

MASTEROPPGAVE

Emnekode:..... Navn på kandidat:.....

BE323E

Jørn Røsdal og Ole-Ivar Øverleir

Ledelse av horisontal samhandel i forsvarssektoren

En casestudie av horisontal samhandel mellom Forsvarsbygg (FB) og Forsvaret

Dato: 15.05.2019

Totalt antall sider: 97

ABSTRACT

This thesis examines what promotes or inhibits horizontal collaboration between the Norwegian Defence State Agency and the Norwegian Armed Forces.

The subject is relevant as we believe there is an unresolved potential in the horizontal collaboration in this sector. We have studied horizontal collaboration between the Norwegian Defence State Agency and two Home Guard districts located in Nordland and Trøndelag. The study has been carried out as a qualitative cross-sectional study, in which ten informants divided into three analysis units have contributed.

Our assumption is that there is a distance between the actors in the Norwegian Defence State Agency and the Armed Forces in the understanding and exercise of horizontal collaboration. The theoretical contribution is gathered through proximity theory in the dimensions of cognitive-, organizational-, social-, institutional- and geographical proximity. We also assume that existing tensions in these dimensions can be moderated by positive leadership and especially management of interaction skills. We use the proximity theory to shed light on the current situation of horizontal collaboration between the case companies. Elements from positive leadership are used to illuminate the manager's toolbox in the work of developing and innovating horizontal collaboration. The analysis of the proximity dimensions shows confirms existing distance between the Norwegian Defence State Agency and the Armed Forces in the cognitive-, organizational- and institutional proximity dimensions. This distance hampers the horizontal collaboration. The analysis also shows that geographical proximity is a driver for establishing close social relations. Social closeness between actors on both sides of the horizontal collaboration turns out to be a moderator of what hampers horizontal collaboration due to distance in the other proximity dimensions. This makes it crucial to establish a common position for communication between the actors involved in horizontal collaboration. Managers and actors may retrieve elements from collaboration expertise to establish a common position to put horizontal collaboration in the right context, and target the participants' contributions. Management of interaction competence will therefore be a useful contribution to moderate the distance uncovered in the analysis of the proximity dimensions.

Conclusion:

The cooperation between the Norwegian Defence State Agency and Norwegian Armed Forces is hampered by the companies' lack of cognitive, organizational and institutional proximity in the context of horizontal collaboration.

FORORD

Denne besvarelsen er skrevet som siste del av en erfaringsbasert MBA ved Nord Universitet. Besvarelsen er utarbeidet over to semestre, med innlevering mai 2019. Tematisk har oppgaven vært relevant for det vi til daglig jobber med. Vi gleder oss nå til å bruke innsikten vi har ervervet fra arbeidet med besvarelsen i våre respektive jobber.

MBA-studiet var samlingsbasert med base studiested Mo i Rana. Vi har begge erfaring med utfordringer i krysningen mellom horisontal og vertikal ledelse. Det har vært utfordrende å kombinere horisontal samhandel og vertikal ledelse for å forløse krevende og ambisiøse virksomhetsmål i en hverdag med knappe ressurser. Studiet har gitt oss tid og mulighet til fordypning på temaet horisontal samhandel i forsvarssektoren, noe vi har funnet interessant og motiverende.

Arbeidet har ikke vært mulig å gjennomføre uten tilgang på relevante informanter. Vi er takknemlig for at de velvillig lot seg intervju. Hele besvarelsen hviler på deres bidrag. Vi er imponert over den kompetanse og innsikt de innehar relatert til utøvelsen av horisontal samhandel i forsvarssektoren. I tillegg rettes en stor takk til vår veileder, Førsteamanuensis Siri Jakobsen. Jakobsen har bidratt med god og relevant veiledning gjennom hele utarbeidelsen av MBA besvarelsen, til og med på sin egen fritid.

Avslutningsvis takker vi hverandre for et tett og godt samarbeid.

Mosjøen, 15.mai 2019, Jørn Røsdal og Ole-Ivar Øverleir

SAMMENDRAG

Følgende problemstilling er belyst i denne masteroppgaven:

”Hvordan fremmes eller hemmes horisontal samhandel?”

En casestudie av horisontal samhandel mellom Forsvarsbygg (FB) og Forsvaret.

Problemstillingen er aktuell da vi tror det ligger et uforløst potensial i den horisontale samhandelen i denne sektoren. Med det som bakgrunn har vi studert horisontal samhandel mellom Forsvarsbygg Region Midt og to heimevernsdistrikt, Trøndelag HV-distrikt 12 og Sør-Hålogaland HV-distrikt 14. Alle casebedriftene er lokalisert i Nordland og Trøndelag. Studien er gjennomført som en kvalitativ tverrsnittsundersøkelse hvor ti informanter fordelt på tre analyseenheter har bidratt. Vår antagelse er at det er avstand mellom aktørene i Forsvarsbygg og Forsvaret i forståelsen og utøvelsen av den horisontale samhandelen. Det belyses gjennom «proximity theory» i dimensjonene kognitiv-, organisatorisk-, sosial-, institusjonell- og geografisk nærhet. Vi antar videre at eksisterende spenninger i disse dimensjonene kan modereres av positivt lederskap og særskilt ledelse av samhandlingskompetanse. Nærhetsteorien bruker vi til å belyse nåsituasjonen for den horisontale samhandelen mellom casebedriftene. Elementer fra positivt lederskap brukes for å belyse lederens verktøykasse i arbeidet med å utvikle og innovere horisontal samhandel. Analysen av nærhetsdimensjonene viser avstand mellom Forsvarsbygg og Forsvaret i den kognitive-, organisatoriske- og institusjonelle nærhetsdimensjonen. Dette er avstand som hemmer den horisontale samhandelen mellom aktører i disse virksomhetene. Analysen viser videre at geografisk nærhet er en driver for tette sosiale relasjoner. Sosial nærhet mellom aktører på begge sider av den horisontale samhandel viser seg å være en moderator for det som hemmer horisontal samhandel gjennom avstand i de øvrige nærhetsdimensjonene. Dette gjør det sentralt å etablere et felles ståsted for kommunikasjon mellom aktørene i den horisontale samhandelen. Her kan ledere og aktører hente elementer fra samhandlingskompetanse for å sette horisontal samhandel i den rette kontekst og målrette aktørenes bidrag. Ledelse av samhandlingskompetanse vil derfor være et nyttig bidrag til å moderere den avstand vi har avdekket i analysen av nærhetsdimensjonene.

Vi konkluderer med:

Samarbeidet mellom Forsvarsbygg og Forsvaret hemmes av virksomhetenes manglende kognitive-, organisatoriske- og institusjonelle nærhet i konteksten horisontal samhandel.

Innholdsfortegnelse

Abstract	i
Forord	ii
Sammendrag	iii
1. Introduksjon	4
1.1 Problemstilling	6
1.2 Argumenter for valg av problemstilling	8
1.3 Aktualisering av problemstillingen	9
2. Teori	10
2.1 Proximity theory - Nærhet i lokalisering og relasjon.	11
2.1.1 Kognitiv proximity	13
2.1.2 Organisatorisk proximity	15
2.1.3 Sosial proximity	16
2.1.4 Institusjonell proximity	18
2.1.5 Geografisk proximity	19
2.2 Positiv psykologi og positivt lederskap	20
2.2.1 Ledelse av samhandlingskompetanse	22
2.3 Teoretisk rammeverk	27
3. Metodiske momenter	29
3.1 Forskningsdesign og metode	30
3.2 Utvalg av case, analyseenheter og informanter	32
3.3 Datainnsamling	34
3.4 Analysemetoder	35
3.5 Validitet	36
3.6 Reliabilitet	37
3.7 Refleksjon over egen rolle som forsker	37
3.8 Ethiske problemstillinger	38
4. Empiri	39
4.1 Presentasjon av analyseenheter	40
4.1.1 Forsvarsbygg Region Midt (FB)	40
4.1.2 Trøndelag Heimevernsdistrikt 12 (HV-12 / HVD1)	41
4.1.3 Sør-Hålogaland Heimevernsdistrikt 14 (HV-14 / HVD2)	42
4.2 Funn Horisontal Samhandel (HS)	43
4.3 Funn Proximity	45
4.4 Etablerte fakta og sammendrag	50
5. Analyse	52
5.1 Slik forstås horisontal samhandel	52
5.2 Slik påvirkes horisontal samhandel av proximity	54
5.2.1 Kognitiv proximity som hemmer horisontal samhandel	55
5.2.2 Organisatorisk proximity som hemmer horisontal samhandel	60
5.2.3 Sosial proximity som hemmer eller fremmer horisontal samhandel	64
5.2.4 Institusjonell proximity som hemmer HS	67
5.2.5 Geografisk proximity som fremmer eller hemmer HS	70
5.2.6 Sammendrag	72
5.3 Ledelse som moderator i den horisontale samhandelen	75
5.3.1 Kommunikasjon	75
5.3.2 Påvirkning	77
5.3.3 Erfaringsoverføring	78
5.3.4 Sammendrag ledelse av samhandlingskompetanse	79

5.4	Drøfting av funn relatert til problemstillingen	79
6.	Konklusjon	81
6.1	Oppsummering og funn	81
6.2	Implikasjoner og forslag til videre studier.....	82
7.	Litteraturliste	84
	Vedlegg 1 - Intervjuguide.....	87
	Vedlegg 2 – Informasjonsskriv og samtykkeskjema.....	90
	Vedlegg 3 – Godkjenning fra NSD	93

Figurer

Figur 1-1	Styringsmodell for Forsvarets virksomhet	5
Figur 2-1	Sosial forankring og innovative prestasjon.	17
Figur 2-2	Positivt lederskap	21
Figur 2-3	Samhandlingskompetanse	22
Figur 2-4	De grunnleggende elementene i samhandlingskompetanse	23
Figur 2-5	Informasjonens kognitive autoritet.....	24
Figur 2-6	Strukturering av holdninger med ledertiltak	26
Figur 2-7	Sammenstilling av det teoretiske grunnlaget.....	28
Figur 3-1	Studiens fokusområde	32
Figur 4-1	FBs organisasjon på tidspunktet for studien.....	41
Figur 4-2	Visjon for HS (Forsvarsstaben, 2018).....	50
Figur 5-1	Hvordan aktørene forklarer begrepet HS	54
Figur 5-2	Kognitiv proximity FB og HVD	58
Figur 5-3	Organisatorisk proximity FB - HVD.....	61
Figur 5-4	Sosial proximity FB - HVD	67
Figur 5-5	Institusjonell proximity FB - HVD	69
Figur 5-6	Geografisk Proximity FB - HVD	72
Figur 5-7	Situasjonskart for proximity mellom FB region Midt og HV-distriktene.....	74
Figur 5-8	Modifisert teoretisk modell HS	80

Tabeller

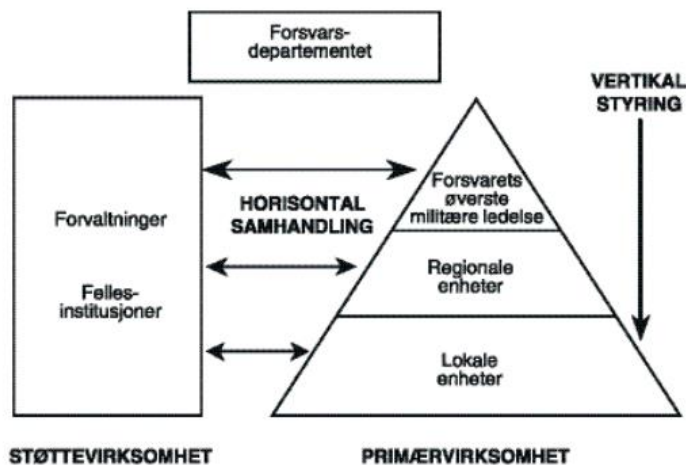
Tabell 1 Boschma- Presentasjon av proximity nøkkeldimensjoner.	13
Tabell 2 Styrker og svakheter ved det teoretiske rammeverket	29
Tabell 3 Informanter fordelt på analyseenheter	33
Tabell 4 Aktørenes forståelse av begrepet horisontal samhandel	53
Tabell 5 Kognitiv proximity mellom FB og HVD	57
Tabell 6 Organisatorisk proximity mellom FB og HVD.....	63
Tabell 7 Sosial proximity mellom Forsvarsbygg og HVD.....	66
Tabell 8 Geografisk proximity mellom FB og HVD	71
Tabell 9 Proximity som hindrer innovativ og utviklende HS	73

1. INTRODUKSJON

Fokuset på effektivisering i offentlig forvaltning har over tid vært økende. Offentlige virksomheter blir i stor grad målt etter hvor effektivt de forvalter felleskapets ressurser. Selv om de offentlige virksomhetene ikke avkreves overskudd (dividende) av sin eier, er i stor grad den private sektors krav til effektiv forretningsdrift gjort gjeldende også i denne sektoren. Kravet til effektivisering har medført økende grad av konkurranseutsetting og oppsplitting av primærorganisasjon. Et eksempel er transformasjonen fra Televerket til Telenor. En ekstrem forvandling av et statlig eid selskap til et børsnotert konsern. Det finnes andre eksempler der offentlige virksomheter har gjennomgått mer moderate endringer. Statens vegvesen har gått fra å ivareta helhetlig portefølje for veileveranser, til å ivareta forvaltning og kontrollvirksomhet. Bygging og drift av statlige veier er konkurranseutsatt. Innenfor offentlig sektor finnes flere virksomheter som har særegne behov, og i varierende grad egner seg for konkurranseutsetting. Behovene kan relateres til ivaretagelse av liv og helse, særskilte sikkerhetskrav, samt bindinger gitt i lovverk med forskrifter. Eksempler på slike sektorer er helse og omsorgssektoren, justissektoren og forsvarssektoren. Vi har valgt å se nærmere på forsvarssektoren. På Forsvarsdepartementets sider defineres forsvarssektorens oppdrag - *«Det grunnleggende oppdraget forsvarssektoren er satt til å løse er å forsvare Norge. Forsvaret skal sikre nasjonal selvstendighet og politisk handlefrihet. Forsvaret skal bidra til å forebygge krig og konflikt i Norge og for våre allierte»* (Forsvarsdepartementet, 2018, s. 71). I dette ligger samfunnsoppgaver som er mindre egnet for konkurranseutsetning fordi det er krav til statlig kontroll på oppgavene virksomhetene i sektoren forvalter. Forsvarssektoren består av mange virksomheter under ledelse av Forsvarsdepartementet. Vi har valgt å fokusere på Forsvarets militære avdelinger og Forsvarsbygg. Førstnevnte er avdelinger som direkte ivaretar statssikkerhetsoppdrag under ledelse av Forsvarssjefen. Forsvarsbygg forvalter på vegne av Forsvarsdepartementet all eiendom, bygg og anlegg (EBA) som nyttes av forsvarets avdelinger.

Kompleksiteten i EBA-leveranser (eiendom, bygg og anlegg) har økt eksponentielt i etterkrigsårene. Forsvarsdepartementet valgte derfor å skille EBA tjenestene ut i en egen organisatorisk enhet. Skillet ble nødvendig for å gi forsvarets avdelinger nok fokus på strategiske, operasjonelle og taktiske leveranser innen statssikkerhet. Forsvarsbygg ble etablert for å ivareta særegne krav til leveransesikkerhet (EBA) i hele spekteret hvor Forsvaret opererer (fred-krise-krig). Sett fra Forsvarsdepartementet må etableringen betegnes som en

innkontraktering (insourcing)¹. Enhetene ble opprettet med statlig kontroll, og ikke som resultat av fri konkurranse. Mens virksomhetene i forsvarrets avdelinger driver vertikal styring og kontroll, ble begrepet horisontal samhandling (HS) tidlig introdusert for å beskrive interaksjon mellom forsvarrets avdelinger og støttevirksomhetene. Følgende skisse er å finne i Stortingsmelding nr. 22 (1997-98)



FIGUR 1-1 Styringsmodell for Forsvarets virksomhet

Vi interesserer oss for den horisontale samhandelen som oppstår i kjølvannet av de organisatoriske endringene. Forsvarsbygg er forvalter av tjenester innen eiendom, bygg og anlegg (EBA) for forsvarssektoren. I tillegg er FB eneleverandør på enkelte av tjenestene innenfor EBA-porteføljen. Kunde- leverandør konstellasjonen som oppstår bryter med mer tradisjonell markedstankegang, der mer eller mindre fri konkurranse rå. Dette er ikke et naturlig marked utviklet på basis av etterspørsel, men konstruert av norske myndigheter som et mellomforliggende marked som skal ivareta kundens særegne leveransekrav og overordnede samfunnsmessige hensyn. Vi finner lite empiri på horisontal samhandel i denne sektoren. Det hevdes og menes veldig mye om Forsvarsbyggs evne til levere den tjeneste Forsvarets avdelinger er avhengig av, men veldig lite er dokumentert gjennom forskning. For å forstå tjenesteleveransen og ressursavhengighet, må vi forstå instituttet horisontal

¹ Med innkontraktering mener vi en intern oppsplitting i virksomhetsrelaterte områder for å oppnå effektivisering eller konkurransefordeler. Motstykket til utkontraktering hvor virksomhetsrelaterte områder kan konkurranseutsettes og ivaretas av aktører utenfor virksomheten.

samhandel i den kontekst som her legges til grunn. Det spesielle ved denne konstellasjonen er at det ligger ei politisk beslutning til grunn for etablering av horisontal samhandel mellom Forsvarsbygg og Forsvaret. Hverken Forsvarsbygg eller Forsvaret har en posisjon hvor de kan legge ønske om læring, innovasjon og utvikling til grunn for valg av alliansepartner. Det kan gi grobunn for spenninger og friksjoner når partene møtes i horisontal samhandel. Det er derfor interessant å se hva de to virksomhetene bringer med seg inn i samarbeidet. Vi tror relasjonen mellom aktørene er helt sentral for en fungerende horisontal samhandel. I forlengelse av denne antagelsen finner vi få studier som er rettet mot den horisontale samhandelen mellom Forsvarsbygg og Forsvaret. Det er spesielt interessant å se på hvilke krefter som påvirker og utvikler det konstruerte markedet. Litteraturen (Supphellen, Thorbjørnsen & Troye, 2014) fremhever at fravær av konkurranse kan gi mange uheldige utslag. Fravær av konkurranse fordrer at andre mekanismer må framdyrkes eller utvikles for å skape et relevant marked. Forsvarets avdelinger og Forsvarsbygg befinner seg i et marked med gjensidig avhengighet hvor partene kun kan påvirke markedet gjennom interaksjonen (dialog og samhandling). Horisontal samhandel stiller krav til både kunde og leverandør. I Forsvarsbyggs visjon vises det til ønske om «krevende kunder», uten å utdype nærmer hva som tilligger begrepet. Vi har lyst til å forstå og forklare hvordan horisontal samhandel utvikles mellom to definerte samhandlende aktører. Videre har vi et ønske om å belyse hvordan ledelse tilfører merverdi for den horisontale samhandelen. Vi tror det er et stort rom for interaktiv læring og innovasjon dersom partene har den rette innstillingen til den horisontale samhandelen, men at innsatsfaktorene er helt annerledes enn i mer tradisjonelle interorganisatoriske utviklingssamarbeid. Vi tror videre at positivt lederskap fokusert mot den horisontale samhandelen kan spille en viktig rolle for den videre utviklingen av samarbeidet mellom aktørene i FB og FMO. Denne undringen danner grunnlaget for problemstillingen vi har lagt til grunn for vårt arbeid.

1.1 PROBLEMSTILLING

Hvordan fremmes og hemmes horisontal samhandel?

Problemstillingen er positivt ladet. Vi ønsker å belyse hva som er funksjonelt og dysfunksjonelt i dagens horisontale samhandel mellom Forsvaret og Forsvarsbygg. Det forventes at det finnes eksempler på forhold som både fremmer og hemmer samarbeidet. Spesielt interessant er det å finne hva som hemmer fordi det gir potensiale for læring, utvikling og innovasjon av både instituttet horisontal samhandel samt gjennom de prosjekter

som utvikles i den horisontale samhandelen.

Den faste koplingen mellom aktørene i denne konstellasjonen av HS gjør det interessant å studere nærhet mellom aktørene for å forstå hvordan de samhandler. Aktørens bevissthet knyttet til HS, som ikke nødvendigvis har det samme rasjonale som forvaltes til daglig i egen basisvirksomhet, kan fremme eller hemme. Problemstillingen blir interessant sett i lys av det beredskapsansvar som bæres av begge organisasjonene. I arbeid med samfunnssikkerhet og beredskap blir det aldri nok ressurser. Det er et stadig jag etter mer kompetanse, flere penger og mer materiell. Ressursrammen blir definert av de årlige statsbudsjettene. Ledere må heller fokusere mot hva de kan makte å realisere med utgangspunkt i tilgjengelige ressurser, heller enn å kreve ressurser utenfor samfunnets økonomiske bæreevne. Her kan den horisontale samhandelen være et viktig verktøy for å få mest mulig ut av de rådende rammer. For å få til det er det viktig at alle aktørene som bidrar inn i den horisontale samhandelen har den samme forståelsen av hva som ligger innenfor og utenfor rammene av HS. Vi tror forståelsen av begrepet HS kan variere blant aktørene. For å kunne studere casen HS er det sentralt å få innblikk i aktørens forståelse av casen. Har aktørene lik forståelse eller er den sprikende? Møtes partene med samme utgangspunkt i rammen av HS? Vårt første forskningsspørsmål blir derfor:

FS1: Hvordan forstår aktørene begrepet horisontal samhandel?

For å finne svar på hva som hemmer eller fremmer den horisontale samhandelen er vi nysgjerrige på hvilke underliggende forhold utøver påvirkning på de samhandlende partene. Det antas at det ligger institusjonelle, organisatoriske og sosiale relasjoner til grunn for hvor vellykket samarbeidet mellom organisasjonene blir. Det gir forskningsspørsmål nummer to:

FS2: Hvordan påvirkes horisontal samhandel av institusjonell-, organisatorisk-, geografisk-, kognitiv- og sosial proximity?

Det er videre interessant å se på hvilke mekanismer som igjen påvirker nærhet eller avstand mellom aktørene i den horisontale samhandelen. Hva er det som setter knytter aktørene tettere sammen om instituttet HS? Vårt tredje forskningsspørsmål blir derfor:

FS3: Hvordan modereres utfordringer i den horisontale samhandelen gjennom ledelse?

Horisontal samhandel har oppstått i kjølvannet av de store omstillingene Forsvaret har gjennomgått de siste tiår. Store tunge investeringsprosjekter og strukturendringer er

gjennomført med politisk forankring. Den norske stats største investeringsprosjekt gjennom tidene er innføringen våpenplattformen, jagerflyet, Martin Lockheed F-35. I tillegg er strukturendringer for rasjonalisering og effektivisering av støttefunksjoner gjennomført i perioden fra 1995 fram til dags dato. Forsvarets avdelinger var i besittelse av alle funksjoner for autonom opprettholdelse av en stor nasjonal militær organisasjon, herunder kapasiteter for:

- logistisk etterforsyning og vedlikehold,
- anskaffelse, drift og vedlikehold av eiendom, bygg og anlegg,
- leveranse og drift av informasjons- og kommunikasjonstjenester (IKT).

Endringen har skilt de fleste rene støttefunksjoner i Forsvaret ut fra operativ virksomhet. Forsvarets avdelinger består nå av funksjoner som planlegger, leder og evaluerer styrkeproduksjon og militære operasjoner. Støttefunksjoner ledes av sidestilte organisasjoner som planlegger og leverer tjenester iht. forswarets avdelingers behov. Forsvarsdepartementet (FD) etablerte etaten Forsvarsbygg i 1995 (18. desember). Forsvarets avdelingers evne til å ha fokus på operative leveranser høynes gjennom etableringen. En forutsetning for etableringen var at Forsvarsbyggs eksistensgrunnlag skulle sikres gjennom HS. Forsvarets avdelinger er forpliktet til å kjøpe tjenester fra Forsvarsbygg. Samtidig ligger det i forretningsideen til Forsvarsbygg å være Forsvarets foretrukne leverandør av tjenester innen eiendom, bygg og anlegg. I fellesskap skal FB og FMO gjennom HS bidra til kostnadsbevissthet uten merarbeid. Det gjøres via samarbeid om store og små prosjekter der virksomhetenes komplementære kunnskapsbase er av betydning for felles utvikling og innovasjon.

EBA-tjenester er i dag organisert bort fra FMO og ligger nå plassert hos Forsvarsbygg. FB ble som resultat av omorganiseringen en av de største og mest betydningsfulle EBA-aktørene i Norge. En stor aktør mot omgivelsene og en dominerende aktør overfor forswarets avdelinger. I en slik omfattende interorganisatorisk relasjon kan det oppstå avvikende rolleforventninger. Det er ikke sikkert FB og FMO har samme forståelse av begrepet HS.

1.2 ARGUMENTER FOR VALG AV PROBLEMSTILLING

Forsvarsbygg er en profesjonell, offentlig eiendomsaktør, som bygger, drifter og selger eiendom for Forsvaret. Gjennom FBs unike innsikt og kompetanse tilbyr de sikre og effektive eiendomsløsninger, som gir Forsvaret en betydelig arealreduksjon, mindre husleie, økt levetid og lavere kostnader på forswarets materiell. FB opererer forretningsmessig til Forsvarets og samfunnets beste, samt løser offentlige eiendomsoppgaver i balanse mellom forvaltning og

forretning (hentet fra FBs beskrivelse av egen organisasjon på Forsvarets graderte intranett). Som ansatte i offentlig sektor ser vi både gevinster og problemområder dukke opp i kjølvannet av etableringen av FBs markedsområder. Vi er nysgjerrige på hvordan interaksjon mellom kunde og leverandør vies fokus gjennom lederskap, i et marked som skal skape «balanse mellom forvaltning og forretning», der det eksisterer en gjensidig ressursavhengighet mellom partene. FB antas å være avhengig av forsvarrets avdelinger for å ha fremtidig inntjening og derigjennom grunnlag for utvikling av egne forretningsområder. Forsvarets avdelinger er på den andre side avhengig av FBs leveranser for å kunne løse sine pålagte oppdrag. Føringen om «balanse mellom forvaltning og forretning» avviker fra normalen i etablerte virksomheter, der hovedregelen er at forretning skaper økonomisk overskudd for virksomhetens eiere.

Besvarelsen søker ikke å belyse avvik for å endre på gjennomførte omstillinger i forsvarssektoren. Problemstilling er formulert for å identifisere, belyse, forstå eller forklare nøkkelfaktorer for vellykket HS mellom FB og FMO. I den sammenhengen fokuseres studien mot de forhold som kan påvirkes innenfor gjeldende rammeverk og med til enhver tid tilgjengelige ressurser. Vi mener det vil være av størst interesse for virksomhetene å få presentert eller belyst forhold som kan påvirkes innenfor tilgjengelige rammer. Det er aktuelt å se om det er etablert en organisatorisk og institusjonell kontekst som tilrettelegger for interaktiv læring, innovasjon og utvikling for både FB og FMO gjennom HS. I hvor stor grad HS bidrar til interaktiv læring, innovasjon og utvikling vil i stor grad ha sammenheng med hvordan Forsvaret har utviklet seg i takt med de organisatoriske endringene. Vi finner det naturlig at Forsvaret, som en hierarkisk oppbygd organisasjon, utfordres i møte med HS.

1.3 AKTUALISERING AV PROBLEMSTILLINGEN

Her søkes det å sette problemstillingen i kontekst. FB og FMO er for store organisasjoner for denne studien. Det er derfor nødvendig å finne representative enheter som kan belyse hvordan HS fremmes eller hemmes. Den horisontale samhandelen utøves desentralisert på vegne av FB og FMO med ansvar tillagt mindre enheter. Representative aktører for HS mellom FB og FMO finner vi ved å gjennomføre en studie på regionalt nivå med utgangspunkt i fylkene Trøndelag og Nordland. I disse to fylkene er FB Region Midt (FB RM) aktør for HS på vegne av Forsvarsbygg. For å finne motstykket har vi hatt valget blant forsvarrets avdelinger i de to fylkene. Uansett hvilke av disse avdelingene som berammes av studien utøves HS i relasjon til FB RM. Valget falt på Trøndelag Heimevernsdistrikt 12 med base på Værnes, samt Sør-Hålogaland Heimevernsdistrikt 14 med base på Drevjamoen i Nordland. Disse avdelingene

har geografisk spredning slik at ei eventuell geografisk påvirkning elimineres fra studien. De har samme type oppdrag med forskjellig omfang og geografisk nedslagsfelt. Valg av to distrikt tjener som sammenligningsgrunnlag for analyse av HS mellom FB og FMO.

En nærmere beskrivelse av alle analyseenhetene er inkludert i det empiriske grunnlaget for studien. Virksomhetene har ulik nærhet til hverandre både geografisk og kompetansemessig. Aktørene er nærmere analysert i den hensikt å se på hvor nært de er hverandre kognitivt, institusjonelt, organisatorisk og sosialt og hvordan dette danner grunnlag for utøvelse og utvikling av HS.

Et nøkkelbegrep i studien er horisontal samhandel (HS). Begrepet horisontal samhandel (HS) ble introdusert i «Forsvarets Styringskonsept» i 1993 der mål- og resultatstyring ble satt på dagsordenen. Innføringen av interne markeder var et av virkemidlene som skulle bidra til å effektivisere offentlig forvaltning. Definisjon av HS med tilhørende visjon og effekter beskrives nærmere i empirikapittelet.

Videre rettes fokus mot å sammenstille et teoretisk grunnlag for å belyse den problemstilling og de forskningsspørsmål som her er redegjort for.

2. TEORI

I dette kapittelet beskrives teorigrunnlaget vi vil bruke for å belyse problemstillingen – «*Hvordan fremmes og hemmes horisontal samhandel?*» med tilhørende forskningsspørsmål:

FS1: Hvordan forstår aktørene begrepet horisontal samhandel?

FS2: Hvordan påvirkes horisontal samhandel av institusjonell-, organisatorisk-, geografisk-, kognitiv- og sosial proximity?

FS3: Hvordan modereres utfordringer i den horisontale samhandelen gjennom ledelse?

Kapitlet innledes med en kort diskusjon om horisontal samhandel for å vise hvor dette begrepet passer inn i teori. Diskusjonen innleder en grundigere gjennomgang av proximity teori og ledelsesteori. Avslutningsvis presenteres et teoretisk rammeverk som grunnlag for analysen i kapittel 5.

Horisontal samhandel er en form for interorganisatorisk relasjon hvor økonomiske aktører forsøker å forsterke eget eksistensgrunnlag gjennom mer eller mindre forpliktende samhandling. Horisontal samhandel kan oppstå på grunnlag av markedsrelaterte forhold eller

som følge av politisk styring. Interorganisatoriske relasjoner utvikles både i privat og offentlig sektor. Relasjon mellom virksomhetene drives av deres behov for tilgang på eksterne ressurser. Pfeffer og Salancik har utarbeidet en ressursavhengighetsteori - Resource Dependency Theory (RDT), som ser på eksterne ressursers påvirkning på en virksomhets adferd (Pfeffer & Salancik, 1978). *“Whenever one actor does not fully control all conditions for achieving an action or obtaining the desired outcome, interdependence exists.”*(Miner, 2011, s. 243). Ressurser defineres som alt det virksomheten er avhengig av for å kunne overleve i et marked (Supphellen et al., 2014). Når en virksomhet ikke fullt ut har kontroll over alle forutsetninger (variabler) for å nå en ønsket slutttilstand, befinner virksomheten seg i gjensidig avhengighet med aktører i virksomhetens omgivelser. Virksomheter vil følgelig være avhengig av ressurser som ligger i dens omgivelser og utenfor egen kontroll. Dette avhengighetsforholdet må håndteres av virksomheten for å kunne lykkes (Miner, 2011). Gjensidig ressursavhengighet mellom to organisasjoner er sjelden symmetrisk eller i perfekt balanse. Avhengigheten kan ha en slagside i favør av den ene eller andre samarbeidende part. Denne ubalansen kan gi den ene makt som følge av fordelaktig posisjon i det gjensidige avhengighetsforholdet mellom organisasjonene (Pfeffer & Salancik, 2003). Et slikt forretningssamarbeid vil kunne være ustabil fordi det ligger til rette for bruk av makt (Emerson, 1962), som følgelig gir grunnlag for å skade samarbeidet mellom organisasjonene (Gulati & Sytch, 2007). «Proximity Theory» er et teoretisk rammeverk som hjelper oss å forstå hvordan interorganisatoriske samarbeid foregår. Konkret gir det et grunnlag for å forstå i hvilken kontekst FB og FMO utøver HS.

Videre gis en teoretisk beskrivelse av «proximity theory» som vi velger å omtale «nærhetsteori». Teorien gir en beskrivelse av relasjonelle forhold mellom aktører og virksomheter i flere dimensjoner som påvirker interorganisatorisk samarbeid.

2.1 PROXIMITY THEORY - NÆRHET I LOKALISERING OG RELASJON.

En virksomhets evne til å tilegne seg nye ressurser, utvikle ressursene den har, og/eller kombinere ressursene på en ny måte er nært knyttet opp mot virksomhetens evne til å lære eller innovere (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Denne evnen til utvikling gjennom læring og innovasjon blir mer kompleks å tolke når vi ser på læring og innovasjon relatert til horisontal samhandel mellom to virksomheter. For å skjønne noe av det som påvirker evnen til læring og

innovasjon mellom organisasjoner støtter vi oss på det teoretiske rammeverket om nærhet «proximity».

«The proximity concept refers to types of inter-organizational relationships that are expected to facilitate interactive learning and collaborative innovation. Different forms of proximity include geographical, cognitive, social, institutional and organizational proximity» (Davids & Frenken, 2018).

Boschma (Boschma, 2005, s. 61-74) trekker fram et «proximity» rammeverk basert på forskjellige typer av interorganisatoriske relasjoner som influerer på evnen til interaktiv læring og innovasjon. I tillegg til geografisk proximity trekker Boschma fram kognitiv, sosial, institusjonell og organisatorisk proximity som faktorer som underbygger samhandling mellom aktører i virksomheter. Empiriske data understøtter at alle former for proximity kan assosieres med økt innovasjon genert gjennom samarbeide. Boschma setter et kritisk søkelys på tidligere forskning og empiri og hevder for stor nærhet kan være like hemmende for innovasjon og utvikling, som for stor avstand. I tillegg kan de fem proximity dimensjonene som Boschma trekker fram gjensidig veie opp for hverandre. Avstand i en dimensjon kan veies opp med større nærhet i en annen dimensjon. Boschma hevder at geografisk nærhet (proximity) hverken er en betingelse eller garanti for at læring, utvikling eller innovasjon skal finne sted. Geografisk proximity ses mer som et premiss for læring gjennom å muliggjøre påvirkning fra de andre «proximity dimensjonene». Han hevder videre at det må søkes den rette balansen og at nærhet i seg selv ikke gir noen garanti for innovasjon, uansett dimensjon. For mye av det gode kan også for proximity bidra til å hemme læring, utvikling og innovasjon. Proximity blir ifølge Boschma ofte delt inn i geografisk og organisatorisk nærhet. Den geografiske er enkel å beskrive i form av den fysiske eller rommelige avstanden mellom samvirkeaktørene. Nærheten i organisasjon kan grovt deles inn i to. På den ene siden hvordan virksomhetenes innretning og miljø tilrettelegger for relasjonsbygging mellom aktørene. Det kan for eksempel være organiseringen av koordinering og samhandel mellom aktørene. På den andre side berører organisatorisk proximity i hvilken grad aktørene deler felles kunnskaps- og begrepsapparat. Institusjonell nærhet kan betegnes gjennom hvordan institusjonelle rammer influerer eller påvirker aktørene. Boschma trekker fram ytterligere tre dimensjoner, som han mener blir mer presist når proximity skal drøftes (kognitiv, sosial, institusjonell, organisatorisk og geografisk proximity).

I litteraturen finner vi henvisning til flere inndelinger av begrepet proximity, eksempelvis «technological proximity». I denne besvarelsen avgrenses nærhetsbegrepet til de fem

proximity-dimensjonene presentert av Boschma. Disse dimensjonene gir et godt nok grunnlag til å belyse fenomenet horisontal samhandel. En oversikt vises i tabell 1 (Boschma, 2005).

TABELL 1 Boschma- Presentasjon av proximity nøkkeldimensjoner.

Proximity and Innovation: A Critical Assessment

71

Table 1. Five forms of proximity: some features

	Key dimension	Too little proximity	Too much proximity	Possible solutions
1. Cognitive	Knowledge gap	Misunderstanding	Lack of sources of novelty	Common knowledge base with diverse but complementary capabilities
2. Organizational	Control	Opportunism	Bureaucracy	Loosely coupled system
3. Social	Trust (based on social relations)	Opportunism	No economic rationale	Mixture of embedded and market relations
4. Institutional	Trust (based on common institutions)	Opportunism	Lock-in and inertia	Institutional checks and balances
5. Geographical	Distance	No spatial externalities	Lack of geographical openness	Mix of local 'buzz' and extra-local linkages

Etterfølgende presenteres nærhetsteorier relatert til den kognitive-, organisatoriske-, sosiale-, institusjonelle- og geografiske dimensjonen.

2.1.1 KOGNITIV PROXIMITY

Virksomheters ønske om å redusere usikkerhet leder gjerne til systematisk og rutinebaserte adferd. Det gjelder spesielt når virksomhetene innleder forsknings og utviklingsarbeid, hvor innsatsfaktorene gjerne er høy og læringsutbytte usikkert (Nelson & Winter, 1982). Som en regel søker virksomheter ny kunnskap i nærhet til den eksisterende og etablerte kunnskapsbasen. Muligheter og begrensninger kommer som en følge av det allerede etablerte. Dette indikerer at de innovasjoner og den kunnskap som skapes er kumulativ og skapt gjennom forskning på, eller funn i autonome deler av virksomheter eller virksomhetsmiljø med stor andel taus kunnskap (Boschma, 2005). Organisasjoner og deres aktørers kapasitet til å ta til seg ny kunnskap varierer derfor som et resultat av kognitiv proximiti. Forståelsen av innovasjon som resultat av kognitiv nærhet utfordrer evnen til innovasjon når den eksisterende kunnskapsbasen er spredd over flere organisasjoner som skal samarbeide. Å skape ny felles kunnskap krever en evne til å kombinere komplementære gjenkjennbare byggeklosser for ny kunnskap som ligger i, og mellom basisorganisasjonene (Nooteboom, 2000). Dette har vist seg vanskelig å få til. Det å ha tilgang til relevant kunnskap er i seg selv ikke nok, grunnet andelen taus og idiosynkratisk kunnskap. En effektiv overføring av kunnskap stiller krav til en absorptiv kapasitet for å identifisere, tolke og utnytte ny kunnskap (Cohen & Levinthal, 1990). Boschma hevder dette skyldes den tekniske- og

markedskompetanse organisasjoner har ervervet seg gjennom nettopp å virke mot spesialiserte markeder som fordrer tilpassede teknologier. Hvis denne kunnskapen ikke er tilstrekkelig for virksomhetens overlevelse, vil kostnader for utvikling og etterligning av markedsledende aktører øke. Det vil med andre ord være av betydning at avstand mellom virksomhetens eksisterende kunnskapsbase og kunnskapskravet i markedet ikke vokser seg for stor. Virksomheten eller aktørens evne til å ta til seg ny kunnskap er følgelig avhengig av kognitiv nærhet (proximity). Deres kognitive kapasitet må være så nært opp til den nye kunnskapen som mulig for å kunne kommunisere, forstå og utnytte kunnskapen effektivt. Dette bidrar ikke bare til effektivitet og hurtighet i tilegnelse av ny informasjon, men muliggjør også videre utvikling av kognisjon (Nooteboom, 2000). Selv om kognitiv nærhet bidrar til effektiv kommunikasjon fremmer Boschma ulempene for utvikling og innovasjon hvis det er for stor kognitiv proximity mellom aktører og virksomheter. Han fremmer minst tre grunner for å opprettholde noe kognitiv avstand for å fremme interaktiv læring. For det første krever kunnskapsbygging ulike og komplementære kunnskapsbyggeklosser. Ulikheten er i seg selv kilde til nye ideer og kreativitet. Samtidig som kognitiv avstand kan bidra til kreativitet, ligger risikoen for å ikke fange opp utviklingspotensialet alltid latent. For det andre kan kognitiv nærhet føre til kognitiv «lock-in», fordi den felles etablerte kunnskapsbasen, samt etablerte rutiner i og mellom organisasjonene hindrer virksomhetene å se nye framveksten av nye muligheter i markeder og/eller teknologier (Boschma, 2005). Dette er beskrevet av Levitt og March som kompetansefellen (Levitt & March, 1996). Det kan være vanskelig å avlære rutiner og vaner virksomhetene eller aktørene har tillagt seg gjennom en lengere tidsperiode (Lawson & Lorenz, 1999). For å opprettholde noe kognitiv avstand bør virksomhetene søke å få tilgang til heterogene informasjonskilder og en tilstrekkelig åpenhet mot omverdenen, tiltak som også faller inn under geografisk og organisatorisk proximity. For det tredje øker kognitiv nærhet faren for ufrivillig tap av virksomhetskritisk informasjon til konkurrenter. Dette er ifølge Boschma særlig relevant der aktørens kunnskapsbase ligger nært opp til hverandre og marginene for hvordan marked og teknologi utnyttes er små. Jakobsen framhever hvordan kognitiv proximity kan være en driver for innovasjonssamarbeid mellom konkurrerende virksomheter (Jakobsen, 2016). Gjennomgangen av kognitiv proximity oppsummeres med et sitat fra Nooteboom.

“a tradeoff needs to be made between cognitive distance, for the sake of novelty, and cognitive proximity, for the sake of efficient absorption. Information is useless if it is

not new, but it is also useless if it is so new that it cannot be understood” (Nooteboom, 2000, s. 153).

2.1.2 ORGANISATORISK PROXIMITY

Boschma har forklart hvordan kognitiv nærhet danner grunnlag for utvikling av ny kunnskap. Kunnskap i organisasjoner skapes også gjennom organisasjonene og aktørenes evne til å dele eller utveksle den komplementære kunnskap og informasjon som ligger implisitt hos en mengde aktører i og mellom organisasjoner. Organisasjoners aktiviteter, for eksempel nettverk, møter eller operative koordinering, fungerer ikke bare som rene transaksjonsaktiviteter, men danner mulighetsgrunnlag for utveksling av informasjon og kunnskap. Organisatorisk proximity blir i litteraturen ofte brukt som referanse for et bredt spekter av proximity. Det varierer fra den kognitive dimensjonen på den ene siden, til å beskrive nettverk og relasjoner på den andre siden. For lettere å kunne analysere virksomheter med bakgrunn i proximity velger mange å skille den kognitive dimensjonen ut av organisatorisk proximity. Det gjør det lettere å se på enkeltfaktorer og referere til begrepet proximity. Følgelig er organisatorisk proximity begrenset til å omfatte den ordning internt eller mellom virksomheter der relasjoner deles i en organisatorisk ramme. Organisatorisk proximity kan strekke seg fra ingen binding (stor grad av autonomitet) til hierarkisk organiserte nettverk med sterke bindinger mellom aktørene eller organisasjonene (lav grad av autonomitet). Organisatorisk proximity ses på som en fremmer for læring og innovasjon. Ny kunnskap skapes hånd i hanske med usikkerhet og opportuniste. For å redusere usikkerhet kreves sterke kontrollmekanismer som sikrer eierskapsrettigheter, samt tilstrekkelig avkastning for egne investeringer i ny teknologi eller kunnskap. Slike garantier tilbys normalt ikke i markeder fordi det medfører for store transaksjonskostnader. I prinsippet gir hierarkiske organisasjoner, eller tette relasjonelle bånd mellom organisasjoner, kontrollmekanismer som fjerner usikkerhet. Deling av kompleks kunnskap gir et behov for tilbakemelding som håndteres best når båndene mellom og i organisasjonene er tette og sterke. Hansen (1999) kunne vise til at sterke bånd mellom underavdelinger, eller seksjoner, i store organisasjoner stimulerte til god deling av kompleks kunnskap når de samhandlet gjennom utviklingsprosjekter (Hansen, 1999). På samme måte som for kognitiv proximity trekker Boschma fram hvordan for sterk organisatorisk proximity kan virke hemmende på utvikling og innovasjon. Først og fremst peker han på faren for å bli låst inne i et fast relasjonelt mønster for utveksling mellom organisasjoner eller aktører. Asymmetriske relasjoner som følge av forskjellig størrelse eller makt kan virke hemmende. Det kan gjøre enkelte aktører

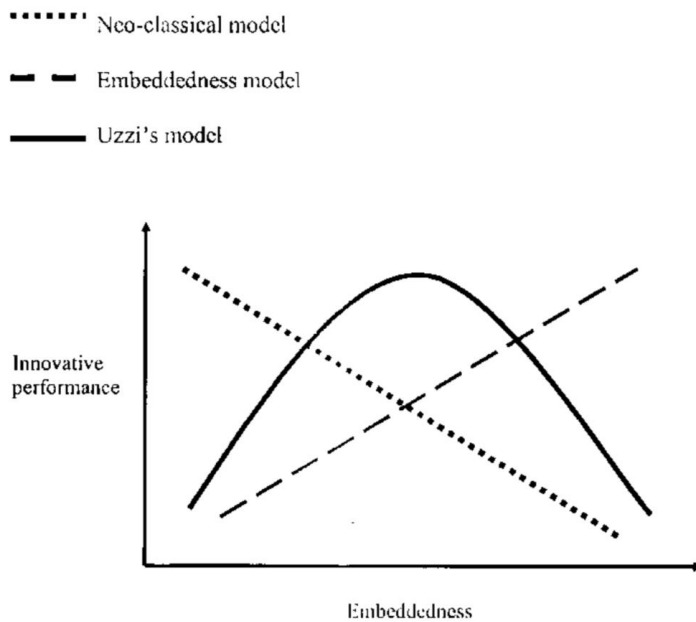
avhengig av relasjonsspesifikke investeringer i kommunikasjon og forståelse. Videre eksisterer det en fare for at virksomhetene utvikler systemer som ser mer innover på organisasjonene og organisasjonssamarbeidet, heller enn å orientere seg mot omgivelsene. Sterke bånd mellom aktører og organisasjoner kan medføre begrenset adgang til kilder for ny informasjon og kunnskapsdannelse. Tilgang til ny kunnskap og forståelse fordrer ofte muligheten til å gå utenfor etablerte kanaler (Boschma, 2005).

Når ny kunnskap skapes i eller mellom organisasjoner er organisatorisk nærhet en nødvendighet for å håndtere usikkerhet, samt unngå framvekst av opportunisme. For tett organisatorisk proximity kan være skadelig for interaktiv læring. Det skyldes risikoen for at den tette bindingen mellom organisasjonene gir liten fleksibilitet for å trekke ut ny lærdom (lock-in) (Boschma, 2005). I følge Nooteboom med flere gis kunnskapsdannelsen bedre betingelser når organisasjonene er knyttet sammen gjennom mer fleksible bindinger (Nooteboom, 2000). Det bør søkes en form for organisatorisk proximity som sikrer tilstrekkelig kontroll samtidig som fleksibiliteten ivaretas. En slik ledelsesstruktur kan resultere i tilfredsstillende ivaretagelse av den kognitive dimensjonen av proximity, noe som videre antyder en komplementær kobling mellom kognitiv og organisasjoners proximity. Det å samle mennesker med en hvis kognitiv proximity (og samtidig sikre tilstrekkelig kognitiv distanse) kan tilrettelegges gjennom organisering av virksomheter i mer eller mindre autonome divisjoner eller seksjoner. En slik organisering kan komplementeres ved å etablere kommunikasjon med grupperinger som har en større kognitiv avstand. Videre kan tillitsbaserte nettverk organiseres for å etablere en fordelaktig nærhet mellom organisasjoner. (Boschma, 2005)

2.1.3 SOSIAL PROXIMITY

Sosial proximity stammer fra det teoretiske rammeverket til Karl Polanyi og Mark Granovetter (Granovetter, 1985; Polanyi, 1957). Litteraturen hentyder at relasjoner mellom aktører i økonomiske virksomheter i stor grad er infiltrert i en sosial kontekst. Dette indikerer at sosiale relasjoner eller bindinger har påvirkning på virksomheters økonomiske utbytte. Boschma viser til hvordan den teoretiske litteraturen tidligere har fremmet en lineær sammenheng mellom graden av sosiale relasjoner, evne til interaktiv læring og innovasjonsprestasjoner. I den neo-klassiske forståelsen gir en økende forankring mellom de samhandlede partene en lineært negativ utvikling av virksomhetenes innovasjonsprestasjoner. I den neo-klassiske tolkningen gis denne forståelsen motsatt fortegn. En tett sosial forankring mellom aktørene gir lineært grobunn for styrking av innovasjonsprestasjoner. Boschma

utvider denne forståelsen og viser til at for tette sosiale relasjoner kan virke hemmende på interaktiv læring og innovasjonsprestasjoner, på samme måte som for svake sosiale relasjoner. Sammenhengen illustreres i figur 8 (Boschma, 2005).



FIGUR 2-1 Sosial forankring og innovative prestasjon.

Med bakgrunn i Uzzi's beskrivelse av økonomisk forankring og bedrifters evne til gode økonomiske prestasjoner opp til en hvis grenseverdi, beskriver Boschma denne sammenhengen som en omvendt U, eller parabelfunksjon med positivt toppunkt. (Boschma, 2005; Uzzi, 1997). Boschma definerer sosial proximity som forpliktende relasjoner mellom aktører på mikronivå. Relasjonene regnes som sosialt forpliktende når de er tuftet på tillit basert på vennskap, slektskap og erfaring. Definisjon av sosial proximity inkluderer ikke situasjoner der mennesker deler det samme sett av verdier, som etniske eller religiøse verdier. Det er et aspekt av kulturell proximity på makronivå med knytninger til institusjonell proximity (Boschma, 2005).

Tillit, vennskap og felles erfaring er iht Letifa og Rabeau viktig for hvordan de samhandlende partene bidrar til felles innovasjon (Ben Letaifa & Rabeau, 2013). Den sosiale nærheten gir grobunn for effektiv kommunikasjon, som igjen legger til rette for utveksling av kunnskap mellom aktørene (Maskell & Malmberg, 1999). Sosial nærhet utvikles ofte på basis av tidligere samarbeid og hyppig kontakt mellom aktørene, som utvikler gjensidig tillit og omdømme (Balland, 2011). Dette er spesielt viktig for innovasjon, fordi tillit er et suksesskriterie for å stabilisere samarbeidet og motvirke konkurransebetingede konflikter (Baruch & Lin, 2012). Et balansert forhold mellom de samarbeidene partene gir sannsynlighet

for å utvikle et frivillig motivert samarbeid sammenlignet med en situasjons preget av tvang og høy konkurranse (Tidström, 2014). Dette understøttes av Boschma når han trekker fram at for stor sosial nærhet kan virke hemmende på innovasjon gjennom interaktiv læring. Av nyere teori knyttet til innovasjonssamarbeid og proximity vises det til Jakobsen (2016), som peker på sosial proximity som den sterkeste driveren for å utvikle samarbeid mellom konkurrerende virksomheter. Jakobsen framhever viktigheten av å bygge sosiale relasjoner og tillit over tid for å få til et suksessfullt samarbeid, da styrking og relasjon er med på å fjerne spenninger mellom de samarbeidende aktørene (Jakobsen, 2016). Dette korrelerer med Steinmo & Rasmussen som peker på hvordan et suksessrikt samarbeid over tid avhenger av sosial proximity (Steinmo & Rasmussen, 2015). Lauvås trekker fram hvordan sosial proximity er en driver for utvikling av kognitiv proximity i interorganisatorisk innovasjonssamarbeid (Lauvås, 2017). Lauvås viser videre til hvordan kombinasjon av sosial og kognitiv proximity forbedrer aktørers evne til å trekke læring fra hverandre over tid.

2.1.4 INSTITUSJONELL PROXIMITY

Institusjonell proximity eksisterer i det institusjonelle rammeverket på makronivå. Her er det snakk om nærhet i verdier, normer eller oppførsel (Boschma, 2005). Den institusjonelle nærheten på makronivå må skilles fra institusjonell nærhet på mikronivå, der sistnevnte omhandler verdier og normer som er legemliggjort i relasjon mellom de utøvende aktørene (North, 1990). Det kan videre være sterke bindinger mellom de forskjellige former for sosiale, organisatorisk og institusjonelle proximity. Edquist og Johnson definerer institusjonell proximity som «sett av felles vaner, rutiner, etablert praksis, regler eller lover, som regulerer samhandel mellom individer eller grupper (Edquist, 1997). Dette fungerer som et slags lim for kollektive handlinger gjennom å redusere usikkerhet og transaksjonskostnader. Følgelig vil institusjonell proximity bestå av mekanismer som muliggjør eller begrenser kunnskapsutveksling, interaktiv læring eller innovasjon (Boschma, 2005). I mangelen på sterk institusjonell forankring tenderer økonomiske aktører å stole mer på uformelle tillitsbaserte relasjoner (Knack & Keefer, 1997). Dette indikerer at sosial proximity kan kompensere for mistro til, eller mangel på, et fungerende institusjonelt rammeverk. Videre antas det at institusjonell proximity, spesielt den kulturelle dimensjonen, kan knyttes til geografiske proximity (Boschma, 2005).

2.1.5 GEOGRAFISK PROXIMITY

Geografisk proximity er definert som romlig eller fysisk avstand mellom økonomiske aktører, i absolutt og relativ betydning (Boschma, 2005). Kort avstand bringer mennesker sammen noe som naturlig skulle gi grobunn for kunnskapsutveksling og innovasjon. Dess større avstanden mellom aktørene blir, dess vanskeligere blir det å ta del i kunnskapsutveksling og bidra til innovasjon. Det blir nærmest umulig der det er tale om taus kunnskap. Dette vil også gjelde bruk og spredning av kodifisert kunnskap (kunnskap innpakket i kulturell eller virksomhetsspesifikk kode) fordi tolkningen og assimilasjon er avhengig av taus kunnskap, som igjen fordrer nærhet i rom og tid (Howells, 2002).

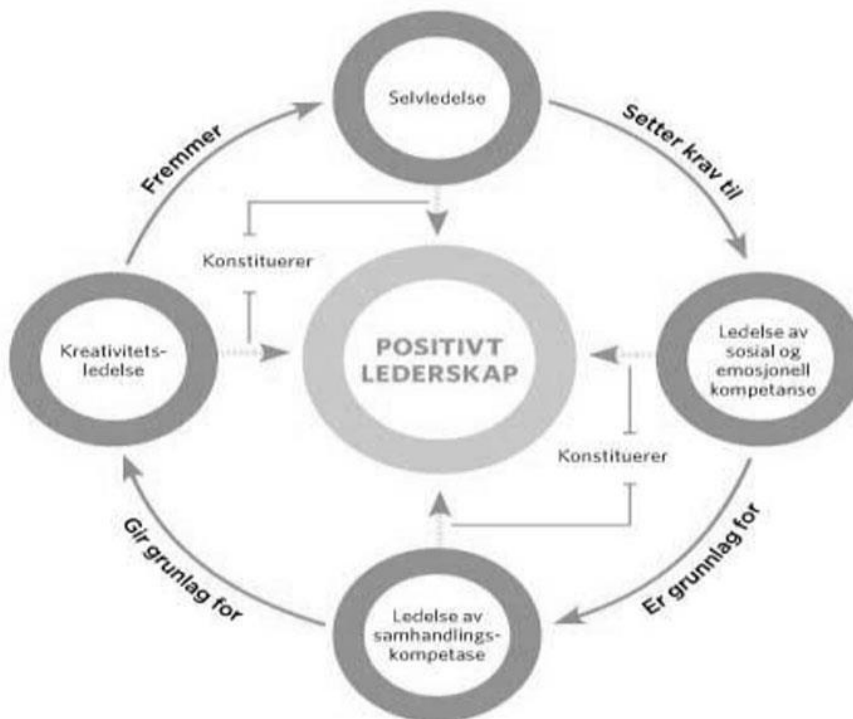
For analytiske grunner er det viktig å definere geografisk proximity på en slik måte at den skilles fra de andre dimensjonene av nærhet (organisasjon, institusjonell, sosial og kognitiv). Det tillater oss, situasjonsbetinget, å identifisere kunnskapsbase ut fra geografisk tilknytning uten at andre former for proximity er involvert. I så tilfelle overføres kunnskap mellom aktørene uten eksplisitt interaksjon eller koordinering (Maskell, 2001). Oppsummert kan geografisk nærhet være en katalysator for interaktiv læring og innovasjon, men er hverken en nødvendighet eller i seg selv en tilfredsstillende betingelse for å skape ny kunnskap. Det er ikke en nødvendighet fordi aktørene ved hjelp av andre former for nærhet (proximity) kan skape og nyttiggjøre gode substitutter for å overkomme utfordringene skapt av stor geografisk avstand. Geografisk nærhet er i seg selv ikke tilfredsstillende fordi læring og innovasjon (læreprosessen) minst har et premiss til, kognitiv nærhet. Geografisk proximity kan bidra til læring og innovasjon, først og fremst gjennom å legge til rette for de andre dimensjonene av proximity. Boschma tar også fram utfordringene som kan oppstå med for stor geografisk nærhet. Som for de andre dimensjonene kan dette oppstå i form av «Lock-In», hvor geografiske forhold begrenser virksomhetenes mulighet til kontakt med omverden. «Lock-In» motvirkes gjennom å aktivt søke tilgang til omverden, det Boschma betegner som «geografisk åpenhet». Geografisk åpenhet er paradoksalt i seg selv hverken nødvendig eller tilstrekkelig for å hindre eller motvirke effektene av «Lock-In». Det er ikke nødvendig fordi andre dimensjoner av proximity kan tilby alternative løsninger på situasjonen. Det er ikke tilstrekkelig fordi effektiv overføring av taus kunnskap over store avstander krever helt andre former for nærhet. Uansett vil geografisk nærhet kunne ha en indirekte effekt ved å forsterke betingelsene for interaktiv læring, mest sannsynlig gjennom å bevisstgjøre aktørene på hvordan de kan utnytte de andre dimensjonene av proximity i forhold til de geografiske betingelsene som gjelder for virksomheten (Boschma, 2005).

Ressursavhengighetsteorien påpeker at interorganisatoriske relasjoner sjelden er symmetriske eller i perfekt balanse. Avhengigheten kan ha en slagside i favør av den ene eller andre samarbeidende part (Miner, 2011). Denne ubalansen kan videre belyses gjennom «proximity theory» (Boschma, 2005). I tabell 1 peker Boschma (2005:71) på mulige løsninger dersom det er for stor eller liten avstand i den hensikt å bedre betingelsene for innovasjon når virksomheter samhandler. Nøkkeldimensjonene som adresseres er kunnskapsgap, kontroll, tillit og avstand mellom økonomiske aktører. For stor avstand kjennetegnes av misforståelser, opportuniste, mangel på romlige eksternaliteter. På den andre side vil for liten avstand som kjennetegnes ved byråkrati, treghet, mangel på; kilde til nyskaping, økonomisk rasjonale, geografisk åpenhet. RDT og proximity theory gir et bilde på den kompleksitet ledere i samhandlende virksomheter står ovenfor. I denne komplekse virkeligheten skal ledere og aktører påvirke samhandelen for å forløse virksomhetens ressursbehov. For å få tak på ressursene er virksomhetene avhengig av både kreative og innovative medarbeidere og ledere. Ledelse er et meget omfattende begrep rammet inn av et vell med teoretisk grunnlag. Det er således vanskelig å peke på et konkret domene innenfor ledelse eller lederskap som har avgjørende påvirkning på problemstillingen. Sentralt i problemstillingen står samhandling. Det er nærliggende å trekkes i retning av samhandlingskompetanse for å tilføye ledere og aktører verktøy til utvikling og innovasjon av horisontal samhandel. I et mangfold av ledelsesteorier og styringsverktøy, fokuseres det her på det teoretiske grunnlaget sammenstilt av Johannesen og Olsens i det de benevner «Positivt lederskap» og spesifikt de elementer som omhandler samhandlingskompetanse (J.-A. Johannessen & Olsen, 2008).

2.2 POSITIV PSYKOLOGI OG POSITIVT LEDERSKAP

Hensikten med positivt lederskap er *«å mobilisere den kompetansen, kreativiteten og energien de ansatte besitter, for på den måten å bidra til å skape en kontinuerlig rekke av konkurransemessige fordeler for virksomheten»* (J.-A. Johannessen & Olsen, 2008, s. 21). For å forstå positivt lederskap må vi innom begrepet positiv psykologi. Positiv psykologi fokuserer på den enkeltes styrker og på forhold som genererer mestringsfølelse. Positiv psykologi kan være verktøyet som gjør oss i stand til å få kunnskap om utviklings- og endringsprosesser i organisasjoner og som gjør oss i bedre stand til å håndtere et kreativt mangfold (Generasjon Y) (Adriaenssen, Johannessen & Johannessen, 2017). Positiv psykologi kan fremme et positivt arbeidsklima, som grunnlag for utvikling av positive nettverk både internt og eksternt i relasjon til virksomheten (Adriaenssen et al., 2017, s. 19). På veien fra industrisamfunn til kunnskapssamfunn har innsatsfaktorene flyttet seg fra

muskelkraft til hjernekraft. Endringen har medført omveltninger for både industri og samfunnet for øvrig. Kunnskapsamfunn blir også omtalt som kunnskapsøkonomi. I dag skapes konkurransefordeler gjennom kunnskap og immaterielle ressurser, som igjen generer økonomisk gevinst, kunnskapsøkonomi (J.-A. Johannessen & Olsen, 2008). For å lykkes i kunnskapsøkonomien er virksomheter helt avhengig av å forløse det kunnskapsmessige potensial som ligger i hver enkelt medarbeider. Det kan gjøres gjennom utøvelse av positivt lederskap.



FIGUR 2-2 Positivt lederskap

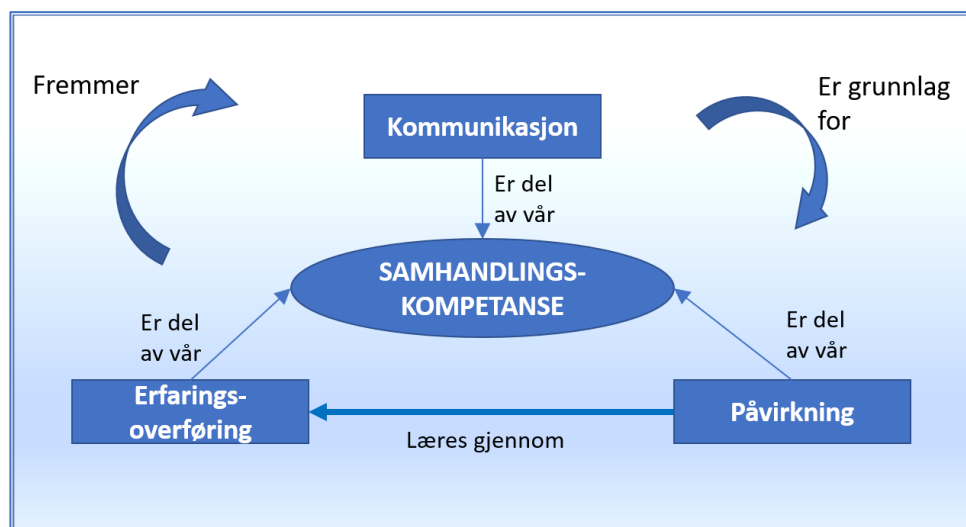
Positivt lederskap søker å omfavne hovedelementene i kunnskapsamfunnet hvor det fokuseres på at den enkelte må kunne: lede seg selv (selvledelse), lede sine relasjoner (ledelse av samhandlingskompetanse og ledelse av sosial og emosjonell kompetanse) og lede sin egen kreativitet jamfør figur 2-2 (J.-A. Johannessen & Olsen, 2008).

Teori om samhandlingskompetanse er relevant for å belyse det tredje forskningsspørsmål, «*Hvordan modereres utfordringer i den horisontale samhandelen gjennom ledelse?*». Teori om selvledelse, kreativitetsledelse og ledelse av sosial og emosjonell kompetanse berøres ikke selvstendig. Teoriene er sentrale for å forstå totaliteten i det som konstituerer positivt lederskap. Besvarelsens rammer setter begrensninger for teoriomfanget og avgrensningen er

derfor nødvendig. Johannesen & Olsens (2008) beskrivelse av samhandlingskompetanse gir et logisk og godt utgangspunkt for drøfting av forskningsspørsmålene.

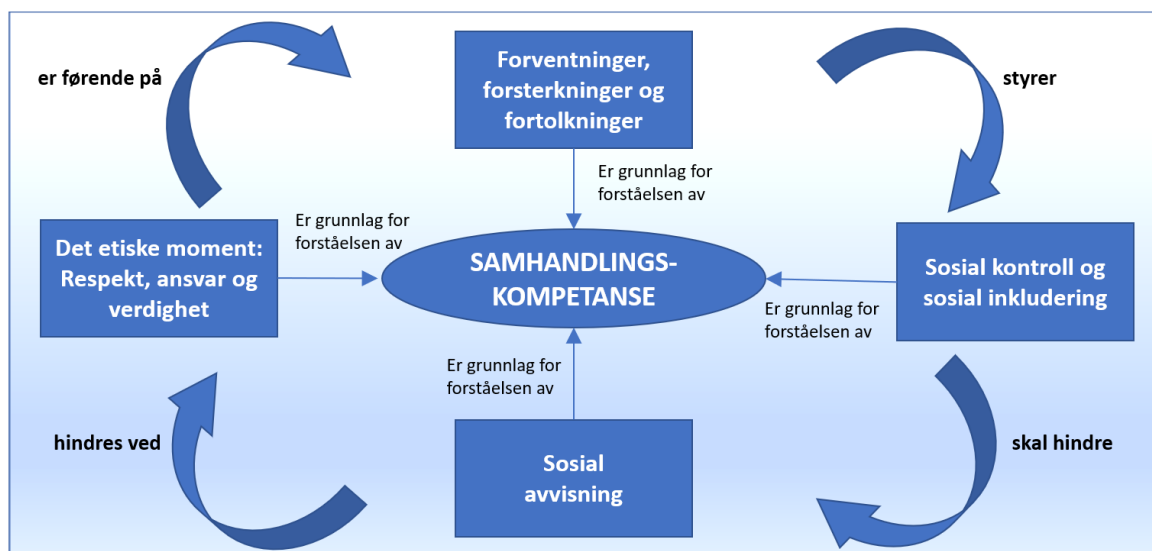
2.2.1 LEDELSE AV SAMHANDLINGSKOMPETANSE

Ivaretagelse av eksterne relasjoner blir stadig viktigere og mer fremtredende innenfor kunnskapsøkonomien. Større kompleksitet og hyppigere endringstakt gir et helt annet behov for å ivareta eksterne relasjoner enn tidligere. Det leder naturlig nok oppmerksomhet mot kreativitet, innovasjon og kontinuerlige endringer innenfor mange bransjer og virksomheter. Grunnleggende sosiale mekanismer relatert til vår samhandlingskompetanse er **kommunikasjon, påvirkning og erfaringsoverføring**, figur 2-3 (J.-A. Johannesen & Olsen, 2008).



FIGUR 2-3 Samhandlingskompetanse

I følge Johannesen & Olsen (2008) er utviklingen av samhandlingskompetanse en følge av menneskers drivkraft for å tilpasse seg den omverden de til enhver tid er en del av. Samhandlingskompetansens funksjon er å dyktiggjøre hver enkelt, slik at vi klarer oss best mulig i ulike sosiale sammenhenger. Videre trekkes frykten for avvisning fram som drivkraft når vi skal tilpasse oss nye, eller ukjente situasjonsbetingede kontekster (Panksepp, 1992; S. Miller & Leary, 1992). Frykt for sosial avvisning kan være en grunnleggende drivkraft for samhandlingsprosessen, følgelig kan kommunikasjon, påvirkning og erfaringsoverføring ses både som sosiale kontroll- og inkluderingsmekanismer. De grunnleggende elementene, som Johannesen & Olsen (2008) mener har størst påvirkning på danningen av samhandlingskompetanse, er illustrert i figur 2-4.



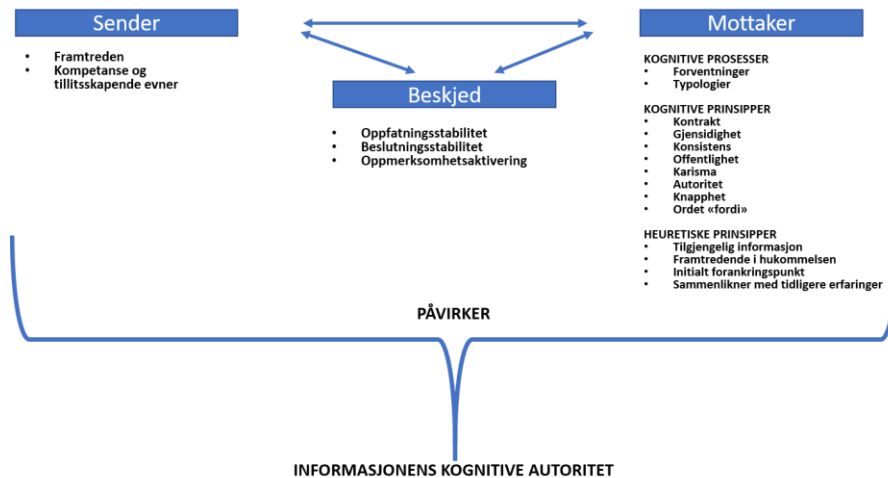
FIGUR 2-4 De grunnleggende elementene i samhandlingskompetanse

Figuren er et viktig hjelpemiddel for å forstå i hvilken kontekst vår kommunikasjon, påvirkning og erfaringsoverføring virker. Den er videre et hjelpemiddel både i analyse og tilrettelegging av tiltak for styrking av samhandlingskompetanse.

KOMMUNIKASJON

Kommunikasjon er grunnlag for påvirkning, hvor både kommunikasjon og påvirkning er en del av samhandlingskompetansen (J.-A. Johannessen & Olsen, 2008, s. 157). Kommunikasjon er budskap sendt gjennom gitte kanaler i den hensikt å oppnå en virkning hos en bestemt mottaker. Digitalisering og globalisering har gitt oss et vell av kanaler for kommunikasjon. Endringen gir nye muligheter, samtidig som det fordrer etablering og oppdatering av kommunikasjonskompetanse. I og med nedslagsfeltet for den digitale kommunikasjon er mangfoldig, krever god kommunikasjon forståelse for den kultur, de relasjoner og nettverk som preger kommunikasjonskanalenes nedslagsfelt. Det handler om å forstå mottagers informasjonsvurdering før budskapet formidles. Hvis vurderingen ikke gjøres, kan budskapet miste sin verdi. Verdien forringes gjennom eksempelvis feiltolkning av budskapet. Avsenders omdømme og personlighet vil også ha betydning for hvordan budskapet tolkes hos mottaker. Det er viktig å forstå kommunikasjonens kognitive autoritet. Ledere som kommuniserer effektivt, er motiverende og kan styrke bedriftens samarbeidsatmosfære. Effektiv kommunikasjon hjelper folk å forstå hva de skal gjøre og hvorfor de skal gjøre det - som går langt i retning av å øke produktiviteten (J.-A. Johannessen & Olsen, 2008). Kommunikasjon bidrar til forventninger, forsterkninger og fortolkninger i en etisk dimensjon (J.-A. Johannessen & Olsen, 2008, s. 159). Johannessen & Olsen vektlegger det de benevner

«informasjonens kognitive autoritet» når et budskap eller en beskjed fortolkes hos mottaker. En forenkling av elementene som inngår autoriteten er vist i figur 2-9 (J.-A. Johannessen & Olsen, 2008).



FIGUR 2-5 Informasjonens kognitive autoritet

Når det gjelder kommunikasjon så kan ledere påvirke medarbeideres holdninger ved å være bevisst på informasjonens kognitive autoritet. Det poengteres at autoriteten er forbundet med relasjonen mellom to personer, at det alltid er snakk om grader av denne og den er knyttet til interesseområder knyttet til hvorfor vi tror mer på en type informasjon kontra en annen (Adriaenssen et al., 2017).

PÅVIRKNING

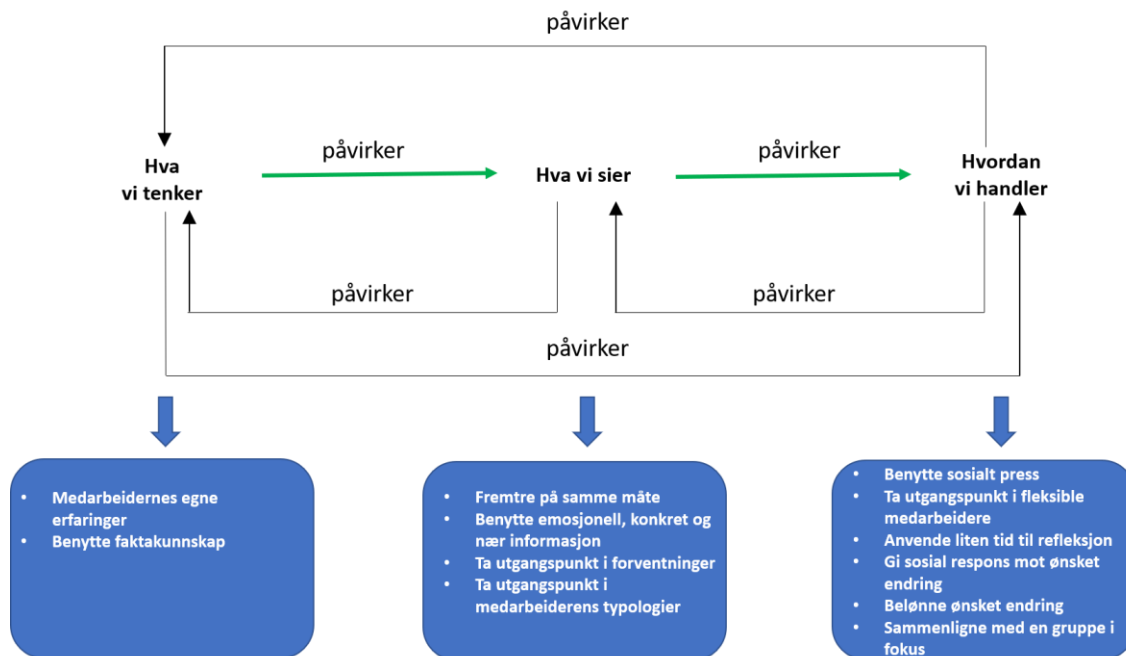
I følge Jacobsen og Thorsvik defineres ledelse som: «en spesiell adferd som mennesker utviser i den hensikt å påvirke andre menneskers tenkning, holdning og adferd».... «Ledelse har til hensikt å få andre mennesker til å gjøre noe. Dermed blir ledelse knyttet til påvirkning og hvordan ledere kan skape ønsket adferd hos sine medarbeidere» (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 416). Kommunikasjon og påvirkningsferdigheter er tett knyttet sammen, og bidrar til ferdighet innen samhandlingskompetanse. Strategier for kommunikasjon er viktig for påvirkning i retning av å nå en virksomhets målsetninger. En forutsetning for vellykket kommunikasjon er vår evne til å lytte. Ved å utvikle lytteferdigheter som konsentrerer seg om samstemthet, oppmerksomhet, åpenhet for positive intensjoner og empati styrkes mulighet for god kommunikasjon og derigjennom mulighet for påvirkning. Gode lytteferdigheter kan således være en nøkkel til god kommunikasjon og påvirkning. I relasjon mellom kommunikasjonsportene må den visuelle kommunikasjonen også vies oppmerksomhet.

Visuell kommunikasjon har, jamfør Johannesen og Olsen (2008), større påvirkning enn det auditive. En visuell kommunikasjon som tolkes negativt av mottaker kan således være til hinder for påvirkning. Sentralt i påvirkning ligger grad av sosial- inkludering og kontroll, som ifølge Johannesen og Olsen skal hindre sosial avvisning (J.-A. Johannessen & Olsen, 2008). Å utøve påvirkning gjennom relasjonsledelse er ingen enkel oppgave. Lederen må lære mye om sitt eget indre landskap for å kunne etablere gode relasjoner til sine medarbeidere og derigjennom kunne utøve påvirkning (Spurkeland, 2004).

Innenfor påvirkning er det også relevant å se på hvordan holdninger struktureres som et resultat av hva vi tenker, hva vi sier og hvordan vi handler jamfør (Baker, 1995, s. 194) som beskriver denne sammenhengen i et praktisk-realistisk perspektiv. Vi antar dette perspektiv er ei naturlig tilnærming for å få fram elementer innen påvirkning som relevant for vår problemstilling da de også er inngrepspunktet for endring av holdninger. En sammenfattende definisjon av holdninger kan beskrives slik og består av elementene tenkning, kommunikasjon, handling og affekter: «...vår måte å tenke, kommunisere og handle på i relasjon til et psykologisk objekt som vi har positive eller negative affekter knyttet til» hvor affektene kan betraktes som en størrelse inkorporert i de tre øvrige størrelsene (Adriaenssen et al., 2017, s. 57) Erfaringsoverføring er som kjent en viktig sosial mekanisme innen samhandlingskompetanse. Det er sannsynlig at holdninger som har sitt utspring i egne erfaringer, gjennom sosialiseringprosessen, er lettere å endre enn de som er forankret i biologi og evolusjon (Adriaenssen et al., 2017).

Innenfor påvirkning er det også relevant å se på hvordan holdninger struktureres som et resultat av hva vi tenker, hva vi sier og hvordan vi handler jamfør Baker som beskriver denne sammenhengen i et praktisk-realistisk perspektiv (Baker, 1995). Vi antar dette perspektiv er ei naturlig tilnærming for å få fram elementer innen påvirkning som relevant for vår problemstilling da de også er inngrepspunktet for endring av holdninger. En sammenfattende definisjon av holdninger kan beskrives slik og består av elementene tenkning, kommunikasjon, handling og affekter: «...vår måte å tenke, kommunisere og handle på i relasjon til et psykologisk objekt som vi har positive eller negative affekter knyttet til» hvor affektene kan betraktes som en størrelse inkorporert i de tre øvrige størrelsene (Adriaenssen et al., 2017) Erfaringsoverføring er som kjent en viktig sosial mekanisme innen samhandlingskompetanse. Det er sannsynlig at holdninger som har sitt utspring i egne erfaringer, gjennom sosialiseringprosessen, er lettere å endre enn de som er forankret i biologi og evolusjon (Adriaenssen et al., 2017). Dette indikerer at det vil være utfordringer relatert til hva vi tenker, hva vi sier og hva vi gjør for å kunne etablere gode og sunne

holdninger. Forfatterne mener at strukturering og utvikling av holdninger sammenholdt med anbefalte ledertiltak kan illustreres som vist i vedlagte figur. Det er relevant for oss i den senere drøftingen å se på hvordan holdninger kan påvirkes gjennom sosialisering, framfor å påvirke holdninger som har ei biologisk forankring og er krevende å endre (Adriaenssen et al., 2017).



FIGUR 2-6 Strukturering av holdninger med ledertiltak

ERFARINGSOVERFØRING

Erfaringsoverføring utgjør en del av vår samhandlingskompetanse og bidrar til å fremme kommunikasjon. De omskiftelige omgivelsene og en hurtig endringstakt, ispedd stor grad av kompleksitet, gjør evne til erfaringsoverføring veldig viktig for å opprettholde og utvikle samhandlingskompetanse. Evnen til perspektivskifte fremmer erfaringsoverføring. Skal vi kunne skifte perspektiv er vi avhengig av tilbakemeldinger. En god evne til å innhente og ta tilbakemeldinger fordrer fleksibilitet, som igjen krever god relasjonskompetanse. Sirkelen sluttes gjennom relasjonskompetanse, som forsterker evnen til perspektivskifte (J.-A. Johannessen & Olsen, 2008).

Det er viktig at erfaringsbasert kunnskap har høy påvirkningskraft, en sådan kunnskap kjennetegnes ved at den (Adriaenssen et al., 2017):

1. nettopp er erfart
2. er brukt i praktiske situasjoner tidligere

3. ofte er anvendt
4. er assosiert med annen kunnskap som støtter den erfaringsbaserte kunnskapen
5. er koblet til et generelt kunnskapsskjema om objektet

Holdninger er avgjørende for hva vi vil se og høre. Dette er med på å framheve holdningers relevans for informasjons- og kunnskapsprosessen. Innen forskning er det stor enighet om at det er en sterk kobling mellom holdning og prosessering av informasjon om objektet. Dette gjelder spesielt når holdning er koblet mot faktabasert kunnskap. Holdninger som vi allerede er i besittelse av påvirker hvordan vi søker og bearbeider informasjon. Nyere forskning viser at ny informasjon blir forvrengt i forhold til motivasjon for informasjonsinnhenting. Dette bidrar til å skape og opprettholde endringsvegring i det kognitive systemet. Vi har en tendens til tillegge subjektive vurderinger forrang fremfor objektive fakta hevder at våre evalueringer motiveres av vårt «belief system» (Adriaenssen et al., 2017).

Mennesker som hevder å ha samme holdninger kan ha stor grad av variasjon i atferden.

Forskning viser at det ikke er noen enkel sammenheng mellom holdninger og atferd.

Koblingen er sterkere under visse situasjons- og personlighetsbetingelser (Adriaenssen et al., 2017).

For å komme nærmere en teoretisk forståelse av problemstilling og forskningsspørsmål sammenstilles det teoretiske grunnlaget som her er gjennomgått i et teoretisk rammeverk. Hensikten med det teoretiske rammeverk er å anskueliggjøre hvordan vi antar teorien virker inn på forskningsfeltet, herunder hvordan vi antar virkningene mellom case og teori henger sammen.

2.3 TEORETISK RAMMEVERK

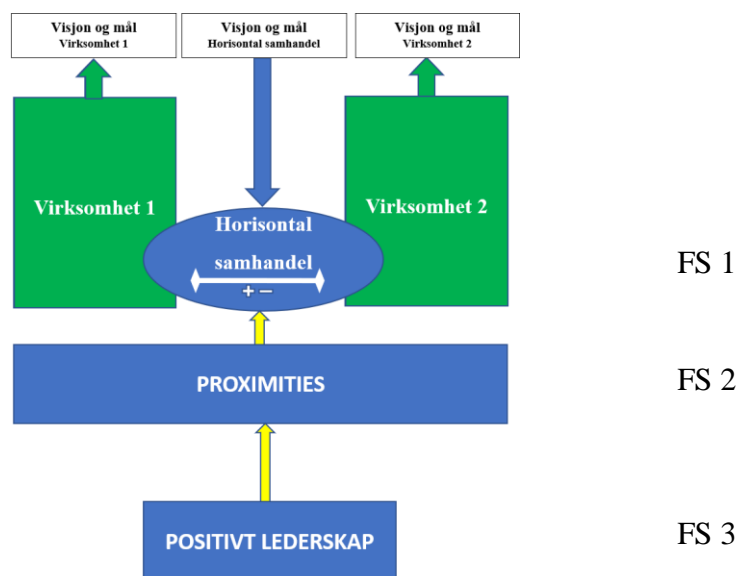
Utgangspunktet for studien er problemstillingen «*Hvordan fremmes og hemmes horisontal samhandel?*» med de tre tilhørende forskningsspørsmålene:

FS1: Hvordan forstår aktørene begrepet horisontal samhandel?

FS2: Hvordan påvirkes horisontal samhandel av institusjonell-, organisatorisk-, geografisk-, kognitiv- og sosial proximity?

FS3: Hvordan modereres utfordringer i den horisontale samhandelen gjennom ledelse?

Det teoretiske rammeverket er sammenstilt i figur 2-7. To virksomheter innleder samarbeid med basis i gjensidig avhengighet (Pfeffer & Salancik, 2003). Hver av virksomhetene har sine respektive strategier, med tilhørende visjoner og mål (Erichsen, Solberg & Stiklestad, 2015). Strategiene er nødvendigvis ikke sammenfallende for virksomhetene og virksomhetene kan stå i et konkurranseforhold. Relasjonsbyggingen motiveres av virksomhetenes behov for å sikre eget eksistensgrunnlag og optimalisere mulighetene for utbytte (Pfeffer & Salancik, 1978). Underliggende for relasjon ligger varierende grad av kognitiv-, organisatorisk-, sosial-, institusjonell- og geografisk nærhet mellom de samhandlende økonomiske aktørene (Boschma, 2005). Nærhetsdimensjonene vil kunne forklare hvor vellykket samarbeidet er, og identifisere hvor eventuelle utfordringer ligger. Positivt lederskap utøvd av aktørene kan balansere proximity og legge bedre til rette for innovasjon, utvikling og læring i den horisontale samhandelen (Jacobsen & Thorsvik, 2013; J.-A. Johannessen & Olsen, 2008). I denne besvarelsen fokuseres det på samhandlingskompetanse, representert ved kommunikasjon, påvirkning og erfaringsoverføring (J.-A. Johannessen & Olsen, 2008).



FIGUR 2-7 Sammenstilling av det teoretiske grunnlaget

I figur 2-7 illustreres Case HS med en ellipse som strekker seg inn i de to basisvirksomhetene. Den blå ellipsen (HS) kan strekkes eller krympes avhengig av hvor vellykket det interorganisatoriske samarbeidet er, følgelig på basis av hvor stor grad av proximity det er mellom aktørene. Ellipsen HS er bevisst tegnet overlappende med basisvirksomhetene da den antas å ha betydning for hvor godt virksomhetsmålene i basisbedriftene realiseres. Modellen

anskueliggjør hvordan vi tror positivt lederskap moderer proximity og derigjennom kan bidra til å styrke HS (Boschma, 2005; J.-A. Johannessen & Olsen, 2008). Modellen antyder muligheten for å konservere eller svekke den horisontale samhandelen dersom proximity ikke håndteres. Den blå ellipsen HS kan krympe og miste sin relevans for basisvirksomhetene. Med utgangspunkt i den teoretiske modell viser tabell 2 reflekterte styrker og svakheter for det teoretiske rammeverket.

TABELL 2 Styrker og svakheter ved det teoretiske rammeverket

	Styrker	Svakheter
Proximity theory	<p>Et nyansert rammeverk, bestående av flere dimensjoner, som fanger underliggende relasjonelle forhold mellom aktører i HS.</p> <p>Gir mulighet til å belyse forhold som påvirker samhandlingsprosesser.</p> <p>Kan nyttes for å forstå knytningen mellom aktører og hvilke effekter det gir, over tid.</p>	<p>Det eksisterer flere definisjoner for hver av dimensjonene.</p> <p>Dimensjonene er vanskelig å sette absolutt mål på. Det er ikke definert.</p> <p>Vanskelig å bestemme hvilken dimensjon som er mest relevant.</p>
Positivt lederskap (Samhandlingskompetanse)	<p>Et sammenstilt teoretisk grunnlag som kan brukes for å forstå effekter i virksomhet, samt utvikle tiltak.</p> <p>Gir mulighet til å analysere og aktualisere forhold som påvirker samhandlingen mellom aktører i HS.</p> <p>Fokuserer på individ og relasjoner.</p> <p>Kan nyttes for å gi positive effekter på samhandling mellom aktører og videre mulighet for læring, utvikling og innovasjon, over tid</p>	<p>Komplekst teoretisk grunnlag med mange underliggende elementer.</p> <p>Vanskelig å skille ut hva som er essensielt når relasjon og samhandel skal belyses, berører alt.</p> <p>Har elementer av psykologi som er vanskelig å analysere og kvantifisere.</p> <p>Kan være utfordrende å konkretisere i analyse og tiltak for HS. Legger opp til stor grad av tolkning basert på forskerens preferanser.</p>

Det teoretiske rammeverket danner grunnlag for analysen i kapittel 5. I neste kapittel redegjøres for metodiske valg som leder fram til sammenstilling av empiri og analyse.

3. METODISKE MOMENTER

I kapittel 2 ble det teoretiske grunnlaget for studien av “*Hvordan fremmes og hemmes horisontal samhandel*” presentert og sammenstilt. I dette kapitlet gis en oversikt over metodiske grep i tilnærmingen til hovedproblemstillingen og forskningsspørsmålene. I første del av kapitlet redegjøres det for valg av strategi og forskningsdesign. Dernest redegjøres det for innsamling av datagrunnlag, herunder seleksjon av informanter og datainnsamlingsprosess. I siste del av kapitlet belyses analysemetoder, validitet og reliabilitet. Avslutningsvis argumenteres det for avgrensninger og valg av forskningsdesign. Det teoretiske tilfanget til metoden er hentet fra boken «Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag» (A. Johannessen, Christoffersen & Tufte, 2011).

3.1 FORSKNINGSDESIGN OG METODE

Gjennom samfunnsvitenskapelig metode søkes det så langt som mulig å komme i dybden på vår problemstilling og i den forbindelse undersøke hvor vidt våre antakelser stemmer overens med hvordan virkeligheten framstår. Vi har valgt en kvalitativ metode, som vi mener er spesielt godt egnet når det skal forskes på fenomenet HS (A. Johannessen et al., 2011). Per tid eksisterer det lite empiri som bidrar til å belyse problemstillingen i den sektoren vi har rettet forskningen mot. Kvalitativ metode vil være til god hjelp i upløyd mark. Den kvalitative metodens art gjør det mulig å skape en relasjon til informanter med kjennskap til HS i forsvarssektoren. Relasjon til informanter gjør det videre mulig å kartlegge deres forståelse med relevans for det fenomenet vi ønsker å beskrive. Forskningsfeltet og problemstillingen vil vanskelig kunne la seg belyse gjennom en kvantitativ metode. Hva som fremmer eller hemmer lar seg vanskelig kvantifisere. Det ville blitt vanskelig å utarbeide en god og dekkende spørreundersøkelse. Studiens begrensede omfang i tid og rom gjorde det nødvendig å begrense utvalget av informanter. Denne avgrensingen underbygger også valget av kvalitativ metode. Dialog med informanter ga rom for å få fram perspektiv som en spørreundersøkelse ikke vil dekke. Metodisk falt valget for datainnsamling på et semistrukturert intervju (A. Johannessen et al., 2011). Det semistrukturert intervjuet ga informanten mulighet til å stå for noe av regien selv. Svarene ga oss dypere innsikt i og forståelse for HS da de reflekterte sider ved temaet som både engasjerte og hadde betydning for informanten.

Innenfor kvalitativ metode har vi flere mulige design. En kvalitativ studie kan designes som en case studie, «grounded theory», fenomenologisk- eller etnografisk studie (A. Johannessen et al., 2011). Vi valgte å benytte oss av case studie, som lot oss fokusere på fenomenet HS. Derfor belyses kun dette forskningsdesignet videre i studien. Ordet «case» kommer fra latinsk «casus» og kan både være et studieobjekt og et forskningsdesign (Johannessen, Christoffersen, Tufte, 2011). Case er godt egnet for å belyse problemstillinger som starter med spørreordene «hvorfor» eller «hvordan», som for øvrig vår problemstilling innledes med. Casedesign er også egnet for å nærme seg problemstillingen gjennom den teoretiske modellen presentert i kapittel 2. I tillegg har fenomenet HS tydelige analyseenheter, som består av avdelinger og tilhørende aktører. Det som kjennetegner en casestudie er at forskeren innhenter mye informasjon fra noen få enheter eller caser over kortere eller lengre tid. Datainnsamlingen er gjerne detaljert og omfattende. Forskeren bruker gjerne flere ulike datakilder. Fellesnevneren er tids- og stedsavhengige kilder, som medfører at casen studeres i en og samme kontekst (A.

Johannessen et al., 2011). Da vi skulle lage oss en initial beskrivelse av vår forskning på «horisontal samhandel» fant vi følgende karakteristika:

- Vi må begrense antall enheter til de ressurser som er tilgjengelig for forskningen. Ikke mer enn tre analyseenheter lokalisert til en region.
- Det er begrenset antall aktører i den horisontale samhandelen ved de aktuelle analyseenheterne. Det gir oss mulighet for innsamling av data gjennom semistrukturert dybdeintervju fra sentrale aktører, som vil utgjøre hoveddelen av datagrunnlaget – en tverrsnittsundersøkelse.
- Informantene er tids- og stedsavhengige som gjør oss i stand til å studere horisontal samhandel i en og samme kontekst.
- Problemstillingen vår starter med spørreordet «hvordan»
- Etter nærmere analyse har vi definert vår case til å være «**horisontal samhandel**».

Alle disse karakteristika peker i retning av case som forskningsmetode og design. Videre har vi brukt Yins tilnærming til casedesign som rettesnor for vårt arbeid. Yin definerer casestudie slik; «*en casestudie er en empirisk undersøkelse som studerer et aktuelt fenomen i dets virkelige kontekst, fordi grensene mellom fenomenet og konteksten er uklare*» (Yin, 2009)

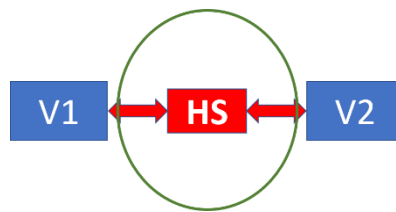
Yin deler en case studie inn i fem logiske komponenter (Yin, 2009, s. 27):

1. *Problemstilling.*
2. *Teoretiske antagelse.*
3. *Analyseenheter.*
4. *Den logiske sammenhengen mellom data og antagelser.*
5. *Kriterier for å tolke funnene.*

Vi følger Yins beskrivelse av teoristyrte casestudier. Våre teoretiske modeller er basert på en binding mellom ressurser (RDT) og nærhet mellom aktørene som samhandler (proximity theory), Vi tror de bindingene som eksisterer kan modereres gjennom positivt lederskap. Vi har valgt å bruke modell til fordel for teoretiske antagelser. Modellene gir oss mulighet for flere utfall enn beskrevne teoretiske antagelser jfr Kapittel 2 – Teoretisk rammeverk. Vi søker å beskrive hva som fremmer og hemmer horisontal samhandel gjennom å drøfte forskningsspørsmål og datagrunnlag sett opp mot det teoretiske rammeverket.

3.2 UTVALG AV CASE, ANALYSEENHETER OG INFORMANTER

Casestudier gjennomføres ofte med bakgrunn i kvalitative tilnæringer som eksempelvis observasjoner eller åpne intervjuer, men kan også benyttes med bruk av strukturerte spørreskjemaer (Johannessen, Christoffersen, Tufte, 2011). Horisontal Samhandel er et ganske omfattende begrep. Det benyttes i flere virksomhetssektorer og med variert innhold og betydning. Innenfor rammen av denne studien var det likevel naturlig å velge HS som case, men da med avgrensninger slik at det ikke fokuserer på alle forhold som HS innbefatter eller blir påvirket av. Figur under illustrerer besvarelsens fokusområde.



FIGUR 3-1 Studiens fokusområde

Etter å ha definert case ble neste steg å plukke ut analyseenheter og informanter fra hver av enhetene. I forlengelsen av vår definerte problemstilling var det naturlig å avgrense enhetene som skal studeres. Ifølge Johannesen, Christoffersen og Tufte (2011) kan en analyseenhet være et individ, et program, en institusjon, en gruppe, en hendelse eller et begrep. Våre analyseenheter ble FB Region Midt, HV-12 Værnes garnison og HV-14 Drevjamoen garnison. Vårt utgangspunkt er at analyseenhetene bærer et likeverdig ansvar for å bidra til utvikling av og gjennom den horisontale samhandelen. Det er tre budsjett- og resultatansvarlige avdelinger (økonomiske aktører) som forholder seg til HS, og gir grunnlag for å sammenligne hvordan HS utøves mellom FB og de to andre analyseenhetene. Valget av disse tre analyseenhetene gjør det mulig å identifisere karakteristika og fellestrekk i form av å hemme eller å fremme den horisontale samhandelen med FB. Analysenivået bestemmes av hvilket nivå i analyseenheten som er mål for undersøkelsen, eksempelvis seksjon, ledelse, førstelinje eller lignende. I dette tilfellet er det samhandlingen som analyseres. Vi har valgt å ikke gi en nærmere definisjon av analysenivå fordi vi mener det er på samme nivå som caset er definert. Informantene ble selektert på bakgrunn av case, analyseenhet og analysenivå. I forkant av utvelgelsen gjorde vi et forarbeid i dialog med ledelsen i de aktuelle analyseenhetene for å identifisere informanter med relevans for studien. I utvelgelsen av informanter var vi på utkikk etter personell som oppfyller spesielle kriterier. I teorien er dette omtalt som kriteriebasert utvelgelse (Johannessen, Christoffersen, Tufte, 2011). Det viktigste kriteriet for utvelgelsen av informanter er aktører som utøver påvirkning på HS, herunder

ledere og mellomledere på regionalt og lokalt nivå. Vi inkluderte lederne av de tre analyseenhetene i utvalget, da vi antok at deres ledelse eller føringer vil være av stor betydning for den horisontale samhandelen. Dersom undersøkelsen hadde vært rettet nasjonalt ville populasjon for rekruttering av informanter være ca. 200 personer. Når de selekterte analyseenhetene legges til grunn sitter vi igjen med ca. 20 potensielle informanter. Ut fra dette grunnlaget valgte vi 10 informanter ut fra følgende kriterier:

- Relevans i forhold til Case – Aktør ift. av horisontal samhandel, herunder ledelse, utøvelse, forvaltning eller/og koordinering og i noen grad har kjennskap til samhandlingsavtaler, herunder bl.a. leveranseavtaler mellom FB og Forsvaret.
- Har hatt tid i stilling til å trekke erfaring med horisontal samhandel (i nåværende og tidligere stillinger)

Utvalget bestod av personell som ivaretar sentrale roller, som BRA-sjef, logistikksjef, garnisonsforvalter, forvalter av skyte- og øvingsfelt, KAM (Key Account Manager), porteføljeforvalter, driftsteknikere og sjef for markedsområde. Disse utøver alle funksjoner der de kan ta en aktiv rolle i horisontal samhandel

TABELL 3 Informanter fordelt på analyseenheter

FORSVARSBYGG (FB)	HV-12	HV-14
Sjef markedsområde	BRA Sjef	BRA Sjef
Key account manager	Garnisonsforvalter	Logistikksjef
Porteføljeforvalter		Forvalter skyte- og øvingsfelt
Lokal driftsansvarlig		Sambandsleder

Informantene ble tilsendt skriftlig informasjon tre til fire uker før gjennomføring av intervju. I skrivet opplyste vi om hensikten og målsetningen med studien, samt tydeliggjorde viktigheten av informantens bidrag. Informantene ble i informert om deres rettigheter, herunder muligheten til å trekke seg fra studien før, under og etter intervjuet. Vedlagt ligger godkjenning fra Norsk senter for forskningsdata (NSD) som også tar hensyn til personopplysningsloven og innføringen av nytt personvernreglement som følge av «General Data Protection Regulations» (GDPRS).

3.3 DATAINNSAMLING

Det ble foretatt i alt ti individuelle intervjuer med en tidsramme på inntil 60 minutter. Intervjuene ble gjennomført i perioden september til oktober 2018. Ved å benytte et semistrukturert intervju fikk informanten større mulighet til å uttrykke egne erfaringer og oppfatninger, samt gjøres i bedre stand til å rekonstruere hendelser. Hendelser vil kunne være nyttig for få fram komplekse sosiale fenomener som vil være vanskelig å fange opp i et strukturert intervju (Johannessen, Christoffersen, Tufte 2011). Intervjuguide ble utviklet i forkant av intervjuene for å sikre en ensartet tilnærming i datainnsamlingen (Intervjuguide i Vedlegg 2). I intervjuprosessen har vi vært i stand til å etablere en dialog med informanten for å få fram nyanser, eller kunne gå i dybden på enkelte tema i HS. Dette har gitt et tilfang til datagrunnlaget som vi ikke hadde forutsetning for å innlemme i utarbeidelsen av guiden. Dialogen mellom informant og intervjuer er av betydning for relasjon dem imellom og følgelig for den kvalitative forskningen (A. Johannessen et al., 2011, s. 150-151). Alle informantene ble intervjuet på deres arbeidssted fordi vi mente det ville bidra til en trygg og god atmosfære, samt gjøre det enklest mulig for dem å delta i studien. Det skulle bidra til informantens trygghet i intervjusituasjon og borge for å få fram flest mulig nyanser i informantens bidrag. I syv av intervjuene bidro begge studentene, mens i tre av intervjuene var studentene splittet av hensyn til praktiske årsaker. Som et eksempel var det innledende spørsmålet «Hva legger du i begrepet HS?». Dette ga informanten rom for refleksjon ved enten å beskrive «kongstanken» bak HS og/eller bidra med mer intuitive data eksempelvis basert på personlige erfaringer. Mens spørsmålet «Kan du gi eksempler på HS i ditt daglige virke?» er mer konkret hvor det også er mulig å gå detaljert til verks. Vi avsluttet hvert intervju med å stille spørsmålet «*Er det andre forhold som vi ikke har snakket om, men som du mener er viktig for å fremme/hemme HS eller for bevisstgjøring av rolleutøvelse innenfor HS?*». Tilfanget til beskrivelser av opplevd proximity kom fra alle de tre hovedspørsmålsstillingene. Ved første gjennomgang ble alle sitat fra hver av informantene organisert tilhørende den eller de dimensjonene av proximity de kunne tilføre relevans (tabell ikke gjengitt i besvarelsen). Deretter ble tabellen gjennomgått slik at hvert sitat kun ble gjengitt i en unik dimensjon. Tabellene som viser beskrivelsen av proximity i horisontal samhandel er i sin helhet gjengitt i analysekapittelet, kapittel 5.

De fleste informantene ga uttrykk for å ha belyst case godt sett fra sitt perspektiv. Intervjuet ble tatt opp med mobiltelefon som grunnlag for transkripsjon, påfølgende koding og klargjøring til analyse. Opptakene blir slettet så snart intervjuene er transkribert og analysen

er gjennomført. Informantene er anonymisert så langt det lar seg gjøre i analyse og beskrivelse av funn.

3.4 ANALYSEMETODER

Vi har gjennomført en analyse basert på teoretiske antakelser og mønster matching (“Pattern matching”). Analysemetodikken beskrives relatert til hvert enkelt steg i casestudiet jamfør Yins teorier (Yin, 2009). I følge Yin så handler «Pattern matching» om å sammenligne mønstre for å avdekke hvorvidt de matcher eller ikke. Det er kjerneprosedyren for å teste ut teorier ved bruk av case. Testingen foregår ved å matche «observert mønster» med et «forventet mønster» (hypotese) for så å fastslå om disse mønstrene matcher (som bekrefter hypotesen) eller om de ikke matcher (avkrefter hypotesen). Det er essensielt at hypotesen(e) er presist spesifisert før matchingen finner sted (Hak & Dul, 2009). Med utgangspunkt i horisontal samhandel har vi beskrevet teoretisk rammeverk i kapittel 2. Det teoretiske rammeverket ble i forkant av datainnsamlingen operasjonalisert til spørsmål brukt i intervjuguiden. Denne prosessen bidro til å skape binding mellom spørsmål og den teoretiske modellen. Det initiale kodesettet ble etablert ut fra de teoretiske modellene. Vi valgte i første fase kun å benytte kodene «fremmer» og «hemmer» HS ut fra vår forståelse av «Resource Dependancy Theory». Denne første kodingen ble gjennomført uten å gruppere funnene på de ulike avdelingene informantene tilhørte. Etter transkriberingen identifiserte vi flere koder som det var naturlig å ta med videre i besvarelsen og så samtidig at det var formålstjenlig å gruppere dataene på de respektive avdelingene. Kodene ble derfor evaluert og tilpasset etter at å ha hørt gjennom opptak av- og lest de transkriberte intervjuene. Vi så blant annet behovet for å kode intervjuene sortert på de enkelte dimensjonene i «proximity theory». Et nytt kodeskjema ble utviklet med hver av dimensjonene i «proximity theory» som kolonner og med rader for hver av analyseenhetene. Intervjuene ble deretter gått gjennom på nytt og sitater som indikerer tilhørighet til ett eller flere av domene ble lagt inn på dedikert plass i skjemaet. Dette ga oss muligheten til å få overblikk over styrker og svakheter for hver av nærhetsdimensjonene fordelt på analyseenhetene. På tross av størrelsen på datafangsten fikk vi fort indikasjoner på hvilke av nærhetsdimensjonene informantene fra de forskjellige analyseenhetene vektla gjennom å se på fordelingen av sitatene. Vi gjorde videre et abstrakt hvor vi trakk sammen informasjon, ga informasjonen en fargekode (grønn for fremmer, rød

for hemmer) og puttet den inn i skjema av samme format. Tilpasningen var nødvendig for å skape god binding mellom de innsamlede data, case, de teoretiske modellene og kodene.

Sentrale koder har vært:

- Begrepsforståelse HS
- Ressursavhengighet
- Nærhet eller avstand som hemmer
- Fremmer (adferd som..)
- Hemmer (adferd som..)

Arbeidet med koding av datagrunnlaget har vært sentral for vår forståelse av forskningsfeltet. Etter hvert som studien har blitt drevet fram stod kodifiseringen av begrepsforståelse og nærhetsdimensjonene (proximity-theory) som de sentrale kodene for å tolke datagrunnlaget sett opp mot teoretisk rammeverk og problemstilling. Det ligger derfor datagrunnlag som er sammenstilt, men ikke kommer til anvendelse i denne studien. Det kodete grunnlaget som benyttes for analyse er filtrert i tabeller som vises i kapittel 5.

3.5 VALIDITET

Validitet knyttes til den relevans forskningen gir i forhold til fenomenet og problemstillingen som skal beskrives (A. Johannessen et al., 2011). En beskrivelse blir aldri det samme som det som beskrives. Forholdet mellom beskrivelse og det beskrevne fenomen vil ha varierende grad av presisjon og beskrivelsen blir aldri en hundre prosent gjengivelse av fenomenet som beskrives (Molander, 1988). Relevans framkommer i tillegg gjennom god kobling mellom empiri og teori når disse drøftes av forskeren.

For oss er det viktig å ivareta begrepsvaliditet, det vil si, at vi undersøker det vi ønsker å måle, og ikke noe annet (A. Johannessen et al., 2011). Arbeidet vårt med å styrke begrepsvaliditeten startet med seleksjon av informantene, ble videreført gjennom oppsettet av intervjuguide og i selve intervjugjennomføringen. For det første var det viktig å få tilgang på informanter som har kjennskap til begrepet HS og kjenner, eller har erfaring med, interaksjon mellom aktørene i FB og forsvarets avdelinger. En god utvelgelse vil bidra til datagrunnlag som har troverdighet og overførbarhet i studien. Videre må vi i rollen som forskere sikre påliteligheten gjennom vår analyse og drøfting av genererte data. I denne forskningen er det spesielt interessant å vurdere begrepsvaliditet overført til andre avdelinger i Forsvaret og markedsområder i FB. Datagrunnlaget som ble innsamlet kan være representativ for flere av

FBs regioner og ved flere av forsvarets garnisoner. Vi har tidligere redegjort for populasjon og utvalg. Den totale populasjon er begrenset og utvalget av informanter vil i stort representere de samme funksjonsområder dersom forskningsfokuset rettes mot andre markedsområder i FBs ansvarsområde. Det er overveiende sannsynlig at alle eller noen av funnene i denne studien har overføringsverdi til andre markedsområder i FB og andre avdelinger i FB.

Vi er bevisst at vår begrepsforståelse som MBA-studenter kan være avvikende i forhold til informantenes. Informantenes opplevelse av fenomenet som undersøkes kan derfor være veldig forskjellig fra forskerens. Vi søkte å nærme oss informantene på deres premiss, uten å definere eller diktere fagbegrep eller terminologi som ville gitt unødig påvirkning på de genererte data.

3.6 RELIABILITET

Reliabiliteten knytter seg til undersøkelsens data, hvilke data som brukes, hvordan de samles inn og hvordan de bearbeides (Johannessen, Christoffersen og Tufte, 2015). I kvalitativ forskning knyttes reliabilitet opp mot evne til å formidle kontekst til leseren, med andre ord, å tolke og videreformidle de innsamlede data slik at det gir mening. Som forskere bærer vi et stort ansvar i å fortolke innsamlede data reliabelt.

Vi gjennomførte en fullstendig transkribering med grunnlag i lydopptak fra alle intervjuene. Gjennom å bruke direkte sitater i empirien kan vi gjengi informantens stemme for leseren. Dette er et grep som kan styrke reliabilitet. Kodingen av de transkriberte intervjuene bidrar til å styrke reliabilitet i fortolkningen av det innsamlede datagrunnlag og knytning mot våre teoretiske modeller. Kodene gir «høyre og venstre» begrensning for våre fortolkninger. Når vi har valgt en semistrukturert intervjumodell forventes det sprik i det innsamlede datagrunnlag. Informantene forventes å vektlegge spørsmål forskjellig, farget av engasjement, utdanningsbakgrunn, yrkeserfaring og personlighet. Dette sammenholdt med vår fortolkning kan bidra til å svekke reliabiliteten på de funn som framheves i vår behandling av problemstillingen. Dette motvirkes av de teoretiske modellene, samt en målrettet utvelgelse av informanter.

3.7 REFLEKSJON OVER EGEN ROLLE SOM FORSKER

Vi er begge yrkesaktive ved en av forsvarets avdelinger og har kjennskap til Forsvarsbygg gjennom den funksjon vi utøver til daglig. Vår tilknytning til forskningsfeltet og etablerte relasjon til enkelte av informantene krevde refleksjon i forkant av datainnsamlingen. Vi har

brukt tid på tiltak for å minske den negative påvirkning vår etablerte relasjon til forskningsfeltet kan medføre. I tilnærmingen til studiet har vi hatt dialog med FB Region Midt. Dialogen ble etablert fordi vi fant felles problemstillinger interessante og hadde et genuint ønske om å finne mulige løsninger på felles utfordringer for felles utvikling. Samarbeidet med FB gjorde det mulig å gjennomføre forskningen sett fra FBs- og Forsvarets perspektiv, samt bringe inn informanter utenfor egen kjernevirksomhet. Det ga oss i tillegg mulighet for å distansere oss fra positive og negative erfaringer ervervet gjennom tjeneste ved Forsvarets avdelinger. Studien ble gjennomført på regionalt (ikke lokalt) nivå som følge av samarbeidet med FB. Det ga oss tilgang til informanter hvor vi ikke hadde noen tidligere etablert yrkesmessig relasjon. Vi har splittet gjennomføring av intervju der det har vært en tidligere etablert relasjon mellom intervjuer og informant. I slike tilfeller har den av oss som ikke hadde kjennskap til informanten gjennomført intervjuet. Før gjennomføring av intervjuene har vi presisert vår rolle som student og «forsker» for informanten i den hensikt å innta et mest mulig objektivt ståsted. Dette var grep for å minske risiko for uønskede føringer i forkant av og under intervjusituasjon, «*intervjueffekten*» (A. Johannessen et al., 2011, s. 245).

I arbeidet med koding og analyse har vi prøvd å belyse problemstillingen sett fra både FBs og Forsvarets perspektiv. Det tvinger oss til å se forskningsfeltet og case i nytt lys og er et viktig grep for å ikke bli navlebeskuende. Dette grepet har vært viktig for kunne belyse problemstillingen helhetlig gjennom å bygge forståelse sett fra begge aktørers ståsted. Vi søker å forklare fenomenet HS gjennom å belyse de tiltak som bedre vil gi begge organisasjoner mulighet til å lykkes med gitte rammefaktorer (mennesker, kompetanse, økonomiske ressurser). I det ligger en positiv og mulighetsorientert tilnærming til HS. Vi har som utgangspunkt at der ligger noe uforløst i det allerede etablerte. Organisasjon og økonomiske rammer er gitt, mens det alltid er rom for forbedring på kommunikasjon, kultur, relasjon, inkludering, annerkjennelse, kompetanse med mer.

3.8 ETISKE PROBLEMSTILLINGER

Forskningen skal ivareta de tre grunnleggende forskningsetiske retningslinjer; informantens rett til selvbestemmelse og autonomi, forskerens plikt til å respektere informantens privatliv og forskerens ansvar for å unngå skade (A. Johannessen et al., 2011).

Vi ønsket å intervju informantene om deres erfaringer som kunde eller leverandør, i et definert marked hvor vi ikke hadde behov for å berøre sensitive eller personlig fortrolige temaer. Vi mener forskningens design, metode og forankring la godt til rette for ivaretagelse

av informantens selvbestemmelse og autonomi. Et semistrukturert intervjuet ga informanten et handlingsrom for ivaretagelse av egen integritet. Vi presiserte at det fikk være opp til informanten selv hvor dypt spørsmålene skulle besvares. For studien hadde det ingen verdi å få fram informasjon av sensitiv karakter. En presentasjon og sammenstilling av informantene gir heller ingen merverdi til den videre analysen. En slik sammenstilling vil være et bidrag til å identifisere informanten. Informantens identitet vil ikke ha noen verdi for de resultat vi presenterer. Derfor vil informantene i stort bli omtalt som en av to grupperinger. FB eller Forsvarets Militære Organisasjon (FMO).

Informantene fikk skriftlig informasjon om sine rettigheter i forkant av intervjuet. Den samme informasjonen ble repetert muntlig før oppstart av samtale med hver enkelt informant. Enkelte av informantene har vært tydelig på informasjon de ikke vil siteres på, det har vi respektert i vår bruk av sitater. De innsamlede data oppbevares utilgjengelig for uvedkommende og behandles med respekt. Så snart oppgaven er vurdert vil dataene bli makulert på forskriftsmessig måte. Transkriberingen av informantenes intervjuer er gjort en til en i forhold til lydopptak. Vi har ikke gitt informantene generisk eller fri tilgang til å lese gjennom transkribert intervju, men ved forespørsel vil alle informantene få tilgang til å lese den transkriberte versjonen av eget intervju. Ingen av informantene har så langt benyttet seg av denne muligheten.

Barmhjertighetsprinsippet ligger til grunn for vår behandling og tolkning av data. Dette innebærer at vi tolker informantens utsagn i beste mening (A. Johannessen et al., 2011).

4. EMPIRI

I dette kapitlet beskrives de tre analysevirksomhetene, FB region Midt og to Heimevernsdistrikt (HV-12 og HV-14). Deretter gis det en objektiv framstilling av datagrunnlaget for henholdsvis aktørenes beskrivelse av Horisontal Samhandel og funn for nærhetsdimensjonene som omrammer den horisontale samhandelen. Tilslutt er det et sammendrag som innledes med fakta sammenstilt fra reglement og interne nettkilder i Forsvaret (ugradert informasjon). Empirien viser til objektive funn fra datainnsamlingen og fakta. Dette danner et grunnlag som trekkes med til analysen for å besvare problemstillingen «*Hvordan fremmes og hemmes horisontal samhandel?*» med de tre tilhørende forskningsspørsmålene:

FS1: Hvordan forstår aktørene begrepet horisontal samhandel?

FS2: Hvordan påvirkes horisontal samhandel av institusjonell-, organisatorisk-, geografisk-, kognitiv- og sosial proximity?

FS3: Hvordan modereres utfordringer i den horisontale samhandelen gjennom ledelse?

4.1 PRESENTASJON AV ANALYSEENHETENE

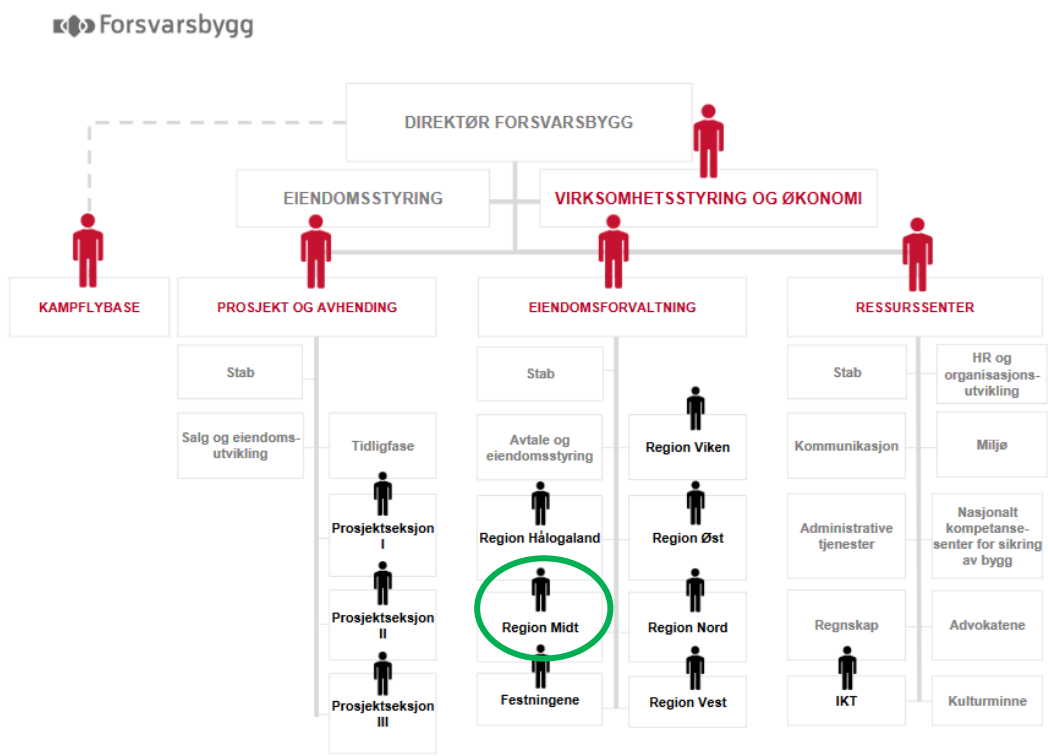
I kapittelet gis det en kortfattet presentasjon av analyseenhetene Forsvarsbygg Region Midt, Trøndelag Heimevernsdistrikt 12 (HV-12) og Sør-Hålogaland Heimevernsdistrikt 14 (HV-14).

4.1.1 FORSVARSBYGG REGION MIDT (FB)

Forsvarsbygg er et statlig forvaltningsorgan underlagt forsvarsdepartementet. De utvikler, bygger, drifter og avhender eiendom for forsvarssektoren. I sin profilering bruker FB uttrykket «Forsvarsbygg bygger forsvarsevne hver dag». FB er Norges største offentlige eiendomsaktør. Gjennom sitt samfunnsoppdrag bidrar FB til kampkraft og bærekraft i forsvarssektoren ved at Forsvaret til enhver tid har eiendom, bygg og anlegg (EBA) tilpasset sine behov. FB omsatte i 2018 for ca 9,4 milliarder kroner. Siden 2001 har FB avhendet ca 3 millioner kvadratmeter med EBA som Forsvaret ikke lenger har bruk for. Dette har bidratt til å flytte økonomisk handlekraft fra tekniske uvirksomme anlegg over til operativ virksomhet. FBs overordnede målsetninger er:

- L1 Understøtte forsvarssektorens operative evne og beredskap
- L2 Langsiktig videreutvikling av eiendomsporteføljen
- L3 God forvaltning av forsvarssektorens EBA
- Ø1 Målrettet og effektiv anvendelse av midler
- I1 Kontinuerlig forbedring og effektivisering

FB er organisert på tre nivåer; nasjonalt, regionalt og lokalt og ledes av Forsvarsdepartementet. Nasjonal ledelse (i FB) gir strategiske føringer for virksomheten. Regionalt nivå leder definerte markedsområder operasjonalsert gjennom lokale satellitter. Figurene nedenfor viser FBs totale organisasjon og den grønne sirkelen indikerer studiens fokus på FB Region Midt.



FIGUR 4-1 FBs organisasjon på tidspunktet for studien

FB hadde i 2018 1266 ansatte hvorav 87 medarbeidere i eiendomsseksjonen i FB region midt. Avdelingen har sin base delt mellom Trondheim (Persaunet) og Værnes garnison. Markedsområde dekker hele Trøndelag, Møre & Romsdal og Nordland fra fylkesgrensen mot Trøndelag i sør, til Saltfjellet i nord. Innenfor dette område ivaretar FB region Midt alle EBA-leveranser til Forsvarets avdelinger, inkludert de to Heimevernsdistriktene HV-12 og HV-14.

4.1.2 TRØNDELAG HEIMEVERNSDISTRIKT 12 (HV-12 / HVD1)



Trøndelag Heimevernsdistrikt 12 (HV-12) har base på Værnes garnison i Stjørdal. Distriktet omfatter Trøndelag fylke. Sjef HV-12 har det lokale territorielle ansvaret, som omfatter den militære forsvarsberedskapen, bistand til det sivile samfunn og ledelse av militære operasjoner på vegne av Forsvarets operative hovedkvarter (FOH). Sjef HV-12 utøver sin

kommando gjennom 35 områdesjefer og en innsatsstyrkesjef. Heimevernsdistriktet har et utstrakt samarbeid med sivile beredskapsaktører representert ved politi, fylket, sivilforsvaret, lokal redningstjeneste og alle kommunene i distriktet. HV-12 beskytter befolkning og viktig infrastruktur i Trøndelag, et område hvor det bor rundt 450 000 mennesker fordelt på 47 kommuner. Distriktet verner om en lang rekke viktig sivil- og militær infrastruktur, eksempelvis det militære objektet, Ørland flystasjon. I landareal utgjør HV-12s ansvarsområde 41 265 kvadratkilometer. HV-12s distriktstab på Værnes består av 50 offiserer og spesialister, 27 sivilt ansatte. I tillegg er det 30 soldater i fast tjeneste i tilknytning til distriktstaben. Avdelingen er organisert i seksjoner som ivaretar personaltjeneste og økonomi, etterretning og sikkerhet, operasjoner og trening, forsyningstjeneste, planlegging, sivil-militært samarbeid og samband. Oppdragsporteføljen finansieres over forsvarsbudsjettet, via Sjef Heimevernet (Heimevernsstaben). Avdelingen rapporterer måloppnåelse og økonomiske resultat til Sjef Heimevernet (HV-12, 2019).

4.1.3 SØR-HÅLOGALAND HEIMEVERNSDISTRIKT 14 (HV-14 / HVD2)



HV-14 har sin base på Drevjamoen ved Mosjøen. Sjef HV-14 har lokalt territorielle ansvaret, som omfatter den militære forsvarsberedskapen, bistand til det sivile samfunn og ledelse av militære operasjoner på vegne av Forsvarets operative hovedkvarter (FOH). Sjef HV-14 utøver sin kommando gjennom 16 områdesjefer og en innsatsstyrkesjef. Heimevernsdistriktet koordinerer med politi, fylkesmann og alle kommunene i distriktet på vegne av Forsvaret. Sivilforsvaret og den sivile redningstjenesten og andre sentrale samfunnsaktører inngår også i distriktets samarbeidende nettverk. HV-14 skal beskytte mennesker og viktige samfunnsfunksjoner i det meste av Nordland fylke. Fylket er langstrakt, i underkant av 600 kilometer nord-sør, med kort avstand mellom høyfjell og hav og en lang kyststripe. Jernbane og hovedveiene E6 og kystriksveien, som er med på å binde Norge sammen, er viktige deler av infrastrukturen. Distriktets ansvarsområde omfatter 28 kommuner. I ansvarsområde utøves viktige næringer som fiskeoppdrett, oljeindustri og fiskeri langs kysten, mens industri og handel dominerer tettsteder og byer. Bodø som fylkeshovedstad, Forsvarets operative hovedkvarter og Bodø flystasjon er eksempler på sivil- og militær infrastruktur som ligger til HV-distriktets ansvarsområde. Ved HV-14s distriktstab på Drevjamoen er det 23 fast tjenestegjørende offiserer, befal og 8 sivilt ansatte. Distriktstaben er organisert likt som

analyseenhet HV-12, i seksjoner som ivaretar personaltjeneste og økonomi, etterretning og sikkerhet, operasjoner og trening, forsyningstjeneste, planlegging, sivil-militært samarbeid og samband. Finansiering og rapportering av resultat skjer gjennom Sjef Heimevernet (Heimevernsstaben) som leder driftsenheten Heimevernet (HV-14).

Videre i dette kapitlet presenteres datagrunnlaget fra feltundersøkelsen. Her fokuseres det på hovedtrekk ved de data informantene ga oss. Datagrunnlaget presenteres i to avsnitt. Det første avsnittet viser hvordan begrepet «horisontal samhandel» beskrives av kilden. Andre kapittel er informantenes beskrivelse av den horisontale samhandelen satt i kontekst i forhold til de fem proximity-dimensjonene. Karakteristika for datagrunnlaget presenteres gjennom sitater. Sitatene er vurdert som representative for det totale datautvalget. Der det er varians i dataene gjengis sitater som viser spredningen i datagrunnlaget.

4.2 FUNN HORISONTAL SAMHANDEL (HS)

Gjennom feltstudien har det vært viktig å få forståelse for hva informantene legger i begrepet horisontal samhandel. Informantenes forståelse av begrepet er med på å etablere «felles avfarende plass». Å fastslå med hvilket utgangspunkt aktørene møtes i den horisontale samhandelen. Et sentralt spørsmål stilt til alle informantene er «hva legger du i begrepet horisontal samhandel». Videre presenteres et utvalg sitater som viser spredningen i begrepsbeskrivelsen.

Aktørene forklarer begrepet HS med forskjellig vektlegging av på grader av samarbeid, dialog eller kommunikasjon. En av informantene fra FB beskrev begrepet slik.

«HS er samarbeid for meg, på tvers. Har ikke tenkt noe mer over det enn det egentlig. Forskjellige organisasjoner.»

Sitatet kan tillegges en beskrivelse av interorganisatorisk samarbeid. En annen informant fra samme virksomhet trekker det litt lengre i sin beskrivelse.

«Vi er jo to etater med samme sjef. Vi er hver av oss gitt et oppdrag, selv om vi løser samme oppdraget i stort. Og det at vi klarer å virke og utøve/løse vårt oppdrag oss imellom og på tvers, det er det jeg legger helt konkret i horisontal samhandel. At vi klarer å gjøre hverandre god, rett og slett.»

Sitatet peker på effekter rettet mot oppdragsløsning i de samhandlende virksomhetene. En annen informant fra FB har en treffende og kort beskrivelse av begrepet, hvor det også pekes på hvor utfordringen i utøvelsen ligger.

«For meg er det dialog og informasjonsflyt toveis og forventningsavklaring toveis. Det er de tre første som faller meg inn for de er så avgjørende for at det skal fungere godt. Og det er vel også der man gjerne feiler på begge sider av bordet tenker jeg».

Andre informanter har en mer omfattende beskrivelse av HS som trekker inn forventninger om å få forløst effekter som resultat samhandelen. En aktør fra HVD2 beskriver HS slik.

«Jeg tror det aller viktigste er forståelse for begge organisasjonene og motsetningene organisasjonene har, forståelse for det, før du i det hele tatt kan begynne å snakke sammen. Har man forståelse for det, så er det mulig å kunne samhandle. Horisontal samhandel er egentlig, veldig enkelt sagt, i mitt hode så er det jo tjenester, vi spiller hverandre gode, får synergieffekter med at vi gjør ting i lag til beste for alle sammen. Det er slik jeg oppfatter HS, det er egentlig tjenesteleveranser, bytting og gjøre ting sammen i den hensikt å bli bedre begge parter for å få ut synergieffekter»

Neste informant fra HVD1 lander etter en lengre utredning med mange gode eksempler på følgende beskrivelse.

«...Etter hvert som man får mer kunnskap om og innsikt i, så ser man at det handler om mye mer enn den tekniske faktureringsbiten. Det handler rett og slett om en kvalitetstilnærming til hvem som har spesialekspertise til å levere noe som har en pris. Og så er det vi, kall det kunder, som må ha en bevissthet på hva de skal levere på, når vi har sagt hva vi er villig til å betale.»

Dette bidraget legger til nye dimensjoner ved HS, framhevet som kvalitetstilnærming og kundebevissthet.

Ingen av informantene refererer ensartet til Forsvarets definisjon av HS, ei heller visjon eller effekter. Uten å foregripe analysen trekkes spredningen i datagrunnlaget fram. Mange av informantene er innom egenskaper ved HS som samarbeid, dialog og forventningsavklaring. Noen av informantene trekker fram effekter som går ut over det. Dette gir grunnlag for å gå videre med analyse av FBs og HV-distriktenes forståelse av begrepet fordi det kan være en hemmer for deres evne til å utvikle positiv horisontal samhandel.

Videre er datafangsten sortert etter beskrivelser som muliggjør analyse av proximity. Dataene kan tilskrives flere av proximity-dimensjonene (kognitiv, organisatorisk, sosial, institusjonell og geografisk (Boschma, 2004)). Data er kategorisert i den dimensjon der de antas å gi mest virkning, selv om virkningen kan gå mot øvrige dimensjoner.

4.3 FUNN PROXIMITY.

Gjennom det semistrukturerte intervjuet har informantene gitt beskrivelser av HS som kan tilskrives varierende grad av nærhet mellom aktørene. Grunnet intervjuets art har det vært mulig å trekke ut sitater som indikerer proximity fra flere av spørsmålene som ble stilt. Videre gis det en grov sammenstilling av data med eksempler på sitater som treffer de fem proximity-dimensjonene. De sitatene som tas med til analysen er sammenstilt fra tabell 5 til og med tabell 9, og gjengis i analysen. For forklaring av de teoretiske begrepene vises det til kapittel 2 – Teori.

KOGNITIV PROXIMITY

Datagrunnlaget viser liten grad av kognitiv nærhet mellom FB og de to HV- distriktene. Her trekkes det fram eksempel tre beskrivelser fra informanter i FB, HVD1 og HVD2 som kan tilskrives den kognitive dimensjon. Det datagrunnlag som ble etablert etter feltstudien peker utelukkende i retning av kunnskapsgap mellom de samhandlende virksomhetene. Det er vanskelig å identifisere motstykket, data som indikerer nærhet mellom kunnskapsbasen i virksomhetene som er til hinder for innovasjon og utvikling.

En informantene fra FB gir følgende beskrivelse.

«De kjenner ikke hvordan vi fungerer. Men det de har i hodet er de her gamle historiene når ting virkelig fungerte. Det forvansker samarbeidet. Det er om å gjøre å kaste på båten gammelt tankegods»

Fra Heimevernsdistrikt 1 viser vi følgende sitat som viser en annen forståelse.

«Det er kanskje det gamle som sitter igjen da. At man har opplevd det som var før horisontal samhandel. Hvor enkelt det var å ringe direkte til bygg og anleggsavdelingen, som hev seg rundt og ordnet. Før det var noen arbeidsordre og kostnadssted.»

En av informantene fra Heimevernsdistrikt 2 gir følgende beskrivelse.

«Men vi leverer nå faktisk operativ evne. Og de andre støtteorganisasjonene, understøttelse, de skal jo understøtte meg. Det er jo slik jeg forstår det. Jeg kan ikke bare dilte etter FB. Det er Forsvarsbygg som må dilte etter meg, i stort.»

I sum er sitatene representative for de respektive data knyttet til kognitiv proximity for hver av de tre analyseenhetene. Det viser at det er interessant å se nærmere på den kognitive nærhet som preger den horisontale samhandelen mellom FB og de to HV-distriktene. For analysen er det sammenstilt data i tabell 5 som viser nyansene i den kognitive proximity for hver av analyseenhetene.

ORGANISATORISK PROXIMITY

Datagrunnlaget viser liten organisatorisk nærhet mellom FB og HV-distriktene. Den organisatoriske nærheten er en målestokk for hvor godt nettverk virksomhetene har for utveksling av kunnskap gjennom møter, koordineringer, plan- og beslutningsprosesser i tillegg til andre lignende aktiviteter. Datagrunnlaget gir mulighet til å si noe om styrken på de organisatoriske båndene mellom FB og de to heimevernsdistriktene. Boschmas indikatorer, «opportunisme» eller «byråkrati», har vært grunnlag for søk i datagrunnlaget og kategorisering av dataene. I det følgende gis det tre typiske eksempler på datatilfanget fra henholdsvis FB, HV-distrikt 1 og HV-distrikt 2.

«En ting er jo å involvere, men å forstå konsekvensene ved de manglende beslutningene. Da har du heller ikke forstått den der horisontale avhengigheten ved å drøye de beslutningene»

Informant fra FB refererer til plan- og beslutningsprosesser hvor de involveres sent, men i tillegg Forsvarets dårlige forståelse for tidsaspektet og egen virksomhets behov for tidsriktige beslutninger. Beslutninger som i tid gjør det mulig å levere etterspurt kvalitet i rammen av horisontal samhandel. Sitatet står i kontrast til bidraget det informanten fra HV-distrikt 1 beskriver.

«Ledetiden er kritisk lang....Dvs at videreutvikling av distribuert infrastruktur, til understøttelse av en territoriell landmilitær myndighet, har en ledetid knyttet til beslutning, ressurssetting og implementering som er fra kritisk til nesten katastrofalt langsom.... må altså saksbehandles på så mange ledd, at vi får ikke gjort noe.»

Dette sitatet beskriver langtrukne prosesser i FB og for sene leveranser til HV-distriktet. På samme måte står sitat fra informant i HV-distrikt 2 i kontrast til FB.

«Forsvarsbygg er blitt litt mer rigid og kanskje litt mer tungrodd. Altså det er flere søyler som har hvert sitt ansvarsområde. Så du må kjenne veldig godt til organisasjon for å treffe de rette personene, som skal gjøres via avtalene»

I sum er sitatene representative for de respektive data knyttet til organisatorisk proximity for hver av de tre analyseenhetene. Det viser at det er interessant å se nærmere på den organisatoriske nærhet som preger den horisontale samhandelen mellom FB og de to HV-distriktene. For analysen er det sammenstilt data i tabell 6.

SOSIAL PROXIMITY

Datagrunnlaget viser at den sosiale nærheten er større mellom FB og HV-distrikt 1, enn mellom FB og HV-distrikt 2. Den sosiale nærheten mellom FB og de to HV-distriktene er en målestokk for grad av tillitt mellom aktørene i den horisontale samhandelen. Datagrunnlaget ble i utgangspunktet sortert på Boschmas kriterier for stor og liten grad av nærhet (Boschma, 2005). For stor nærhet kjennetegnes av manglende økonomisk rasjonale for innovasjon og utvikling. For liten nærhet kjennetegnes av opportuniste. Det er ikke noe i datagrunnlaget som indikerer for stor nærhet, men det er bidrag som kan belyse den sosiale knytningen mellom FB og de to HV-distriktene. Videre vises tre sitat fra informanter i henholdsvis FB, HV-distrikt 1 og HV-distrikt 2 som beskriver den sosiale relasjon.

Informanten fra FB har gitt flere sitat som beskriver relasjon som grunnlag for HS. Her vises ett representativt eksempel.

«Det positive er jo at vi blir jo kjent på en litt annen måte. Det er på en måte en god del relasjonsbygging og dertil en del relasjonsledelse som går igjen. Jo bedre du kjenner, kall det, sparringspartneren jo bedre er det å jobbe også.»

For HV-distrikt 1 er det ingen data som kan tilskrives opportuniste eller for tett knytning (manglende økonomisk rasjonale). Beskrivelsene av den sosiale relasjon mellom distriktet og FB tas med fordi det bidrar til å få fram forskjellene mellom alle tre analyseenhetene. Det kan gi tilfang når sosial proximity skal ses i sammenheng med øvrige nærhetsdimensjoner. En av informantene fra HV-distrikt 1 sier det slik.

«Det er jo de gode relasjonene vi har oss imellom her på Værnes. Sånn at alle har et eierforhold til leiren vår. Og alle ønsker det beste for leiren»

For HV-distrikt 2 tar vi med følgende representative sitat:

«Jeg tror en av grunnene er lederkontakt, ved at vi ikke snakker sammen. Og alle røde piler peker like mye mot meg som mot FB Trøndelag så det går jo begge veier. Den andre grunnen er å dette med å føle ansvar for, et eieforhold til egen plan. Så er den tredje grunnen å ha en forståelse for hva er det jeg levere og hva leverer FB, hvorfor er det sånn det er.»

I sum er sitatene representative for de respektive data knyttet til sosial proximity for hver av de tre analyseenhetene. Det viser at det er interessant å se nærmere på den sosiale nærhet som preger den horisontale samhandelen mellom FB og de to HV-distriktene. For analysen er det sammenstilt data i tabell 9.

INSTITUSJONELL PROXIMITY

Datagrunnlaget viser liten grad av institusjonell nærhet mellom FB og de to HV-distriktene. For å kartlegge den institusjonelle nærhet er datagrunnlaget gjennomgått med henblikk på det sett av felles regler eller lover, rutiner, etablert praksis og vaner som regulerer horisontal samhandel mellom FB og de to Heimevernsdistriktene (Edquist, 1997). For liten nærhet tilkjennegis gjennom opportuniste, mens for stor nærhet gir treghet og låsing. Det er stor spredning i dataene. De refererer til flere lover og regler, samt rutiner på flere organisatoriske nivå. Det gjør det noe mer utfordrende både for analyse og å gi eksempler på representative sitat fra FB og HV-distriktene. Videre gis det et eksempel fra hver av analyseenhetene. En informant fra FB har gitt følgende beskrivelse.

«så ser jeg tendenser til at man prøver å gå en del, ikke en gang omveier, men veier som egentlig ikke eksisterer, hvis vi følger rammeavtalen. Man prøver å ordne det på annet vis. Det pulveriserer jo systemet»

Videre gir informant fra HV-distrikt 1 etterfølgende refleksjon.

«Der kunne jeg ha tenkt meg at de kunne ha tatt et sterkere lederskap og ikke bare kikket oppover og adressert at ja men det er «higher headquarters». Men, det lederskapet betinger jo på en måte at du er bemyndiget»

Fra HV-distrikt 2 vises det til følgende sitat.

«Alle som understøtter meg i min funksjon, de må være med å hjelpe meg. Og der føler jeg at jeg har et uforløst potensial mot Forsvarsbygg til å få bekreftet at de har forstått min visjon og hva som er målsetningen.»

Alle data som er kategorisert for institusjonell proximity er sammenstilt i tabell 7 i kapittel 5 - Analyse.

GEOGRAFISK PROXIMITY

Datagrunnlaget viser stor avstand i den geografiske nærheten mellom FB og Heimevernsdistrikt 2, og stor geografiske nærhet mellom FB og HV-distrikt 1. Kartlegging av geografisk proximity er gjennomført med utgangspunkt i den fysiske eller romlige avstanden mellom de økonomiske aktørene (Boschma, 2005). Utgangspunktet for kategorisering av data har vært den fysiske avstanden mellom FB og de to HV-distriktene. Det har vært utfordrende å skille geografisk proximity fra organisatorisk og sosial proximity når data trekkes ut fra grunnlaget. Enkelte av sitatene som er plassert under geografisk proximity i analysen, vil være like- om ikke sterkere indikasjoner for sosial eller organisatorisk proximity. Studiens art, en tverrsnittsundersøkelse, gjør det vanskelig å avgjøre vekselvirkningen mellom disse formene for proximity. Derfor ble dataene innledningsvis kategorisert under geografisk proximity. Drøfting av plassering og virkning mellom proximity-dimensjonene er løftet til analysen. Data er sortert ut fra kriteriene «ingen romlige eksternaliteter» der det er liten geografisk nærhet og «mangel på geografisk åpenhet» der det er for stor geografisk nærhet mellom FB og HV-distriktene (Boschma, 2005). For sistnevnte kategori ble det ingen datafangst. Som for de øvrige nærhetsdimensjonene presenteres ett representativt sitat for analyseenhetene med unntak av HV-distrikt 1.

Fra FB vises det til følgende sitat.

«Der har vi veldig korte linjer, men noen er veldig lange, spesielt til de to satellittene, så det er en utfordring. Vi liker jo ikke fjernledelse....Vi må bare innrømme at på Drevja og Setnesmoen, så har vi fjernledelse. Det fungerer ikke godt. Fjernledelse fungerer aldri godt i mitt hode, aldri som i nesten aldri.»

For Heimevernsdistrikt 1 gir ikke datagrunnlaget tilfang til dimensjonen geografisk proximity. Distriktet er mer eller mindre geografisk samlokalisert med analyseenheten FB, og ingen av informantene nevner fysisk avstand mellom de økonomiske aktørene i sine bidrag. Datagrunnlaget gir derimot mer tilfang for HV-distrikt 2.

«Vi er jo at ute i periferien. Er det noe som skal løses på Ørlandet eller Værnes så blir Drevjamoen nedprioritert. Da er ikke instituttet med HS, da er det ikke likeverdige parter innenfor det systemet.»

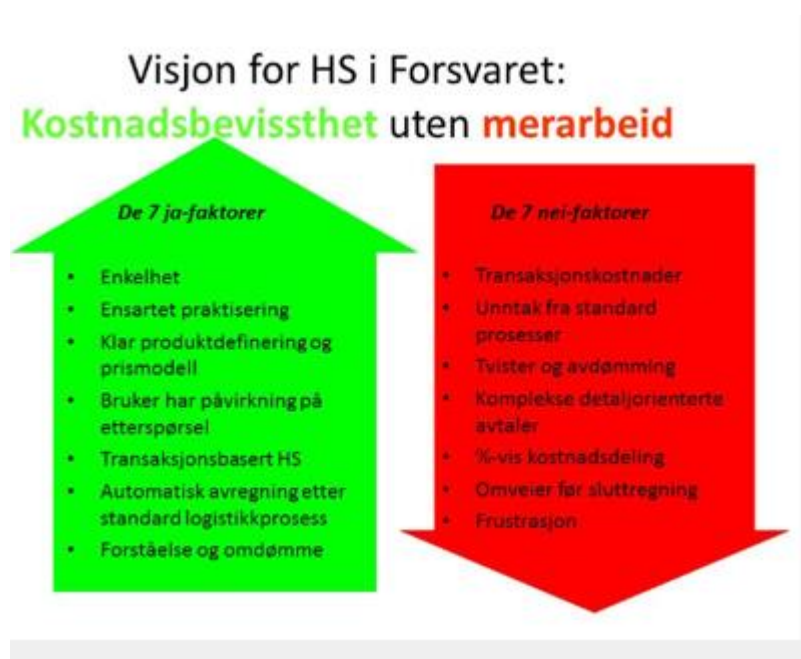
Dataene som representerer geografisk nærhet er sammenstilt for analyse i tabell 8, kapittel 5 – Analyse.

Det er viktig å få fram at datagrunnlaget fra alle analyseenhetene inneholder et omfangsrikt materiale som indikerer balanse i proximity. I den videre analysen fokuseres det derimot utelukkende på de data som indikerer avstand. Det er samtidig disse dataene som gir størst potensial for utvikling og innovasjon av den horisontale samhandelen.

4.4 ETABLERTE FAKTA OG SAMMENDRAG

For å etablere et enhetlig utgangspunkt gjengis kildebeskrivelse for begrepet HS i forsvarssektoren. Søket etter fakta har vært rettet mot de databaser som ligger tilgjengelig på Forsvarets graderte og ugraderte IKT-systemer. Der beskrives Forsvarets definisjon av HS, visjon for HS og beskrivelse av effekter som skal forløses gjennom HS (i rekkefølge gjengitt som følger):

«Horisontal samhandel beskriver forholdet mellom kunder og leverandører av produkter og tjenester internt i Forsvaret. Samhandlingen reguleres gjennom kunde-/leverandøravtaler. Kostnadene for leveransene belastes kunden, og leverandøren godskrives sine budsjetter slik at ressursbruken synliggjøres for begge parter». (Forsvarsstaben, 2009)



FIGUR 4-2 Visjon for HS (Forsvarsstaben, 2018)

1. fremme kostnadsbevissthet for hele virksomheten gjennom en mekanisme som sikrer at økonomiske konsekvenser blir vurdert når beslutninger tas.
2. skape bevisste og krevende kunder.
3. skape effektive leverandører som tilpasser sin virksomhet etter etterspørselen.
4. synliggjøre og redusere kostnader.

(Forsvarsstaben, 2018)

De refererte effektene skal dermed ha virkning i de tre analyseenhetene som presenteres nedenfor. Dette rammeverket gjelder ikke bare for HS mellom Forsvaret og FB, men er gjeldende for alle former for HS, også mellom eksempelvis Forsvaret og Forsvarets Logistikk Organisasjon (FLO).

Fra analyseenhetene gis en beskrivelse av HS med ulik vektning på samarbeid, dialog og kommunikasjon. Forventninger om effekter og forståelse av at HS er et interorganisatorisk samarbeid trekkes også fram. I tillegg knyttes kvalitetstilnærming og kundebevissthet til begrepet. For proximity-dimensjonene så indikerer dataene at det eksisterer lite kognitiv nærhet mellom FB og HV-distriktene. Dataene avdekker også at det er liten grad av organisatorisk og institusjonell nærhet mellom FB på den ene siden og HV-distriktene på den andre siden. Videre viser funn at det er liten sosial proximity mellom FB og HVD 1, mens det er større grad av sosial proximity mellom FB og HVD 2. Mellom FB og HVD 1 finner vi en stor grad av geografisk proximity, mens det er liten geografisk proximity mellom aktører i henholdvis FB og HVD 2. Analysen baseres på vårt empiriske grunnlag sett opp mot vårt teoretiske rammeverk.

5. ANALYSE

Analysen bygges opp rundt hvert av forskningsspørsmålene;

FS1: Hvordan forstår aktørene begrepet horisontal samhandel?

FS2: Hvordan påvirkes horisontal samhandel av institusjonell-, organisatorisk-, geografisk-, kognitiv- og sosial proximity?

FS3: Hvordan modereres utfordringer i den horisontale samhandelen gjennom ledelse?

Analysen søker å gi svar på de tre forskningsspørsmålene med utgangspunkt i teori og empiri (kapittel 2 og 4), som sammenholdes med databidrag fra feltstudien. Hvert forskningsspørsmål innledes med de funn eller virkninger analysen gir.

5.1 SLIK FORSTÅS HORIZONTAL SAMHANDEL

FS1-Hvordan forstår aktørene begrepet «horisontal samhandel» - HS?

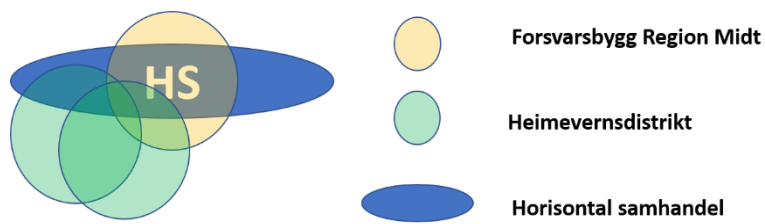
Datagrunnlaget viser en diversifisert forståelse av begrepet «Horisontal samhandel» mellom aktører i FB og HV-distriktene. Analysen viser at den diversifiserte begrepsforståelsen bidrar til friksjon mellom de samhandlende aktørene i Forsvarsbygg og Forsvaret. Den etablerte begrepsforståelsen kompliserer aktørenes forberedelse, gjennomføring og evaluering av prosesser knyttet til HS.

Aktørenes beskrivelse av hva de legger i begrepet «horisontal samhandel» er sammenstilt i tabell 5.

TABELL 4 Aktørens forståelse av begrepet horisontal samhandel

Forståelse av begrepet HS		
<p>Definisjon HS: «Horisontal samhandel beskriver forholdet mellom kunder og leverandører av produkter og tjenester internt i Forsvaret. Samhandlingen reguleres gjennom kunde-/leverandøravtaler. Kostnadene for leveransene belastes kunden, og leverandøren godskrives sine budsjetter slik at ressursbruken synliggjøres for begge parter».</p>		
FB	HVD 1	HVD 2
<p>For meg er det dialog og informasjonsflyt toveis, og forventningsavklaring toveis. Det er de tre første som faller meg inn for de er så avgjørende for at det skal fungere godt. Og det er vel også der man gjerne feiler på begge sider av bordet tenker jeg. Man legger til rette for at begge skal lykkes.</p> <p>Vi er jo to etater med samme sjef. Vi er hver av oss gitt et oppdrag, selv om vi løser samme oppdraget i stort. Og det at vi klarer å virke og utøve/løse vårt oppdrag oss imellom og på tvers, det det jeg legger helt konkret i horisontal samhandel. At vi klarer å gjøre hverandre god, rett og slett.</p> <p>Horisontal samhandel er at vi samhandler på linjene. Samhandling for min del er en del internt, men og like viktig i forholdet mot Forsvaret som er våre leietagere. Da handler det om å bygge gode relasjoner, bli kjent med folk.</p> <p>HS er samarbeid for meg, på tvers. Har ikke tenkt noe mer over det enn det egentlig. Forskjellige organisasjoner.</p>	<p>Horisontal samhandel, hvis vi går til den første definisjon på det, så er det ofte at man går på de gamle tankene om internfakturering. At man kjøper og selger tjenester innad mellom avdelinger som fortsatt har det samme målet, om å lage et best mulig forsvar. Mens den horisontale samhandlingen har etter hvert blitt noe mer enn det. Når jeg hører samhandling så tenker jeg fellesoperativ samhandling. Det er det som er den horisontale samhandelen. Vi samarbeider ikke primært bare mot Forsvarsbygg. Vi utøver horisontal samhandel like mye mot FLO, så vi HSer med veldig mange andre aktører for forhåpentligvis å få mest mulig ut av kongens mynt. Etter hvert som man får mer kunnskap om og innsikt i, så ser man at det handler om my mer enn den tekniske faktureringsbiten. Det handler rett og slett om en kvalitetstilnærming til hvem som har spesialekspertise til å levere noe som har en pris.</p> <p>Det har blitt meg fortalt at det er for å synliggjøre kostnadene i forvaltningen.</p>	<p>Jeg tror det aller, aller, aller viktigste er forståelse for begge organisasjonene og motsetninger organisasjonene har. For du i det hele tatt kan begynne å snakke sammen. Har man forståelse for det så er det mulig å kunne samhandle. Horisontal samhandel er egentlig, veldig enkelt sagt i mitt hode, så er det jo tjenester, vi spiller hverandre gode, får synergieffekter med at vi gjør ting i lag til beste for alle sammen. Det er slik jeg oppfatter HS, det er egentlig tjenesteleveranser, bytting og gjøre ting sammen i den hensikt å bedre begge parter, for å få ut synergieffekter.</p> <p>Det tror jeg bare går i den daglige kommunikasjon. Men jeg opplever derimot at det er ganske godt forankret i FLO, så bruker de litt som sammenligningsgrunnlag. I horisontal samhandel at vi ser nytteverdien av hverandre og egentlig at vi som aktør kan tilføre den samhandlene parten noe, så at tjenestene egentlig glir inn i hverandre. Ja, så tenker kanskje at det som fremdeles er horisontal samhandel er å ha en felles forståelse av «hva er det jeg gir til den andre parten» «Hva er det den andre parten gir til meg». Og ikke føle at du havne i en slags monopolistsituasjon hvor det her er etablerte uten at du har noe særlig eget handlingsrom.</p> <p>HS vil jo jeg si at er på grunn av etablerte avtaler mellom militære organisasjoner som gjør at vi kan ha en forståelse for hva som skal leveres og eventuelt bestilles, samtidig så du på en måte skal forenkle en oppgjørform. Der ser jeg som en stor fordel at bli, at vi har det der etablerte HS-sambandet, som gjør oppgjørformen ganske grei. Vi har, vi må ikke mye vertikalt, men mer horisontalt direkte med betaling, med bestillinger, med forandring med korrigerende av avtaler og sånn. Du må ikke opp på et høgre nivå hos oss. Også gjøres de avtalekorrigeringene så kanskje må gjøres. Og det tror jeg er den største fordel med HS-samband, følger jeg i hvert fall.</p> <p>Jeg legger jo i det at, på samme måte som toveiskommunikasjon, så er det noe som skal gå begge veier. Men i en setting som dette blir HS veldig... det er egentlig en betalingsmåte. Sånn veldig enkelt, det er sånn jeg oppfatter det.</p> <p>Du flytter jo penger mellom kapittel i statsbudsjettet, det er jo også HS. Da er det ikke samhandling om det ikke går begge veier, så du må få en tjeneste som er verdt det du har betalt for. For visst at den ene skal hjelpe noen andre med å oppnå noe må den andre parten kjøpe disse tjenestene.</p>

Sitatene i tabell 6 indikerer hvordan aktørene beskriver HS med noe forskjellig vekt. Hvordan de sammenstilt forklarer begrepet er forsøkt illustrert i figur 5-1.



FIGUR 5-1 Hvordan aktørene forklarer begrepet HS

Figuren indikerer hvordan FB og HV-distriktene i noen grad er i berøring med definisjon, visjon og effekter av HS i sine beskrivelser. Den indikerer videre at det ligger noe i beskrivelsene som faller utenfor rammen av HS. Det kan eksemplifiseres med forventninger til effekter som ligger utover definisjonens ramme; «Når jeg hører samhandling så tenker jeg fellesoperativ samhandling. Det er det som er den horisontale samhandelen». Veldig få av informantene fra HVD beskriver en HS som ligger innenfor rammene av definisjon og visjon, mens FBs informanter er mer i henhold til slik instituttet HS er beskrevet. Sitatene fra FB viser at de har utfordringer med å måtte gi voksenopplæring til FMO for å legge til rette for HS. Det er en sterk indikasjon på at det eksisterer avstand i forståelse av begrepet HS mellom FB og HVD. HVD er mer sammenfallende i sine beskrivelser, men beskrivelsene ligger i periferien av instituttet HS slik det er definert. Med utgangspunkt i den empiriske beskrivelsen av HS og datagrunnlaget vist i Tabell 4 gir analysen følgende slutning på FS1:

Aktørene fra FB er mer i tråd med instituttet HS slik det er beskrevet av Forsvaret gjennom definisjon, visjon og effekter. Aktørene fra HVD tillegger HS en operasjonell dimensjon som ikke ligger innenfor definisjon og visjon.

Analysen av begrepsforståelsen peker i retning av proximity i flere dimensjoner, herunder spesielt den kognitiv, organisatorisk og institusjonell dimensjon. Det er derfor hensiktsmessig å også ta med «hvordan forstår aktørene horisontal samhandel?» når disse dimensjonene analyseres i kapittel 5.2.

5.2 SLIK PÅVIRKES HORISONTAL SAMHANDEL AV PROXIMITY

FS2: Hvordan påvirkes horisontal samhandel av institusjonell-, organisatorisk-, geografisk-, kognitiv- og sosial proximity?

Analysen viser at stor avstand i den kognitive, organisatoriske og institusjonell proximity er hemmende for danning av innovativ og utviklende horisontal samhandel mellom FB og HV-distriktene. Videre påvirkes HS både positivt og negativt som følge av henholdsvis liten eller stor avstand i geografisk proximity. Den geografiske nærheten mellom FB og HV-distrikt 1 har påvirket den horisontale samhandelen positivt, mens den store geografiske avstanden mellom FB og HV-distrikt 2 har påvirket den horisontale samhandelen negativt. Den sosiale relasjon mellom aktørene i den horisontale samhandelen følger i kjølvannet av den geografiske nærheten. Det er sterkere sosiale relasjoner mellom aktører i FB og HV-distrikt 1, enn det vi finner mellom aktører i FB og HV-distrikt 2. Tette sosiale bånd mellom aktørene virker positivt på den horisontale samhandelen og kompenserer for manglende kognitiv-, organisatorisk-, og institusjonelle rammer eller betingelser. I resten av kapitlet analyseres hver av proximity-dimensjonenes relevans for horisontal samhandel mellom FB og HV-distrikt.

5.2.1 KOGNITIV PROXIMITY SOM HEMMER HORISONTAL SAMHANDEL

Analysen av den kognitive avstand relateres til aktørenes beskrivelse av «horisontal samhandel». I tabell 5 vises et utvalg av informantenes sitater som treffer dimensjonen kognitiv proximity for den horisontale samhandelen mellom HVD og FB. Som referanse for analysen brukes beskrivelsen av fakta (definisjon, visjon og effekt av HS) gjengitt i kapittel 4.4 – Fakta og sammendrag. Det teoretiske grunnlaget er sammenstilt i kapittel 2 – Teori. I den teoretiske beskrivelsen fremmes betydningen av tilstrekkelig inngrep mellom samarbeidende organisasjoners kunnskapsbaser som avgjørende for å få til interaktiv læring, utvikling og innovasjon (Boschma, 2005). Analysen søker å kartlegge i hvilken grad felles kunnskapsbase er etablert mellom HV-distriktene og FB og om den etablerte kunnskapsbasen fremmer eller hemmer den horisontale samhandelen.

Sitatene i tabell 5 indikerer kunnskapsgap mellom FB og HV-distriktene. Kunnskapsgapet knyttes til to virksomhetsrelaterte dimensjoner. Den første er forståelsen av instituttet horisontal samhandel. Den andre dimensjon er relatert til FBs og HV-distriktenes primære kompetansebase opparbeidet gjennom det virksomhetsområde de ivaretar. Et eksempel på spredningen i kognitiv proximity kan illustreres gjennom de to etterfølgende sitatene.

«Hvis man kommer fra det gamle og synes det gamle var best, og insisterer på at det gamle var best, så er det vanskelig å få det til med dagens system»

Her viser informanten fra FB til holdninger hun/han blir møtt med i den horisontale samhandelen med representanter fra HV-distriktene (Forsvaret). Det viser liten vilje til å

innrette seg mot det nye, i dette tilfellet horisontal samhandel med FB.

Et sitat fra en av aktørene i HV-distrikt 2 viser utfordringene knyttet til FBs og HV-distriktenes sprik i fagkompetanse.

«Forsvarsbygg er en aktør der vi ikke sitter med veldig god fagkompetanse. Ergo er det litt vanskelig å se hva de gjør rett og hva dem eventuelt ikke gjør rett og dem presentere det litt sånn selv.»

TABELL 5 Kognitiv proximity mellom FB og HVD

	Forsvarsbygg	HV-distrikt 1	HV-distrikt 2
<p>Kognitiv Proximity</p> <p>(Boschma, 2005) (Nootboom, 2000) (Cohen & Levinthal, 1990) (Levitt & March, 1996) (Lawson & Lorenz, 1999) (Jakobsen, 2016)</p>	<p>«De kjenner ikke hvordan vi fungerer. Men det de har i hodet er de her gamle historiene når ting virkelig fungerte. Det forvansker samarbeidet. Det er om å gjøre å kaste på båten gammelt tankegods»</p> <p>«Hvis man kommer fra det gamle og synes det gamle var best, og insisterer på at det gamle var best, så er det vanskelig å få det til med dagens system»</p> <p>«Vi klarer ikke helt å avstemme forventningene, på hva faktisk kan levere og hva vi har lov til å levere.»</p> <p>«Kompetanse som forståelse av hvorfor Forsvarsbygg er som dem er og hvilke oppgaver Forsvaret har. Og den forståelsen er det veldig stor sprik på. Jeg prøver å drive litt voksenopplæring for å Slik jeg har blitt fortalt at vi skal jobbe. Husleiemodell, penger hit og penger dit. Departementet sitter jo over og styrer alt sammen. Da må jeg forholde meg til det.»</p>	<p>«Forsvarsbygg kan bli litt sånn fremmedgjort gjennom at det er sivilister, og så er det vi militære»</p> <p>«Ja. For jeg synes jo spesielt det som går på husleie det har jeg det har jeg fundert mye på. Hvorfor i all verden skal vi betale husleie på bygg som vi bygde selv og satte opp og er ferdig betalt? Hvorfor skal vi betale det til en annen etat.»</p> <p>«Det er kanskje det gamle som sitter igjen da. At man har opplevd det som var før horisontal samhandel. Hvor enkelt det var å ringe direkte til bygg og anleggsavdelingen, som hev seg rundt og ordnet. Før det var noen arbeidsordre og kostnadssted.»</p> <p>«At vi har kvittet oss med eiendommer og anlegg som vi kunne ha benyttet fremover nå, men som er solgt. Det ser vi bare her på Værnes at det er områder rundt og i nærheten av leiren som vi har bare solgt bort for å spare areal, spare kvadratmeter som vi egentlig kunne ha sett nytte av nå. Men det tror jeg det er hundrevis kanskje tusenvis av eksempler på i landssammenheng at det er gjort. Så det er det er det en sak som kommer veldig uheldig ut i forhold til den her HS og det som holder den sammen»</p> <p>«Det er de som har kompetansen på alt av anlegg i tilknytning og i byggene. De sitter på alt av tegninger og historikk så vi er jo avhengig av dem nå»</p>	<p>«De må forstå egentlig rasjonale til den, til meg, for det er faktisk bare jeg som i kraft av FMO som representerer noen reell kampkraft. Da må de ha forståelse for hva som er mitt oppdrag, samtidig så må jeg jo ha forståelse for Forsvarsbygg og de andre aktørenes oppdrag og målsettinger.»</p> <p>«Da må Forsvarsbygg hardt inn på banen for å understøtte FMO. Det forventer jeg. Hvis det er sånn at jeg må gå rundt her hele tiden å snakke med alle. Jeg har ikke terminologien, har ikke bakgrunnen for å snakke om eiendomsforvaltning og avtaler. Der må spesialistene komme på banen, Forsvarsbygg. Da begynner vi å snakke om å spille hverandre gode, sant.»</p> <p>«Men vi leverer nå faktisk operativ evne. Og de andre støtteorganisasjonene, understøttelse, de skal jo understøtte meg. Det er jo slik jeg forstår det. Jeg kan ikke bare dilte etter FB. Det er Forsvarsbygg som må dilte etter meg, i stort.»</p> <p>«Forsvarsbygg er en aktør der vi ikke sitter med veldig god fagkompetanse. Ergo er det litt vanskelig å se hva de gjør rett og hva dem eventuelt ikke gjør rett og dem presentere det litt sånn selv.»</p> <p>«det viser seg at det ikke er så enkelt å få hele FBs organisasjon til å forstå vår virksomhet.»</p>

Den kognitive nærheten mellom FB og HV-distriktene kan illustreres som vist i figur 5-2.



FIGUR 5-2 Kognitiv proximity FB og HVD

Den kognitive avstanden mellom FB og de to distriktene illustreres som like stor. Det finnes ikke kvantitative parametere i datainnhenting eller datagrunnlaget som gjør det mulig å kvantifisere avstanden, derfor benevnes den kun som «stor». I kapittel 5.1 ble det kartlagt at aktøren har en spredning i hvordan de beskriver HS. Det trekkes inn som en del av datagrunnlaget som tilskrives kognitiv avstand og inngår i følgende analyse. Informantene fra FB opplever stor avstand mellom egen kunnskap og forståelse for avtaleverk, sammenholdt med hvordan kunnskapen er forankret hos aktører i HV-distriktene. Det gjør at ufordelaktig mye tid går med til «voksenopplæring» av aktører i Forsvaret. Behovet for å bygge kunnskap om avtaleverk forsterkes gjennom de data vi har fra de to HV-distriktene. Empirien tilkjenner manglende kunnskap, men relaterer det mer til fagkunnskap (EBA-kunnskap), enn konkret til avtaleverk. Manglende kunnskap om avtaleverk trekkes ikke fram som hinder fra informantene fra HV-distriktene. Det kommer i tillegg fram at HV-distriktene har et tankesett som fordrer understøttelse på hele EBA-porteføljen, også det som berammes av avtaleverk. Enkelte aktører i FMO sammenholder HS mot tiden før etableringen av den horisontale samhandelen. Dette indikerer at kognitiv bevissthet og forståelse for rasjonale ikke er etablert i tilstrekkelig grad hos disse aktørene. FB forventer på den ene siden at kunden setter seg inn i gjeldende rammeavtaler og forholder seg til disse. Aktørene i de to HV-distriktene forventer på sin side understøttelse av sine operative virksomhetsmål. På den ene siden gir diversifisert begrepsforståelse og gap i kunnskap om avtaler grobunn for misforståelser. På den andre siden tas det for gitt at kunde eller leverandør vet hva som kreves for å imøtegå og legge til rette for kommende leveranser.

I det teoretiske rammeverket skisserte i kapittel 2, ligger proximity mellom FB og HV-distrikt som underbygning for den horisontale samhandelen mellom virksomhetene. Sett i lys av Boschmas (2005) teoretiske framstilling av hvordan kognitiv proximity påvirker samhandelnde virksomheter, vil FB og HV-distriktene møte utfordringer som følge av stor kognitiv avstand mellom virksomhetene. Evnen til innovasjon utfordres når den eksisterende

kunnskapsbasen er spredd over flere organisasjoner som skal samarbeide (Boschma, 2005). Virksomhetene i denne studien har sammenfallende utfordringer knyttet til oppdraget statssikkerhet. På den andre siden er kunnskapsbasen divergerende med helt karakteristiske særegenheter i spennet fra EBA-leveranser til operativ virksomhet. FB og HVD er ikke markedskonkurrenter i innovasjonssamarbeid, men virksomheter som understøtter statssikkerhet. Det er derfor noe overraskende å finne så stort kunnskapsgap relatert til den horisontale samhandelen mellom virksomhetene. Vi finner ikke indikasjoner på kognitiv proximity som driver for å utvikle et innovativt horisontalt samarbeid, på samme måte som Jakobsen (2016) fant i studien av konkurrerende virksomheter (Jakobsen, 2016). Både Boschma og Nootebooms teorier er utviklet i en kontekst der interorganisatorisk samarbeid inngås for å dekke eget kunnskapsgap for å sikrer virksomhetens overlevelse eller gir markedsfordeler (Boschma, 2005; Nooteboom, 2000). HS mellom FB og HV-distriktene står ikke i det samme spenningsfeltet som driver for å dekke eget kunnskapsgap. Empirien indikerer heller en forventning om at FB skal nærme seg HVD, eller vice versa. I et konstruert interorganisatorisk samarbeid kan mangel på påtrykk fra markedskrefter være til hinder for danning av en felles kunnskapsbase som understøtter et innovativt og utviklende horisontalt samarbeid. Aktørenes motivasjon for å opprettholde den interorganisatoriske drivkraften understøttes ikke av den samme underliggende motivasjon som Boschma og Nooteboom har basert sitt teoretiske rammeverk på. Videre beskriver FB seg selv som en konsekvensorganisasjon av Forsvaret. På den andre siden står forventningene fra HV-distriktene om operativ understøttelse (nærmest underkastelse). Dette gir ikke noe godt samarbeidsklima for å danne felles kunnskapsbase som styrker utvikling og innovasjon i den horisontale samhandelen mellom FB og HV-distrikt.

Den store kognitive avstanden beskrevet i tabell 5-2, sammenholdt med Boschmas (2005) implikasjoner som følger av kognitiv stor avstand, peker i retning av at HS hemmes som følge av den kognitive avstand mellom FB og HV-distrikt. Avstanden i begrepsforståelsen (HS) kan være grunnlag for å komplisere forståelsen for kunde og leverandørs bidrag til HS. Det ligger til rette for misforståelser og gir samtidig et dårlig grunnlag for videreutvikling av positiv og kostnadseffektiv samhandel uten ekstra merarbeid. Sammenholdt med den teoretiske modellen fra kapittelt 2, understøtter den detekterte kognitive avstanden mellom FB og HVD behovet for en moderator danner kognitiv proximity mellom aktørene. Modellen peker i retning av positivt lederskap for å styrke proximity og følgelig læring og utvikling for FB og HVD gjennom horisontal samhandel.

Kunnskapsgapet gir også grunnlag for å forklare hvorfor spesielt aktører i FMO henger igjen i den gamle organiseringen. Boschma belyser hvordan virkninger i en proximity-dimensjon vil kunne skape ringvirkninger på de øvrige nærhetsdimensjonene (Boschma, 2005). For FB og HVD vil den store avstanden i den kognitive dimensjonen legge til rette for større organisatorisk-, institusjonell- og sosial avstand mellom aktørene enn ønskelig. Det kan etablere en avstand som i sum alvorlig hemmer utvikling av den horisontale samhandelen. Avstanden kan følgelig økes i de øvrige nærhetsdimensjonene dersom kunnskapsgapet ikke adresseres. På den andre side kan det være etablert nærhet mellom FB og HVD i de andre dimensjonene som vil bidra til å styrke den felles kunnskapsbasen og legge til rette for positiv utvikling av den horisontale samhandelen.

Kunnskapsgap mellom Forsvarsbygg og de to HV-distriktene hemmer i sum danningen av den felles kunnskapsbasen og hemmer utviklingen av HS.

HS mellom FB og HV-distriktene er ikke drevet av tradisjonelle markedskrefter. Følgelig må det etableres andre drivere for å skape kognitiv proximity enn de som naturlig ligger implisitt i et åpent marked.

Videre analyseres den organisatoriske nærhet mellom virksomheten, etter fulgt av sosial, institusjonell og geografisk. I sum vil det danne grunnlag for å se ringvirkninger mellom nærhetsdimensjonene. Ringvirkningene belyses i avslutningen av kapittel 5.2

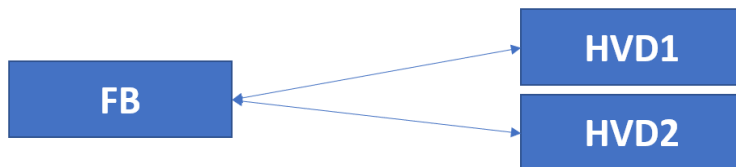
5.2.2 ORGANISATORISK PROXIMITY SOM HEMMER HORISONTAL SAMHANDEL

Analysen av den organisatoriske proximity mellom FB og HVD tar utgangspunkt i situatene sammenstilt i tabell 6. Det teoretiske grunnlaget er sammenstilt i kapittel 2 – Teori. I den teoretiske beskrivelsen fremmes organisatorisk nærhet som knytning mellom organisasjonene for å få til interaktiv læring, utvikling og innovasjon gjennom den horisontale samhandelen (Boschma, 2005). Analysen søker å kartlegge i hvilken grad organisatorisk proximity som er etablert mellom FB og HV-distrikt og om den organisatoriske nærheten fremmer eller hemmer den horisontale samhandelen.

Datagrunnlaget gjengitt i tabell 6 viser organisatorisk avstand mellom FB og de to HV-distriktene. FB referer på ene siden til sene beslutninger som får konsekvenser for virksomhetens leveranseevne, mens HV-distriktene refererer til FBs uoversiktlige organisasjonsstruktur og lang ledetid (tid fra beslutning til leveranserealisering). Grunnlaget for et ønske om å etablere organisatorisk proximity er ifølge Boschma det samme som for den kognitive dimensjonen (Boschma, 2005). Virksomhetene søker et interorganisatorisk

samarbeid for å styrke egen virksomhets evne til lønnsomhet gjennom tilgang på kompetanse utenfor egen organisasjon. Organisatorisk proximity kan bidra med kontrollmekanismer som reduserer usikkerheten som preger samarbeidet mellom organisasjonene til et nivå som legger til rette for utviklende og innovativ samhandel for den enkelte virksomhet (Boschma, 2005). Den horisontale samhandelen skjer i møte mellom to organisasjoner som i utgangspunktet har en forskjellig organisering. FB er organisert i en relativt flat organisasjonsstruktur, med mange seksjoner som ivaretar sine delleveranser av den totale EBA-porteføljen. Forsvaret består av en hierarkisk struktur som ledes gjennom «kommando og kontroll» (FHS, 2014). Sett i lys av Boschma (2005) sin beskrivelse av organisatorisk nærhet funksjon som lim mellom de samhandelnde organisasjonene, indikerer funnene gjengitt i tabell 6 stor organisatorisk avstand mellom FB og HVD. Avstanden illustreres gjennom figur 5-3

Liten organisatorisk proximity mellom FB og HV-distrikt



FIGUR 5-3 Organisatorisk proximity FB - HVD

FB får ikke satt sin kompetanse i spill tidlig nok og det ender med mangelfulle eller mindre gode løsninger. Den sene involveringen i beslutningsprosesser er til hinder for positiv utvikling av den horisontale samhandelen mellom avdelingene. Videre trekker informantene fra FB fram indikasjoner på opportuniste når HS utøves i form av avdelinger som går omveier for å få forløst egne behov utenfor FBs kontroll. Vi ser at dette kan ha sammenheng med den diversifiserte forståelsen av HS detektert i analysen av kognitiv proximity. Lawson & Lorenz viser til hvor utfordrende det er for aktører å avlære vaner eller rutiner som er etablert over tid (Lawson & Lorenz, 1999). Aktørene i HVD assimilerer den organisatoriske rammen for HS mot den organisatoriske rammen som er etablert for egen basisvirksomhet. Det vises i tabell 6, gjennom sitater som peker mot den andres (FBs) tunge og uoversiktlige organisasjonsstruktur. Det gjøres med referanse til Forsvaret og HVDs organisatoriske ramme, det kjente og nære. I utgangspunktet burde ikke FBs organisasjonsstruktur være til hinder for å etablere en velfungerende horisontal samhandel. Vi mener den horisontale samhandelen blir utfordrende fordi den ikke settes inn i en egen organisatorisk kontekst, med basis i eksempelvis gjeldende definisjon og visjon med tilhørende effekter (se kap. 4.4). Dette er hemmende for FB, blant annet gjennom sene involveringer og beslutninger. Sen

involvering av FB er igjen en forløper til lang ledetid som trekkes fram som en utfordring fra aktører i HVD. I sum hemmer det danningen av den horisontale samhandelen og er hemmende for videre innovasjon og utvikling gjennom HS.

TABELL 6 ORGANISATORISK PROXIMITY MELLOM FB OG HVD

	Forsvarsbygg	HV-distrikt 1	HV-distrikt 2
<p>Organisatorisk Proximity</p> <p>(Boschma, 2005) (Hansen, 1999) (Nootboom, 2000)</p>	<p>«En ting er jo å involvere, men å forstå konsekvensene ved de manglende beslutningene. Da har du heller ikke forstått den der horisontale avhengigheten ved å drøye de beslutningene»</p> <p>«så ser jeg tendenser til at man prøver å gå en del, ikke en gang omveier, men veier som egentlig ikke eksisterer, hvis vi følger rammeavtalen. Man prøver å orden det på annet vis. Det pulveriserer jo systemet»</p> <p>«hvis Forsvarsbygg ikke blir holdt inne i loopen når viktige ting skjer, med både det ene eller det andre, så blir klimaet fort litt dårlig»</p> <p>«Den aller viktigste lærdommen var at vi fikk beskjed alt for sent. Vi ble dratt med alt for sent. Vi måtte mase oss med. Så det var jo det ene. Og beslutningene kom alt for sent»</p> <p>«Jeg synes det er riktig at vi er her for å vise kostnadene, men det må være forståelig for den som får fakturaen. Og hvis vi går helt ned i detaljene så er de fleste klar over at de fakturaene som kommer fra oss er ikke alltid like selvforklarende. Det har nok vært med på å hemme ganske mye. Det skaper en usikkerhet, fordi at vi fra FBs side ikke vet når vi vår inn pengene.»</p> <p>«Kontrakt og avtaler vi må være sikre hele veien. Vi er ofte sikkert 100% sikre flere ganger og det er klart det blir byråkratisering og kostnadsdrivende. Det ser både Forsvaret og vi. Så det at det andre plasser koster 100 000 å prosjektere, mens her koster det 300 000 å prosjektere, fordi at det skal gjennom ei så stor mølle»</p> <p>«Hvis noen får montert en stikkontakt på veggen, så skal de ikke få ei regning på 50 000, for å sette det litt på spissen. Jeg tenker at det bidrar til at Forsvaret blir kritisk til å bruke Forsvarsbygg.»</p>	<p>«Ledetiden er kritisk lang...Dvs at videreutvikling av distribuert infrastruktur, til understøttelse av en territoriell landmilitær myndighet, har en ledetid knyttet til beslutning, ressurssetting og implementering som er fra kritisk til nesten katastrofalt langsom.... må altså saksbehandles på så mange ledd, at vi får ikke gjort noe.»</p> <p>«Fryktelig mye mellomledere og ledere. Det er mange som forvalter en avtale og forvalter dem som skal bidra inn i avtalen. Så jeg tror at vi bruker en uhensiktsmessig mye penger på det.»</p> <p>«Det er veldig mange å forholde seg til. Det er en på drift, det er en på avhending og det er flere på økonomi. Det er en på avtaler og på lover, så det fryktelig mange å forholde seg til, altså. Dem sender ditt og datt, så havner alt egentlig til meg (latter), som må svare opp på alt. Så dem står ikke helt i forhold til hverandre de to organisasjonene.»</p> <p>«Men det følger jo ikke noe penger med det. Det gjøres jo ikke noe. Det bare utredes og utredes uten at det skjer noe. Det er liksom utfordringen. Hvem kan si til Forsvarsbygg «dette er deres oppgave, fiks det». Det er en utfordring tenker jeg da, som jeg ønsker mer klarhet i.»</p>	<p>«FB har et ganske vanskelig oppbygd organisasjonssystem som gjør at det krever ganske mye å sette seg inn i hvordan de er satt sammen. Hvordan Forsvarsbygg fungerer.»</p> <p>«det å gå aktivt inn å kutte disse mellomleddene som bidrar til, både at det trekker ut i tid, at vi gjør oss avhengig av mange instanser som egentlig ikke burde være der, og heller få en overordnet avtale som er gitt et visst beløp. Som gjør at det utøvende leddet hos FB kan ta fatt i oppgaver som de selv ser og som andre egentlig rapporterer direkte. Da tror jeg alle ute ved avdelingene vil se en helt annen flyt.»</p> <p>«Forsvarsbygg er blitt litt mer rigid og kanskje litt mer tungrodd. Altså det er flere søyler som har hvert sitt ansvarsområde. Så du må kjenne veldig godt til organisasjon for å treffe de rette personene, som skal gjøres via avtalene»</p> <p>«Vi som organisasjon er avhengig av dynamiske løsninger for å få det til å gli og få gjort rettinger og småting ganske fort og effektivt. Ja, det kan jo være i forhold til våre videre leveranser så må EBA være på plass og jeg synes det er litt for omstendelig saksbehandling»</p> <p>«Svakheten synes jeg er en veldig rigid organisasjon. Med rigid mener jeg tungdrevet saksbehandling innad i FB fra lavt til høyt nivå og ned igjen.»</p> <p>«Det er et helt regime som må settes i gang for å få gjort noe med det. Det har ikke blitt enklere for meg gjennom HS så jeg bruker mer tid på å få dette inn i systemet til FB enn å kunne løse det selv»</p>

Dette er et funn som kan knyttes til opportuniste, Boschmas indikator på stor organisatorisk avstand mellom FB og HV- distrikt (Boschma, 2004). Opportuniste i form av å omgå avtaleverk underminerer grunnlaget for en positiv, innovativ og utviklende HS. Det upresise kostnadsbilde kan også være et bidrag til «opportunisten». Parter i HS kan søke mot det frie marked fordi det gir større grad av kontroll, mindre byråkrati som gir merarbeid og ett mer tydelig kostnadsbilde. FB peker videre på økte transaksjonskostnader gjennom overbyråkratisering og lang ledetid i prosjektering, «så det at det andre plasser koster 100 000 å prosjektere, mens her koster det 300 000 å prosjektere, fordi at det skal gjennom en så stor mølle». Den lange ledetiden og det økte kostnadsbilde står i klar kontrast til visjon for HS, kostnadsbevissthet uten merarbeid. Dette er en hemmer for innovativ og utviklende HS. Settes empirien inn i Boschmas rammeverk for organisatorisk nærhet, beskrives et horisontalt samarbeid mellom FB og HVD preget av lite tillit og opportuniste (Boschma, 2004). Stor organisatorisk avstand vil videre være en hemmer for å få inngrep mellom organisasjonenes kunnskapsbaser (Boschma, 2004). Analysen har tidligere påvist stor avstand i den kognitive nærheten mellom aktørene. Følgelig kan kunnskapsgapet mellom FB og HVD konserveres, eller i verste fall forsterkes, som en konsekvens av liten organisatorisk nærhet mellom de samhandlende virksomhetene. På den andre side vil positiv påvirkning fra andre proximity-dimensjoner, ifølge Boschma teoretiske rammeverk, kunne bidra til en styrking av den organisatoriske nærheten mellom FB og HV-distriktene (Boschma, 2005). Den store organisatoriske og kognitive avstanden mellom FB og HVD bidrar til å hemme den horisontale samhandelen mellom virksomhetene. Fra analysen av den organisatoriske proximity tar vi med oss:

Det eksisterer per tid stor organisatorisk avstand mellom aktører i FB region Midt og HV-distriktene. Liten organisatorisk proximity hemmer danningen av utviklende og innovativ horisontal samhandel mellom virksomhetene.

5.2.3 SOSIAL PROXIMITY SOM HEMMER ELLER FREMMER HORISONTAL SAMHANDEL

Feltstudien indikerer sterkere sosiale relasjoner mellom aktørene i FB og HV-distrikt 1 enn for relasjon mellom aktører i FB og HV-distrikt 2. De mest signifikante utdrag fra feltstudien relatert til sosial proximity presenteres i tabell 7. Iht Letifa og Rabeau er felles erfaring, tillit og vennskap av betydning for FB og HV-distriktenes evne til å bidra til felles innovasjon og utvikling (Ben Letaifa & Rabeau, 2013). Maskell & Malmbergs teoretiske grunnlag viser til hvordan sosiale relasjoner kan gi grobunn for effektiv kommunikasjon og være en katalysator

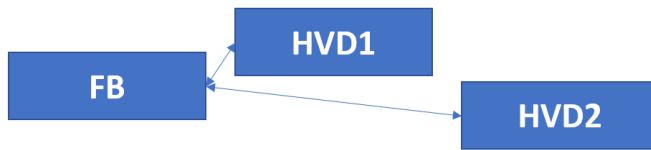
for felles kunnskapsdanning mellom FB og HVD (Maskell & Malmberg, 1999). Empirien dannet gjennom feltundersøkelsen er basert på en tverrsnittundersøkelse. Det ligger derfor ikke data til grunn for å si hvordan de sosiale relasjonene mellom aktørene utvikler seg over tid, og hvordan sosiale relasjoner dermed har innvirkning på innovasjon og utvikling av HS. Vi ser at den sosiale nærheten mellom aktører i FB og HVD1 er nær, mens den kognitive-, organisatoriske- og institusjonelle avstanden mellom de samme aktørene er stor. Dette avviker fra det teoretisk grunnlag, med eksempelvis Lauvås, som finner sosial nærhet som den fremste driveren for utvikling av kognitiv proximity i interorganisatorisk innovasjonssamarbeid (Lauvås, 2017). Fra empirien er det indikasjoner på sosial proximity som moderator for mangler i den kognitive-, organisatoriske- og institusjonelle rammeverket mellom FB og HVD. Sosial proximity bidrar positivt til utøvelsen av den horisontale samhandelen når aktører med tette sosiale bånd er direkte involvert, uten at det fester seg kognitivt, organisatorisk eller institusjonelt. Dette sammenfaller med det teoretiske grunnlaget fra Knack & Keefer som viser til tillitsbaserte relasjoner som kompensator for mangelfulle institusjonelle rammer eller betingelser (Knack & Keefer, 1997). Det kan tyde på en horisontal samhandel som er drevet mer av de sosiale relasjonene mellom aktører, enn det som er ønskelig. En sterkere kognitiv, organisatorisk og institusjonell forankring vil kunne bidra til en horisontal samhandel mellom FB og HVD som er mer relasjonsuavhengig. Sosiale relasjoner bygges over tid. Både FB og HVD viser til rotasjon av ledere og medarbeidere, spesielt i militære stillinger, som en utfordrende. Sterkere kognitiv-, organisatorisk-, og institusjonell,- proximity vil jamfør det teoretiske rammeverket til Boschma (2005) kunne bøte på noen av utfordringene. En longitudinell studie ville gitt et mer tydelig bilde på hvordan sammenhengen er for FB og HVD sett opp mot utviklingen og avkastningen fra det horisontale samarbeidet. Denne analysen viser liten korrelasjon mellom sosial proximity og den kognitive-, organisatoriske-, institusjonelle proximity i den horisontale samhandelen mellom FB og HV-distriktene.

TABELL 7 SOSIAL PROXIMITY MELLOM FORSVARSBYGG OG HVD

	Forsvarsbygg	HV-distrikt 1	HV-distrikt 2
<p>Sosial Proximity</p> <p>(Polanyi, 1957) (Granovetter, 1985) (Boschma, 2005) (Uzzi, 1997) (Ben Letaifa & Rabeau, 2013) (Maskell & Malmberg, 1999) (Balland, 2011) (Baruch & Lin, 2012) (Tidström, 2014) (Jakobsen, 2016) (Lauvås, 2017) (Steinmo & Rasmussen, 2015)</p>	<p>«Så jeg ser jo det at det er kanskje, for ofte, er personavhengig hvordan samarbeid går. Nå har vi samarbeid på tvers av regioner og jeg hører at en dårlig personmatch skader samhandlingen, rett og slett, i stort.»</p> <p>«Det positive er jo at vi blir jo kjent på en litt annen måte. Det er på en måte en god del relasjonsbygging og dertil en del relasjonsledelse som går igjen. Jo bedre du kjenner, kall det, sparringspartneren jo bedre er det å jobbe også.»</p> <p>«Så det er veldig mange forskjellige personligheter å velge i. Ulik, hva skal jeg si, grad av horisontalt samarbeid. Det vil variere utfra hvilken person det er. Den er personavhengig den forståelsen den enkelte har for hvordan systemet egentlig er.»</p> <p>«Ja, men det er slik at når du kommer ned på nivåene så blir det litt sånn hvordan min sparringspartner i Forsvaret oppfatter, hvis vi får en god kjemi og forstår hverandres oppgaver og rolle, så er det mye enklere å kunne jobbe ut i fra»</p> <p>«vi gjør det vi sier vi skal gjøre, fordi hvis ikke så låser det seg. Da får du dårlig klima. Så det er noe vi har veldig fokus på»</p> <p>«hvis Forsvarsbygg ikke blir holdt inne i loopen når viktige ting skjer, med både det ene eller det andre, så blir klimaet fort litt dårlig»</p>	<p>«Det er jo de gode relasjonene vi har oss imellom her på Værnes. Sånn at alle har et eierforhold til leiren vår. Og alle ønsker det beste for leiren»</p> <p>«Sånn som det er på Værnes tror jeg det er mye basert på personlig egnethet hos de som sitter i stillingene. I tillegg til positivitet og vilje til samarbeid. Vilje og evne til å gjennomføre prosjekt. Det tror jeg er veldig personrelatert. Det er inntrykket mitt.»</p> <p>«Det vil si at alle sammen kom på ett julebord i stedet for å ha 14 forskjellige julebord. I år kommer det til å komme enda flere på det julebordet. Og det er ikke at et julebord sammen reflekterer på en måte at en har lyktes, men det er et målepunkt for at folk har lyst til å være sammen og feire inngangen til jula. Det er nå noe spesielt om det er oppslutning om at alle vil komme, eller om folk er lunken og ikke synes det er så jævla kult. Det er en liten klimaundersøkelse det og. Arbeidsmiljøundersøkelse vil jeg kalle det. Her på Værnes har dem lyst til å komme på julebord.»</p>	<p>«Jeg tror en av grunnene er lederkontakt, ved at vi ikke snakker sammen. Og alle røde piler peker like mye mot meg som mot FB Trøndelag så det går jo begge veier. Den andre grunnen er å dette med å føle ansvar for, et eierforhold til egen plan. Så er den tredje grunnen å ha en forståelse for hva er det jeg levere og hva leverer FB, hvorfor er det sånn det er.»</p> <p>«Men jeg tror det er litt sånn forståelse for rollene og at jeg må snakke med sjefen. Sjefer snakker om alt med sjefer. Og da er det nå engang sånn at når sjefer snakker sammen så bør de bli enige.»</p> <p>«Vi er nødt til å snakke sammen og hjelpe hverandre. Og da hjelper man i alt. Der er ikke sånn at da hjelper man bare litt. Og da er det sånn at vi må prøve hele tiden å gjøre ting i lag. Det er litt sånn.. pr nå føler jeg at vi er ikke der.»</p> <p>«jeg har nå brukt indikatoren «er vi på fornavn med hverandre» så er samarbeidet greit.»</p> <p>«Men igjen, dette her med dialogen, er ikke god på mitt nivå. Den fungerer sikkert greit på nivået under, til saksbehandlere og sånn. Det har jeg ikke noe grunnlag for å si noe annet, men, men jeg har ikke snakket med lederen i FB, eller dennes representant representanter, eller noen ting»</p> <p>«Å skulle å finne sin plass og finne sin rolle og finne vår rolle i deres organisasjon, så det er en stor fordel at du har med folk som kjenner som er kjent med organisasjonen, at du har en kontinuitet med de folka som du sitter og samarbeider med. Stadig nye utskiftninger er gjør det litt vanskeligere å få ting til å gli.»</p>

Den sosiale nærheten mellom FB og de to HV-distriktene er illustrert i figur .

Sosial proximity mellom FB og HV-distrikt



FIGUR 5-4 Sosial proximity FB - HVD

Den sterke sosiale knytningen mellom aktørene i FB og HVD1 kan ses i sammenheng med den geografiske nærheten mellom avdelingene (se analyse av geografisk proximity). Utover den impliserte virkningen mellom geografisk- og sosial nærhet, er det mest interessante funnet den manglende koblingen mellom sosial nærhet og kognitiv-, organisatorisk-, institusjonell nærhet. Det antydes dermed følgende:

Sosial proximity er per tid ingen driver for danning av kognitiv-, organisatorisk og institusjonell proximity mellom Forsvarsbygg region Midt og HV-distriktene.

5.2.4 INSTITUSJONELL PROXIMITY SOM HEMMER HS

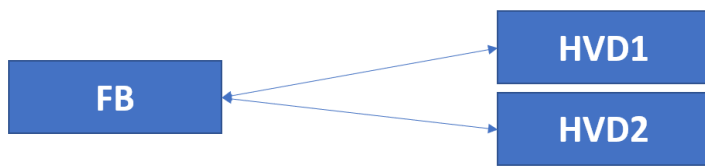
Feltstudien indikerer institusjonell avstand mellom FB og HV-distriktene. Tabell 8 gir en sammenstilling av sitater som er typiske for hvordan det institusjonelle rammeverket omtales i de tre analysenhetene FB, HV-distrikt 1 og HV-distrikt 2. I følge Boschma bidrar den institusjonelle nærhet til å knytte FB og HVD sammen, på en tilsvarende måte som for organisatorisk nærhet (Boschma, 2005). Grensen mellom hva som er institusjonell- eller organisatorisk proximity lar seg vanskelig trekke. Sitatene som er sammenstilt i tabell 8 er silt i henhold til Norths teoretiske beskrivelse av skille mellom normer og verdier på mikro- og makronivå (North, 1990). Tabell 8 gjengir informantenes beskrivelse av den institusjonell nærhet på makronivå. Flere av sitatene ligger i grenseland mot den organisatoriske proximity for HS mellom FB og HVD. Dataene korrelerer med hovedfunnet fra analysen av den organisatoriske proximity og indikerer institusjonell avstand. Dette gjør det mindre interessant

TABELL 8 INSTITUSJONELL PROXIMITY MELLOM FB OG HVD

	Forsvarsbygg	HV-distrikt 1	HV-distrikt 2
<p>Institusjonell Proximity</p> <p>(Boschma, 2005) (North, 1990) (Edquist, 1997) (Knack & Keefer, 1997)</p>	<p>«så ser jeg tendenser til at man prøver å gå en del, ikke en gang omveier, men veier som egentlig ikke eksisterer, hvis vi følger rammeavtalen. Man prøver å orden det på annet vis. Det pulveriserer jo systemet»</p> <p>«FSJ sammenlignet markedsleie mot FBs leie. Og da sa han det jo, vår leie er lav. I følge han så har han formidlet det ut til DIFene. Dette vanskeliggjør den horisontale samhandelen. Fordi det er lagt opp til at det skal være misnøye»</p> <p>«FOH, LST osv, der man tar beslutninger langt, langt etter fristene. Slik at det her klarer vi faktisk ikke å gjennomføre»</p> <p>«Men det finnes rett og slett så mange ledd, Forsvaret har mange flere ledd opp til toppen enn det vi har.»</p> <p>«Men det er litt for rigid avtaleverk. Eksempelvis står det i ny avtale at alle innleiesaker skal saksbehandles av Forsvarsstaben og Forsvarsdepartementet»</p> <p>«Selv om vi har en god, kall det horisontal samhandel, med de leddene jeg skal ha kommunikasjon med, så stopper det ofte opp der. Det kommer ikke videre i organisasjon til Forsvaret. Da blir det litt sånn fåfengt mange ganger.»</p> <p>«Jeg opplever det som veldig tungrodd fra Forsvaret sin side. Forsvarsstaben har sagt utallige ganger at dem skal fremskaffe både personell og materiell som vi er avhengig av i dimensjoneringen uansett leir. Samtidig skulle de utpeke personer, de sender ut en ordre som gir forsvaret grunn til å sende og disponere personell til å bidra, men det har ennå ikke kommet»</p>	<p>«Der kunne jeg ha tenkt meg at de kunne ha tatt et sterkere lederskap og ikke bare kikket oppover og adressert at ja men det er higher headquarters. Men, det lederskapet betinger jo på en måte at du er bemyndiget»</p> <p>«Ja, kanskje litt i forhold til kommando og kontroll, tenker jeg. Hvem er det som gir Forsvarsbygg ordre? Vi kan jo ikke gi Forsvarsbygg en ordre. Hvem kan gi Forsvarsbygg ordre om USMC? For vi ser en del operative ting som Forsvarsbygg bør ta tak i.»</p> <p>«Men fokuset hele tida, det er jo det der penge spørsmålet, ikke sant. De (Forsvarsbygg) kan ikke gjøre noe før vi har prissatt med en innkjøpsordre og en serviceordre. Og de må ha et kostnadssted. Uten dette så blir ingenting gjort. Det er jo en grei måte for dem, sikkert, for å ha kontroll på pengesekken sin. Det det oppleves som tungvint»</p> <p>«Da er det tilbake til dette med HS og betaling. Er det rett at vi driver å betaler de her pengene mellom og setter av penger i budsjettet for å betale en annen avdeling i Forsvaret? Nei, jeg tror ikke det er slik vi bygger stridsevne. Forsvarsbygg sier «Vi bygger forsvarsevne hver dag» som sitt slagord. Jeg er ikke sikker på at den her måten å gjøre det på - at det blir noe mer stridsevne av det.»</p>	<p>«vi har jo utviklet vår visjon som er “klar til strid alltid”. Og jeg er ikke så sikker på at alle aktørene som er rundt meg har den samme forståelsen for vår visjon, hva er det vi skal egentlig strekke oss etter.»</p> <p>«Alle som understøtter meg i min funksjon, de må være med å hjelpe meg. Og der føler jeg at jeg har et uforløst potensial mot Forsvarsbygg til å få bekreftet at de har forstått min visjon og hva som er målsetningen.»</p> <p>«Og det er litt sånn at de får forståelsen for det, og det hjelper ikke å si at det kommer i EBA plan i 2024, det kan for være fire år for sent. Fordi de var ikke forberedt på det verste tenkelige.»</p> <p>«Jeg kan ta fram et eksempel bare for å synliggjøre dette, for å lage enkle små tjenester som ombygging av et rom, så skal det prosjekteres for en ganske stor sum uansett om FB skal gjøre det eller ikke. Dette er bevis på at mye fokus i den senere tiden har dreid seg om krav til inntjening fordi de (FB) er blitt stor. Noen må betale dette, og da ser jeg at den biten der er blitt så omstendelig, saksbehandlingen er blitt så stor på dette-bakdelen med dette er at det blir gjort snarveier, igjen blir ikke dette fanget opp av vårt EBA system og i høyere enheter»</p> <p>«At HS samarbeidet skal kreve så mye at det går ut over vår styrkeproduksjon, at vi må redusere vår primær oppgave. Da tror jeg at vi blir illojale for å si det sånn. Da blir det fort strakarmsløsninger.»</p> <p>«Det kan godt hende det omsettes i gode formål som gagnar den operative evnen i den andre enden, men vi ser ikke det, det er vanskelig å se det.»</p>

Avstanden i den institusjonelle proximity mellom FB og HVD kan illustreres som vist i figur .

Liten institusjonell proximity mellom FB og HV-distrikt



FIGUR 5-5 Institusjonell proximity FB - HVD

Ses FB og HVD opp mot hverandre, viser datagrunnlaget en sprikende institusjonell forståelse for den horisontale samhandelens kontekst og rasjonal. Dette indikerer skjevhet eller avstand i de institusjonelle rammene som danner premiss for den horisontale samhandelen (Boschma, 2005). Edquist og Johnsons definisjon av institusjonell proximity peker på «sett av felles vaner, rutiner, etablert praksis, regler eller lover, som regulerer samhandel mellom individer eller grupper (Edquist, 1997). Den nåsituasjon tverrsnittsundersøkelsen detekterer viser en svak knytning i den institusjonelle nærhet mellom de samhandlende aktørene i FB og HVD. Dette bilde forsterkes når analysen av FS-1 trekkes inn (Hvordan forstår aktørene begrepet HS?). Beskrivelsene av HS er sterkt varierende og i liten grad sammenfallende utover det som går på dialog og samarbeid. Den horisontale samhandelen brynes mot et robust og etablert institusjonelt rammeverk i Forsvaret, og datagrunnlaget indikerer at det ikke er en omforent eller forpliktet institusjonelt rammeverk for horisontal samhandel mellom FB og HVD. Dette tydeliggjøres gjennom informantene i HVDs referanser til begrep som «kommando & kontroll», og understøttelse. Dette er begrep som ikke faller inn under definisjon, visjon eller effektene som er beskrevet for HS. I Forsvaret utøves intensjons- og oppdragsbasert ledelse (Forsvarsstaben). Sentralt i denne ledelsesformen ligger det militære begrepet «kommando og kontroll». Den som innehar beslutningsmyndighet har også kommando for å iverksette egne beslutninger. Framdrift rapporteres til beslutningshaver og benevnes kontroll. Det står i kontrast til den horisontale samhandelen, hvor beslutninger fattes i fellesskap mellom to likeverdige parter og beslutningene gjennomføres på basis av signerte avtaler som gir «kontroll». Det er rimelig å anta at den institusjonelle avstanden mellom militært ledelseskonsept og rammeverket for hvordan HS utøves, skaper friksjon for innovasjon og utvikling av horisontal samhandel. Sammenholdes avstand i institusjonell proximity med funn fra analysen av kognitiv- og organisatorisk proximity gir det et enhetlig bilde av en horisontal samhandel som mangler flere byggesteiner i flere dimensjoner for å bli funksjonell, utviklende og bidra til

verdskapning i det interorganisatoriske samarbeidet, ref rasjonale beskrevet i Pfeffer & Salanciks ressursavhengighetsteori, eller Davids & Frenken rammeverk for proximity som driver for interorganisatorisk relasjonell læring og innovasjon (Davids & Frenken, 2018; Pfeffer & Salancik, 2003)

Etter analysen av institusjonell proximity i den horisontale samhandel trekker vi ut følgende funn.

Det er stor avstand i de institusjonelle rammeverket aktører i FB og HVD legger til grunn for HS. Aktører i HVD legger Forsvarets institusjonelle rammeverk til grunn for sin tilnærming til HS.

5.2.5 GEOGRAFISK PROXIMITY SOM FREMMER ELLER HEMMER HS

Feltstudien indikerer stor geografisk eller fysisk avstand mellom aktører i FB og HV-distrikt

2. Samlet oversikt over hvordan beskrivelsene av geografisk proximity fordeler seg på analyseavdelingene er vist i tabell 8. Den opplevede relative eller romlige avstanden kan ifølge Boschma forsterkes (positivt og negativt) som følge av funksjonalitet i de andre proximity-dimensjonene (Boschma, 2005). FB og HV-distrikt 1 er lokalisert fysisk nært hverandre. Fra HV-distrikt 1 er det dermed ingen data som peker i retning geografisk eller fysisk avstand som hemmer den horisontale samhandelen mellom avdelingene.

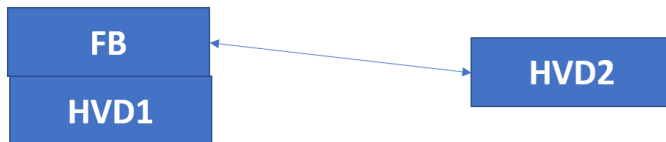
Sammenholdes funn fra tidligere analyse av kognitiv-, organisatorisk- og institusjonell proximity med empirien for den geografiske dimensjonen, er det vanskelig å trekke slutninger på hva som er den reelle årsaken til stor opplevd geografisk avstand mellom HVD2 og FB. I følge Boschma er det av analytiske grunner viktig å få skilt ut den geografiske dimensjonen fra de andre proximity-dimensjonene. Det er stor fysisk avstand mellom FB og HVD2, mens det er liten fysisk avstand mellom FB og HVD1. I følge Maskell gir den geografiske nærheten mellom FB og HVD1 mulighet til å se på kunnskapsoverføring uten eksplisitt innblanding eller koordinering (Maskell, 2001). Analysene av kognitiv proximity viser like stor avstand mellom FB og de to HV-distriktene. Dette gir sterke indikasjoner på at geografisk nærhet i dette tilfellet er underordnet for å få til utviklende og innovativ horisontal samhandel mellom FB og HVD. På den andre side kan kognitiv-, organisatorisk-, sosial- og institusjonell nærhet bidra til mindre opplevelse av implikasjoner som følge av stor geografisk avstand (Boschma, 2005).

TABELL 8 Geografisk proximity mellom FB og HVD

	Forsvarsbygg	HV-distrikt 1	HV-distrikt 2
<p>Geografisk Proximity</p> <p>(Boschma, 2005) (Howells, 2002) (Maskell, 2001)</p>	<p>«Der har vi veldig korte linjer, men noen er veldig lange, spesielt til de to satellittene, så det er en utfordring. Vi liker jo ikke fjernledelse.... Vi må bare innrømme at på Drevja og Setnesmoen, så har vi fjernledelse. Det fungerer ikke godt. Fjernledelse fungerer aldri godt i mitt hode, aldri som i nesten aldri.»</p> <p>«Det hemmer fordi at den som sitter der blir i en skvis. Det opplever jeg spesielt på Drevja, men og på Setnesmoen. Du blir på en måte FBs ansikt ut uansett hvilken sak det er.»</p> <p>«det er for byråkratisk til å kunne tatt de små enkle grepene som kunne gjort både oppfattelsen av Forsvarsbygg og den enkelte ville gjort det mye bedre. Sånn helt enkle tilta som ville ha.... Trenger ikke ha den store pengekostnaden, men det har mye å si for den enkelte kan du si da, i forhold til sin hverdag som ofte gjenspeiler seg i trivsel og omdømme igjen»</p> <p>«Vi er "Team Værnes" og uansett om vi sitter i byen i ledelsen så er vi fortsatt en del av "Team Værnes" fordi at vi har så stor påvirkning på leveransene»</p>	<p>HV-distriktet er lokalisert på samme sted som Forsvarsbygg. Det ingen sitat fra datagrunnlaget som indikerer grad av geografisk proximity. Det skyldes den geografiske nærhet som er stor mellom analyseenhetene HVD1 og FB.</p>	<p>Vi er jo ute i periferien. Er det noe som skal løses på Ørlandet eller Værnes så blir Drevjamoen nedprioritert. Da er ikke instituttet med HS, da er det ikke likeverdige parter innenfor det systemet.»</p> <p>«Vi blir litt sånn glemt når fokus rettes mot Trøndelag med Værnes og Ørland. Det er fint å være liten, men får du ikke tjenesten du forventer, så er det litt sånn dårlig.»</p> <p>«Så oppfatter jeg kanskje litt at det er stor avstand i fra utøvende leddet her så opp til ledelsen i de forskjellige avdelingene.»</p> <p>«Det er jo nettopp det med avstand til Værnes. Avstand til ledelsen. Forståelsen på hvilke behov jeg har. Jeg har jo også de samme behovene som sjef HV-12 har.»</p> <p>«Og han sitter jo med base på Værnes i Trøndelag og det er veldig langt fra Værnes til Drevjamoen.»</p> <p>«Så oppfatter jeg kanskje at det er stor avstand i fra utøvende leddet her på Drevjamoen (red ann) og opp til ledelsen i de forskjellige avdelingene i FB.»</p> <p>«Det krever tilstedeværelse en del av de tingene som de skal levere som HS og det vil ikke fungere om det er krav til tid og gjenoppretting.»</p>

Figur 5-6 viser den geografiske avstanden mellom analyseavdelingene FB og HV-distriktene. FB region Midt er mer eller mindre geografisk samlokalisert med HVD1, mens HVD 2 ligger ca 40 mil fra klyngen med FB/HVD1.

Geografisk proximity mellom FB og HV-distrikt



FIGUR 5-6 GEOGRAFISK PROXIMITY FB - HVD

I analysen av sosial proximity var det en tettere knytning mellom aktørene i FB region Midt og HVD1, enn det var i mellom aktørene i FB og HVD2. Hverken den sosiale nærheten, eller den geografiske, ser ut til å ha hatt positiv påvirkning på kognitiv-, organisatorisk, eller institusjonell nærhet mellom virksomhetene. Det kan derimot være grunnlag for å si at den geografiske nærheten gir grobunn for å styrke den sosiale relasjon mellom aktørene i horisontal samhandel, uten at det har styrket de øvrige nærhetsdimensjonene.

Fra analysen av den geografiske nærheten tar vi med oss:

Geografisk nærhet bidrar positivt for danning av gode sosiale relasjoner mellom aktører i FB region Midt og HV-distriktene. Den geografiske nærheten har ikke bidratt til større nærhet i den kognitive-, organisatoriske-, eller institusjonelle dimensjonen.

I neste kapittel gis en oppsummering av proximity-dimensjonene innvirkning på den horisontale samhandelen. Her søkes det å fastslå hvilke av dimensjonene som virker mest betydningsfullt inn, samt hvilke dimensjoner som bør fokuseres for å fremme den horisontale samhandelen mellom FB region Midt og HV-distriktene.

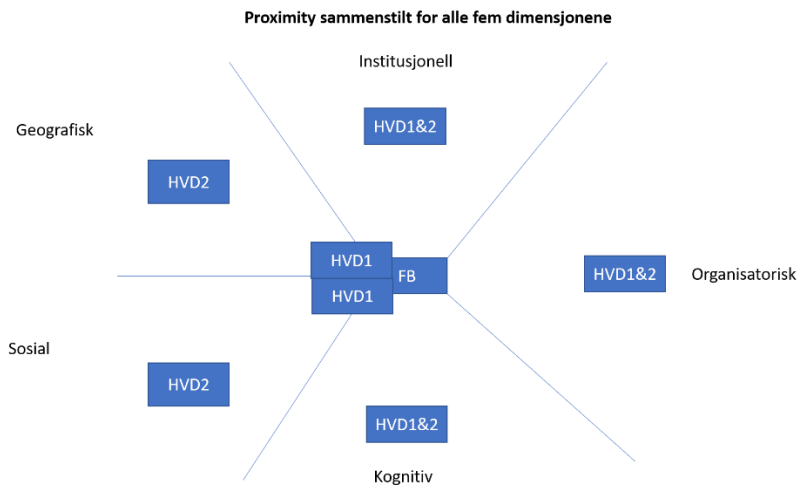
5.2.6 SAMMENDRAG

Sammendrag for hver av nærhetsdimensjonene, **FS2 (Hvordan påvirkes horisontal samhandel av institusjonell-, organisatorisk-, geografisk-, kognitiv- og sosial proximity?)**, illustreres i tabell 9.

TABELL 9 Proximity som hindrer innovativ og utviklende HS

Dimensjon	Avstand mellom FB og de to HV-distriktene, nå-situasjon
Kognitiv (Boschma, 2005) (Nootboom, 2000) (Cohen & Levinthal, 1990) (Levitt & March, 1996) (Lawson & Lorenz, 1999) (Jakobsen, 2016)	Kunnskapsgap mellom Forsvarsbygg og de to HV-distriktene hemmer i sum danningen av den felles kunnskapsbasen og hemmer utviklingen av HS.
Organisatorisk (Boschma, 2005) (Hansen, 1999) (Nootboom, 2000)	Det eksisterer per tid stor organisatorisk avstand mellom aktører i FB region Midt og HV-distriktene. Liten organisatorisk proximity hemmer danningen av utviklende og innovativ horisontal samhandel mellom virksomhetene.
Sosial (Polanyi, 1957) (Granovetter, 1985) (Boschma, 2005) (Uzzi, 1997) (Ben Letaifa & Rabeau, 2013) (Maskell & Malmberg, 1999) (Balland, 2011) (Baruch & Lin, 2012) (Tidström, 2014) (Jakobsen, 2016) (Lauvås, 2017) (Steinmo & Rasmussen, 2015)	Sosial proximity er per tid ingen driver for danning av kognitiv-, organisatorisk og institusjonell proximity mellom Forsvarsbygg region Midt og HV-distriktene. Den sosiale nærhet mellom aktørene er med på å moderere manglende institusjonelle- og organisatoriske rammer eller betingelser for HS.
Institusjonell (Boschma, 2005) (North, 1990) (Edquist, 1997) (Knack & Keefer, 1997)	Det er stor avstand i de institusjonelle rammeverket aktører i FB og HVD legger til grunn for HS. Aktører i HVD legger Forsvarets institusjonelle rammeverk til grunn for sin tilnærming til HS.
Geografisk (Boschma, 2005) (Howells, 2002) (Maskell, 2001)	Geografisk nærhet bidrar positivt for danning av gode sosiale relasjoner mellom aktører i FB region Midt og HV-distriktene. Den geografiske nærheten har ikke bidratt til større nærhet i den kognitive-, organisatoriske-, eller institusjonelle dimensjonen.

Gjennom den forutgående analysen ble det tatt utgangspunkt i hver enkelt nærhetsdimensjon. Analysen peker på implikasjoner og sammenhenger i nærhetsdimensjonene som treffer FB region Midt og HV-distriktenes evne til horisontal samhandel. Situasjon slik den avdekkes på tidspunktet for studien illustreres i figuren nedenfor, der hver proximity kan ses i relasjon til de øvrige dimensjonene.



FIGUR 5-7 Situasjonsskart for proximity mellom FB region Midt og HV-distriktene.

Figur 5-7 setter FB region Midt som referansepunkt og viser hvilken grad av nærhet studien finner mellom FB og HVD i hver av de fem nærhetsdimensjonene.

Boschma er tydelig på kompleksiteten som ligger til samspillet mellom de forskjellige proximity-dimensjonene (Boschma, 2005). Knytningen mellom FBs og HVDS organisatoriske-, institusjonelle- og sosiale proximity kan ifølge Boschma teoretiske grunnlag være sterk. Det er følgelig vanskelig å skille ut data fra feltstudien å knytte de til en dimensjon – den institusjonelle. Før analysen og med utgangspunkt i det teoretiske tilfanget, var det grunn til å tro at både geografisk- og sosial proximity ville bidra til en tett knytning kognitivt og organisatorisk mellom avdelingen. Empirien viser ingen indikasjon på dette når vi sammenholder FB region Midt med HVD2. Den kognitive- organisatorisk- og institusjonelle avstanden er like stor i relasjon FB – HVD2, som for FB-HVD1, trass i at den geografiske- og sosiale nærheten er markant større mellom FB og HVD1.

Relatert til horisontal samhandel mellom FB og HVD, finner denne studien størst implikasjoner for samhandelen mellom aktørene innen den kognitive-, organisatoriske- og institusjonelle rammen av proximity. Den institusjonelle nærheten inneholder faktorer som tilligger makronivået i det interorganisatoriske samarbeidet, lover og regler, bestemmelser med mer (Boschma, 2005). De institusjonelle rammefaktorene kan ligge utenfor aktørens rekkevidde. Derimot har aktørene mulighet til å gjensidig påvirke den organisatoriske- og kognitive nærhet som dannes i horisontal samhandel.

Proximity som er avdekket i denne delen av analysen dras med som en del av det empiriske grunnlaget for den videre analysen av forskningsspørsmål nummer tre – Hvordan modereres utfordringer i den horisontale samhandelen gjennom ledelse?

5.3 LEDELSE SOM MODERATOR I DEN HORISONTALE SAMHANDELEN

FS3: Hvordan modereres utfordringer i den horisontale samhandelen gjennom ledelse?

Analyse av hvordan utfordringer i HS modereres gjennom ledelse refererer seg til de funn som ble avdekket i forbindelse med analyse av de ulike proximity dimensjonene og som framgår av Tabell 9 og Figur 5-7. I mangel på relevant empirisk tilfang forholder vi oss utelukkende til forutgående analysen av proximity mellom FB og HVD, sammenholdt med teoretisk tilfang fra primært Johannessen & Olsens (2008) sammenstilling av ledelsesteorier «Positivt Lederskap». Teori relatert til «Ledelse av samhandlingskompetanse» legges til grunn for den videre analysen. Analysen av proximity i den horisontale samhandel mellom FB og HVD viser at det er stor avstand mellom virksomhetene i flere av nærhetsdimensjonene. De største implikasjonene for horisontal samhandel kan knyttes til stor avstand i den kognitive-, organisatoriske og institusjonelle dimensjonen. Analysen søker å gi en teoretisk tilnærming til hvordan balansere aktuelle nærhetsdimensjoner for å fremme HS. Den skal videre identifisere implikasjoner for ledelse av HS mellom FB og HVD.

Samhandlingskompetanse består av elementene kommunikasjon, påvirkning og erfaringsoverføring (J.-A. Johannessen & Olsen, 2008). Analysen kommer i denne rekkefølgen med ei oppsummering til slutt som svarer på FS 3.

5.3.1 KOMMUNIKASJON

I analyse av kognitiv proximity er det avdekket funn som viser kunnskapsgap mellom FB og HV-distriktene. Inngripen mellom virksomhetenes kunnskapsbase blir svak fordi forståelsen av begrepet HS er springende. Virksomhetenes diversifiserte forståelse av begrepet HS kompliserer kommunikasjon mellom aktørene. I følge Jacobsen og Thorsvik (2013) øker risikoen for at informasjon relevant for HS mister verdi når den passerer ulike kanaler og ledd. Tidligere analyse har vist organisatorisk avstand mellom FB og HVD. Det eksisterer ulike kanaler og ledd som inngår når aktørene møtes innen rammen av HS. Eksempelvis ulike kommunikasjonsplattformer, ulik organisasjonsstruktur med mer som kompliserer kommunikasjonsutveksling. Det kan derfor være aktuelt å se på hvordan den organisatoriske nærhet legger til rette for framtidig funksjonell HS. FB og HVD har eksempelvis i dag noen grad av autonomt etablerte fora for informasjonsdeling. Dette viser at den kognitive proximity mellom FB og HVD kan få implikasjoner som følge av organisatorisk avstand. I møte med HS utfordres disse etablerte informasjonsdelingskanalene i hver av institusjonene. For at kommunikasjonen skal ha stor kognitiv verdi (J.-A. Johannessen & Olsen, 2008) er det

vesentlig at aktørene i HS tolker informasjon i lys av den riktige misjon, visjon, verdier og mål (Erichsen et al., 2015). Den kognitive avstand mellom FB og HVD er identifisert og peker på avstand i forhold til både fagkompetanse og selve begrepet HS. Videre peker analysen av den institusjonelle proximity mellom de samme aktørene på stor avstand i de institusjonelle rammene som omfatter HS. Her legger aktørene i HVD forsvarets institusjonelle rammeverk til grunn også for HS. Det må legges til rette for en kommunikasjon rundt HS som settes inn i den rette institusjonelle kontekst, altså konteksten til HS.

Bakgrunnen for dette er at HS representerer en institusjonell kontekst i seg selv. Dersom kommunikasjonen rettes mot selve samhandelen, i stedet for å reflektere egen basisvirksomhets institusjonelle rammeverk (ledelseskonsept, normer, regler med mer), så vil det kunne styrke kommunikasjonens kognitive verdi (J.-A. Johannessen & Olsen, 2008). Det vil kunne bidra til større kognitiv nærhet mellom aktørene i den horisontale samhandelen, FB på den ene siden og HVD på den andre siden.

Aktørene i FB og spesielt i HVD må skille klarere mellom egen virksomhets målsettinger og det som tillegger kjernen i HS. Den kognitive-, organisatoriske- og institusjonelle avstand mellom FB og HVD indikerer en manglende «felles avfarende plass» i forhold til HS. Det betyr ikke at aktørene som møtes på den «felles avfarende plass» er bærere av homogen kunnskap, holdninger og adferd. Men det betyr danning av HS som gir et spillerom for heterogene kunnskaper, holdninger og adferd, som igjen bidrar til innovasjon og utvikling. Det gir grunnlag for at partene sammen beveger seg mot nye felles definerte mål. Mangelen på felles ståsted i HS kompliserer kommunikasjonen mellom partene. For å fremme HS må partene evne å legge til side institusjonelle og organisatoriske særegenheter i felles kommunikasjonen i møte med HS. Det vil styrke kommunikasjonens kognitive verdi og autoritet relatert til HS (J.-A. Johannessen & Olsen, 2008).

Ledelse som gjennom god kommunikasjonsadferd etablerer «felles avfarende plass» for instituttet HS vil moderere friksjon mellom de samhandlende aktører. Etablering av «felles avfarende plass» vil fremme HS.

Kommunikasjon er sentralt i all ledelse av samhandlingskompetanse, herunder også for å kunne oppnå ønsket påvirkning (J.-A. Johannessen & Olsen, 2008). I neste kapittel fokuseres det særskilt på påvirkning.

5.3.2 PÅVIRKNING

I avslutningen på analysen av kommunikasjon ble betydningen av å etablere «felles avfarende plass» fremhevet. For å nå «felles avfarende plass» er det viktig at kommunikasjonen legger til rette for påvirkning i den hensikt å nå organisatoriske målsettinger (Erichsen et al., 2015). Her er det de organisatoriske målsettingene for HS som skal påvirkes for at basisvirksomhetene skal nå sine mål. Litt av utfordringen for påvirkning ligger i de implikasjoner som den forutgående analysen har avdekket, spesielt innenfor det kognitive og organisatoriske domenet. Johannessen og Olsen (2008) peker på at kommunikasjon, påvirkning og erfaringsoverføring kan sees på som både sosiale kontroll- og inkluderingsmekanismer. Analysen viser klare indikasjoner på kognitiv og organisatorisk avstand mellom aktører i FB og HVD som per tid er hemmende for samhandling. Følgelig er det viktig at samhandlingskompetanse (J.-A. Johannessen & Olsen, 2008) utvikles mer i retning av inkludering enn kontroll. Dette kan være en utfordring, spesielt for aktører fra Forsvaret som har sterk forankring til kontroll begrepet (Forsvarsstaben, 2014). Den påvirkningen aktørene utøver mellom hverandre vil utfordres av den kognitive avstanden HV-distriktene har til HS, samt den kognitive avstand som er mellom HV-distrikt og FB. Dette vanskeliggjør utøvelse av påvirkning da den «felles avfarende plass» ikke er etablert. Hvor sparker vi fra? Påvirkningsmuligheten kompliseres ytterligere av den organisatoriske, og institusjonelle avstanden mellom FB og HVD i kontekst av horisontal samhandel. Før en «felles avfarende plass» er etablert kan det bli vanskelig å lykkes med påvirkning som styrker proximity i kontekst HS. Horisontal samhandel har vært et institutt mellom aktørene i snart 25 år uten at FB og HVD har klart å etablere en kognitiv, organisatorisk og institusjonell proximity i og gjennom det horisontale samhandelen. Sentralt i samhandlingskompetanse står sosiale relasjoner mellom aktørene, herunder kan relasjonskompetanse trekkes spesielt fram (J.-A. Johannessen & Olsen, 2008). Tette sosiale relasjoner mellom aktørene i hhv FB og HVD bidrar til å forløse effekter på tross av kognitive-, organisatoriske- og institusjonelle avstanden. De tette relasjonene og effektene har likevel ikke bidratt noe til styrking av kognitiv-, organisatorisk- og institusjonell nærhet. Dette viser at det også må etableres en «felles avfarende plass» som grunnlag for utøvelse av påvirkning. Rotasjon av personell med tilhørende ansvarsforhold (ref sitat fra informant fra FB), gjør det også mer utfordrende å opprettholde tette og gode sosiale relasjoner i tilknytning til HS. Dette peker videre på at det er de kognitive, organisatoriske og institusjonelle nærhetsdimensjonene som må danne kontinuitet for HS.

Ledelse som utøver horisontal samhandel fra «felles avfarende plass» gir mulighet for gjensidig påvirkning som modererer de kognitive-, organisatoriske-, sosiale- og institusjonelle nærhetsdimensjonene.

Med bakgrunn i eksisterende avstand mellom FB og HVD kan det være vanskelig å få til positiv erfaringsoverføring som forsterker samhandlingskompetansen og den horisontale samhandelen. Erfaringsoverføring bidrar som del av samhandlingskompetanse til å fremme kommunikasjon. Kommunikasjon tilføres verdi gjennom erfaringsoverføring (J.-A. Johannessen & Olsen, 2008). I neste kapittel fokuseres det særskilt på erfaringsoverføring.

5.3.3 ERFARINGSOVERFØRING

Ei god erfaringsoverføring supplerer nivået på kommunikasjonen og gjør oss bedre i stand til å møte endringer i omskiftelige omgivelser. Det fordrer nødvendige perspektivskifter som følger av tilbakemeldinger, fleksibilitet, og relasjonskompetanse (J.-A. Johannessen & Olsen, 2008). Empiri gjengitt i kapittel 5-2 tabell 4-9 viser til mange beskrivelser av den andre virksomheten og dens aktører som ikke bidrar til positiv påvirkning. Den kognitive avstanden vi har identifisert i analysen stiller særskilte krav til perspektivskifter når aktører beveger seg fra basisvirksomhet og inn som bidragsyter i HS. Det fordrer evne til å se instituttet HS særskilte kontekst i relasjon til basisvirksomheten. Sitatene i tabell 4-9 peker på manglende evne til perspektivskifte i forhold til instituttet HS. Dette gjelder spesielt HVD.

En viktig forutsetningen for å lykkes med perspektivskifter er evne til å vise åpenhet og fleksibilitet for å motta og håndtere tilbakemeldinger (Adriaenssen et al., 2017) (J.-A. Johannessen & Olsen, 2008). Dersom man er forutinntatt og lukket i forhold til å se mulighetsrom i nye situasjoner er det risiko for at erfaringshåndtering ikke når ønsket effekt og resultat. Som en informant har beskrevet i tabell 5: «*Hvis man kommer fra det gamle og synes det gamle var best, og insisterer på at det gamle var best, så er det vanskelig å få det til med dagens system*». Dette viser at man ikke har etablert et felles ståsted og forsøk på påvirkning mister sin relevans. Relatert til Johannessen & Olsens (2008) beskrivelse av erfaringsoverføring er det viktig å etablere et felles ståsted som legger til rette gode tilbakemeldinger med kognitiv verdi for alle aktørene i den horisontale samhandelen (J.-A. Johannessen & Olsen, 2008). Det vil kunne bidra til å redusere kunnskapsgapet mellom HV-distrikt og FB som blant annet ble avdekket gjennom analyse av kognitiv proximity.

5.3.4 SAMMENDRAG LEDELSE AV SAMHANDLINGSKOMPETANSE

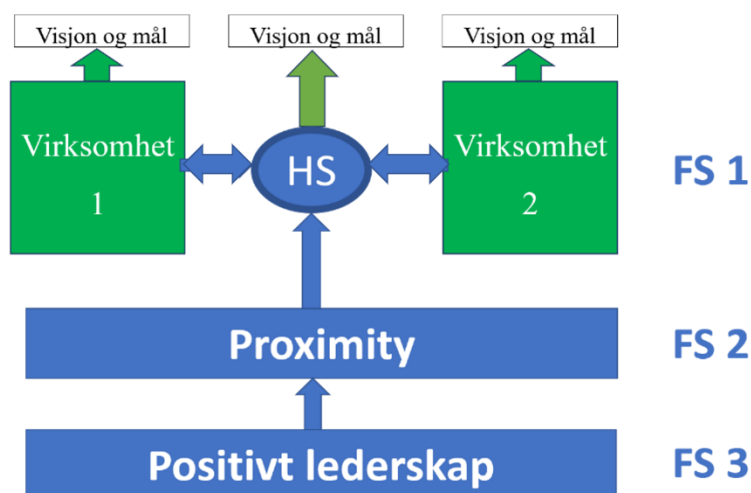
Med bakgrunn i analysen av proximity har vi prøvd å relatere til positivt lederskap og spesifikt samhandlingskompetanse. Analysen i kap 5.2 pekte på stor kognitiv-, organisatorisk- og institusjonell avstand mellom FB og HVD i kontekst HS. I det teoretiske grunnlaget «proximity theory» fremgår det at det vil kunne være mulig å løse opp i utfordringer ved å moderere avstand gjennom å påvirke en eller flere nærhetsdimensjoner, eksempelvis den sosiale nærheten Boschma (2005). Vi finner ikke at det er noen iboende mekanismer i den HS som representerer positivt påvirkning på kognitiv-, organisatorisk- og institusjonell proximity, selv ikke innenfor den sosiale dimensjonen. Derfor peker analysen i retning av noe annet, nemlig på fokusert ledelse av samhandlingskompetanse. Gjennom å tilføre kommunikasjon mellom partene kognitiv verdi og autoritet kan ledere og aktører etablere «felles avfarende plass» for HS. Den vil være sentral for utøvelse av påvirkning og erfaringsoverføring. Vi mener ledelse av samhandlingskompetanse i denne konteksten vil bidra til å bringe FB og HVD nærmere hverandre i den HS.

5.4 DRØFTING AV FUNN RELATERT TIL PROBLEMSTILLINGEN

Hvordan fremmes og hemmes horisontal samhandel? – en casestudie av horisontal samhandel mellom Forsvarsbygg og Forsvaret. Problemstillingen antyder at organisasjonene Forsvarsbygg og Forsvaret gjennom felles eierskap til utøvelsen av horisontal samhandel kan påvirke samhandelen både positivt og negativt. Analysen er gjennomført med utgangspunkt i den horisontale samhandelen mellom FB region Midt og to Heimevernsdistrikt. Det teoretiske rammeverket for «proximity theory» er lagt til grunn for se hvor nært de samhandlende aktørene står hverandre i den kognitive-, organisatoriske,- institusjonelle,- og sosiale dimensjon (Boschma, 2005). Ved å identifisere hvor nært aktørene og virksomhetene er søker vi å kunne fastslå hvor funksjonell den horisontale samhandelen er.

I innledningen til studien sammenstilte vi case, analyseenheter og det teoretiske rammeverket i figur 2-7 basert på hvordan vi trodde sammenhengene var mellom de ulike elementene.

Legg merke til hvordan vi i figur 2.7 har illustrert HS som inngripende i basisvirksomhetene. Det var bevisst fordi vi trodde at HS skulle strekke seg inn i to samhandlende virksomhetene for å understøtte deres visjoner og mål best mulig. Gjennom det empiriske grunnlaget og analysen har vi fått et grunnlag for å moderere modellen.



FIGUR 5-8 Modifisert teoretisk modell HS

I denne modifiserte modellen ligger HS fast uten berøring med basisvirksomhetene. HS preges av varierende grad av nærhet mellom berørte virksomheter og aktører.

Gjennom intervju har sentrale aktører i den horisontale samhandelen beskrevet den horisontale samhandelens funksjonalitet sett fra deres ståsted. Disse beskrivelsene er sammenholdt med Forsvarets definisjon, visjon og beskrevne effekter for horisontal samhandel.

Vi vil innledningsvis poengtere at det datagrunnlag vi har sammenstilt finnes gode eksempler på ledere og aktører som etter vår vurdering legger ned en fenomenal innsats for å fremme horisontal samhandel. Både aktørene og lederne har en hverdag preget av ressursknapphet som fordrer harde prioriteringer for hvor de retter sitt fokus. I denne hverdagen skal den horisontale samhandelen bidra til kostnadsbevissthet uten merarbeid for de involverte partene (Forsvarsstaben, 2009). Daglig bidrar Forsvarsbygg og Forsvaret til å bygge og trygge nasjonens sikkerhet. Forsvarsbygg er en av de viktigste bidragsyterne til Forsvarets operative evne. For Forsvarsbygg er Forsvaret den viktigste samarbeidspart og kunde. En av informantene fra Forsvarsbygg forklarte det slik. «Uten Forsvaret eksisterer vi jo ikke. Vi er jo til for dem». Samtlige informanter i denne studien tilkjenner en eller annen form for avhengighet mellom virksomhetene. Gitt denne avhengigheten vil vi finne hva som hemmer eller fremmer horisontal samhandel mellom de samme virksomhetene.

Analysen vi har presentert i kapittel 5.1 og 5.2 har fokusert på hvor nært aktørene står hverandre i horisontal samhandel. Gjennom Boschmas indikatorer for hver de fem nærhetsdimensjonene har vi dannet et situasjonsbilde for HS (Boschma, 2005). Analysen

viser at aktørene ikke har en enhetlig beskrivelse av hva HS er. Aktører fra begge virksomhetene gir en beskrivelse som spenner fra dialog og samarbeid, til å peke på operasjonelle effekter. Dette bilde forsterkes gjennom analysen av den kognitive nærhet (Nooteboom, 2000). Aktørene møter den horisontale samhandelen med en diversifisert forståelse som kan hemme utøvelsen av HS mellom virksomhetene. Dette bilde forsterkes gjennom analysene av den organisatoriske- og institusjonelle nærheten i HS (Boschma, 2005). Spesielt aktørene fra HV-distriktene legger Forsvarets institusjonelle og organisatoriske rammer til grunn i sine forventninger til HS. Aktørene fra FB er mer i tråd med instituttet HS slik det er beskrevet av Forsvaret gjennom definisjon, visjon og effekter. Den store avstanden mellom FB og HVD i den kognitive-, organisatoriske-, og institusjonelle nærhetsdimensjon vil i sum virke hemmende på aktørenes evne til å bidra inn i den horisontale samhandelen. Videre vil det kunne gi implikasjoner for hvordan HS utvikles som institutt. Til sammen kan det virke hemmende for interaktiv læring, utvikling og innovasjon til beste for begge parter. Analysen av proximity viser ikke til noen direkte fremmere for den horisontale samhandelen. Men den viser med tydelighet hvordan gode sosiale relasjoner mellom aktørene kan moderere implikasjonene av den kognitive-, organisatoriske-, og institusjonelle avstanden. Svaret på hovedproblemstillingen i denne studien må følgelig bli:

Samarbeidet mellom Forsvarsbygg Region Midt og HV-distriktene hemmes av virksomhetenes manglende kognitive-, organisatoriske-, og institusjonelle nærhet i konteksten horisontal samhandel.

6. KONKLUSJON

6.1 OPPSUMMERING OG FUNN

Vi kan ikke fortelle Forsvarsbygg eller Forsvaret eller hvordan de skal utøve, eller så gar, fremme den horisontale samhandelen. Både Forsvarsbygg og Forsvaret har etter vår vurdering meget kompetente ledere og aktører. Vi tillater oss allikevel å peke på områder hvor horisontal samhandel mellom aktørene blir dysfunksjonell. Vårt ønske er at både Forsvarsbygg og Forsvaret skal lykkes med å utvikle en horisontal samhandel som bidrar til å styrke virksomhetenes evne til å løse samfunnskritiske oppdrag. Denne studien bidrar med analyse av et teoretisk rammeverk med utgangspunkt i empiri om og fra avdelingene og instituttet HS.

Analysen viser sprik aktørenes forståelse av begrepet «Horisontal Samhandel». Det preger aktørenes forventninger til effekter som den horisontale samhandelen skal forløse. Videre viser analysen avstanden mellom Forsvarsbygg og Forsvaret i den kognitive-, organisatoriske- og institusjonelle nærhetsdimensjonen. Hverken den sosiale eller geografiske nærheten mellom aktørene er faktorer som bidrar til å skape tettere knytning i disse tre dimensjonene. Gode sosiale relasjoner framstår derimot som en viktig moderator for den kognitive-, organisatoriske- og institusjonelle avstanden i konteksten horisontal samhandel. I sum bidrar dette mer til å hemme enn å fremme den horisontale samhandelen.

Positivt lederskap vil kunne moderere avstand i nærhetsdimensjonene gjennom ledelse av samhandlingskompetanse. Studien viser at det per i dag er det ikke etablert en «felles avfarende plass» for horisontal samhandel uten å peke konkret på hvilken aktør som bærer ansvaret for dette. Vi mener ansvaret for å nærme seg funksjonell horisontal samhandel ligger til aktører i begge organisasjonene. En «felles avfarende plass» er viktig for å kunne bringe organisasjonene sammen i en kontekst som bidrar til å fremme horisontal samhandel.

6.2 IMPLIKASJONER OG FORSLAG TIL VIDERE STUDIER

Studien kan være til hjelp for ledere og aktører som er omfattet av horisontal samhandel i offentlig sektor, særskilt forsvarssektoren. For politiske beslutningstakere vil oppgaven kunne gi innsikt i forhold som har betydning for institusjonelle rammer for å få til funksjonell horisontal samhandel i offentlig sektor. Ledelse av samhandlingskompetanse kan fungere som en inspirasjon for aktører som vil søke å styrke relasjonen mellom samhandlende virksomheter i interorganisasjonell samarbeid. Vi kommer til å ta med oss den innsikten studien har gitt i vårt videre virke i forsvarssektoren for å øve påvirkning i den hensikt å styrke den horisontale samhandelen.

En longitudinell studie kunne ha gitt oss mulighet til studere effekter som følge av foreslåtte tiltak innen samhandlingskompetanse. Det samme gjelder for sosiale relasjoner som kan endre seg over tid i forhold til det som var gjeldende på tidspunktet for tverrsnittundersøkelsen. Innen positivt lederskap finnes det flere dimensjoner som kan vurderes som moderator for å fremme HS. Den mest framtrædende her er selvledelse (J.-A. Johannessen & Olsen, 2008) som av flere regnes som kjerneteorien innen positivt lederskap. Videre kan fenomener denne studien peker på, gi tilfang til ytterligere forskning. Gjerne med et annet nedslagsfelt og dimensjon på det teoretiske rammeverket. Eksempelvis se på virksomheter i andre regioner og eventuelt målrette hvilke nærhetsdimensjoner som studeres.

7. LITTERATURLISTE

- Adriaenssen, D., Johannessen, D. A. & Johannessen, J.-A. (2017). *Den nye organisasjonspsykologien : positiv psykologi og positivt lederskap*. Bergen: Fagbokforl.
- Baker, L. R. (1995). *Explaining attitudes : a practical approach to the mind*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Balland, P.-A. (2011). *Proximity and the Evolution of Collaboration Networks: Evidence from R&D projects within the GNSS industry*.
- Baruch, Y. & Lin, C.-P. (2012). All for one, one for all: Coopetition and virtual team performance. *Technological Forecasting & Social Change*, 79(6), 1155.
- Ben Letaifa, S. & Rabeau, Y. (2013). Too close to collaborate? How geographic proximity could impede entrepreneurship and innovation. *Journal of Business Research*, 66(10), 2071-2078. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2013.02.033>
- Boschma, R. (2004). Competitiveness of Regions from an Evolutionary Perspective. *Regional Studies*, 38(9), 1001-1014. <https://doi.org/10.1080/0034340042000292601>
- Boschma, R. (2005). Proximity and Innovation: A Critical Assessment. *Regional Studies*, 39(1), 61-74. <https://doi.org/10.1080/0034340052000320887>
- Cohen, W. M. & Levinthal, D. A. (1990). Absorptive capacity: a new perspective on learning and innovation. (Technology, Organizations, and Innovation). *Administrative Science Quarterly*, 35(1), 128.
- Davids, M. & Frenken, K. (2018). Proximity, knowledge base and the innovation process: towards an integrated framework. *Regional Studies*, 52(1), 23-34. <https://doi.org/10.1080/00343404.2017.1287349>
- Edquist, C. (1997). *Systems of innovation : technologies, institutions and organizations*. London: Pinter.
- Emerson, R. M. (1962). Power-Dependence Relations. *American Sociological Review*, 27(1), 31-41.
- Erichsen, M., Solberg, F. & Stiklestad, T. (2015). *Ledelse i små og mellomstore virksomheter*. Bergen: Fagbokforl.
- FHS, F. h. (2014). *Forsvarets fellesoperative doktrine*. Oslo: Forsvarets stabsskole FSTS, Forsvarets høyskole FHS.
- Forsvarsdepartementet. (2018). Forsvarssektorens personell. Hentet 01. apr 2018 fra <https://www.regjeringen.no/no/tema/forsvar/militart-personell/id698314/>
- Forsvarsstaben. (2009). *Direktiv for virksomhets- og økonomistyring*. [Oslo]: [Forsvarsstaben].
- Forsvarsstaben. (2014). *Forsvarets fellesoperative doktrine*. Oslo: Forsvarets stabsskole FSTS, Forsvarets høyskole FHS.
- Forsvarsstaben. (2018). Bestemmelse for økonomistyring i Forsvaret Hentet fra <http://fobid.nil.no/fileresult?attachmentId=1672323>
- Granovetter, M. (1985). Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness. *American Journal of Sociology*, 91(3), 481-510. <https://doi.org/10.1086/228311>
- Gulati, R. & Sytch, M. (2007). Dependence Asymmetry and Joint Dependence in Interorganizational Relationships: Effects of Embeddedness on a Manufacturer's Performance in Procurement Relationships. *Administrative Science Quarterly*, 52(1), 32-69. <https://doi.org/10.2189/asqu.52.1.32>
- Hak, A. & Dul, J. (2009). Theory-Testing With Cases. *IDEAS Working Paper Series from RePEc*.
- Hansen, M. T. (1999). The Search-Transfer Problem: The Role of Weak Ties in Sharing Knowledge across Organization Subunits. *Administrative Science Quarterly*, 44(1), 82-111. <https://doi.org/10.2307/2667032>

- Howells, J. R. L. (2002). Tacit Knowledge, Innovation and Economic Geography. *Urban Studies*, 39(5-6), 871-884. <https://doi.org/10.1080/00420980220128354>
- HV-12. (2019). Trøndelag Heimevernsdistrikt 12. Hentet 1. mai 2019 fra <https://forsvaret.no/hv/org/distr/12>
- HV-14. (2019). Sør-Hålogaland Heimevernsdistrikt 14. Hentet 1. mai 2019 fra <https://forsvaret.no/hv/org/distr/14>
- Jacobsen, D. I. & Thorsvik, J. (2013). *Hvordan organisasjoner fungerer* (4. utg. utg.). Bergen: Fagbokforl.
- Jakobsen, S. (2016). *Environmental innovation cooperation : the development of cooperative relationships between Norwegian firms* Nord University Business School, Bodø.
- Johannessen, A., Christoffersen, L. & Tufte, P. A. (2011). *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag* (3. utg. utg.). Oslo: Abstrakt forl.
- Johannessen, J.-A. & Olsen, B. (2008). *Positivt lederskap : jakten på de positive kreftene*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Knack, S. & Keefer, P. (1997). Does Social Capital Have an Economic Payoff? A Cross-Country Investigation. *The Quarterly Journal of Economics*, 112(4), 1251-1288. <https://doi.org/10.1162/003355300555475>
- Lauvås, T. A. (2017). *The dynamics of university-industry collaboration : a longitudinal case study of researcher centers* Nord University Business School, Bodø.
- Lawson, C. & Lorenz, E. (1999). Collective learning, tacit knowledge and regional innovative capacity. *Regional Studies*, 33(4), 305-317. <https://doi.org/10.1080/713693555>
- Levitt, B. & March, J. (1996). *Organizational learning*. Thousand Oaks, Calif: Sage.
- Maskell, P. (2001). Towards a Knowledge - based Theory of the Geographical Cluster. *Industrial and Corporate Change*, 10(4), 921-943. Hentet fra <https://dx.doi.org/10.1093/icc/10.4.921>
- Maskell, P. & Malmberg, A. (1999). Localised learning and industrial competitiveness.(Special Issue on Learning, Proximity and Industrial Performance). *Cambridge Journal of Economics*, 167.
- Miner, J. B. (2011). *Organizational Behavior 6: Integrated Theory Development and the Role of the Unconscious*. Armonk: Armonk : Taylor & Francis.
- Molander, B. (1988). *Vetenskapsfilosofi : en bok om vetenskapen och den vetenskapande människan*. Stockholm: Thales.
- Nelson, R. R. & Winter, S. G. (1982). *An evolutionary theory of economic change*. Cambridge, Mass: Belknap Press.
- Nooteboom, B. (2000). *Learning and innovation in organizations and economies*. Oxford: Oxford University Press.
- North, D. C. (1990). *Institutions, institutional change and economic performance*. Cambridge England ;: Cambridge University Press.
- Panksepp, J. (1992). A critical role for 'Affective Neuroscience' in resolving what is basic about basic emotions. *Psychological Review*, 99(3), 554.
- Pfeffer, J. & Salancik, G. R. (1978). *The external control of organizations : a resource dependence perspective*. New York: Harper & Row.
- Pfeffer, J. & Salancik, G. R. (2003). *The external control of organizations : a resource dependence perspective*. Stanford, Calif.: Stanford Business Books.
- Polanyi, K. (1957). *The great transformation*. Boston: Beacon Press.
- S. Miller, R. & Leary, M. (1992). Social sources and interactive functions of emotion: The case of embarrassment, 14(London: Sage), 202-221.
- Spurkeland, J. (2004). *Relasjonsledelse* (2. utg. utg.). Oslo: Universitetsforl.
- Steinmo, M. T. & Rasmussen, E. (2015). How firms collaborate with public research organizations : The evolution of proximity dimensions in successful innovation projects. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.ibusres.2015.09.006>
- Supphellen, M., Thorbjørnsen, H. & Troye, S. V. (2014). *Markedsføring : verdibasert forventningsledelse*. Bergen: Fagbokforl.

- Tidström, A. (2014). Managing tensions in cooperation. *Industrial Marketing Management*, 43(2), 261-271. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2013.12.001>
- Uzzi, B. (1997). Social Structure and Competition in Interfirm Networks: The Paradox of Embeddedness. *Administrative Science Quarterly*, 42(1), 35-67. <https://doi.org/10.2307/2393808>
- Yin, R. K. (2009). *Case study research : design and methods* (4th ed. utg.). Thousand Oaks, Calif: Sage.

VEDLEGG 1 - INTERVJUGUIDE

INTERVJUGUIDE, DELVIS STRUKTURERT INTERVJU

Problemstilling (ME303 E): *Hvordan utøves horisontal samhandel mellom Forsvarsbygg og Forsvarets Avdelinger*

Innledning

1. **Hvem:**

Vi forteller om hvem vi er og den bakgrunnen vi har. Vi utdyper hvilken rolle vi har som student og forsker.

2. **Hva:**

Hvorfor skriver vi oppgaven? Formålet med oppgaven og vår kontakt med FB som står som interessant.

3. **Når:**

Vi startet arbeidet sommeren 2018 og skal slutføre prosjektet mai 2019

4. **Hvorledes:**

a. Etisk ivaretagelse:

Konfidensialitet relatert til opplysninger og informanter. Oppbevaring av innsamlede data. Rettigheter til å trekke seg fra intervju, samt lese gjennom transkribert intervju og gi kommentarer/utfyllende opplysninger

b. Prosessen:

Intervjuprosessen er sentral og viktig for at vi kan få valide data til å belyse teoretiske antagelser. Dette vil, gjennom koding og analyse, resultere i funn som er vesentlig for å belyse problemstillingen.

Oppvarmingsspørsmål

1. Kan du si litt om hvem du er og din bakgrunn?
2. Hva gjorde du før du begynte i Forsvaret?
3. Hva er din rolle i organisasjonen?
4. I grovt hvilke arbeidsoppgaver du har?
5. Hvilken profesjonell relasjon har du til Forsvarsbygg (FB) / Forsvaret (FMO)?

Refleksjonsspørsmål

1. Hva fremmer Horisontal samhandel?
 - a. Hva legger du i begrepet «Horisontal samhandel» (HS)?
 - b. Kan du gi eksempler på HS i ditt daglige virke?
 - c. Hvordan opplever du samarbeidet med virksomheten Forsvarsbygg / Forsvaret (FMO)
 - d. Hva mener du er positivt med samarbeidet?
 - e. Hva er ditt bidrag i det daglige for å fremme HS?
 - f. Hvilke momenter mener du bidrar til å fremme HS?
 - g. Hva er det som etter din mening ikke bidrar til å vedlikeholde og utvikle HS?

2. Hvordan fremmer «kunden» / «leverandøren» horisontal samhandel i interaksjon med Forsvarsbygg / Forsvarets avdelinger (FMO)?
 - a. Med utgangspunkt i hvordan du har definert/forklart HS, dine aksjoner:
Hvordan vil du si at du tilrettelegger eller bidrar til utøvelsen av HS?
 - i. I det daglige (current)
 - ii. Planmessig
 - b. Hva er din oppfatning av produktet som FB leverer?
 - c. Hvordan tilfører du samarbeide med FB/FMO verdi, som er vesentlig for din avdelings måloppnåelse?
 - d. I hvilken grad vil du si at du anvender din myndighet, rolle og ansvar i utøvelse av HS?

3. Gjensidige avhengighet
 - a. Kan du beskrive i hvor stor grad din avdeling er avhengig av FB / FMO (avhengighet for å nå virksomhetsmål)?
 - b. Opplever du å ha påvirkning på leveranser fra/til FB/FMO?
 - c. Er det andre ved din avdeling som har større påvirkning på leveransene enn du har i din funksjon?
 - d. Hva mener du kan gjøres for å videreutvikle/styrke relasjon til FB / FMO?
 - e. Hva mener du er FBs største styrke som tjenesteleverandør?
 - f. Hva mener du er FBs største svakhet som tjenesteleverandør?
 - g. Hva mener du er FMOs største styrke som kunde eller tjenestemottaker?

h. Hva mener du er FMOs største styrke som kunde eller tjenestemottaker?

Avslutningsspørsmål

1. Hva vil etter din mening være sentralt for å fremme HS mellom FMO og FB?
 2. Hvordan kan du bidra til dette?
 3. Er det andre forhold som vi ikke har snakket om, men som du mener er viktig for å fremme/hemme HS eller for bevisstgjøring av rolleutøvelse innenfor HS?
 4. Kan du beskrive den ideelle samhandlingen mellom FB/F.
-

Vil du delta i forskningsprosjektet

” Hva kjennetegner horisontal samhandel i forsvarssektoren ”?

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å finne kjennetegn på positiv horisontal samhandel i forsvarssektoren. I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål

Vi er to masterstudenter ved Nord Universitet som er i slutfasen med en studie i Master of Business Administration (MBA). Begge studentene er yrkesbefal i Forsvaret. Vi har i dialog med Forsvarsbygg sett et behov for å se nærmere på interaksjon mellom forswarets avdelinger og Forsvarsbygg. Studien har problemstillingen: «Hvordan utøves horisontal samhandel mellom Forsvarsbygg og Forsvarets avdelinger». Vi søker ny kunnskap om interaksjon mellom aktørene i horisontal samhandel. Kunnskapen kan forhåpentligvis bidra til å styrke relasjon mellom aktørene og følgelig styrke måloppnåelse for alle parter.

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Nord Universitet er ansvarlig for prosjektet. Problemstillingen er utarbeidet i samarbeid med Forsvarsbygg som ser nytte av de resultater forskningen søker

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Du mottar dette skrivet fordi du sitter med erfaring som er av betydning for vår forskning. Du bidrar i det daglige til den horisontale samhandlingen gjennom din stilling og ditt ansvarsområde i enten Forsvarsbygg eller en av Forsvarets avdelinger. Vår kjennskap til organisasjonene det forskes i, samt dialog med Forsvarsbyggs ledelse i Trøndelag, har gitt grunnlag til å plukke ut deg som informant.

Hva innebærer det for deg å delta?

Det gjennomføres et intervju på inntil 45 minutt. Spørsmålene vil omhandle de erfaringer du har ervervet deg i ditt virke relatert til Forsvarsbygg. Temaene i spørsmålene vil omhandle; gjensidig interaksjon/påvirkning, samt din opplevelse av verdien på Forsvarsbyggs leveranse. Du får tilsendt spørsmålene skriftlig før din deltagelse og dine svar vil bli tatt opp på båndopptager.

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.

- Det er kun de to studentene som utarbeider besvarelsen på masteroppgaven som vil ha tilgang til personopplysningen (navn, stilling og tjenestested).
- De transkriberte intervjuene blir anonymisert ved at navn og stilling erstattes med en tre bokstavers kode som kun studentene har nøkkelen til. Utvalget består av informanter med likelydende stillinger og ansvarsområde med geografisk spredning fordelt på tre forskjellige avdelinger. Sannsynligheten for å kunne identifisere informant i framstillingen av datainnsamlingen vurderes som særdeles liten.

Dataene samles inn av studentene Jørn Røsdal og Ole-Ivar Øverleir. Studenene vil lagre de transkriberte og anonymiserte intervjuene på den datamaskin studentene disponerer.

Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?

Prosjektet skal etter planen avsluttes 15. juni 2019. Så snart besvarelsen er sensurert slettes alle transkriberte intervju og datamaskinens harddisk destrueres ved degaussing eller hugging før datamaskinen avhendes.

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 NORD Universitet 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:

- NORD Universitet ved Førsteamanuensis Siri Jakobsen, siri.jakobsen@nord.no (75 12 97 14)
- Vårt personvernombud: Toril Irene Kringen, toril.i.kringen@nord.no
- NSD – Norsk senter for forskningsdata AS, på epost (personverntjenester@nsd.no) eller telefon: 55 58 21 17.

Med vennlig hilsen

Prosjektansvarlig
Siri Jakobsen
Førsteamanuensis
NORD Universitet
(Forsker/veileder)

Studenter
Jørn Røsdal og Ole-Ivar Øverleir
NORD Universitet
overleir@mil.no , telefon 751 12 002

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet «*hvordan utøves horisontal samhandel i Forsvarssektoren*», og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- å delta i intervju

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet, ca. *1. juli 2019*

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

VEDLEGG 3 – GODKJENNING FRA NSD

NSD Personvern

10.12.2018 15:16

Det innsendte meldeskjemaet med referansekode 232428 er nå vurdert av NSD.

Følgende vurdering er gjort:

Det er vår vurdering at behandlingen av personopplysninger i prosjektet vil være i samsvar med personvernlovgivningen så fremt den gjennomføres i tråd med det som er dokumentert i meldeskjemaet med vedlegg 10.12.2018 samt i meldingsdialogen mellom innmelder og NSD. Behandlingen kan starte.

MELD ENDRINGER

Dersom behandlingen av personopplysninger endrer seg, kan det være nødvendig å melde dette til NSD ved å oppdatere meldeskjemaet. På våre nettsider informerer vi om hvilke endringer som må meldes. Vent på svar før endringer gjennomføres.

TYPE OPPLYSNINGER OG VARIGHET

Prosjektet vil behandle alminnelige kategorier av personopplysninger frem til 15.6.2019.

LOVLIG GRUNNLAG

Prosjektet vil innhente samtykke fra de registrerte til behandlingen av personopplysninger. Vår vurdering er at prosjektet legger opp til et samtykke i samsvar med kravene i art. 4 og 7, ved at det er en frivillig, spesifikk, informert og utvetydig bekreftelse som kan dokumenteres, og som den registrerte kan trekke tilbake. Lovlig grunnlag for behandlingen vil dermed være den registrertes samtykke, jf. personvernforordningen art. 6 nr. 1 bokstav a.

PERSONVERNPRINSIPPER

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

- lovlighet, rettferdighet og åpenhet (art. 5.1 a), ved at de registrerte får tilfredsstillende informasjon om og samtykker til behandlingen
- formålsbegrensning (art. 5.1 b), ved at personopplysninger samles inn for spesifikke, uttrykkelig angitte og berettigede formål, og ikke behandles til nye, ulovlige 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 lenger 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. 15), innsyn (art. 15), retting (art. 16), sletting (art. 17), begrensning (art. 18), underretning (art. 19), dataportabilitet (art. 20).

NSD vurderer at informasjonen om behandlingen som de registrerte vil motta oppfylder lovens krav til form og innhold, jf. art. 12.1 og art. 15.

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 oppfylder 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/eller rådføre dere med behandlingsansvarlig institusjon.

OPPFØLGING AV PROSJEKTET

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

Lykke til med prosjektet!

Kontaktperson hos NSD: Lasse Raa

TH, personverntjenester: 55 58 21 17 (tast 1)