



FORSVARET
Forsvarets høgskole

Organisasjonskulturen i Forsvarsmateriell

Enhetlig eller preget av historien?

Erik Haugaard

Masteroppgave
Forsvarets høgskole
Høst 2019 – Vår 2020

Forord

Det er blitt sagt at offiserer er både soldater, diplomater og virksomhetsledere. I dette studiet har det vært lagt stor vekt på *anvendelse* av militærmakten, herunder militærmaktens oppbygning og teorier om effektiv anvendelse av den. Dette er knyttet til offiserens soldatrolle. Studiet har også dekket den innen- og utenrikspolitiske *kontekst* for anvendelsen av militærmakten, noe som kan sies å være knyttet til offiserens diplomatrolle. *Utvikling* av militærmakten har derimot vært lite belyst. Det vil si: Den faktiske historiske utviklingen har blitt dekket, men hvordan man best utvikler militærmakten, hvilke nyanser dette innebærer og hvilke forhold man må ta hensyn til ved utvikling og endring har i noen grad falt utenfor. Studiet har altså lagt mindre vekt på offiserens rolle som virksomhetsleder.

Mange offiserer vil likevel bruke mindre tid i sin rolle som soldat og diplomat enn de bruker på å utvikle og endre militærmaktens organisasjoner til stadig nye rammebetingelser. I et erfaringsbasert masterstudium, der jeg som student allerede har gjennomlevd over 20 år med kontinuerlig endring og tilpasning av forsvarssektoren, var det nettopp aspekter ved organisasjonsendringer jeg ønsket å skrive om.

Dette har selvsagt hatt sin pris. Å skrive om et fenomen som det ikke har vært undervist i har medført at jeg har måttet sette meg inn i nok et nytt fagfelt – på deltid og med en ikke ubetydelig bruk av egen fritid. Heldigvis har min sjef Lasse Halaas på en prisverdig måte lagt til rette for gjennomføringen av studiet selv om Forsvarsmateriell vet at offiserer i utgangspunktet kun er på lån. Takk også til min veileder Tore Listou ved Forsvarets høgskole for et godt veiledningsopplegg som gjorde det mindre lett å skli ut i en hektisk hverdag.

Ikke minst er jeg velsignet med en forståelsesfull familie som de siste tre årene har akseptert at pappa og ektemann til tider har vært mer student enn nettopp det. Takk for tålmodigheten.

Høvik, 29. mai 2020.

Sammendrag

Den nye etaten Forsvarsmateriell ble opprettet i 2016 ved å skille ut divisjonene Land-kapasiteter, Maritime kapasiteter, Luft-kapasiteter, IKT-kapasiteter og Felles-kapasiteter fra Forsvarets logistikkorganisasjon. Hensikten var å øke kvaliteten og effektiviteten i forsvarssektorens materiellinvesteringer og materiellforvaltning.

Organisasjonselementene i den nye etaten har en lang historie som selvstendige organisasjoner knyttet til sine respektive forsvarsgrener. Tidligere forsøk på å samle dem i en felles logistikkorganisasjon som skulle levere felles, enhetlige logistikkjenester til hele Forsvaret møtte på problemer. Evalueringer av dette pekte på problemer med å samkjøre et mangfold av kulturer fra de tidligere selvstendige organisasjonene.

Denne oppgaven bruker teori om organisasjonskultur og organisasjonsendring og undersøker om etaten Forsvarsmateriell har lyktes bedre med å etablere en felles kultur. Dette er interessant i lys av at Forsvarsmateriell i stor grad består av tidligere elementer fra Forsvarets logistikkorganisasjon og også er avhengig av å høste synergieffekter for å bli bedre og mer effektive i sin oppdragsløsning.

Organisasjonen studeres gjennom et kvalitativt undersøkelsesopplegg bestående av intervjuer av grupper fra de tidligere selvstendige organisasjonene. Oppgaven setter søkelys på den av Forsvarsmateriells to hovedoppgaver der eventuelle ulikheter antas å være størst: eierskapsforvaltning. Kulturen knyttet til utøvelsen av eierskapsforvaltningsoppgaven blir dermed brukt som proxy for organisasjonskulturen i Forsvarsmateriell som helhet.

Undersøkelsen viser at det ikke er en felles organisasjonskultur for eierskapsforvaltning i Forsvarsmateriell selv om det finnes en kjerne av enhet på overordnet nivå på tvers av organisasjonselementene. Organisasjonen er preget av sub-kulturer som skyldes at den består av organisasjonselementer med en lang selvstendig historie på ulike geografiske plasser og med sterke bånd til de ulike forsvarsgrenene. Mangelen på en enhetlig organisasjonskultur i Forsvarsmateriell kan være til hinder for å oppnå formålet med opprettelsen av etaten.

Summary

In 2016, the Norwegian Defence Material Agency (NDMA) was established. It was created by splitting up the Norwegian Defence Logistics Organization (NDLO) and transferring the organizational elements related to land material, maritime material, air material, information and communication technology (ICT) material and joint material to the new agency. The purpose was to increase the quality and efficiency of the defence sector's material investments and material management.

The organizational elements that were transferred to the new agency have a long history as independent organizations linked to their respective branches of defence. Previous attempts to consolidate them into a common logistics organization that would provide common, uniform logistics services to the entire Norwegian Armed Forces encountered problems. Evaluations of these previous efforts pointed to problems in merging a diversity of cultures from the previously independent organizations.

This thesis uses the theory of organizational culture and organizational change and examines whether the NDMA has been more successful in establishing a common culture. This is interesting because the NDMA is largely made up of the previous elements from the NDLO and, like its predecessor, also relies on reaping synergies to be better and more efficient in fulfilling its mission.

The NDMA is studied through a qualitative survey consisting of interviews of groups from the former independent organizations. In order to accentuate any findings, the thesis highlights the NDMA task where discrepancies are assumed to be greatest: ownership management. The culture associated with the performance of the ownership management task is thus used as a proxy for the organizational culture of the NDMA as a whole.

The study shows that there is not a common organizational culture for ownership management in NDMA, although there is a core of unity at an overall level across the organizational elements. The organization is characterized by subcultures due to the continued existence of organizational elements with a long independent history in different geographical locations and with strong ties to the various branches of defence. The lack of a coherent organizational culture in NDMA may be detrimental to the agency's mission and purpose.

Innholdsfortegnelse

1 Innledning	1
1.1 Opprettelsen av etaten Forsvarsmateriell	1
1.2 Materiellforvaltningen i forsvarssektoren.....	2
1.3 Problemstilling	7
1.4 Oppgavens oppbygning	8
2 Teoretisk rammeverk	11
2.1 Hva er organisasjonskultur?.....	11
2.2 Sub-kulturer i organisasjoner	14
2.2 Endring av organisasjoner.....	15
2.3 Organisasjonskultur som faktor ved organisasjonsendringer	17
2.4 Oppsummering teoretisk rammeverk	19
2.5 Utleddning av forskningsspørsmål	20
3 Metode	25
3.1 Beskrivelse av undersøkelsesdesign	25
3.2 Valg av analyseenheter og variabler	26
3.3 Valg av metode og verktøy for datainnsamling	29
3.4 Gjennomføring av analysen	32
3.5 Forskningskvalitet.....	32
3.6 Forskningsetiske hensyn.....	35
4 Resultater	37
4.1 Generelt.....	37
4.2 Resultater innen språk og begreper for eierskapsforvaltning	38
4.3 Resultater innen metoder for å nå organisasjonens mål	43
4.4 Resultater innen opplevelse av felles organisasjonskultur	49
5 Diskusjon	53
5.1 Felles språk, begreper og metoder	53
5.2 Opplevelse av felles kultur	56
5.3 Kommentarer til de avvikende funnene.....	57
6 Konklusjon	61
6.1 Enhetlig eller preget av historien?	61
6.2 Relevans for Forsvarsmateriell.....	62
6.3 Videre forskning	63
Litteraturliste	65
Vedleggsliste	71

1 Innledning

1.1 Opprettelsen av etaten Forsvarsmateriell

Daværende Forsvarsminister, Ine Eriksen Søreide, sendte 1. januar 2016 ut pressemelding om at etaten Forsvarsmateriell (FMA) var etablert (Forsvarsdepartementet, 2016a). Hensikten med opprettelsen av Forsvarsmateriell ble oppgitt å være å øke kvaliteten og effektiviteten i forsvarssektorens materiellinvesteringer og materiellforvaltning. Etableringen skjedde ved at hele organisasjonselementer (kalt divisjoner) ble skilt ut fra den daværende Forsvarets logistikkorganisasjon (FLO) i etaten Forsvaret. Dette gjaldt divisjonene Land-kapasiteter, Maritime kapasiteter, Luft-kapasiteter, IKT-kapasiteter og Felles-kapasiteter, samt FLO investeringsstab (Forsvarsdepartementet, 2015, s. 134).

Den nye etaten skulle styrke Forsvarsdepartementets strategiske styring av materiellinvesteringer og materiellforvaltning i forsvarssektoren. Ved å tilpasse kompetansestrukturen skulle Forsvarsmateriell på sikt øke kvaliteten i arbeidet med materiellinvesteringer og materiellforvaltning. Bakgrunnen var at det lenge hadde vært et prioritert mål å øke kvaliteten på disse to prosessene, men at uklarhet om roller, ansvar og styringslinjer hadde medført utfordringer. Selv om det etter opprettelsen av Forsvarets logistikkorganisasjon i 2002 var blitt gjennomført en rekke interne organisasjonsendringer og tiltak for å adressere disse utfordringene, var det ved opprettelsen av Forsvarsmateriell fremdeles vedvarende utfordringer innenfor den ordinære materiellforvaltningen. Dette gjorde det nødvendig med en mer hensiktsmessig organisering med kortere styrings- og ansvarslinjer. Ved å gi ansvar for å fremskaffe og forvalte materiell til den nye etaten, samt å gi den en rolle som overordnet premissgiver for materiellforvaltningen i sektoren, skulle grunnlaget legges for ytterligere kvalitetsforbedring gjennom hele materiellets levetid, og på sikt oppnå effektivisering (Forsvarsdepartementet, 2015, Kapittel 5.4). Bakgrunnen for opprettelsen av Forsvarsmateriell var altså å finne i opplevde utfordringer i Forsvarets logistikkorganisasjon.

Forsvarets logistikkorganisasjon ble opprettet i 2002 ved sammenslåing av Hærens forsyningskommando, Luftforsvarets forsyningskommando, Sjøforsvarets forsyningskommando, Forsvarets tele- og datatjeneste, materielldelen av Forsvarets overkommando/Sanitetsstaben, deler av de regionale forsyningskommandoene og Forsvarets

øvrige verksteder og lagre. Forsvarets logistikk og materiellforvaltning ble med dette sentralisert og i mindre grad enn tidligere knyttet til de respektive forsvarsgrenene. Også den gangen var det ønsket om en riktig kompetansestruktur, samt økt produktivitet og reduserte driftsutgifter, som lå til grunn. De forsvarsgrensvisse og fragmenterte forvaltningsorganene ble sett på som et hinder for helhetlig ressursutnyttelse. Samordning av de forsvarsgrensvisse forvaltningsorganene skulle altså realisere ambisjonene om økt effektivitet (Forsvarsdepartementet, 2000).

Statskonsult ble gitt i oppdrag å evaluere etableringen av Forsvarets logistikkorganisasjon. Rapporten til Statskonsult viser at kulturaspektet hadde stor betydning i den sammenslåingsprosessen etableringen av Forsvarets logistikkorganisasjon var. «Et gjennomgående inntrykk fra intervjuene er at endringsmotstanden og kulturelle forskjeller mellom grenene ble undervurdert, og det reises spørsmål om organisasjonen var moden for den store kulturendringen som var nødvendig for å lykkes med omstillingen i FLO» (Statskonsult, 2006, s. 6). Statskonsult skriver eksplisitt at kulturelle utfordringer er én årsak til en etter hvert synlig mangel på måloppnåelse (Statskonsult, 2006, s. 40). Statskonsult konkluderte:

Kulturelle forskjeller måtte viskes ut for at FLO skulle makte å levere en helhetlig støtte til [Forsvarets militære organisasjon] - helhetlig forståelse ble ansett som en forutsetning for måloppnåelse, noe som nødvendiggjorde integrasjon av de tidligere forsyningskommandoene. Endringsmotstanden synes dels å ha bestått i våpengrenenes ønske om å beholde en tett integrert logistikk, men kan neppe tilskrives de tidligere forsyningskommandoene alene. Mange respondenter har pekt på en undervurdering av kompleksiteten i omstillingen av FLO – en stor og kompleks organisasjon med mange kulturer, uavklarte grensesnitt mellom bestiller-, utfører- og tilsynsrollen, kontinuerlig ytre press hele tiden, tilførsel av nye oppgaver og endringer i virkemidler (Statskonsult, 2006, s. 40–41).

Ved etableringen av Forsvarsmateriell la likevel departementet vekt på at det var det organisatoriske opphenget som hadde vært feil, og at det ved å opprette en egen etat ville legges bedre til rette for en forbedret materiellforvaltning. Det kulturelle aspektet ble viet liten, om noen, oppmerksomhet.

1.2 Materiellforvaltningen i forsvarssektoren

At Forsvarsmateriell ble etablert som en etat under Forsvarsdepartementet, sideordnet med etaten Forsvaret, medførte en direkte styring av materiellforvaltningen i forsvarssektoren fra Forsvarsdepartementets side. Dette er ikke en ny tanke i forsvarssektoren i Norge.

Det er en rød tråd i historien til forsvarssektorens materiellforvaltning at det er et skarpt skille mellom operativ, militær virksomhet og (materiell-)forvaltningen, og at det er en pendelbevegelse mellom å legge forvaltningen under fagmilitær ledelse eller direkte under departementet. Dette kan spores helt tilbake til opprettelsen av den moderne norske stat i 1814. Et forhold fra tiden forut for 1. verdenskrig kan tjene som eksempel. Da hadde kommanderende admiral kun inspeksjonsrett på de skip han skulle benytte i strid. Forvaltningsmessig var de underlagt Marinestyrelsen i departementet og ikke ham. Under nøytralitetsvakten fikk kommanderende admiral midlertidig full kontroll over forvaltningsorganene (militærtekniske styrelser, verksteder, o.l.), men dette ble raskt opphevet da krigen var over (Forsvarsdepartementet, 1965, s. 113).

I tiden frem mot 2. verdenskrig var dette et tema som var oppe til diskusjon flere ganger, bl.a. på bakgrunn av Marinens erfaringer fra 1. verdenskrig, uten at det ga noen endringer. Undersøkelseskommisjonen av 1945 kritiserte denne innretningen og mente det hadde bidratt til den dårlige beredskapen Norge hadde ved krigsutbruddet (Forsvarsdepartementet, 1965, s. 116). Under 2. verdenskrig og i tiden frem til 1966 var da også tanken at den beste utnyttelsen av tilgjengelige ressurser ville bli oppnådd ved at Forsvarssjefen hadde kontroll over materiellforvaltningsorganene (Forsvarsdepartementet, 1947).

Flyvevåpenets forsyningskommando (senere Luftforsvarets forsyningskommando) ble derfor opprettet som en integrert del av Forsvaret på Kjeller i 1953. Samtidig ble det opprettet en egen forsyningsstab i Luftforsvarets overkommando (Forsvarsdepartementet, 1953, s. 40–41). Også Forsvarets fellessamband ble opprettet i 1953 (Forsvarsdepartementet, 1954, s. 5). I 1961 ble Sjøforsvarets forsyningskommando opprettet, lokalisert til Sjøforsvarets nye hovedbase på Haakonsværn. Hensikten var å samle «den koordinerte utøvende og daglig administrerende forsyningsvirksomhet i Sjøforsvaret [...] i et selvstendig organ for all anskaffelse, lagring, materiellregnskapsføring og vedlikehold av forsyninger.» (Forsvarsdepartementet, 1961, s. 56–57). I 1965 ble også Hærens forsyningskommando opprettet gjennom en sammenslåing av en mengde mindre forvaltningsorganer i Hæren. Det var Hauge-utvalget som foreslo navnet Hærens forsyningskommando og hensikten var å harmonisere navnet med tilsvarende ledd i de andre forsvarsgrenene (Forsvarsdepartementet, 1965, s. 82).

Tanken om at Forsvarets operative virksomhet og forvaltningen var prinsipielt adskilte områder, og at forvaltningen var noe som naturlig lå innunder departementet, var likevel ikke død. I 1966 skrev Forsvarsdepartementet:

Visse deler av forvaltningen kan utvikles i retning av en egen funksjon ved siden av den rent fagmilitære. Derved vil en få lagt forholdene til rette for en større grad av merkantil og teknisk profesjonisme i de mange spesialområder som forvaltningen i Forsvaret spenner over. Det vil også muliggjøre en større grad av koordinering innenfor forvaltningsvirksomheten.» (Forsvarsdepartementet, 1966b, s. 15).

Det organisatoriske opphenget skulle etter hvert endre seg i denne retningen. Det var faktisk også Hauge-utvalgets innstilling som lå til grunn for at departementet igjen tok direkte kontroll over materiellforvaltningen fra 1970 (Forsvarsdepartementet, 1969, s. 3). Videre ble en rekke fellestjenester som ikke hadde vært en del av forsyningskommandoene (Forsvarets innkjøpsavdeling, Forsvarets sentrale organ for kodifisering av materiell, Kontraktsrevisjonskontoret i Forsvaret, Materiellinspeksjonsavdelingen i Forsvaret og Forsvarets tekniske nemds sekretariat) slått sammen til Forsvarets felles materielltjeneste i 1973. Disse organene hadde alle vært direkte underlagt departementet, slik også den sammenslåtte organisasjonen ble. Begrunnelsen var bl.a. et ønske om forenkling og rasjonalisering (Forsvarsdepartementet, 1973, s. 2). I hele etterkrigsperioden var altså størstedelen av materiellforvaltningen underlagt Forsvarssjefen for så å bli tilbakeført i sin helhet til Forsvarsdepartementet i 1970.

Etableringen av Forsvarets materielltjeneste bidro bare i beskjeden grad til å etablere en felles ledelse av materiellforvaltningen, da de forsvarsgrensvis forsyningskommandoene bestod. I 1988 foreslo Leine-utvalget én enhetlig, felles ledelse for materiellforvaltningen på departementsnivå. Departementet var denne gang *uenig* i dette og mente nå at en best ville oppnå en helhetlig ledelse og bedre utnyttelse av de samlede ressurser ved å legge forsyningskommandoene, Forsvarets sanitet og Forsvarets felles materielltjeneste under forsvarssjefen (Forsvarsdepartementet, 1991, s. 4–6). Den kalde krigen startet altså med at materiellforvaltningene på bakgrunn av erfaringene fra 2. verdenskrig var underlagt Forsvarssjefen, for deretter å bli underlagt departementet i en periode, før de igjen ble underlagt Forsvarssjefen. Det som besto i hele perioden var at forsyningskommandoene i stort besto slik som da de ble etablert, nemlig knyttet til hver sin forsvarsgren.

Etter murens fall og den kalde krigens slutt ble det opprettet en forsvarskommisjon i 1990. I sin innstilling fra mars 1992 (NOU 1992:12) anbefalte kommisjonen å gjøre en kraftig reduksjon i krigsstrukturen og tilhørende tilpasninger i fredsstrukturen. De første og største kuttene skjedde i den operative strukturen og etter hvert oppsto det en ubalanse mellom den slankede operative strukturen og støttestrukturen. Nedskaleringen av Forsvarets operative styrker hadde ikke i like stor grad gitt tilsvarende nedskaleringer i stabs- og støttestruktur. Den operative styrkestrukturen var også i ubalanse med de oppgaver den var ment å løse, og det ble nødvendig med en omstilling av stabs- og støttestrukturen for å løse denne «doble ubalansen» og frigjøre midler til «den spisse ende» (se f.eks. Diesen, 2005). I februar 1997 iverksatte departementet en utredning for å se på dette: ”Materiellforvaltningen i Forsvaret. Framtidig virksomhet, styring og organisering” (NOU 1999:8). På bakgrunn av denne foreslo regjeringen å opprette en felles logistikkorganisasjon for Forsvaret. Denne skulle levere kosteffektiv felles logistikk, med felles forsyningsbaser som skulle utføre vedlikeholdsvirksomhet for alle avdelinger fra alle forsvarsgrener (Forsvarsdepartementet, 1998, Kapittel 6.4.5, 2000, Kapittel 6.1). Overordnet var hensikten med reorganiseringen å effektivisere prosesser og arbeid med å anskaffe og vedlikeholde materiell (Forsvarsdepartementet, 2000).

Forsvarets logistikkorganisasjon ble etablert med såkalt «flat overføring» av forsyningskommandoene for de tre forsvarsgrenene, Forsvarets tele- og datatjeneste (tidligere Forsvarets fellessamband), materielldelen av Forsvarets overkommando/Sanitetsstaben, deler av de regionale forsyningskommandoene og Forsvarets øvrige verksteder til den nye organisasjonen. Flat overføring medfører kun endringer i organisatorisk oppheng, ikke endringer i intern struktur, prosesser, osv. Denne sammenstillingen under en felles organisatorisk overbygning var den første av tre faser i denne store omstillingen. Den tredje fasen ble iverksatt 1. januar 2004 og innebar å omstille Forsvarets logistikkorganisasjon videre mot *faktiske* felles logistikk-løsninger, det vil si felles prosesser, strukturer, mv. Forsvarets logistikkorganisasjon skulle ikke lenger være en forsvarsgrenorientert organisasjon, men heller være prosessbasert organisasjon med et helhetlig perspektiv. Det ble etablert divisjoner etter hovedprosessene i organisasjonen (vedlikehold, forsyning, investering, osv.) og ikke etter Forsvarets grenvise inndeling (Forsvarsdepartementet, 2003).

De mange omstillingene i Forsvaret i denne tidsperioden ble vurdert av Statskonsult på oppdrag fra Forsvarsstaben. Evaluering av Forsvarets logistikkorganisasjon inngikk i dette arbeidet. I sine anbefalinger skrev Statskonsult:

[U]tviklingen innen logistikkvirksomheten synes å gå i retning av oppbygging av en noe større grenvis logistikkapasitet, noe som kan oppfattes som en viss grad av reversering av en felles og generisk logistikkunderstøttelse av grenene som opprinnelig lå til grunn. I den grad dette måtte medføre riktighet vil det aktualisere ny konseptuell tenking om logistikkens organisering og styring. [...] En slik gjennomgang vil også bidra til å avklare hva som skal organiseres innenfor rammene av grenorganisasjon, respektive fellesorganisasjon. Statskonsult ser at dette i sin videste konsekvens kan medføre behov for å fremme forslag om ny forvaltningsorganisasjon for Stortinget. (Statskonsult, 2006, s. 66–67)

Samordningen av en fragmentert materiellforvaltning og etablering av generiske logistikk- og forvaltningsprosesser hadde altså i tiden mellom 2002 og 2006 ikke gitt den ønskede effekt. En felles og generisk logistikkorganisasjon for alle forsvarsgrenene var ikke blitt fullt ut realisert og grenene var i ferd med å gjenetablere grenvise logistikkenheter og forvaltningsorganer. Statskonsult antydte at en ny organisering kunne være nødvendig.

I 2008 ble det nedsatt et utvalg i Forsvarsdepartementet for å se på fremtidig innretning av Forsvarets logistikkorganisasjon (FRIFLO). Utvalget foreslo i sin rapport å delvis reversere prosessorienteringen som fase 3 fra 2004 innebar. Fra 2010 ble Forsvarets logistikkorganisasjon organisert med to gjennomgående «søyler» for henholdsvis forsyning og vedlikehold, samt forsvarsgrensvise «kapasiteter» med ansvar for materiellinvesteringer, eierskap, ingeniørtjenester og fagmyndighet (Forsvarsdepartementet, 2008).

Disse kapasitetene ble i 2016 til etaten Forsvarsmateriell – igjen etter en flat overføring. Allerede ved etableringen av Forsvarets logistikkorganisasjon var departementets opprinnelige ønske å legge den sammenslåtte materiellforvaltningsorganisasjonen direkte under departementet (Forsvarsdepartementet, 2000, s. 6). Dette og departementets begrunnelse for opprettelsen av Forsvarsmateriell i 2016 viser at departementets analyse var at dette skyldes det organisatoriske opphenget. De «kortere styrings- og ansvarslinjer», som en egen materielletat representerer, var altså det som ble antatt å gi de ønskede resultater.

Etableringen av Forsvarsmateriell har røtter langt tilbake i tid. Omorganiseringer av materiellforvaltningen i sektoren ble både i 2016 og i 2002 ble begrunnet med et ønske om å oppnå bedre samordning, få bedre ytelse og mer rasjonell drift.

Oppsummert har materiellforvaltningen vært organisert både som en integrert del av Forsvaret og som forvaltningsorganer direkte underlagt departementet. Departementet selv har vekslet mellom å anse «kortere styrings- og ansvarslinjer» direkte mellom seg selv og materiellforvaltningen og en materiellforvaltning underlagt en Forsvarssjef med mulighet til å se operativ virksomhet og forvaltning i sammenheng, som den beste løsningen.

Materiellforvaltningen har også gjennomgått den samme utvikling som har pågått i operativ militær tenkning siden andre verdenskrig hva angår utviklingen fra rene forsvarsgrensvise operasjoner til (en ambisjon om) fellesoperasjoner (Andersen, 2016). Dette har sin parallell i materiellforvaltningen der utviklingen har gått fra fullstendig grenvis organisering, via sammenslåinger av fellesfunksjoner til etableringen Forsvarets logistikkorganisasjon i 2002. Denne utviklingen mot en felles logistikk kan likevel beskrives som noe overflatisk tatt i betraktning at de grenvise logistikk- og forvaltningsmiljøene som til slutt ble til Forsvarsmateriell i 2016 i stort har vært de samme siden de ble opprettet i perioden 1953-1965 (med unntak av årene 2004-2010). Flyvevåpenets/Luftforsvarets forsyningskommando har siden opprettelsen i 1953 vært lokalisert på Kjeller utenfor Lillestrøm. Der ligger også arvtakerorganisasjonen Forsvarsmateriell Luft-kapasiteter i dag. Forsvarsmateriell Maritime kapasiteter ligger på Haakonvern, der Sjøforsvarets forsyningskommando ble opprettet i 1961. De organisasjonene som ble til Land-kapasiteter, Felles-kapasiteter og IKT-kapasiteter har hatt tilhold i området rundt Oslo like lenge.

1.3 Problemstilling

Forsvarsmateriell ble etablert som følge av at Forsvarsdepartementet mente at fremskaffelses- og materiellforvaltningsprosessene ikke var effektive nok. Etableringen av Forsvarets logistikkorganisasjon hadde ikke gitt de ønskede effekter innen disse områdene og disse ble dermed gitt i oppgaver til en ny etat på siden av Forsvaret. De «kortere styrings- og ansvarslinjer» var dermed etablert og alt lå tilsynelatende til rette for å oppnå disse målsettingene.

Forsvarsmateriell ble dog etablert med en «flat» overføring av deler av Forsvarets logistikkorganisasjon, inkludert deres særegne kulturer. De kulturelle utfordringene som oppsto ved sammenslåing av de grenvise forsyningskommandoene da Forsvarets logistikkorganisasjon i ble opprettet i 2002 var ikke løst da Statskonsult skrev sin rapport i 2006.

Gitt at dette aspektet av utfordringene i Forsvarets logistikkorganisasjon ble ansett å være viktige for denne organisasjonens evne til å oppnå sine mål er det interessant å undersøke om dette også kan gjelde Forsvarsmateriell, særlig fordi opprettelsen av Forsvarsmateriell ble begrunnet med at opprettelsen av Forsvarets logistikkorganisasjon ikke hadde gitt den effekten man ønsket.

Organisasjonen Forsvarsmateriell ble opprettet så sent som i 2016, men har en lang forløperhistorie. En mengde ulike organiseringer og organisatoriske oppheng har vært forsøkt, men likevel har det stadig vært utfordringer med materiellforvaltningen sett fra departementets side. Kan det være at disse ikke bunner i spørsmål om ansvars- og styringslinjer, men at det er andre forhold som spiller inn? Statskonsult pekte i 2006 på det kulturelle aspektet. Dette blir i liten grad omtalt og behandlet i de ulike utredninger som ligger til grunn for omstillingene av materiellforvaltningen i forsvarssektoren. Har Forsvarsmateriell de samme utfordringene som ble påpekt den gang, eller har dagens Forsvarsmateriell lyktes med å viske ut kulturforskjellene mellom de ulike miljøene med historisk forsvarsgrensvis orientering?

Det er det denne oppgaven vil undersøke og oppgavens problemstilling er derfor:

Har Forsvarsmateriell lyktes med å etablere en felles kultur?

Spørsmålet er interessant fordi Forsvarsdepartementet ønsket å oppnå et sett konkrete målsetninger ved å endre organiseringen av materiellforvaltningen i forsvarssektoren, samtidig som det kan synes som om aspektet organisasjonskultur ikke har vært en vesentlig del av denne organisasjonsendringen.

1.4 Oppgavens oppbygning

Kapittel 1 i denne oppgaven har angitt opprettelsen av Forsvarsmateriell og denne nye etatens organisasjonskultur som tema for oppgaven. Den historiske bakgrunnen for opprettelsen ble beskrevet og organisasjonskultur ble introdusert som en faktor for etatens måloppnåelse.

Oppgavens problemstilling ble definert. Kapittel 2 vil gjennomgå teori om organisasjonskultur, organisasjonsendringer og kultur som faktor ved organisasjonsendringer.

Dette vil begrunne de forskningsspørsmålene som formuleres. I kapittel 3 blir undersøkelsesdesignet og metoden beskrevet. Kjente svakheter i undersøkelsesopplegget og de relevante forskningsetiske hensyn som er tatt omtales. I kapittel 4 presenteres resultatene

av datainnsamlingen. Funnene diskuteres i kapittel 5. Forskningsspørsmålene forsøkes besvart og det diskuteres hva dette betyr for oppgavens problemstilling. I kapittel 6 oppsummeres oppgaven og det gis en konklusjon på problemstillingen. Konklusjonens relevans for Forsvarsmateriell som organisasjon blir beskrevet, før det antydes hva eventuell fremtidig forskning kan tilføre.

2 Teoretisk rammeverk

I dette kapitlet beskrives det teoretiske grunnlaget for oppgaven. Statskonsult påpekning av det manglende kulturelle aspektet ved organisasjonsendringene i Forsvarets logistikkorganisasjon ligger til grunn for oppgavens problemstilling. Teori om henholdsvis organisasjonskultur og organisasjonsendringer blir derfor gjennomgått, før organisasjonskultur som faktor ved organisasjonsendringer blir introdusert. På bakgrunn av dette formuleres oppgavens forskningsspørsmål.

2.1 Hva er organisasjonskultur?

Organisasjonskultur ble et populært begrep etter utgivelsen av bøkene *In search for excellence* (Peters, Waterman, & Jones, 1982) og *Corporate Cultures* (Deal & Kennedy, 1982). Bøkene var i liten grad basert på forskning, men ble raskt fulgt opp med mer vitenskapelige arbeider. I løpet av 1980- og 1990-tallet ble det teoretiske grunnlaget for organisasjonskultur som fag etablert (Bang, 2013, s. 327).

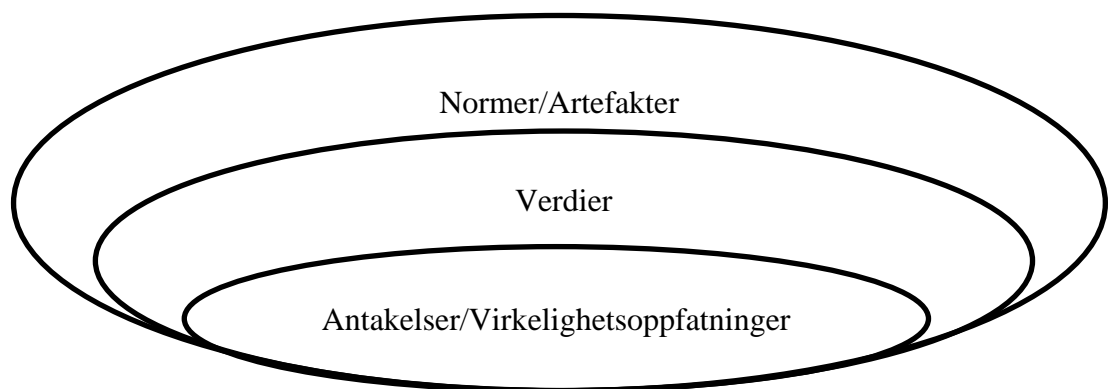
Det finnes en rekke definisjoner av organisasjonskultur. En tidlig definisjon er “måten vi gjør tingene på hos oss” (Deal & Kennedy, 1982, s. 4). Schein, av mange ansett som grunnleggeren av organisasjonskulturfaget som egen disiplin, definerer organisasjonskultur slik:

A pattern of shared basic assumptions that the group learned as it solved its problems of external adaptation and internal integration, that has worked well enough to be considered valid and, therefore, to be taught to new members as the correct way you perceive, think, and feel in relation to those problems” (Schein, 1987).

En annen viktig bidragsyter til organisasjonskulturfaget, Geert Hofstede, definerer organisasjonskultur som «den kollektive programmering av hjernen som skiller medlemmene av en gruppe eller kategori av mennesker fra en annen» (Hofstede, Hofstede, & Minkov, 2010, s. 6). Alle definisjonene har det til felles at det er snakk om organisasjonens medlemmer som gruppe, ikke om individene. Det er slik «vi» gjør det, det «mønsteret» som avtegner seg når vi handler eller slik vi er «kollektivt programmert», som definerer organisasjonskultur.

Det er generell enighet i faget om at kultur er et komplekst fenomen og at den består av ulike lag eller aspekter (Bang, 2013, s. 237). Schein deler kulturen opp i tre nivåer: artefakter (overflatiske og direkte observerbare tegn på kulturen), verdier (felles, anerkjente

kjerneverdier som medlemmene deler og er knyttet til) og underliggende antakelser (grunnleggende tanker om hva som «virker», basert på organisasjonens erfaring) (Schein, 1987). En tilsvarende oppdeling er å dele kultur opp i normer, verdier og virkelighetsoppfatninger. Det er et sentralt poeng blant teoretikerne at disse tre aspektene ikke er like enkelt observerbare, at de henger sammen og at det i mange tilfelle kan være vanskelig å skille de fra hverandre.



Figur 1 - Kulturens ulike lag (fritt fra bl.a. Schein)

Normer er de forventninger gruppens medlemmer har til hverandre og definerer hva som er akseptabel oppførsel (Hackmann, 2002). Normer dannes ved at gruppens medlemmer etablerer felles regler for god og dårlig oppførsel etter hvert som de løser felles utfordringer (Schein, 1990). Normer henger sammen med verdier på den måten at de ofte foreskriver handlingsmønstre for hvordan gruppens verdier skal realiseres i praksis. Verdier defineres av Hofstede å være «generelle tendenser til å foretrekke bestemte forhold fremfor andre» (Hofstede, 1993). En gruppes verdier sier noe om hva som er rett og galt, hva som er rent og skittent, hva som er farlig og trygt, osv. (Hofstede mfl., 2010). Verdier kan være forfektete verdier (*espoused values*) eller etterlevde. De etterlevde verdiene, som viser seg i de faktiske normene til en gruppe, trenger ikke være de samme som gruppen forfekter utad. Til grunn for verdiene i gruppen ligger det et sett felles antakelser som gruppens medlemmer tar for gitt (Schein, 1987). Dette kan være antakelser knyttet til hvordan sant og usant defineres, hvordan man forholder seg til omgivelsene (passivt/aktivt), hvordan mennesker forholder seg til hverandre (egoistisk/altruistisk), osv. I korthet holder gruppen seg med et sett antakelser om hvordan verden egentlig *er* og henger sammen, og derfor også et sett antakelser om hva som *virker* og vil virke i fremtiden med hensyn på å oppnå gruppens mål.

Et eksempel på det ytterste, eller øverste, laget i en organisasjonskultur (normer/artefakter) kan være en observasjon av at medlemmene i organisasjonen er nøye med formalia. Dette kan henge sammen med en delt verdi i organisasjonen om at *skikkelighet og grundig arbeid* er en dyd, men det kan også være utslaget av organisasjonens medlemmer anser sterk *lojalitet* til gitte prosedyrer som en viktig verdi. Til grunn for to så ulike verdier (skikkelighet/grundighet og lojalitet) kan det enten ligge en (uuttalt) antakelse om at grundig arbeid alltid vil lønne seg for denne organisasjonen, eller en antakelse om at lydighet til etablerte systemer er avgjørende viktig for akkurat denne organisasjonen i den situasjon den er i. Det kan altså være mangelfullt å kun skrape i kulturens «overflate» dersom kulturen i organisasjonen skal undersøkes, da slike enkle observasjoner ikke nødvendigvis avdekker de grunnleggende antakelser som ligger til grunn for det som observeres.

Kultur etableres og utvikles som følge av dens omgivelser og formål i disse, men også som følge av dens erfaringer. Kulturen løser organisasjonens grunnleggende problemer med 1) overlevelse i og tilpasning til de ytre omgivelser og 2) integrasjon av indre prosesser for å sikre evnen til fortsatt overlevelse og tilpasning. Organisasjonens medlemmer enes (på alle tre nivåene) om håndtering av et sett eksterne og et sett interne utfordringer. Resultatene med hensyn til de eksterne er: Enighet om organisasjonens misjon og strategi, hvilke mål organisasjonen har, hvilke midler som skal tas i bruk for å nå dem (hvordan), hvordan måloppnåelsen skal evalueres og hvordan organisasjonen skal møte behov for endring. Resultatene med hensyn til de interne er: Felles språk og begrepsapparat, definerte organisasjonsgrenser og kriterier for medlemskap, et system for makt og status (lagdeling), spilleregler for nærhet, vennskap og kjærlighet og et system for belønning og straff, samt et rammeverk for å tolke det uventede og uforklarlige (en ideologi eller en «religion») (Schein, 1987, s. 41–44, 55–56).

Organisasjonskultur består altså grunnleggende av et stort antall felles underliggende antakelser som blir tatt for gitt av organisasjonens medlemmer. Om en gruppe har en lang felles historie vil disse ha blitt samordnet i et mønster. Dette mønsteret kan kalles organisasjonens kulturelle paradigme (Schein, 1987, s. 208). Det er generell enighet om at det er forskjell på kulturens *uttrykk* og kulturens *innhold*, men at de henger sammen. Enkelte sett med grunnleggende antakelser og verdier som utgjør kulturens innhold kan sammen med de normer som utgjør kulturens uttrykk samle seg i kulturelle *tema* som henger konsistent sammen (Martin, 1992).

2.2 Sub-kulturer i organisasjoner

I organisasjonskulturfagets barndom ble organisasjonskultur ansett som noe som karakteriserte hele organisasjonen. Organisasjonskulturen ble da beskrevet som noe konsistent, som noe alle medlemmene var enige om og som noe som først og fremst lederne i organisasjonen formet. Dette har blitt kalt integrasjonsperspektivet. Et annet perspektiv er differensieringsperspektivet, der det anerkjennes at det kan være inkonsistenser og motsigelser i organisasjonskulturen, at ulike medlemmer har ulike oppfatninger og der kulturen også har andre kilder enn lederne i organisasjonen (Martin, 1992). Det kan oppstå ulike sub-kulturer innenfor en og samme organisasjon, avhengig av hvilke sosiale systemer og grupperinger medlemmene opererer innenfor (Trice & Beyer, 1993). (Sub-)grupper kan defineres ut fra geografi, yrke, felles arbeidsoppgaver eller andre elementer som har ført til kulturdannelse. Hvilke faktorer som har påvirket kulturetableringen mest kan være vanskelig å fastslå. Grunnlag for gruppedannelse kan være fysisk nærhet, felles skjebne, felles yrke, felles arbeidserfaring, lik etnisk bakgrunn eller lik rang (som f.eks. arbeider eller ledelse) (Schein, 1987, s. 25–32). Hyppig og nær kontakt, felles delte erfaringer og felles personlighetstrekk er tre betingelser som særlig fører til sub-kulturdannelse i organisasjoner (Trice & Beyer, 1993). Holdninger og forståelse har en tendens til å bli likere mellom mennesker som jobber tett sammen, geografisk og organisatorisk, særlig hvis de gjør dette over lenger tid og dermed danner seg felles erfaringer. Sub-kulturdannelsen skjer også enklere dersom medlemmene likner på hverandre og dermed lettere aksepterer hverandre som medlemmer av gruppen. Alder, kjønn, sosial klasse, utdanning og personlig verdisystemer er faktorer i så måte.

Enkelte organisasjoner og organisasjonselementer blir også fylt med normer og verdier som går utover den oppgaven og plasseringen den har i de formelle strukturene. De får altså en egenverdi for organisasjonens medlemmer som følge av kulturutviklingen i organisasjonen. Fenomenet kalles institusjonalisering og defineres som: "[...] å innføre verdier som ligger utenfor de tekniske kravene de aktuelle oppgavene stiller" (Selznick, 1957, s. 26). På bakgrunn av organisasjonens særegne historie får den en klar identitet og blir en institusjon. En klar identitet omfatter å godta verdier, handlemåter og oppfatninger som ansees for å være viktige i seg selv. Man kan således anse institusjoner som organisasjoner med en «sterk» kultur der både medlemmer og ikke-medlemmer av organisasjonen synes den har en egenverdi utover det rent instrumentelle (Selznick, 1957, s. 25–29).

Likevel er ikke alle sider av en kultur er relevant for en organisasjons effektivitet. Enhver gruppe med en felles historie vil ha en kultur, men mange sider av kulturen kan være lite relevant for gruppens virksomhet (Schein, 1987, s. 268). Det er altså ikke gitt at eksistensen av ulike sub-kulturer i en virksomhet alltid er til skade. Så lenge de kulturelle forskjellene mellom sub-kulturene ikke i vesentlig grad angår organisasjonens kjernevirksomhet vil de ikke nødvendigvis påvirke måloppnåelsen og organisasjonens sjanser for suksess negativt.

Etaten forsvarsmateriell ble utskilt fra Forsvaret, en militær organisasjon. Militære organisasjoner utvikler militære kulturer. Militære organisasjoner har som sin hovedoppgave å føre strid. Dette preger selvsagt hvilke antakelser og verdier som ligger til grunn i militære kulturer og hvilket uttrykk militære kulturer får (Burk, 1999). Innenfor temaer som blant annet disiplin, seremonier og etikette, profesjonelt etos og korpsånd og samhold danner militære organisasjoner distinkte kulturer basert på denne hovedoppgaven. Et eksempel på dette er at kontoroppgaver i militære kulturer sees ned på i forhold til de «ekte» militære oppgavene, det vil si de oppgavene som innebærer strid. Siden militære kulturer preges av hovedoppgaven strid vil de også variere i både innhold og uttrykk ettersom hvordan denne striden varierer både i tid og rom. Strid var annerledes for 300 år siden og militære kulturer har derfor også endret seg siden da. Videre arter striden seg ulikt også for ulike deler av de militære organisasjonene, først og fremst fordi militære organisasjoner benytter seg av ulike teknologi i ulike domener for å føre strid. Striden arter seg ulikt for piloter, seilere og infanterister og disse ulike ytre påvirkningene fører da til sub-kulturer i de ulike delene av den militære organisasjonen.

2.2 Endring av organisasjoner

En organisasjon kan forstås som en «vedtatt orden som inkluderer medlemskap, hierarki, regler, oppfølging og sanksjoner» (Ahrne og Brunsson, 2011, referert i Karp, 2014, Kapittel 3.1) eller «et sosialt system som er bevisst konstruert for å realisere bestemte mål» (Etzioni, 1964, referert i Karp, 2014, Kapittel 3.1). Teorier om *endring* av organisasjoner inngår i teorifeltet organisasjonsutvikling, som igjen er en del av organisasjonsteori generelt. Organisasjonsendring medfører at organisasjonen over noe tid går fra en tilstand til en annen og at dette medfører endringer i organisasjonens struktur, kultur, systemer, kunnskap, ressurser og arbeidsprosesser. Disse endringene kan foregå på organisasjons-, gruppe- og/eller individnivå (Karp, 2014, s. 41).

En godt kjent tilnærming til organisasjonsendring er Kotters 8-steps modell (Kotter, 1996). I følge Kotter kan organisasjonsendring utføres med suksess ved å gjennomføre følgende steg i riktig rekkefølge: 1) Skap en følelse av nødvendighet (*urgency*) for endringen, 2) form en mektig koalisjon som støtter endringen, 3) skap en visjon for endringen, 4) kommuniser denne visjonen, 5) fjern hindringer for endringen, 6) høst kortsiktige gevinster av endringen, 7) bruk disse til å skape videre endringsmomentum og til slutt 8) konsolider (*insitutionalize*) endringene i organisasjonen.

Kotter og andre populære teoretikere innen endringshåndtering bygger på tidlige, men toneangivende, teorier slik som tre-steps-modellen til Lewin (1947) og Taylors (1911) fokus på organisasjoner som formelle strukturer med veldefinerte og adskilte arbeidsprosesser. Lewins tre-steps modell tar utgangspunkt i at en organisasjon er i en fast tilstand som må «tines opp» (*unfreeze*) før endring kan finne sted. Deretter, når organisasjonen er i en formbar tilstand (*change*) er det om å gjøre å komme raskest mulig gjennom denne og til den nye, ønskede tilstanden som så fastsettes og gjøres permanent (*refreeze*). Arven fra Taylor viser seg i at disse teoriene om organisasjonsendring bygger på et rasjonalistisk syn om «vitenskapelig basert ledelse» (*scientific management*), der organisasjoner kan og bør optimaliseres for å bli mer produktive og kosteffektive og at endring kan planlegges og gjennomføres av organisasjonens ledere.

Andre syn på organisasjonsendringer fremmes for eksempel av Morgan (1986). Morgan har et videre syn på hva organisasjoner er og beskriver disse med ulike metaforer. Maskinmetaforen, sammen med politisk system-metaforen, organisme-metaforen og kontinuerlig strømning/ending-metaforen, blir mye brukt av ledere og konsulenter i forbindelse med endringer av organisasjoner (Cameron & Green, 2009, s. 134).

Metaforen som ser organisasjoner som en *kontinuerlig strømning* (i kontinuerlig endring) ser ikke på endring som noe som kan ledes i det hele tatt. Endringer iverksettes ikke, de simpelthen oppstår i organisasjonen. Spenninger og konflikter som følge av dette er naturlig og lederne er like mye en del av dette som alle andre i organisasjonen. Ledernes rolle blir å legge til rette for meningsutveksling og sette søkelys på endringene som skjer, men har ingen mulighet for «top-down» ledelse av disse endringene. I *organisme*-metaforen anses endring kun som nødvendig for å tilpasse organisasjonen til eksterne endringer. Endringer i eksterne forhold kan forutsees og planlegges for, men det vektlegges at individene og gruppene i organisasjonen samlet må erkjenne behovet for endring for at endring skal finne sted. Synet

på organisasjoner som *politiske organisasjoner* medfører at endring sees på noe som det må oppnås enighet om internt mellom organisasjonens mektigste aktører. Disse er ikke nødvendigvis de med formell autoritet, det vil si ledelsen. Disse tre metaforene representerer varierende former for et «bottom-up» syn på organisasjonsendringer (Cameron & Green, 2009, Kapittel 3).

Disse metaforene står i sterk kontrast til synet på organisasjoner som *maskiner* når det gjelder muligheten for ledelsen til å gjøre endringer med en «top-down»-tilnærming. Et syn på organisasjoner som maskiner innebærer at man mener at organisasjoner kan endres av de med formell autoritet (altså toppledelsen) og at endring kan gjennomføres på en god måte dersom den er nøye planlagt og utførelsen er godt kontrollert (Cameron & Green, 2009, s. 99–101). Kotter og Lewin plasserer seg i denne tradisjonen.

En særskilt type endring som er relevant for denne oppgaven er sammenslåinger. Sammenslåinger kan klassifiseres som horisontale, vertikale eller der det dannes konglomerater. Horisontale sammenslåinger skjer mellom like typer enheter (f.eks. to konkurrenter), mens det i vertikale sammenslåinger er snakk om at en virksomhet slår seg sammen med andre virksomheter i sin verdikjede. Et konglomerat oppstår når virksomheter fra helt ulike bransjer slår seg sammen (Gaughan, 2002). Å oppnå synergi og effektivitet er en vanlig motivasjon for å gjennomføre sammenslåinger. Ved å slå sammen virksomheter er målet gjerne å oppnå en bedre tjeneste enn tidligere, å redusere kostnader gjennom stordriftsfordeler og å oppnå mer kompetent og tydelig ledelse og administrasjon.

2.3 Organisasjonskultur som faktor ved organisasjonsendringer

Karp skriver at organisasjonsendring er mer enn bare strukturelle endringer. *Kulturelle* endringer er også en faktor i organisasjonsendringsprosessen.

Kultur setter begrensinger for strategi, altså hva organisasjonen skal gjøre. Hvis en gruppe har hatt en lang nok historie til å utvikle en kultur, vil denne kulturen gjennomstrømme alt.

Manglende kulturell samstemthet utgjør en risiko med tanke på måloppnåelse (Schein, 1987).

Motsatt: Organisasjonskultur kan ha en mektig effekt på individer og ytelse i organisasjonen (Kotter & Heskett, 1992). En felles organisasjonskultur betyr at organisasjonens medlemmer har en felles oppfattelse av organisasjonens mål og forhold til sine omgivelser, samt de har en felles oppfattelse av hvordan de må samhandle internt for at organisasjonens skal oppnå sine

mål samtidig som den kontinuerlig tilpasser seg de ytre omgivelser. Kulturen har også en angstreduserende funksjon for organisasjonens medlemmer, da den utgjør et sett tolkningsfiltre som hjelper organisasjonens medlemmer å forstå de inntrykk de utsettes for. En høy grad av enighet om hvordan ting *er* og hva som *gjelder*, altså en konsistent kultur, gjør at mennesker trives, kan jobbe sammen og konsentrere seg om sin primæroppgave (Schein, 1987, Kapittel 3).

Kulturforskjeller, derimot, utgjør den største hindringen for å oppnå synergier og bedre tjenester og dette gjelder kanskje særlig ved horisontal integrasjon mellom virksomheter av samme type (Cameron & Green, 2009, s. 224–228). Horisontal sammenslåing er ofte tilfellet i offentlig virksomhet. I slike tilfeller, der sammenslåingen fokuserer på opprette felles kjerneprosesser for å høste stordriftsfordeler blir kulturell integrasjon av enheten som slås sammen viktig (Cameron & Green, 2009, s. 235). Manglende integrasjon av kulturer utgjør altså en stor risiko. Kulturkollisjoner er funnet å være en av de største grunnene til at sammenslåinger feiler og kan føre til så mye som 25-30 % lavere ytelse (Devine, 1999). Kultur er videre funnet å være en viktig predikator for en organisasjons effektivitet (Hartnell, Ou, Kinicki, Choi, & Karam, 2019).

Å gjøre strukturelle endringer i organisasjonen er ofte det mest synlige aspektet av toppdrevne endringer. Men kan også en organisasjonskultur endres gjennom ledelse? Schein advarer mot å tro at kulturen kan manipuleres på samme måte som andre ting som er under ledelsens kontroll. «Kulturen kontrollerer lederen mer enn lederen kontrollerer kulturen», skriver han (Schein, 1987, s. 268). Kulturen kan i noen grad påvirkes, men utvikles også naturlig gjennom ytre påvirkninger på, og indre dynamikk i, organisasjonen. Organisasjonskultur endres som følge av en generell evolusjon, der organisasjonen naturlig tilpasser seg omgivelsene, eller som følge av en spesifikk evolusjon der grupper innad i organisasjonen naturlig tilpasser seg sine omgivelser. Organisasjonskulturen endres også som følge av at lederne selv tilegner seg innsikter om organisasjonens kultur og gjennom dette endrer egne oppfatninger og derav også kulturen, altså en slags veiledet endring. Kulturendring skjer også på samme måte på gruppenivå ved at grupper selv blir bevisst forhold ved (deler av) organisasjonskulturen og som følge av dette endrer oppfatninger og dermed bidrar til endring. Men, det er også mulig, ved hjelp av konkrete tiltak, å gjennomføre en planlagt og styrt kulturendring. Til sist kan kulturendring skje som følge av en helt eller delvis ødeleggelse av en eksisterende kultur, f.eks. ved total bytte av ledelse ved konkurser o.l. (Schein, 1999). Scheins ulike syn på

hvordan kulturendringer kan skje samsvarer godt med Morgans ulike metaforer for hvordan organisasjoner kan forstås.

Organisasjonskultur er altså en viktig faktor ved sammenslåinger som har som formål å effektivisere kjerneprosesser i den nye organisasjonen. Sprik i organisasjonskulturen kan få konsekvenser både for organisasjonens måloppnåelse, tilpasningsevne og den enkelte medarbeiders trivsel og evne til å samarbeide. Organisasjonskultur er samtidig noe som i mye mindre grad enn formelle organisasjonsstrukturer lar seg endre av formelle beslutninger og handlinger fra ledelsens side.

2.4 Oppsummering teoretisk rammeverk

Organisasjonskulturen kan deles opp i lag, der det ytre laget består av gruppens normer/artefakter. Dette er kulturens uttrykk, som er en representasjon av kulturens innhold. Innholdet består av gruppens verdier, som reflekterer dens underliggende grunnleggende antakelser og virkelighetsoppfatninger. Gruppens kultur kan være delt i distinkte tema, der kulturens uttrykk og innhold henger konsistent sammen innenfor ett og ett tema.

Det er viktig for en organisasjons evne til å nå sine mål at organisasjonens medlemmer deler grunnleggende oppfattelser om hvordan verden *er* og *virker*. Med hensyn til organisasjonens omgivelser må medlemmene bl.a. dele en felles oppfattelse om hvilken metode som vil bidra til å nå organisasjonens mål. Internt må organisasjonens medlemmer ikke minst enes om en felles måte å snakke om sine oppgaver på – et felles språk og begrepsapparat – for å være effektive.

Organisasjoner og endringer av disse kan forstås på ulike måter, fra den rasjonelle «top-down» tilnærmingen, der fokus er på optimalisering av organisasjonens struktur og prosesser, til ulike «bottom-up» tilnærminger som i større grad anerkjenner organisasjoner som sosiale konstruksjoner der samspeillet mellom organisasjonens medlemmer er i fokus.

De fleste som skriver om organisasjonsendringer i dag erkjenner at organisasjonsendringer innebærer mer enn bare å endre organisasjonens strukturer, prosesser, ressurser, osv. Også kulturen må endres for å lykkes med organisasjonsendringer, men endring av kultur er ikke like enkelt å gjennomføre som andre endringer i organisasjoner. Organisasjonskulturen er dypt forankret i medlemmenes selvforståelse. Noen ganger tillegges også organisasjonen en egenverdi av dens medlemmer, som noe som er verdt å bevare i seg selv.

Sammenslåtte organisasjoner kan derfor ha sub-kulturer lenge etter sammenslåingen. Likhet mellom grupped medlemmene og langvarig fysisk nærhet er faktorer som bidrar til dannelselse og

oppretholdelse av sub-kulturer. Ved sammenslåinger kan derfor den resulterende organisasjonen bestå av flere ulike organisasjonskulturer, særlig dersom medlemmene til de tidligere organisasjonene fortsetter å jobbe sammen og på samme sted som før. Dette gjelder ikke minst militære organisasjoner, som utvikler distinkte kulturer og også sub-kulturer knyttet til de ulike organisasjonselementene. Det er dokumentert at mange sammenslåinger blir mindre vellykkede dersom det ikke lykkes å skape en enhetlig kultur.

2.5 Utledning av forskningsspørsmål

Ved sammenslåingen av de grenvise forsyningskommandoene til Forsvarets logistikkorganisasjon i 2002 var det et ønske om å høste stordriftsfordeler og å bruke Forsvarets ressurser mer effektivt. Det eksplisitte målet om å oppnå synergi gjennom felles prosesser gjør at etableringen av Forsvarets logistikkorganisasjon må anses som et forsøk på å gjennomføre en horisontal integrasjon.

Formålet med opprettelsen av Forsvarsmateriell i 2016 var å profesjonalisere de to kjerneprosessene fremskaffe og forvalte materiell, med den overordnede hensikt å bruke forsvarssektorens ressurser mer effektivt. Organisasjonsteorien beskriver at dette forutsetter at den horisontale integrasjonen som startet med opprettelsen av Forsvarets logistikkorganisasjon har blitt slutført med suksess i Forsvarsmateriell.

Ikke minst gjelder dette det kulturelle aspektet av integrasjonen. Teori om organisasjonsendring viser at det må tas hensyn også til det kulturelle aspektet for at endringer skal lykkes og at etableringen av en enhetlig kultur er viktig for organisasjonens effektivitet og måloppnåelse. En enhetlig og felles kultur bidrar til ytre måloppnåelse, men også til organisasjonens evne til å tilpasse seg nye rammebetingelser. Tilsvarende vil en sprikende organisasjonskultur nettopp ikke være en integrator av indre prosesser som sikrer organisasjonens relevans for sine ytre omgivelser. Felles kultur blir dermed en forutsetning for å oppnå formålet med opprettelsen av Forsvarsmateriell.

Kapasitetene i dagens Forsvarsmateriell er basert på organisasjoner med lang selvstendige historie, egne geografiske plasseringer, forsvarsgrenvise tilknytninger og relativt konstante oppgaver. Lite av dette har endret seg siden opprettelsen av Forsvarets logistikkorganisasjon i 2002. Kapasitetene er f.eks. fremdeles lokalisert som før. Forskningen viser at grupper av personell som jobber på samme fysiske lokasjon lettere utvikler en felles kultur enn personell som ikke jobber sammen. Dette forsterkes dersom personellet har jobbet lenge sammen ved

organisasjonselementet. Den militære seleksjonsprosessen og institusjonaliseringen som ofte forekommer i militære organisasjoner kan ytterligere forsterke organisasjonskulturen. Disse forholdene indikerer at de selvstendige organisasjonene som ble til Forsvarets logistikkorganisasjon i 2002 hadde utviklet distinkte kulturelle uttrykk.

Med unntak av perioden 2004-2010, da Forsvarets logistikkorganisasjon ble forsøkt prosessorganisert, har kapasitetene ikke vært utsatt for vesentlige endrede rammebetingelser som kunne ført til kulturendring. Med bakgrunn i teori om endring av organisasjoner og teori om sub-kulturer kan det antas at kulturene fra forsyningskommandoene kan ha blitt videreført side-om-side, først i den sammenslåtte Forsvarets logistikkorganisasjon og senere i Forsvarsmateriell, til skade for Forsvarsmateriells måloppnåelse.

Schein viser likevel at ikke *alle* deler av kulturen er like viktig for organisasjonens måloppnåelse. En undersøkelse av Forsvarsmateriells organisasjonskultur må sette søkelys på de relevante aspekter av kulturen. Forsvarsmateriells to hovedoppgaver er å gjennomføre investeringer i nytt materiell og forvalte det materiellet forsvarssektoren allerede har (Forsvarsdepartementet, 2016b). Begrepet materiellinvestering er relativt enkelt å konkretisere og å avgrense i tid (til starten på et materiellsystems levetid) og i rom (til en anskaffelsesorganisasjon, f.eks. et investeringsprosjekt). Større materiellinvesteringer er også noe Forsvarsdepartementet i lang tid har forbeholdt seg retten til å styre og det finnes både i staten og forsvarssektoren i et godt innarbeidet felles rammeverk for hvordan denne oppgaven skal forstås og utføres (se f.eks. Forsvarsdepartementet, 2020; Regjeringen, 2020).

Begrepet *materiellforvaltning*, derimot, strekker seg over hele materiellsystemets levetid og omfatter en lang rekke ulike ansvar og oppgaver utført av flere organisatoriske ledd på ulike nivåer. Forvaltning av materiell er den oppgaven som historisk har vært nærest knyttet til de grenvise forsyningskommandoene som ble slått sammen til Forsvarets logistikkorganisasjon i 2002 og som i 2016 ble til etaten Forsvarsmateriell. Forsvarsmateriells andel av forvaltningen av materiellsystemene er da også forsøkt konkretisert til å være eierskapsforvaltning, for å skille Forsvarsmateriells ansvar og oppgaver innenfor materiellforvaltning fra f.eks. forvaltningsoppgavene vedlikehold, forsyning og materiellregnskapsføring som utføres av Forsvaret (Forsvarsdepartementet, 2016c, avsn. 2.4-2.5).

Med støtte i organisasjonskulturforskningen antas det derfor at eventuelle kulturforskjeller vil være mest uttalt innen forståelsen av hovedoppgaven eierskapsforvaltning. Siden oppgavens

tema dreier seg om antatte kulturforskjeller i Forsvarsmateriell er det naturlig å se etter det som skiller heller enn det som forener innen (de relevante delene av) organisasjonskulturen i Forsvarsmateriell. Undersøkelsen vil derfor sette søkelys på kulturforskjeller innen det som med Martins begrepsapparat kan kalles et kulturelt tema: **eierskapsforvaltning**. I hvilken grad personellet i Forsvarsmateriell har en felles kultur når det gjelder oppgaven eierskapsforvaltning blir dermed et proxy-mål på om Forsvarsmateriell har en felles kultur i sin helhet.

Som gjennomgangen av relevant teori viser, antas det å være en sammenheng mellom kulturens uttrykk og innhold innen ett og samme kulturelle tema. Gjennom å undersøke uttrykket i det kulturelle temaet eierskapsforvaltning kan det gis en antydning av kulturens innhold. Teorien viser videre at kulturen dannes i møte med et sett eksterne og et sett interne utfordringer. For å sikre bredde i kartleggingen av kulturuttrykkene er det derfor ønskelig å undersøke både et kulturuttrykk knyttet til kulturens *eksterne* funksjon og ett uttrykk knyttet til kulturens *interne* funksjon.

For å operasjonalisere oppgavens problemstilling stilles derfor først et forskningsspørsmål relatert til den interne funksjonen til en organisasjonskultur:

I hvilken grad bruker ulike grupperinger i Forsvarsmateriell likt språk og like begreper knyttet til oppgaven «eierskapsforvaltning»?

Videre stilles et forskningsspørsmål relatert til den eksterne funksjonen til en organisasjonskultur:

I hvilken grad uttrykker ulike grupperinger i Forsvarsmateriell seg likt om hva oppgaven «eierskapsforvaltning» innebærer?

Til sist stilles et forskningsspørsmål knyttet til det kulturelle aspektet ved organisasjonsendringene gruppene i Forsvarsmateriell har gjennomgått:

I hvilken grad opplever ulike grupperinger av personell i Forsvarsmateriell at de er en del av én felles organisasjonskultur?

Svarene på de to første forskningsspørsmålene vil bidra til å kartlegge det kulturelle uttrykket i Forsvarsmateriell knyttet til oppgaven eierskapsforvaltning og avdekke om dette er likt eller

ulikt mellom kapasitetene. De vil også avdekke om det kulturelle uttrykket er konsistent innad i kapasitetene. Sammen med det siste forskningsspørsmålet vil dette bidra til å gi svar på om Forsvarsmateriell har lyktes med å etablere en felles kultur hva gjelder eierskapsforvaltning og dermed indirekte om Forsvarsmateriell har lyktes med å etablere en felles kultur i stort.

Ved å undersøke kulturen i dagens Forsvarsmateriell på denne måten adresseres Statkonsults påpekning av manglende søkelys på kultur ved opprettelsen av daværende Forsvarets logistikkorganisasjon. Svarene gir ny innsikt i det kulturelle aspektet av endringene i forvaltningen av Forsvarets materiell som både opprettelsen av Forsvarets logistikkorganisasjon og Forsvarsmateriell har utgjort. Resultatene kan indirekte antyde om Forsvarsmateriell i dag er en effektiv organisasjon som oppfyller formålet med opprettelsen eller ikke.



3 Metode

I dette kapittelet beskrives oppgavens undersøkelsesdesign og den forskningsmessige metode som er benyttet. Det gis begrunnelser for de metodiske valg som er tatt. Utvalg av analyseenheter og variabler begrunnes og det gis en beskrivelse av hvordan undersøkelsen og analysen ble gjennomført. Kvaliteten på forskningen blir vurdert og det gjøres rede for de forskningsetiske hensyn som er tatt.

3.1 Beskrivelse av undersøkelsesdesign

Denne studien ble gjennomført som en tilfelle-studie, også kalt enkeltcase-studie.

Problemstillingen «Har Forsvarsmateriell lyktes med å etablere en felles kultur?» er et spørsmål om en spesifikk organisasjon. Bakgrunnen for spørsmålet er denne organisasjonens spesifikke organisasjonshistorie koblet med etablerte teorier om organisasjonskultur og organisasjonsendringer.

En slik problemstilling lar seg best klassifisere som «klar», heller enn «uklar» (Jacobsen, 2015, s. 79–81) Det teoretiske underlaget i forrige kapittel viser at organisasjonskultur som fenomen og dens betydning ved organisasjonsendringer er godt forstått. Problemstillingen og forskningsspørsmålene er dermed basert på kjente variabler og sammenhenger. Studien er ikke et forsøk på å etablere ny teori. Derimot er problemstillingen mer vinklet mot å undersøke organisasjonskulturen i Forsvarsmateriell nærmere i lys av teorien. Den er altså mer teori-testende enn teori-utviklende. Temaet og problemstillingen er likevel slik at studien må forholde seg til et eksisterende tilfelle i sitt naturlige miljø. Variablene og verdiene lar seg ikke enkelt manipulere for å teste eventuelle hypoteser som kunne vært satt opp.

Forskningsspørsmålene er derfor ikke formulert som testbare hypoteser, men som mer utforskende spørsmål.

Problemstillingen inviterer ikke til generalisering (Jacobsen, 2015, s. 86–87). Det er situasjonen i denne spesifikke organisasjonen på dette tidspunkt i historien som er interessant. Det er altså ikke behov for et ekstensivt undersøkelsesdesign med analyse av mange enheter og med en målsetting om å bekrefte, eller finne nye, allmenngyldige sammenhenger.

Problemstillingen er også mer «beskrivende» enn «forklarende» (Jacobsen, 2015, s. 81–86). Det er organisasjonskulturen i Forsvarsmateriell på dette tidspunktet som undersøkes og problemstillingen er rettet mot å svare på hvordan situasjonen er. Likevel er det implisitt i

utledningen av forskningsspørsmålene et ønske om å diskutere *hvorfor* situasjonen er som den er. Ved å benytte etablert teori ble det i forrige kapittel utledet forskningsspørsmål på bakgrunn av at det er en antatt sammenheng mellom et knippe faktorer for utvikling av organisasjonskultur og det faktiske kulturuttrykket. Disse vil bli brukt til å diskutere mulige årsaker til de resultatene som fremkommer gjennom undersøkelsen.

Situasjonen i Forsvarsmateriell utforskes for å bedre forstå kulturen i organisasjonen og for å svare på om Forsvarsmateriell har en felles kultur eller er preget av sub-kulturer.

Tilfellestudie-designet er et intensivt design som egner seg for å gå i dybden på ett spesifikt fenomen på et spesifikt tidspunkt og se på detaljer ved en eller noen få undersøkelsesenheter (Jacobsen, 2015, s. 99–100). Designet tillater at studien går dypt inn i organisasjonen, avgrenset i tid og rom og gir «tykke» og «virkelighetsnære» beskrivelser. Tilfellestudier egner seg spesielt godt til å undersøke samspillet mellom aktører og kontekst, i dette tilfellet kapasitetene i Forsvarsmateriell og de organisasjonsendringer som er gjennomført. Designet gir altså god innsikt i organisasjonen som undersøkes og de detaljerte beskrivelsene gir et godt grunnlag for å vurdere de antatte sammenhengene problemstillingen og forskningsspørsmålene er basert på. Videre er kultur et kollektivt fenomen og noe som angår en gruppe. Det er ikke individene som sådan som er de interessante undersøkelsesobjektene, men de samlinger av individer som utgjør gruppene i organisasjonen. Disse kan kalles kollektive enheter. Tilfellestudier egner seg godt for å studere også kollektive enheter (Jacobsen, 2015, s. 97–99).

3.2 Valg av analyseenheter og variabler

3.2.1 Valg av analyseenheter

Etableringen av Forsvarsmateriell var en videreføring av en horisontal integrasjon som ble startet ved etableringen av Forsvarets logistikkorganisasjon. Det at disse tidligere selvstendige organisasjonene fremdeles eksisterer som separate organisasjonselementer i Forsvarsmateriell er grunnlaget for oppgavens problemstilling. Det er derfor naturlig å sammenligne disse organisasjonselementene og se på kulturelle forskjeller og likheter mellom disse.

Analyseelementene i undersøkelsen er derfor de organisasjonselementene i Forsvarsmateriell som er direkte etterfølgere av de organisasjonene som ble slått sammen til Forsvarets logistikkorganisasjon i 2002: Land-kapasiteter, Luft-kapasiteter, Maritime kapasiteter, Felles-kapasiteter og IKT-kapasiteter.

Disse organisasjonselementene hadde tilsvarende oppgaver også før de ble samlet i Forsvarets logistikkorganisasjon, og senere videreført i Forsvarsmateriell, og det å samle disse elementene i én organisasjon og profesjonalisere utøvelsen av oppgavene var eksplisitte målsettinger med begge omorganiseringer. Like oppgaver kan ha bidratt til dannelse av like kulturer i kapasitetene, men det kan også tenkes at kulturene er preget av kapasitetenes særegne organisasjonshistorie. Variasjoner mellom kapasitetene i faktorene som fører til kulturdannelse (uavhengige variabler) kan ha ført til at kulturuttrykket (avhengig variabel) også varierer. Ved å undersøke organisasjonskulturen i hver analyseenhet og systematisk sammenligne disse besvares problemstillingen.

Analyseenhetene ble i undersøkelsen representert av et utvalgt antall respondenter fra hver enhet. For å undersøke organisasjonskulturen i Forsvarsmateriell ble kulturen knyttet til utøvelsen av eierskapsforvaltningsoppgaven brukt som proxy for organisasjonskulturen som helhet. For å undersøke kulturen i kapasiteten ble det gjort et utvalg av respondenter som representerte kapasiteten innenfor dette kulturelle temaet. Det ble derfor spurt etter intervjuobjekter som har oppgaver eller kompetanse innenfor denne oppgaven.

Avdelingene/kapasitetene la likevel vekt på å spørre/plukke ut respondenter med ulike roller innenfor eierskapsforvaltning i de respektive avdelingene for å sikre tilstrekkelig bredde innad i den enkelte gruppe. Gruppene var altså middels heterogene, med noen bruddegenskaper (Jacobsen, 2015, s. 185).

3.2.2 Valg av variabler

Som vist i teorijennomgangen er organisasjonskulturen, inkludert det kulturelle uttrykket, avhengig av de faktorene som har ført til kulturdannelsen.

I henhold til teorien til Martin antas det at kulturen i Forsvarsmateriell og i analyseenhetene er delt opp i kulturelle tema. Det antas videre at organisasjonens hovedoppgaver er strukturerende for slike kulturelle tema. I denne oppgaven benyttes det kulturelle temaet «eierskapsforvaltning» som proxy for organisasjonens kultur i det hele. Som vist i slutten av kapittel 2 er dette valget gjort fordi eierskapsforvaltning er én av Forsvarsmateriells to hovedoppgaver og også den av disse to oppgavene som er mest kompleks og tradisjonelt mest knyttet til de forsvarsgrensvis materiellforvaltningsorganene. «Investering», den andre hovedoppgaven, er mindre kompleks, historisk mindre knyttet til forsvarsgrenene og har i lengre tid vært utført etter felles rammeverk i forsvarssektoren. Kulturelle forskjeller antas derfor å være mest artikulert innenfor det kulturelle temaet «eierskapsforvaltning».

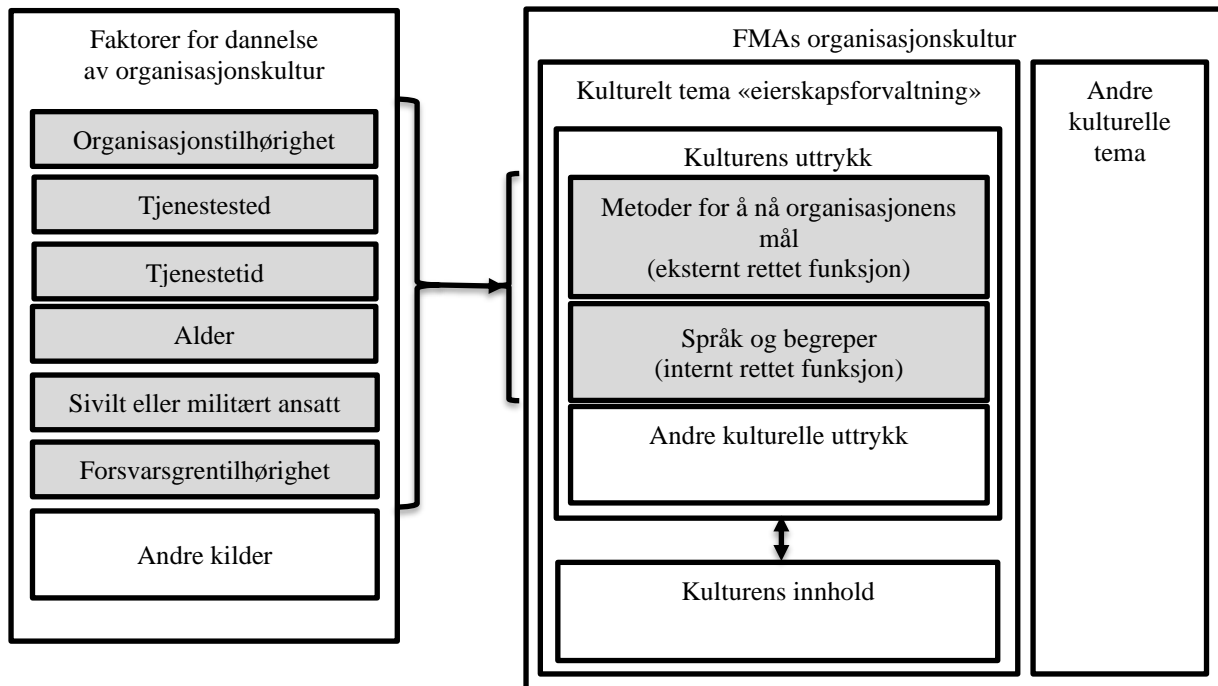
Som Schein og andre teoretikere viser representeres kulturens faktiske innhold ved dens uttrykk. Det er mange ulike kulturuttrykk som er mulig å observere. Som vist i den teoretiske gjennomgangen kan disse deles i to: Uttrykk som knytter seg til hvordan medlemmene samhandler internt og i uttrykk som er relatert til organisasjonsmedlemmenes oppfatninger om hvordan organisasjonen forholder seg til sine omgivelser. I denne undersøkelsen ble det valgt å observere ett uttrykk fra hver kategori for å ha en viss bredde i observasjonene og på den måten ha et bedre grunnlag for knytte de observerte uttrykkene til det faktiske innholdet i kulturen. I undersøkelsen er «språk og begreper» valgt ut av de internt rettede kulturuttrykkene og «metoder for å nå organisasjonens mål» fra de eksternt rettede kulturuttrykkene. Disse danner til sammen en representasjon av organisasjonskulturens egentlige innhold.

Undersøkelsen kartla faktorer hos analyseenheter som er relevante for utvikling av organisasjonskultur. Faktorene som ble kartlagt er forhold som ifølge Schein og Trice & Beyer ofte er avgjørende for at en felles kultur oppstår og opprettholdes, men de er også tilpasset Forsvarsmateriells særegne organisasjonshistorie.

Medlemmenes avdelings-/kapasitetstilhørighet i Forsvarsmateriell, altså den formelle gruppetilhørigheten, er selvsagt en viktig faktor. Tjenestested er også en viktig faktor fordi fysisk samhandling bidrar til kulturdannelse. Medlemmenes alder og tjenestetid i det aktuelle organisasjonselementet er en faktor som kan si noe om i hvilken grad kulturen er internalisert hos medlemmene av gruppen. Om medlemmene er militære eller sivile, og hvilken forsvarsgrensvis tilknytning de militære har, er også en relevant faktor for kulturdannelse fordi en militær kultur knyttet til en forsvarsgren kan ha blitt videreført fra forløperorganisasjonene.

Det kan også være andre faktorer som har bidratt til kulturdannelse, slik som innvirkningen av lederskikkelser i organisasjonens tidlige historie eller skjellsettende hendelser som organisasjonen har gjennomlevd. Disse er dog faktorer som er spesifikke for hver enkelt organisasjonselements historie. Faktorene beskrevet i avsnittet over ble valgt ut som uavhengige variabler fordi de er mer generelle og er felles for alle analyseenheter. Dette gjorde det lettere å sammenligne og diskutere mulige årsaker til eventuelle ulike kulturuttrykk på tvers av analyseenheter.

Figur 2 oppsummerer de variabler undersøkelsen målte og den teoretiske konteksten disse inngår i, herunder også den teoretiske sammenhengen mellom faktorer for dannelse av kultur og kulturelle uttrykk.



Figur 2 – Oppsummering av undersøkelsens variabler (grå felter) og deres teoretiske kontekst

3.3 Valg av metode og verktøy for datainnsamling

3.3.1 Valg av metode

Denne studien ble gjennomført med bruk av kvalitativ metode.

Studier av kulturer har sin opprinnelse i sosialantropologien. I sosialantropologien har metoden der forskeren er en observerende deltaker over lang tid, et feltarbeid, tradisjonelt vært idealet. Deltakende observasjon tillater at forskeren utforsker kulturen stegvis og med et åpent sinn, der nye aspekter kan innlemmes og problemstillingen kan endres etter hvert som forskeren samler data. Gjennom feltarbeidet kommer forskeren «under huden» på gruppen som studeres og avdekker etter hvert de underliggende verdiene og kulturelle antakelsene som ligger under de direkte observerbare kulturuttrykkene. Denne kvalitative forskningsmetoden har sine klare fordeler for forskning på organisasjonskultur, da gruppens tolkning av hendelser og forhold lettere kommer frem. Fokuset er ikke på å kartlegge den objektive virkeligheten, men gruppens subjektive mening om en virkelighet, altså deres felles antakelser. Dette går til

kjernen av definisjonen av (organisasjons-)kulturbegrepet og studier av organisasjoner ved hjelp av kvalitativ metode og deltakende observasjon har da også dominert fagfeltet. Ulempen er at observatøren selv kan påvirke resultatet og analysen i stor grad (Jacobsen, 2015, s. 30, 167).

Etter hvert som organisasjonskulturforskningen har modnet har det oppstått et ønske om å måle kultur på en mer objektiv måte. Det har siden 1980 oppstått en stor mengde kulturmodeller med tilhørende kvantitative måleverktøy. Disse har gjort det mulig å sammenligne kulturer i større skala, hovedsakelig ved å spørre individer i grupper om deres verdier gjennom bruk av spørreskjema. Det har blitt publisert mange artikler som har benyttet kvantitativ metode, men det er også satt spørsmålsteget ved både validitet og reliabilitet ved bruk av kvantitative metoder (Taras, Rowney, & Steel, 2009). Bruk av kvantitative metoder i organisasjonskulturfaget kritiseres for at bruk av spørreskjemaer først og fremst måler respondentenes *forfektede* verdier, altså de som de er seg bevisst og som de ønsker å assosieres med. Videre kritiseres kvantitativ metode og bruk av spørreskjemaer for at de baserer seg på korrelasjonsanalyse uten at det sannsynliggjøres at det er klare årsaks-virkningsforhold mellom variablene som forsøkes målt (Einarsen, Martinsen, Skogstad, & Keeping, 2017, Kapittel 14).

Opgavens søkelys på å kartlegge i hvilken grad kulturuttrykket i Forsvarsmateriell er samstemt eller ikke tilsier at kvantitativ metode kunne vært et godt alternativ. På den annen side inneholder kvantitative studier av kultur dokumenterte svakheter. Bruk av kvantitativ metode forutsetter at kulturuttrykket kvantifiseres. Dersom innhenting av data skulle vært gjort med et spørreskjema med predefinerte svaralternativer måtte mulige kulturuttrykk (avhengige variabler) innen det kulturelle temaet «eierskapsforvaltning» ha blitt beskrevet på forhånd. Dette krever en forutgående kvalitativ utforskning av dette begrepet som tidsrammene til denne studien ikke tillot. Det er også problematisk at forfatteren har en rolle innenfor oppgaven eierskapsforvaltning i organisasjonen som studeres. Dette medfører en fare for at forfatterens egen oppfatning farger utfallsrommet for svaralternativene.

Kvantifiseringen av kulturuttrykk kunne også vært gjort etter datainnsamlingen, uten at dette endrer problemet med forfatterens eventuelle bias. I begge tilfellene ville kvantifiseringen gjort beskrivelsene «tynnere» og mindre «virkelighetsnære» og dermed mindre egnet for å diskutere mulige årsaker til at kulturuttrykkene i Forsvarsmateriell enten er felles eller preget av sub-kulturer.

Studien bruker derfor en kvalitativ metode der ord, heller enn tall, innhentes fra primærkildene. Dette gir en større frihet for respondentene til å selv uttrykke sin forståelse for begrepet eierskapsforvaltning. Bruk av kvalitativ metode gir de fordelene som tradisjonelle kultur-studier har, nemlig muligheten til å nyansere og gå mer i dybden. Dette danner et godt grunnlag for å besvare forskningsspørsmålene og problemstillingen.

3.3.2 Valg av datainnsamlingsverktøy

Bruk av deltakende observasjon var av tidshensyn ikke aktuelt i denne studien. Det ble i stedet valgt å bruke gruppeintervju som datainnsamlingsverktøy.

Dette er også et veletablert verktøy for datainnsamling innenfor samfunnsvitenskapelige studier som benytter kvalitativ metode. Gruppeintervju egner seg godt når det skal samles inn erfaringer på noe spesifikt og der man er mer interessert i gruppens synspunkter og ikke hvert enkelt individs synspunkt (Jacobsen, 2015, s. 160–161). Definisjonen av kultur som nettopp en gruppes felles, grunnleggende antakelser om «hvordan ting er» og «hva som virker» gjør at gruppeintervju var bedre egnet enn individuelle intervju i denne undersøkelsen. Selve gruppeintervjusituasjonen kan bidra til å starte en tankeprosess der individet bearbeider sine erfaringer i løpet av intervjuet. Gruppen gjennomgår da en fortolkningsprosess der individene bidrar til å forstå ulike aspekter ved tematikken og til å forstå fenomenet. Gruppeintervjuet får derfor fram gruppens felles synspunkter, i motsetning til individenes synspunkter. Gruppens felles forståelse kommer bedre frem og de individuelle synspunktene tones ned (Jacobsen, 2015, s. 161)

Det ble valgt å intervju en relativt liten gruppe på to til fire personer fra hver kapasitet. Dette ble gjort fordi oppgaven «eierskapsforvaltning» er kompleks og krever at gruppen gir svar som går mer i dybden enn i bredden. Begge disse forholdene tilsier at det er lurt med en mindre gruppestørrelse enn den mer normale størrelsen på fem til åtte/ni (Jacobsen, 2015, s. 161–162).

Selve intervjuet ble gjennomført som et semi-strukturert intervju der det ble stilt ti spørsmål. Det første spørsmålet samlet inn bakgrunnsinformasjon om respondentene og kartla dermed forhold som kan ha hatt betydning for dannelse av sub-kulturer, men også faktorer som er relevante som kontekst for å tolke respondentenes svar. Deretter fulgte fire spørsmål knyttet til språk og begreper og fem spørsmål knyttet til metoder for å nå organisasjonens mål innenfor oppgaven eierskapsforvaltning. Hovedhensikten med disse var å kartlegge gruppenes

uttrykte kultur. Til slutt ble det stilt tre spørsmål om respondentenes opplevelse av felles organisasjonskultur i Forsvarsmateriell. Intervjueren lot i utgangspunktet diskusjonen gå i fire-fem minutter for hvert spørsmål, men i de tilfellene gruppen misforsto spørsmålet eller da diskusjonen gikk av sporet brukte intervjueren et sett med pre-definerte ledetekster for å få diskusjonen inn på rett spor.

3.4 Gjennomføring av analysen

Hver kapasitet ble undersøkt separat og forskjeller og likheter i det kulturelle uttrykket mellom kapasitetene ble deretter systematisk sammenlignet.

Analysen av dataene som ble innhentet ble gjort ved å dokumentere, utforske, systematisere og til slutt sammenbinde innholdet i intervjuene (Jacobsen, 2015, s. 199). Det ble gjort lydopptak av intervjuene og opptakene ble brukt som grunnlag for å notere ned et kondensert innhold av intervjuene som tekst.

Det ble gjennomført en innholdsanalyse (Jacobsen, 2015, s. 207–213) av teksten for å finne likheter og forskjeller mellom hvordan gruppene hadde svart på spørsmålene, samt om gruppene internt var samstemte eller ikke. Siden undersøkelsen ble gjennomført som et semi-strukturert gruppeintervju var det naturlig å kategorisere utsagnene etter spørsmålene som ble stilt. Utsagn som ble ytret andre steder i intervjuet, men som likevel hadde relevans for et spørsmål ble også kodet slik at alle gruppens utsagn til et spørsmål ble tilordnet samme kategori.

De kategoriserte dataene fra hver gruppe ble så sammenholdt på tvers av gruppene slik at det kom tydelig frem hvordan gruppene totalt sett svarte på både hvert enkelt spørsmål og et sett av spørsmål. Svarene på både enkelt-spørsmål og sett av spørsmål på tvers av gruppene ble oppsummert og disse resultatene fra analysen ble drøftet opp mot forskningsspørsmålene.

3.5 Forskningskvalitet

3.5.1 Intern gyldighet (intern validitet)

Intern gyldighet er et mål på om det som er undersøkt gjenspeiler virkeligheten og om forskeren er i stand til å gjengi det som er undersøkt korrekt (Jacobsen, 2015, Kapittel 11.1).

Utvalget av respondenter ble gjort utfra kapasitetens vurdering av hvem av deres ansatte som er kompetente innenfor emnet «eierskapsforvaltning» hos dem. Respondentene representerte derfor kapasitetens faktiske miljø for eierskapsforvaltning og er ikke et tilfeldig utvalg. Dette

sikret at undersøkelsen evnet å gå i dybden på det kulturelle temaet og at nyansene i det kulturelle uttrykket kom godt frem. Dette styrker den interne gyldigheten.

Intervjugruppenes relativt lille størrelse kan ha innvirket på bredden i de svar gruppen har avgitt. Det er viss fare for at gruppen av den grunn ikke fullt ut er representativ for den avdelingen/kapasiteten og den kulturen som er forsøkt målt. Særlig gjelder dette for gruppen fra Felles-kapasiteter som kun besto av to respondenter. Dette svekker selvsagt studiens interne gyldighet.

Den interne gyldigheten til studien styrkes videre av at den baserer seg på anerkjent teori om kulturdannelse, organisasjonskultur og endringer av organisasjoner. Det er også benyttet anerkjent og egnet metode og datainnsamlingsverktøy.

Samtidig svekkes gyldigheten noe av at det er benyttet kun ett kulturelt tema som proxy for organisasjonens kultur i det hele. Den interne gyldigheten ville vært bedre om flere kulturelle tema hadde vært undersøkt. Den interne gyldigheten svekkes også noe av at det kun er observert to kulturelle uttrykk innenfor det det valgte kulturelle temaet. På den annen side er disse to hentet fra hver sin hovedkategori av kulturelle uttrykk for å sikre bredde i observasjonene, noe som styrker den interne gyldigheten.

Diskusjonene rundt årsakene til de kulturelle uttrykkene begrenses av at det er gjort et utvalg blant de faktorer som fører til kulturdannelse. Ved å gjøre et slikt utvalg kan vesentlige faktorer for kulturdannelse ha blitt utelatt. På den annen side gjør utvalget at diskusjonene på tvers av analyseenheter er konsistente.

Videre har valg av datainnsamlingsmetode medført at det først og fremst er kulturens uttrykk som har blitt målt. Det at kulturuttrykket i denne studien representerer også kulturens faktiske innhold svekker også den interne gyldigheten noe, da studien kan kritiseres for å kun «skrape i overflaten». Bruk av kvalitativ metode og langvarig, deltakende observasjon er «gullstandarden» i kulturstudier og studiens valg av gruppeintervju i stedet svekker den interne gyldigheten. Bruk av gruppeintervju gjør likevel at gyldigheten er vesentlig bedre enn ved bruk av f.eks. kvantitativ metode og spørreskjema.

Ved studier av kultur er det etablert at det er forskjell på det en gruppe *sier* at den oppfatter, mener og gjør, og hva den *faktisk* oppfatter, mener og gjør. Derfor har da også deltakende observasjon vært en dominerende datainnsamlingsmetode i kulturstudier. Ved bruk av gruppeintervju kan det skje at man kun «skraper litt i overflaten» og ikke i god nok grad

klarer å avdekke gruppens egentlige antakelser og verdier. Dette er et argument som kan brukes for å svekke denne studiens interne gyldighet, men samtidig er det kulturelle uttrykket som forsøkes målt ikke av sensitiv eller skambelagt karakter. Det er derfor ikke grunn til å tro at gruppens forfektete verdier avviker vesentlig fra dens egentlige verdier og den interne gyldigheten svekkes ikke som følge av dette forholdet.

Tidsbegrensinger for studien har medført at det ikke har blitt foretatt noen form for respondentvalidering av resultatene. Det er altså ikke utført en ekstern kontroll på at forskeren har evnet å gjengi observasjonene korrekt. Dette svekker den interne gyldigheten.

3.5.2 Overførbarhet (ekstern validitet)

Overførbarhet er et mål på i hvilken grad resultatene fra undersøkelsen er overførbare til andre tilsvarende studieobjekter (Jacobsen, 2015, Kapittel 11.2).

Tilfellestudiet-designet har noen klare begrensinger når det gjelder dette. Det er vanskelig å generalisere fra ett tilfelle til det neste (Jacobsen, 2015, s. 100). Bruk av kvalitativ metode gjør det også vanskelig å generalisere funnene. Studier av et avgrenset fenomen og med få respondenter gjør at resultatene blir lite representative (Jacobsen, 2015, s. 133).

Som med alle tilfellestudier er konklusjonene om kulturen i Forsvarsmateriell spesifikke for denne studien og ikke direkte overførbare til andre tilfeller. Det samme gjelder bruken av det kulturelle temaet «eierskapsforvaltning» som proxy for kulturen i det hele. Dette er spesifikt for organisasjonen Forsvarsmateriell og den særegne organiseringen av forsvarssektoren i Norge. Dette reduserer overførbarheten av studien.

Det valgte undersøkelsesdesignet er likevel i seg selv godt egnet til å bekrefte eksisterende eller avdekke nye allmenngyldige sammenhenger. Denne undersøkelsen har dog en deduktiv tilnærming, der det ble undersøkt om innhentet empiri kan forklares med eksisterende teori. Dette gjør at det ikke er direkte grunnlag for å utvikle ny teoretisk innsikt på bakgrunn av studien. Derimot gir denne tilnærmingen mulighet til å utvikle ny og mer praktisk anvendbar kunnskap om selve objektet som ble studert. Undersøkelsen kan likevel brukes sammen med andre tilsvarende undersøkelser i andre deler av forsvarssektoren i Norge, andre lands forsvarssektorer og øvrige deler av offentlig sektor for å underbygge eksisterende og/eller utvikle ny teori om betydningen av kultur ved organisasjonsendringer. Det kan altså være overførbarhet til andre studier av organisasjonskulturens betydning ved

organisasjonsendringer, også eventuelle senere studier av Forsvarsmateriell på et senere tidspunkt.

3.5.3 Pålitelighet (relabilitet)

Pålitelighet er et mål på om trekk ved selve undersøkelsen har påvirket resultatet (Jacobsen, 2015, Kapittel 11.3).

Av tidshensyn ble det kun gjennomført ett intervju av cirka 1 times varighet med hver gruppe. Dette er ikke optimalt, da gruppen helst skulle hatt bedre tid til å opprette et tillitsforhold både til intervjueren og hverandre (Jacobsen, 2015, s. 162–163). Dette svekker påliteligheten til undersøkelsen noe.

Det kan heller ikke utelukkes at det har oppstått en intervjuereffekt som kan ha påvirket resultatene. Forfatteren av denne oppgaven er selv ansatt i Forsvarsmateriell og har en synlig rolle og en bred kontaktflate innenfor eierskapsforvaltnings-oppgaven i organisasjonen. Særlig for intervjuet av gruppen fra IKT-kapasiteter, der forfatteren selv jobber, er det en sannsynlighet for at dette kan ha oppstått. Dette er forsøkt minimert ved å velge en semi-strukturert intervjuform som ikke i samme grad som et helt åpent intervju åpner for stor påvirkning fra intervjueren. Konteksteffekter har også blitt forsøkt minimert ved å gjennomføre intervjuene i det miljø der gruppens deltakere normalt jobber.

Intervjuene ble ikke fullstendig transkribert, og det kan derfor ha oppstått unøyaktigheter ved etableringen av det skriftlige analyse materialet. Videre er det på grunn av tidsbegrensinger ikke foretatt en rekategorisering av dataene, verken av en ekstern forsker eller av forfatteren selv. Begge disse forholdene svekker påliteligheten til studien.

3.6 Forskningsetiske hensyn

Ved forskning på egen arbeidsplass er det nødvendig å ta hensyn til det forhold at informantene kan ha et forhold til den som gjennomfører undersøkelsen. Informantene i denne oppgaven er av den grunn forespurt om deltakelse indirekte via sine ledere og ikke direkte av forfatteren slik at deltakelsen i minst mulig grad skal være påvirket av respondentens forhold til forfatteren.

Det har også blitt understreket at det er frivillig å delta. Samtlige respondenter har avgitt samtykke. Respondentene har blitt informert om sine rettigheter til når som helst å trekke samtykket og kreve innsyn i og sletting av innsamlede data.

Det er innhentet godkjenning for å innhente data fra Forsvarsmateriell. Det er også innhentet godkjenning for å behandle personopplysninger fra personvernombudet ved Norsk senter for forskningsdata. Rådata har blitt lagret som lydopptak på dedikert maskinvare uten kobling til nettverk. Etter kodifisering og analyse har rådata blitt slettet, da disse i noen grad kunne identifisere respondentene. De kodifiserte dataene er anonymisert, og det er i oppgavens resultatdel ikke mulig å identifisere respondentene.

4 Resultater

I dette kapittelet presenteres resultatene fra intervjuene som ble gjennomført. Funnene kommenteres i liten grad her, da det legges vekt på å skille mellom de innhentede data og forskerens vurdering av disse. Funnene diskuteres derimot i kapittel 5.

4.1 Generelt

4.1.1 Om gruppene

Fem grupper ble intervjuet. Hver gruppe bestod av respondenter fra én kapasitet og gruppene representerte således hver sin kapasitet i Forsvarsmateriell. Det var totalt 15 respondenter. Tre av gruppene bestod av tre respondenter, mens én var på to og én på fire respondenter.

Respondentene var i aldersgruppen 39-67 år, med en snittalder på 51 år. De hadde mellom to og 40 års erfaring fra sin kapasitet eller kapasitetens forløper-organisasjoner, med 19 års erfaring i snitt. Alle hadde på intervjutidspunktet aktive roller innen eierskapsforvaltning, fra saksbehandlernivå til avdelingsledernivå, i kapasiteten.

Av respondentene var åtte militært ansatte, mens syv var sivilt ansatte. 11 av respondentene hadde en tilknytning til Forsvaret gjennom tidligere eller nåværende tilhørighet til en forsvarsgren. Fire hadde ingen slik tilknytning. Tilknytningen til Forsvaret var sterkt grenvist fordelt. De med tidligere eller nåværende tjenestegjøring i Forsvaret fra Land-kapasiteter og Felles-kapasiteter hadde alle tilknytning til Hæren. Hos Luft- og IKT-kapasiteter hadde samtlige med tjenestebakgrunn fra Forsvaret en tilknytning til Luftforsvaret. Tilsvarende hos Maritime kapasiteter. Der hadde alle med tjenestebakgrunn fra Forsvaret en tilknytning til Sjøforsvaret. Gruppene var også sterkt geografisk fordelt. I gruppen fra Maritime kapasiteter hadde alle tjenestested Bergen. I gruppen fra Luft-kapasiteter hadde alle tjenestested Kjeller. I gruppene fra Land- og Felles-kapasiteter hadde alle tjenestested Kolsås. Kun i IKT-kapasiteter var det en blanding. Der hadde én person tjenestested Kjeller, mens resten hadde tilhold på Kolsås.

Oppsummert hadde alle gruppene en blanding av sivil og militære medlemmer, med noe variasjon i erfaringsnivå og rolle i organisasjonen innen hver gruppe. Innenfor hver gruppe hadde deltakerne samme tjenestested og samme forsvarsgrensvis tilhørighet. Unntaket var gruppen fra IKT-kapasiteter, der det var ulike tjenestesteder. De to militære medlemmene i denne gruppen hadde begge bakgrunn fra Luftforsvaret, men det var likevel en heterogenitet i

medlemmenes bakgrunn ved at deltakerne til forskjell fra de andre gruppene hadde lang tjeneste fra tre *ulike* forløperorganisasjoner, nemlig Hærens forsyningskommando, Luftforsvarets forsyningskommando og Forsvarets tele- og datatjeneste.

4.2 Resultater innen språk og begreper for eierskapsforvaltning

4.2.1 Om begrepet eierskapsforvaltning

Gruppene ble stilt spørsmålet: «Hva legger dere i begrepet eierskapsforvaltning?»

Gruppene var enige seg imellom om at eierskapsforvaltningsbegrepet er knyttet til det å ivareta materiellet i hele dets levetid. Det var også stor enighet mellom gruppene at eierskapsforvaltning omfatter minst to dimensjoner: fagmyndighet og systemansvar.

Alle gruppene beskrev at eierskapsforvaltning innebærer å legge til rette for drift/bruk av materiellet, herunder å stille krav til driften/bruken av materiellet (særlig ved å stille krav til vedlikehold). Videre beskrev alle gruppene i større eller mindre grad at eierskapsforvaltning innebærer å holde oversikt over alle relevante myndighetskrav og sørge for at disse blir ivaretatt.

Derimot var det enkelt nyanseforskjeller i språkbruken for detaljene, f.eks. innen konfigurasjonsstyring. Gruppen fra IKT-kapasiteter snakket om å *vedlikeholde* godkjent konfigurasjon, mens gruppen fra Luft-kapasiteter beskrev tilsvarende oppgave som å lage en plan for *implementering av modifikasjoner* basert på innspill fra leverandører eller myndigheter. Gruppen fra maritime kapasiteter brukte begrepet *styrt materiellutvikling* om prosessen for å gjøre nødvendige endringer.

Også innen materiellgodkjenning var det enkelte språklige forskjeller. F.eks. brukte gruppen fra maritime kapasiteter, som eneste gruppe, ordet *sertifisering* i forbindelse med denne oppgaven.

4.2.2 Om regelverk, standarder og andre dokumenter førende for eierskapsforvaltningen

Gruppene ble stilt spørsmålet: «Hvilke regelverk, standarder eller andre dokumenter er førende for deres utøvelse av eierskapsforvaltning?»

Alle gruppene fremhevet Forsvarsmateriells Direktiv for materiellforvaltning i forsvarssektoren som førende for sitt arbeid innen eierskapsforvaltning. Felles-kapasiteter og Luft-kapasiteter refererte til dette direktivet som «bibelen». Land-, Felles- og Maritime kapasiteter nevnte også relevante retningslinjer utgitt av Forsvarsdepartementet. Gruppene brukte ord og begreper fra disse dokumentene likt.

Gruppene skilte seg ved å uttrykke ulikt forhold til lover og forskrifter. Felles-kapasiteter og Luft-kapasiteter nevnte ikke lover og forskrifter i noen særlig grad som styrende for sin utøvelse av eierskapsforvaltning. De øvrige refererte til lover og forskrifter (også referert til som «sivilt regelverk» av Land-kapasiteter), men de refererte til *ulike* lover og forskrifter. Land-kapasiteter nevnte f.eks. kjøretøyforskriften og maskinforskriften, mens IKT-kapasiteter nevnte sikkerhetsloven. Maritime kapasiteter var tydelig på at sjøfartsloven, men også en mengde fagrelaterte forskrifter, var førende for deres eierskapsforvaltning. Felles- og Land-kapasiteter nevnte også fagspesifikke, tekniske standarder (inkludert NATO-standarder) som førende. Gruppen fra Land-kapasiteter påpekte at mye «stammespråk» kommer fra de ulike materiellspesifikke fagfeltene/industriene og at «stammespråket» ofte er nødvendig å bruke av den grunn.

Når det kom til rammeverk for utøvelsen av eierskapsforvaltning, utover Direktiv for materiellforvaltning i forsvarssektoren, var det også sprikende svar. Gruppen fra Felles-kapasiteter fremhevet i liten grad noe rammeverk, men kjente overordnet til livssyklusrammeverket ISO 15288 Systems Engineering (SE). Gruppen fra Land-kapasiteter kjente også til SE, men kun som et rammeverk relevant for fremskaffelse av materiell. Denne gruppen nevnte derimot rammeverket Integrated Logistic Support (ILS) som relevant for eierskapsforvaltning. Gruppen fra IKT-kapasiteter nevnte en rekke termer kjent fra SE, særlig i forbindelse med systemer der eierskapsforvaltningen utøves i samarbeid med NATO, men la også stor vekt på rammeverket Information Technology Infrastructure Library (ITIL) og NATO Federated Mission Networking (FMN)-rammeverket. Denne gruppen kjente også til rammeverket European Military Airworthiness Requirements (EMAR) og mente at dette kunne bli relevant for IKT-materiell som benyttes i tilknytning til luftdomenet. Gruppen fra

Luft-kapasiteter la meget stor vekt på EMAR som rammeverk og brukte språk og begreper derfra gjennom hele intervjuet. Maritime kapasiteter la vekt på det rammeverk som brukes i forbindelse med sivil klassifisering («klassing») av skip. Klassifisering av skip gjøres i nært samarbeid med klassifiseringsselskapet DNV-GL og det ble opplyst at DNV-GL har vært med å utarbeide styringssystemet til Maritime kapasiteter. Gruppen fra Maritime kapasiteter mente at DNV-GL kan ha tatt utgangspunkt i SE for dette. Også gruppen fra Luft-kapasiteter nevnte et eget styringssystem, av dem kalt kvalitetssystem. Dette er bygget for å ivareta kravene i Direktiv for materiellforvaltning i forsvarssektoren og EMAR. Gruppene fra Land-, Felles- og IKT-kapasiteter nevnte ikke noe om egne styrings- og/eller kvalitetssystemer. Land-kapasiteter nevnte sitt eget Reglement for forvaltning av land-materiell som et kapasitetsspesifikt regelverk som gir rammer for deres utøvelse av eierskapsforvaltning. Felles-kapasiteter nevnte at de hadde et tilsvarende reglement under utvikling for felles-materiell, men at det trolig vil bli slått sammen med reglementet fra Land-kapasiteter.

4.2.3 Om rollefordeling mellom Forsvarsmateriell og Forsvaret

Gruppene ble stilt spørsmålet: «Hvordan vil dere beskrive rollefordelingen mellom Forsvaret og Forsvarsmateriell?»

Alle gruppene fremhevet at Forsvarsmateriell skal stille krav som Forsvaret som bruker må utføre. Land-, Luft-, IKT- og Maritime kapasiteter nevnte spesifikt ordet fagmyndighet og beskrev at Forsvarsmateriell som fagmyndighet har en tilsynsrolle overfor brukeren.

Land- og Felleskapasiteter nevnte at det til dels er et kunde/leverandør-forhold mellom Forsvaret og Forsvarsmateriell ved at Forsvaret gjennom såkalte «systemartikkelforvaltnings (SAF)-midler» finansierer konfigurasjonsendringer som Forsvaret ønsker på materiellet. Forsvaret bestiller da en endring som forventes levert av Forsvarsmateriell. Luft- og Maritime kapasiteter mente at det var helt feil å beskrive forholdet mellom Forsvarsmateriell og Forsvaret som et kunde/leverandør-forhold.

Land-, Felles og Luft-kapasiteter var tydelige på at de ikke er en del av vedlikeholds- og forsyningssystemet til Forsvaret. De utførte tidligere (før opprettelsen av Forsvarsmateriell) bestilling av deler og vedlikehold, men anser nå dette som Forsvarets oppgave. Luft-kapasiteter nevnte dog at de for enkelte systemer styrte høyere linjes vedlikehold, mens det for andre systemer var Luftforsvaret som styrte vedlikeholdet. Gruppen fra Maritime kapasiteter var åpen på at rollefordeling vedrørende vedlikehold var et omdiskutert tema hos

dem og at Maritime kapasiteter nok kan anses å være en integrert del av vedlikeholdsorganisasjonen for enkelte fartøysklasser. I gruppen fra IKT-kapasiteter var det delte meninger. Noen hevdet at IKT-kapasiteter var en del av den «bakre» vedlikeholdsorganisasjonen til IKT-systemene og ga «driftsstøtte» til Forsvaret. IKT-kapasiteter ble av ett gruppemedlem omtalt som «vedlikeholdsleverandøren». Andre fra denne gruppen sa kategorisk at IKT-kapasiteter ikke er involvert i driften/vedlikeholdet av IKT-systemene.

4.2.4 Om eierskapet/eierforholdet til det materiellet Forsvaret benytter

Gruppene ble stilt spørsmålet: «Hvordan vil dere beskrive eierskapet/eierforholdet til det materiellet Forsvaret benytter?»

Samtlige grupper uttrykte stor enighet om at det er Forsvarsdepartementet (i stort) som eier materiellet som Forsvaret benytter.

I enkelte grupper var det likevel en diskusjon før man kom frem til dette synet og det kom frem en rekke nyanser og underliggende begrepsbruk. I gruppene fra Land- og Felles-kapasiteter var det ingen diskusjon, men i gruppen fra IKT-kapasiteter ble det i starten hevdet at et spesifikt system var eiet av Luftforsvaret. I denne gruppen ble det også påpekt at sikkerhetsloven har et eierskapsbegrep for graderte informasjonssystemer som peker på brukeren (som oftest Forsvaret) som systemeier. Denne gruppen nevnte også at en del IKT-systemer har divergerende eierskapsforhold, f.eks. NATO-finansiert materiell eller materiell der eierskapet er delt mellom flere land gjennom bilaterale avtaler. For slike systemer brukes eierskapsbegreper fra avtalene som er inngått mellom nasjonene. Gruppen fra Luft-kapasiteter nevnte at enkelte av deres systemer faktisk er eid av andre departementer enn Forsvarsdepartementet. Det kom også frem at de tidligere hadde benyttet «systemeier» om sin egen rolle, men at dette gamle begrepet «henger igjen» fra tidligere. I gruppen fra Maritime kapasiteter ble det først hevdet at Forsvarsmateriell eier materiellet og at det har blitt «gitt» til (stilt til disposisjon for) Sjøforsvaret. I denne gruppen ble det også nevnt at den del materiell som bl.a. Kystvakten benytter faktisk er innleid materiell og dermed ikke er eid av Forsvarsdepartementet.

Land-, Felles-, IKT- og Maritime kapasiteter var tydelige på at brukeren, altså Forsvaret, nok ofte oppfatter seg som den reelle eieren av materiellet. Det ble påpekt både av både Land- og IKT-kapasiteter at dette forsterkes av at Forsvaret rapporterer på sitt materiell både innen materiellregnskap og finansielle regnskap (anleggsregnskap). I gruppen fra Luft-kapasiteter ble det derimot hevdet at Luftforsvaret oppfatter seg som operatør av materiellet og ville svart at departementet var eier dersom de ble spurt.

4.2.5 Oppsummert om språk og begreper for eierskapsforvaltning

Oppsummert var det noe ulikheter mellom gruppene i hvor mye de utbroderte og eksemplifiserte hva eierskapsforvaltningsbegrepet betyr, men i stort var det ingen substansielle forskjeller mellom gruppene hva gjaldt hva de legger i selve eierskapsforvaltnings-begrepet på et overordnet nivå og det språk og de begreper de brukte for å forklare det. Ulikhetene i språk og begrepsbruken kom først frem da detaljer innenfor begrepet ble omtalt.

Alle gruppene refererte til de samme overordnede dokumentene fra Forsvarsmateriell og Forsvarsdepartementet og brukte felles språk og begreper derfra, men skilte seg kraftig ved å vise til ulike lover og forskrifter som førende for sin egen virksomhet. De ulike kapasitetene skilte seg også kraftig ved å vise til ulike metodiske rammeverk, og ulike implementeringer av disse i den enkelte kapasitet. Det var størst variasjonen innad i gruppene i gruppen fra IKT-kapasiteter. De øvrige gruppene var mer ensartet per gruppe i sitt uttrykk.

Gruppene beskrev rollefordelingen mellom Forsvarsmateriell og Forsvaret noe ulikt. Alle gruppene var enige om Forsvarsmateriell rolle som fagmyndighet innen materiell og at dette innebærer en slags tilsynsrolle overfor Forsvaret som bruker av materiellet. Gruppene var derimot ikke enige om kunde/leverandør-begrepet var egnet til å beskrive forholdet mellom Forsvarsmateriell og Forsvaret. Noen grupper brukte slike ord, mens andre mente at det ville bli feil. Det var også stor forskjell på gruppene innen deres syn på rollefordeling mellom etatene hva angår vedlikehold. Noen så seg selv som leverandør av vedlikehold, mens andre avviste dette og noen så seg selv som delvis involvert i vedlikehold. Igjen var det størst intern uenighet innad i gruppen hos IKT-kapasiteter.

Gruppene uttrykte seg likt om det formelle eierforholdet for Forsvarets materiell, selv om det tok noe diskusjon å komme frem til dette. Flere av gruppene startet med uttalelser som pekte

mot at enten Forsvaret eller Forsvarsmateriell er eieren av materiellet som Forsvaret benytter, eller hadde diskusjoner rundt dette underveis i intervjuet. Hos gruppene fra Land- og Felles-kapasiteter var det dog ingen diskusjon rundt dette. Totalt sett ble det observert flere ulike oppfatninger av (nyanser av) eierskapsbegrepet og at de ulike forståelsene var ulikt fordelt mellom gruppene. Det er også interessant at gruppene til slutt var unisont enige om at Forsvarsdepartementet er eier av Forsvarets materiell, også når diskusjonene hadde avdekket at flere materielltyper faktisk er eid av andre departement, sivile aktører eller sammen med andre land.

4.3 Resultater innen metoder for å nå organisasjonens mål

4.3.1 Om hvilke oppgaver som inngår i eierskapsforvaltning

Gruppene ble stilt spørsmålet: «Hva er Forsvarsmateriells konkrete oppgaver i forbindelse med utøvelse av eierskapsforvaltning?»

Gruppene var i stort enige om hvilke oppgaver som inngår i å drive god eierskapsforvaltning. Alle gruppene nevnte godkjenning av materiell, godkjenning av endringer og endringshåndtering som en sentral oppgave innen eierskapsforvaltning.

Videre nevnte alle gruppene, på litt ulikt vis, at det å legge premissene for drift/bruk av materiellet inngår i begrepet. Gruppen fra IKT-kapasiteter, sammen med Land-kapasiteter, nevnte at etablering av masterdata på materiell, i den hensikt å legge til rette for driftsanskaffelser i Forsvaret, er viktig. Land-kapasiteter og Maritime kapasiteter la vekt på å tilrettelegge for riktig vedlikehold, blant annet gjennom utgivelse av dokumentasjon. To grupper (IKT- og Felles-kapasiteter) nevnte *Materielldriftsplan* som et relevant verktøy i denne forbindelse.

To av gruppene omtalte driftsanskaffelser. Gruppen fra Felles-kapasiteter nevnte at dette var noe de drev med før (før opprettelsen av Forsvarsmateriel). I gruppen fra IKT-kapasiteter ble det diskusjon om dette var en oppgave som lå innenfor eierskapsforvaltning eller ikke og det kom frem at det var ulik praksis internt i kapasiteten hva angår driftsanskaffelser.

Alle gruppene nevnte også ulike former for kontrollvirksomhet, og også at det ble utført mindre kontroller enn ønsket. Gruppen fra Luft-kapasiteter skilte seg her noe ut, da de indikerte at mangel på formelle inspeksjoner o.l. til dels ble kompensert med tett, daglig oppfølging av Luftforsvaret gjennom telefonmøter klokken 09:00 hver morgen. Gruppene var

også enige om at utstedelse av *materiellsikkerhetspåbud* og oppfølging av avvik er en del av utøvelsen av eierskapsforvaltning. Unntaket var gruppen fra IKT-kapasiteter, som ikke nevnte dette.

Alle gruppene mente at det å representere Norge i bi- og multilaterale internasjonale fora (herunder NATO) er en del av eierskapsforvaltningen. Slik representasjon fordelte seg dog i to ulike kategorier, som gruppene la ulik vekt på. Den ene kategorien internasjonalt samarbeid som kom frem var oppfølging av spesifikke materiellsystemer, altså i regi av systemansvarsrollen. Land-, IKT- og Luft-kapasiteter nevnte at slikt samarbeid er en del av eierskapsforvaltningen. Den andre kategorien internasjonalt samarbeid som kom frem var i regi av fagmyndighetsrollen, og særlig da i forbindelse med standardiseringsarbeid i NATO. Felles- og IKT-kapasiteter fremhevet dette eksplisitt. I intervjuet med maritime kapasiteter kom det ikke frem hvilken kategori de mente.

Flere av gruppene nevnte at *fagmyndighetsrollen* var blitt mindre tydelig etter opprettelsen av Forsvarsmateriell og utgivelsen av Direktiv for materiellforvaltning i forsvarssektoren. Dette ble hevdet både i gruppen fra IKT-kapasiteter og fra Maritime kapasiteter. I gruppen fra IKT-kapasiteter ble det forholdet mellom fagmyndighet for (IKT-)materieell og den fagmyndighet som f.eks. er tildelt Cyberforsvaret problematisert. Skillet ble omtalt som uklart.

4.3.2 Om nødvendig kompetanse for å utøve god eierskapsforvaltning

Gruppene ble stilt spørsmålet: «Hva er de viktigste kompetansene Forsvarsmateriell trenger for å løse sine oppgaver med hensyn til utøvelse av eierskapsforvaltning?»

Samtlige grupper fremhevet viktigheten av teknisk kompetanse. Alle gruppene nevnte dette tidlig i intervjuet, som oftest før andre typer kompetanser. Både bred og dyp teknisk innsikt ble fremhevet som viktig. Gruppen fra Felles-kapasiteter nevnte at dette var blitt viktigere etter opprettelsen av Forsvarsmateriell og at det nå var større krav til større teknisk innsikt og i mer detalj enn tidligere.

Samtidig var gruppene i stort også enige om at det var behov for kompetanse innen forvaltningsprosesser i stort, benevnt «hele bildet-folk» av gruppen fra Felles-kapasiteter. I Land-kapasiteter ble kompetanse i rammeverket Systems Engineering spesifikt nevnt. Luft-kapasiteter knyttet denne helhetsforståelsen til systemansvarsrollen og fremhevet dessuten at den utdanning som tidligere ble gitt til deres personell inneholdt en grundig innføring i

regelverk for forvaltning. Også gruppen fra Maritime kapasiteter nevnte behovet for helhetsforståelse og prosessuell kompetanse, men fremhevet også behovet for å se hvordan systemer virker inn på hverandre. Denne gruppen kalte dette for integrasjonskompetanse. IKT-kapasiteter nevnte ikke denne type kompetanser.

Gruppene var også enige om at erfaring fra drift/bruk av materiellet er en viktig kompetanse, men skilte seg litt når dette skulle eksemplifiseres. Gruppene fra Land- og Felles-kapasiteter mente at det er en fordel om Forsvarsmateriell-personell har vært direkte brukere av materiellet, mens gruppen fra Luft-kapasiteter vektla erfaring fra Luftforsvarets driftsorganisasjon (*utestasjonene*) og mente at det ikke er nødvendig at personell i Luft-kapasiteter har vært f.eks. flygere. IKT- og Maritime kapasiteter brukte noe mer generelle termer, som *operativ fagkompetanse* og *sjømiliter kompetanse*, for å beskrive hva Forsvarsmateriell-personell burde inneha.

Tilsvarende nevnte også alle grupper at kunnskap om Forsvarets organisasjon og virksomhet er en viktig kompetanse. I gruppen fra IKT-kapasiteter ble det brukt ord som «ufattelig viktig» og at dette gjaldt for både sivilt og militært ansatte. Maritime kapasiteter mente at sivilt ansatte raskest mulig måtte settes inn i Sjøforsvarets organisasjon og virksomhet.

Samtlige grupper mente også at militær kompetanse var viktig. Både Land- og Maritime kapasiteter viste til at fordelingen 40 % militære og 60 % sivile er ideell. I Felles-kapasiteter ble militært personells erfaring fra bruk av materiellet understreket. Sivilt ansatte med tidligere militær erfaring ble likevel ansett som et greit substitutt. I Land-kapasiteter ble også viktigheten av å «ha hatt skoa på» understreket. Gruppen fra IKT-kapasiteter mislikte fyndordet «Så sivilt som mulig – Så militært som nødvendig» og mente at dette kunne misforstås i disfavør av militær kompetanse. De mente at jevnlig påfyll av militær kompetanse fra Forsvaret er viktig for å opprettholde virksomhetsforståelsen, men så også utfordringer ved at militært personell ikke tjenestegjør lenge nok i Forsvarsmateriell og bidrar til dårlig kontinuitet. Gruppen fra Luft-kapasiteter nevnte, som eneste gruppe, at en del internasjonale samarbeidsarenaer er militære arenaer der det er en klar fordel å være militær og kunne vise til solid militær erfaring.

Få av gruppene nevnte kompetanser utover de beskrevet over. Felles- og Land-kapasiteter nevnte merkantil og juridisk kompetanse som viktig, mens dette først kom frem hos Luft-kapasiteter på direkte spørsmål.

4.3.3 Om hovedansvaret for å holde materiell sikkert og tilgjengelig for bruk

Gruppene ble stilt spørsmålet: «Er det Forsvaret eller Forsvarsmateriell som er hovedansvarlig for å holde materiellet sikkert og tilgjengelig for bruk?»

Gruppene svarte først svært ulikt på dette spørsmålet. Gruppene fra Felles- og Luft-kapasiteter svarte umiddelbart at dette er Forsvarsmateriells ansvar. Gruppen fra Luft-kapasiteter var mest kategorisk og hevdet at «ingen diskuterer dette». Disse gruppene refererte til både Forsvarsmateriells styringsparameter L-2-1 (Sikkert materiell tilgjengelig for bruk) fra Forsvarsdepartementets iverksettelsesbrev og til Direktiv for materiellforvaltning i Forsvarssektoren som eksplisitt sier at Forsvarsmateriell er ansvarlig for materiellsikkerhet i forsvarssektoren. Gruppen fra Land-kapasiteter mente derimot at det var brukeren som var ultimat ansvarlig for å holde materiellet sikkert og tilgjengelig for bruk. Gruppen modererte dette noe ved å påpeke at det hele starter hos Forsvarsmateriell, da Forsvarsmateriell er ansvarlig for å stille de riktige kravene både til materiellet og til bruken av det. Gruppene fra IKT- og Maritime kapasiteter startet med å si at det var et delt ansvar mellom Forsvarsmateriell og brukeren å holde det sikkert og tilgjengelig for bruk.

4.3.4 Om ulikheter ved å forvalte forskjellige materielltyper

Gruppene ble stilt spørsmålet: «Er det forskjellig å eierskapsforvalte henholdsvis land-, sjø-, luft, felles- og IKT-materiell?»

På dette spørsmålet sa alle gruppene at det i *prinsippet* skal være likt. Likevel fulgte alle gruppene opp med at det nok i praksis er ulikt. Gruppen fra Felles-kapasiteter påpekte at «det er forskjell på å forvalte en stridsvogn og en ullsokk» og at de krav og oppfølgingssystemer som kreves for en stridsvogn ikke egner seg for en ullsokk. Gruppen fra Luft-kapasiteter nevnte tilsvarende at det ville være «å skyte spurv med kanoner» å ha samme oppfølging av lastebiler som for jagerfly. Både Felles-, Luft-, og IKT-kapasiteter vektla de ulike systemtypene som grunnlag for den ulike praksisen. Gruppen fra IKT-kapasiteter skilte seg her ut ved at de som eneste gruppe ga uttrykk for at de internt har ulike systemkategorier (såkalte *strategiske* og *taktiske* IKT-systemer) som gir ulik praksis.

Alle gruppene, unntatt gruppen fra Luft-kapasiteter, understreket også at de ulike regelverk som gjelder for ulike systemtyper er en kilde til ulik praksis. Kapasitetene er gjennom lov og forskrift gitt noe ulikt ansvar ivareta de ulike systemene, og dermed blir praksis ulik.

Gruppen fra IKT-kapasiteter mente at en forskjell mellom dem og de andre kapasitetene er at de for det meste forholder seg til Cyberforsvaret som sin motpart i Forsvaret, også for IKT-systemer som brukes i de andre driftsenhetene i Forsvaret. Gruppen mente at dette førte til ulik praksis mellom IKT-kapasiteter og de andre kapasitetene når det gjelder samhandlingen med brukeren av systemene. Gruppen fra Felles-kapasiteter mente at det var et særtrekk hos dem at deres systemer veldig ofte inngår i andre kapasiteters systemer og at dette fører til ulik praksis.

Gruppen fra Land-kapasiteter nevnte som eneste gruppe at ulik *organisering* i kapasitetene var en kilde til ulik praksis. Land-kapasiteter er hovedsakelig inndelt etter *systemer*, mens f.eks. Luft- og Maritime kapasiteter er matriseorganisert etter aksene *systemer* og *fag/teknologi*. Det kom ellers frem at forvaltningsmiljøene i kapasitetene ganske sjelden har faglig kontakt i form av besøk og lignende, men at de er veldig lærerike når de først gjennomføres.

4.3.5 Om organisatoriske modeller for å utøve god eierskapsforvaltning

Gruppene ble stilt spørsmålet: «Hva er den beste organisatoriske modellen for å utøve god eierskapsforvaltning?»

Dette spørsmålet var ment å anspore gruppene til å mene noe om materiellforvaltningen på et overordnet nivå, f.eks. om det er best at den er organisert som en separat etat eller som en integrert del av Forsvaret og om den bør være organisert grenvis eller felles. De fleste gruppene svarte i stedet med meninger om hvordan deres egen kapasitet optimalt sett burde vært organisert. Blant annet var særlig gruppen fra IKT-kapasiteter opptatt av at det hadde vært mye omorganiseringer som hadde forstyrret prosessene og hindret at de «satte seg».

Etter hvert kom intervjuene over på det overordnede nivået. Gruppen fra Felles-kapasiteter nevnte ikke noe om en felles-organisering av materiellforvaltningen, men de øvrige gruppene nevnte eksplisitt at en organisering av Forsvarsmateriell som speiler grenene i Forsvaret er det beste. Gruppen fra IKT-kapasiteter refererte fra Fase 3 i omstillingen av Forsvarets logistikkorganisasjon (opprettelsen av felles organisering etter felles prosesser) og sa «Du kan ikke tenke sånn!». Gruppen fra Luft-kapasiteter mente at en tett knytning mot Luftforsvaret er særdeles viktig for eierskapsforvaltning (men mindre viktig for investerings-prosessen) og påpekte at EMAR-rammeverket, som de holder på å innføre, inneholder prosesser som strekker seg over begge etater. De uttrykte et håp om at god implementering av dette

rammeverket skulle gjøre at de kom mer tilbake til tiden da de var Luftforsvarets forsyningskommando. Gruppen fra Maritime kapasiteter hadde heller ingen tro på innføringen av felles prosesser for hele Forsvarsmateriell og nevnte at «det var en grunn til at det var egne skreddersydde forsyningskommandoer som var tett integrert med bruker». De mente at det beste ville være å legge materiellforvaltningen tilbake til Sjøforsvaret (mens investering kunne forbli i Forsvarsmateriell). Et argument hos gruppen fra Maritime kapasiteter var at det var små reelle synergieffekter å hente ved å etablere felles prosesser i en felles organisasjon, da veldig mange systemtyper er spesielle og krever tilpasset oppfølging.

Flere grupper nevnte at forholdet til Forsvarets logistikkorganisasjon og brukeren hadde endret seg til det verre. Alle gruppene, med unntak av gruppen fra Maritime kapasiteter, syntes avstanden til Forsvaret hadde blitt større. Hos gruppene fra Felles- og Land-kapasiteter var det den praktiske samhandlingen med Forsvarets logistikkorganisasjon som var blitt dårligere, mens gruppen fra Luft-kapasiteter påpekte at samhandlingen med Luftforsvaret vedrørende finansiering av materiellforvaltningen hadde blitt vanskeligere. Gruppene fra både Felles-, Land- og IKT-kapasiteter var bekymret for en mer utbredt «oss og dem»-holdning.

4.3.6 Oppsummert om metoder for å nå organisasjonens mål

Oppsummert var det ikke stor forskjell mellom gruppene hva gjaldt hvilke oppgaver som inngår i eierskapsforvaltningsbegrepet. Kun innenfor driftsanskaffelser (anskaffelser gjort over Forsvarets driftsbudsjett) var det noe ulike oppfatninger fra IKT-kapasiteters side, men også internt i denne gruppen var det uenighet om denne oppgaven inngår i eierskapsforvaltningsbegrepet eller ikke.

Gruppene uttrykte seg ganske likt om hvilke kompetanser som behøves for å utøve eierskapsforvaltning. Ulikhetene mellom, men ikke innad i gruppene, viste seg når de skulle eksemplifisere erfaring fra bruk/drift av materiellet. Felles- og Land-kapasiteter fremhevet erfaring som sluttbruker i tillegg til erfaring fra driftsorganisasjonene, som særlig gruppen fra Luft-kapasiteter var opptatt av. Gruppene fra IKT- og Maritime kapasiteter beskrev denne type kompetanse i mer generiske, overordnede termer.

Spørsmålet om hvem som er hovedansvarlig for at materiellet er sikkert og tilgjengelig for bruk (Forsvarsmateriell eller bruker) utløste mye diskusjon innad i enkelte grupper. Det var

heller ikke enighet på tvers av gruppene og det ble hevdet at hovedansvaret lå både hos bruker, hos Forsvarsmateriell og at det er delt.

Gruppene mente alle sammen at det i *prinsippet* er likt å forvalte felles-, land-, luft-, IKT- og maritimt materiell, men var også enige om at det i *praksis* ikke utøves likt i kapasitetene. Det ble oppgitt at den ulike praksisen skyldes ulike materielltyper som har ulike krav til seg, ulik organisering av kapasitetene og forskjellige relasjoner mellom kapasitetene og Forsvaret som bruker.

Alle gruppene var veldig internt fokusert på spørsmålet om optimal organisering av eierskapsforvaltningen. De enkelte gruppene kom likevel etter hvert frem til at eierskapsforvaltning bør være grenvis organisert, altså speile Forsvarets organisasjon. Dette var det stor enighet om på tvers av gruppene. Flere av gruppene var også enige om at avstanden til Forsvaret hadde økt og gitt grobunn for en «oss og dem»-holdning.

4.4 Resultater innen opplevelse av felles organisasjonskultur

4.4.1 Om opplevd kulturendring siden opprettelsen av Forsvarsmateriell i 2016

Gruppene ble stilt spørsmålet: «Har kulturen i deres kapasitet endret seg etter etableringen av Forsvarsmateriell i 2016?»

Gruppene var enige om at det har skjedd få endringer i deres egen kapasitets organisasjonskultur. Det er «ikke mye markant endret» og «mye som før». Gruppen fra IKT-kapasiteter tok hardest i og sa at «FMA-opprettelsen var en ren boksologi-operasjon». Når gruppene ble bedt om å utdype svarer alle gruppene unntatt gruppen fra Luft-kapasiteter at dette i stor grad skyldes at oppgavene er som før og at de utføres av de samme menneskene som tidligere. Gruppene fra IKT- og Maritime kapasiteter var mest eksplisitt på at organisasjonsendringene oppfattes å ha liten reell relevans for deres arbeidshverdag og at det uformelle nettverket («de usynlige linjene») mellom personer i begge etater består som tidligere.

Gruppen fra Luft-kapasiteter var den som i størst grad uttrykte at en viss endring har funnet sted, i form av at nye retningslinjer og regelverk var i ferd med å bli implementert og at dette ga en endring i måten å jobbe på. Også gruppen fra Maritime kapasiteter nevnte at en del personell hos dem var i ferd med å ta inn over seg hvilken rolle Forsvarsmateriell prinsipielt

sett spiller i materiellforvaltningen, men understreket også at lojaliteten til, og identifiseringen med, Sjøforsvaret fortsatt står sterkt. Slagordet «For og med Sjøforsvaret» gjelder enda.

4.4.2 Om opplevelse av felles organisasjonskultur i Forsvarsmateriell

Gruppene ble stilt spørsmålet: «Har Forsvarsmateriell i dag en felles kultur?»

Ingen av gruppene svarte bekreftende på dette spørsmålet. Gruppen fra Felles-kapasiteter mente at dette «er på vei», men også at man ikke er der enda. Gruppen fra Land-kapasiteter oppfattet kulturen i både Luft- og IKT-kapasiteter som forskjellig fra sin egen. Gruppene fra Luft- og Maritime kapasiteter var tydelig på at det i dag ikke er noen felles kultur og også at det heller aldri har vært det. I gruppen fra Maritime kapasiteter ble det igjen henvist til tilhørigheten til Sjøforsvaret, men også at de var «geografisk isolert» i forhold til de andre kapasitetene. Gruppen fra IKT-kapasiteter snakket mest om sine interne kulturforskjeller, særlig om forskjellene på de miljøene som jobber direkte mot Cyberforsvaret og de miljøene som jobber opp mot andre driftsenheter i Forsvaret.

Flere av gruppene ga uttrykk for at de opplever en mer enhetlig kultur på tvers av kapasitetene innenfor investeringsprosessene. Gruppen fra Luft-kapasiteter mente at dette skyldes at PRINSIX-rammeverket for gjennomføring av investeringsprosjekter er felles for alle.

4.4.3 Om opplevde tiltak for å etablere en felles organisasjonskultur i Forsvarsmateriell

Gruppene ble stilt spørsmålet: «Hvilke tiltak pågår eller har tidligere vært iverksatt for å etablere en felles kultur i Forsvarsmateriell?»

Samtlige grupper trakk frem forsøket på å etablere et felles og enhetlig styringssystem som et tiltak for å etablere en felles kultur for eierskapsforvaltning i etaten, men mange var også kritiske til fremdriften og noen var også skeptiske til om det er hensiktsmessig. Gruppene fra Felles- og Land-kapasiteter påpekte at det var en pågående prosess å etablere dette og at det må gjøres ferdig før det får effekt. Gruppene fra IKT- og Maritime kapasiteter var mest skeptiske til om «one size fits all» er hensiktsmessig.

Gruppene fra Felles-, Luft- og Maritime kapasiteter nevnte at fora som «Prosessteam Forvalte» og «Prosessteam Utfase», der kapasitetene deltar i regi av Forsvarsmaterielle Materiellavdeling, bidro til å skape en felles kultur – men mest for de personene som faktisk deltar på disse arenaene og mindre for Forsvarsmateriell som en helhet. I gruppen fra

Maritime kapasiteter ble det uttalt at Materiellavdelingen, som skulle «dra oss [dvs. Forsvarsmateriell] sammen», ikke har lyktes.

Gruppene fra Felles- og Land-kapasiteter fremhevet innføringen av siste versjon av informasjonssystemet «Felles integrert forvaltningssystem» (FIF3.0) som et tiltak som tvinger frem felles måte å utøve eierskapsforvaltning på og felles språk og begreper. I gruppen fra IKT-kapasiteter ble også kompetanse på bruk av FIF3.0 ansett som viktig.

Gruppene fra IKT- og Luft-kapasiteter nevnte den pålagte felles kursingen i rammeverket/ledelsesteorien «Lean» som et tiltak for å bygge en felles kultur. Gruppene fra Luft- og Maritime kapasiteter nevnte også gjennomføringen av egen dag for nyansatte og periodiske foredrag (benevnt «pep-talks») fra Forsvarsmateriells direktør til kapasitetene som tiltak for å bygge en felles kultur, men var usikre på effekten av disse.

4.4.4 Oppsummert om opplevelse av felles organisasjonskultur

Oppsummert var gruppene enige om at kulturen i kapasitetene hadde utviklet seg lite og at dette skyldes at både mennesker og oppgaver er omtrent de samme som før. To grupper indikerte likevel at det på et overordnet nivå var i ferd med å etablere seg en ny forståelse av hvilken rolle Forsvarsmateriell spiller i materiellforvaltningen.

Gruppene var enige om at Forsvarsmateriell i dag ikke har en felles kultur for eierskapsforvaltning og at de oppfatter forskjeller seg imellom. Noen av gruppene nevnte at dette var annerledes for materiellinvesteringer og at det der oppfattes å være en mer lik kultur mellom kapasitetene.

Gruppene hadde lik oppfattelse om at arbeidet med å etablere et felles styringssystem for eierskapsforvaltning er et viktig tiltak for å etablere en felles kultur, men at dette ikke er ferdigstilt. Noen grupper nevnte også enkelte fora innen dette arbeidet, men mente at disse gir liten effekt på utviklingen av en felles kultur for hele organisasjonen. Videre nevnte enkelte grupper at bruken av et felles verktøy (FIF3.0) for utøvelse av eierskapsforvaltningen bidrar til å utvikle felles måte å gjøre ting på og etablere et felles språk og begrepsapparat. Noen grupper nevnte også gjennomføring av felles Lean-kurs, felles nyansattdag og foredrag fra Forsvarsmateriells direktør som tiltak for å etablere en felles kultur, men var skeptiske til effekten av disse.

5 Diskusjon

I dette kapittelet diskuteres resultatene fra undersøkelsen. Funnene blir sett opp mot Forsvarsmateriells organisasjonshistorie og teori om organisasjonskultur og -endringer, og det gis svar på forskningsspørsmålene fra kapittel 2.

5.1 Felles språk, begreper og metoder

I oppgavens teoridel ble det beskrevet at organisasjonens medlemmer vil tjene på å ha et felles språk og begrepsapparat. Dette er en del av kulturens interne funksjon. Et felles språk og begrepsapparat gjør det enklere for medlemmene å samhandle for å løse organisasjonens oppgaver, samt at det gir et felles grunnlag for å stadig tilpasse organisasjonen til nye eksterne krav og forventninger. Det første forskningsspørsmålet var derfor:

I hvilken grad bruker ulike grupperinger i Forsvarsmateriell likt språk og like begreper knyttet til oppgaven «eierskapsforvaltning»?

Videre ble det i oppgavens teoridel beskrevet at organisasjonens medlemmer bør ha en felles oppfattelse av hvordan organisasjonens oppgaver løses. Dette er en del av kulturens eksterne funksjon. En felles metode og praksis gjør organisasjonen effektiv i å løse sine oppgaver og er grunnlaget for å høste de etterlengtede synergieffektene ved horisontal integrasjon av organisasjonsenheter. Det andre forskningsspørsmålet var derfor:

I hvilken grad uttrykker ulike grupperinger i Forsvarsmateriell seg likt om hva oppgaven «eierskapsforvaltning» innebærer?

Til sammen skulle disse to spørsmålene besvare om det var et konsistent kulturelt tema innenfor hovedoppgaven «eierskapsforvaltning» i Forsvarsmateriell, noe som igjen kunne indikere om Forsvarsmateriell har lykket med å etablere en felles organisasjonskultur eller ikke.

Svaret på det første spørsmålet er todelt. På et overordnet nivå var det stort samsvar mellom kapasitetens språk og begreper, men på et mer detaljert nivå var det lite samsvar.

Svaret på det andre spørsmålet er også todelt. Kapasitetene er i stort enige om hvilke oppgaver som inngår i eierskapsforvaltningsbegrepet og om at det i prinsippet er likt å

forvalte land-, sjø-, luft-, felles og IKT-materiell, men at det i praksis må være ulikt likevel og at det er viktigere å være kompatibel med sin respektive forsvarsgren enn med hverandre.

Det er tydelig at alle kapasitetene henter et sett med felles språk, begreper og oppgaver fra departementets retningslinjer (særlig Forsvarsdepartementet, 2016c) og fra Forsvarsmateriells eget Direktiv for materiellforvaltning i forsvarssektoren (Forsvarsmateriell, 2018). Dette indikerer at forsvarsektorens og etatens toppledelse har lyktes med å etablere minst ett element i en felles Forsvarsmateriell-kultur og at det dermed er mulig med en styrt utvikling av kulturen i Forsvarsmateriell. Ikke minst vises dette ved at alle kapasitetene til slutt var unisont enige om at departementet er den formelle eieren av materiellet i forsvarssektoren, selv når de forutgående diskusjonene i flere av gruppene hadde avdekket at dette er en sannhet med flere nyanser i praksis. Denne villigheten til å «glatte over» denne selvmotsigelsen viser at denne grunnleggende antakelsen deles av hele organisasjonen og at den trolig er med på å danne like holdninger til begrepet eierskapsforvaltning.

Den brede enigheten om hvilket språk og hvilke begreper som benyttes på overordnet nivå, og troen på at eierskapsforvaltning av ulike materielltyper i *prinsippet* er likt, kan skyldes at de sentrale retningslinjene fra departementet har vært relativt statiske over en lang periode på mange tiår og derfor har hatt lang tid til å «virke» og dermed bevise for personellet i Forsvarsmateriell at det språk, de begreper og de overordnede metoder som ligger i disse hjelper dem med å overkomme intern friksjon. De formelle retningslinjene fra departementet har i stort inneholdt de samme beskrivelsene av hva det vil si å utøve materiellforvaltning, selv om oppgavefordelingen har blitt oppdatert som følge av organisasjonsendringer. Tilsvarende er det for Forsvarsmateriell relativt nye Direktiv for materiellforvaltning i forsvarsektoren, som ble omtalt som «bibelen» av flere kapasiteter. Språk og begreper i dette direktivet avviker ikke i vesentlig grad fra forløperen Bestemmelser for materiellforvaltning i Forsvaret (Forsvarets logistikkorganisasjon, 2007) og Direktiv for materiellforvaltning i Forsvaret (Forsvarssjefen, 2005), som begge er direkte operasjonaliseringer av departementets føringer, samt det enda tidligere Tjenestereglement for Forsvaret klasse 7 (Forsvarsdepartementet, 1957). Det kan derfor argumenteres for at det ikke er Forsvarsmateriell som har lyktes med å etablere dette felleselementet i sin kultur, men heller at det er en videreført kultur for materiellforvaltning, inkludert eierskapsforvaltning, fra tiden før opprettelsen av både Forsvarsmateriell og Forsvarets logistikkorganisasjon.

Kapasitetene brukte på den annen side ikke likt språk og like begreper når eierskapsforvaltning skulle beskrives på et mer detaljert nivå. Her brukte hver kapasitet språk og begreper hentet fra de ulike fagtradisjoner de tilhører, og de viste også til ulike metodiske rammeverk for hvordan eierskapsforvaltning skulle utøves i praksis – som regel direkte knyttet til nettopp denne fagtradisjonen. Det var også enighet *innad* i de fleste gruppene om hvordan rollefordeling og -benevning er, både mot aktuell forsvarsgren, industrien og eksterne myndigheter, og hvordan man best samhandlet med disse.

Som Schein viser utvikles språk og begreper som et svar på de interne utfordringer organisasjonen må overkomme og sementeres når bruken bidrar til suksess over tid. Fagtradisjonene har flere kilder. Felles språk og begreper dannes både gjennom utdanning, felles praksis og ved at enkelte fag eller materielltyper er regulert av egne lover og forskrifter og håndteres i henhold til den spesifikke bransjens «best practice» rammeverk. Det militære personellet i kapasitetene i Forsvarsmateriell består i stort av personell fra en korresponderende forsvarsgren og de sivilt ansatte er ofte tidligere militære fra samme forsvarsgren, noe som også kom frem i undersøkelsen. Det er en overvekt av personell som både har felles utdanning og tidligere tjeneste fra den respektive forsvarsgrenen. Når personellgruppen gjennom utdanning blir gitt et språk og et begrepsapparat som bringer dem inn i fagtradisjonen, og ved at de gjennom praksis i denne forsvarsgrenen stadig får bekreftet at språket og begrepsapparatet bidrar til effektivt internt samarbeid og ekstern måloppnåelse, blir fagtradisjonen en vesentlig del av kulturen. Dette videreføres også når personellet jobber i Forsvarsmateriell, fordi samhandlingen fortsetter med den aktuelle forsvarsgrenen der dette kulturuttrykket oppsto. I tillegg samhandles det med, og sivilt ansatte rekrutteres fra, et industrisegment som forholder seg til det samme språket og begrepsapparatet gjennom tilsvarende faglig utdanning og forhold til de samme fagspesifikke lover, forskrifter og «best practice» rammeverk. Så lenge det er innenfor samme fag er det altså et felles kulturelt uttrykk når det kommer til språk og begreper.

Resultatene viser at det er observerbare forskjeller mellom kapasitetene når det gjelder språk og begreper for eierskapsforvaltning. Det samme gjelder kapasitetenes syn på metode for å drive eierskapsforvaltning. Samtidig er det for de fleste kapasitetene stor *intern* enighet om disse to aspektene. Det at kapasitetene hver for seg har et konsistent kulturelt uttrykk mellom både den internt rettede funksjonen «språk og begreper» og den eksternt rettede funksjonen «metode for å nå målsettingene» viser at det eksisterer minst ett konsistent kulturelt tema (om

eierskapsforvaltning) i kapasitetene, men ikke i Forsvarsmateriell som sådan. Dette er som forventet når den geografiske spredningen av kapasitetene fremdeles er slik den har vært siden midten av forrige århundre. Dette fører til at personellet stort sett møter og omgås personell fra sin egen kapasitet. Schein og Trice & Beyer angir dette som faktorer for dannelse av organisasjonskultur. I Forsvarsmateriellss tilfelle bidrar dette til at kulturene på de ulike tjenestestedene videreføres, noe som er til hinder for å etablere en felles kultur i Forsvarsmateriell.

5.2 Opplevelse av felles kultur

Oppgavens teoridel viser at organisasjonskultur er et viktig aspekt ved endring av organisasjoner. Statskonsult påpekte at dette hadde vært en stor utfordring ved etableringen av Forsvarets logistikkorganisasjon og gjennomgangen av dokumentene forut for opprettelsen av Forsvarsmateriell viser at dette aspektet var lite synlig i overveielsene som gikk forut for beslutningen om opprettelsen av en ny etat. I tillegg til å undersøke selve organisasjonskulturen i Forsvarsmateriell ble det derfor også stilt et forskningsspørsmål om organisasjonsmedlemmenes oppfattelse av Forsvarsmateriells kultur.

I hvilken grad opplever ulike grupperinger av personell i Forsvarsmateriell at de er en del av én felles organisasjonskultur?

Resultatene viser at svaret er at ulike grupperinger av personell i Forsvarsmateriell i liten grad opplever at de er en del av én felles organisasjonskultur. Dette samsvarer godt med det teoretiske grunnlaget. Kapasitetene har hver for seg en lang historie, på ulike geografiske steder og håndterer separate teknologier og fag. For tre av kapasitetene eksisterer det også sterke bindinger til den forsvarsgren de tidligere var en del av og det er en ubrutt samhandling med disse miljøene gjennom alle omstillingene som har skjedd i materiellforvaltningen etter 2. verdenskrig. At disse faktorene har bidratt til dannelse av egne kulturer i kapasitetene og også bidratt til å opprettholde disse som sub-kulturer etter sammenslåing under Forsvarets logistikkorganisasjon og senere Forsvarsmateriell, er i samsvar med det som teoretikere som Schein og Trice & Beyer hevder.

Resultatene fra undersøkelsen viser at personellet har liten tro på at en felles kultur kan etableres ovenfra av ledelsen gjennom felles kurs, foredrag o.l. og mener at organisatoriske endringer alene ikke bidrar til å hente ut de synergier som var etterspurt. Hvis vi bruker

Morgans metaforer på organisasjoner er det tydelig at synet på Forsvarsmateriell som en maskin som kan «bygges om» av ledelsen ikke deles av personellet i Forsvarsmateriell. Derimot observerer personellet i Forsvarsmateriell at etableringen av felles språk og begreper og felles metoder (f.eks. gjennom Direktiv for materiellforvaltning, den pågående etableringen av et felles styringssystem og implementeringen av verktøyet FIF3.0) sakte gjør dem likere hverandre. Dette korresponderer bedre med de mer «bottom-up» drevne metaforene hos Morgan, særlig organisme-metaforen. Dette er også konsistent med Scheins syn på hvordan kultur oppstår, nemlig gjennom at organisasjonen enes om et sett antakelser, verdier og uttrykk for å både overkomme intern friksjon og møte de eksterne kravene til organisasjonen, og at det er først når organisasjonen lykkes over tid at disse antakelsene, verdiene og uttrykkene blir sementert som en «måte å gjøre ting på hos oss» - altså en kultur.

Personellet i Forsvarsmateriell synes dermed å mene at en felles kultur må vokse frem nedenfra ved at organisasjonens medlemmer opplever at f.eks. felles språk og begreper hjelper dem til å samhandle bedre internt og ved at felles metoder bidrar til at organisasjonen gjør suksess overfor Forsvaret, Forsvarsdepartementet, industrien og øvrige omgivelser. På den annen side kan det være at det er mulig for ledelsen i Forsvarsmateriell å gjennomføre en «top-down» drevet kulturendring, slik Schein mener er mulig. Det er likevel lite fra resultatene som tyder på at det pågår en styrt endring av kultur i Forsvarsmateriell etter f.eks. Lewins eller Kotters modeller. Erfaringene fra Forsvarets logistikkorganisasjon i perioden 2004-2010, som endte med en delvis reversering av beslutningen om å organisere materiellforvaltningen etter felles prosesser uavhengig av materielltype, viser også hvor vanskelig en slik endring kan være og hvor mye som står på spill om slike endringer ikke lykkes.

5.3 Kommentarer til de avvikende funnene

Det er to unntak fra mønsteret som viser kulturell enhet *internt* i kapasitetene, men forskjeller *mellom* kapasitetene. Felles-kapasiteter hadde et ganske likt kulturelt uttrykk som Land-kapasiteter, og IKT-kapasiteter viste et heterogent kulturelt uttrykk internt.

Disse to kapasitetene er ikke i samme grad knyttet til en spesifikk forsvarsgren som de andre. Felles-kapasiteter var den kapasiteten som ble opprettet sist, flere år etter opprettelsen av Forsvarets logistikkorganisasjon og de andre kapasitetene. Etter opprettelsen av Forsvarets logistikkorganisasjon ble det laget fellesavdelinger for ammunisjon, intendanturmateriell og

sanitetsutstyr basert på sammenslåing av de forsvarsgrensvis miljøene for dette (Hanson, 2006, vedlegg 2). Disse virket i noen år før de ble slått sammen til Felles-kapasiteter. Det var dog tidligere personell fra tidligere Hærens forsyningskommando som utgjorde den største delen av de sammenslåtte miljøene (med unntak av sanitets-miljøet som hadde vært uavhengig av forsvarsgrenene også før 2002) og avdelingene ble lokalisert på Kolsås sammen med Land-kapasiteter. Fysisk samlokalisering med Land-kapasiteter og en overvekt av personell med tilknytning til Hæren kan ha bidratt til at kulturen som hadde eksistert i Hærens forsyningskommando ble den dominerende kulturen også i Felles-kapasiteter. Forvaltningen av fellesmateriell er for øvrig i ferd med å bli innlemmet i forvaltningen av landmateriell gjennom en planlagt sammenslåing av Felles-kapasiteter og Land-kapasiteter (Forsvarsmateriell, 2020). Dette antyder at også Forsvarsmateriells ledelse anser at Land- og Felles-kapasiteter i bunn og grunn er samme miljø. Det er likevel vanskelig å si noe sikkert om kulturen i Felles-kapasiteter da gruppen som ble intervjuet var meget liten. Selv om gruppen som ble intervjuet hadde et uttrykk som lignet svært på gruppen fra Land-kapasiteter så kan det være at Felles-kapasiteter reelt sett inneholder et større kulturelt mangfold basert på enten de tidligere forsyningskommandoene eller på kulturelle forskjeller mellom såpass ulike fagtradisjoner som sanitet, ammunisjon, intendantur, osv.

IKT-kapasiteter skilte seg ut ved å være den gruppen med størst variasjon i bruk av språk, begreper og metoder internt. Forløperne til dagens IKT-kapasiteter kan spores tilbake til Statistikkontoret i Forsvarsdepartementet som ble opprettet i 1953 ved at Forsvarets hullkortavdeling ble overført til departementet (Forsvarsdepartementet, 1953, s. 129, 136). Statistikkontoret ble i 1965 til Forsvarets datasentral (FDS) (Forsvarsdepartementet, 1966a, s. 8). Forsvarets tele- og datatjeneste (FTD) ble opprettet i 1986 ved sammenslåing av FDS og Forsvarets Fellessamband som hadde eksistert siden 1953 (Forsvarsdepartementet, 1954, s. 5). FTD ble i motsetning til forsyningskommandoene lagt direkte under departementet (Forsvarsdepartementet, 1985, s. 17; Stortinget, 1985, s. 13), men ble en del av Forsvarets organisasjon ved opprettelsen av Forsvarets logistikkorganisasjon i 2002. Det nye organisasjonselementet fikk navnet IKT-kapasiteter. Store deler av IKT-kapasiteter ble i 2008 besluttet utskilt fra Forsvarets logistikkorganisasjon til det nyopprettede Forsvarets Informasjonsinfrastruktur (INI) (Forsvarsdepartementet, 2009, avsn. 6.13). INI skiftet i 2012 navn til Cyberforsvaret (Forsvarsdepartementet, 2012, avsn. 7.8.3).

IKT-kapasiteter var ikke en del av forsøket på prosessorganisering av Forsvarets logistikkorganisasjon i perioden 2004-2010 (Hanson, 2006, vedlegg 2) og fikk dermed ikke tatt del i den eventuelle felles kulturutviklingen som foregikk i organisasjonen den gang. Dette skulle ifølge det teoretiske grunnlaget ha ført til en videreføring av den opprinnelige kulturen fra FTD, men resultatene fra undersøkelsen viser ikke at IKT-kapasiteter har en homogen kultur. På den annen side ble IKT-kapasiteter tilført tilsvarende miljøer fra de andre forsyningskommandoene ved opprettelsen av Forsvarets logistikkorganisasjon. Dagens IKT-kapasiteter har i dag personell på Haakonssvern, på Kjeller og på Kolsås, med en klar hovedvekt på Kolsås. Dette reflekterer situasjonen fra den organisatoriske sammenslåingen av disse miljøene i 2002. Det at tidligere FTD-personell utgjør brorparten av IKT-kapasiteter tilsier at FTD-kulturen burde ha blitt den dominerende, men det har skjedd liten om noe samlokalisering av de tidligere forsvarsgrenorienterte miljøene. Organisasjonen har også blitt utsatt for en rekke omstillinger ved at det som etter hvert ble Cyberforsvaret ble skilt ut i 2008, samt at det foregikk en insourcing fra en sivil bedrift av driften av ett av de mest sentrale IKT-systemene til Forsvaret i 2006 (Computerworld, 2006). Fagområdet IKT er også ungt og preges av en hurtig utvikling av både teknologi og språk, begreper og metoder for å håndtere den. Gruppen fra IKT-kapasiteter uttrykte da også en viss omstillingstretthet og at ting aldri får «satt seg». Til sammen kan dette ha forstyrret fremveksten av en felles kultur og ført til at subkulturer fra de tidligere forsyningskommandoene kan ha blitt videreført inn i IKT-kapasiteter side om side med FTD-kulturen.

En annen ting som også er spesielt for IKT-kapasiteter er at de forholder seg til større deler av Forsvaret enn de øvrige kapasitetene. Resultatene viser tydelig at Maritime kapasiteter forholder seg til Sjøforsvaret, Luft-kapasiteter til Luftforsvaret og Land-kapasiteter til Hæren og Heimevernet og deler mye av deres kultur. IKT-kapasiteter forholder seg *i hovedsak* til Cyberforsvaret (som inntil 2008 var en del av IKT-kapasiteter), men *også* til de øvrige driftsenhetene i Forsvaret. Det kom tydelig frem i intervjuet med IKT-kapasiteter at miljøene i IKT-kapasiteter som forholdt seg til andre enn Cyberforsvaret ikke følte at de var en fullt integrert del av IKT-kapasiteter og at de måtte forholde seg til deres respektive forsvarsgrener språk, begreper og måte å samhandle på. IKT-kapasiteter har også en vesentlig lavere andel militære (18%, mot 45-55 % i de øvrige kapasitetene) (Røtvold, Presterud, & Øhrn, 2018), og dette fører nok til en svakere binding til forsvarsgrenenes kulturer og at IKT-kapasiteter ikke i samme grad deler deres oppfatninger av hvordan verden *er* og *virker*.

Også Felles-kapasiteter har kontaktflate mot hele Forsvaret, uten at den samme inkoherenen internt ble observert der. Det kan likevel ikke utelukkes at også Felles-kapasiteter har et større mangfold i både språk, begreper og metoder enn det som kom frem i undersøkelsen, for eksempel basert på ulike knytninger til ulike forsvarsgrener. På den annen side kan det tenkes at spesielle fagområder som ammunisjon og sanitetsmateriell utgjør sub-kulturer i seg selv som er like på tvers av Forsvaret. Igjen gjør størrelsen på gruppen fra Felles-kapasiteter at det er vanskelig å trekke gode slutninger fra datagrunnlaget.

6 Konklusjon

I dette kapittelet gis det et svar på oppgavens problemstilling. Konklusjonens relevans for Forsvarsmateriell som organisasjon diskuteres kort, før forslag til videre forskning antydes.

6.1 Enhetlig eller preget av historien?

Denne oppgavens tittel er «Organisasjonskulturen i Forsvarsmateriell – Felles eller preget av historien. Oppgavens problemstilling er: Har Forsvarsmateriell lyktes med å etablere en felles kultur?

Undersøkelsen viser at det ikke er en felles organisasjonskultur for eierskapsforvaltning i Forsvarsmateriell selv om det finnes en kjerne av enhet på overordnet nivå på tvers av organisasjonselementene. Hver kapasitet har fortsatt et distinkt kulturelt uttrykk. De ulike uttrykkene indikerer at også *innholdet* i de kapasitetsvise kulturene skiller seg fra hverandre. Organisasjonen er fremdeles preget av sub-kulturer innen temaet eierskapsforvaltning. Eksistensen av distinkte sub-kulturer innen dette temaet indikerer at organisasjonskulturen i stort også er delt inn i sub-kulturer og at Forsvarsmateriell ikke har lyktes med å etablere en felles kultur.

Dette har sin rot i at kapasitetene alle har lange forløperhistorier der de både organisatorisk og geografisk har vært adskilt fra hverandre, samtidig som de har hatt sterke bindinger mot hver sin del av Forvaret (forsvarsgrenene). Dette har i liten grad endret seg, hverken etter opprettelsen av Forsvarets logistikkorganisasjon i 2002 eller opprettelsen av Forsvarsmateriell i 2016. F.eks. har store deler av kapasitetenes personell fortsatt en bakgrunn fra den aktuelle forsvarsgrenen som kapasiteten tradisjonelt har samhandlet med og fortsatt samhandler med. Lojaliteten til egen forsvarsgren, som etableres gjennom tidligere tjeneste der, videreføres i kapasitetene til tross for de nå ikke er en organisatorisk del av Forvaret. Videre er kulturene sterkt formet av den teknologi- og materielltype de forvalter og den fagtradisjon de derfor tilhører. Separate lover og forskrifter for de ulike materielltypene, samt industrielle bransjestandarder, trumfer de spede forsøkene på å etablere felles språk, begreper og metode å jobbe etter på tvers av Forsvarsmateriell.

Både etableringen av Forsvarets logistikkorganisasjon og etableringen av etaten Forsvarsmateriell var store endringer av materiellforvaltningen i forsvarssektoren. Endringene var ikke drevet frem nedenfra, men var besluttet fra toppen. Formålet var å optimalisere materiellforvaltningen ved å «bygge om maskinen» som utfører dette. Sammenslåingen av de grenvise forsyningskommandoene til en enhetlig organisasjon kan ikke sies å ha blitt fullført, hverken i Forsvarets logistikkorganisasjon eller i arvtageren Forsvarsmateriell, i alle fall ikke hva angår kulturen i organisasjonen. Personellet i Forsvarsmateriell oppfatter ikke at de er en del av en felles kultur og føler sterkere kulturell tilhørighet til de forsvarsgrener de tidligere var enn del av enn til hverandre.

6.2 Relevans for Forsvarsmateriell

Funnene i denne studien indikerer at Forsvarsmateriell ikke har en felles kultur, men heller at organisasjonen er preget av sin historie og består av en rekke sub-kulturer. Tidligere forskning viser at dette kan være kontra-produktivt for organisasjonen og bidra til lavere måloppnåelse enn nødvendig. Opprettelsen av Forsvarsmateriell hadde som formål å øke kvaliteten på materiellforvaltningen og på sikt økte effektiviteten. Også opprettelsen av Forsvarets logistikkorganisasjon fjorten år før skulle bidra til mer effektiv ressursbruk innen materiellforvaltningen, men ifølge Statskonsults rapport fra 2006 hadde de ønskede synergi-effektene ikke materialisert seg. Statskonsult pekte på at det kulturelle aspektet av en slik horisontal integrasjon hadde blitt undervurdert. Denne undersøkelsen dokumenterer at etterfølgerorganisasjonen Forsvarsmateriell også i dag har en sprikende organisasjonskultur. Det er grunn til å tro at de kulturelle hindre for å oppnå synergi og bedre effektivitet fremdeles består og at «de kortere styrings- og ansvarslinjer» ikke alene er nok til å oppnå Forsvarsdepartementets mål med opprettelsen av etaten Forsvarsmateriell. Det må gjøres en innsats for å etablere en felles og mer enhetlig organisasjonskultur dersom etaten skal oppnå den profesjonalisme som har vært traktet etter så langt tilbake som til 1966.

Organisasjonen har en kjerne av felles kultur for eierskapsforvaltning på et overordnet nivå. Ved å ta utgangspunkt i dette og satse på kulturbygging innenfor dette området kan en felles kultur for eierskapsforvaltning styrkes. Dette vil i så fall kreve det satses på opplæring i felles språk, begreper, metoder, osv. på samme måte som organisasjonen har for sin andre hovedoppgave: investering. Det er i så måte et problem at forsvarssektoren i liten grad lenger har egne skoler og utdanninger for (materiell-)forvaltning. Videre vil den geografiske plasseringen av kapasitetene og personellstrukturen på kort og midlere sikt bestå. Disse

faktorene vil bidra til opprettholdelse av sub-kulturene og må motvirkes med konkrete tiltak for økt samhandling og samvær på tvers i organisasjonen.

Til sist må det vurderes om det er realistisk, eller endog hensiktsmessig, å etablere en felles kultur i Forsvarsmateriell når Forsvaret er delt inn i forsvarsgrener og andre driftsenheter. Når Forsvarsmateriells virksomhet er så tett knyttet til Forsvaret kan det tenkes at de største synergieffektene kan hentes ut ved at kapasitetene er best mulig tilpasset sin respektive forsvarsgren og ikke ved at de ligner mest mulig på hverandre.

6.3 Videre forskning

Kulturen i Forsvarsmateriell, herunder eksistensen av sub-kulturer, samhandlingen mellom dem og hvordan kulturen påvirker organisasjonens måloppnåelse er ikke godt undersøkt eller forstått. Det samme kan sies om Forsvarets logistikkorganisasjon i perioden 2002 til 2016.

Det er bemerkelsesverdig at det kulturelle aspektet av to slike omfattende omstillinger i norsk forsvarssektor ikke har vært fulgt opp med forskning på de 18 årene som er gått siden de forsvarsgrenvise forsyningskommandoene ble satt sammen under samme organisatoriske overbygg.

Et forskningsprogram som følger den videre utviklingen av kulturen i Forsvarsmateriell over tid kan gi både teoretiske og praktiske innsikter i kulturens betydning for måloppnåelse i slike sammenslåtte organisasjoner. Et eksempel til etterfølgelse her er studiene som er gjort av det tysk-nederlandske armékorpsset etter sammenslåingen av to lands militære enheter. I denne sammenslåingen ble ikke kulturen ignorert, men derimot gjort til gjenstand for systematisk forskning (Janssen, 1999; Klein & vom Hagen, 2000; Moelker, Soeters, & vom Hagen, 2006).

Konkret vil det være nyttig med oppfølgingsstudier som kontrollerer denne studiens funn ved å undersøke andre aspekter av kulturen i Forsvarsmateriell og ser om kulturforskjellene mellom (og i) kapasitetene varierer dersom man måler et annet kulturelt tema enn eierskapsforvaltning (f.eks. investering) og/eller bruker andre kulturelle uttrykk som indikatorer på innholdet i organisasjonskulturen (f.eks. hvordan måloppnåelse evalueres).

Til sist kan det være nyttig å studere andre større sammenslåinger i norsk offentlig sektor eller i andre lands forsvar for å se om funnene blir de samme i andre organisasjoner som har blitt til ved horisontale sammenslåinger eller om funnene i denne studien skyldes særlige forhold i organisasjonen Forsvarsmateriell og dens unike organisasjonshistorie.



Litteraturliste

- Andersen, M. (2016). Hva er fellesoperasjoner? I M. Andersen & G. Ødegaard (Red.), *Militære fellesoperasjoner - en innføring* (s. 21–28). Oslo: Abstrakt Forlag A/S.
- Bang, H. (2013). Organisasjonskultur: En begrepsavklaring. *Tidsskrift for Norsk Psykologforening*, 50, 326–336.
- Burk, J. (1999). Military culture. *Encyclopedia of violence, peace and conflict*, 2, 447–462.
- Cameron, E., & Green, M. (2009). *Making sense of change management : a complete guide to the models, tools and techniques of organizational change*. Kogan Page Limited
Reprinted. <https://doi.org/10.1108/00251740910946769>
- Computerworld. (2006). Forsvaret tar over ansvaret for egen it-drift. Hentet 12. mai 2020, fra <https://www.cw.no/artikkel/forsvaret-tar-over-ansvaret-egen-it-drift>
- Deal, T. E., & Kennedy, A. A. (1982). *Corporate Cultures*. Reading: Addison Wesley.
- Devine, M. (1999). *Mergers and Acquisitions: The Roffey Park mergers and acquisitions checklist*. West Sussex: Roffey Park Management Institute.
- Diesen, S. (2005). Foredrag i Oslo Militære Samfund 28. november 2005 ved Forsvarssjef general Sverre Diesen. Hentet 21. januar 2020, fra <https://oslomilsamfund.no/tag/2005/>
- Einarsen, S., Martinsen, Ø. L., Skogstad, A., & Keeping, D. (2017). *Organisasjonskultur. Organisasjon og ledelse*. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Forsvarets logistikkorganisasjon. (2007). *Bestemmelser for materiellforvaltning i Forsvaret*. Oslo: Forsvarets logistikkorganisasjon.
- Forsvarsdepartementet. (1947). St.mld. nr. 25 (1947) Om ordningen av den øverste militære forvaltning. *Stortingsforhandlinger (ib. utg.)*. 1947 Vol. 91 Nr. 2b. Hentet fra https://urn.nb.no/URN:NBN:no-nb_digistorting_1947_part2_vol-b
- Forsvarsdepartementet. (1953). St. prp. nr. 2 (1953) Forsvarets organisasjon. I *Stortingsforhandlinger (ib. utg.)*. 1953 Vol. 97 Nr. 2a. Oslo: Forvaltningstjenestene.

Hentet fra https://urn.nb.no/URN:NBN:no-nb_digistorting_1953_part2_vol-a

Forsvarsdepartementet. (1954). St.prp. nr. 86 (1954) Personellorganisasjonen i Forsvaret 1954-55. *Stortingsforhandlinger (ib. utg.). 1954 Vol. 98 Nr. 2a*. Hentet fra https://urn.nb.no/URN:NBN:no-nb_digistorting_1954_part2_vol-a

Forsvarsdepartementet. (1957). *Tjenestereglement for Forsvaret klasse 7 : Materiellforvaltning*. Oslo: Forsvarsdepartementet.

Forsvarsdepartementet. (1961). St.prp. nr. 1 (1961-62). I *Stortingsforhandlinger (ib. utg.). 1961/62 Vol. 106 Nr. 1*. Oslo: Forvaltningstjenestene. Hentet fra https://urn.nb.no/URN:NBN:no-nb_digistorting_1961-62_part1_vol-a

Forsvarsdepartementet. (1965). Innstilling fra utvalget for Forsvarets ledelse, utvalget oppnevnt ved kongelig resolusjon av 25. oktober 1963. *Stortingsforhandlinger (ib. utg.). 1965/66 Vol. 110 Nr. 3c*. Hentet fra https://urn.nb.no/URN:NBN:no-nb_digistorting_1965-66_part3_vol-c

Forsvarsdepartementet. (1966a). St.meld. nr. 67 (1965-1966) Virksomheten i Forsvarets rasjonaliseringsråd i 1965. *Stortingsforhandlinger (ib. utg.). 1965/66 Vol. 110 Nr. 3c*. Hentet fra https://urn.nb.no/URN:NBN:no-nb_digistorting_1965-66_part3_vol-c

Forsvarsdepartementet. (1966b). St.meld. nr. 80 (1965-1966) Hovedretningslinjer for organisering av Forsvarets ledelse. *Stortingsforhandlinger (ib. utg.). 1965/66 Vol. 110 Nr. 3c*. Hentet fra https://urn.nb.no/URN:NBN:no-nb_digistorting_1965-66_part3_vol-c

Forsvarsdepartementet. (1969). St.prp. nr. 125 (1968-1969) Organisering av Forsvarets overkommando. *Stortingsforhandlinger (ib. utg.). 1968/69 Vol. 113 Nr. 2*. Hentet fra https://urn.nb.no/URN:NBN:no-nb_digistorting_1968-69_part2_vol-a

Forsvarsdepartementet. (1973). St. prp. nr. 103 (1972-73) Om visse organisasjonsendringer m.v. i Forsvaret. *Stortingsforhandlinger (ib. utg.). 1972/73 Vol. 117 Nr. 2b*. Hentet fra https://urn.nb.no/URN:NBN:no-nb_digistorting_1972-73_part2_vol-b

Forsvarsdepartementet. (1985). St.prp. nr. 1 (1985-1986). *Stortingsforhandlinger (ib. utg.). 1985/86 Vol. 130 Nr. 1c*. Hentet fra https://urn.nb.no/URN:NBN:no-nb_digistorting_1985-86_part1_vol-c

-
- Forsvarsdepartementet. (1991). St. prp. nr. 53 (1990-91) Om visse organisasjonsendringer mv i Forsvaret. *Stortingsforhandlinger (ib. utg.). 1990/91 Vol. 135 Nr. 2a*. Hentet fra https://urn.nb.no/URN:NBN:no-nb_digistorting_1990-91_part2_vol-a
- Forsvarsdepartementet. (1998). St.meld. nr. 22 (1997-98) Hovedretningslinjer for Forsvarets virksomhet og utvikling i tiden 1999-2002. Hentet fra <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/stmeld-nr-22-1997-98-/id191476/>
- Forsvarsdepartementet. (2000). St.prp. nr. 55 (1999-2000) Forsvarets logistikkfunksjoner - Framtidig virksomhet, styring og organisering. *Stortingsforhandlinger (ib. utg.). 1999/00 Vol. 144 Nr. 2b*. Hentet fra https://urn.nb.no/URN:NBN:no-nb_digistorting_1999-2000_part2_vol-b
- Forsvarsdepartementet. (2003). St.prp. nr. 12 (2003-2004) Iverksetting av fase 3 i omstillingen av Forsvarets logistikkorganisasjon. *Stortingsforhandlinger (ib. utg.). 2003/2004 Vol. 148 Nr. 2a*. Hentet fra https://urn.nb.no/URN:NBN:no-nb_digistorting_2003_part2_vol-a
- Forsvarsdepartementet. (2008). Fremtidig innretning av FLO, Sluttrapport og anbefaling. *Rapport*, 1–65. Hentet fra Forsvarets arkivsystem DocuLive.
- Forsvarsdepartementet. (2009). St.prp. nr. 1 (2008–2009) For budsjettåret 2009. Hentet fra <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/stprp-nr-1-20082009-/id530537/>
- Forsvarsdepartementet. (2012). St.prp. nr. 73 S (2011-2012) Et forsvar for vår tid. Hentet fra <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/prop-73-s-20112012/id676029/>
- Forsvarsdepartementet. (2015). Prop. 1 S (2015-2016) For budsjettåret 2016. Hentet fra <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/prop.-1-s-fd-20152016/id2455797/>
- Forsvarsdepartementet. (2016a). Forsvarsmateriell er etablert. Hentet 29. september 2019, fra <https://www.regjeringen.no/no/aktuelt/forsvarsmateriell-er-etablert/id2469462/>
- Forsvarsdepartementet. (2016b). Instruks for direktør Forsvarsmateriell. *Instruks*. Hentet fra Forsvarsmateriells arkivsystem DocuLive.
- Forsvarsdepartementet. (2016c). *Retningslinjer for materiellforvaltning i forsvarssektoren*.

Oslo: Forsvarsdepartementet.

Forsvarsdepartementet. (2020). PRINSIX. Hentet 19. april 2020, fra <https://forsvaret.no/prinsix/>

Forsvarsmateriell. (2018). *Direktiv for materiellforvaltning. Direktiv*. Oslo: Forsvarsmateriell.

Forsvarsmateriell. (2020). 2020/006032-001 Mandat fusjonering av FMA Felleskapasiteter og FMA Landkapasiteter. Hentet fra Forsvarsmateriells arkivsystem DocuLive.

Forsvarssjefen. (2005). *Direktiv for materiellforvaltning i Forsvaret*. Oslo: Forsvarsstaben.

Gaughan, P. A. (2002). *Mergers, Acquisitions, and Corporate Restructurings*. New York: John Wiley & Sons Inc.

Hackmann, J. R. (2002). *Leading teams: Setting the stage for great performances*. Boston: Harvard Business School Press.

Hanson, H. (2006). *Reorganiseringen av materiellforvaltningen i Forsvaret (mastergradsavhandling)*. Oslo: Universitetet i Oslo.

Hartnell, C. A., Ou, A. Y., Kinicki, A. J., Choi, D., & Karam, E. P. (2019). A meta-analytic test of organizational culture's association with elements of an organization's system and its relative predictive validity on organizational outcomes. *Journal of Applied Psychology, 104*(6), 832–850. <https://doi.org/10.1037/ap10000380>

Hofstede, G. (1993). *Kulturer og organisasjoner*. Oslo: Bedriftsøkonomens Forlag.

Hofstede, G., Hofstede, G. J., & Minkov, M. (2010). *Cultures and Organizations: Software of the Mind. Revised and Expanded, 3rd Edition*. New York: McGraw-Hill.

Jacobsen, D. I. (2015). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode* (3. utg.). Oslo: Cappelen Damm Akademisk.

Janssen, C. J. (1999). Ein bischen" bi" schadet nie: The German-Dutch Army Corps. Haag: Royal Netherlands Army.

Karp, T. (2014). *Endring i organisasjoner: Ideologi, teori og praksis*. Oslo: Cappelen Damm

Akademisk.

Klein, P., & vom Hagen, U. (2000). The German-Netherlands Corps after five years: The culture of a multinational unit. I *36th Internatinonal Applied Military Psychology Symposium*. Split.

Kotter, J. P. (1996). *Leading Change*. Boston: Harvard Business School Pres.

Kotter, J. P., & Heskett, J. L. (1992). *Corporate Culture and Performance*. New York: Macmillan.

Lewin, K. (1947). Frontiers in group dynamics: II. Channels of group life; social planning and action research. *Human relations*, *1*(2), 143–153.

Martin, J. (1992). *Cultures in organizations: Three perspectives*. New York: Oxford University Press.

Moelker, R., Soeters, J., & vom Hagen, U. (2006). *Cultural Interoperability: Ten Years of Research into Co-operation in the First German-Netherlands Corps*. Breda & Strausberg: Sozialwissenschaftliches Institut der Bundeswehr.

Morgan, G. (1986). *Images of Organization*. Newbury Park: Sage Publications Inc.

NOU 1992:12. (1992). *Forsvarskommissjonen av 1990*. Oslo: Forsvarsdepartementet. Hentet fra https://urn.nb.no/URN:NBN:no-nb_digibok_2007102600053

NOU 1999:8. (1999). *Materiellforvaltningen i Forsvaret : Fremtidig virksomhet, styring og organisering*. Oslo: Forsvarsdepartementet. Hentet fra https://urn.nb.no/URN:NBN:no-nb_digibok_2008082700097

Peters, T. J., Waterman, R. H., & Jones, I. (1982). *In search of excellence: Lessons from America's best-run companies*. New York: Harper & Row.

Regjeringen. (2020). Staten prosjektmodell for store investeringer. Hentet 12. januar 2020, fra <https://www.regjeringen.no/no/tema/okonomi-og-budsjett/statlig-okonomistyring/ekstern-kvalitetssikring2/id2523818/>

Røtvold, A., Presterud, A. O., & Øhrn, M. (2018). *FFI-rapport 18/01190 Personell og*

kompetanse i Forsvarsmateriell - kartlegging av basislinje og analyser av fremtidig kompetansebehov. Kjeller: Forsvarets forskningsinstitutt.

Schein, E. H. (1987). *Organisasjonskultur og ledelse: er kulturendring mulig?* Mercuri Media Forlag.

Schein, E. H. (1990). Organizational culture. *American Psychologist*, 45(2), 109–119.

Schein, E. H. (1999). *Corporate Culture Survival Guide*. San Francisco: Jossey-Bass.

Selznick, P. (1957). *Leadership in Administration: A Sociological Interpretation*. New York: Harper & Row.

Statskonsult. (2006). *Omstillingen av Forsvaret 2002–2005. Rapport 2006:07*. Oslo: Statskonsult.

Stortinget. (1985). Budsjett-innst. S. nr. 7 (1985-86). *Stortingsforhandlinger (ib. utg.)*. 1985/86 Vol. 130 Nr. 6aII. Hentet fra https://urn.nb.no/URN:NBN:no-nb_digistorting_1985-86_part6_vol-aII

Taras, V., Roney, J., & Steel, P. (2009). Half a century of measuring culture: Review of approaches, challenges, and limitations based on the analysis of 121 instruments for quantifying culture. *Journal of International Management*, 15(4), 357–373. <https://doi.org/10.1016/j.intman.2008.08.005>

Taylor, F. W. (1911). *The principles of scientific management*. New York: 202.

Trice, H. M., & Beyer, J. M. (1993). *The cultures of work organizations*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.

Vedleggsliste

Vedlegg 1: Forløperorganisasjonene for etaten Forsvarsmateriell – Overordnet historisk oversikt

Vedlegg 2: Oppdatert intervjuguide for gruppeintervju

Vedlegg 3: Godkjenning fra Forsvarsmateriell på søknad om å gjennomføre datainnsamling

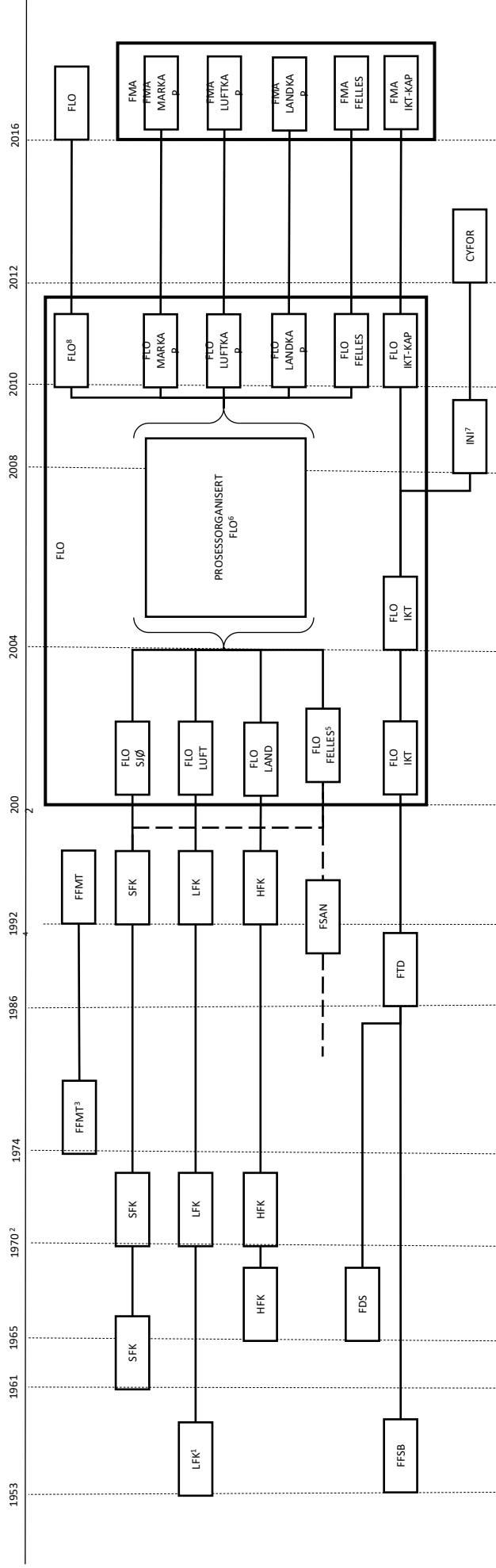
Vedlegg 4: Søknad til Forsvarsmateriell om å gjennomføre datainnsamling, inkludert godkjent søknad til Norsk senter for forskningsdata

Vedlegg 1

Forløperorganisasjonene for etaten Forsvarsmateriell – Overordnet historisk oversikt

Forløperorganisasjonene for etaten Forsvarsmateriell

Overordnet historisk oversikt



CYFOR: Cyberforsvaret
 FD: Forsvarsdepartementet
 FDS: Forsvarets datasentral
 FELLES: Felles-kapasiteter
 FFMT: Forsvarets felles materiell tjeneste
 FLO: Forsvarets logistikkorganisasjon
 FMA: Forsvarsmateriell
 FSAN: Forsvarets sanitet

FTD: Forsvarets tele- og datatjeneste
 HFK: Hærens forsyningskommando
 IKT-KAP: IKT-kapasiteter
 INI: Forsvarets informasjonsinfrastruktur
 LANDKAP: Land-kapasiteter
 LFK: Luftforsvarets forsyningskommando
 LUFTKAP: Luft-kapasiteter
 MARKAP: Maritime kapasiteter
 SFK: Sjøforsvarets forsyningskommando

¹ LFK het først Flyvevåpenets forsyningskommando.
² Forsyningskommandoene ble underlagt FD i 1970. De var underlagt forsvarssjefen frem til da.
³ FFMT ble opprettet ved sammenslåing av en rekke mindre felles forvaltningsorganer. Underlagt FD.
⁴ FFMT og forsyningskommandoene ble underlagt forsvarssjefen i 1992.
⁵ Felles-kapasiteter ble opprettet i 2003 ved sammenslåing av FLO/ammunisjon, FLO/intendantur og FLO/sanitet som hadde blitt opprettet ved sammenslåing av hovedsakelig grenvise miljøer for dette i 2002.
⁶ Mellom 2004 og 2010 gjennomgikk FLO en rekke omstillinger. Flere varianter av prosessorganisering ble forsøkt.
⁷ De mer operative enhetene, som drev med drift av IKT, ble utskilt fra FLO IKT-KAP.
⁸ Deler av det prosessorganiserte FLO ble videreført. Dette var de mer operative rettede logistikkfunksjonene, som vedlikehold og forsyning, og ikke eierskapsforvaltning.

Vedlegg 2

Oppdatert intervjuguide for gruppeintervju

Intervjuguide for gruppeintervju

Del I – Bakgrunnsdata

Spørsmål 1:

Kan dere kort introdusere dere?

- a. Alder?
- b. Hvilken avdeling/kapasitet i Forsvarsmateriell tilhører du i dag?
- c. Hvor lenge har du vært ansatt i denne avdelingen/kapasiteten?
Ta også med eventuell ansettelse/tjenestegjøring i organisasjoner som er direkte forgjengere for din nåværende avdeling/kapasitet (avdeling i Forsvarets logistikkorganisasjon, forsyningskommando og tilsvarende).
- d. Hvilket tjenestested har du i dag?
- e. Hvilken rolle har du i organisasjonen?
Saksbehandler/tilsvarende=ingen undergitte, leder på lavere nivå = har undergitte, leder på høyere nivå = har undergitte som også er ledere.
- f. Er du sivilt eller militært ansatt?
- g. Hvilken forsvarsgren/tilsv. fra en forsvarsgren har du?
Besvares også av tidligere militært ansatte som har byttet til sivil stilling. Dersom du kun har førstegangstjeneste/tilsv. fra en forsvarsgren svarer du «ingen».

Del II: Kulturuttrykk innenfor det kulturelle temaet «eierskapsforvaltning»

Spørsmål knyttet til «Språk og begreper»:

Spørsmål 2:

Hva legger dere i begrepet eierskapsforvaltning?

Ledende setninger for å få respondentene inn på riktig spor:

- Å fastsette krav og utgi regelverk og andre styrende dokumenter for forvaltning av Forsvarets materiell.
- Å videreutvikle Forsvarets materiell slik at det forblir relevant for Forsvarets oppgaver.
- Å kontrollere forvaltningen av Forsvarets materiell og sanksjonere ved avvik.
- Å veilede og gi råd om forvaltning av Forsvarets materiell.

Spørsmål 3:

Hvilke regelverk, standarder eller andre dokumenter er førende for deres utøvelse av eierskapsforvaltning?

Ledende setninger for å få respondentene inn på riktig spor:

- Retningslinjer for materiellforvaltning, Direktiv for materiellforvaltning, Bestemmelser for materiellforvaltning.
- ISO 15288 Systems and Software Engineering, ITIL, COBIT.

- Luftfartsloven, Sjøfartsloven, Sikkerhetsloven, etc.
- European Military Airworthiness Regulation

Spørsmål 4:

Hvordan vil dere beskrive rollefordelingen mellom Forsvaret og Forsvarsmateriell?

Ledende setninger for å få respondentene inn på riktig spor:

- Forsvarsmateriells forhold til Forsvaret kan best betegnes som et kunde/leverandør-forhold.
- Etaten Forsvarsmateriell kan best betegnes som en utvidelse av Forsvarets vedlikeholdsorganisasjon for Forsvarets materiell.
- Forsvarsmateriell kan best betegnes som en tilsynsmyndighet overfor Forsvaret.

Spørsmål 5:

Hvordan vil dere beskrive eierskapet/eierforholdet til det materiellet Forsvaret benytter?

Ledende setninger for å få respondentene inn på riktig spor:

- Forsvarsmateriell er i praksis eier av Forsvarets materiell. Forsvaret er kun brukere av materiellet.
- Forsvaret er i praksis eier av sitt materiell. Forsvarsmateriell er først og fremst en tilsynsmyndighet og/eller støttefunksjon.
- Er det Forsvarsmateriell, Forsvaret eller Forsvarsdepartementet som er *systemeier* for de materiellsystemer som brukes i Forsvaret?
- Er det Forsvarsmateriell, Forsvaret eller Forsvarsdepartementet som er *systemansvarlig* for de materiellsystemer som brukes i Forsvaret?
- Er det Forsvarsmateriell, Forsvaret eller Forsvarsdepartementet som er *driftsansvarlig* for de materiellsystemer som brukes i Forsvaret?

Spørsmål knyttet til «Metoder for å nå organisasjonens mål»:

Spørsmål 6:

Hva er Forsvarsmateriells konkrete oppgaver ifm utøvelse av eierskapsforvaltning?

Ledende setninger for å få respondentene inn på riktig spor:

- Å følge med på materiellets operative og tekniske status og medvirke til rettidig bestilling av deler og utførelse av vedlikehold/reparasjoner.
- Å følge med på den teknologiske utviklingen og bidra til at materiellet blir endret slik at det ikke blir utdatert.
- Å kjenne til alle relevante myndighetskrav for materiellet og gi det godkjenning i lys av disse, å stille krav til brukerne av materiellet og følge opp gitte godkjenninger og krav med inspeksjoner og tilsvarende.
- Å opprettholde tett kontakt med leverandører og produsenter, sørge for at bruksmeldinger og nødvendige endringer fra leverandører og produsenter blir meddelt brukerne av

materiellet og legge merkantilt til rette for at nødvendige endringer/oppgraderinger blir gjennomført.

Spørsmål 7:

Hva er de viktigste kompetansene Forsvarsmateriell trenger for å løse sine oppgaver mht utøvelse av eierskapsforvaltning?

Ledende setninger for å få respondentene inn på riktig spor:

- Militær kompetanse.
- Ingeniørkompetanse.
- Merkantil kompetanse.
- Generell saksbehandlingskompetanse.

Spørsmål 8:

Er det Forsvaret eller Forsvarsmateriell som er hovedansvarlig for å holde materiellet sikkert og tilgjengelig for bruk?

Spørsmål 9:

Er det forskjellig å eierskapsforvalte hhv land-, sjø-, luft, felles- og IKT-materiell?

Ledende setninger for å få respondentene inn på riktig spor:

- Eierskapsforvaltning av Forsvarets materiell er i utgangspunktet en generisk prosess som bør være felles for alle typer materiell (land-, sjø-, luft-, felles- og IKT-materiell).
- Eierskapsforvaltning av Forsvarets materiell må gjennomføres etter ulike prosesser avhengig av hvilken type materiell det er (land-, sjø-, luft-, felles- eller IKT-materiell).

Spørsmål 10:

Hva er den beste organisatoriske modellen for å utøve god eierskapsforvaltning?

Ledende setninger for å få respondentene inn på riktig spor:

- Eierskapsforvaltning av Forsvarets materiell utøves mest helhetlig og effektivt i en egen etat underlagt Forsvarsdepartementet.
- Eierskapsforvaltning av Forsvarets materiell utøves mest helhetlig og effektivt i en fellesorganisasjon underlagt Forsvarssjefen.
- Eierskapsforvaltning av Forsvarets materiell utøves mest helhetlig og effektivt når den er organisatorisk tett knyttet til brukermiljøet (f.eks. i Luftforsvaret for luft-materiell, osv.).

Del III: Spørsmål om kulturendring som følge av organisasjonsendring

Spørsmål 11:

Har Forsvarsmateriell i dag en felles kultur?

Spørsmål 12:

Har kulturen i deres kapasitet endret seg etter etableringen av Forsvarsmateriell i 2016?

Spørsmål 13:

Hvilke tiltak pågår eller har tidligere vært iverksatt for å etablere en felles kultur i Forsvarsmateriell?

Vedlegg 3

Godkjenning fra Forsvarsmateriell på søknad om å gjennomføre datainnsamling

**Vår saksbehandler**

Jørn Kristian Johansen, jo johansen@mil.no
+47 23 09 30 40, 0510 3040
FMA/AVD FELLESTJ/HRSEK

Vår dato

2020-02-14

Vår referanse

2020/002550-002/FORSVARET/ 919

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

Erik Haugaard

Kopi til

Søknad om datainnsamling ifm gjennomføring av studentprosjekt ved Forsvarets høgskole - første kvartal 2020

1 Bakgrunn

Forsvarsmateriell viser til din søknad om gjennomføring av datainnsamling ifm gjennomføring av studentprosjekt ved FHS i 2020.

2 Konklusjon

Forsvarsmateriell har gjennomgått din henvendelse, og gir deg tillatelse til å gjennomføre denne datainnsamlingen som det søkes om. Vi ønsker deg lykke til med oppgaven.

Med hilsen

Jørn Kristian Johansen
Kontorsjef for Medbestemmelse og Tariff

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

Postadresse

Postboks 800 Postmottak

2617 Lillehammer
Norge**Besøksadresse**

Grev Wedels plass 1

0151 OSLO
Norge**Sivil telefon**

/

Militær telefon

0510 3003

Epost/ Internettpostmottak.forsvarsmateriell@mi
l.no
www.forsvarsmateriell.stat.no**Organisasjonsnummer**

NO 916 075 855

Vedlegg

Vedlegg 4

**Søknad til Forsvarsmateriell om å
gjennomføre datainnsamling, inkludert
godkjent søknad til Norsk senter for
forskningsdata**

Forsvarsmateriell Postboks 800 Postmottak 2617 Lillehammer	
Erik Haugaard Jenshaugveien 25 1363 Høvik e-post: erik_haugaard@hotmail.com telefon: 934 31 448	14. januar 2020

Søknad om datainnsamling ifm gjennomføring av studentprosjekt ved Forsvarets Høgskole

Det søkes med dette om tillatelse om å gjennomføre gruppeintervjuer som en del av datainnsamling til en avsluttende oppgave i en Master i militære studier ved Forsvarets høgskole.

Oppgaven har som formål å teste en antakelse om at organisasjonen Forsvarsmateriell av historiske årsaker har flere ulike subkulturer som ser ulikt på én av organisasjonens to hovedoppgaver. Oppgavens arbeidstitel er «Eierskapsforvaltning – et tvetydig begrep i en sprikende organisasjon». Problemstillingen er: «Har Forsvarsmateriell i dag en felles kultur?»

Studien er en kvalitativ studie der gruppeintervju skal brukes for å innhente primærdata. Gruppene vil bestå av tre til fem utvalgte personer fra hver kapasitet i Forsvarsmateriell. Totalt vil det bli gjennomført fem gruppeintervjuer slik at det blir hentet data fra alle fem kapasiteter. Datainnsamlingen er tenkt gjennomført i løpet av første kvartal 2020.

Studenten er selv ansatt i Forsvarsmateriell. For å unngå at dette får innvirkning på datainnsamlingen og for å sikre at forskningsetiske hensyn blir ivaretatt vil utvalget av respondenter gjøres indirekte via personellets ledere. Det vil selvsagt være helt frivillig å delta og respondentene kan når som helst trekke seg og kreve innsamlede data slettet. Oppgaven vil bli publisert offentlig på Forsvarets høgskole sine nettsider og vil være tilgjengelig på Forsvarets høgskoles bibliotek. I oppgavens resultatdel vil de innsamlede data være anonymisert.

Prosjektet skal behandle personopplysninger og er derfor meldt til personvernombudet ved Norsk senter for forskningsdata. Godkjenning derfra og kopi av meldeskjema ligger vedlagt.

Forskningsansvarlig og veileder for oppgaven er førsteamanuensis Tore Listou ved Forsvarets Høgskole.

Med vennlig hilsen,




Erik Haugaard oberstløytnant/seksjonssjef i FMA IKT-kap masterstudent ved Forsvarets høgskole	Tore Listou førsteamanuensis veileder ved Forsvarets høgskole
---	---

NSD sin vurdering

 Skriv ut**Prosjekttittel**

Eierskapsforvaltning - et tvetydig begrep i en sprikende organisasjon

Referansenummer

216507

Registrert

12.01.2020 av Erik Haugaard - ehaugaard@fhs.mil.no

Behandlingsansvarlig institusjon

Forsvarets høgskole / Forsvarets stabsskole

Prosjektansvarlig (vitenskapelig ansatt/veileder eller stipendiat)

Tore Listou, tlistou@fhs.mil.no, tlf: 99092187

Type prosjekt

Studentprosjekt, masterstudium

Kontaktinformasjon, student

Erik Haugaard, erik_haugaard@hotmail.com, tlf: 93431448

Prosjektperiode

13.01.2020 - 20.05.2020

Status

14.01.2020 - Vurdert

Vurdering (1)**14.01.2020 - Vurdert**

Det er vår vurdering at behandlingen av personopplysninger i prosjektet vil være i samsvar med personvernlovgivningen så fremt den gjennomføres i tråd med det som er dokumentert i meldeskjemaet 14.01.2020 med vedlegg, samt i meldingsdialogen mellom innmelder og NSD. Behandlingen kan starte. MELD VESENTLIGE ENDRINGER Dersom det skjer vesentlige endringer i behandlingen av personopplysninger, kan det være nødvendig å melde dette til NSD ved å oppdatere meldeskjemaet. Før du melder inn en endring, oppfordrer vi deg til å lese om hvilke type endringer det er nødvendig å melde: https://nsd.no/personvernombud/meld_prosjekt/meld_endringer.html Du må vente på svar fra NSD før endringen gjennomføres. TYPE OPPLYSNINGER OG VARIGHET Prosjektet vil behandle alminnelige kategorier av personopplysninger frem til 20.05.2020. TAUSHETSPLIKT Utvalget ditt har taushetsplikt. Det er derfor viktig at intervjuene gjennomføres slik at det ikke samles inn opplysninger som kan avsløre taushetsbelagt informasjon. Du og informanten har et felles ansvar for det ikke kommer frem taushetsbelagte opplysninger under intervjuet. Vi anbefaler at du minner informanten om taushetsplikten før intervjuet startet. LOVLIG GRUNNLAG Prosjektet vil innhente samtykke fra de registrerte til behandlingen av personopplysninger. Vår vurdering er at prosjektet legger opp til et samtykke i samsvar med kravene i art. 4 og 7, ved at det er en frivillig, spesifikk, informert og tvetydig bekreftelse som kan dokumenteres, og som den registrerte kan trekke tilbake. Lovlig grunnlag for behandlingen vil dermed være den registrertes samtykke, jf. personvernforordningen art. 6 nr. 1 bokstav a. PERSONVERNPRINSIPPER NSD vurderer at den planlagte behandlingen av personopplysninger vil følge prinsippene i personvernforordningen om: - lovlighet, rettferdighet og åpenhet (art. 5.1 a), ved at de registrerte får tilfredsstillende informasjon om og samtykker til behandlingen

- formålsbegrensning (art. 5.1 b), ved at personopplysninger samles inn for spesifikke, uttrykkelig angitte og berettigede formål, og ikke viderebehandles til nye uforenlige formål - dataminimering (art. 5.1 c), ved at det kun behandles opplysninger som er adekvate, relevante og nødvendige for formålet med prosjektet - lagringsbegrensning (art. 5.1 e), ved at personopplysningene ikke lagres lengre enn nødvendig for å oppfylle formålet DE REGISTRERTES RETTIGHETER Så lenge de registrerte kan identifiseres i datamaterialet vil de ha følgende rettigheter: åpenhet (art. 12), informasjon (art. 13), innsyn (art. 15), retting (art. 16), sletting (art. 17), begrensning (art. 18), underretning (art. 19), dataportabilitet (art. 20). NSD vurderer at informasjonen som de registrerte vil motta oppfyller lovens krav til form og innhold, jf. art. 12.1 og art. 13. Vi minner om at hvis en registrert tar kontakt om sine rettigheter, har behandlingsansvarlig institusjon plikt til å svare innen en måned. FØLG DIN INSTITUSJONS RETNINGSLINJER NSD legger til grunn at behandlingen oppfyller kravene i personvernforordningen om riktighet (art. 5.1 d), integritet og konfidensialitet (art. 5.1. f) og sikkerhet (art. 32). For å forsikre dere om at kravene oppfylles, må dere følge interne retningslinjer og eventuelt rådføre dere med behandlingsansvarlig institusjon. OPPFØLGING AV PROSJEKTET NSD vil følge opp ved planlagt avslutning for å avklare om behandlingen av personopplysningene er avsluttet. Lykke til med prosjektet! Kontaktperson hos NSD: Tore A. K. Fjeldsbø Tlf. Personverntjenester: 55 58 21 17 (tast 1)

Meldeskjema 216507

 Skriv ut**Sist oppdatert**

12.01.2020

Hvilke personopplysninger skal du behandle?

- Navn (også ved signatur/samtykke)
- Bilder eller videoopptak av personer
- Lydopptak av personer
- Bakgrunnsopplysninger som vil kunne identifisere en person

Type opplysninger

Du har svart ja til at du skal behandle bakgrunnsopplysninger, beskriv hvilke

Alder, organisasjonstilhørighet, tjenestetid, tjenestested, tilknytning til forsvarsgren, ansettelsesforhold, rolle i organisasjonen.

Skal du behandle særlige kategorier personopplysninger eller personopplysninger om straffedommer eller lovovertrедelser?

Nei

Prosjektinformasjon

Prosjekttittel

Eierskapsforvaltning - et tvetydig begrep i en sprikende organisasjon

Begrunn behovet for å behandle personopplysningene

Personopplysningene er nødvendige å samle inn fordi de alle er bakgrunnsfaktorer som bidrar til dannelse av sub-kulturer. Opplysningene er altså essensielle som uavhengige variabler i oppgaven. Uten disse opplysningene blir det ikke mulig å teste oppgavens antakelse om en mulig årsakssammenheng mellom disse og det antatt mangfoldige kulturuttrykket i organisasjonen Forsvarsmateriellet (avhengige variabler).

Ekstern finansiering**Type prosjekt**

Studentprosjekt, masterstudium

Kontaktinformasjon, student

Erik Haugaard, erik_haugaard@hotmail.com, tlf: 93431448

Behandlingsansvar

Behandlingsansvarlig institusjon

Forsvarets høgskole / Forsvarets stabsskole

Prosjektansvarlig (vitenskapelig ansatt/veileder eller stipendiat)

Tore Listou, tlistou@fhs.mil.no, tlf: 99092187

Skal behandlingsansvaret deles med andre institusjoner (felles behandlingsansvarlige)?

Nei

Utvalg 1

Beskriv utvalget

Ansatte i Forsvarsmateriell

Rekruttering eller trekking av utvalget

Utvalget rekrutteres av ledere i organisasjonselementene i Forsvarsmateriell på vegne av studenten. Dette gjøres for å minimere uheldige konsekvenser av at studenten selv er ansatt i organisasjonen. Det vil bli bedt om at utvalget representerer et tversnitt av de ansatte i organisasjonselementene hva gjelder faktorer som alder, tjenestetid og rolle i organisasjonen.

Alder

18 - 70

Inngår det voksne (18 år +) i utvalget som ikke kan samtykke selv?

Nei

Personopplysninger for utvalg 1

- Navn (også ved signatur/samtykke)
- Bilder eller videoopptak av personer
- Lydopptak av personer
- Bakgrunnsopplysninger som vil kunne identifisere en person

Hvordan samler du inn data fra utvalg 1?

Gruppeintervju

Vedlegg

Intervjuguide gruppeintervju.docx

Grunnlag for å behandle alminnelige kategorier av personopplysninger

Samtykke (art. 6 nr. 1 bokstav a)

Informasjon for utvalg 1

Informerer du utvalget om behandlingen av opplysningene?

Ja

Hvordan?

Skriftlig informasjon (papir eller elektronisk)

Informasjonsskriv

Informasjonsskriv.doc

Tredjepersoner

Skal du behandle personopplysninger om tredjepersoner?

Nei

Dokumentasjon

Hvordan dokumenteres samtykkene?

- Manuelt (papir)

Hvordan kan samtykket trekkes tilbake?

Respondentene kan når som helst ta kontakt per telefon, e-post eller personlig oppmøte til studenten eller hans veileder for å trekke tilbake samtykket.

Hvordan kan de registrerte få innsyn, rettet eller slettet opplysninger om seg selv?

Respondentene kan når som helst ta kontakt per telefon, e-post eller personlig oppmøte til studenten, hans veileder eller til Forsvarets høyskole som organisasjon for å trekke få innsyn i, rettet eller slettet innsamlede data.

Totalt antall registrerte i prosjektet

1-99

Tillatelser

Skal du innhente følgende godkjenninger eller tillatelser for prosjektet?

Behandling

Hvor behandles opplysningene?

- Mobile enheter tilhørende behandlingsansvarlig institusjon
- Maskinvare tilhørende behandlingsansvarlig institusjon

Hvem behandler/har tilgang til opplysningene?

- Student (studentprosjekt)
- Prosjektansvarlig

Tilgjengeliggjøres opplysningene utenfor EU/EØS til en tredjestat eller internasjonal organisasjon?

Nei

Sikkerhet

Oppbevares personopplysningene atskilt fra øvrige data (kodenøkkel)?

Nei

Begrunn hvorfor personopplysningene oppbevares sammen med de øvrige opplysningene

Personopplysningene

vil være lagret som en integrert del av videoopptaket av gruppeintervjuet, sammen med øvrige data, inntil dataene er anonymisert. Deretter slettes videoopptakene.

Hvilke tekniske og fysiske tiltak sikrer personopplysningene?

- Opplysningene anonymiseres

Varighet

Prosjektperiode

13.01.2020 - 20.05.2020

Skal data med personopplysninger oppbevares utover prosjektperioden?

Nei, alle data slettes innen prosjektslutt

Nei

Tilleggsopplysninger

Intervjuguide for gruppeintervju

Del I – Bakgrunnsdata

Spørsmål 1:

Kan dere kort introdusere dere?

- a. Alder?
- b. Hvilken avdeling/kapasitet i Forsvarsmateriell tilhører du i dag?
- c. Hvor lenge har du vært ansatt i denne avdelingen/kapasiteten?
Ta også med eventuell ansettelse/tjenestegjøring i organisasjoner som er direkte forgjengere for din nåværende avdeling/kapasitet (avdeling i Forsvarets logistikkorganisasjon, forsyningskommando og tilsvarende).
- d. Hvilket tjenestested har du i dag?
- e. Hvilken rolle har du i organisasjonen?
Saksbehandler/tilsvarende=ingen undergitte, leder på lavere nivå = har undergitte, leder på høyere nivå = har undergitte som også er ledere.
- f. Er du sivilt eller militært ansatt?
- g. Hvilken forsvarsgrensvis tilhørighet har du?
Besvares også av tidligere militært ansatte som har byttet til sivil stilling. Dersom du kun har førstegangstjeneste/tilsv. fra en forsvarsgren velger du «ingen».

Del II: Kulturuttrykk innenfor det kulturelle temaet «eierskapsforvaltning»

Spørsmål knyttet til «Språk og begreper»:

Spørsmål 2:

Hva legger dere i begrepet eierskapsforvaltning?

Ledende setninger for å få respondentene inn på riktig spor:

- Å fastsette krav og utgi regelverk og andre styrende dokumenter for forvaltning av Forsvarets materiell.
- Å videreutvikle Forsvarets materiell slik at det forblir relevant for Forsvarets oppgaver.
- Å kontrollere forvaltningen av Forsvarets materiell og sanksjonere ved avvik.
- Å veilede og gi råd om forvaltning av Forsvarets materiell.

Spørsmål 3:

Hvilke regelverk, standarder eller andre dokumenter er førende for deres utøvelse av eierskapsforvaltning?

Ledende setninger for å få respondentene inn på riktig spor:

- Retningslinjer for materiellforvaltning, Direktiv for materiellforvaltning, Bestemmelser for materiellforvaltning.
- ISO 15288 Systems and Software Engineering, ITIL, COBIT.

- Luftfartsloven, Sjøfartsloven, Sikkerhetsloven, etc.
- European Military Airworthiness Regulation

Spørsmål 4:

Hvordan vil dere beskrive rollefordelingen mellom Forsvaret og Forsvarsmateriell?

Ledende setninger for å få respondentene inn på riktig spor:

- Forsvarsmateriells forhold til Forsvaret kan best betegnes som et kunde/leverandør-forhold.
- Etaten Forsvarsmateriell kan best betegnes som en utvidelse av Forsvarets vedlikeholdsorganisasjon for Forsvarets materiell.
- Forsvarsmateriell kan best betegnes som en tilsynsmyndighet overfor Forsvaret.

Spørsmål 5:

Hvordan vil dere beskrive eierskapet/eierforholdet til det materiellet Forsvaret benytter?

Ledende setninger for å få respondentene inn på riktig spor:

- Forsvarsmateriell er i praksis eier av Forsvarets materiell. Forsvaret er kun brukere av materiellet.
- Forsvaret er i praksis eier av sitt materiell. Forsvarsmateriell er først og fremst en tilsynsmyndighet og/eller støttefunksjon.
- Er det Forsvarsmateriell, Forsvaret eller Forsvarsdepartementet som er *systemeier* for de materiellsystemer som brukes i Forsvaret?
- Er det Forsvarsmateriell, Forsvaret eller Forsvarsdepartementet som er *systemansvarlig* for de materiellsystemer som brukes i Forsvaret?
- Er det Forsvarsmateriell, Forsvaret eller Forsvarsdepartementet som er *driftsansvarlig* for de materiellsystemer som brukes i Forsvaret?

Spørsmål knyttet til «Metoder for å nå organisasjonens mål»:

Spørsmål 6:

Hva er Forsvarsmateriells konkrete oppgaver ifm utøvelse av eierskapsforvaltning?

Ledende setninger for å få respondentene inn på riktig spor:

- Å følge med på materiellets operative og tekniske status og medvirke til rettidig bestilling av deler og utførelse av vedlikehold/reparasjoner.
- Å følge med på den teknologiske utviklingen og bidra til at materiellet blir endret slik at det ikke blir utdatert.
- Å kjenne til alle relevante myndighetskrav for materiellet og gi det godkjenning i lys av disse, å stille krav til brukerne av materiellet og følge opp gitte godkjenninger og krav med inspeksjoner og tilsvarende.
- Å opprettholde tett kontakt med leverandører og produsenter, sørge for at bruksmeldinger og nødvendige endringer fra leverandører og produsenter blir meddelt brukerne av

materiellet og legge merkantilt til rette for at nødvendige endringer/oppgraderinger blir gjennomført.

Spørsmål 7:

Hva er de viktigste kompetansene Forsvarsmateriell trenger for å løse sine oppgaver mht utøvelse av eierskapsforvaltning?

Ledende setninger for å få respondentene inn på riktig spor:

- Militær kompetanse.
- Ingeniørkompetanse.
- Merkantil kompetanse.
- Generell saksbehandlingskompetanse.

Spørsmål 8:

Er det Forsvaret eller Forsvarsmateriell som er hovedansvarlig for å holde materiellet sikkert og tilgjengelig for bruk?

Spørsmål 9:

Er det forskjellig å eierskapsforvalte hhv land-, sjø-, luft, felles- og IKT-materiell?

Ledende setninger for å få respondentene inn på riktig spor:

- Eierskapsforvaltning av Forsvarets materiell er i utgangspunktet en generisk prosess som bør være felles for alle typer materiell (land-, sjø-, luft-, felles- og IKT-materiell).
- Eierskapsforvaltning av Forsvarets materiell må gjennomføres etter ulike prosesser avhengig av hvilken type materiell det er (land-, sjø-, luft-, felles- eller IKT-materiell).

Spørsmål 10:

Hva er den beste organisatoriske modellen for å utøve god eierskapsforvaltning?

Ledende setninger for å få respondentene inn på riktig spor:

- Eierskapsforvaltning av Forsvarets materiell utøves mest helhetlig og effektivt i en egen etat underlagt Forsvarsdepartementet.
- Eierskapsforvaltning av Forsvarets materiell utøves mest helhetlig og effektivt i en fellesorganisasjon underlagt Forsvarssjefen.
- Eierskapsforvaltning av Forsvarets materiell utøves mest helhetlig og effektivt når den er organisatorisk tett knyttet til brukermiljøet (f.eks. i Luftforsvaret for luft-materiell, osv.).

Vil du delta i forskningsprosjektet

”Eierskapsforvaltning – et tvetydig begrep i en sprikende organisasjon”?

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å undersøke en antakelse om at Forsvarsmateriell av historiske årsaker er preget av flere ulike sub-kulturer. I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål

Prosjektet inngår i en avsluttende oppgave i en Master i militære studier ved Forsvarets høgskole. Oppgaven har som formål å teste en antakelse om at organisasjonen Forsvarsmateriell av historiske årsaker har flere ulike subkulturer som ser ulikt på én av organisasjonens to hovedoppgaver: eierskapsforvaltning. Oppgaven vil med andre ord undersøke om Forsvarsmateriell i dag har én kultur eller er preget av historisk betingede sub-kulturer.

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Forsvarets høgskole er ansvarlig for prosjektet.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Utvalget er valgt ut etter snøballmetoden, der ledere innen eierskapsforvaltning i din kapasitet har blitt bedt om å finne aktuelle kandidater for å delta i et gruppeintervju. Det vil bli gjennomført til sammen 5 gruppeintervjuer (ett per kapasitet), med 3-5 deltakere i hver gruppe.

Hva innebærer det for deg å delta?

Hvis du velger å delta i prosjektet innebærer det at du blir med på et gruppeintervju sammen med 2-4 andre. Intervjuet vil ta ca. en times tid. Intervjuet vil bli filmet slik at informasjonen som fremkommer kan bearbeides senere. Du vil bli bedt om å oppgi noe bakgrunnsinformasjon om deg selv, men ikke direkte identifiserende opplysninger som navn o.l.

Det er frivillig å delta

Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykke tilbake uten å oppgi noen grunn. Alle opplysninger om deg vil da bli anonymisert. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg.

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

Vi vil bare bruke opplysningene om deg til formålene vi har fortalt om i dette skrivet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket. Kun studenten og hans veileder vil ha direkte tilgang til råmaterialene. Videoopptaket vil kun bli behandlet på frittstående utstyr. Personopplysningene som samles inn vil bli anonymisert som en del av analysen av informasjonen. Den ferdige studentoppgaven vil bli publisert på Forsvarets høgskoles internettsider og være tilgjengelig på Forsvarets høgskoles bibliotek. Du vil der bli omtalt som respondent a, b, c, etc. Der det er relevant for oppgavens analyse og konklusjoner vil anonymiserte opplysninger om din person kunne bli omtalt.

Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?

Prosjektet skal etter planen avsluttes 20. mai 2020. Råmaterialet (videoopptaket) vil bli slettet etter at oppgaven er ferdigstilt.

Dine rettigheter

Så lenge du kan identifiseres i datamaterialet, har du rett til:

- innsyn i hvilke personopplysninger som er registrert om deg,
- å få rettet personopplysninger om deg,
- få slettet personopplysninger om deg,
- få utlevert en kopi av dine personopplysninger (dataportabilitet), og
- å sende klage til personvernombudet eller Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger.

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra Forsvarets høgskole har NSD – Norsk senter for forskningsdata AS vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

Hvor kan jeg finne ut mer?

Hvis du har spørsmål til studien, eller ønsker å benytte deg av dine rettigheter, ta kontakt med:

- Forsvarets høgskole ved førsteamanuensis Tore Listou. (tlistou@fhs.mil.no, tlf: 99092187)
- NSD – Norsk senter for forskningsdata AS, på epost (personverntjenester@nsd.no) eller telefon: 55 58 21 17 (tast 1). Kontaktperson hos NSD: Belinda Gloppen Helle.

Med vennlig hilsen

Tore Listou
Prosjektansvarlig
(Forsker/veileder)

Erik Haugaard
Student

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet «Eierskapsforvaltning – et tvetydig begrep i en sprikende organisasjon», og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- å delta i gruppeintervju.

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet, ca. 20.mai 2020.

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

