte sitter på god kompetanse, for spesielt et av fagmiljøene jobber ofte den mest erfarne brukeren og kan derfor vite vel så mye som Våpenskolen.

” ... ofte at de mest erfarne på våpenskolen begynner å jobbe på et fagkontor i FLO og da sitter egentlig på den høyeste kompetansen i en periode i FLO, mens noen opparbeider seg og blir like god som han som forsvant ... ”.

En annen fremhever at det går på kompetansen til alle parter for å få til en prosjektidé. Når det gjelder de tekniske saksbehandlerne holdninger så nevner flere at det er bra:

”Innehar god kompetanse, evne og holdninger. Min erfaring ja”.

Det viser seg at det er flere meninger rundt kompetansen i Teknisk avdeling, enn det vi fikk inntrykk av innledningsvis. Det er noen som mener at kunnskapen er lik i fagmiljøene. Mens noen hevder at de ikke klarer å henge med på teknologisk utvikling. En av informantene mener også at Teknisk avdeling må være ærlige i forhold til om de har den kompetansen som kreves for å bidra i de enkelte prosjektene. Noen av informantene mener at fagpersoner i Teknisk avdeling ikke har riktig kompetanse for å svare på spørsmål.

” ... jeg synes jo at noen som jobber der ikke er rett person i rett stilling. ... de mangler egentlig det som skal, de har ikke den formelle kompetansen for å svare på det vi har spørsmål om ... på teknologi da, men kommer med en ide og disse som har brukere har sett for seg at det skal gjøres sånn og sånn, så føler jeg at de som da skal kunne si at dette vil ikke la seg løse i de nærmeste 40 årene, den teknologien finnes ikke, sette oss på plass som brukere, si at ja det er kanskje oppnåelig, men kanskje om 25 år da”.

Den samme informanten tilføre at dersom prosjektet skal levere om 3 år, vil det være fint om Teknisk avdeling kan veilede brukeren til å fire litt på kravene.

” ... der opplever jeg at ikke får den støtten som jeg forventer, i forhold til å kunne fortelle brukeren at de kravene får vi ikke til”. De vet ikke om det har med tiden det tar for å holde seg oppdatert eller om det har noe med rekrutteringen. Har man ansatt folk uten rett kompetanse.

”I forhold til det å være på topp innenfor teknologien, så er det kanskje i forhold til bakgrunn at man har ansatt i en hektisk periode, personell som egentlig ikke har fagkompetanse og så har jo fagmiljøene utviklet seg og da er det jo viktig at man følger utviklingen også de som jobber der. Med etterutdanning - holde seg oppdatert innenfor teknologien...”.

En av informantene oppfatter det som at man i noen tilfelle skylder på andre ting, men at det er egentlig at de ikke har den kompetansen man etterspør.

” ... vi følt det at det har vært, at man har brukt et prosjekt som har vært vanskelig som en brems for andre prosjekter. Nei vi har ikke mulighet til det, vi må se hvordan det går her før vi kan ta å gjøre det her og da blir man liksom oppgitt, man må jo kunne gå videre i et prosjekt selv om man har utfordringer i et annet prosjekt man

holder på med. Det har jo ut fra min oppfattelse av den situasjonen går det ut på den tekniske kompetansen, for den type materiell”.

Den samme informanten mener at den manglende kompetansen til hans tildelte ressurs i Teknisk avdeling på et av oppdragene, går utover samarbeidet, og det fører videre til at han og Hærstaben må gjøre ting selv.

” Det er veldig vanskelig da og samarbeide, med de menneskene. ..føler de ikke har kompetansen..... ender opp med å teste selv”.

Det kommer videre frem at i flere tilfeller har brukeren god nok kompetanse for å gjøre jobben selv, og i noen tilfeller bedre kompetanse enn Teknisk avdeling. De støtter seg gjerne på andre miljøer også.

”På et annet prosjekt så har det vært at man ikke har hatt teknisk kompetanse, på det prosjektet jeg holder på med nå”.

Hvem er det som ikke har teknisk kompetanse? Vi spør for å være sikkert:

” FLO Tekniske har ikke, den er lavere enn det brukeren har”.

Det kommer videre frem at:” ... har de ikke kompetanse, og da må jeg hvile meg på brukeren som er litt over middels interessert i ...”. Samme informant fortsetter:” Og jeg har fått tildelt en teknisk saksbehandler han har ikke de tekniske forutsetningen for å komme med et nei og et ja, eller til å skrive et tekniske kravdokument ...”.

Her blir det også fortalt at man brukte et annet fagmiljø i hele utarbeidelsen av Teknisk avdelings bidrag. En annen Informant beskriver et lignende tilfelle som at det er en mismatch i forhold til forventet leveranse og hva jeg fikk i støtte:

«... i mitt prosjekt så leverte de hele det tekniske grunnlaget, og den tekniske saksbehandleren måtte si at de hadde gjort arbeidet, hvis ikke så hadde det aldri gått gjennom hos ledelsen der borte».

Her var det snakk om at andre gjorde jobben som Teknisk avdeling skulle utføre.

Vi stilte et konkret spørsmål om hvis de hadde mulighet om de ville innhentet kompetanse fra andre fagmiljøer internt eller eksternt. Verkstedene og FFI har noe av den kompetansen man etterspør, men ikke alt.

«... det som kunne ha vært en annen aktør er jo verkstedssiden, altså vedlikeholdssiden som også har noe teknisk kompetanse selvfølgelig, men de har ikke samme kunnskap om kostnadsnivået og den biten der som det FLO teknisk sitter på».

«Jeg synes vi primært skal bruke FLO men jeg synes jo også ... i stedet for å stoppe prosessen hvis ikke FLO har ressurser da, så burde det ikke være noe problem å bruke FFI».

”Men det jeg har god erfaring med er at konsulenter som står på lista hos FLO er med inn og kontrollerer og ser dette fra sivilt - perspektiv, kanskje noen andre prinsipper og andre vektlegginger som tar oss litt på senga for vi blir jo enspora vi og. På det vi driver på med og får jo etter hvert skylapper vi og. Så det har vært bra ha konsulentstøtte på LCC og Risiko og slike ting synes jeg”.

Teknisk avdeling bør ta inn over seg, gjelder også i forhold til at man faktisk har tid og ressurser, dvs. kapasitet til å støtte.

” ... så håper vi at det ikke blir en sånn showstopper da for å si det på den måten. Og det er jo ikke meninga at det skal være det men de må være ærlige i forhold til hvilke kompetanse ... hvilke tid og hva man har anledning til å gjøre ... ”.

Det blir også nevnt at det kunne være greit at man blir mer proaktiv, slik at man ikke blir regnet som et forsinkende ledd.

” Jeg vet ikke om det går sånn på rent teknisk men generelt så er det ikke bare FLO det, jeg ser at det er mange som sitter og holder kortene inntil seg, inntil de får melding om del ut kortene. Kontra det å være proaktiv og dele ut kortene, får en bedre fremdrift og flyt i arbeidet”.

Det kommer frem flere sider, som vi finner viktig å belyse. Det gjelder delegering av ansvar og den interne kommunikasjonen i Teknisk avdeling:

” ... jeg opplever at det mange som skal ha noe og si og at man stoler litt lite på seg selv”. Vi spør: Hva mener du med stole lite på seg selv? ”Delegering av ansvar, en

skal sjekke seg på så mange områder, at det blir kanskje, at det blir tungvint å være saksbehandler også i FLO”.

”Eneste jeg kan si er at de ikke bestandig har vært samsnakka så de kommer med ett råd der og så er ikke sjefen enig i det rådet ”.

Dette og videre utsagn går etter vår oppfatning på ledelse og styring. Det nevnes at saksbehandlere kan operere på egen hånd:

”Så da er jo utfordringen på grensesnitt mot det vi snakker om her nå utfordringer så fall. Ja det går på at man får lov til å holde på uten styring er jo den ene delen av det ikke sant jeg har og vært en fagidiot en gang, når man begynner å få et så bredt grensesnitt som det her i prosjekt med så mye man må forholde seg til så må man ha sysakene i orden, altså rett og slett tung prosess, og tid...”.

Men også at det er for mye styring fra ledernes side:

”Holdninger? Der er det forskjell i FLO ja. Jeg tror ikke det er forskjell på kunnskap, men mere på holdninger ... altså ... vilje til å bidra”.

”Jeg tror mye går på ledelse og at jeg tror faktisk de fleste på teknisk, i hvert fall saksbehandlere da, har lyst til å bidra, det er i alle fall mitt inntrykk, men så blir de stoppet av sjefene sine”.

Informanten legger til at:” Ja altså, nå blir det veldig styrt på det med at de egentlig ifølge sånn ressursak at de skal bruke så og så mye tid på det, men det er jo bare et papir som ... det skjer jo ikke i hverdagen ... de fleste har lyst til å bidra og så får de ikke lov av sjefene sine. Jeg tror rett og slett at de er sånn firkanta ... holdninger ... de er rett og slett ikke løsningsorienterte”.

Ellers mener en av informantene at Teknisk avdeling bør gjennomføre opplæring for sine tekniske saksbehandlere innen prosjektfag og metode:

” Noe av det jeg har gjort som jeg kanskje ser hos FLO det er at det har gått for langt i kravstilling til å være teknisk kravstilling allerede i definisjonsfasen. I stedet for å bare være tro mot modellen og stille funksjonelle krav”.

Informanten mener det har med tidspress og eller som følge av teknisk engasjement.

4.2 Fase 2

4.2.1 FLO om Hærstaben oppfatning av FLO Landkap

For å finne ut om det er et gap mellom hvordan FLO ønsker å bli oppfattet av Hærstaben og hvordan Hærstaben faktisk oppfatter FLO, så var det nødvendig å stille det samme spørsmål til FLO. Dette fordi vi også ønsket å se hvilke utfordringer FLO selv så i sitt samarbeid med Hærstaben i prosjektidéfasen:

Hvilken oppfatning tror du dere at hærstaben har til FLO Landkap i prosjektidéfasen?»

Vi finner litt av de samme problemstillingene. FLO innser at de kan bli oppfattet som tungrodd, som et «stort dyr», byråkratisk og lite kundevennlig. Her er de også klar over at kjennskapen og oppfattelsen av Teknisk avdeling er bedre for de som har jobbet i systemet en stund og som har etablert nære relasjoner. Teknisk avdeling ønsker å bli oppfattet som den beste på teknologisk rådgivning og som en solid støtte i prosjektidéfase.

«Altså generelt tror jeg FLO oppfattes som litt stort, og litt vanskelig tilgjengelig, litt ullent, byråkratisk, tungrodd, lite transparent, lite kundevennlig hvis jeg kanskje kan bruke det uttrykket.»

Det vi ser av dataanalysen fra Teknisk avdeling er at de fleste informanter ser på seg selv som meget kompetente og innehar den tekniske kompetanse som er nødvendig for å støtte i prosjektidéfasen. Vi finner også at mange oppfatter seg selv som litt «nerd» på sine områder, og kanskje ikke deler eller videreformidler den kompetanse de sitter med på en effektiv og god måte. I dataanalysen ser vi at både informanter i FLO og Hærstaben innser at oppfattelsen også er avhengig av forståelse og kunnskap om rammevilkårene til FLO.

«Ja jeg tror at det oppfattes som at FLO er kompetente på sine områder men at man kan være litt sære på noen områder ...».

«... så jeg tror omdømmet til FLO Landkap eller FLO handler mye om hvor folk er i organisasjonen, og hvilken innsikt de har til det.»

I dataanalysen ser vi derfor at det ligger en del uklarheter i forbindelse med hvor mye og hvilke prosjekter Teknisk avdeling kan involvere seg i da med tanke på Prosjektidéfasen. Dette finner vi også igjen i datamateriale vedrørende ressursbruk. Det er de samme personene som støtter Hærstaben i anskaffelsesprosjektene som må støtte dem i prosjektidéfasen. Derfor tror Teknisk avdeling at Hærstaben ikke har andre forventninger særlig når det gjelder involvering i prosjektidéfasen mht tid, engasjement, tilgjengelighet og støtte.

«..... jeg merker at forventningene er liksom at vi skal hm. Jeg tror at de forventer at vi skal ha kapasitet til å ta direkte over den jobben som de har gjort med sine prosjektidéer og at vi bare drar det videre umiddelbart og prioriterer det like høyt som de selv har gjort da. Og jeg merker litt sånn hm, litt sånn frustrasjon fra Hærstaben at man i forbindelse med at de har sendt frem prosjektidéer i år og at det har gått en del uker og de har ikke hørt så mye. «

I samtalene kommer det tydelig frem at det ikke er slik Teknisk avdeling ønsker å fremstå. Resultatene viser at de ønsker å bli oppfattet som faglig dyktige, at de opptrer med integritet og er støttende og tilgjengelige i møte med Hærstaben i prosjektidéfasen. En av informantene gir uttrykk for bekymring:

«Jeg er bekymret for på en måte på hvordan de utenfor ser på oss støtten vi gir både i idefase og i på en måte konseptløsningsfase, der vet jeg vi har forskjellige inngangsverdier fra seksjon til seksjon, kontor altså hvordan vi håndtere sånne ting.»

«... Hæren har ei utfordring med å forklare brukere ute hvordan hierarkiet er, hvem er det som har ansvar og rolle for hvilke nivå»

4.2.2 FLO om FLO Landkapasiteter Teknisk avdeling sine verdier

I vårt datamateriell har vi avdekket hvordan Hærstaben oppfatter Teknisk avdeling og hvordan Teknisk avdeling tror de blir oppfattet av Hærstaben. Neste steg har vært å kartlegge hvilke verdier Teknisk avdeling ønsker å kommunisere. Hvordan ønsker de å bli oppfattet? Hva er viktig i forhold til FLO sitt omdømme? Vi stilte følgende spørsmål:

«Hvilke verdier legger FLO Landkap teknisk mest vekt på i forhold til møte med interne og eksterne samarbeidspartnere?»

Av datamaterialet finner vi at det er ganske entydig hvilke verdier Teknisk avdeling ønsker å kommunisere. De fleste informantene gav uttrykk for at de skal være de som har best teknisk kompetanse og seriøse fageksperter. De skal ha tillit til å være den mest profesjonelle teknologiske rådgiver og ha faglig integritet.

«Teknisk kompetanse, rådgivning, at de rådene som gis er gode, at de bidrar til gode løsninger, Ønsker å være kompetente i forhold til sine fagområder at man gjør de riktige valgene.»

«... men jeg tror nok det at den faglige integriteten er det vi kjennetegnes på og det er det vi på en måte ønsker å fremstå som. Og hvis det ikke er sånn så blir jeg litt skuffa.»

I resultatene finner vi at verdier de gjerne skulle ønske de hadde men som de selv mener kanskje ikke er nok fremtredende, er tilgjengelighet og synlighet.

«...det er en prosess på at vi skal være mere synlig og at vi skal være mer inkludert i ting.»

«... vi skal være synlig, vi skal være ute. Vi skal vise hvem som er fagmyndighet, og vi skal også prøve å dra i gang.»

«... det er viktig at vi opptrer med integritet da faglig integritet, det tror jeg er viktige verdier for mange da. Og jeg håper også det går på selvfølgelig også personlig integritet, men det bør være en sammenheng der.»

Noen av informantene mente at heller ikke alle hadde den nødvendige kompetanse om brukeren og deres behov. De mente at mange burde være mer ute i feltet for å lære

mer om kunden\brukeren (i dette tilfellet Hæren), slik at de får den integriteten som de ønsker å formidle.

4.2.3 FLO om samarbeidet med Hærstaben

Vi spurte FLO hvordan de opplever dere samarbeidet Hærstaben?

I utgangspunktet mener de fleste at: ”Samarbeidet er bra”. Og at: ”Opplever samarbeidet på mitt nivå som veldig bra”.

Det begrunnes i at: *«... er det fordi man kjenner de folkene fra før av, for det er jo gamle kolleger ... så der har jeg relasjoner fra lang tid tilbake ...»*. Eller at Hærstaben er dedikerte i sin oppgave, følger tidsfrister og vil ha gjennomført prosjekter, selv om det finnes enkelte unntak. En av informantene begrunner det i at de har kontaktmøter jevnlig, pluss at vi møtes på møter i departementet, programledermøter osv.. Det betyr at begge parter er godt oppdatert på hva man holder på med og hva den enkeltes behov er. Han mener videre at det er avgjørende å ha god kontakt med Hærstaben.

” ... jeg har jo en filosofi at vi jobber for dem, det er dem som skal ha materiellet «hm» det er brukeren på bakken som skal ha materiellet ... sant ... så vi er jo ikke her for oss selv. Det er jo ingen som er på Kolsås for oss selv. Vi har en funksjon og det er å supporte og støtte de operative ute. Så det er viktig”.

Det vises til at det kunne ha vært et tettere kommunikasjon og samarbeid på prosjektsiden:” *Det kunne sikkert vært tettere tror jeg ... i hvert fall på prosjektidésiden, der tror jeg kanskje det burde ha vært enda tettere enn det er ... kanskje noe som er litt tilfeldig ... at det kanskje ikke er god nok kommunikasjon”*.

” Noen funker veldig bra, andre ikke så ... der er det mere misforståelser da ... skal ikke si dårlig, men det er flere misforståelser ... og det går litt treigere, men det er utenforstående ting, det er ikke bare FLO sin skyld eller Hærstaben sin skyld, det kan være andre ting at det kommer seint i gang ...”.

Informanten forteller om at noe han kaller Integrrert Produktgruppe innenfor hans område. IPG handler om et forum der alle interessenter av et materiellsystem møtes og utveksler erfaringer om systemet.

” Å det har gjort at den kunderelasjonen vi har er mye sterkere og tydeligere enn det jeg oppfatter at den er på andre fagområder”.

IPG har de gjennomført før i lang tid. Nå har man etablert dette innenfor flere områder. Han forteller videre at de har også alltid hatt fagseminarer i regi av Fagseksjonen i Teknisk avdeling mot det miljøet vi jobber i mot Hæren.

En av informantene mener det er litt personavhengig. Han forteller videre at på hans seksjon har de mellom 30 og 35 prosjekter, og de deltar for tiden i ca. 4 eller 5 forskjellige prosjektidéer. *«Og det er jo forskjellige personer hos Hærstaben og det er forskjellige personer hos meg».*

En utfordring som en av informantene har opplevd er at det ikke gis nok prioritet i prosjekter i Hærstaben slik at man bruker for lang tid eller ikke bruker de ressursene som FLO har avsatt. Prosjekter skilir.

En annen av informantene antyder at det kanskje finnes rom for forbedring når det gjelder samarbeidet på et høyere nivå mellom FLO og Hærstaben:

” ... forbedringspotensial med tanke på samarbeid ... det er jo interessekonflikter hvis vi skal kalle det det ... dette her med kravstilling, hvem stiller kravene, hva skal vi akseptere ... skal vi kjøpe logistikken til det eller skal vi kjøpe flere enheter? ”

Her går det på interessekonflikter i forhold til hva slags interesser brukeren har og hvilke FLO Teknisk avdeling i fagmyndighetsrollen har. Han stilte spørsmål til om det er brukeren som hele tiden skal få bestemme sine krav i forhold til hva han skal ha. Og mener at det er et tema som kunne være interessant å belyse i en anskaffelsesfasen.

En annen informant nevner også at de har ulike perspektiver, der Hærstaben eller Hæren sitter med behovet og vi i FLO Landkap sitter med ressurser, men begrenset mulighet for å gjøre noe. Han ser at materiellavdelingen i Hærstaben har sammenfallende interesser med prosjektavdelingen i Landkap. Det er å skaffe nytt materiell, få det inn og ta det i bruk, mens teknisk avdeling har mer sammenfallende interesser med virksomhetsstyringsavdelingen i Hærstaben. I form av at Teknisk avdeling har et blikk på forsvarlig langsiktig utvikling av kostnadene. Og herunder at Hærstaben virksomhetsstyring gir rammer for hvor mye materiell avdelingene får lov til å ta i bruk for å begrense kostnadene.

Den største forskjellen på Hærstaben og FLO er kanskje at rotasjonen i Hærstaben er mye større enn i FLO-systemet, mener en av informantene. Det medfører at vi må forhold oss til en større serie av personell. Og for mitt vedkommende som har vært her i noen år, så blir rotasjonen merkbar.

”Jeg skal være ærlig på det at rekrutteringen inn i Hærstaben er fra brukerne med korttids fokus. Og det er, det merkes på godt og vondt”.

Det vises til en plusside som gir friskt blod inn og ny vinkel, og en nedside som angår kontinuitet, og gjennomgående rød tråd lider på lang sikt. Det er klart at FLO perspektiv - levetidsperspektiv er lenger enn Hæren og brukeres perspektiv selv om Hæren i det bilde her skal være nærmere oss her da enn brukeren.

4.2.4 FLO om Prosjektidéfasen

En av informantene forteller at de jobber i team: *”Vi har jobbet egentlig som et team...”*

En annen forteller at rutinene for arbeidet i prosjektidéfasen har internt vært at ledere fra de forskjellige fagområdene som blir berørt, har blitt kallet inn til møte. I tillegg har andre ressurser, som merkantil også blitt kalt inn. Der har det blitt informert om prosjektidéen, og så har de jobbet nærmest som om de har jobbet i FL fasen der man har informert om ideen, oppdraget, tidsfrister osv.:

” ... og så har vi jobbet i team ... teknisk og PK, delvis merkantil, og tatt frem prosjektidéen ... ”.

Deretter har den blitt presenterte for ledelsen. Han forteller videre at det er egentlig slik prosessen var. Nå er det Teknisk avdeling som har koordinerings ansvaret internt:

” ... så når den på en måte ble innført, så er jo ansvaret egentlig hos teknisk, da har egentlig prosjektavdelingen noen rolle sånn sett annet enn å bli informert da når prosjektidéen er ferdig”. De har bedt om informasjonen tilsendt i Doculive om de prosjektidéene som foreligger, slik at de vet hva som kommer i neste omgang.

Hvordan man samvirker er avhengig av typen prosjektidé, dvs. i forhold til type prosjekt, mengde, bredde og dybde som skal anskaffes hevder en annen Informant. Han har vært borti både teamarbeid og at man utarbeider hver sin del. I enkelte prosjekt er man på en måte ”one man deep” som fagmann og alene om å gjøre noe.

Mens i større prosjekter har man bidragsyttere fra flere fagområder, mener han at team best egnet, og eventuelt større grupper. Han forteller at det i noen tilfeller må man etablere team på tvers av kapasitetene i FLO.

En annen forteller: *"Avgrensa oppgaver, hittil har det vært avgrensede oppgaver"*. Han legger til at de nå denne måneden skal ha et felles møte. PK har gått ut til de forskjellige forsvarsgrenene og har bedt dem komme med sine innspill. Landkap har da vært inne fra fagsiden, kommet med sine innspill og på prosjektavdelingen har de vært inne med ifm priser i samarbeid med teknisk.

En annen forteller at det kan være litt tilfeldig om man får bidra: *«... det har jo vært litt tilfeldig med prosjektidéer ... om vi har blitt involvert i det hele tatt, som regel har vi jo kanskje ikke blitt det da før det har kommet til prosjekt egentlig"*. Den samme informanten synes det er synd, for han mener de har mye å bidra med i prosjektidéfasen. Og mener de kjenner til tekniske anliggender, og tror det ikke Hærstaben har så god kontroll på det. Det tilføyes at det er spesielt med tanke på at Hærstaben kanskje legger noen begrensninger. For Landkap kan fortelle hva som er mulig å få til: *«... fordi det er ikke bestandig de har kontroll på det tror jeg"*, tilføyer han.

En av informantene fra prosjektavdelingen foreslår at involveres i prosjektidéen, som et minimum bør de få en presentasjon av prosjektidéen før den er ferdig eller sendes ut fra FLO. Siden de skal overta i neste fase, dersom det blir et prosjekt.

En av informantene mener at de skal se hvordan det blir med de nye rutinene, der teknisk avdeling har ansvaret for koordineringen av Prosjektidéen internt. Samtidig ser han at det er et behov for internt å legge en standard på hvordan vi skal jobbe med prosjektidéene:

"Hva er det vi faktisk skal vektlegge? Hvilke type informasjon skal vi innhente? Og hvilke type vurderinger vi bør gjøre i denne fasen".

Han legger til at han føler at de som fagmiljø på Teknisk avdeling ikke samsnakket nok.

"Her sitter folk med sine erfaringer på hvordan dette har blitt gjort før. Litt forskjellig i hvert fagmiljø, som vi er hos oss. Så nå har vi altså muligheten til å sette

litt styring på prosessen da. Så det er et forhold som jeg helt sikkert på har forbedrings potensialet, internt”.

Informanten er samtidig spent på utviklingen, videre i forhold til samarbeidet mellom med de tekniske faglige lederne og prosjektkoordinatorene i Hærstaben, om de utvikler et tettere samarbeid.

Han legger til at PK har jo tidligere jobbet tettere med prosjektavdelingen. «Det er sterke relasjoner mellom prosjektlederne på prosjektavdelingen og PK ene” Samme informant tror det er et positivt utviklingspotensial der.

Samtidig tror han dette kan gi en positiv ringvirkning i forhold til annet samarbeid med Hærstaben og Hæren:

«Det kan liksom, ja det bør utvikles i en positiv retning og kanskje kan det også være en innfallspport til en tettere kontakt med disse fagmiljøene i Hæren som faktisk jobber frem prosjektidéene”.

Andre ringvirkninger kan være på kompetansesiden:

«Der føler jeg at vi også har et potensial sånn kompetansemessig i forhold til å forstå hvordan de tenker fra vår side og at de får tilgang til vår kompetanse og vår evne til å gi råd andre veien da. For i dag føler jeg at det litt sånn, eller litt lang avstand mellom de kompetansemiljøene”.

Han mener at dette også kan være positivt i forhold til å komme med i diskusjonen rundt behovet, for langsiktighet faglig forskning og utvikling. Det vil kanskje gi dem mulighet til å delta i planleggingssirkelen som Hæren har som for eksempel med Forsvarets forskningsinstitutt blant andre. Der mye av dialogen går og prioriteringen på hvilke forskningsområder skal satse på skjer egentlig uten at vi er inne og gir våre synspunkt da.

En beskriver de største utfordringene de har hatt, er at det har vært for store utskiftninger av PKer hos Hærstaben. Det er uheldig når en PK som har vært med tidlig i prosjektet, og vært med og stilt kravene, kvalitetssikret kravene på vegne av Grenstaben slutter. Det kommer inn en ny PK som tolker kravene på en annen.

”Altså gjennomgående, for stiller du et krav tidlig som vi fra teknisk side gjør om til krav til industrien for å dekke de innspillene vi har fått så har det kanskje ikke vært godt nok forankret i hos bruker”

Han tilføyer at det tar ganske lang tid til å anskaffe materiell, og noen ganger endrer kravene seg før materiellet er levert.

Til slutt nevner en informant at han opplevd som litt problematisk når det er med materielltyper som faller mellom kapasitetene: IKT, Felles og Landkap. Der deler av systemet hører til en annen kapasitet.

4.2.5 FLO om kompetanse i FLO Landkap Teknisk avdeling

Vi stilte spørsmål til FLO om de mener de tekniske ressursene i FLO har denne kompetansen: Hvordan oppfatter dere FLO som teknologisk rådgiver i prosjektidéfases; innehar Teknisk avdeling nødvendig kompetanse for å støtte Hærstaben? (kunnskaper, evne, ferdigheter, holdning)

Her er noen av de umiddelbare svarene vi får fra informantene, som tilsier at man stort sett har nødvendig kompetanse for å støtte Hærstaben:

” Det oppfattes som at FLO er kompetente på sine områder”

” Tror at FLO innehar den nødvendige kompetanse for å støtte hærstaben ... ”

Det vises til at det er noen som har lang erfaring som er veldig god:

” ... de fleste er god og de er VELDIG god, for de har vært her lenge og de har veldig god fagkunnskap ... ”.

Videre vises det til at noen kanskje ikke har den tilstrekkelig kompetanse, men det er et fåtall:

«Og så er det noen som ikke er god selvfølgelig, men jeg vil jo si at det er i fåtall”.

Det kommer frem fra en annen at fagområder som er godt dekket, mens andre har mangler:

”Det er klart vi har på noen områder noen mangler, men det er jo fordi vi ikke har fått lov å tilsette eller beordre inn noen, det har jo vært stopp i lang tid egentlig, så på min seksjon så har jeg flere ledige stillinger hvor det ikke har vært folk”.

De hevdes at de som ikke har nødvendig kompetanse innenfor fagområdet, skyldes at de ikke har fått ansette folk i de ledige stillingene de har ved seksjonen.

En av Informantene mener Teknisk avdeling er på tur opp, mange bra prosesser i gang nå som gjør at samarbeidet kanskje blir bedre mot Hæren og andre forsvarsgrener.

Han tror derimot at de har et forbedringspotensial i forhold å heve kompetansegrunnlaget til noen av de ansatte:

«... og så har vi forskjellig kompetansegrunnlag for å være med ... noen ganger du opplever hva er vitsen at han er med, han bidrar jo ikke i det hele tatt”.

Fra ledelsen i Teknisk hevdes det at de er ganske sikker på at de har nødvendig kompetanse innenfor de forskjellige teknikkområdene. Med teknikk mener de teknologi områder de allerede har:

”Ja det mener jeg at vi har på teknikkområder så har vi det. Det er jeg ganske sikker på. Når det gjelder anvendelser av nye teknologier er jeg litt mere usikker”.

De mener videre at innenfor nye teknologier er de mer usikker. Det kommer frem i intervjuer med en annen informant, at det hele tiden er ny teknologi innenfor militæret, og at de må skaffe seg kompetanse på det. En av seksjonene mener at Prosjektidéen hjelper dem sånn sett til å skaffe seg kompetanse.

...der hjelper jo prosjektidéene, det hjelper jo oss til å skaffe...at vi får den kompetansen vi trenger også, ikke sant?

Videre forteller samme informant om en sak FFI kjører som er en prosjektidé til et utviklingsprosjekt som vil kunne gi Forsvaret en ny kapasitet.

”.... der må jo vi være med nå i starten. det blir veldig tungt for oss å komme inn med noe personell i FL fasen”.

Heldigvis har FFI bedt dem støtte og være med i en referansegruppe. Det betyr at de blir bedre forberedt til å støtte i senere faser i prosjektet. De er fagmyndighet på materiellet som skal skaffes.

Ledelsen i Teknisk avdeling forteller at Hæren har en forskning og utviklingsplan som de legger i samarbeid FFI. Teknisk avdeling har ikke fått muligheter til å påvirke planen. De mener videre at de kanskje burde vektlegge dette litt sterkere, fordi det kan gi dem et forskudd med tanke på å bygge kompetanse hos oss dem selv. Forskning og utviklingsplanen handler om materiell som Hæren skal ha i fremtiden.

”Det kan være ting innenfor teknologi eller sånne ting som vi faktisk har bedre forutsetninger for å mene ting om, enn Hæren som selv har med sin kompetanse”.

Hvis Teknisk avdeling kan delta i et slik arbeid vil de kunne bruke sin fagkompetanse til å sette fokus på områder som ikke er så åpenbare for de som bruker materiellet. Ledelsen understreker videre at de har mangel på kompetanse innfor nye teknologiområder

”Men på nye teknologier føler jeg at vi burde ha, ja satsa mer på å ha noe av den kompetansen på enkelte områder oss hos selv, sånn at vi er i stand til å gi bedre råd egentlig”.

Det kommer videre frem at det går ut på å bygge kompetanse på høyere nivå. De nevner på Masternivå. De ønsker å styre mer på hvilke kompetanse Teknisk avdeling ønsker å bygge selv, ut fra hva de mener det er behov for i framtiden.

”Så hvis vi mener at det kommer elektriske fremdriftssystemer på kjøretøyer om fem til ti år innenfor også militæranvendelser, så burde vi på en måte hatt den kompetansen i dag da”.

Slik vi forstår det ønsker altså Teknisk avdeling å planlegge og bygge nødvendig kompetanse fremover, og at det å delta i F&U - planarbeidet til Hæren og FFI vil være en av de viktige innspillene til en slik plan.

Informantene mener at hvilken formell utdanning de ansatte har og hvilke arbeidserfaring de har tilegnet seg er viktig for den jobben de skal utføre. En nevner følgende eksempel:

” ... det er litt sånn forskjell på kompetanse på en som på en måte har gått den veien jeg har gjort kontra en som kommer fra sivilskole, som ikke har den tjenestefaringen fra Forsvaret, og der man kan være litt tynn i fra Landkap sin side

hvis man skal støtte et sånt prosjekt eller en sånn fase, for da er det ikke sikkert du har innsikt nok til å bidra med de riktige tingene”.

Informanten selv har militærteknisk utdanning og har jobbet flere steder i Hæren før han kom til Landkap, og forklarer videre hvorfor han mener det:

”Når vi får en overingeniør som kommer rett i fra høgskolen en eller annen plass, han har ikke den systemforståelsen på hvordan vedlikeholdskonseptet i hæren eller forsvaret er ...”.

Flere nevner at man er nødt til å være ute å se hva brukeren driver med. De mener videre at vi må bygge kompetanse i forhold til flere arenaer. Det at de som ikke har bakgrunn fra Forsvaret burde ut på øvelse, være med ut på inspeksjoner, være med avdelinger i Hæren og tilbringe et par dager for å få litt mere påfyll:

” ... hvis du aldri har opplevd hvordan det er å være ute med de som gjør dette operativt, så har du kanskje ikke grunnlag å dra med deg igjen i prosjektidéfase”.

”Vi er nødt til å være med ut på en inspeksjon for å se hva folk gjør og for å følge opp, det å jobbe på Landkap er ikke å sitte på et kontor, det er faktisk å være med ut til brukeren og sjekke, være med i prosesser og også bidra mot leverandør, for du har hele spekteret, du har nødt til å være ute og fange impulser”.

På flere fagområder gjelder det å få kunnskap om å jobbe opp mot leverandører, som leverer materiellsystemene. Det nevnes videre at man fort kan bli for fastlåst i egne spor dersom man ikke får inspirasjon fra eksterne:

”Hvis du går på samme plass for lenge uten å få inspirasjon fra utenforstående miljøer, så kan du fort gå fast i et spor, ikke har vært ute i andre avdelinger siste ti, femten, tyve årene, sant, da er det ikke sikkert det er viljen til de folka det står på, det kan være at du har snevra inn.”

Her nevnes det at man må ha påfyll i form av andre jobber, møte andre folk, utdanning. Det vises også til å ta tjenesteoppdrag internasjonalt som en viktig kompetanseheving:

” ... det å reise ut i en internasjonal misjon et halvt år\ett års tid, det er skole bedre enn noe annet. Da er du plutselig tilbake i operativt fokus, blir kjent med brukeren og vet hva det her går ut på ... ”.

Det er flere som nevner at det ikke finnes noe system for kompetanseheving i organisasjonen:

”Det har vi ikke system på. «nei» Og der bør man lage en sånn minimumsgreie”.

” ... men vi burde diskutere er det faktisk noe vi bør kompetanseheve de som kommer utenfra og hit inn, det samme er jo de som kanskje er i systemet og kommer hit, hva bør de ha som minimum. Hva skal de gjennomgå som minimum?”

” ... jeg synes det ikke er noe program for at vi skal videreutvikle oss ... ”

” ... savner i Landkap at du skal komme deg ut å få påfyll ... det er ikke noe satsning på det den kompetansebiten går fra hånd til munn ... ”

Det er altså tydelig at det er behov for en eller annen form for kompetanseplanlegging på Teknisk avdeling. Selv om det kunne høres ut som om at den militærtekniske bakgrunnen var foretrukket blant informantene blir det understreket at det er behov for ansatte med sivil kompetanse og med militær kompetanse:

” ... vi er avhengige av at noen har sivil kunnskap og militær kunnskap, men det handler om hvordan vi greier å bygge de opp ... ”

Informanten fra den ene seksjonen forteller om bevisst kompetansebygging i form av kursing. Det kan de bare gjøre dersom de får konkrete oppdrag ifm prosjektidéer. Og foreller at de ikke kan sende folk på kurs hele tiden fordi de ofte bare er en på hvert teknologiområde og samt at det er en økonomisk side av saken:

” ... vi kan ikke dra på et kurs liksom og håpe at det kommer....det er veldig vanskelig å sende folk på kurs...men vi må jo holde oss oppdatert i markedet ...det mest kosteffektive ja”.

”Selvsagt skulle jeg ønske at jeg kunne ha sendt folk av garde på alle slags kurs og oppdatert... ja... brukt to eller tre mnd. i løpet av hvert år da ... og vært på noen kurs innen ny teknologi som kommer... det er en drømmeverden som man ikke kommer til å komme i...”.

”... vi er «one man deep» på nesten alle teknologiområdene, så hvis vi sender en av garde så er han da borte ... mister jeg jo de eller de 300 timene, som man levere til noe annet”

Han tilføyer at sånn sett er Prosjektidéene med på å øke kompetansen hos dem. En annen informant mener at det er gode fagmenn som jobber ved Teknisk avdeling, som burde få tilført litt mer systemforståelse:

«Det som jeg kunne ha tenkt meg når det gjelder kompetanse i Landkap ... det er å få løfta dem her litt og fått litt mer systemkompetanse på dem. For når du er veldig god fagmann ... av og til må du se litt større, ikke sant, gå et steg videre i det da”.

Ledelsen ved Teknisk avdeling har mange ansatte med Bachelor-nivå innenfor driftsfag, maskinfag og den slags. De mener de mangler spisskompetanse, og tenker spesielt innenfor nye områder som kan være interessant å bygge opp for fremtiden.

”Så jeg kunne tenkt meg å ha en litt større andel med folk med la si en andel masterutdanning innenfor teknologiområder”.

Ut fra svarene vi får virker det som de fleste mener Teknisk avdeling er gode rådgivere på etablerte materiellsystemer og teknisk forvaltning av dem. Det virker som det er manglende kunnskaper på flere nye teknologiområder. Videre kommer det frem at det er mangelfunn kompetanseplanlegging.

5 Drøfting status på faktorer

Vi vil i dette kapittelet drøfte våre funn opp mot relasjonsteori og teori innen markedsføring for å finne svar på vår problemstilling.

Problemstilling

Ledelsen i Teknisk avdeling mener at kvaliteten på samarbeidet med Hærstaben er dårlig. Konsekvensen av dette er at anskaffelsesprosjektene ikke er optimale med hensyn til kvalitet og kostnader. Ledelsen ønsker en analyse av kvaliteten på samarbeidet i Prosjektidéfasen da man antar at det største forbedringspotensialet ligger her. Spesielt ønsker man svar på følgende spørsmål:

1. Hvilke faktorer påvirker kvaliteten på samarbeidet mellom Hærstaben og Teknisk avdeling i Prosjektidéfasen, og hva er situasjonen i dag på disse faktorene?
2. Hva er mulige årsaker til de kvalitetsproblemene man har i dag?
3. Hva er mulige tiltak ledelsen kan iverksette for å forbedre kvaliteten på samarbeidet, og hvordan kan slike tiltak helt konkret tenkes gjennomført.

5.1 Omdømme FLO

Studien vår tar utgangspunkt i relasjonsteorien med utgangspunkt i Selnes og Sallis (2003) og vi har utledet et rammeverk for å analysere kvaliteten på samarbeidet mellom Teknisk og Hærstaben.

Vi starter med å drøfte funnene fra Fase 1, der vi gjennomførte intervjuer med Hærstaben, starter med å svare på underspørsmål 1:

Hvilke faktorer påvirker kvaliteten på samarbeidet mellom Hærstaben og FLO i Prosjektidéfasen, og hva er situasjonen i dag på disse faktorene?

Relasjonen mellom Teknisk avdeling og Hærstaben kan betraktes som en leverandør-kunde forhold, hvor Teknisk avdeling er leverandør og Hærstaben er kunde. Denne type tjenester faller inn under kategorien profesjonelle tjenester som kjennetegnes med at kunden må basere sin oppfatning av leverandørens kvalitet på tillit. I

relasjonsteorien mener flere forskere at tillit er en den viktigste styringsmekanismene for samarbeid og at tillit er viktig i forhold til et godt samarbeidsklima mellom organisasjoner (Selnes and Sallis 2003).

Omdømme er en faktor som påvirker organisasjonstillit. Vi vil finne status på denne faktoren.

I fase 1 av vår forskning intervjuet vi Prosjektkoordinatorer i Hærstaben og spurte dem: *Hvordan rennomméet til FLO er i Hæren eller ved Hærens avdelinger?*

Når vi spør informantene om rennomméet til FLO, tilføyde vi hvilke oppfatning de har av FLO og mener dette dekker faktoren omdømme i tillit. De fleste av informantene startet med å si at Teknisk avdeling er faglig dyktig og at de har en positiv oppfatning av Teknisk avdeling. De som nevnte dette har jobbet lenge i systemet og har gode relasjoner og forbindelser i Teknisk avdeling med et direkte og nært samarbeid. Informantene som nevnte dette var stort sett positive til alt ved Teknisk avdeling både samarbeid og kompetanse. Halinen (1994) mener at en organisasjons gode omdømme eller ressurser er den generelle tillit som har sitt manifeste på organisasjonsnivå og Norderhoven (1992) mener gjentatte utveksling mellom troverdig ansatte i ulike organisasjoner føre til tillitsfulle relasjoner på organisasjonsnivå (Inter organisatorisk nivå) (Blomqvist 1997). Funnene over stemmer med vår modell med at individuell tillit virker inn på organisasjonstillit og visa versa. Videre ser det ut som at de som har gjentatte gode erfaringer er positivt for tilliten generelt sett.

Som det kommer frem av vår analyse har Hærstaben mye positivt å si om Teknisk avdeling. Selv om de også viser til at de er litt frustrerte innimellom, velger de å se det fra den positive side. De refererer til at de *får hjelp og støtte* når de ringer, at de anser dem som flinke og at de ansatte er *faglig dyktig*.

Status på faktorer de nevner kommer inn under faktorer som i følge teorien påvirker tillitt på individnivå som: *Kompetanse* som faglig dyktig og *Villighet* som *får hjelp og støtte* er en del av. Av teorien vår skal disse faktorene i utgangspunktet gjelde individuell tillitt. Vi har likevel antatt at organisasjonstillit og individuell tillit kan påvirke hverandre.

Det kommer imidlertid frem flere nyanser av hvordan de oppfatter Teknisk avdeling når vi vinkler spørsmålet og spør dem hva de tror andre mener. Da kommer det frem

at Teknisk avdeling blir møtt med *liten støtte innenfor de områdene de trengte* og det til tider blir litt *venstrehåndsarbeid*. Funnene viser også at de er *lite tilgjengelige og dedikerte* i møte med Hærstaben. Her er vi inne i kjernen til faktoren *Villighet*, som handler hvorvidt mentoren ønsker å hjelpe mentorparten eller ikke, og mentorparten får en opplevelse av en positiv oppførsel av den andre part eller ikke (Mayer, Davis et al. 1995). Videre viser funnene utsagn som også går på *Villighet*; noen har opplevd at representanten fra Teknisk avdeling var lite samarbeidsvillig og lite inkluderende, og vedkommende holdt kunnskapen for seg selv. Det vises at mange sitter og *holder kortene inntil seg*. Og deler dem ikke ut før de får melding om å dele dem ut. Informanten mener dette gir liten flyt i arbeidet. Her har Hærstaben opplevd liten *villighet* fra Teknisk avdeling noe har en negativ effekt på tillit, altså dårlig kvalitet på samarbeidet.

De videre funn innenfor omdømme går på *dårlig kommunikasjon og lite informasjon fra FLO*. Det tyder på at Hærstaben opplever at Teknisk avdeling ikke informerer Hærstaben om sine rammebetingelser. Vi tror at en informasjonsdeling i forhold til FLOs interne prosesser og rutiner vil kunne bedre tilliten til FLO på et organisasjonsnivå. I relasjonsforhold som speiler en gjensidig tillit mellom partene, vil man anta at partene er mer villig til å dele verdifull kunnskap (Inkpen and Tsang 2005). Vi tror at informasjonsdeling er viktig for kvaliteten på samarbeidet.

5.1.1 Delkonklusjon Omdømme:

De som opplever at FLO har et bra omdømme viser til at individene er:

- Faglig dyktige.
- Får hjelp og støtte.

For dem som rapporterer FLO med et dårligere omdømme viser til:

- Liten støtte innenfor de områdene de trengte
- Venstrehåndsarbeid og
- Lite tilgjengelige og dedikerte i møte med Hærstaben.
- Dårlig kommunikasjon og
- Lite informasjon om FLOs rammevilkår.

5.2 Samarbeidet med FLO Landkap og Hærstaben

Vi vil i denne drøftingen finne status innenfor faktorer som påvirker samarbeidet generelt mellom Hærstaben og FLO, sett fra Hærstaben side. Ut fra de funnene vi gjorde da vi spurte Hærstaben hvordan de opplever samarbeidet med FLO Landkap. Funnene viser at det er generelt mange som opplever samarbeidet som bra. Status på faktorer som nevnes som positive for et godt samarbeid er: ... *god kjemi*, ... *god dialog*, ... *samme mål og samme interesser* og ... *samarbeidsvillighet*. Normer for god oppførsel er viktig for utvikling og vedlikehold av relasjoner, som gir mulighet for fremtidig samarbeid og økt risikotaking i forholdet. Den mest grunnleggende norm er tillit. Tillit gir grunnlag for å forstå forventninger og for samarbeid i relasjonen (Selnes and Sallis 2003). Dette er sammenfallende med våre antakelser om tillit, altså samarbeid som kjennetegnes med god kjemi, god dialog, samme mål og samme interesser fører til samarbeid med god kvalitet.

Faktorer som virker negative for samarbeidet med FLO Landkap, kommer det frem av funn at det er viktig for Hærstaben å holdes informert underveis i prosjektgjennomføringer. Hærstaben har i noen tilfeller opplevd *mangel på informasjonsdeling* og har blitt bedt å søke informasjon selv. Det ser ut som mangel på informasjonsdeling går igjen. I vår modell mener vi at informasjonsdeling og tillitt påvirker hverandre og utgjør til sammen kvaliteten på samarbeidet mellom Teknisk avdeling og Hærstaben. Derfor stemmer dette med våre teoretiske antakelser.

Det nevnes også faktorer som: *Liten samarbeidsvillighet*, ... *ønsket ikke å involvere*. *Villighet* beskriver i hvilken grad en part har velvilje. Det handler om å ha et ønske om å gjøre den andre part godt, uten at velviljen kommer fra egne motiver eller fortjeneste (Mayer, Davis et al. 1995). Når Teknisk avdeling opptrer med liten samarbeidsvilje eller ikke ønske om å involvere Hærstaben stemmer dette godt med vår teori at det er uheldig for tilliten Hærstaben får til Teknisk avdeling.

Andre funn viser at man har en fremferd som Hærstaben ikke kan identifisere seg med: "... *en type filosofi, eller væremåte*", "...*skapt en del konflikter*". Slik vi tolker utsagnene kommer de inn under en av faktorene som inngår hovedkomponentene til tillit, som er Integritet. Integritet er en viktig del av det å få tillit til en person. Den ene parts opplevelse av hvorvidt den andre part viser integritet er avhengig av tidligere handlinger, troverdig kommunikasjon og tro på den andre parts bedømmelseskraft. Integritet vil også vurderes ut fra om ord og handlinger er sammenfallende (Mayer,

Davis et al. 1995). Det samme gjelder for oppstått situasjoner der de ansatte ikke har noe eierforhold til prosjektet og de arbeidsoppgavene de får: ” ... *man sier man skal følge opp de nye som skal ha sånn e-læringskurs og sånn, i stedet for å møte på et planlagt viktig møte for å ha fremdrift i et prosjekt til 150 mill ...*”. Funn viser at informant i Hærstaben har opplevd at det er dårlige grunner for at man ikke møter. Eller at de kommer dagen før: «... *i hvert fall på veldig kort varsel da*». Vi antar det som uheldig i forhold til tillit både for den eller de personene det gjelder. Samtidig som det kan påvirke Hærstaben tillit til FLO som organisasjon.

Det kommer videre frem når det gjelder tekniske faglige forhold: ”*Ja de er også litt forskjell på teknisk støtte da i forhold til hva man forventer de skal levere og hva de leverer*”. Vi antar at dette går på faktoren Kompetanse, altså en av de tre hovedfaktorene i tillit, som går på om den personen i Teknisk avdeling har kompetanse til å levere som forventet. *Kompetanse* går hvorvidt en part har innflytelse i form av ferdigheter, kompetanse og egenskaper i samarbeidet. Evnen kan være om man er svært kompetent innenfor tekniske områder, og tilliten angår om personen har tillit på de oppgaver knyttet til dette området (Mayer, Davis et al. 1995).

Vi har også funn som går på at som ny i Hærstaben er det vanskelig å få kontaktpunkter i Teknisk avdeling Landkap. Dette tyder på dårlig tilgang på informasjon om FLO Landkap sin organisasjon, noe som tyder på lite kundefokus fra FLO Landkap sin side. Det gjelder også neste funn. Andre funn viser at Teknisk avdeling har stor makt, og ser på seg selv som et kontrollorgan enn en leverandør. FLO Landkap oppleves også til å ha tidsknapphet. Hærstaben forklarer dette med kvalitetssikringssystemet til FLO, og at sjefen skal vite alt til en hver tid, og at man ikke har delegert ansvar ned i organisasjonen. I tillegg er det for mye fokus på kontroll og lite på delegering av ansvar.

5.2.1 Delkonklusjon samarbeid med FLO Landkap

Ut fra drøftinger over kan vi dra følgende konklusjon om opplevd status på faktorer som påvirker samarbeidet mellom Hærstaben og Teknisk avdeling sett fra Hærstaben.

Status på faktorer som nevnes som positive for et godt samarbeid er:

- God kjemi.
- God dialog.
- Samme mål og interesser.
- Samarbeidsvillighet.

Status på faktorer som nevnes som negative:

- Opplevd mangel på informasjonsdeling.
- Dårlig tilgang på informasjon kontaktpunkter FLO.
- Lite samarbeidsvillighet, ... ønsket ikke å involvere.
- En type filosofi, eller væremåte, som skapt en del konflikter.
- Ikke møter til planlagt møte.
- Ikke fått teknisk støtte i forhold til hva man forventer de skal levere.
- FLO har stor makt, og ser på seg selv som et kontrollorgan enn en leverandør.
- FLO oppleves til å ha tidsknapphet.

5.3 Hærstaben om Prosjektidéfasen

Nå har vi kommet til kjernen av det første forskningsspørsmålet vårt. Altså status på faktorer som påvirker kvaliteten i samarbeidet mellom Hærstaben og Teknisk?

Det ble stilt flere spørsmål rundt Prosjektidéfasen, for å få en inntrykk hvordan Hærstaben ber om støtte og hvordan de jobber sammen. Hvordan går dere frem når dere trenger bidrag fra FLO i Prosjektidéfasen? Hvordan jobber dere når dere utarbeider Prosjektidéfasen? Hvordan tror du andre hos dere gjør det? Hvilke erfaringer har dere gjort med dette måten dere jobber på? Hvordan tror du andre hos dere gjør det?

Det kommer frem av funn at Hærstaben har innført nye rutiner for hvordan de fremsender anmodning til FLO på støtte til kvalitetssikring av Prosjektidéer.

Utfordring har vært at noen Prosjekt koordinatorene har fått jobben gjort ved å gå rett på saksbehandler, og derved unngått systemet.

I FLO er det lagt opp til en generisk prosess for gjennomføring av prosjektidéfase, som vises i figur 2 i kap.1. Prosessen baserer seg på PRINSIX og er det rammeverket som skal nyttes i anskaffelsesprosjekter (PRINSIX.NO). Prosessen viser at man starter med å kvalifisere oppdraget om prosjektidéen inn i FLO, for deretter arrangere et oppstartsmøte mellom Hærstaben PK og FLO Teknisk avdeling. Videre ser det ut som FLO Teknisk avdeling med TK har ansvaret for å jobbe frem FLOs del av prosjektidéen. Forskerne mener derfor at informasjonsdeling må være et startpunkt for samarbeidet mellom kunde og leverandør (Selnes and Sallis 2003).

Når vi spør Hærstaben hvilke erfaring de har med å jobbe med prosjektidéer, viser det seg at det er flere som ikke har jobbet med Prosjektidéer. Mens flere nevner at de ville ha jobbet som team og trekker paralleller til Definisjonsfasen som kommer senere i løpet. ”... å jobbe som et team der” ”helt klart vært et teamarbeid”. Arbeidsgruppe og team går igjen, det å få samlet folk. Ser vi dette opp mot vår relasjonsteori så mener Selnes og Sallis (2003) at forskning har vist at man i kunde - leverandør forhold har identifisert informasjonsdeling som et viktig element.

Informasjonsutveksling er viktig i forhold til produksjonen av Prosjektidé siden partene sitter med forskjellig kunnskap ergo forskjellig informasjon. Innenfor *Informasjonsdeling* vises det til at organisasjoner benytter flere mekanismer for å skape en forståelse og tolkning av informasjon, som styremøter, ledermøter, og prosjektteam. Huber (1996) foreslår at organisasjoner tar i bruk spesifikke læringsarenaer som for eksempel på informasjonsdelingsfora. Funn viser at Hærstaben legger vekt på å trekke inn forskjellig kompetanser der det er behov for det som: «... bruker den kompetanse der du må ha spesiell kompetanse ..., ... teknisk personell ..., ... økonomifolk ..., ... brukerne ... tror ikke det er noe enkeltmannsforetak nei ...”. McQuarrie (1993) hevder at tverrfaglige team i forbindelse med kundebesøksprogrammer benyttes som en mekanisme for å skape læringsarenaer (Selnes and Sallis 2003). En fra Hærstaben viser til gode erfaringer med å jobbe i team: ” ... gå sammen å jobbe da med kapitlene, og ja da har du et møte, og da fordeler man arbeidsoppgavene. Så samles man igjen når man liksom har hatt en hvis tid på seg å gjøre sine bidrag. Så går man gjennom bidragene og så får man innspill fra hverandre da for at det skal bli best mulig. Det har vært, det er veldig allright”.

Forskerne mener at etter at når man har tolket og forstått vil partene oppdatere en felles hukommelse. Minnet inneholder kunnskap ervervet gjennom relasjonsforholdet (Selnes and Sallis 2003). Samme person viser til gode erfaringer med å reise bort sammen og sosialisere seg litt, og mener det er effektivt i forhold til samarbeidet. Selnes og Sallis (2003) understreker betydningen av slike sosiale nettverk på tvers av organisasjonsgrenser, mye av samarbeid skjer gjennom uformelle mellommenneskelige nettverk.

Funn peker i retning av at det burde utpekes en prosjektleder i en av prosjektavdelingene når man starter en prosjektidé, som får ansvaret gjennom alle faser i prosjektet. Slik som det er lagt opp til hos FLO i dag har Teknisk avdeling gjennomføringsansvar for prosjektidéfasen, mens prosjektavdelingen får ansvaret først i neste fase. Våre funn om at en prosjektleder burde utpekes for alle fasene i Fremskaffelsesprosessen samsvarer med prinsipper i relasjonsteorien som hevder at i kunde - leverandør relasjoner utvikler det seg en oppfatninger knyttet til felles referanserammer for hver av partene, MacNeil 1980 nevner normer og symboler som eksempel på dette, og andre refererer til dette som kultur (Selnes and Sallis 2003). Vi tror at samarbeidet bidrar til en bedre forståelse av hva et fremtidig prosjekt skal bli, og man skaper en felles hukommelse om dette i form av tanker og ideer som er skrevet ned eller ikke.

5.3.1 Delkonklusjon samarbeid i Prosjektidéfasen:

Status på faktorer som nevnes:

- Det er innført nye rutiner i Hærstaben rundt initiering av prosjektidéfasen
- Erfaringer Hærstaben har gjort seg peker mot viktigheten av teamarbeid i prosjektidéfasen, som man har god erfaring fra i de andre faser.
- Videre pekes det på viktigheten av å ha en prosjektleder gjennomgående i alle faser av prosjektet (Det er ikke tilfelle pr i dag).

5.4 Hærstaben om kompetansen til FLO Landkap Teknisk avdeling

Kompetansen til Teknisk avdeling er hovedbidraget i det arbeidet de skal gjøre i Prosjektidéfasen. Derfor har vi spurt Hærstaben konkret om de mener Teknisk avdeling har de tekniske ressursene med riktig kompetanse til å støtte dem i prosjektidéfasen.

I vår intervjuguide definerer vi kompetanse som kunnskaper, evner, ferdigheter og holdninger. Som det kommer frem av funnene under analysen vår viser innledningsvis samtaler og intervjuene i Hærstaben at Teknisk avdelings medarbeidere blir regnet som kunnskapsrike og at de ønsker å støtte. De kom med utsagn som;” ... *de hever kvaliteten på produktet som blir sendt frem*”. Det er helt tydelig at mange i Hærstaben mener at Teknisk avdeling har god faglig kompetanse. Det vises til at de som jobber i Teknisk avdeling har lang praksis i forvaltningen:” ... *kompetansen veldig bra i FLO*”. Kompetansen Hærstaben opplever at Teknisk avdeling har er viktig for den jobben de skal gjøre, samtidig som det viktig for den tilliten Hærstaben har og får til Teknisk avdeling. Dette kan forklares direkte av en av hovedfaktorene i tillit som er Kompetanse. *Kompetanse* angår hvorvidt en part har innflytelse i form av ferdigheter, kompetanse og egenskaper i samarbeidet (Mayer, Davis et al. 1995). Det kommer videre frem av de funn vi gjorde i forbindelse med intervjuer av Prosjektkoordinatorer, at noen av de mest erfarne fra Våpenskolen til brukeren (kunden) begynner ofte å jobbe innenfor Teknisk avdeling. Det gjelder noen fagmiljøer, men ikke alle. Vi tror at dette er positivt i forhold til at Teknisk avdeling får økt kompetanse om kunden innenfor de fagområdene dette gjelder. Denne første delen er veldig positiv for tilliten og samarbeidet med Hærstaben.

Det kommer videre frem av våre funn at det er varierende syn på Teknisk avdeling sin kompetanse i forhold til; «... *at de ikke klarer å henge med på teknologisk utvikling, ... må være ærlige i forhold til om de har den kompetansen som kreves ..., og ... fagpersoner i FLO ikke har riktig kompetanse for å svare på spørsmål ...*”. Integritet vil vurderes ut fra flere omstendigheter som om ord og handlinger er sammenfallende (Mayer, Davis et al. 1995). Vi har også funn på at Teknisk avdeling ikke har den” ... *den formelle kompetansen for å svare på det vi har spørsmål om ... på teknologi da*”. Det kommer videre frem at dette går på å rådgi i forhold til krav som stilles til

materiellsystem fra kundens side, og hva som er tilgjengelig av teknologi og når det eventuelt er oppnåelse i tid. Kunden mener at Teknisk avdeling må kunne si at, hvis du firere litt på det kravet og det kravet, kan du få systemet innen om eksempelvis 3 år. Forfatterne mener at den ene parts opplevelse av hvorvidt den andre part viser integritet er avhengig av tidligere handlinger, troverdig kommunikasjon og tro på den andre parts bedømmelseskraft (Mayer, Davis et al. 1995). Funn viser også at Hærstaben lurer på om man skylder på andre ting når man egentlig ikke besitter den kompetansen som kreves i et prosjekt. Hærstaben vet ikke om det er pga. feil rekruttering eller andre ting: *«... vi følt det at det har vært, at man har brukt et prosjekt som har vært vanskelig som en brems for andre prosjekter. min oppfattelse av den situasjonen går det ut på den tekniske kompetansen, for den type materiell»*. Dette kan både gå på *Kompetanse* og på *Integritet* i forhold til tilliten Hærstaben får til Teknisk avdeling. Funn vi har gjort viser at den manglende kompetansen går utover samarbeidet, og det fører videre Hærstaben må gjøre ting selv. *«Det er veldig vanskelig da og samarbeide, med de menneskene. ... føler de ikke har kompetansen ender opp med å teste selv»*.

I tilfeller som over støtter de seg gjerne på andre miljøer som brukermiljøene altså Våpenskolene, FLOs verksteder og gjerne FFI: Et konkret funn viser at en av Prosjektkoordinatorene måtte støtte seg på brukermiljøet:” *.... i mitt prosjekt så leverte de hele det tekniske grunnlaget, og den tekniske saksbehandleren måtte si at de hadde gjort arbeidet, hvis ikke så hadde det aldri gått gjennom hos ledelsen der borte*”. Her var det snakk om at andre gjorde jobben som *Teknisk avdeling* skulle utføre.

Det nevnes at det er for mye styring fra ledernes side:” *... mitt inntrykk ... blir de stoppet av sjefene sine*. De fleste har lyst til å bidra og så får de ikke lov av sjefene sine.

5.4.1 Delkonklusjon Hærstaben om Teknisk avdeling kompetanse:

Status på faktorer som nevnes som positivt for kvaliteten på samarbeidet:

- Bra og riktig kompetanse for å støtte dem.
- De hever kvaliteten på produktet som blir sendt frem.

Status på faktorer som nevnes som negativt for kvaliteten på samarbeidet:

- De henger ikke med i den teknologiske utviklingen
- De må være ærlige i forhold til hvilken kompetanse som kreves
- De må kunne rådgi i forhold til kravstilling; Hva er mulig teknologisk og eventuelt når er det tilgjengelig, med tanke på gjennomføringstid i prosjekter.
- I noen tilfeller må de støtte seg på andre enn FLO

5.5 Delkonklusjon status på faktorer sett fra Hærstaben

side:

Mange opplever å ha stor tillit til Teknisk avdeling, og at de har bra og riktig kompetanse innenfor de fagområdene de skal støtte Hærstaben med i prosjektidéfasen. Dette vil virke positivt for kvaliteten på samarbeidet mellom Teknisk avdeling og Hærstaben. Følgende rapportert status på faktorer:

Villighet:

- Samarbeidsvillige.
- Støttende.
- Svarer på spørsmål.
- God kjemi og god dialog.
- Samme mål og samme interesser

Andre funn som kan være med å styrke kvaliteten på samarbeid:

- Det er innført nye rutiner i Hærstaben rundt initiering av Prosjektidéfasen noe som vil hjelpe på at Hærstaben søker FLO om støtte i Prosjektidéfasen og vil sørge for en forankringen av Prosjektidéoppdrag i FLO.
- Erfaringer Hærstaben har gjort seg peker mot viktigheten av teamarbeid i Prosjektidéfasen, som man har god erfaring fra i de andre faser.
- Videre pekes det på viktigheten av å ha en prosjektleder gjennomgående i alle faser av prosjektet.

De funn som kommer frem fra en noe mindre del av informantene, som kan forringe kvaliteten på samarbeidet sett fra Hærstaben sin side:

Informasjonsdeling:

- Dårlig kommunikasjon og lite informasjon om FLOs rammevilkår (organisasjonstillit).
- Opplevd mangel på informasjonsdeling (tillit på individnivå).
- Lite tilgjengelighet på informasjon om kontaktpunkter i FLO sin organisasjon (organisasjonstillit).

Villighet

- Liten støtte innenfor de områdene de trengte.
- Venstrehåndsarbeid.
- Lite tilgjengelige og dedikerte.
- Lite samarbeidsvillighet.
- Lite ønsket om å involvere.

Kompetanse

- De henger ikke med i den teknologiske utviklingen.
- De må være ærlige i forhold til hvilken kompetanse som kreves.
- De må kunne rådgi i forhold til kravstilling: Hva er mulig teknologisk og eventuelt når er det tilgjengelig, med tanke på gjennomføringstid i prosjekter.
- Dårligere/mindre teknisk støtte i forhold til hva man forventer de skal levere.

Integritet

- En type filosofi, eller væremåte som har skapt en del konflikter.

I noen tilfeller må de støtte seg på andre enn FLO. Vi vil ta med disse funnene videre i vår avhandling. Se tabell 2, under for å se status på faktorene.

Vi vil nå ta med oss resultatene fra analysen av faktorene og statusen på dem inn i neste drøfting, som tar for seg mulige årsaker til den manglende kvalitet på samarbeidet.

	Positivt for kvaliteten samarbeidet	Negativt for kvaliteten på Samarbeidet
<i>Kompetanse</i>	Bra, riktig kompetanse innen fagfelt. De hever kvaliteten på produktet som blir sendt frem	Ikke oppdater teknologiske. Ikke ærlig ift hvilke kompetanse. Ikke tilstrekkelig rådgivning. Dårlig kvalitet teknisk støtte.
<i>Villighet</i>	Samarbeidsvillige. Støttende. Svarer på spørsmål. God kjemi og god dialog. Samme mål og samme interesser	Liten støtte innenfor de områdene de trengte. Venstrehåndsarbeid. Lite tilgjengelige og dedikerte. Lite samarbeidsvillighet. Lite ønsket om å involvere.
<i>Integritet</i>		En type filosofi, eller væremåte som har skapt en del konflikter.
<i>Informasjonsdeling:</i>		Mangler informasjon om FLOs rammevilkår. Opplevd mangel på informasjonsdeling (tillit på individnivå). Lite tilgjengelighet på informasjon om kontaktpunkter i FLO sin organisasjon (organisasjonstillit).

Tabell 2 Status på faktorer

6 Drøfting årsaker til kvalitetsproblemene

Vi skal nå drøfte hvilke mulige årsaker til de kvalitetsproblemene de har i samarbeidet. Underspørsmål 2 i problemstillingen vår.

Problemstilling

Ledelsen i Teknisk avdeling mener at kvaliteten på samarbeidet med Hærstaben er dårlig. Konsekvensen av dette er at anskaffelsesprosjektene ikke er optimale med hensyn til kvalitet og kostnader. Ledelsen ønsker en analyse av kvaliteten på samarbeidet i Prosjektidéfase da man antar at det største forbedringspotensialet ligger her. Spesielt ønsker man svar på følgende spørsmål:

1. Hvilke faktorer påvirker kvaliteten på samarbeidet mellom Hærstaben og Teknisk avdeling i Prosjektidéfase, og hva er situasjonen i dag på disse faktorene?
2. Hva er mulige årsaker til de kvalitetsproblemene man har i dag?
3. Hva er mulige tiltak ledelsen kan iverksette for å forbedre kvaliteten på samarbeidet, og hvordan kan slike tiltak helt konkret tenkes gjennomført?

6.1 Årsaker til Omdømme til FLO

For å svare på spørsmål 2 må vi se samarbeidet fra FLOs side. Vi vil derfor bruke funnene fra Fase 2 til å drøfte opp mot resultatene fra fase 1. Altså status på faktorene som påvirker samarbeidet mellom Teknisk avdeling og Hærstaben i prosjektidéfase.

Hva er mulige årsaker til kvalitetsproblemene man har i dag? Vi vil nå se samarbeidet fra FLO sin side for å se om vi finner noen årsaker til kvalitetsproblemene.

Omdømme til FLO sett opp mot FLO sine verdier og oppfatning

Resultatene fra drøftingen av Hærstaben sin opplevelse av et godt omdømme til FLO viser til at individene er *faglig dyktige og får hjelp og støtte*. Det forklarer at Meyer og Davis et al (1995) med sine hovedfaktorer i tillit; *Kompetanse* og *Villighet* som i følge teorien påvirker den individuelle tilliten også er positivt for organisasjonstilliten. Ser vi dette opp mot hvordan Teknisk avdeling ønsker å fremstå, så stemmer dette med hva flere av funnene viser at Teknisk avdeling ønsker å kommunisere. Funn viser at de fleste gav uttrykk for at de skal være de som har best teknisk kompetanse og

seriøse fagekspertter. De ønsker at Hærstaben skal ha tillit til at de er den mest profesjonelle teknologiske rådgiver, og har faglig integritet.

For dem fra Hærstaben som rapporterer Teknisk avdeling med et dårligere omdømme viser til *liten støtte innenfor de områdene de trengte, venstrehåndsarbeid og lite tilgjengelige og dedikerte* i møte med Hærstaben. Her er vi inne i kjernen til *Benevolens* om mentoren ønsker å hjelpe mentorparten eller ikke, og om parten får en opplevelse av en positiv oppførsel av den andre part eller ikke (Mayer, Davis et al. 1995). Teknisk avdeling er bekymret for at Hærstaben oppfatter dem som «*tungrodd*», som et «*stort dyr*», «*byråkratisk*» og «*lite kundevennlig*». Teknisk avdeling kjenner til at Teknisk avdeling ikke kan innfri Hærstaben sine forventninger ift involvering i prosjektidéfasen mht. tid, engasjement, tilgjengelighet og støtte. I resultatene fra Teknisk avdeling sine verdier, finner vi at de gjerne skulle ønske, men tror de ikke er nok fremtredende, er nok tilgjengelige og viser nok synlighet. Noen av informantene mente at heller ikke alle hadde den nødvendige kompetanse om brukeren, og deres behov. De mente at mange burde være mer ute i feltet for å lære mer om kunden\brukeren (i dette tilfellet Hæren), slik at de får den integriteten som de ønsker å formidle.

FLO forventer at Hærstaben skal forklare brukere ute hvordan hierarkiet er, hvem er det som har ansvar og rolle for hvilke nivå.

6.1.1 Delkonklusjon mulige årsaker til status på faktorer omdømme:

Mange ønsker å være gode faglige teknologiske rådgivere, og de lykkes med det. Det gir Teknisk avdeling et godt omdømme.

Mulige årsaker til negativ status for omdømme:

- Teknisk avdeling er ikke nok fremtredende.
- Teknisk avdeling er ikke nok tilgjengelighet og synlig.
- Teknisk avdeling har ikke alle den nødvendige kompetanse om brukeren og deres behov.
- Flere burde være mer ute i feltet for å lære mer om kunden\brukeren.
- Kommuniserer for dårlig med Hærstaben ift hva de kan forvente av støtte i prosjektidéfasen.
- Teknisk avdeling og Hærstaben har ikke forventningsavklaring ift hvem informerer hvem om hva.

6.2 FLO om samarbeidet med Hærstaben

Vi skal nå finne mulige årsaker til status på de faktorer som angår samarbeidet mellom FLO og Hærstaben generelt.

Ut fra drøftinger over, ble følgende konklusjon dratt ut fra den opplevde status på faktorer som påvirker samarbeidet mellom Hærstaben og Teknisk avdeling sett fra Hærstaben.

Faktorer som nevnes som positive for et godt samarbeid er: ... *god kjemi, ... god dialog, ... samme mål og samme interesser og ... samarbeidsvillighet*. Dette er sammenfallende med våre antakelser om faktorer som fører til god tillit mellom partene. Funn viser at de fleste informantene fra FLO mener samarbeidet er bra. «Samarbeidet er bra». «Opplever samarbeidet på mitt nivå som veldig bra». Det begrunnes i at man kjenner de folkene fra før av, for det er jo gamle kolleger, relasjoner fra lang tid tilbake. Forfatterne understreker betydningen av slike sosiale nettverk på tvers av organisasjonsgrenser, mye av samarbeid skjer gjennom uformelle mellommenneskelige nettverk. Håkansson og Johanson (1988) mener en tredjedel av all teknisk utviklingsamarbeid skjer gjennom uformelle mellommenneskelige nettverk. Tillit bygges gjennom gjentatte relasjoner ifølge vårt rammeverk. Det vises også til at Hærstaben er dedikerte, følger tidsfrister og vil ha gjennomført prosjekter, selv om det finnes enkelte unntak. En slik oppførsel fører kommer inn under faktoren *Integritet* som fører til at Teknisk avdeling får en individuell tillit til dem det gjelder, noe som også kan gjelde tilliten for Hærstaben på organisasjonsnivå. McFall (1987) viser til at etterlevelse av prinsipper er viktig, for det viser en form for integritet. En av informantene begrunner det i at de har kontaktmøter jevnlig, pluss at vi møtes på møter i departementet og programledermøter. En annen nevner bruk av IPG innen hans fagområde, og han forklarer at det har gjort at innenfor hans fagområde er kunderelasjonen mye sterkere og tydeligere enn det han oppfatter at den er på andre fagområder. Jevnlige møter og fora for informasjonsutveksling er viktig for at relasjonslæring skal finne sted. Ut fra vår modell er dette med på å øke kvaliteten på samarbeidet.

Faktorer som nevnes som negative for samarbeidet sett fra Hærstaben sin side:

Opplevd mangel på informasjonsdeling, dårlig tilgang på informasjon om FLO sin

organisasjon med kontaktpunkter. I vår modell mener vi at informasjonsdeling og tillitt påvirker hverandre og utgjør til sammen kvaliteten på samarbeidet mellom Teknisk avdeling og Hærstaben. Derfor stemmer dette med våre teoretiske antakelser, om at mangel på informasjon er uheldig for samarbeidet. Teknisk avdeling viser at det kunne vært en bedre kommunikasjon.

Fra Hærstaben side nevnes også faktorer som: *Lite samarbeidsvillighet, ... ønsket ikke å involvere. Villighet* beskriver i hvilken grad en part har velvilje. Liten velvilje vil virke negativt i forhold til tillitsforholdet i relasjonen. Vi tror at dette kan henge sammen med at FLO ikke er kundeorienterte.

Det nevnes adferd som Hærstaben ikke kan identifisere seg med: *... en type filosofi, eller væremåte, ... skapt en del konflikter.* Ikke møter til planlagt møte, med dårlige begrunnelser, sett fra Hærstaben sin side. Det faller inn under Integritet, som er en viktig del av det å få tillit til en person. Den ene parts opplevelse av hvorvidt den andre part viser integritet har innvirkning på tilliten. Det kan tyde på at normer for samarbeidet ikke er etablert.

Funn som går på *Kompetanse; ... på teknisk støtte da i forhold til hva man forventer de skal levere.* Vi antar at dette går på *Kompetanse*, altså kompetansen den personen i Teknisk avdeling som skal levere. *Kompetanse* angår hvorvidt en part har innflytelse i form av ferdigheter, kompetanse og egenskaper i samarbeidet. I tilfellet som nevnt over vil virke negativt for tillitsforholdet i relasjonen. Det tyder på at Teknisk avdeling mangler *Kompetanse* innenfor noen fagområder.

Andre funn på at FLO har stor makt, og ser på seg selv som et kontrollorgan mer enn en leverandør. Teknisk avdeling oppleves også til å ha tidsknapphet. Hærstaben forklarer dette med kvalitetssikringssystemet til FLO, og at sjefen skal vite alt til en hver tid, og at man ikke har delegert ansvar ned i organisasjonen. Teknisk avdeling forklarer dette med interessekonflikter i forhold til hva slags interesser brukeren har og hvilke FLO Teknisk avdeling i fagmyndighetsrollen har.

FLO opplever at Hærstaben har stor turnover. Det medfører at vi må forhold oss til en større serie av personell. Det fører til at man må bygge nye relasjoner og man må ha fokus på relasjonslæring.

6.2.1 Delkonklusjon mulige årsaker til status faktorer samarbeid

Mulige årsaker som innvirker positivt på kvalitet på samarbeid

- En god tone i samarbeidet (felles normer).
- Relasjonsbygging over tid.
- Jevnlige møter eller fora for læring.
- Ansatte i Teknisk avdeling anser Hærstaben som en kunde (gjelder noen)

Mulige årsaker som innvirker negativt på kvalitet på samarbeid

- Dårlig tilgang på kontaktinformasjon i Teknisk avdeling for nyansatte i Hærstaben.
- Dårlig informasjonsdeling generelt.
- Manglende kompetanse innenfor noen områder i Teknisk avdeling.
- Manglende normer for samarbeid med Hærstaben (møtekultur, hvordan melde avbud osv.).
- Manglende fokus fra Teknisk avdeling på at Hærstaben er deres kunde, litt mye opptatt av fagmyndighetsrollen.
- FLO opplever at Hærstaben har stor turnover. (Må planlegge med relasjonsbygging).

6.3 Samarbeidet i Prosjektidéfasen sett fra begge sider

Det er innført nye rutiner i Hærstaben rundt initiering av prosjektidéfasen noe som vil hjelpe på at Hærstaben søker FLO om støtte i Prosjektidéfasen og vil sørge for en forankringen av prosjektidéoppdrag i FLO.

FLO nevner også at det har blitt innført nye rutiner og er spent på hvordan dette vil fungere. Teknisk avdeling har fått ansvaret for koordineringen internt, og det kommer frem at de bør lage rutiner for hvordan de skal jobbe internt. I forhold til hvordan de innhenter informasjon og lignende. Mener at de ikke er samsnakket nok.

Teknisk avdeling ønsker tettere kontakt med disse fagmiljøene i Hæren, og ønsker en faglig utveksling: «... *potensial sånn kompetansemessig i forhold til å forstå hvordan de tenker fra vår side og at de får tilgang til vår kompetanse og vår evne til å gi råd andre veien da*».

Håper det kan gi ringvirkninger der Teknisk avdeling kan få mulighet til å delta i planleggingssirkelen innen FoU, som Hæren har som for eksempel med Forsvarets forskningsinstitutt blant annet. Håkansson og Johanson (1988) mener en tredjedel av all teknisk utviklingssamarbeid skjer gjennom uformelle mellommenneskelige nettverk.

Erfaringer Hærstaben har gjort seg peker mot viktigheten av teamarbeid i prosjektidéfasen, dette har man god erfaring fra i andre faser. Dette er i tråd med relasjonsteorien som viser til viktigheten av å skape arenaer for informasjonsutveksling og læring. Forskerne viser til at innenfor et kunde-leverandørforhold avhenger læring av partenes vilje til å samarbeide i en felles aktivitet (Selnes and Sallis 2003). Vi tror at det er viktig at Teknisk avdeling og Hærstaben samarbeider mye gjennom prosjektidéfasen, at det er viktig at de da løser utfordringen sammen og ikke sitter hver for seg og løser sine deler av prosjektidéen. Teknisk avdeling viser også til at det er teamarbeid, og det legges til at det er forskjellig fra prosjekt til prosjekt. I noen tilfeller jobber man med prosjektidéen som avgrenset oppgave, da har man jevnlige møter og oppdaterer hverandre.

Videre pekes det på viktigheten av å ha en prosjektleder gjennomgående i alle faser av prosjektet. Dette samsvarer også med relasjonsteorien, som vil gi felles hukommelse i relasjonen som er viktig for de neste faser av prosjektet. Funn fra FLO viser at man tenker at prosjektavdelingen bør involveres i prosjektidéen, som et

minimum bør de få en presentasjon av prosjektidéen før den er ferdig eller sendes ut fra FLO.

6.3.1 Delkonklusjon mulige årsaker til status faktorer samarbeid i prosjektidéfasen

Mulige årsaker som innvirker positivt på kvalitet på samarbeid i prosjektidéfasen:

- Prosjektidéfasen gjennomføres som Teamarbeid.
- Nye rutiner i Hærstaben og FLO

Mulige årsaker som innvirker negative på kvalitet på samarbeid i prosjektidéfasen:

- Manglende rutiner internt i Teknisk avdeling for hvordan man innhenter informasjon og lignende i Prosjektidéfasen.
- Teknisk avdeling må få bedre kontakt med brukermiljøet for kompetanseutveksling og fremtidig FoU planlegging.

6.4 Kompetanse i FLO sett fra begge sider

En stor del av informantene mener at Teknisk avdeling har bra og riktig kompetanse for å støtte dem i Prosjektidéfasen. De kom med utsagn som;” ... *de hever kvaliteten på produktet som blir sendt frem*”. Funnene innhentet fra FLO viser at de har samme oppfatningen som Hærstaben. «Det oppfattes som at FLO er kompetente på sine områder» og «Tror at FLO innehar den nødvendige kompetanse for å støtte Hærstaben ...». Dette fører til kvalitet i samarbeidet og tillit.

En litt mindre andel av informantene mener derimot at det mangler en del i forhold til å kunne støtte innenfor noen fagområder:

Hærstaben mener Teknisk avdeling ikke henger ikke med i den teknologiske utviklingen. Teknisk avdeling innrømmes at de ikke har tilstrekkelig kompetanse innenfor nye teknologiområder for å kunne gi bedre råd til Hærstaben. De ønsker tettere samarbeid med FFI og brukermiljøer i Hæren. Og de ønsker videre å bygge opp kompetanse i Teknisk avdeling på høyere nivå og det neves på Masternivå.

De må være ærlige i forhold til hvilken kompetanse som kreves. Noen i Teknisk avdeling mener de ikke har nødvendig kompetanse innenfor sitt fagområde og at det skyldes at de ikke får ansette flere folk.

De må kunne rådgi i forhold til kravstilling; Hva er mulig teknologisk og eventuelt når er det tilgjengelig, med tanke på gjennomføringstid i prosjekter. Fra funnene i Teknisk avdeling kommer det frem at man bør sørge for at de som kommer fra en sivil høgskole, bør få opplæring internt og må bygge kompetanse i forhold til flere arenaer. De som ikke har bakgrunn fra Forsvaret burde være med ut på en øvelse med avdelinger i Hæren. Vi tror dette vil gjøre dem i bedre stand til å forstå brukers behov og kunne veilede han bedre.

Hærstaben viser til at ved noen tilfeller må de støtte seg på andre enn FLO . Og at de ønsker å styre mer på hvilke kompetanse Teknisk avdeling ønsker å bygge selv, ut fra hva de mener det er behov for i framtiden. Med flere arenaer gjelder også det å få kunnskaper om å jobbe opp mot leverandører som leverer materiellsystemene. Det nevnes videre at man fort kan bli for fastlåst i egne spor dersom man ikke for inspirasjon eksternt. Med andre ord det er behov for en mer behovsrettet kompetanseplanlegging innenfor organisasjonen.

6.4.1 Delkonklusjon mulige årsaker til status faktorer kompetanse i FLO

Mulige årsaker som innvirker positivt på kvalitet på samarbeid i prosjektidéfasen:

- Faglig gode ansatte innenfor de fleste fagområdene.

Mulige årsaker som innvirker negative på kvalitet på samarbeid i prosjektidéfasen:

- Teknisk avdeling holder seg ikke oppdatert på ny teknologi innenfor alle områder
- Teknisk avdeling har ikke tett nok samarbeid med Hærens brukermiljø og FFI
- Teknisk avdeling har ikke en systematisk kompetanseplanlegging sett i forhold til de behov dem har.
- Intern opplæring av nyansatte eksempelvis med sivil utdanning, har for dårlig kjennskap til kunden, hans miljø og behov.
- Teknisk avdeling er mulig fastlåst i egne spor på noen områder og trenger inspirasjon eksternt.

6.5 Delkonklusjon mulige årsaker til kvalitetsproblemer

Ut fra drøftingene over har vi kommet frem til følgende mulige årsaker kvalitetsproblemer over. Vi har også tatt med det vi har funnet som positive i forhold til kvaliteten på samarbeidet.

Mulige årsaker som innvirker positivt på kvalitet på samarbeid i prosjektidéfasen:

- Mange ønsker å være gode faglige teknologiske rådgivere, og de lykkes med det. Det gir FLO et godt omdømme.
- En god tone i samarbeidet (felles normer).
- Relasjonsbygging over tid
- Jevning møter eller fora for læring
- Ansatte i Teknisk avdeling anser Hærstaben som en kunde (gjelder noen)
- Prosjektidéfasen gjennomføres som Teamarbeid.
- Nye rutiner i Hærstaben og FLO
- Faglig gode ansatte innenfor de fleste fagområdene.

Mulige årsaker til kvalitetsproblemer på samarbeidet, se også tabell under der vi ser de mulige årsakene opp mot kundefokus og koordinert markedsføring:

1. Teknisk avdeling ikke er nok fremtredende.
2. Teknisk avdeling ikke nok tilgjengelighet og synlighet.
3. I Teknisk avdeling er det ikke alle som har nødvendige kompetanse om brukeren og deres behov.
4. Flere ansatte ved Teknisk avdeling burde være mer ute i feltet for å lære mer om kunden\brukeren.
5. Kommuniserer for dårlig med Hærstaben i forhold til hva de kan forvente av støtte i prosjektidéfasen.
6. Teknisk Avdeling og Hærstaben har ikke forventningsavklaring i forhold til hvem informerer hvem om hva.
7. Dårlig tilgang på kontaktinformasjon i FLO for nyansatte i Hærstaben.
8. Dårlig informasjonsdeling generelt.
9. Manglende kompetanse innenfor noen områder på Teknisk avdeling.
10. Manglende normer for samarbeid med Hærstaben (møtekultur, hvordan melde avbud osv.).
11. Manglende fokus fra Teknisk avdeling på at Hærstaben er deres kunde, litt mye opptatt av fagmyndighetsrollen.
12. Teknisk avdeling opplever at Hærstaben har stor turnover. (Må planlegge med relasjonsbygging).
13. Manglende rutiner internt i Teknisk avdeling for hvordan man innhenter informasjon og lignende i Prosjektidéfasen.
14. Teknisk avdeling må få bedre kontakt med brukermiljøet for kompetanseutveksling og fremtidig FoU planlegging.
15. Teknisk avdeling holder seg ikke oppdatert på ny teknologi innenfor alle områder
16. Teknisk avdeling har ikke tett nok samarbeid med Hærens brukermiljø og FFI
17. Teknisk avdeling har ikke en systematisk kompetanseplanlegging sett i forhold til de behov dem har.
18. Intern opplæring på nyansatte eksempelvis med sivil utdannelse, har for dårlig kjennskap til kunden, hans miljø og behov.

19. Teknisk avdeling er mulig fastlåst i egne spor på noen områder og trenger inspirasjon fra eksternt hold.

Når vi ser de mulige årsaker opp mot markedsorienteringsteori som vi har vist i tabellen under, antar vi at den mangelfulle kvaliteten kan ligge i at Teknisk avdeling ikke definerer seg selv som en leverandør til Hærstaben. Tallene henviser til punkter i listen over.

KUNDEFOKUS		KOORDINERT MARKEDSFØRING	
Kundens nåværende	Kundens fremtidige behov	I møtekomme kundens behov	Konsistenthet
(3 og 9) Mangler kompetanse	(13) Mangler rutiner for info –innhenting i Prosjektidéfase	(1) Manglende fremtredenhet	(5) Dårlig kommunikasjon rundt hva de kan støtte med.
(4) Mangler kompetanse om brukeren	(14) Manglende kompetanse-utveksling og fremtidig FoU	(2) Manglende tilgjengelighet	(6) Forventnings-avklaringer
(8) Informasjonsdeling	(15) Ikke oppdatert på ny teknologi.	(2) Manglende synlighet	
(11) Opptatt av fagmyndighets-rolle lite kundefokus	(17) Mangler systematisk kompetanse-planlegging	(7) Manglende kontaktinfo	
(16) Ikke nok Samarbeid med kunden og FFI	(19) Lite inspirasjon eksternt hold	(10) Mangler normer for samarbeid	
(18) Ikke opplæring på nyansatte om kunden			

Tabell 3 Tabell for mulige årsaker til manglende kvalitet på samarbeid

Vi antar at de ser seg selv mer som et kontrollorgan. Den første del av oppgaven har vi nå drøftet hvilke faktorer som påvirker kvaliteten på samarbeidet mellom Hærstaben og Teknisk avdeling i Prosjektidéfase og mulige årsaker til

kvalitetsproblemene. I teorien ser vi at manglende tillit mellom Teknisk avdeling og Hærstaben kan være en faktor som påvirker kvaliteten av samarbeidet. Samtidig har vi sett at årsakene til dette kan ha sin årsak i manglende kundefokus og koordinert markedsføring.

Vi ønsker derfor å bruke rammeverket til Kohli og Jaworski (1990) for å finne ut om markedsorientering kan bidra til at FLO kan signalisere og symbolisere rollen som leverandør, og skape en mer kundeorientert kultur mot Hærstaben. Vi mener at en markedsorientert ledelse vil være med på å styrke tilliten og kunnskapsdeling mellom Teknisk og Hærstaben, noe vi mener vil styrke kvaliteten i samarbeidet.

7 Drøfting Markedsorientering

Vi tar utgangspunkt i problemstillingen der ledelsen i FLO mener at kvaliteten på samarbeidet med Hærstaben er dårlig. Konsekvensen av dette er at anskaffelsesprosjektene ikke er optimale med hensyn til kvalitet og kostnader. Ledelsen ønsker en analyse av kvaliteten på samarbeidet i prosjektidéfasen da man antar at det største forbedringspotensialet ligger her.

Utifra våre funn viser at en mulig årsak til den mangelfulle kvaliteten kan ligge i at FLO ikke definerer seg selv som en leverandør til Hærstaben men som et kontrollorgan. Dette bryter med forventningen til Hærstaben og resulterer i at Teknisk avdeling er mer et nødvendig onde enn verdifull samarbeidspartner. De ansatte i Teknisk avdeling ser ikke på Hærstaben som en kunde, men som en intern avdeling som skal følge definerte spilleregler. Kundefokus er et sentralt element i markedsorientering (Kohli og Jaworski 1990).

Vi vil derfor i denne delen drøfte hvordan markedsorientering kan bidra til at FLO kan signalisere og symbolisere rollen som leverandør og skape en mer kundeorientert kultur mot Hærstaben. Vi mener dette vil føre til styrking av tilliten og dermed også en forbedring av kvaliteten i samarbeidet mellom Hærstaben og Teknisk avdeling i prosjektidéfasen. Kohli og Jaworski (1990) hevder at markedsorientering gir et mer enhetlig og samlet fokus for anstrengelser og prosjekter hos ansatte og avdelinger internt i organisasjonen. Konsekvens av dette er forbedre de prestasjoner. Det er ikke behandlet i teorien men i studien til Kohli og Jaworski (1990) mente lederne at markedsorientering gir en følelse av stolthet og tilhørighet når ansatte i alle avdelinger jobber mot et felles mål om å imøtekomme kundens behov. Vi ser derfor på muligheten til at en mer markedsorientert kultur i FLO Landkap kan ha en positiv påvirkning på tillit og kvalitet i samarbeidet med Hærstaben i Prosjektidéfasen.

Vi drøfter funn og årsaker mot Kohli og Jaworski`s (1990) teoretiske rammeverk og ser på hvilke faktorer som kan fremme markedsorientering i FLO Landkap.

Vi starter med å se hvordan FLO Landkap samler inn og analyserer kundebehovet. Markedsorientering handler om en helhetlig innhenting av informasjon, formidling av informasjon og respons i organisasjonen (Kohli og Jaworski 1990). Til slutt ser vi på

mulige tiltak ledelsen kan iverksette for å forbedre kvaliteten på samarbeidet, og hvordan slike tiltak kan gjennomføres.

7.1 Innhenting av markedsinformasjon:

Det er Hærstaben som initierer en Prosjektidé på bakgrunn av et behov eller et ønske om en ny kapasitet, oppgradering av en kapasitet eller oppdatering av en kapasitet, i Forsvaret. Det vil si det er Hærstaben sin Prosjekt Koordinator (PK) som er ansvarlig for å koordinere utarbeidelsen av Prosjektidéen. Selve ideen utarbeides av Hærens brukerrepresentant. Deres bidrag beskriver behovet som initierer selve prosjeksideen. Det skal bl.a. beskrive hvilke funksjonelle behov en fremtidig materiellanskaffelse skal dekke. Teknisk avdeling skal bidra med å vurdere gjennomførbarhet i forhold til teknologi, økonomi og andre ressurser. For at prosjektidéen skal resultere i et kvalitetsmessig godt produkt, er det viktig at alle som bidrar med å ta frem Prosjektidéen, har en omforent forståelse av hvilke behov som skal dekkes. Det betyr at man må ha innsikt i hverandres fagområde.

I våre funn ser vi at kompetansen Hærstaben opplever at FLO har, er viktig for den jobben de skal gjøre i Prosjektidéfasen, samtidig som det viktig for den tilliten Hærstaben har og får til FLO. Dette forklares direkte av en av hovedfaktorene i tillit som er Kompetanse (dette er nærmere diskutert i del kap 2.2) *Kompetanse* angår hvorvidt en part har innflytelse i form av ferdigheter, kompetanse og egenskaper i samarbeidet (Mayer, Davis et al. 1995). I Prosjektidéfasen skal Teknisk avdeling kvalitetssikre Prosjektidéen. Teknisk avdeling skal også bidra med teknologisk rådgiving, noe som forutsetter at de i tillegg til å kjenne kundens behov også må forutse fremtidige behov. Under intervju med Hærstaben i fase 1, på spørsmål om kompetanse kom det frem at det er varierende syn på Teknisk avdeling sin kompetanse i forhold til; «... at de ikke klarer å henge med på teknologisk utvikling, ... må være ærlige i forhold til om de har den kompetansen som kreves ..., og ... fagpersoner i FLO ikke har riktig kompetanse for å svare på spørsmål». Hærstaben mener Teknisk avdeling ikke henger med i den teknologiske utviklingen.

Teorien hevder at markedsinformasjon er et bredere konsept enn kundenes verbale behov og preferanser. Kohli og Jaworski (1990) mener at det derfor er nødvendig å foreta en analyse av eksogene faktorer som påvirker kundens behov og preferanser. En viktig oppfatning er at innhenting av markedsinformasjon ikke bare gjelder

nåværende behov men også fremtidige behov. Dette er avgjørende i forhold til at Teknisk avdeling skal imøtekomme og forstå Hærstaben sitt behov for vedlikehold og oppgradering av eksisterende teknologi, samtidig som de skal være orientert om ny fremtidige teknologi. Dette vil innvirke på Hærstaben sin tillit til Teknisk avdeling som den beste teknologiske rådgiver og den foretrukne samarbeidspartner i Prosjektidéfasen.

En av informantene sier at FLO Landkap ikke foretar noen systematiske spørreundersøkelser blant kundene for å innhente markedsinformasjon, men de har jevnlig kontakt på ledernivå i Hærstaben og FLO Landkap. Dette skjer kvartalsvis på kommandomøter. På mellomledernivå har Sjef Teknisk avdeling og Sjef Prosjektavdelingen og Hærstaben etablert et fora som er igangsatt i 2015 i henhold til Virksomhetsplan for å få bedre kjennskap til kunden. Dette er i tråd med den tradisjonelle oppfatning av kundeorientering der man responderer hva kunden kommuniserer som behov og dekker dette. Det er derimot ikke nødvendigvis kunden som er den mest innovative eller har den beste teknologiske innsikten. Hærstaben initierer en Prosjektidé på bakgrunn av et behov, med Teknisk avdeling må innhente markedsinformasjon også fra sekundære kilder for best mulig å kunne rådgive Hærstaben i Prosjektidéfasen.

I intervju med FLO i fase 2 innrømmer noen av informantene i FLO Teknisk avdeling at de ikke har tilstrekkelig kompetanse innenfor nye teknologiområder for å kunne imøtekomme behovet til Hærstaben. De ønsker derfor tettere samarbeid med FFI og brukermiljøer i Hæren. Dette støttes av Kohli og Jaworski (1990) som råder organisasjoner til å forutse kundenes behov og gjøre tiltak for å imøtekomme disse.

Ledelsen i Teknisk avdeling forteller at Hæren har en forskning og utviklingsplan som de legger i samarbeid FFI. Teknisk avdeling har ikke fått muligheter til å påvirke planen. De mener videre at de kanskje burde vektlegge dette litt sterkere, fordi det kan gi dem et forskudd med tanke på å bygge kompetanse hos dem selv. Forskning og utviklingsplanen handler om materiell som Hæren skal ha i fremtiden.

” Det kan være ting innenfor teknologi eller sånne ting som vi faktisk har bedre forutsetninger for å mene ting om, enn Hæren selv har med sin kompetanse ”.

Hvis Teknisk avdeling kan delta i et slik arbeid vil de kunne bruke sin fagkompetanse til å sette fokus på områder som ikke er så åpnbare for de som bruker materiellet. Ledelsen understreker videre at de har mangel på kompetanse innfor nye teknologiområder. Slik vi forstår det ønsker altså Teknisk avdeling å planlegge og bygge nødvendig kompetanse fremover, og at det å delta i F&U - planarbeidet til Hæren og FFI vil være en av de viktige innspillene til en slik plan.

7.2 Formidling av markedsinformasjon:

I studien til Kohli og Jaworski (1990) bemerket de ledere som ble intervjuet at for at en organisasjon skal tilpasse seg markedets behov, må markedsinformasjonen formidles og spres i organisasjonen. Vi vet at Teknisk avdeling har forskjellige møter og fora der de har kontakt med brukeren: Det gjennomføres Forvaltningsseminar med Hæren årlig, IPG-møter (årlig) innenfor noen fagområder, SAF-forum (Plan – oppfølging av endringsbehov 4 ganger i året) der Hæren og FLO møtes. Det foreligger en 4 – 5 årsplan for å ivareta allerede anskaffet materiell. Materiellinspeksjoner, der Teknisk avdeling veileder, Teknisk avdeling gir avvik til avdelingene og har med avvik tilbake til egen avdeling. Dette bidrar til dialog og oppdateringer mellom Teknisk avdeling og Hærens avdelinger.

I intervju med Hærstaben finner vi at noen i Hærstaben har opplevd at representanten fra Teknisk avdeling var lite samarbeidsvillig og lite inkluderende, og vedkommende holdt kunnskapen for seg selv. Det vises også i funnene at noen i Teknisk avdeling sitter og holder kortene inntil seg og deler dem ikke ut før de får melding om å dele dem ut. Informanten mener dette gir liten flyt i arbeidet. Dette har en negativ effekt på tillit og kvaliteten på samarbeidet (dette diskuteres nærmere i del kap 2.2)

Det viktige er å vite at ansvaret for informasjonsinnhenting og spredning av informasjon ikke bare gjelder for markedsavdelingen men også andre ansatte i organisasjonen (Kohli og Jaworski 1990). Dette støttes også av ledere som ble intervjuet i studien til Kohli og Jaworski (1990) som bemerket at dersom en organisasjon skal tilpasse seg markedets behov, må markedsinformasjonen formidles, spres og kanskje også selges til aktuelle avdelinger og individer i organisasjonen. En

effektiv formidling av markedsinformasjon er viktig fordi den gir en felles basis for samhandling mellom ulike avdelinger. Informasjonsdeling er også viktig for kvaliteten på samarbeid ifølge vår relasjonsteori. Vi ser derimot at funn hos Hærstaben i fase 1 innenfor omdømme går på dårlig kommunikasjon og lite informasjon fra Teknisk avdeling. Det tyder på at Hærstaben opplever at FLO ikke informerer Hærstaben om sine rammebetingelser. Kohli og Jaworski (1990) hevder at en formell formidling av informasjon er viktig men diskusjoner med ledere i studien indikerte at en uformell «lobby virksomhet» er et ekstremt nyttig verktøy for at ansatte skal være lydhøre for kundenes behov og preferanser.

Vi tror derfor at en informasjonsdeling i forhold til FLOs interne prosesser og rutiner vil kunne bedre tilliten til FLO på et organisasjonsnivå, noe som også støttes i teorien til Kohli og Jaworski (1990) om viktigheten av samhandling mellom avdelingene i forhold til spredning av markedsinformasjon. Dette støttes også av Inkpen og Tsang (2005) som hevder at ved relasjonsforhold som speiler en gjensidig tillit mellom partene, vil man anta at partene er mer villig til å dele verdifull kunnskap. Vi ser også fra våre funn at det kan være vanskelig å få kontaktpunkter i Teknisk avdeling for de som er nye i systemet. Dette gir dårlig tilgang til informasjon om FLO sin organisasjon, noe som kan tyde på lite kundefokus fra Teknisk avdeling sin side. Andre funn viser at Teknisk avdeling har stor makt, og ser på seg selv som et kontrollorgan mer enn en leverandør.

7.3 Påvirkningsfaktorer for markedsorientering

Videre i oppgaven diskuterer vi mulige tiltak ledelsen kan iverksette for å forbedre kvaliteten på samarbeidet, og hvordan slike tiltak kan gjennomføres. Vi ser på hva som kan påvirke Teknisk avdeling til en mer markedsorientert tilnærming mot Hærstaben. Vi ser dette mot rammeverket til Kohli og Jaworski (1990) og diskuterer ledelsesfaktorer, dynamikk mellom avdelinger og organisatoriske systemer opp mot våre funn.

7.3.1 Ledelsesfaktorer

I studien til Kohli og Jaworski (1990) kom det frem at rollen til overordnede ledere var en av de viktigste faktorene for å skape en markedsorientering. Dette ser vi også i teorien. Webster (1988, s.37) sier at ansvaret for kundeorienterte verdier og

oppfatninger utelukkende ligger hos toppledelsen. Dette innebærer også at toppledelsen må gi klare signaler og kommunisere tydelige verdier til alle i organisasjonen om å tjene kunden (Kohli og Jaworski 1990).

Når vi går inn i FLO Divisjon for Landkapasiteters Virksomhetsplan 2015 – 2018 og ser på pkt. 3.2.4 Målsetninger Eierskapsforvaltning (TA) så står det:

«... i løpet av planperioden er eierskapsforvaltningen profesjonalisert i alle ledd. Tydeliggjøring av roller og ansvarsforhold gir bedre beslutningsprosesser og målrettet styring av kritiske aktiviteter». I neste ledd sier de «organisasjonen opptrer løsningsorientert med prinsippfast. Den er spisset mot kjerneoppgavene og løser en større andel oppgaver i samarbeid med andre. Etablering av gode samarbeidsorganer, forbedret kommunikasjon og synliggjøring av produktene som eierskapsforvaltningen leverer, bidrar til et godt omdømme, og et arbeidsmiljø som gjenspeiler stolthet og entusiasme hos medarbeiderne.»

Vi antar at toppledelsen ikke er kundeorientert ut fra årsakene på analysen av samarbeidet. Det er ikke gjort noen studie på hvorvidt toppledelsen er kundeorienterte eller ikke. Vi finner i Virksomhetsplan 2015: Hovedmålet for Ledelse, Styring og Støtte er:

«FLO Landkapasiteter i takt med Forsvarets avdelinger, løser sine oppdrag til avtalt tid, innen gitte økonomiske rammer og med tilstrekkelig kvalitet».

Men av datamateriale finner vi at det er ganske entydig hvilke verdier FLO ønsker å kommunisere ut mot kunden. De fleste informantene gav uttrykk for at de skal være de som har best teknisk kompetanse og seriøse fageksperter. De skal ha tillit til å være den mest profesjonelle teknologiske rådgiver og ha faglig integritet i møte med Hærstaben i Prosjektidéfasen. Med andre ord så viser dette at de fleste informanter i FLO er kundeorientert både når det gjelder å imøtekomme nåværende og fremtidige behov.

«Teknisk kompetanse, rådgivning, at de rådene som gis er gode, at de bidrar til gode løsninger, Ønsker å være kompetente i forhold til sine fagområder at man gjør de riktige valgene.»

I resultatene finner vi også at verdier Teknisk avdeling gjerne skulle ønske de hadde men som de selv mener kanskje ikke er nok fremtredende, er tilgjengelighet og

synlighet. Noen av informantene mente her at de heller ikke hadde den nødvendige kompetanse om brukeren og deres behov. De mente at mange burde være mer ute i feltet for å lære mer om kunden\brukeren (i dette tilfellet Hæren), slik at de får den integriteten som de ønsker å formidle.

«... det er en prosess på at vi skal være mere synlig og at vi skal være mer inkludert i ting.»

Her ser vi at noen ansatte i Teknisk avdeling føler at de ikke lever etter de verdier i forhold til å tjene kunden. Det er et gap mellom det Teknisk avdeling ønsker å være og det de faktisk fremstår for Hærstaben. I vårt datamateriale finner vi at enkelte i Hærstaben bekrefter at Teknisk avdeling er lite synlig og lite inkluderende. Noe informanter i Hærstaben mener heller ikke at Teknisk avdeling har den nødvendige kompetanse på ny teknologi til å bidra i Prosjektidéfasen. Det viser seg også i noen funn at Teknisk avdeling ikke alltid blir involvert av Hærstaben i Prosjektidéfasen. I funnene ser vi altså at det på enkelte områder er et gap mellom hvordan Teknisk avdeling ønsker å være og hvordan de blir oppfattet av Hærstaben. Dette resulterer i et dårlig omdømme. Halinen (1994) mener at en organisasjons gode omdømme eller ressurser er den generelle tillit som har sitt manifeste på organisasjonsnivå og Noorderhoven (1992) mener gjentatt utveksling mellom troverdig ansatte i ulike organisasjoner fører til tillitsfulle relasjoner på organisasjonsnivå (Inter organisatorisk nivå) (Blomqvist 1997). Dette er drøftet i del kap. 2.2.

Dette understreker viktigheten av at toppledelse ikke bare sier men også legger til rette for at ansatte i Teknisk avdeling kan levere i henhold til de verdier de skal ha opp mot kunden. Dette fører oss også inn i teorien rundt intern merkebygging som sier at intern merkebygging i hovedsak er en ledelsesoppgave (Balmer 2013; Gelb og Rangarajan 2014). Lederen bør være en rollemodell og merkeambassadør (Gromark og Melin 2011), og utøve merkespesifikk transformasjonsledelse (Morhart, Herzog og Tomczak 2009). I en studie om merkespesifikk ledelse konkluderer (Morhart, Herzog og Tomczak (2009) at ledere effektivt kan ved hjelp av kompetanseheving, opplæring og veiledning trenes opp til å utøve merkespesifikk transformasjonsledelse innen noen få måneder. Forfatterne definerer merkespesifikk transformasjonsledelse som:

«...as a leader`s approach to motivating his or her followers to act on behalf of the corporate brand by appealing to their values and personal convictions».

Vi mener derfor at merkespesifikk transformasjonsledelse kan bidra til å redusere usikkerheten mellom ledere og ansatte i FLO om hvorvidt organisasjonen er markedsorientert eller ikke.

7.3.2 Dynamikk mellom avdelinger

Levitt (1969) hevder at konflikter i organisasjonen kan være skadelig for gjennomføring av markedsføringskonseptet. En konflikt kan komme av at det ligger et ønske i enkelte avdelinger om å være viktigere og mektigere enn andre avdelinger. Vi gjenkjenner dette i funnene der informanter i Hærstaben ser på FLO som et «stort dyr». Andre funn viser at FLO har stor makt, og at de ser på seg selv som et kontrollorgan mer enn en leverandør. Teorien referer til at slike Inter organisatoriske konflikter mellom avdelinger hemmer spredning av markedsinformasjon. Som nevnt innledningsvis, så er spredning av markedsinformasjon et viktig element i markedsorientering.

Vi spurte vår informant i FLO om hvordan samarbeidet fungerte internt i FLO med hensyn til å gi gode leveranser til kunden, altså Hærstaben. Informanten svarte at de har utfordringer internt i FLO mellom Divisjons kapasitetene, der man ser at det er brokete prosesser og ufullstendige grensesnitt. Det ble også påpekt at det ikke fantes et helhetlig ansvar for å tildele materiellet til kundene. Det var også mangel på kommunikasjon internt i FLO. Kohli og Jaworski (1990) hevder derfor at innstillingen til toppledelsen er et viktig moment i en markedsorientert organisasjon. Argyris (1966) mener også at det må være en sammenheng mellom hva toppledelsen sier og hva de faktisk gjør. Dette er en nøkkelfaktor som må være tilstede for at mellomledere skal kunne slutte seg til en beslutning fra toppledelsen (Kohli og Jaworski 1990).

I studien til Kohli og Jaworski (1990) finner de at styrken på tilknytningen mellom avdelinger er en påvirkningsfaktor på markedsorientering. Denne faktoren er graden av formell og uformell kontakt mellom ansatte i de ulike avdelinger. Vi ser også i våre funn at man har en fremferd som Hærstaben ikke kan identifisere seg med:” ...

en type filosofi, eller væremåte”, ” ... skapt en del konflikter”. Vi mener at felles visjon og verdier i Teknisk avdeling må være tilstede på organisasjons- og individnivå. Det vil styrke kundefokuset, og som igjen styrker den uformelle kontakt mellom ansatte i Teknisk avdeling og Hærstaben. Dette vil også bidra til å styrke den komponent til tillit som er *integritet i tillit*, som sier at den ene parts opplevelse av hvorvidt den andre part viser integritet er avhengig av tidligere handlinger, troverdighet, kommunikasjon. Det å vise interesse for andres ideer er også en viktig faktor i denne gruppedynamikken (Argyris 1965, 1966). Interesse for andres ideer gjenspeiler åpenhet for andres meninger og forslag. Dette betyr at interesse for andres ideer til andre ansatte i avdelinger er med på å påvirke markedsorientering i større grad (Kohli og Jaworski 1990). Her er vi inne i kjernen til *Villighet* som er en av komponentene i tillit. *Villighet* er ønske om å hjelpe motparten eller ikke, og om parten får en opplevelse av en positiv oppførsel av den andre part (Mayer, Davis et al. 1995).

Det å kommunisere felles verdier, mål og visjon til ansatte i avdelingen er først og fremst en ledelsesoppgave. Dette kommer vi nærmere inn på under våre anbefalinger.

7.3.3 Organisasjonsstruktur

En gruppe av faktorer som påvirker en markedsorientering omhandler organisasjonens strukturelle form. I innledningen hevder vi at en mulig årsak til den mangelfulle kvaliteten kan ligge i at FLO ikke definerer seg selv som en leverandør til Hærstaben men som et kontrollorgan. Noen mener at Teknisk avdeling er for mye opptatt av fagmyndighetsrollen i tillegg til at de blir oppfattet som byråkratiske.

Vår informant forteller at Teknisk avdeling er organisert i forhold til de fagansvarsområder de har. Fagansvaret innebærer en kontroll av forvaltningen av materiellet i henhold til gitte krav. prosjektidéfasen krever et annet bidrag fra Teknisk avdeling.

Teorier innen markedsorientering hevder at organisasjonens strukturelle form kan være hemmede for kundefokus.

FLO er også en stabsfunksjon, der det stilles krav til hvordan man analyserer og begrunner anbefalinger. I tillegg er det ofte de samme personene som skal gjøre flere oppdrag. Utifra resultater av funn viser det at rutiner og retningslinjer Teknisk avdeling må forholde seg til er noe uklare for Hærstaben. Hærstaben forventer derfor mer av Teknisk avdeling i Prosjektidéfassen enn de kan bidra med.

Videre viser funn at FLO fremstår som byråkratiske og tungroddede, og føler at tid, ressurser og forventninger kan hemme deltakelse og engasjement i Prosjektidéfassen. Noen informanter i Teknisk avdeling påpeker også at de ønsket å delta mer i Prosjektidéfassen. Det går ofte på bekostning av andre stabsoppgaver. Dette kan føre til en svekkelse av integritet (som diskuteres i del kap 2.2) fordi ord og handlinger ikke er sammenfallende. Som en informant i Hærstaben påpeker: ” ... *man sier man skal følge opp de nye som skal ha sånn e-læringskurs og sånn, i stedet for å møte på et planlagt viktig møte for å ha fremdrift i et prosjekt til 150 mill ...* ”.

I intervjuene med Hærstaben mente de at Teknisk avdeling satt med god teknisk kompetanse men holdt «kortene tett inntil seg». Dette ble på en måte også bekreftet i intervjuene med Teknisk avdeling at de «*kunne være litt nerd på enkelte områder*».

Funnene viser at Teknisk avdeling til tider ikke er nok fremtredende eller tilgjengelige. Særlig gjelder dette for de som er nye i Hærstaben og ikke har en direkte forbindelse eller relasjon i Teknisk avdeling. Det påpekes også at det er manglende fokus fra Teknisk avdeling i Prosjektidéfassen samtidig som Teknisk avdeling ikke alltid føler at de blir involvert av Hærstaben i Prosjektidéfassen.

I litteraturen hevder Lundstrøm (1976) og Levitt (1969) at departementalisering eller spesialisering kan bli et hinder for kommunikasjon og dermed også informasjonsspredning. I tillegg hevder Stampfl (1978) at formalisering og sentralisering gjør organisasjonene mindre tilpasningsdyktige til endringer i markedet. Dette støtter også våre drøftinger om en mer uformell organisasjonskultur som igjen kan bidra til mer informasjonsdeling, som igjen styrker tilliten mellom ansatte i avdelingene. Nyere litteratur om ledelse gjenspeiler en økende oppfatning av at løsere og mindre formelle systemer spiller en viktig rolle i utformingen av organisatoriske aktiviteter (Kohli og Jaworski 1990).

7.4 Delkonklusjon Markedsorientering

I teorien ser vi manglende tillit mellom Teknisk avdeling og Hærstaben kan være en faktor som påvirker kvaliteten av samarbeidet. Vi har derfor funnet støtte i rammeverket til Kohli og Jaworski (1990) som ser på hvordan markedsorientering kan bidra til at FLO kan signalisere og symbolisere rollen som leverandør og skape en mer kundeorientert kultur mot Hærstaben. Ut fra drøftingen over antar vi følgende:

Ledelsefaktorerer

Det tyder på at ledelsen i FLO Landkap gir ikke klare signaler og kommunisere ikke tydelige verdier til alle i organisasjonen om å tjene kunden. Vi mener det vil føre til en styrking

Dynamikk i Organisasjonen

Det tyder på at Teknisk avdeling ikke kommuniser felles verdier, mål og visjon til ansatte i avdelingen.

Organisasjonsstruktur

Det tyder på at Teknisk avdelings organisasjons struktur kan være hemmede for kundefokus.

8 Tiltak som skal iverksettes av ledelsen – våre anbefalinger

Vi vil nå liste mulige tiltak ledelsen kan iverksette for å forbedre kvaliteten på samarbeidet mellom Teknisk avdeling og Hærstaben, og hvordan kan slike tiltak helt konkret tenkes gjennomført?

1. Linjelederseminar med fokus på markedsorientering.
Dette kan løses ved å invitere en ekstern fasilitator som kan lage et helhetlig opplegg med fokus på Teknisk avdeling som leverandør til Hæren.
2. Invitere til uformelle settinger med kundefokus og fokus på prosjektidéfase.
Det kan eksempelvis være Prosjekt koordinatorene i Hærstaben og Teknisk koordinatorene fra Teknisk avdeling møtes til erfaringsutveksling
3. Selge seg inn i FoU planarbeidet mellom brukermiljø og Forsvarets Forskningsinstitutt (FFI).
Dette gjøres ved at Teknisk avdeling tar kontakt med brukermiljøet i Hæren og invitere seg selv inn.
4. Begynne med aktiv kompetansestyring.
Eksempel på dette kan være hospitering i brukermiljøet for nyansatte.
5. Ledelsen bør vurdere ny organisasjonsstruktur for å legge til rette for bedre kundefokus.
Organisasjonsstrukturen bør ivareta systemperspektivet og være mer gjenkjennelig for brukeren.
6. Foreta kunde- og brukerundersøkelser som måler på tilfredshet i forhold til leveransen fra Teknisk avdeling.

9 Konklusjon

Ledelsen i Teknisk avdeling mener at kvaliteten på samarbeidet med Hærstaben er dårlig. Konsekvensen av dette er at anskaffelsesprosjektene ikke er optimale med hensyn til kvalitet og kostnader. Ledelsen ønsker en analyse av kvaliteten på samarbeidet i Prosjektidéfasen da man antar at det største forbedringspotensialet ligger her.

Hvordan kan Teknisk avdeling forbedre kvaliteten på samarbeidet med Hærstaben i Prosjektidéfasen?

Vi konkluderer med at en markedsorientert kultur der ledelse og ansatte kommuniserer og lever etter felles verdier og mål om å tjene kunden, vil bidra til bedre tillit og informasjonsdeling mellom partene. Dermed øke kvaliteten på samarbeidet mellom Teknisk avdeling og Hærstaben i prosjektidéfasen.

For å komme frem til denne konklusjonen har vi svart på følgende spørsmål:

1. Hvilke faktorer påvirker kvaliteten på samarbeidet mellom Hærstaben og Teknisk avdeling i Prosjektidéfasen, og hva er situasjonen i dag på disse faktorene?

For å svare på vår problemstilling har vi gått inn i relasjonsteorien til Selnes og Sallis (2003) «*Promoting relationship learning*», som har gitt oss et rammeverk for å analysere kvaliteten på samarbeidet mellom Teknisk avdeling og Hærstaben. Vi fant faktorene innfor tillit; *omdømme, gjentatte erfaringer, kompetanse, villighet og integritet*. I tillegg til tillit mener vi at *informasjonsdeling* påvirker kvaliteten på samarbeidet. Se modell for kvalitet på samarbeid figur 5. Status på faktorene tok vi med inn i drøftingen under mulige årsaker.

2. Hva er mulige årsaker til de kvalitetsproblemene man har i dag?

Vi oppsummerer de mulige årsaker til manglende kvalitet på samarbeidet ved at Teknisk avdeling ikke ser på seg selv som en leverandør til Hærstaben. De ser på seg selv mer som et kontrollorgan.

3. Hva er mulige tiltak ledelsen kan iverksette for å forbedre kvaliteten på samarbeidet, og hvordan kan slike tiltak helt konkret tenkes gjennomført? For å finne tiltak ledelsen i Teknisk avdeling kan iverksette for å forbedre kvaliteten på samarbeidet bruker vi rammeverket til Kohli og Jaworski (1990) «*Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications*». Tiltak er oppsummert i kap 8.

10 Studiens begrensning og videre forskning

I denne delen av oppgaven vil vi redegjøre for studiens begrensning. I tillegg presenterer vi et forslag for videre forskning på dette området.

10.1 Studiens begrensning

Dette studiet er et mandat fra Teknisk avdeling der vi skal undersøke samarbeidet mellom Teknisk avdelingen og Hærstaben i prosjektidéfasen. De ønsker en forbedring av kvaliteten på samarbeidet. Vi har foretatt dybdeintervju med 9 representanter fra Teknisk avdeling og 9 representanter fra Hærstaben for å kartlegge rennommé, kompetanse og samarbeid. Utfra analyse av datamateriale har vi kommet frem til faktorer som påvirker kvalitet i samarbeidet og årsaker til disse. På bakgrunn av faktorene er det foreslått konkrete tiltak som kan forbedre dette samarbeidet.

Studien har begrensninger i tid og ressurser. Det hadde vært interessant å gjennomføre samme undersøkelse i en markedsorientert organisasjon med tilsvarende prosjektarbeid og foretatt sammenligninger av resultater mellom. Dette for å se hvilke tiltak som gjennomføres i en kundeorientert organisasjon og hvordan samarbeidet fungerer i en slik fase. En sammenligning av to case ville bidratt til en kvalitetssikring av våre anbefalinger til ledelsen i Teknisk avdeling.

10.2 Videre forskning

Implementering av en markedsorientering i Teknisk avdeling er noe som vil skje over tid. Det er heller ikke gitt at de tiltak som er foreslått bidrar til bedre kvalitet i samarbeidet. Det er gjort få undersøkelser av resultater og konsekvenser av markedsorientering, så en evaluering av de tiltak og resultater som eventuelt iverksetter i Teknisk avdeling, vil være nyttig i denne sammenheng. Det kunne vært interessant og gjennomført en kundeundersøkelse før og etter at tiltak ble iverksatt.

Videre kunne det vært interessant og målt på faktorer for tillit over tid, og om de endret seg i takt med informasjonsdelingen mellom partene.

Referanser

Anderson, J. C. and J. A. Narus (1990). "A model of distributor firm and manufacturer firm working partnerships." The Journal of Marketing: 42-58.

Anderson, P. F. and T. M. Chambers (1985). "A reward/measurement model of organizational buying behavior." The Journal of Marketing: 7-23.

Argyris, C. (1965). *Organization and Innovation*. Homewood, IL: Richard D. Irwin, Inc.

Argyris, C. (1966). "Interpersonal Barriers to Decision Making." Journal of Occupational and Environmental Medicine **8**(11): 611.

Blomqvist, K. (1997). "The many faces of trust." Scandinavian journal of management **13**(3): 271-286.

Burke, J. (1997). "Examining the validity structure of qualitative research." Education **118**(2): 282-293.

Cook, T. D. and D. T. Campbell (1979). Quasi-experimentation: Design and analysis for field settings, Rand McNally.

Cook, T. D. and C. S. Reichardt (1979). Qualitative and quantitative methods in evaluation research, Sage publications Beverly Hills, CA.

Dodgson, M. (1993). "Organizational learning: a review of some literatures." Organization studies **14**(3): 375-394.

Doz, Y. L. (1996). "The evolution of cooperation in strategic alliances: initial conditions or learning processes?" Strategic management journal **17**(S1): 55-83.

Dyer, J. H. and H. Singh (1998). "The relational view: Cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage." Academy of management review **23**(4): 660-679.

Eisenhardt, K. M. (1989). "Building theories from case study research." Academy of Management review, **24** (4), 523-550.

Fyol, C. and M. Lyles (1985). "Organization learning." Academy of management review **10**(4): 803-813.

Halinen, A. (1994). Exchange relationships in professional services: A study of relationship development in the advertising sector, Turku school of economics and business administration.

Hamel, G. (1991). "Competition for competence and inter-partner learning within international strategic alliances." Strategic management journal **12**(4): 83-103.

Hammersley, M. (1982). "The sociology of classrooms."

Houston, F. S. (1986). "The marketing concept: what it is and what it is not." The Journal of Marketing: 81-87.

Huber, G. P. (1991). "Organizational learning: The contributing processes and the literatures." Organization science **2**(1): 88-115.

Hærhre, R. (2014). Validitet og reliabilitet i kvalitativ forskning

Hvorfor er disse begrepene viktige? Høyskolen i Buskerud og Vestfold.

Håkansson, H. and J. Johanson (1988). "Formal and informal cooperation strategies in international industrial networks."

Inkpen, A. C. and E. W. Tsang (2005). "Social capital, networks, and knowledge transfer." Academy of management review **30**(1): 146-165.

Jap, S. D. (1999). "Pie-expansion efforts: collaboration processes in buyer-supplier relationships." Journal of marketing Research: 461-475.

Jaworski, B. J. (1988). "Toward a theory of marketing control: environmental context, control types, and consequences." The Journal of Marketing: 23-39.

Jaworski, B. J. and A. K. Kohli (1993). "Market orientation: antecedents and consequences." The Journal of Marketing: 53-70.

Kohli, A. K. and B. J. Jaworski (1990). "Market orientation: the construct, research propositions, and managerial implications." The Journal of Marketing: 1-18.

Komiteer, F. (2006). "Forskningsetiske retningslinjer for samfunnsvitenskap, humaniora, juss og teologi." **5**: 2014.

Levitt, T. (1969). The marketing mode: Pathways to corporate growth, McGraw-Hill.

Luhmann, N. (1979). "Trust and power Chichester." United Kingdom: John Wiley and Sons, Inc.

Lundstrom, W. J. (1976). "The marketing concept: the ultimate in bait and switch." Marquette Business Review **20**(3): 214-230.

Macneil, I. R. (1980). The new social contract: An inquiry into modern contractual relations, Yale University Press.

Marshall, C. and G. B. Rossman (1999). Designing qualitative research Thousand Oakes, CA: Sage Publications.

Mayer, R. C., et al. (1995). "An integrative model of organizational trust." Academy of management review **20**(3): 709-734.

McCracken, G. (1988). The long interview, Sage.

McFall, L. (1987). "Integrity." Ethics: 5-20.

McQuarrie, E. F. (1993). Customer visits: Building a better customer focus, London: Sage Publications.

Morgan, R. M. and S. D. Hunt (1994). "The commitment-trust theory of relationship marketing." The Journal of Marketing: 20-38.

Nahapiet, J. and S. Ghoshal (1998). "Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage." Academy of management review **23**(2): 242-266.

Nilsen, E. R. (2014). "Kvalitiv metode". HBV.

Noorderhaven, N. G. (1992). "The problem of contract enforcement in economic organization theory." Organization studies **13**(2): 229-243.

Postholm, M. B. (2010). Kvalitativ metode: en innføring med fokus på fenomenologi, etnografi og kasusstudier, Universitetsforlaget.

Presterud, A. O. and M. Øhrn (2015). Effektive materiellanskaffelser i Forsvaret – en studie av insentiver i investeringsprosessen, Forsvarets forskningsinstitutt (FFI).

Ringdal, K. (2007). "Enhet og mangfold (2. utg.)." Oslo: Fagbokforlaget.

Ruekert, R. W. and O. C. Walker Jr (1987). "Marketing's interaction with other functional units: a conceptual framework and empirical evidence." The Journal of Marketing: 1-19.

Ryen, A. (2002). Det kvalitative intervjuet: fra vitenskapsteori til feltarbeid, Fagbokforlaget.

Selnes, F. and J. Sallis (2003). "Promoting relationship learning." Journal of Marketing **67**(3): 80-95.

Smith, J. K. (1984). "The problem of criteria for judging interpretive inquiry." Educational evaluation and policy analysis: 379-391.

Spiggle, S. (1994). "Analysis and interpretation of qualitative data in consumer research." Journal of consumer research: 491-503.

Stampfl, R. W. (1978). "STRUCTURAL CONSTRAINTS, CONSUMERISM, AND MARKETING CONCEPT." MSU Business Topics **26**(2): 5-16.

Thagaard, T. (2009). Innsamling av data - intervju og relasjon i felten. Systematikk og innlevelse. En innføring i kvalitativ metode, Fagbokforlaget: 87-112.

Tsai, W. and S. Ghoshal (1998). "Social capital and value creation: The role of intrafirm networks." Academy of management Journal **41**(4): 464-476.

Van de Ven, A. H. (1976). "On the nature, formation, and maintenance of relations among organizations." Academy of management review **1**(4): 24-36.

Walsh, J. P. and G. R. Ungson (1991). "Organizational memory." Academy of management review **16**(1): 57-91.

Webster, F. E. (1988). "The rediscovery of the marketing concept." Business horizons 31(3): 29-39.

Yin, R. K. (2014). Case study research: Design and methods, Sage publications.

Zaltman, G., et al. (1973). Innovations and organizations, Wiley New York.

Zand, D. E. (1972). "Trust and managerial problem solving." Administrative science quarterly: 229-239.

Zeithaml, V. A., et al. (1988). "Communication and control processes in the delivery of service quality." The Journal of Marketing: 35-48.

Vedlegg 1 Godkjenning NSD

Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste AS
NORWEGIAN SOCIAL SCIENCE DATA SERVICES



Harald Hårfagres gate 29
N-5007 Bergen
Norway
Tel: +47 55 58 21 17
Fax: +47 55 58 96 50
nsd@nsd.uib.no
www.nsd.uib.no
Org.nr: 985 321 884

Fred Erling Selnes
Institutt for strategi og økonomi Høgskolen i Buskerud og Vestfold
Postboks 164 Sentrum
3502 HØNEFOSS

Vår dato: 18.05.2015

Vår ref: 42404 / 3 / AGL

Deres dato:

Deres ref:

TILBAKEMELDING PÅ MELDING OM BEHANDLING AV PERSONOPPLYSNINGER

Vi viser til melding om behandling av personopplysninger, mottatt 22.02.2015. Meldingen gjelder prosjektet:

42404	<i>FLO Landkapasiteter faglige bidrag i prosjektidfasen</i>
<i>Behandlingsansvarlig</i>	<i>Høgskolen i Buskerud og Vestfold, ved institusjonens øverste leder</i>
<i>Daglig ansvarlig</i>	<i>Fred Erling Selnes</i>
<i>Student</i>	<i>Anne Ulleland</i>

Personvernombudet har vurdert prosjektet og finner at behandlingen av personopplysninger er meldepliktig i henhold til personopplysningsloven § 31. Behandlingen tilfredsstillende kravene i personopplysningsloven.

Personvernombudets vurdering forutsetter at prosjektet gjennomføres i tråd med opplysningene gitt i meldeskjemaet, korrespondanse med ombudet, ombudets kommentarer samt personopplysningsloven og helseregisterloven med forskrifter. Behandlingen av personopplysninger kan settes i gang.

Det gjøres oppmerksom på at det skal gis ny melding dersom behandlingen endres i forhold til de opplysninger som ligger til grunn for personvernombudets vurdering. Endringsmeldinger gis via et eget skjema, <http://www.nsd.uib.no/personvern/meldeplikt/skjema.html>. Det skal også gis melding etter tre år dersom prosjektet fortsatt pågår. Meldinger skal skje skriftlig til ombudet.

Personvernombudet har lagt ut opplysninger om prosjektet i en offentlig database, <http://pvo.nsd.no/prosjekt>.

Personvernombudet vil ved prosjektets avslutning, 15.11.2015, rette en henvendelse angående status for behandlingen av personopplysninger.

Vennlig hilsen

Katrine Utaaker Segadal

Audun Løvlie

Kontaktperson: Audun Løvlie tlf: 55 58 23 07

Vedlegg: Prosjektvurdering

Dokumentet er elektronisk produsert og godkjent ved NSDs rutiner for elektronisk godkjenning.

Avdelingskontorer / District Offices:

OSLO: NSD, Universitetet i Oslo, Postboks 1055 Blindern, 0316 Oslo. Tel: +47 22 85 52 11. nsd@uia.no
TRONDHEIM: NSD, Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet, 7491 Trondheim. Tel: +47 73 59 19 07. kyre.svarval@svt.ntnu.no
TROMSØ: NSD, SVF, Universitetet i Tromsø, 9037 Tromsø. Tel: +47 77 64 43 36. redmaa@svt.uit.no

Vedlegg 2 Intervjuguide fase 1

Intervjuguide fase 1 – Problemstillingsutforming.

Vi er to studenter, som skal gjennomføre en masteroppgave i ”Strategi og kompetanseledelse” og ”Markedsføring” ved Høyskolen i Buskerud og Vestfold.

Vi heter:

Anne Ulleland og Anne Sævareid Langen

Vi ønsker som å kartlegge samarbeidet mellom Hærstaben og FLO Landkap ved utarbeidelse av prosjektideer i prosjektidéfase, for å utforme problemstilling som skal bidra til en eller annen forbedring i FLO Landkap.

Vi vil gjøre dere oppmerksom på at all informasjon vil anonymiseres i henhold til personvernemnda. Vi ber dere om å få ta opp intervjuet på bånd, fordi vi vil være sikre på å få med all informasjon. Dette ønsker vi for å sikre en god analyse og gi en troverdig undersøkelse. Vi vil slette opptaket etter vi har transkribert det. Det er ingen andre som vil få tilgang til dem.

Når vi gjennomfører intervjuet er det fint om du svarer så oppriktig som mulig. Dersom du er i tvil om hva vi spør om eller noen av spørsmålene er uklare vær vennlig og spør. Noen spørsmål kan ligne hverandre, det er fint om du svarer på alle likevel. Vi ønsker å få frem nyanser i vår undersøkelse.

Under samtalen vil en av oss stille spørsmål. Den andre vil ta notater og styre opptakene.

Da setter vi på BÅNDOPPTAK!

Start!

Hvilken stilling har du?

Hvor lenge har du jobbet i stillingen?

Hva jobber du med?

Hvilke type prosjekter og avdelinger jobber du mot i FLO Landkap?

Hvordan opplever dere samarbeidet med FLO Landkap? Hvorfor? Eksempel?
Utdype?

Hvordan er renommé til FLO i Hæren eller ved Hærens avdelinger? Hvorfor? Kan du
komme med eksempel? Eller utdype?

Hvilken oppfatning har dere til FLO i prosjektidéfasen? Hvorfor? Kan du komme
med eksempel? Eller utdype?

Hvordan går dere frem når dere trenger bidrag fra FLO i prosjektidefasen? Kan du komme med eksempel? Eller utdype?

Hvem kontakter dere?

Når blir de kontaktet?

Tidlig eller sent i forhold til hvor langt dere har kommet i utarbeidelsen av dokumentet?

Hvorfor? Kan du komme med eksempel? Eller utdype?

Hvordan tror du andre hos dere gjør det?

Hvordan jobber dere når dere utarbeider prosjektidefasen? Avgrensede oppgaver eller jobber dere som et team? Kan du komme med eksempel? Eller utdype?

Hvordan tror du andre hos dere gjør det?

Hvilke erfaringer har dere gjort med dette måten dere jobber på?

Vedlegg 3 Intervjuguide fase 2

Intervjuguide fase 2 – Problemstillingsutforming.

Vi er to studenter, som skal gjennomføre en masteroppgave i ”Strategi og kompetanseledelse” og «Markedsføring» ved Høgskolen i Buskerud og Vestfold.

Vi heter:

Anne Ulleland og Anne Sævareid Langen

Vi ønsker som å kartlegge samarbeidet mellom Hærstaben og FLO Landkap ved utarbeidelse av prosjektideer i prosjektidéfase, for å utforme problemstilling som skal bidra til en eller annen forbedring i FLO Landkap Teknisk avdeling.

Vi vil gjøre dere oppmerksom på at all informasjon vil anonymiseres i henhold til personvernemnda. Vi ber dere om å få ta opp intervjuet på bånd, fordi vi vil være sikre på å få med all informasjon. Dette ønsker vi for å sikre en god analyse og gi en troverdig undersøkelse. Vi vil slette opptaket etter vi har transkribert det. Det er ingen andre som vil få tilgang til dem.

Når vi gjennomfører intervjuet er det fint om du svarer så oppriktig som mulig. Dersom du er i tvil om hva vi spør om eller noen av spørsmålene er uklare vær vennlig og spør. Noen spørsmål kan ligne hverandre, det er fint om du svarer på alle likevel. Vi ønsker å få frem nyanser i vår undersøkelse.

Under samtalen vil en av oss stille spørsmål. Den andre vil ta notater og styre opptakene.

Da setter vi på BÅNDOPPTAK!

Start!

Hvilken stilling har du?

Hvor lenge har du jobbet i stillingen?

Hva jobber du med?

Hvordan opplever dere samarbeidet Hærstaben?

(Hvorfor/Eksempel? Utdype?)

Hvordan tror dere FLO blir oppfattet i Hæren eller ved Hærens avdelinger? Hvorfor?
Kan du komme med eksempel? Eller utdype?

Hvilken oppfatning tror dere at Hærstaben har til FLO Landkap i prosjektidéfasen?
Hvorfor? Kan du komme med eksempel? Eller utdype?

Hvordan går Hærstaben frem når de trenger bidrag fra FLO Landkap i prosjektidéfasen? Når og hvem kontakter Hærstaben?

Hvordan jobber dere i prosjektidefasen? Avgrensede oppgaver eller team? Kan du komme med eksempel? Eller utdype?

Er det noe du mener kan forbedres i samarbeidet i prosjektidefasen?

I vår definisjon av kompetanse legger kunnskaper, evne, ferdigheter og holdning.

Hvordan oppfatter dere FLO som teknologisk rådgiver i prosjektidefasen; innehar FLO Landkap nødvendig kompetanse for å støtte Hærstaben? (*kunnskaper, evne, ferdigheter, holdning*)

Hva legger dere i begrepet kvalitet?

Hva kjennetegner at man har gjort en god jobb?

Når vet man at man har gjort en god jobb? (Indikatorer)

Hvem vurderer om jobben dere gjør er bra?

Er det viktig for deg å gjøre en god jobb? Hvorfor?

Er det i forhold til sjefen din, i forhold til kollegaene eller i forhold til bruker – sluttbruker (rangere)

Tror du dine kolleger i Teknisk avdeling har samme oppfatning:

I forhold til å gjøre en god jobb?

I forhold til hvordan de ønsker å bli oppfattet?

Hvilke verdier de vektlegger?

Hvilke verdier legger FLO Landkap Teknisk mest vekt på i møte med interne og eksterne samarbeidspartnere?

I vår definisjon av kompetanse legger kunnskaper, evne, ferdigheter og holdning.

Hvordan oppfatter dere FLO som teknologisk rådgiver i prosjektidefasen; innehar de nødvendig kompetanse for å støtte dere?

kunnskaper,

evne,

ferdigheter

holdning

Hvis dere hadde hatt mulighet hadde dere valgt en annen aktør til å støtte dere i prosjektidefasen? Hvorfor det? Eksempel/utdype? Hvordan tror du andre hos dere tenker om det?