

MASTEROPPGAVE

Emnekode: SO3305

Navn: Fred Skoglund Jensen

Hvordan foregår beslutningsprosesser i mindre organisasjoner?

Dato: 18.05.2022

Totalt antall sider: 76

Sammendrag

Målet med denne oppgaven er å finne ut hvordan beslutningsprosesser foregår i mindre bedrifter. Jeg har da forsøkt å finne ut av hvem som er med i beslutningsprosessen, på hvilket grunnlag beslutningene bygger på og til slutt, er det søkelys på læring i beslutningsprosessene. For å kunne gi et svar på dette har jeg gjennomført en studie hvor jeg har intervjuet fire informanter for å kunne forstå beslutningsprosessene i denne bedriften. Denne bedriften utfører sine tjenester innen bygg og anlegg.

Resultatene av analysen viser at selv i mindre bedrifter så kan beslutningsprosessene være vel så komplekse med et lite lederskap som i større bedrifter der ledelsesgruppen er større. Ofte er alle i bedriften med på å beslutningsprosessene på et eller annet nivå, selv om de mer lange linjene blir avgjort av eierskapet, men selv der kan alle komme med råd og innspill.

Man kan videre se av analysen, ut ifra hvilket grunnlag man tar sine beslutninger på. Selv om man ikke har en klar plan på hvordan man skal nå sine årlige mål, så lykkes bedriften. At man ikke alltid i beslutningsprosessen bygger sine beslutninger på rasjonelt grunnlag hindrer ikke bedriften å få løst prosjektene, selv om at det kan være ekstra utfordrende og ofte øker prosjektets planlagte lengde, som igjen gjør at kostnadene blir høyere enn planlagt, og slitasjen på de ansatte øker grunnet høyere arbeidspress og lengre utetid, det vil si borte fra sine respektive familier, dette gjelder spesielt på prosjekter innen industrien, slik at her er det et forbedringspotensial i planleggingsprosessene man beslutter å gjennomføre.

Men på tross av slike utfordringer så har bedriften fokus på læring i beslutningsprosessene. Selv om fokuset er mer på læring i de kortsiktige beslutningene, er det her et klart forbedringspotensial. Skal man tro informantenes svar, man er for ustrukturert og forbedringer blir enten glemt eller neglisjert grunnet høyt arbeidspress og voksesmerter som bedrift.

Når det gjelder de langsiktige beslutningsprosessene vil det kun bli en gjetning på om det er større fokus på læring vil kunne gjøre bedriften bedre, det vil si å fortsette å lykkes slik bedriften gjør nå. Det vil kun være en påstand fra min side om jeg skulle hevde at de vil kunne stå sterkere som bedrift mot de utfordringer som vil komme i fremtiden, men det jeg kan hevde, er at ved å vite hvilke styrker og svakheter man har i bedriften satt opp mot sine konkurrenter i denne bransjen, vil kunne gjøre dem bedre i stand til å gjøre riktige grep, være mer treffsikker i sine beslutningsprosesser, slik at bedriften kan fortsette å lykkes i fremtiden i en konkurranseutsatt bransje.

Forord

Så er tiden kommet, langt om lenge. I 2015 bestemte jeg meg for å begynne på skolen igjen, etter et lite avbrekk fra mitt halvforsøk på skolebenken i 2005, som ikke var direkte noen suksess. Men jeg satset friskt og bestemte meg for å ta noen fag, som til slutt ble til et årsstudie i personal og kompetanseledelse. Det gikk jo ikke så gærnt, så etter et møte med en rådgiver på Nord Universitet bestemte meg for å sikte meg inn på å ta en selvvalgt bachelor i samfunnsvitenskapelige fag. I å med at jeg plukket enkeltfag, så brukte jeg jo litt lengre tid på å få plukket ut fagene jeg ønsket til bacheloren, men ble til slutt ferdig med bacheloren i 2020. Det krevde jo sitt i å med at jeg samtidig var i full jobb, uten å få fri til forelesninger eller eksamener, det vil si jeg tok meg fri, som smertet i pengeboken. Men jeg kom i mål.

Hva gjør man så? Tja, tenkte jeg, vil jo helst få så mye kompetanse som mulig. Ettersom jeg haltet meg gjennom fag etter fag, fikk jeg en plan. Hvis dette går bra, et fag av gangen og bacheloren gikk bra, så skulle jeg fortsette. Det gikk bra og i 2020 startet jeg på et masterløp i en master i samfunnsvitenskapelige fag med fordypning i erfaringsbasert human resource management, og her er man. En leveringsklar master i hånden.

Jeg vil da benytte sjansen til å takke Maja Nilsen for en kyndig manøvrering i et ruskete landskap. Uten hennes hånd på rattet, med råd og veiledning hadde dette prosjektet lett kunne havnet i grøfta, så igjen, tusen takk for all hjelp som førte meg trykt i havn.

Jeg vil også takke mine informanter og kollegaer som velvillig stillte opp og besvarte mine spørsmål og ga meg innsikt i deres betraktninger angående dette tema.

Bodø Mai 2022

Fred Skoglund Jensen

Innholdsfortegnelse

Innholdsfortegnelse	4
1.0 Innledning	6
1.1 Bakgrunn og faglig relevans	6
1.2 Problemstilling	6
1.3 Oppbygging og struktur	7
1.4 Avgrensing	8
1.4.1 Organisasjonen	8
2.0 Teoretisk tilnærming	8
2.1 Hva er en beslutning?	9
2.2 Hvorfor er beslutningsprosesser så viktig å forstå?	10
2.3 Hva er beslutningsteorier?	12
2.4 Beslutningsprosesser i organisasjonen	15
2.5 Hva kjennetegner garbage – can – modellen/teorien	17
2.5.1 En Garbage – can – model av organisatoriske valg	17
2.5.2 De grunnleggende ideene	19
2.5.3 Organisatorisk struktur	23
2.5.4 Videreutvikling av garbage – can – modellen/teorien	24
3.0 Metode	25
3.1 Valg av metode	25
3.2 Case studie som metode	27
3.3 Intervjuer som metode	30
3.4 planlegging og gjennomføring	32
3.5. Intervjuguide	33
3.6 Informanter	34
3.7 Datainnsamling	34
3.7.1 Refleksjoner i etterkant av intervjuene	35
3.7.2 Koding og kategorisering	35
3.7.3 Hva var lett, og hva var vanskelig	36
3.8 Forskningsetiske betraktninger	37
4.0 Analyse	41
4.1 På hvilket grunnlag tar man beslutninger på?	41
4.1.1 Langsiktige beslutninger og dets grunnlag	42

4.1.2	Hva bygger man sine kortsiktige beslutninger på?	44
4.1.3	Analyse oppsummering for kortsiktige beslutninger	45
4.1.4	Analyse oppsummering for langsiktige beslutninger	46
4.2	Hvem er med i beslutningsprosessene?	46
4.2.1	Kortsiktige beslutningsprosesser	46
4.2.2	Langsiktige beslutningsprosesser	47
4.2.3	Analyseoppsummering av kortsiktige beslutningsprosesser	48
4.2.4	Analyseoppsummering av langsiktige beslutningsprosesser	48
4.3	Er bedriften læringsorientert i beslutningsprosessene?	49
4.3.1	Har bedriften fokus på læring og hvem er med å bidra til læring	49
4.3.2	Analyseoppsummering. Fokus på læring i bedriftens BP	50
4.4	Oppsummering i bedriftens hovedelementer i beslutningsprosessene	51
4.5	Sammenligning av beslutningsprosessene i bedriften opp mot GCT	51
4.6	Læring i organisasjoner	52
4.6.1	Hva er læring i organisasjoner?	53
4.6.2	Enkel og dobbelkretslæring	54
4.6.3	Utforskning og utnyttelse	54
4.6.4	Tolkende organisasjoner	55
4.6.5	Læring og kontekst	56
4.6.6	Læring som informasjonsbearbeiding	56
4.6.7	Kunnskap som organisatorisk ressurs	57
4.6.8	Prinsipper for beslutningstaking	57
4.6.9	Læring som kunnskapstilegning	58
4.7	Kritikk av beslutningsteoriene	60
4.8	Oppsummering av analysen opp mot kritikk av BT	61
5.0	Konklusjon	62
	Litteraturliste	65
	Vedlegg 1. Informasjonsskriv	67
	Vedlegg 2. Intervjuguide	71
	Vedlegg 3. Tilbakemelding fra NSD	73
	Vedlegg 4. Emprinær koding	76

1.0 Innledning

I dette kapitlet vil jeg starte med å fortelle om bakgrunn og faglig relevans før jeg kommer inn på problemstillingene i kapittel 1.2. videre vil jeg beskrive oppbygging og struktur i kapittel 1.3, før jeg avslutter kapitlet med å komme med en avgrensing i kapittel 1.4./1.4.1

1.1 bakgrunn og faglig relevans

I denne oppgaven vil jeg ha en samfunnsvitenskapelig tilnærming til min problemstilling, fordi det trenger mer teoretisk kunnskap om hvordan hvordan beslutninger blir tatt i mindre bedrifter. Hvorfor? Ut ifra det jeg kunne finne om forskning på området, har studier og forskning på beslutningsteoriområdet omhandlet strategispørsmål som mer omhandler beslutningers virkning, eller effekten av beslutningene. Andre tilnærminger av det som har vært forsket på forholder seg til hvordan store komplekse organisasjoner organiserer seg og hvordan beslutningsprosessene er. At det ikke, da ut ifra det jeg kan se, ikke har blitt gjort studier av mindre organisasjoner, kan være antakelsen om at hvis det er en mindre organisasjon, så er det færre ledere, kanskje bare en person som tar avgjørelser. Det jeg spør meg da, er det virkelig slik at beslutningsprosessene likevel ikke kan være komplekse, men annerledes både strategisk og i beslutningsprosessene.

Når vi ser beslutningsprosessforskning som er relevant for denne masteroppgaven, så har den vært utviklet siden 1945. dette vil jeg komme inn på i den teoretiske delen, der jeg har en kort histogramfisk fremstilling av fra 1945 og frem til i dag.

I kapitlet 5.0 gir jeg en despritiv analyse av beslutningsprosessene i bedriften slik de blir beskrevet av informantene. Jeg vil da gjøre en analyse og drøfter de likheter og forskjeller opp mot støtteteorien Garbage – can – teorien/modellen som ble presentert i kapittel 2.5. I oppgaven beskriver jeg hovedelementer i analysen i kapitlet 5.4. i tillegg vil jeg komme inn se på analysen opp mot kritikk av beslutningsteoriene, før jeg da i avslutningen kommer med betrakninger

1.2 Problemstilling

I denne oppgaven er formålet å kunne få kunnskap om beslutningsprosessene i mindre organisasjoner. Det vil si hvilke utfordringer og problemer kan oppstå under slike prosesser i en organisasjon der mennesker ikke nødvendigvis tolker «veikartet» likt eller er enige i utfallet av en slik prosess. Dermed har jeg utformet min problemstilling slik:

Hvordan foregår beslutningsprosessene i mindre organisasjoner?

Problemstillingen er konkretisert i tre spørsmål:

1. På hvilket grunnlag tar man beslutningene på?
2. Hvem er med i beslutningsprosessene?
3. Har bedriften søkelys på læring i beslutningsprosessene?

Beslutningsprosesser kan ses på i forskjellig lys. Som for eksempel i et sosiologisk og sosialpsykologiske perspektiv, der man ser på hvordan beslutningstaking er avhengig av felles oppfatninger og fortolkninger eller rent strategisk, der man ser på hva man bygger sine beslutninger på og hva beslutningene førte til i etterkant.

I å med at min problemstilling om beslutningsprosesser omhandler mindre organisasjoner var det naturlig for meg å rette øynene mine mot min egen bedrift. lederen, som også er en av eierne av bedriften, gav meg muligheten til å bruke bedriften som utgangspunkt for min masteroppgave. Jeg valgte da å ikke bruke meg selv som informant. Jeg fikk da muligheten til å stille spørsmål til fire informanter i organisasjonen. disse informantene vil da ble nærmere beskrevet i Case delen. Dataene som jeg fikk i intervjuene, er utsprunget fra svarene i intervjuene som informantene gav meg. Problemstillingen som jeg har valgt i oppgaven innebærer at jeg har valgt å ikke gå i dybden på alle de forskjellige tilnærmingene man kunne ha skrevet om angående beslutningsprosesser, rett og slett for de det er en kompleks og tidkrevende oppgave. Størrelsen på oppgaven tillater heller ikke en slik omfattende tilnærming som en slik studie ville vært.

1.3 Oppbygging og struktur

I denne oppgaven vil jeg forsøke å belyse problematikken med beslutningsprosesser i mindre organisasjoner. I kapitlet det teoretiske grunnlaget beskriver jeg hvordan beslutningsteoriene har utviklet seg siden 1945 frem til i dag. Det teoretiske kapitlet er delt inn i fem deler, hvor det siste kapitlet beskriver støtteteorien garbage – can – teori/modell som er delt i fire deler. Med å bruke Garbage – can – teorien/modellen forsøker jeg å se om det er forskjeller eller likheter i beslutningsprosessene i mindre organisasjoner kontra større og mer komplekse organisasjoner som Garabge – can – teoren/modellen er utviklet fra. I kapitlet metode går jeg gjennom casestudien som metode og den metodiske tilnærmingen i datainnsamlingen. Jeg

beskriver også planleggingen og gjennomføringen av intervjuarbeidet og avslutter kapitlet med forskningsetiske refleksjoner.

1.4 Avgrensing

1.4.1 Organisasjonen

Jeg har da som nevnt tidligere i masteroppgaven har jeg da kun en organisasjon som jeg undersøker i oppgaven, grunnet mulighetene jeg hadde på å få tilgang på andre lignende organisasjoner, men også på grunn av ressursmangel og tiden jeg hadde til rådighet. Grunnet etiske hensyn har jeg anonymisert organisasjonen i oppgaven, dette for å være sikker på at hverken organisasjonen eller informantene vil bli gjenkjent.

Organisasjonen jeg fikk mulighet til å undersøke er en organisasjon i en by kommune i Nordland som har under 15 ansatte, med en liten ledelse. Informantene besto av en daglig leder, salgssjef og to ansatte i to forskjellige produksjonsavdelinger. Organisasjonen er en bedrift i byggebransjen som i hovedsak opererer i Nord – Norge med sine tjenester og produkter

2.0 Teoretisk tilnærming

I dette kapitlet vil jeg komme inn på definisjonen på hva en beslutning er i kapittel 2.1 og i 2.2 beskrive hvorfor det er så viktig å forstå beslutningsprosesser. Jeg vil videre beskrive i kapittel 2.3 hva beslutningsteorier er og hvorfor det er viktig å forstå beslutningsprosesser i organisasjonen vil komme frem i kapittel 2.4. i kapittel 2.5 til 2.5.3 beskriver jeg Garbage – can – teorien som den ble fremlagt i en artikkel av Cohen m fl som jeg bruker som støtteteori i denne masteroppgaven den er delt opp i og til slutt beskrive dets hovedelementer i 2.5.4 som ble lagt frem i bokform av March og Olsen i 1976.

2.1 Hva er en beslutning

For å kunne forstå beslutningsteoriene må man først vite hva en beslutning er. En beslutning er vanlig å definere som et valg mellom ulike alternativer, der valget innebærer en forpliktelse til handling. Det siste betyr at beslutninger forventes å bli fulgt opp med praktiske tiltak og handlinger for å iverksette de intensjoner som ligger i valget. Vi kan også betrakte beslutninger som det endelige utfallet av en prosess. Med beslutningsprosess mener man hele rekken av handlinger og vurderinger som fører frem til vedtak (intensjoner) og iverksetter (handling) av en beslutning.

Beslutninger dreier seg om:

1. Identifisere noe som det må eller bør gjøres noe med – kall det gjerne et problem.
2. Samle inn informasjon om hva man kan gjøre med problemet.
3. Ta stilling til informasjonen, det vi si å finne ut hva det er best å gjøre.
4. Valg av handlingsalternativ.
5. For så å iverksette alternativet.

(Jacobsen og Thorsvik 2013, 308).

Når vi nå vet hva som definerer en beslutning vil jeg i neste avsnitt forklare hvorfor det er viktig å forstå beslutningsprosessene.

2.2 Hvorfor er beslutningsprosesser så viktig å forstå

I dette avsnittet vil jeg som nevnt i forrige avsnitt komme inn på på hvorfor beslutningsprosesser er så viktige å forstå. Samt redgjøre for hvordan analysering av beslutninger kan hjelpe oss i å forstå forhold ved beslutningsprosessene som kan være avgjørende for en organisasjons overlevelse.

Nothing is more difficult, and therefore more precious, then to be able to decide (Napoleon, Maksimer 1804).

I fra det øyeblikket man er født tar man beslutninger, noen autonome og andre beslutninger tas med følelsene. Blir man sulten spiser man, tørst så drikker man osv. Når man er et små barn tar man ikke nødvendigvis et valg, er man sulten så skriker man, siden ord enda ikke er lært. Etter hvert som man vokser opp begynner man å ta valg ut ifra hva man har lyst til, det vil si man lar følelsene styre, såkalt ikke rasjonelle valg. Når man så blir større lærer man seg til å ta mere rasjonelle valg, for eksempel å disponere sin månedslønn slik at den varer til neste månedslønn.

For en organisasjon er det viktig å lære å ta rasjonelle valg basert på det landskapet man opererer i. Hva trenger bedriften for å kunne drifte på en god økonomisk måte, hvor mange ansatte trenger man for å drifte effektivt, kontroll på utgifter, forsøke å forstå markedet for å ta riktige avgjørelser, gjøre riktige markedetsstrategiske valg for å kunne inneha konkurransekraft og nå i den globale økonomien drifte på en slik måte at man er bærekraftig i fremtiden. Det er selvfølgelig ikke en uttømmende liste over hva man bør ha kontroll på i en bedrift for å drifte rasjonelt og bærekraftig. Poenget er, uten at bedriften tar de riktige beslutningene vil man kunne risikere å bli forbigått av sine konkurrenter, tap av markedskraft som til slutt kan føre til nedskjerring, nedleggelse og til og med en brå død, alltså konkurs, med de økonomiske og menneskelige tapene det kan medføre både for eierne av bedriften, den enkelte ansatte og det tapet det er for samfunnet, i form av tapte skatteinntekter, samt økonomiske kostnader grunnet sosiale ytelser med mere.

Beslutninger fattes over alt, hele tiden, fra man står opp til kvelden kommer. Noen er små å uviktige i den forstand at de får små konsekvenser, mens andre kan bety mye. Akkurat slik er det for organisasjoner også. Det tas en rekke små, dagligdagse beslutninger som hver for seg har relativt få konsekvenser, men som når de blir gjort av alle, kan få store konsekvenser for organisasjoner (Jacobsen og Thorsvik 2013, 306).

Men på generelt grunnlag kan vi si at ved analyser av beslutninger, kan det hjelpe oss med å forstå følgende forhold:

1. Effektivitet – hvordan bedriften tar beslutninger, som knyttes opp mot rasjonell organisasjonen er.
2. Hvordan mål, strategier og strukturer formes – et kjennetegn ved formelle organisasjoner er at de er bevist sin konstruksjon. Man kan si at nøkkelen til å forstå hvorfor en organisasjon ser ut som den gjør, ligger alltså i beslutninger.
3. Organisasjonskultur – det som vedtas i ulike fora i organisasjonen – det være seg ledergruppen, styret, seksjonsmøtet eller lignende, signalene de gir vil være med på å forme kulturen i organisasjonen.
4. Maktforhold – beslutninger vil svært ofte berøre fordeling av makt mellom personer og grupper i organisasjoner.
5. Ledelse – det å fatte beslutninger er kanskje den største delen av en leders jobb. Hele tiden må ledere velge – mellom måter å gjøre arbeidet på, med hensyn av sammensetning av team, fordeling av ressurser til ulike deler av organisasjonen også videre.

(Jacobsen og Thorsvik 2013, 306/307)

Beslutningsprosesser er, som kommunikasjonsprosesser, grunnleggende dynamisk. I praksis betyr det at beslutninger på den ene siden blir sterkt påvirket av den organisatoriske konteksten de foregår innenfor. mål, strategi kultur og maktforhold vil i stor grad forme utfallet av beslutningsprosesser. En organisasjonens formelle struktur vil sterkt påvirke hvilken informasjon som blir samlet inn (eller ikke blir samlet inn), hvilken informasjon som blir vektlagt (og hvilken som blir vurdert som mindre viktig), og hvem som deltar når en beslutning skal tas (hvem som ikke deltar). Alt dette former beslutningens innhold. På den andre siden vil beslutninger også kunne endre på mål, strategier, strukturer, kultur og maktforhold (Jacobsen og Thorsvik 2013, 306/307).

Jeg har i dette avsnittet beskrevet beslutningers spede begynnelse ved vår fødsel der beslutninger er autonome, til det videre voksenaliv, der vi tar beslutninger hele tiden. Videre har jeg kommet inn på hvordan beslutninger kan ved en analytisk tilnærming vil kunne gjøre det lettere å forstå de forhold som beslutninger lever under i en organisasjon og de

forskjellige krefter som er involvert i prosessen. I neste avsnitt vil jeg komme inn på hva beslutningsteorier er, og hva de bygger sine antakelser på.

2.3 Hva er beslutningsteorier?

Jeg vil i dette avsnittet komme inn på hva beslutningsteoriene bygger sine antakelser på. Kort komme inn på de forskjellige teoretiske tilnærmingene og hva teorien går ut på. Videre vil jeg beskrive hovedbegrepene rasjonalitet - ikke rasjonalitet som er de sentrale begrepene i beslutningsteoriene, samt komme inn på den historiske utviklingen av beslutningsteoriene.

Beslutningsteorier bygger på antakelsen av at ettersom organisasjoner er komplekse sosiale systemer som skal bestå over tid, er beslutningstaking en viktig del av det å lede en bedrift eller en organisasjon. Sentrale begreper er bounded rasjonalitet/ begrenset rasjonalitet, satisficing, garbage – can decision making/søppelkassemodellen og group – thinking/gruppetenkning (Eriksson-Zetterquist m fl 2015, 117).

Hva betyr så disse begrepene?

Begrenset rasjonalitet - ikke - rasjonalitet er et av de mest sentrale begrepsparene innen organisasjonsteorien. Med rasjonalitet mener man en rekke egenskaper og kvaliteter som ikke alltid er så opplagte som man skulle tro. Som eksempel på rasjonalitet brukes ofte begreper som lovregulering, standardisering, kontroll, rutiner og tydelighet. Alle disse begrepene siser at rasjonaliteten innebærer en tydelig metodikk med klare avgrensinger og avveinger mellom ulike alternativer på basis av forskjellige målsetninger og verdier. Det motsatte av rasjonalitet, om er ikke – rasjonalitet, eller irrasjonalitet, innebærer ofte at noe skjer uten at tydelige målsetninger og vurderinger ligger til grunn (Eriksson-Zetterquist m. fl 2015, 28). Disse begrepene vil bli forklart legger ned i oppgaven.

Som nevnt i ovenstående så står ideen innenfor beslutningsteorier om at individer handler rasjonelt. Å handle rasjonelt betyr da ikke annet enn å handle fornuftig, men begrepet «rasjonelt» har i en beslutningsteoretisk sammenheng en spesiell betydning, fordi de angir hvordan man skal fatte beslutninger om hva som må gjøres når man står ovenfor et problem.

1. Situasjoner vurderes, og man tar stilling til hva som kjennetegner problemet, og hvilke utfordringer det representerer.
2. Ulike alternative løsninger på problemet kartlegges.

3. Konsekvenser til ulike løsninger vurderes.
4. Alternativer med konsekvenser sammenlignes, og vurderes opp mot hverandre.
5. Det alternativet som har de beste konsekvensene velges.

(Jacobsen og Thorsvik 2013:310)

Innenfor organisasjonsteorien har begrepet rasjonelt vært sentralt helt fra Taylers vitenskapelige arbeidsledelse (Scientific management) frem til dagens omfattende organisasjonsledelsesmetoder og teknikker (Eriksson-Zetterquist m. fl 2015, 29).

En av de største bidragsyterne innefor beslutningsteorene har kommet fra den amerikanske statsviteren Herman Simon, i 1945 publiserte han boken *administrative Behaviour*, hvor beslutningstaking har en sentral plass. Simon utviklet en teori som handler om hvordan beslutninger blir tatt, og hvordan beslutningsprosessen kan forbedres dersom personen(e) som skal ta beslutninger, har innsikt i forhold som er begrensende. Simon fremhever i kontrast til den mikroøkonomiske doktrinen og det som kalles for *rational choice theory*, at vi mennesker er begrenset rasjonelle, og det vil prege beslutningsprosessen. *Rational choice theory* bygger på antakelsen om at mennesker evner å kalkulere seg frem til det maksimale utbyttet og ta beslutninger ut ifra dette (Eriksson-Zetterquist m. fl 2015, 119).

Simon skilte mellom rasjonelle og ikke rasjonelle beslutninger. Rasjonelle beslutninger fattes av så mye informasjon som mulig, mens ikke – rasjonelle beslutninger fattes uten at det blir tatt hensyn til relevant informasjon. Videre skiller Simon mellom objektive rasjonelle beslutninger og subjektive rasjonelle beslutninger. Ifølge Simon er beslutningen som blir fattet alltid farget av *hvem* som fattet den. Det finnes ingen perfekte beslutninger, da det krever en optimal kunnskap om alle de forutsetninger som påvirker en beslutning. Videre sier at mennesker kan aldri få med seg alle variabler som påvirker en beslutning, så i beste fall kan bli tilfredstillende – det Simon kaller for *satisficing* – en beslutning kan aldri bli optimal, som han da kaller for *bounded theory*, på norsk «begrenset rasjonalitet» (Eriksson-Zetterquist m. fl 2015, 119).

Vi ser da i samarbeidet mellom Herbert Simon og James G. March som førte til publikasjon av *Organizations-* i 1958. der det sentrale begrepet *Satisficing* ble utviklet. Satisficing begrepet beskriver beslutninger som et resultat av en likevekt mellom ulike interesser snarere enn en best mulig løsning. Beslutninger tas i miljøer der kognitive, politiske, følelsesmessige og strategiske aspekter må håndteres og veies opp mot hverandre, og beslutningstakeren blir tvunget til å finne femmkommelige veier fremfor å identifisere den ultimate løsningen. De

atferdsmessige aspektene ble videreutviklet av Richard Cyert og James G. Marsch i *A Behavioral Theory of firm* (1963). Behaviorismen understreker at mennesker følger visse adferdsmønstre, og at det derfor handler om formet (shaping) adferd. Formålet ved boken var å forklare hvordan beslutningstaking er formet av menneskers tanker, men at den kognitive evnen mennesker har, er svært begrenset. Mange velger å sette søkelys på målene som ligger nærmest i tid, noe Cyert og Marsch (1963:118) kaller *sequential attention to goals*, det vil si at organisasjonen håndterer de problemene som de vil støte på først. Som de kalte reaktiv adferd (Eriksson-Zetterguist m. fl 2015, 121). I det ligger det at det ikke nødvendigvis de viktigste problemene som blir løst først ut ifra mål/strategi, men at det var «dagens» første problem som dukket opp.

Den stadige utviklingen innen beslutningsteori gav fødsel til en artikkel som kom ut i 1972 av Michael D.Cohen, James G March og Johan P Olsen som het «A Garbage can model of organizational choice» som senere kom ut i bokform i 1976 med James G. March og Johan P. Olsen som hovedforfattere som beskrev organisatorisk anarki. Garbage – can – modellen vil jeg beskrive fylldigere i avsnittet hva kjennetegner garbage – can – modellen/teorien.

Videre kan vi si at beslutningsteoriene er ikke bare en teori om hvordan en beslutning tas, men omhandler en rekke organisatoriske forhold. For eksempel hvordan en bedrift gjør avveininger mellom langsiktige og kortsiktige mål. Og mellom innbyrdes motstridende krav, for eksempel mellom lønnsomhet og miljøhensyn. I de ulike organisasjonene og blant de ulike aktørene som er involvert i beslutningsprosessen, finnes det en rekke ideer og forestillinger om hva som er legitime beslutningsprosesser. De modellene som ble utviklet av Herbert Simon og James March og andre under 1950 – og 1960 årene, forblir en del av organisasjonslitteraturens mest leste og siterte verk (Eriksson-Zetterguist m. fl 2015, 134).

Sentralt i klassisk beslutningsteori står den rasjonelle idealmodellen (den såkalte «economic man» - modellen), som bygger på den antakelsen om at mennesker kan handle perfekt rasjonelt. Dette innebærer følgende antakelser:

1. Den enkelte beslutningstaker har klare mål.
2. Vedkommende har full informasjon om alle mulige alternative løsninger og om alle konsekvenser av samtlige alternativer.
3. vedkommende kan rangere alle alternativene, fra de mest ønskede til de minst attraktive.

4. beslutningstakeren vil velge det alternativet som er best for å nå målet.

(Jacobsen og Thorsvik 2013, 310)

Motvekten til «economic man» - modellen er «administrative man» modellen som handler om begrenset rasjonalitet, som da innebærer følgende:

1. Man har mål, men disse er ofte ganske uklare og skiftende.
2. Man vurderer enkelte mulige alternative løsninger og enkelte konsekvenser av disse alternativene.
3. Man vurderer alternativer sekvensielt, etter hvert som man har kapasitet til å behandle dem.
4. Man velger det første tilfredstillende alternativet som dukker opp.

(Jacobsen og Thorsvik 2013, 312)

Det har kommet kritikk av beslutningsteoriene av Nils Brunsson, der Brunsson snakker om «the organization of hypocrisy» som jeg vil komme inn på senere hva kritikken omhandler.

Jeg har i dette avsnittet beskrevet beslutningsteoriens antakelser. Begrepene rasjonalitet – ikke rasjonalitet som er sentrale begreper i beslutningsteoriene. Videre har jeg beskrevet den historiske utviklingen av forskjellige teoretiske tilnæringene og beskrevet kort deres hovedlinjer. Til slutt har jeg vært inneom to sentrale modeller innen beslutningsteoriene som må forstås som ideal modeller «economic man» og «administrative man» - modellene som beskriver to forskjellige handlingsmønstre innenfor rasjonalitet – ikke rasjonalitet som er et sentralt begrep innenfor beslutningsteoriene. I neste avsnitt vil jeg gå inn på hvordan man forstår beslutningsprosesser i organisasjonene.

2.4 Beslutningsprosesser i organisasjoner.

I dette avsnittet vil jeg komme inn på hvordan man kan forstå beslutningsprosesser og hvordan mennesker agerer i beslutningsprosesser i en organisasjon. Det finnes flere teorier om beslutningstaking, som nevnt i ovenstående avsnitt, som jeg kort vil forklare begrepene og hovedlinjene i de forskjellige teoretiske tilnæringene. Jeg vil også komme inn på hvorfor kompleksiteten i organisasjoner er viktig å ha i mente. Som er nettopp det organisatoriske innen beslutningsprosessene det jeg vil i denne masteroppgaven forsøke å forstå. Jeg vil da kun forholde meg til beslutningsteorier som ble utviklet fra 1945. Grunnen for bare å nevne

fra 1945 er fordi teorien fra da til nå har mest relevans for denne masteroppgaven, i tillegg til at teoriene som er blitt utviklet fra den tidsperioden og fremover er de ledende teoriene innen beslutningsteoriene.

Beslutningsteorier bygger på antakelsen av at ettersom organisasjoner er komplekse sosiale systemer som skal bestå over tid, er beslutningstaking en viktig del av det å lede en bedrift eller en organisasjon. Sentrale begreper som *bounded rationality*/ begrenset rasjonalitet, *satisficing*, *garbage – can decision making*/søppelkassemodellen og *group – thinking*/gruppetenkning (Eriksson-Zetterguist m. fl 2015, 117). Vil kort gjenta hovedelementene i teoriene som kom frem i forrige avsnitt.

Bounded rasjonalitet henger sammen med det Simon kaller *satisficing* som beskriver en beslutning som aldri kan bli optimal, som er det han kaller *bounded theory*, på norsk «begrenset rasjonalitet». *Garbage – can – theory* gå inn i dybden på lengre ned i et eget avsnitt.

Når det gjelder gruppetenkning omhandler det et begrep som ble videreutviklet av psykologen Irving Janis i 1972, som betegner prosesser i sosiale grupper. Gruppe tenkning kan defineres som «en måte på som kjennetegner personer i en gruppe med høy kohesjon, når de er så opptatt av å oppnå enstemmighet at den kritiske sansenderes lider under det (og dermed gjør beslutningene dårligere)». Et godt eksempel på hvordan gruppepsykologi kan føre til dårlige beslutninger og som er best dokumentert er Kennedy – administrasjonens møyer som førte frem til vedtaket om invasjonen på Cuba i 1961. Kennedy administrasjonen var blitt offer for «gruppetenkning». Ved å analysere beslutningsprosessen før invasjonen har en oppsummert kjennetegnene på gruppetenkning. Vil da bare oppsummere kort de forskjellige punktene: upåvirkelighet, Rasjonalisering, moral, stereotypi, konformitetspress, selvsensur, tankekontrollører og illusjon om enstemmighet, (Janis1967) (Brocks-Haukedal 2014, 312).

Viktigheten av å forstå disse prosessene og kompleksiteten blir da ytterligere forsterket når man da vet at beslutningsteori er ikke bare en teori om hvordan en beslutning tas, men omhandler en rekke organisatoriske forhold (Eriksson-Zetterguist m. fl 2015, 134), som nevnt i forrige avsnitt.

Det må nevnes at det finnes forskjellige tilnærminger til beslutningstaking i organisasjoner som nevnt tidligere og vil da nevne noen tilnærminger.

- 1- Analytisk – rasjonell,

2- En intuitiv – følelsesmessig og en politisk - adferdsmessig tilnærming.

Når man observerer beslutningsprosesser i praksis, finner man nesten alltid intuitiv – følelsesmessige og politisk – adferdsmessige trekk. Den analytiske – rasjonelle tilnærmingen utmerker seg på en annen side ved at den gir en norm som er nyttig å ha i bakhodet, selv om den ikke alltid er hensiktsmessig å følge. Tilnærmingen gir konkrete og operasjonelle retningslinjer for en systematisk, konsistent og målrettet analyse. Den stiller da høye krav til rasjonalitet og presisjon. Beslutningstakerne må være i stand til å vektlegge målene kvantitativt – eller i det minste relativt presise indikasjoner på hvor viktige målene er, samt at konsekvensene av ulike beslutningsalternativer bør være målbare (Roos m fl 2015, 218)

Jeg har i dette avsnittet kommet inn på hvordan vi kan forstå de teoretiske tilnærmingene til beslutningsprosesser i en organisasjon. Kommet inn på de forskjellige tilnærmingene, de vil si de rent analytiske adferdsmønstrene og vært inne på hvordan beslutningstakere bør agere ut ifra det Roos m. fl (2015) foreslår. I neste avsnitt vil jeg presantere garbage – can – modellen/teorien nærmere som er støtteteorien jeg bruker i masteroppgaven.

2.5 Hva kjennetegner Garbage can modellen/teorien

Jeg vil i dette avsnittet gå dypere inn i Garbage – can – modellen (GCM) som er den støtteteorien jeg vil bruke teoretisk for å sammenligne min case. Jeg har da tatt for meg en artikkel som ble utgitt i administrative science quartely i 1972 som ble utviklet av Micheal D. Cohen. James G. March og Johan P. Olsen. Teorien er delt i fire deler som hver for seg beskriver de forskjellige elementene hovedelementene i Garbage – can – Modellen (søppelmodellen), til slutt har jeg oppsumert kort hovedelementene i teorien, samt kommet inn på utviklingen og spesifiseringen av teorien som kom ut i bokform i 1976 med hovedforfatterne James G. March og Johan P. Olsen.

2.5.1 En garbage – can – model av organisatoriske valg

Å vurdere organiserte anarkier. Det er organisasjoner – beslutnings valg – karakterisert av tre generelle egenskaper. Det første er problematiske preferanser. I organisasjonen er det vanskelig å sette inn et sett av preferanser i en beslutningssituasjon som tilfredstiller en jevn standard som kreves for en teori av valg. Organisasjonen opererer med en basis av ikke -

konsistente og feil definerte preferanser. Det kan bedre beskrives som en løs samling av ideer enn en sammenhengende struktur; den oppdager preferanser gjennom aktivitet mere enn den reagerer på basis av preferanser.

Den andre poenget er uklarhet/usikkerhet i teknologisk. Selv om organisasjonen klarer å overleve og til og med produsere, er ikke prosessen forstått av sine medlemmer. Den opererer på basis av enkle prøv og feil prosedyrer, muligheten for læring av tidligere feil og erfaringer, og pragmatisk oppfinnelser av nødvendighet.

Den tredje poenget er en flytende deltakenhet. Antall deltakere varierer i hvor mye tid og krefter som brukes på de forskjellige domene; involvering varierer fra den ene gangen til den andre. Som et resultat, grensene i organisasjonen er usikre og foranderlig; tilskuere og beslutningstakerne for uansett beslutning er forskjellig i en lunefull forstand.

Disse delen av organisert anarki har blitt identifisert ofte i studier av organisasjoner. De er karakterisert av uansett organisasjon delvis og delvis i tid. De er spesielt lunefulle i det offentlige, pedagogiske, og ulovlige organisasjoner. En teori om organisert anarki vil beskrive en porsjon av nesten all organisasjons aktivitet, men vil ikke beskrive alle sider ved aktiviteten.

For å kunne bygge videre på aktuelle adferdsteorier i organisasjoner, for da å kunne imøtekomme konseptet organisert anarki, to viktige fenomener må være med som er kritisk for å kunne forstå anarki. Det første er måten organisasjoner gjør beslutninger uten faste, delte mål. Situasjoner i beslutningstaking under måltvetydighet er vanlig i komplekse organisasjoner. Ofte er problemer løst uten bruk av eksplisitt forhandling eller til et eksplisitt marked med et prissystem. To vanlige prosesser for beslutningstaking i fravær av konsensus (Cohen, Michael D. m fl 1972 «A garbage can modell of organizational.» *Administrative Science Quarterly* vol.17 (1): 1.

Det andre fenomenet er hvordan medlemmer i en organisasjon er aktivert/*motivert*. Dette medfører et spørsmål hvordan sporadiske medlemmer blir aktive og hvordan oppmerksomhet blir dirigert mot, eller fra, en beslutning. Det er viktig å forstå oppmerksomhets mønsteret innad i organisasjonen, siden ikke alle er til stede til enhver tid.

Flere konsept er også nødvendig i en normativ teori av organisasjoner som håndterer med organisjonelt anarki. For det første, en normativ teori med intelligente avgjørelser under

tvetydige omstendigheter (nemlig, i situasjoner der mål er uklare og ukjent) burde bli utviklet. Kan man da fremskaffe forståelse for intelligens som ikke er avhengig av nåværende avgjørelser til kjente mål?

For det andre, en normativ teori av oppmerksomhet er nødvendig. Deltakere i organisasjonen har begrenset med tid de kan vie til de forskjellige ting som trenger oppmerksomhet. Siden variasjon i adferd i organisert anarki er mer et spørsmål om hvem som gjør hva, er avgjørelser angående fordeling av oppmerksomhet det viktigste.

For det tredje, organisert anarki krever en revidert teori av ledelse. En stor del av samtids teori av ledelse introduserer mekanismer for kontroll og koordinering som tar utgangspunkt i en eksistens av veldefinerte mål og veldefinert teknologi, så vel som betydelig deltaker involvering i forretningene i organisasjonen. Der hvor mål og teknologi er uklar og deltakerne varierende, vil mange av aksiomene og standard ledelses prosedyrer kolapse.

Denne teorien er rettet mot en adferdsteori innen organisasjonelt anarki. Teorien er basert på flere studier, noen utarbeidelser og modifiseringer av eksisterende beslutningsteorier er blitt foreslått. En model for å beskrive beslutninger i et organisert anarki er blitt utviklet, og innvirkningen på noen felt i organisasjonsstrukturen hvordan prosessene angående beslutningene i en slik modell blir undersøkt (Cohen, Michael D. m fl 1972 «A garbage can modell of organizational.» Administrative Science Quarterly vol.17 (1): 2).

2.5.2 De grunnleggende ideene

Beslutningsmuligheter er fundamentalt tvetydige (Noe artikkelforfatterne påstår). Dette temaet går igjen i flere studier om organisatoriske valg, selv om organisasjoner ofte kan bli sett på konvensjonelt som faste kjøreplaner for å løse veldefinerte problemer og indre strukturer der konflikter er løst med forhandlinger. De sørger også for prosedyrer der deltakerne møttes med en tolkning av hva de gjør, og hva de har gjort i og under prosessen. Ut ifra det synspunktet, er en organisasjon en samling av beslutningsvalg som ser etter problemer, problemer og følelser som ser etter beslutningssituasjoner som kan bli diskutert, løsninger som ser etter problemer som kan gi riktig svar på problemet, og beslutningstakere som ser etter arbeid (Det artikkelforfatterne trolig mener slik jeg tolker det, er at organisasjonen har rutiner og prosedyrer og legger føringer på hvordan problemer organisasjonen møter og løser problemer).

En slik forståelse av organisatoriske valg fokuserer oppmerksomheten på hvordan betydningen av valg forandres over tid. Det krever at oppmerksomheten til de strategiske effektene av timing, gjennom introduksjon av beslutningsvalg og problemer, tidsrommet for tilgjengelig energi, og innvirkning av organisatorisk struktur.

For å forstå prosesser innad i organisasjonen, kan man se valgmuligheter som en søppelbøtte som forskjellige problemer og løsninger som er samlet av deltakerne etter hvert som de er frembrakt. Miksen av beslutningsvalg i en enkelt bøtte er avhengig av hvor mange bøtter det er tilgjengelig, merkingen av de alternative bøttene, og hvilke beslutninger som på nåværende tidspunkt blir produsert, og hastigheten beslutningene blir samlet og tatt bort fra beslutningsrommet.

En slik teori om organisatoriske beslutningsvalg må ta hensyn til et relativt komplisert samspill mellom gamle og nye problemer i en organisasjon, distribusjon av personal, produksjon av løsninger, og muligheten av beslutningsvalg. Selv om det kan være praktisk å forestille seg at valgmuligheter leder først til en generering av beslutningsalternativer, som igjen fører til en undersøkelse av mulige konsekvenser, så videre til en evolusjon av konsekvenser i form av objekter, og til slutt en avgjørelse. Denne typen av modeller er ofte en dårlig beskrivelse over hva som virkelig skjer. På den andre siden i søppelmodellen er beslutninger et tolkningsresultat av flere relativt uavhengige strømninger innad i organisasjonen. Oppmerksomheten er begrenset her til sammenhenger blant fire slike strømninger (Cohen, Michael D. m fl 1972 «A garbage can modell of organizational.» *Administrative Science Quarterly* vol.17 (1): 2/3)

Problem - Problemer er bekymringer for mennesker innad og utenfor organisasjonen. Problemene kan oppstå over uenigheter angående livsstil; familie; arbeidsrelatert frustrasjon; karriere; grupperelasjoner innad i organisasjonen; distribusjon av status, jobber, og penger; ideologi; av nåværende kriser for menneskeheten blir tolket av massemedia eller av naboen. Alle disse momentene krever oppmerksomhet.

Løsninger – En løsning er «noens» produkt. En pc er ikke bare en løsning på et problem innen lønnsstyring, som blir «oppdaget» når det er nødvendig. Det er et svar som aktivt søker et spørsmål. En skapelse av et behov er intet nytt i forbruker markedet; det er et generelt fenomen innen prosesser angående valg. Tross det faktum at du ikke kan finne svaret før du

har stillt et godt spørsmål, vil du ofte ikke vite hva spørsmålet er innen organisatorisk problemløsning før du vet svaret.

Deltakere – Deltaker kan komme og gå. Siden enhver inngang er en utgang et annet sted, er distribusjon av en «inngang» avhenger av attribusjoner av valgmuligheter som er igjen like mye som attribueres av nye valgmuligheter. Substatinelle variasjoner i deltakelse stammer fra andre krav av deltakernes tid (snarere da fra egenskapene til beslutningene som studeres).

Valgmuligheter – Dette er anledninger når en organisasjon er forventet å en oppførsel, som vil produsere en avgjørelse. Muligheter forekommer regelmessig og enhver organisasjon har måter å erklære en anledning for valgmuligheter. Kontrakter må signeres; mennesker ansettes, forfremmet eller sparket; penger brukt-, og ansvar tildelt. Selv ikke helt uavhengig av hverandre, hver av strømningene kan ble sett på separat og utenfor systemet.

Valgmuligheter – Dette er anledninger når en organisasjon er forventet å en oppførsel, som vil produsere en avgjørelse. Muligheter forekommer regelmessig og enhver organisasjon har måter å erklære en anledning for valgmuligheter. Kontrakter må signeres; mennesker ansettes, forfremmet eller sparket; penger brukt-, og ansvar tildelt. Selv ikke helt uavhengig av hverandre, hver av strømningene kan ble sett på separat og utenfor systemet (Cohen, Michael D. m fl 1972 «A garbage can modell of organizational.» Administrative Science Quarterly vol.17 (1): 3)

En enkel simulerings modell kan bli spesifisert når det gjelder de fire strømningene og et sett av forutsetninger om søppelbehandling.

Fire grunnleggende variabler er vurdert: hver med sin funksjon i tid. En strøm av valgmuligheter. Noen faste tall av valg er antatt. Hvert valg er karakterisert med (a) et inngangstidspunkt, kalendertiden der valget er aktivert for en avgjørelse og (b) en beslutningsstruktur, en liste av valgbare deltakere som tar valget.

En strøm av problemer. Noen antall av problemer er antatt. Hvert problem er karakterisert med (a) et inngangstidspunkt, kalendertiden der problemet blir synlig, (b) en energi forespørsel, energien som kreves for å løse valget som er vedlagt problemet (hvis løsningsstrømmen er så høy som mulig), og (c) en inngangsstruktur, en liste av valg der problemet har tilgang.

En frekvens av en strøm av løsninger. Den verbale teori forutsetter en strøm av løsninger med spesifiserte problemer og valg. Et enkelt sett av forutsetninger er gjort og fokus er på

hastigheten av hvilken løsning som strømmer inn i systemet. Det er antatt at enten på grunn av variasjoner i strømmen av løsninger eller grunnet variasjoner i effektiviteten av slike prosedyrer innad i organisasjonen, det kreves forskjellige energier det samme problemet til forskjellige tider. Det er videre antatt at disse variasjonene er konsistente på forskjellige tidspunkt. Likevel, løsningskoeffisienten rangert mellom 0 og 1, som opererer på et mulig energivalg for å bestemme problemløsningens ytelse. (effektivitetsenergi) faktisk realisert uansett hvilken tidsperiode som er spesifisert.

En strøm av energi fra deltakerne. Det er antatt at det er et vist antall av deltakere. Hver deltaker er karakterisert med en tidsperiode av energi tilgjengelig for organisatoriske beslutningsavgjørelser. Men i hver tidsperiode, kan hver deltaker frembringe en spesifisert størrelse av potensiell energi til organisasjonen. to varianter av organisatorisk segmentering er reflektert i modellen (Cohen, Michael D. m fl 1972 «A garbage can modell of organizational.» Administrative Science Quarterly vol.17 (1): 3).

Den første er kartlegging av valg til beslutningstakerne, beslutningsstruktur.

Det andre er kartlegging av problemer og valg, tilgangsstrukturen.

For å kunne koble disse variablene sammen, tre spesifiserte nøkkelferdigheter er antatt. Den første er en antakelse om et økt energibehov, det andre spesifiserer måten energien er allokert til valgene, og det tredje beskriver måten problemer er tilknyttet valgene.

Energi additiv antakelse – for å kunne bli tilvirket, må hvert valg kreve så mye effektiv energi som summen av alle krav til det forskjellige problemene som er tilknyttet. Det effektive energinivået til et valg er summen av energien som beslutningstakerne tilknyttet det ene valget, deflatert (ved måling over tid), i hver tidsperiode, med løsningskoeffisienten. Så snart som den totale energieffekten som har blitt tillagt i et valg er lik eller overstiger kravene på et spesielt tidspunkt i tid, blir valget.

Energi tildelt antakelse – energien til hver deltaker er tildelt til ikke mer enn et valg i hver tidsperiode. Hver deltaker tildeler sin energi blant valgene der deltakeren er valgbar for den som er nærmest til beslutningen, det er den med det minste energi underskuddet i slutten av den tidligere perioden når det gjelder energien som bidrar av de andre deltakerne.

Problem tildelt antakelse – hvert problem er tilknyttet til kun et valg i hver tidsperiode, valgene som er tilgjengelige med å kalkulere den antatte energi underskuddet (i forholdet til energi kravet til andre problemer), i slutten av tidligere tidsperiode og seleksjon av de valgene nærmest beslutningen. Unntatt i den grad prioriteringer kommer inn i den organisatoriske strukturen, er det ingen problem prioriteringsrekkefølge. Denne antakelsen fanger opp nøkkelfaktorer av prosessen som blir observert, de kan bli modifisert på flere måter uten å påvirke den empiriske observasjonen som den er basert på. Konsekvensene av disse modifikasjonene blir imidlertid ikke fulgt opp i denne artikkelen (Cohen, Michael D. m fl 1972 «A garbage can modell of organizational.» Administrative Science Quarterly vol.17 (1): 4).

Hovedfokuset i artikkelen er satt søkelys på implikasjonen på denne enkle modell versjonen som er beskrevet.

2.5.3 Organisasjonell struktur

Elementer av organisatorisk struktur influerer utfallet av søppelbøtte prosessavgjørelser (a) med å påvirke tidsmønsteret ved valg av problemer, løsninger eller beslutningsmakere, (b) med å bestemme tildelingen av energi av mulige deltakere av beslutningen, og (c) ved å etablere en link mellom de varierende strømmingene.

De organisatoriske faktorene som må tas i betraktning er noe som man kan tolke i den virkelige verden og har implikasjoner og er gjeldene for organisert anarki teori. Det er kjente funksjoner i organisasjoner, som resulterer i en mikstur av bevist ledelsesplanlegging, individuell og kollektiv læring, og imitasjoner. Organisatorisk struktur forandrer en respons på slike faktorer i å med at markedet for personell og heterogenitet av verdier, som har uttenom det denne modellen presenteres i denne artikkelen.

For å gjenta modellen, følgende er spesifisert: (a) et set av faste parametre som ikke forandres fra en type til en annen type, (b) tidsrommet for valgene, (c) tidsrommet for problemet, (d) hvor mye krefter/energibelastning i organisasjonen, (e) tilgangen i organisasjonen, og (f) beslutningsstrukturen i organisasjonen, og (g) energidistribusjon mellom beslutningstakere i organisasjonen (Cohen, Michael D. m fl 1972 «A garbage can modell of organizational.» Administrative Science Quarterly vol.17 (1): 4).

2.5.4 Videreutvikling av hva som kjennetegner Garbage can modellen/teorien

Teorier om beslutningstaking har hatt stor innflytelse på skandinavisk organisasjonsforskning. James March ga ut boka *Ambiguity and choice in organization* sammen med den norske statsviteren Johan P. Olsen i 1976, (der flere var bidragsytere) der de diskuterer *garbage Can decision making* som bryter med den såkalte *rational choice* - teorien. Begrepet *garbage can*, på norsk «søppebøtte» er en metafor som forsøker å beskrive den kompleksiteten ved å inkludere en rekke andre komponenter i beslutningsprosessen. I boka skriver de blant annet «in a garbage – can situation, a decision is an outcome or an interpretation of several relatively independent 'stream' within an organization» March og Olsen (1976:2) peker på flere ulike faktorer eller forhold (streams) som innlemmes i beslutningsprosessen problemet som er identifisert i organisasjonen

1. Problemer som er identifisert i organisasjonen
2. Løsninger på de ulike problemene som er identifisert
3. Deltakere i beslutningsprosessen som bidrar til å problematisere og identifisere løsninger
4. Beslutningsmuligheter (choce oppertunities)

(Eriksson-Zetterguist m. fl 2014:129)

I dette avsnittet har jeg gått i dybden på *garbage – can – modellen /teorien* og til slutt presentert hovedlinjene i teorien/modellen.

Neste kapittel vil jeg beskrive valg av metode og presantere min metodiske tilnærming.

3.0 Metode

Jeg vil i kapitlet 3.1 hvilken metode jeg har valgt å benytte for å kunne besvare problemstillingen i oppgaven «hvordan er beslutningsprosessen i mindre organisasjoner?». I kapitlet 3.2 jeg vil presentere case studie som metode. Før jeg beskriver hva intervjuer gjør som metode. I kapitlet 3.4 beskriver jeg hvordan jeg planla og gjennomførte studiet. i kapitel 3.5 kommer det frem valg av intervjuguide før jeg i kapitel 3.6 presenterer informantene. Videre i kapitel 3.7 beskriver jeg prosessen angående datainnsamlingen før jeg i kapitel 3.7.1 beskriver refleksjoner i etterkant av datainnsamlingen. I kapitel 3.7.2 vil jeg beskrive valg av koding og kategorisering før jeg i kapitel 3.7 kommer inn på hva som var lett og hva som var vanskelig for å få gjennomført oppgaven ut ifra informantenes deltakelse, før jeg i kapitel 3.8 kommer inn på forskningsetiske refleksjoner i forbindelse med oppgaven.

3.1 Valg av metode

Når jeg skulle starte på masteroppgaven måtte jeg finne ut hva jeg skulle forske på, alltså finne et tema. Gode ideer til forskning oppstår gjerne ut ifra et konkret problem. Spørsmål eller fenomen man blir nysgjerrige på (Tjora 2020, 16). For meg var det da beslutningsprosessen jeg var nysgjerrig på.

Når jeg så etter hvert hadde bestemte meg for hva jeg skulle skrive om, var da spørsmålet hvilken metode jeg skulle bruke. Jeg valgte da en stegvis-deduktiv induktive metoden (SDI). SDI tilnærmingen ligger til grunn som modell for hele det kvalitative forskningsarbeidet (Tjora 2020, 17).

For da å kunne forklare de metodiske valgene i oppgaven/forskningen man gjør, må man beskrive de valgene man har tatt i prosessen som da har ledet fra problemstilling til forskningsspørsmålene og videre da til metode. Man må også kunne gi en beskrivelse hvordan man har gått frem metodisk, hvorfor man tok de valgene man har tatt, som er formålet med dette kapitlet.

For da å kunne gå inn i dybden på et spesielt tema vil de fleste samfunnsforskerne erkjenne at både kvalitativ og kvantitativ metodisk tilnærminger nødvendig for en bred og sammensatt forskning, og at forskjellige forskningsspørsmål eller problemstillinger peker i retning av ulike metodiske tilnærminger. I svært mange tilfeller vil en kombinasjon av kvalitative og kvantitative tilnærminger være gunstig, dersom man har ressurser til det (Tjora 2020, 24).

I den forbindelse er vektlegging av forståelse snarere enn forklaring viktig. Nærhet til dem man forsker på, med en åpen interaksjon mellom forsker og informant, samt data i form av tekst med en induktiv (eksplorerende og empiridrevet) tilnærming. I tillegg er viktigheten av et fortolkende paradigme, med søkelys på informantenes opplevelse og meningsdanning (Tjora 2020, 24).

Valget av metodologisk tilnærming relatert til fenomenologien er særlig relatert til bruken av dybdeintervjuer, hvor jeg som forsker forsøker å få informantene til å sette ord på hvordan de forstår verden, avgrenset til et avgrenset fenomen (Tjora 2020, 27), slik som min problemstilling i oppgaven er.

Jeg vil da forsøke da gjennom den kvalitative metoden å identifisere hvordan det sosiale skapes ved handling (i min oppgave; beslutningsprosessen), interaksjon og meningsdanning (Tjora 2020, 28).

I denne oppgaven har jeg valgt en kvalitativ tilnærming, der jeg går inn i et firma og gjør dybdeintervjuer med flere ansatte og eiere. Problemstillingen tilsier da en tilnærming med bruk av kvalitativ metode. Ved valg av forskningsstrategi er den induktiv, der jeg tar utgangspunkt i datainnsamlingen. Dataene kan ja da naturalistisk generalisere, med å av forskningen redgjøre detaljene i det som er studert, til at leseren selv kan vurdere hvorvidt funnene vil ha gyldighet (Tjora 2020, 239).

Det jeg ønsker å oppnå med oppgaven er å se om garbage – can – teorin er gjeldende for små organisasjoner slik de er for komplekse organisasjoner, eller om garbage – can – teorien ikke er gjeldende for små bedrifter, eventuelt kunne generalisere hvordan beslutninger tas i mindre bedrifter, og da muligens komme nærmere svaret på i hvilken grad beslutningstakingen er lik det teoretiske landskapet vi rent empirisk forholder oss til faglig.

Jeg har da valgt å bruke dypdeintervjuer som metodisk tilnærming, det finnes da flere muligheter på tilnærminger slik som observasjonstudier med flere, men har valgt dybdeintervjuer. Jeg vil redgjøre nærmere for hva dypdeintervjuer som metode innebærer, samt beskrive hvordan jeg har gjennomført datainnsamlingen. Jeg vil presantere hvilken bransje som analysen baserer seg på. Til slutt vil jeg komme inn på forskningsetiske refleksjoner som har relevans for oppgaven.

3.2 Case studie som metode

Gjennom historien har case studier blitt betraktet på forskjellige måter.

1. Som en type forskningsdesign som involverer bruk av en spesiell type forskningsmetode, vanligvis kvalitativ
2. Som en metode for valg av kilde av data

Stake sier case studier er ikke et metodisk valg, men et valg av hva man skal studere (Stake 2005:443; Blaikie og Priest 2017, 181).

Case studien har en lang historie. Den har blitt brukt mye i anthropology, og er nå brukt i politisk forskning (e.g. politikk og offentlig administrasjons forskning) og planlegging (e.g. forskning på byer, regioner og nabolag). Noen har foreslått at case studier passer til enkeltpersons forskning på et lite budsjett, og at en studie av en case studie presenterer en håndterlig mulighet for en forsker til å studere en side av et problem i en hvis dybde innen en gitt tidsfrist (Blaikie og Priest 2017, 182), Som er nettopp det som er oppgaven i min masteroppgave, liten bedrift, få respondenter, kort tid på å studere min problemstilling.

Det finnes flere definisjoner på hva case studier er. Det er fremdeles vanlig å bruke konseptet som en «et samlebegrep for en gruppe av forskningsmetoder som har det til felles at de setter søkelys på spørsmål rundt en forekomst/populasjon (Adelmann et al 1977).

Goode og Hatt (1952) fokuserte sin definisjon på forekomsten/populasjonen av en sosial enhet og på måten den blir studert. En *social* enhet er en «virkelig» individuell sosial begivenhet eller en gruppe av mennesker; og det individuelle, gruppe eller hendelser er behandlet som en helhet. I det menes det i praksis, er at case studier forsøker «å holde samlet, som en enhet, de karaktetikkene som er relevante for det forskningsproblemet man undersøker» (Goode, Hatt 1952:333; Blaikie og Priest 2017, 183).

Goode og Hatt unngikk å identifisere case studier med en bestemt teknikk for innsamling av data. I stedet for anså de det som «en modus for organisering av data av en bestemt type, slik som individuelle livshistorier, historien til en gruppe, eller som en avgrenset sosial prosess (Goode, Hatt 1952, 339) (Blaikie og Priest 2017:183)

Yin definerte case studier som en empirisk undersøkelse som:

Undersøker et samtidsfenomen inni et virkelig – liv kontekst, spesielt når grensene mellom fenomener og kontekst ikke er klart til stede.

I tillegg må en case studieundersøkelse:

Håndtere det teknisk særegne i situasjonen der det vil bli mange flere variabler av interesse enn datapunkter. Som et resultat: stoler man på flere kildebevis med data som er nødvendig for å konvergere i en triangulær orden, og som et ytterligere resultat:

Man har da en fordel av tidligere utvikling av teoretiske forslag til å guide datainnsamlingen og analysen (Yin 2003a: 13 – 14; Blaikie og Priest 2017, 183 – 184).

Yan argumenterte med at det ikke nødvendigvis en sammenheng mellom case studier og kvalitativ forskning: case studier kan innkludere, enda til og med være begrenset til, kvantitative bevis (Yin 2003a: 14; Blaikie og Priest 2017:184).

Til slutt vil jeg nevne Hammersley (1992), som kom med en mye mer begrenset definisjon av case studie. Som Yin, konstruerte han casestudier med eksperimenter og undersøkelser og begrenser det ned til sammenligninger videre til måten man samler inn sine data i studien på. Vase studier er betraktet som bare en metode av seleskjoner og er ikke tilknyttet en spesiell type metode for datainnsamling, eller en spesiell logikk/tankesett for en undersøkelsesform. Det som skiller case studier fra både eksperimenter og undersøkelser er at de bruker et sannsynlig lite nummer av enheter i et naturlig element, og disse enhetene er undersøkt i dybden (Hammersley 1992:185; Hammersley et al. 2000:3; Blaikie og Priest 2017, 184).

Casestudien kan vi da beskrive som en ideal type. Skal korte nevne max webers idealtyper.

Max Weber (1864 – 1920), som i løpet av sitt liv hadde weber tre ulike professorater i disiplinene sosiologi (i Freiburg), nasjonaløkonomi (i Heidelberg) og filosofi (i München) (Eriksson-Zetterguist m. fl 2015, 69).

Weber utviklet fire typer rasjonalitet, som var en grunnleggende ide innen Webers samfunnsteori, som da brøt med den tradisjonelle måten å tenke på. Disse fire typene rasjonalitet var

1. Tradisjonell rasjonalitet
2. målrasjonalitet
3. verdirasjonalitet
4. karisma

(Eriksson-Zetterguist m. fl 2015:70)

Hans samfunnsteori var sterkt påvirket av det som ble kalt for nykantianske strømninger i Tyskland i siste del av 1800 – tallet. Weber var opptatt av sosiale systemer, og han mente at de skulle være mulig å forstå, selv om de ikke alltid var mulig å forklare (Ulla Eriksson-Zetterguist m. fl 2015, 70).

Max Weber utviklet idealtyper, som er av stiliserte bilder, i denne sammenheng av organisasjoner som kan brukes til å kontrastere virkeligheten mot (Jacobsen og Thorsvik 2013, 103).

I casen min i masteroppgaven er det en liten bedrift som utgjør casen. Jeg har da tenkt å bruke garbage – can teorien for å se om det finnes likhetstrekk eller forskjeller mellom beslutningstaking i komplekse modellen bedrifter som teorien er blitt utviklet i, sammenlignet med mindre organisasjoner. I å med at casen jeg har valgt er i størrelsesorden svært ulike opp mot den teoretiske utgangspunkt, så er det et forsøk på å kunne maksimere forskjellen mellom casen og støtteteorien, dette for å se om at det bare i organisatorisk størrelse vil være forskjeller i beslutningsprosessen som er formålet med casen, eller om at de samme beslutningsmønstrene finnes selv i mindre organisasjoner med en liten ledelsesgruppe eller en enkel leder.

I forhold til generaliseringsbarheten vil det være en utfordring i å med at jeg ikke har funnet forskning som kunne sette ytterligere lys på problemstillingen i masteroppgaven, uansett hvilket utfall det kunne tenkes å finne i oppgaven. Men jeg kan ifølge Tjora (2020) velge mellom tre typer generalisering.

1. Naturalistisk generalisering: Man kan i rapporteringen av forskningen redegjøre godt nok for at detaljene i det som er studert, til at leseren selv kan vurdere hvorvidt funnene vil ha gyldighet for eksempel for leserens egen forskning.
2. Moderat generalisering: Generalisering kan tenkes i mer strukturell forstand, hvor det er opp til forskeren å beskrive hvilke situasjoner (tider, steder, kontekster og andre variasjoner) resultatene kunne være gyldige.
3. Konseptuell generalisering: Man kan ved kvalitativ forskning utvikle konsepter, typologier eller teorier som vil ha relevans for andre tilfeller (caser) enn det (eller de) som er studert.

Avslutningsvis sier Tjora (2020) at formålet med kvalitativ forskning går i favør av å utvikle innsikt knyttet til et fenomen, og hvor den innsikten kan testes ved en form for konsept- eller teoriutvikling, noe jeg vil forsøke å gjøre i denne oppgaven (Tjora 2020, 239/240).

Med stegvis SDI (stegvis-deduktiv induktiv metode) er målet konseptuell generalisering. Man er da ute etter å fremstille funn i form av konsepter, eksempelvis typologier, modeller, begreper eller metaforer som ikke er direkte tilknyttet spesifikt til kun den empirien eller den casen som ligger til grunn. For da å sikre relevans ut over de data som er analysert i prosjektet, benyttes tidligere forskning og teorier som støtter opp under større gyldighet og generaliserbarhet. For denne casen vil det være et interaksjonspåskudd (begrep og dimensjonen inneraksjonspåskudd – Henriksen og Tjora 2014), det vil si at generaliseringen ikke bare er knyttet til den konkrete casen som blir studert, men peker utover dette og bygger på Goffmans studier av kommunikasjon av det offentlige rom (1963). dette vil kunne gjøre at andre forskere kan benytte (og teste) begrepet interaksjonspåskudd i andre sammenhenger og gjerne videreutviklet på basis av nytt empirisk arbeid (Tjora 2020, 246)

Det vil gjøre at denne formen for generalisering hever blikket fra empiriske caser ved å stille noen spørsmål, slik som: om man ser generelt på dette, hva handler det om? Finnes det noen begreper som fanger opp sentrale trekk ved observasjoner og funn? Finnes det noen dimensjoner som kan brukes til å skissere variasjoner i materialet? Et viktig poeng med SDI-modellen er imidlertid at denne formen for generalisering ikke skal gjøres direkte ut ifra det empiriske materialet, men etter en systematisk koding og kodegruppering. Dette vil sikre konseptuell generalisering ut fra studien som sådan og ikke som en fiks idé (prematuro konklusjon) fra forskerens side (Tjora 2020, 246).

3.3 Intervjuer som metode

Casestudier trekker på en rekke metoder, men samtalebaserte dybdeintervjuer er utbredt som en hovedmetode. De er viktige inntak for å sikre datarikdom og for å prøve ut samlende tolkninger og resonnementer (Andersen 2013, 119)

Målet med dybdeintervjuer er i hovedsak å skape en situasjon for en relativt fri samtale som kretser rundt noen spesifikke temaer som forskeren har bestemt på forhånd (Tjora 2020, 113).

Intervju er den mest anvendte metoden innenfor kvalitativ forskning. Formålet med et intervju er at vi får fylldige og omfattende kunnskaper om hvordan andre mennesker opplever sin livssituasjon, og hvilke synspunkter og perspektiver de har på temaer intervjuet handler om (Thagaard 2018, 89).

Hvordan kan man få til gode intervjuer?

Ved å skape en avslappet stemmning og en noenlunde romslig tidsramme, ofte en time eller mer, er det meningen å få informanten til å reflektere over egne erfaringer og meninger knyttet til det aktuelle temaet for forskningen (Tjora 2020, 113).

I intervjuer brukes det åpne spørsmål som gir informantene mulighet til å gå i dybden der hvor de har mye å fortelle. Man vil også i intervjusituasjonen tillate digresjoner fra informantens side, og kan derfor komme inn på temaer eller momenter som intervjueren ikke nødvendigvis hadde tenkt ut på forhånd, men som synes viktig for informanten (Tjora 2020, 114).

Som hovedregel kan vi si at man bruker intervju der man vil studere holdninger, meninger og erfaringer (Tjora 2020, 114).

Intervjuet som metode er basert på et fenomenologisk perspektiv, hvor forskeren ønsker å forstå informantens opplevelser, samt hvordan informanten reflekterer over dette (Spradley 1979; Tjora 2020, 114).

Det må da poengteres at slike intervjuer utelukkende kan utforske forhold som er knyttet til informantens subjektivitet (Tjora 2020, 114).

Jeg er da ute etter hvordan informantene forstår beslutningsprosessen, «eller forståelsen av virkeligheten, på bakgrunn av sine erfaringer og opplevelser» (Tjora 2020, 115). Intervjuene kan forstå sammenhenger ut over informantene som individer. En tydelig posisjon her finner vi i såkalt institusjonell etnografi (Smith 2001, Widerberg 2015) som tar utgangspunkt i folks hverdager og utforsker videre de sosiale relasjoner, ytre krefter og føringer, samt samfunnsmessige dominansforhold som er knyttet til disse erfaringene, selv om institusjonell etnografi ikke er basert på intervjuer alene, er posisjonen godt egnet til å peke på dybdeintervju som subjektivt, men ikke bare omhandlende individet (Tjora 2020, 115).

Det kan være utfordrende med å bruke dybdeintervjuer som Tjora nevner «samtidig som dybdeintervjuer også tilstreber en uformell situasjon som kan ligne på en prat over en kaffe, er det intervjueren som har ansvaret for å etablere rammen for intervjuet» Han sier da videre «ofte har informantene forventninger om at intervjueren driver det hele fremover, med konkrete avgrensede spørsmål, som informanten svarer relativt kort og konsist på» (Tjora 2020, 119). Slik at for å gjøre dette dybdeintervjuet er viktigheten av gode spørsmål fra min side, for å kunne stille spørsmål som kan gi svar på min problemstilling på best mulig måte.

3.4 Planlegging og gjennomføring

Planleggingen av forskningen er viktig, fordi det vil bli vanskelig å kunne få et godt resultat uten at man er bevist på de valgene man tar i prosessen. For da å kunne oppnå et godt resultat er gjennomføringen i forskningsstudiet viktig. Denne masteroppgaven forsøker å finne ut hvordan beslutningsprosessen er mindre organisasjoner, der jeg da har valgt å bruke strukturerte dybdeintervjuer som datainnsammelnings metode. Jeg bruker da garbage – can – teori som støtte teori i oppgaven i å med at garbage – can – teorien beskriver en «fasit» i prosessen angående beslutningstaking i organisasjoner (finne ut mer om forskning på beslutninger i små organisasjoner, eller om det er kun gjort studier i mer komplekse organisasjoner). Grunnet masteroppgavens begrensede omfang, tidsmessig som ressursmessig, bestemte jeg meg for å ikke involvere flere småbedrifter i studiet, også fordi mulighetene for en slik tilgang på flere små bedrifter er utfordrende å få tilgang på. Med da å bruke denne bedriften som jeg har fått tilgang på, håper jeg på å kunne besvare min problemstilling på beste måte. Valget av bedriften falt naturlig i å med at jeg har personlige bindinger til eierne, slik at det da ble mulig å få tilgang på informanter som kunne besvare min spørsmål angående beslutningsprosessen.

I forkant av intervjuene jobbet jeg frem en intervjuguide (vedlegg II) som var lik for alle informantene. Dette ville da medføre at intervjuene var strukturerte, men gav også mulighet for å kunne stille oppfølgingsspørsmål underveis under intervjuet. Målet med å intervjuene er i hovedsak å skape en situasjon for en relativt fri samtale som kretser rundt noen spesifikke temaer som forskeren har bestemt på forhånd (Tjora 2020, 113).

Jeg har da valgt en strukturert strukturert intervjuguide, slik at intervjuene skal bli så like som mulig for alle informantene, da i form av spørsmål og tema, samt at innledningen og avrundingen av spørsmålene i intervjuene skulle være de samme. Det var også i intervjuprosessen mulighet til å stille oppfølgingsspørsmål.

Jeg har delt opp intervjuene i trefaser – oppvarming, refleksjon og avrundning, slik (Tjora 2020, 145) forespeiler en oppbygging av strukturen i et intervju. Ved å bygge opp intervjuene slik tidligere nevnt håpet jeg å skape rom for tillit og trygghet, rett og slett skape en avslappet situasjon for å skape gode refleksjoner i intervjuene, som også Tjora (2020, 148) poengterer. Ifølge Tjora (2020, 171) er det i gjennomføringen av intervjuene viktig å kunne skape et godt

møte mellom intervjuer og deltaker ansikt til ansikt, som jeg håpet mitt strukturerte intervju kunne gjøre.

I intervjuene har jeg valgt å bruke opptaker slik at jeg er sikker på at jeg får med meg alt som blir sagt og ikke mister viktig informasjon underveis i intervjuet. Dette gjorde at jeg kunne konsentrere meg om informantene og da sørge for at vi hadde en god kommunikasjon og flyt i intervjuet, samt be om eventuelle utdypninger og konkretiseringer der det var ønskelig (Tjora 2020, 166).

I å med at intervjuene ikke var av personlig karakter, var det heller ingen grunn til å velge en annen tilnærming, slik som telefon som Tjora (2020, 170) foreslår for følsomme temaer, som bil kunne føles tryggere for informanten.

Når jeg etter hvert fikk startet opp intervjuene måtte jeg på grunn uventede omstendigheter gjøre to av intervjuene per telefon. Svaketen er at man med det mister kroppsspråket, for eksempel å nikke for å få informanten til å snae videre i en allerede påbegynt retning. Dermed forsvinner noe av samtaleaspektet som det gode intervjuet er avhengige av (Tjora 2020, 169). Ved flere anledninger måtte jeg stille spørsmålet på nytt, spesifisere eller omformulere for å være sikker på at de forsto hva jeg spurte etter og i etterkant av deres svar, gjentok jeg deres svar slik at var sikker på at jeg hadde oppfattet dem riktig. Det er både fordeler og bakdeler ved å bruke telefon intervju, slik som Tjora (2020, 179) nevner at Fritz Pettersen gjennomførte sine intervju med viten om at misforståelser kunne oppstå, Pettersen gjentok da deler av svarene til informantene og spurte da om han hadde forstått dem riktig.

3.5 Intervjuguide

Når jeg så skal gjøre intervjuet vil det vil være hensiktsmessig å bruke en intervjuguide for å strukturere intervjuene, med ferdigformulerte spørsmål som er fullstendig utformet, med stikkordspregede oppfølgingsspørsmål, slik Tjora (2020, 153) mener er fornuftig.

Temaene i intervjuene viste informantene om fra tidligere, da temaet ble diskutert i rekrutteringsprosessen. Følgende intervjuguide for fokuserte intervju ble brukt.

Jeg startet med å informere informanten om formålet med studiet, samt at jeg gikk igjennom kort informasjonsskrivet.

Intervjuet ble startet med oppvarmingsspørsmål slik at vi kunne få en rolig og fin start.

Spørsmålene 1 – 5 var rene oppvarmingsspørsmål.

Gikk så videre med refleksjonsspørsmål som inneholdt 20 spørsmål.

Til slutt avsluttet jeg intervjuet med 2 avslutningsspørsmål. Hele intervjuet tok med informantene tok mellom 15 og 30 minutter.

3.6 Informanter

Mine informanter som er fire stykker av, de innehar forskjellige roller i organisasjonen jeg har forsket på i organisasjonens beslutningsprosesser. Det var da viktig at de hadde innsikt i de forskjellige beslutningsprosessene i bedriften. Valget av informanter ble en utfordring i å med at bedriften ikke hadde veldig mange ansatte. Jeg valgte da av strategiske grunner og få fire informanter med forskjellige stillinger i firmaet, men alle hadde jobbet lenge i firmaet, slik at de var kjent med beslutningsprosessene i firmaet. Det var to eiere av firmaet som innehar henholdsvis stillinger som salgssjef og daglig leder. De to andre er henholdsvis produksjonsarbeidere i to forskjellige avdelinger, privat og industri.

3.7 Datainnsamlingen

Datainnsamlingen ble startet 17. mars 2022 og ble avsluttet 30. mars 2022. Undersøkelsen ble før datainnsamlingen ble påstartet meldt inn til til Norsk Samfunnsvitenskapelige Datatjeneste (NSD) for godkjenning. Intervjuene varte fra 15 minutter til 27 minutter. Det viste seg at de to lederne og eiere hadde de korteste intervjuene. Informantene ble informert på forhånd at deltakelsen i undersøkelsen var frivillig og at de kunne når som helt trekke seg fra undersøkelsen hvis de ønsket det. Informantene ble også informert om at både organisasjonen og dem ville bli anonymisert, samt hvordan intervjuopptakene ville bli oppbevart til masteroppgaven innlevering. Denne informasjonen fikk de muntlig under intervjuene, men de fikk også et informasjonsskriv som de fikk god i tid utlevert i forkant av intervjuene. Intervjuene ble tatt opp på elektronisk på telefon, for så deretter å bli transkribert og analysert. Personidentifiserende opplysninger ble så fjernet fra det transkriberte datamaterialet, samt at lydopptaketene ble slettet ved ferdigstillelse/innlevering av denne masteroppgaven.

3.7.1 Refleksjoner i etterkant av datainnsamling

Jeg startet intervjuene med lette oppvarmings spørsmål. I å med at jeg kjenner informantene godt, så trengte jeg ikke å varme noe opp før jeg startet intervjuene, annet enn å informere om målet med studiet og å informere dem om at de hadde full anonymitet, at de kunne trekke seg når som helst fra undersøkelsen og at intervjuene ville bli tatt opp, lagret og slettet ved studiens ferdigstillelse. Dette for å være sikker på at de hadde fått med seg hva som sto i infoskrivet. Det gjorde også slik at vi fikk en fin formell start på intervjuene. Jeg hadde avtalt med informantene at jeg ville gjøre personlige intervju, men det viste seg at jeg måtte gjøre to av intervjuene over telefon, grunnet at disse informantene var på reise når intervjuene skulle gjennomføres. I å med undersøkelsens tema, som kan være vanskelig for uinnvide å helt forstå hva det jeg er ute etter. Slik at spørsmålene i intervjuene ble noen ganger litt for baskelig for dem å svare på. Noen vegret seg for å svare, slik at jeg flere ganger måtte nevne at det ikke er noe rette eller galt svar. Jeg omformulerte da spørsmålene slik at jeg fikk dem til å svare etter beste evne, ut ifra hva de viste om angående spørsmålene jeg stilte. I tillegg måtte jeg noen gang forklare med å gi eksempler på hva jeg var ute etter, da med å komme inn på kjente problemer som jeg selv hadde vært med på, som de viste om, og hvordan prosesene hadde vært. Slik fikk jeg dem til å komme med egne betraktninger uten at jeg ledet dem til svarene jeg fikk. De som var mest åpne i intervjuene var de ansatte, noe som var ikke nødvendigvis overraskende i å med at jeg kjenner dem godt og har jobbet side om side med dem over tid. Lederne derimot, selv om jeg kjenner dem både profesjonelt og privat, var mer mindre tilbøyelig til å komme med sine betraktninger. Som den ene lederen sa «jeg er nå av den formening at disse spørsmålene passer bedre i en større bedrift», noe som også muligens forklarer at hans intervju var det korteste av alle intervjuene.

Kunne jeg stilt bedre spørsmål for å få svar på min problemstilling? Muligens, men slik jeg ser det mener jeg at spørsmålene var gode og har gitt svar på både hvordan beslutningsprosessene er og hvem som er med i beslutningsprosessene.

3.7.2 Koding og katagorisering

Etter intervjuene gikk jeg gjennom svarene til informantene for å se om det informatene hadde svart på mine spørsmål, hadde bidratt til å gi svar på min undersøkelse. Etter å ha transkribert opptakene slik det anbefales å gjøre ved intervjuer (Tjora 2020, 173). jeg prøvde etter beste evne å få med meg pauser i svarene, nøling eller latter, for å få med meg

usikkerhet eller tvetydighet i svarene, eller om at det slett med å ordlegge seg (Tjora 2020, 174). Det var en del latter, pauser, men ingenting som hadde noe å si på svarene som informantene gav. For hvert intervju som ble transkribert, ble de lagret separat i hvert sitt dokument.

Når så transkriberingen av mitt datamateriale var ferdig, måtte jeg bestemme meg for hvordan jeg ville kode datamaterialet. Jeg valgte da en empirisk koding. Ifølge SDI (Tjora 2020, 202) ville jeg da med en slik koding sitte igjen med et kodesett i tillegg til analysedata. Jeg prøvde da å ut ifra svarene fra informantene å trekke ut essensen. Refleksjonsspørsmålene i studien ga meg nokså klare svar på hvordan beslutningsprosessene er i organisasjonen og hvem som er med å ta beslutninger, både beslutninger angående daglig drift og beslutninger som omhandler langsiktige mål. Jeg valgte da i kodingen å samstille alle svarene og spørsmålene til informantene side ved side, slik at det ville være lettere å se på forskjeller og likheter i svarene til informantene. Med en slik kobling mellom koder og analyseutdrag får man en kodestrukturert empiri (Tjora 2020, 203). I den empiriske kodingen har jeg tatt med alle oppfølgingsspørsmål og eventuelle omformuleringer, dette for å kunne forstå informanten bedre. Alle informantene fikk de samme spørsmålene. Når svarene ikke var like fikk de forskjellige kodinger, men alle svarene holdt seg innenfor temate i studien. Derfor var utlukning av unødvendig informasjon ikke nødvendig.

I å med at studien kun hadde fire informanter, valgte jeg å ikke kodegruppere, grunnet at informantene fikk de samme spørsmålene og svarene var rimelig like. Så i den empiriske kodingen mener jeg at jeg fikk dratt ut essensen av hva informantene mente om spørsmålene i studien.

3.7.3 Hva var lett, og hva var vanskelig

Da jeg etter en tids betenkning fikk jeg landet på hvilken type koding jeg ønsket å bruke, ble det kanskje lett å hente ut informasjonen jeg fikk i intervjuene, som igjen førte til at analysen av hvordan beslutningsprosessene var i den organisasjonen jeg brukte som utgangspunkt til studien ble rimelig oversiktlig. Som gjorde at datamaterialet ble rimelig lett å analysere seg frem til hvordan beslutningsprosessene er og hvem som deltar.

Hva var så vanskeligst? I å med at jeg mener jeg har god oversikt på beslutningsteoriene, følte jeg at når jeg først satte meg ned å skulle bestemme meg for hvilke spørsmål jeg måtte

ha med i intervjuguiden, så kom de som perler på en snor. Utfordringen var å forklare for informantene hva jeg var ute etter med de spørsmålene jeg stilte. Derfor måtte jeg stadig vekk forklare hva jeg var ute etter, omformulere, eventuelt komme med eksempler uten at jeg på noen måte ønsket å lede dem til noe spesifikt svar. Det andre momentet som til tider var litt trøblete, var at jeg følte at spesielt lederne/eierne noen ganger helst ikke ønsket å fremstille seg selv eller sitt lederskap i et dårlig lys, på tross av vårt nære bekjentskap. Som nok førte til at de noen ganger var tilbakeholdene med opplysninger, eller gav meg halve sannheten. Men det kan være at de ikke helt forsto betydningen av anonymitet eller at de overfor meg ikke ville vise en form for svakhet i sitt lederskap. Uansett føler jeg at jeg fikk de svarene jeg var ute etter slik at jeg kunne skaffe meg et bilde av beslutningsprosessene og deres aktører.

3.8 Forskningsetiske refleksjoner.

Mye av etikken i forbindelse med intervjuer er knyttet til presentasjonen av data, for eksempel når det gjelder anonymisering og transparans. Men forskningsetikk er også relatert til selve gjennomføringen av intervjuer (Tjora 2020, 175).

I forbindelse med selve gjennomføringen av intervjuet er forskningsetikken først og fremst knyttet til kravet om at informanten ikke skal komme til skade (Tjora 2020, 175). Det kan være for eksempel med å minne informanten på at de kan trekke seg fra intervjuet når som helst, eller hvis det skulle oppstå følelsesmessige problemer, som om at informanten føler en forpliktelse til å gjennomføre intervjuet, og ville kunne føle at de svikter intervjueren hvis de avslutter intervjuet. Det blir da intervjuerens ansvar å begrense følelsesmessige problemer som følge av intervjuet eller at de vil trekke seg etter intervjuet (Tjora 2020, 176).

I spesielle tilfeller vil det være umulig å garantere anonymitet. Det gjelder for eksempel i studier der små bedrifter er caser, eller der det skal brukes en slags identitetsindikator (tag) på informantens arbeid eller tittel. I slike tilfeller bør vi sende de sitatene som skal brukes i rapporten (eller oppgaven, artikkelen eller boka), til informantene for at de skal vite at de hvordan de er blitt referert. De må da ta stilling til om de åpent kan stå inne for uttalelsen dersom de skulle bli gjenkjent til tross for anonymisering, eller de ber om at enkelte sitater eller deler av sitater ikke brukes (Tjora 2020, 177/178).

All forskning hviler på tilliten mellom forsker og den det forskes på. Selv om det finnes lovverk som regulerer etikken i forskningen, samt institusjoner som forvalter loverket,

forventer man at den enkelte forsker ivaretar hensynet til informanter og eventuelt andre (Tjora 2020, 178).

Videre må det tas etiske hensyn når det gjelder anonymitet, men på en slik måte at forskningsresultatene lar seg formidle (Tjora 2020, 179).

Det er ingen hovedregel å bruke sitatsjekk i samfunnsforskningen. Men sitatsjekk blir viktig å kvalitetssikre. I forskningen betrakter vi intervjuet som en situert handling (Suchman 1987) eller en form for intersubjektiv situasjon hvor den spesifikke personen som intervjues, er mindre viktig enn den teksten som produseres (derfor også anonymisering). Intervjuet hører til den spesifikke situasjonen det ble gjort i, og man er derfor varsom med å la informantene kommentere hele sitt intervju. Men vi er alltid opptatt med å rydde av veien for misforståelser, det vil si at man kan ha misforstått konkrete saksopplysninger eller misforstått poenger som fortsatt ligger implisitt i intervjuinskripsjonen. Det kan hende også hende at man oppdager uklarheter eller noe som synes å være motstridende fakta eller opplevelser, når vi da setter i gang med å transkribere eller i analysen av intervju data, da har vi et ansvar i å ikke stille informanten i et dårlig lys. (Tjora 2020, 179).

Vi har i et etisk krav om å alltid å fremstille informanter på respektabelt vis, i den forbindelse må man forvente at en hvis justering og opprydding må forventes i overgangen fra muntlig til skriftlig språk. Forskere vet ut ifra lydopptak nøyaktig hva som ble sagt, men vil da tilby sitatsjekk hvis det skulle være slik at informantene vil være gjenkjennbare og navngitte informanter for da å sjekke hvordan formuleringer som kom frem under et i et dybdeintervju vil kunne bli brukt i en skriftlig rapportering.

Forskere må balansere forventete fordeler av forskningen med et mulig fysisk, psykisk, sosialt, politisk, økonomisk eller et lovmessig skadepotensialt (Blaikie og Priest 2017, 50).

Innen forskning kan man ikke komme utenom validitet. Vi har da fire typer validitet.

1. begrepsvaliditet
2. konklusjonsvaliditet
3. intern validitet
4. ekstern validitet

Validiteten omhandler forskningsmessige fallgruver, eller snarere å unngå fallgruver (Ole-Jørgen Skog 2017, 88).

Begrepsvaliditeten handler om måling og registrering i vid forstand. Spørsmålet er om man lykkes i å måle og registrere det man ønsker på en tilfredstillende og pålitelig måte (Ole-Jørgen Skog 2017:89).

I forhold til min problemstilling vil det være viktig å kunne de riktige spørsmålene, slik at jeg vil kunne gi svar på hvordan beslutningsprosessen foregår i det firmaet jeg undersøker.

Kriterievaliditet er enn spesiell type begrepsvaliditet som jeg i denne oppgaven ikke vil komme inn på i å med at behovet for kriterivaliditet ikke er til stede.

Konklusjonsvaliditet, eller statistisk konklusjonsvaliditet har med tilfeldigheter å gjøre, det vil si, den effekten eller sammenhengen vi har observert, har den med tilfeldigheter å gjøre (Ole-Jørgen Skog 2017:90).

Nå vil mine spørsmål omhandle andres tanker og observasjoner i beslutningsprosessene, slik at jeg må basere min analyse på en tredje persons tanker og observasjoner, er disse tankene tilfeldige observasjoner eller tanker, eller er de faktiske hendelser og tanker slik de faktisk er. Mine spørsmål i intervuprosessen vil forsøke å skape et klart bilde av beslutningsprosessene i firmaet slik de faktisk er.

Intern validitet er et spørsmål om den kausale fortolkningen av data (Ole-Jørgen Skog 2017:107).

Dette vil jeg ikke komme inn på i min analyse, i å med at intern validitet handler om variablene er mellomliggende eller bakenforliggende, det vil si, om spuriøsitet og mekanismer.

Ekstern validitet kommer opp når en undersøkelse er slutført og konklusjonen er trukket, da oppstår spørsmålet om resultatene er generaliserbare (Ole-Jørgen Skog 2017:113).

I min masteroppgave som omhandler beslutningsprosesser vil det være å gjøre en sammenligning opp mot garbage – can – teorien som er utviklet ved å studere komplekse organisasjoner og ikke opp mot et annen organisasjon i samme størrelse. Dette for å kunne vise om det er forskjeller selv i beslutningsprosesser i mindre organisasjoner, og kan man da generalisere. En generalisering vil kunne by på utfordringer. Men som neste avsnitt forklarer.

Oppfatningen om at casestudier har en begrenset verdi når hensikten er å generalisere imøtegår Andersen i sin bok casestudier – Forskningsstrategi, generalisering og forklaring. (Andersen 2013:15). Han peker på muligheter for generalisering og forklaring som knytter an

til generelle forklaringsmekanismer. Han sier videre at casestudier har bidratt i en avgjørende rolle innenfor samfunnsforskningen. Selv om han påpeker at det kan være utfordringer med å bruke innsikter fra ett eller noen få casestudier til å si noe om større samfunn eller større univers av case, er imidlertid et lite antall undersøkelsesenheter en også en begrensning og en analytisk utfordring. (Andersen 2013:17) poengterer, når et rikt casemateriale vurderes i lys av analytisk kontekst, forutsetter spesifikke forskningsspørsmål, kjennskap til den aktuelle casen, empiriske kunnskaper om lignende caser og relevante begreper og teorier og når et rikt casemateriale vurderes i lys av forventninger utledet av analytisk kontekst, er det derfor mulig å beskrive, tolke og analysere sentrale aspekter ved case analogt til en eksperimentell logikk (Nagel 1979; Lee 1989; Yin 1981,2009). Det er ikke antall observasjoner, men forutsetningene de hviler på, som er avgjørende for de slutninger som kan trekkes. Som er nettopp det jeg gjør ved å bruke spesifikke spørsmål og bruke Garbage – can – teorien som støtte teori, som er utviklet fra tidligere studier som er nevnt tidligere i oppgaven.

Et annet viktig moment innen forskning er reliabilitet eller pålitelighet. Da vi vet at indre validitet dreier seg om kvalitet og troverdighet og fremheves som casestudiers styrke og ytre validitet dreier seg om hvor representative funn er for en større populasjon, men med en overbevisende dokumentasjon av fremgangsmåter, datagenerering og analyse kan man skape en empirisk representativitet, ved å bruke overbevisende argumentasjon, for å finne hovedsammenhenger i prosesser, da i forhold til typologier, begreper og forklaringsmekanismer (Andersen 2013, 14).

Hvordan skal jeg i masteroppgaven da kunne skape reliabilitet. Ved da først og fremst å sørge for at min spørsmålstilling er lik for alle informanter, som vil gjøre det mulig å kunne få relativt gode svar, det vil si at informantene har samme forståelse av beslutningsprosessen. Det gjør det ekstra viktig å kvalitetssikre min intervjuguide.

Slik at hvis andre i ettertid vil kunne få samme svar, samme konklusjon, ved bruk av de samme premissene, da ville man kunne si at min studie er reliabil eller på norsk, pålitelig. Dette vil jeg da forsøke å få til med denne masteroppgaven. Målet er jo å kunne generalisere som er et er et «eksplicit eller implisitt mål innenfor det meste av samfunnsforskningen» (Tjora: 2020, 238)

4.0 Analyse

I dette kapitlet vil jeg legge frem en analyse ut ifra hvordan jeg oppfatter beslutningsprosessene i organisasjonen som i analysen blir kalt «bedriften». Jeg starter da med å dele opp problemstillingen i de 3 forskjellige spørsmålene i problemstillingen. Jeg starter da i kapittel 4.1 med å se på hvilket grunnlag man tar beslutninger på i bedriften, der jeg også beskriver min tilnærming til disse spørsmålene. I kapittel 4.1.1 blir tankene til informantene angående hva man bygger sine langsiktige beslutninger og dets grunnlag presentert før jeg i kapittel 4.1.2 legger frem hvordan informantene mener bedriften bygger sine kortsiktige beslutninger og dets grunnlag på. I kapittel 4.1.3 gjør jeg en analyse oppsummering og dets grunnlag for kortsiktige beslutninger og dets grunnlag og da i kapittel 4.1.4 gjør en analyseoppsummering av langsiktige beslutninger og dets grunnlag. Videre i kapittel 4.2 kommer jeg in på spørsmålet angående beslutningsprosesser i bedriften. Som i kapitlene 4.1 til 4.1.3 er kapittel 4.2 delt opp i kapittel 4.2.1 kortsiktige beslutningsprosesser og 4.2.2 langsiktige beslutningsprosesser før jeg gjør en oppsummering i kapittel 4.2.3 angående kortsiktige beslutningsprosesser og da i 4.2.4 en oppsummering av langsiktige beslutningsprosesser. I kapittel 4.3 stiller jeg spørsmål om bedriften er læringsorientert i beslutningsprosessene som fører til kapittel 4.3.1 har fokus på om bedriften har søkelys på læring og hvem er med å bidra i læringsprosessene, før jeg til slutt gjør en analyseoppsummering i kapittel 4.3.2 «søkelys på læring i bedriften». Til slutt gjør jeg i kapittel 4.4 en oppsummering av bedriftens hovedelementer i beslutningsprosessene. Jeg går da videre i kapittel 4.5 med å gjøre en sammenligning av beslutningsprosessene opp mot garbage – can – teorien og stiller spørsmål om det finnes likhetstrekk. For å kunne forstå læring i organisasjoner presenterer jeg i kapittel 4.6 til 4.6.9 de forskjellige elementene læring kan ha i en organisasjon. I kapittel 4.7 beskriver jeg noe av kritikken som er kommet frem de siste tiårene, deriblant av garbage – can – teorien som er presentert i denne oppgaven og som brukes som støteteori. I kapittel 4.8 gjør jeg da en oppsummering av analysen opp mot kritikken av beslutningsteoriene

4.1 På hvilket grunnlag tar man beslutninger på i bedriften oppfattet av informantene?

Når jeg stilte spørsmålet på hvilket grunnlag man tok beslutningene på? Jeg hadde da to innfallsvinkler. I analysen har jeg delt opp alle spørsmålene i problemstillingen slik at det vil

være ryddigere å gjøre analysen. Har da delt opp analysen i hvem som er med i de kortsiktige og langsiktige beslutninger, da henholdsvis daglig og langsiktige strategiske beslutninger. Videre har jeg sett på hvilket grunnlag de bygger sine beslutninger på og til slutt i analysen har jeg sett på hvilket fokus bedriften har på læring i beslutningsprosessene. Jeg har i tillegg sett på analysen opp mot støtteteorien Garbage – can – teorien og gjort en sammenligning. Jeg følte også at det var nødvendig å ta med i analysen Nils Brussos kritikk som er kommet mot garbage – can – teorien og satt om det kritikken som er kommet er berettiget og da sett på om det beslutningsprosessene i bedriften er mer lik Nils Brunssos innvendinger (Ulla Eriksson-Zetterguist m. fl 2015:131).

4.1.1 Hva bygger man sine langsiktige beslutninger og dets grunnlag på?

Det viste seg at bildet var uklart på hvilket grunnlag man bygget sine langsiktige beslutninger på. Jeg hadde da spurt alle informantene om det fantes en markeds og strategiplan og forklarte informantene at markeds og strategiplaner i større bedrifter ofte hadde planer for hvordan man skal oppnå sine mål og visjoner og er tidsbegrenset, man trengte ikke nødvendigvis ha en omfattende plan som markeds og strategiplaner er, men at det kunne være fremdtiftsplaner som skisserte opp hvordan man skal nå budsjett m.m, noe samtlige informanter svarte at det hadde firmaet ikke. Eller som en av eierne svarte:

«egentlig så gjør det ikke det, ikke sånn, det er ikke noe strategiplan i forhold til... vi begynner å oppnå de målene, men det ligger ikke noen strategiplan i forhold til... generalforsamling eller styremøte eller noen ting. Det er noe vi begge er enige om (han refererer til den andre eieren)»

En ansatt svarte angående markeds og strategiplan på spørsmålet «nei, det aner jeg ikke». Den annen ansatt svarer slik på markeds og strategiplan spørsmålet «jo, det blir litt vanskelig å svare på i å med at jeg føler at vi er litt..... vi er ikke kommet helt dit at vi er klar for visjon og». Han sier videre i forhold til om beslutningene er i samsvar med mål og visjon «det er litt sånn både ja og nei på det egentlig..... det er et mål at vi skal vokse oss større og at vi skal bli en stabil og lønnsom bedrift, men samtidig så er vi litt for ustrukturert til å være der enda». Daglig leder svarer kontant på spørsmålet om at det finnes en markeds og strategiplan «... nei, det har vi ikke», men sier videre «mål og visjon er å skape en trygg arbeidsplass, der alle

ansatte trives i å jobbe i. Så er det jo, hovedmålet er å tjene penger og ha en lønnsom økonomi i det man holder på med».

Da jeg videre spør hva bedriften bygger sine beslutninger på, det vil si om de er sunne, alltså da rasjonelle eller urasjonelle er heller ikke informantene samstemte. Daglig leder sier «nei, jeg følger deg ikke, vet ikke helt hva du skal frem til, enten hopper du over eller så...».

Jeg velger da å gå videre med intervjuet. En eier som også er salgssjef, svarte dette på samme spørsmål «ja». En ansatt svarte «det spør hva du mener med sunne valg. Hvis vi snakker om økonomiske valg, så er det ofte sunne valg», samtidig kommer det frem at ikke alle valg eller tidsperspektiv er sunne, han nevner da et konkret eksempel «det er dårlig planlagt på (han referer til hvordan man har besluttet å gjennomføre et prosjekt. Prosjektet er sensurert grunnet taushetsplikt)». videre sier han at «de beslutningene som omfatter oss, oppfatter jeg som bra, stort sett bra...» (dette omfatter langsiktig planlegging i forhold til prosjekter). En annen ansatt svarer «tja, det er litt sånn at det er daglig leder og eiere som tar de (han snakker da om beslutninger som blir tatt), vi blir litt sånn stående på utsiden».

Når vi snakker videre om temaet sier den ene eieren «ja, ambisjonen er at vi skal være den beste leverandøren på alle overflater på bygg». Hvis vi ser på hva han svarte på hvordan man skal oppnå disse målene «vi begynner å oppnå målene, men det ligger ikke noen strategiplan i forhold til det...». Den andre eieren svarer når det gjelder å ha en plan for å oppnå disse målene

«jeg føler at disse spørsmålene er mer spørsmål for en mye større organisasjon» videre sier han «budsjettene er satt opp etter... i forhold til hva vi har på blokka og hva som skal gjøres». En ansatt som også sitter på kontoret sier: «målet er at vi skal vokse... vokse og øke omsetningen, men samtidig så er det viktig at vi ikke vokser oss for stor på kort sikt»

Man har da en bedrift som drifter etter et budsjett som er markedsstyrt eller som salgssjef og eier sier:

«vi følger månedlig med på hvor vi ligger an i forhold til budsjett og salg. Det er klart når vi går inn i et år, så har vi en ordre reserve. Ordreserven er med på å sette, er det en ordreserve på 10 millioner så er det dumt å sette et budsjett på 12 millioner, for det er lett oppnåelig, så man setter jo, vi hadde 16 millioner.... nei, vi hadde 12 millioner i budsjett i fjor og oppnådde 16 millioner, i år har vi satt budsjettet til 20 millioner».

4.1.2 Hva bygger man sine kortsiktige beslutninger og dets grunnlag på?

De kortsiktige dag til dag beslutningene ble omtalt i forskjellige vendinger og forståelse ut ifra den enkeltes forståelse av sin oppgave i bedriften og påvirkningskraft. Når det gjelder grunnlaget for de kortsiktige daglige beslutningene var det som den ene informanten sa, som også er eier «Kan ikke si at alle beslutninger er sunne, men beslutningene må tas med kunden i fokus. Da må man av og til ta beslutninger å få fikset det, få det gjort. Fordi kunden..ja, at kunden skal bli fornøyd». Daglig leder og eier sier om kortsiktige daglige beslutninger «i forhold til kortsiktige beslutninger, så må de løses i situasjonen som oppstår der og da». En ansatt svarer:

«Det er nå han (Ø) og han (F) som bestemmer. Men når det gjelder jobben vår, hvordan vi skal utføre jobben og sånn, så legger de seg aldri opp i det. Og hvis vi mangler noe, så sier vi i fra, så får vi det, det er aldri noe tull».

En annen oppfatning for man hvis man lytter til en annen informant angående beslutningprosessene og om de kunne vært løst bedre sier han:

«ja, det kunne dem. Absolutt bedre i mange situasjoner, å det handler litt om..... kanskje ikke alltid skal måtte være kontrollende over småting... og kanskje oftere være flink til å være litt i forkant i situasjoner slik at man slipper å få beslutninger i affeksjon»

Han kommer da videre med eksempler som både går på langsiktig planlegging og kortsiktig planlegging. Han sier:

«vi har en slipemaskin som har stått ødelagt i en måned. I stedet for at vi skulle få sendt den av gårde på service, så blir den stående altfor lenge. Nå har vi vært heldig å ikke skadet eller fått problemer med andre slipemaskiner. Hva har skjedd hvis... om en annen slipemaskin hadde røket, da hadde vi stått der uten, og det er slik som gjør..... som gjør at verktøyene er i orden og at vi får gjort de tingene».

Når man i tillegg vet at en av informantene er daglig leder sier:

«ja da, vi planlegger, hvis du skal planlegge en konkret jobb som skal gjøres, så planlegger vi jo. Hvordan det skal gjøres, om det er tid og alt det her.. Det skjer jo alltid noe på jobb, som må tas stilling til, løses der og da»

Han sier videre:

«mye av det vi opplever, som er gjentakende problemer. Det er fordi de ikke er beskrevet (i anbudsbeskrivelsene), den jobben vi faktisk skal levere. Det er ikke i tilbudet. Vi kan ikke ta det med for da er vi ute (Anbudsprosessen), selv om vi vet det og at det kommer» (problemer)

En ansatt beskriver daglige kortsiktige beslutningsprosesser slik «veldig ofte så er vår kontakt med Bodø (ledelsen) for å slukke brann og få hjelp til noe akkurat der og da». Følger opp spørsmålet; hva mener du med brannslukking? Informanten sier «hvis jeg ringer til Bodø (ledelsen) så brenner det, ellers så ordner jeg det selv. For eksempel hvis jeg ringer og sier at jeg trenger segmenter».

4.1.3 Analyseoppsummering for kortsiktige beslutninger og dets grunnlag

Når vi ser på hvordan man forholder seg til grunnlaget for de kortsiktige løsningene. Slik jeg tolker svarene fra daglig leder og eier så vet bedriften allerede i anbudsfasen at problemene kommer fordi anbudene ikke er detalj beskrevet fra anbudshaver. Det kan føre til at de daglige beslutningene blir tatt når det «brenner» eller i affekt. I en stresset hverdag tar man beslutninger på sparket for å løse problemet der og da, som kan føre til at ikke alltid er det den beste løsningen som blir valgt. Ut ifra disse svarene kan man si at de skiller seg fra Garbage can – teoriens punkt på å være som organisasjon i forkant til å søke og finne problemer før de oppstår. Det er heller ikke på forhånd utformet løsninger på uventede problemer som kan ta seg av «problemet».

Hva kan resultatet av dette være?

Det vil kunne skape dårlige løsninger som vil øke kostnadene, samt at tidsbruket vil øke, som igjen kan skape økt slitasje på de ansatte, da de må være lengre ut i felt eller jobbe lengre dager for å få jobben gjort innen tidsfristen. Belastningen vil da øke, som igjen kan skape skader eller slitasje, som igjen kan føre til sykemeldinger, med de kostnader det medfører. Samt at med få ansatte kan det være en risiko for at jobbene som er avtalt ikke blir gjort eller at forsinkelsene medfører til døgnmulk og kanskje tapt renommé, som igjen kan skade mulighetene for å få nye jobber hos store kontraktører som de nå har jobber for som er avhengige av at jobben er gjort til avtalt tid.

4.1.4 Analyseoppsummering for langsiktige beslutninger og dets grunnlag

Slik jeg tolker det bygger man sine beslutninger på tidligere erfaringer. Men setter da nye mål ut ifra et ønske om å strekke seg lengre et tidligere år. Slik at selv om man ikke har en markeds og strategiplan og selv om man ikke vet hvordan man skal klare å oppnå sine mål og sine visjoner, så har det for denne bedriften lyktes så langt i bedriftens korte historie.

Hvordan de har klart det har ikke informantene noe klart svar på. At begge eierne har mange års erfaring, kan være en faktor. De kjenner bransjen godt og har et bredt kontaktnett, som gjør at de beholder tidligere kunder og klarer å skaffe nye kunder forløpende. Om denne måten å tilnærme seg mål i fremtiden og at bedriften i fremtiden vil lykkes, vil kun være en gjetning. Det man kan si er at deres tilnærming så langt har lyktes på tross av at man ikke har en spesifikk marked og strategiplan og heller ikke noe tydelig beskrevet plan. Heller ikke i denne delen ser det ut til å være likheter med garbage – can – teorien der garbage - can – teorien ser etter beslutningsmuligheter, men at man heller har et mål som man søker å oppnå, uten at man nødvendigvis kvalitet sikrer hvordan man skal nå målet.

4.2 Hvem er med i beslutningsprosessene?

Jeg stilte da informantene hvem informantene spørsmålet om hvem som var med i beslutningsprosessene. Svarene her var ikke entydige. Her skilte jeg også på hvilke beslutninger informantene med de var involvert i og hvilke beslutninger de ikke var involvert i. Samtidig ønsket jeg å vite om de hadde noe påvirkningskraft, det vil si om de kunne gi råd eller innspill i beslutningsprosessene.

4.2.1 Kortsiktige beslutningsprosesser

Alle informantene mente de hadde beslutningsmakt. En eier sa «ja, jeg er medeier i firmaet så jeg har en hvis beslutningsmakt». En ansatt mente at «jeg oppfatter at i hverfall kan komme med råd før beslutningen blir tatt. Det er svært skjelden at det blir annerledes en det vi sier». En ansatt som også sitter på kontoret sa «ja, jeg har vel egentlig det, noen valg og beslutninger til tider». Jeg stilte videre spørsmål om påvirkningskraft i beslutningsprosessene sier hanvidere at «ja, jeg blir vel tatt med på en del råd, og så er det opp til eierne om de vil høre på eller ikke». Som man ser lenger opp i avsnittet så svarte en ansatt at han oppfattet det slik at de kunne komme med råd før beslutningen ble tatt. Daglig

leder som var av en annen oppfatning på dette spørsmålet, han sa «nei, spørsmål som omhandler daglig drift er min beslutning ene og alene» men samtidig føyer han til «som har med personell, regnskap og ditt og datt». Her ser vi at som garbage – can – teorien i praksis, her er alle med og bidrar, men ikke nødvendigvis hver gang. Bedriften følger heller ikke noen rød tråd, beslutningene skal bare løse problemet der og da, som ligger mer i retning til «satisfaction» teorien, som jeg har unnlatt å ta med i denne masteren, grunnet oppgavens størrelse. Men man kan nevne at beslutningene som blir tatt er en beslutning som løser problemet der og da og ikke har søkelys på at løsningen skal være brukbar også i fremtiden.

4.2.2 Langsiktige beslutningsprosesser

Angående hvilke typer beslutninger man er med på forsøkte jeg som nevnt tidliger å få frem hvilken type beslutninger man kunne ha innflyttelse på sier daglig leder og eier:

«innspill for vi hver eneste dag, og det får vi fra alle ansatte, er det ting som kan løses, er det ting som kan gjøres på en annen måte, så kommer det fra dem (de ansatte). Da endrer vi det hvis det er lurt» «ja hvis du ikke sier i fra, så er det veldig vanskelig for oss som sitter inne her å egentlig forstå om dette funker eller ikke»

Men han tilføyer etter at jeg presiserer mitt spørsmål om dette gjelder for daglig drift eller lang sikt «det som er daglig drift er jo daglig drift. Det som skjer på styrerommet, har jo ingenting med daglig drift å gjøre». Salgssjef of eier sier «det er nok en mer lukket krets på de langsiktige målene». En ansatt sier:

«om de bestemmer seg for å kjøpe hotell i Sveits for pengene (de som er tjent inn i bedriften), slike avgjørelser er ikke vi med på» «vi er jo ikke med på om de skal kjøpe seg en ny bil, eller at...men vi kan være med på å påvirke. Vi kan si at bilen er blitt så dårlig at vi må ha en ny en»

Jeg stiller videre et spørsmål: hvis dere trenger en ny maskin, tror du at du ville blitt hørt eller kunne sakt at vi trenger faktisk en ny maskin? Informanten svarer «ja, soleklart, hvis pengene hadde vært der ja, eller er der, så tror jeg helt klart det». En annen ansatt sier:

«Jeg føler vel det, asså, det er vel egentlig todelt, fordi. For min del så, i min rolle så blir det litt sånn at mye blir jo daglig drift, men så sitter jeg litt på kontoret, og da er man jo innom masse samtaler der vi egentlig har lyst både på kort og lang sikt å bli bedre. Og det er

alt fra styringsverktøy og verktøy som kan hjelpe oss med både fremdriftsplaner og kalender og alt vi kan som en liten bedrift blir flinker til å bruke dem (dataverktøy).. for å kunne kvalitetssikre både det vi har pågående og det som kommer i fremtiden. Og det som har vært. Vi vil jo få..vi vil jo alltid få... hva heter det... 1 og 2 års befaringer i etterkant, slik at man klarer å fange opp og kvalitetssikre at ting tas tak i»

Det må nevnes at informanten som også er eier mente at langsiktige beslutninger er en mer lukket krets, alltså eierne som tar de beslutningene, likevel sier han «vi har jo en tredje kar som er med i beslutningene. Det går litt på fremdrift og planlegging». Her ser man også forskjellen fra garbage – can – teorien, bedriften er ikke strukturert i sine beslutningsvalg slik garbage – can – teorien fremstiller hvordan en organisasjon opererer.

4.2.3 Analyseoppsummering av kortsiktige beslutningsprosesser

Selv om daglig leder sier at han tar de daglige avgjørelsene, så ser vi at han likevel ikke tar alle avgjørelser. De ansatte er autonome og kan ta de beslutningene de må for å løse oppgaven. Noe som understøttes av informantene svar. Alle føler at de kan påvirke de kortsiktige beslutningene, spesielt den ene informantene var klar på at de alltid tok beslutningene som måtte til for å løse de daglige utfordringene som måtte oppstå. Han jobber da kun med prosjekter. Viktigheten av å kunne ta avgjørelser, være autonom i jobben ser ut til å være viktig også for eierne som selv jobber i bedriften. Med tanke på at de også jobber side ved side på «gulvet» noen ganger, kan gjøre med at de har en god forståelse at dette ikke bare er viktig for bedriften når det gjelder å ta vare på de ansatte, men også at de har fokus på at de ansatte er kunnskapskapitalen i bedriften og dette er viktig for at eierne ikke skal bruke tid eller krefter på å mikrostyle bedriften. Dette vil jeg komme nærmere inn på i læringsdelen i oppgaven. Igjen med garbage – can – teorien i tankene så er det flere deltakere som er med på å ta beslutninger, slik sett noen likheter.

4.2.4 Analyseoppsummering av langsiktige beslutningsprosesser

Her ser vi at selv om begge informantene hevder at det er kun dem (eierne) som tar de langsiktige beslutningene det være seg «strategi» eller investeringer, så er de flere som er med på å beslutte hvilke grep man skal ta på lang sikt og ikke minst har påvirkningskraft på de lange linjene. At bedriften er liten og at eierne ofe jobber sammen med de ansatte på

«gulvet» kan gjøre dem mere lydhøre for strategiske valg og hvilke investeringer som bør gjøres. Men likevel så kan man utlede fra eiernes svar som også var informanter at det siste ordet i en sak var deres i å med at det er dem som sitter på pengesekken. Her ser man at man sier en ting, men at virkeligheten ikke nødvendigvis er slik eierne fremstiller den. Man ser også at eierne heller ikke fremstår enige i sin fremstilling av beslutningsprosessene. Det man kan si er at flere er med i prosessene med råd eller forslag som det også forholder seg i garbage – can – teorien.

4.3 Er bedriften læringsorientert i beslutningsprosessene

I denne delen ønsker jeg å finne ut om bedriften har fokus på læring slik at beslutningene og beslutningsprosessene blir bedre både ut ifra et strategisk perspektiv, men også ut ifra et økonomisk perspektiv. Vil også finne hvem som bidrar i læringsprosessene.

4.3.1 Har bedriften fokus på læring og hvem er med å bidra til læring?

Jeg spurte da informantene om det åpnes for læring i beslutningsprosessene. En ansatt svarte:

«Når det gjelder det faglige, så er det pent nødt til å lytte til oss (en på hans team som ikke er med i undersøkelsen) og gjør det. Videre sier han «vi prøver jo å bli bedre», samtidig sier han «ja.... vet ikke om det er så stor forskjell på nu og da»

Daglig leder og eier sier «ja», før han fortsetter:

«Nei, det er jo egentlig alle ansatte, fordi at, er du ute på et prosjekt, så er det jo eierne og daglig leder og dem som faktisk er ute på prosjektene som må ta de beslutningene sammen. Det er dem som er der, så får de rapportere det inn og så får vi ta en beslutning sammen på hvordan de gjør det»

En annen ansatt som også sitter på kontoret, sier:

«for min del så, i min rolle så blir det litt sånn at.... mye blir jo daglig drift, men så sitter jeg litt på kontoret og da er det masse samtaler der vi egentlig har lyst til å bli både på kort og lang sikt bli bedre på ting, og det er alt fra styringsverktøy og verktøy som kan hjelpe oss med både fremfrifisplaner og kalender og alt vi kan som liten bedrift»

videre sier han:

«tja..både ja...jeg føler at jo egentlig at vi er i stadig læring på akkurat det, i forhold til kostnader og utgifter. Og man klara å se at det ikke går så fort som man egentlig tror og man klarer å regulere seg inn etter det».

Salgssjef og eier sier angående læring «ja», videre utdyper han det

«ja, det vil... det blir alltid bedre, bedre trimmet slik at du, når du står ovenfor en case, så er det letter å løse den» «ja, det blir bedre og bedre hele tiden. Det er alltid et forbedringspotensial».

Daglig leder sier «jo, man kan lære noe hele tiden», han fortsetter «Alt har et forbedringspotensiale», han utdypte ikke hva han mente helt konkret.

4.3.2 Analyseoppsummering. Søkelys på læring i bedriften?

Det vi hører de sier er at de har fokus på læring, der alle har mulighet til å bidra til læring i beslutningsprosessene. Det kan se ut som at den læringen de har fokus på er det økonomiske aspektet, som daglig leder sier «ja, det vil alltid bli bedre, bedre trimmet, slik at når du står ober en case, så er den lettere å løse». Tanken er slik jeg forstår det at med å jobbe bedre så vil man spare penger, både i forhold til tidsaspektet på prosjekter og på materiellkostnader. Men samtidig så sier en av informantene som har vært med fra start at han ikke ser store forandringer fra nu og da, som han uttryker seg. Dette kommer også frem fra to av informantene når det gjelder tidsaspektet på prosjekter, der begge poengterer at jobbene/prosjektene har for kort tidsramme. Som en av informantene sier «for eksempel han (daglig leder) sier: dere har en uke på dere. Sant, når vi kommer oppover, så ser vi at det tar minimum 9 dager, så sier vi ifra. Da er det ikke noe problem, hvis det ikke er slik at kunden skal åpne eller. Da står man ekstra på». En annen informant sier «nei, det er jo ikke snarveier da, men det er jo detat man kanskje tror at det..... man regner kanskje tre dager for lite på anbudene og man bommer litt der og det går litt lengre tid enn man tror». Hvis jeg oppfatter informantene riktig så er det et forbedringspotensiale angående læringsprosessene. Men at de prøver så godt som det er mulig å lære er det ingen tvil om og kan delta eller til å bidra i læringsprosessene. Kan man kalle det læring ut ifra et mer teoretisk perspektiv? Hovedpoenget er at organisasjonen lærer og at det fører til forandring i hvordan man gjør «ting» i bedriften, det være seg rutiner eller ny kunnskap med mere. Satt opp mot dobbelkretslæring, så kan man så kan man se ut ifra svarene at de har fokus på hvordan man

skal utøve faget sitt. Det vil si at i denne bedriften ser på hvordan man skal løse oppgaver og hvordan man kan gjøre det bedre for å få et best mulig resultat, slike prosessmessige forhold sees på fortløpende. Dette kommer godt frem når det gjelder utforskning i og med at produktene de bruker stadig vekk forandres i dets kjemikalieske utforming. Om bedriften kan kalles en tolkende organisasjon rent teoretisk er noe uvisst.

4.4 Oppsummering i bedriftens hovedelementer i beslutningsprosessene

Hvis vi ser på hvem som er med i beslutningsprosessene, så ser vi at alle kan bidra på de kortsiktige beslutningene som omfatter daglig drift. De ansatte har stort sett full autonomi i jobben og kan ta avgjørelser som er nødvendige for å løse et problem, med mindre det ikke er mere intrikate problemer av økonomisk karakter eller et tidsmessig problem, da må ledelsen involveres i prosessene, men ledelsen og de ansatte på prosjektet finner en løsning sammen som er best for å løse prosjektet innenfor avtalt tid med kunden. Når det gjelder de langsiktige beslutningene som investeringer eller planlegging av fremtidige jobber så hevder begge informantene at de alene tar beslutningene, men ut ifra svarene til den ene eieren og flere informanter, så er flere være deltagende og kan bidra med forslag og løsninger. Er det så rasjonelle beslutninger, det vil si at man har den fulle oversikt når man tar beslutninger. Eierne som også er informanter svarer at det har de, men vi ser ut ifra svarene til eierne poengteres det, for eksempel i tilbudene på anbudene de gir, så er det forventet at det vil oppstå problemer med å jobben/prosjektet, og at de ikke alltid vet hva problemet vil være, bare at det vil oppstå problemer. Om dette er en fornuftig tilnærming har jeg mine tanker om, men skal ikke komme inn på det. Men det jeg kan si at med tanke på å få ned kostnader og tilleggsutgifter i et læringsperspektiv, så er vel ikke det den beste tilnærmingen. Avslutningsvis kan man si at den læringen som bedriften er nærmest er læring som tilpasning av adferd etter tilbakemelding fra omgivelsene.

4.5 Sammenligning av beslutningsprosessene i dette firmaet opp mot garbage – can – teorien. Er det likhetstrekk?

Ser man hvordan man tar beslutninger i denne bedriften sammenlignet med tilnærmingen i garbage – can – teorien. Så er hovedfokuset på de kortsiktige beslutningene og de dag til dag problemer som blir identifisert, noe også Garbage – can – teorien forespeiler, der man blir

opptatt av dag til dag problemer og mister synet av de langsiktige målene. Her er løsningen mer i likhet med satisfaction (teori) der man finner en løsning som løser situasjonen der og da. Men vi ser samtidig at det er flere deltagere som er involvert i beslutningsprosessene og ikke bare en person som man kanskje skulle tro med en leder. Når det gjelder beslutningsmuligheter på sikt så ser vi at selv om man prøver å lære av tidligere problemer og beslutninger som er tatt, og at eierne sier at de har søkelys på å lære eller «trimme» så har de ikke søkelys på flere beslutningsmuligheter, beslutningsvalget blir det som løser det beste der og da. Vi ser at noen likheter er det i forhold at det er flere deltakere som bidrar til å problematisere og identifisere løsninger. Det er kun i situasjoner der problemet oppstår igjen og igjen at som daglig leder sier «da må vi ta tak i det (problemet)». Man er lite i forkant selv om man vet at problemer vil oppstå, dette gjør at valgmulighetene på hvilke løsninger som kan være mest gunstig for både tidsplan og kostnadsbilde blir få eller i verste fall lite gunstig.

Det som er den største forskjellen er nok at det ikke ligger en fast plan på hvordan man skal kunne oppnå mål som bedriften setter. I denne bedriften har man ingen markeds og startegiplan som kan hjelpe dem å styre i riktig ønsket retning. Her er det markedet som setter målet for bedriften, det vil si at målet til bedriften handler om omsetning. Dette målet settes ut ifra hva man har på «blokka», og så setter man seg et mål som ikke er lett å nå, ifølge en av informantene som også er eier av bedriften. Målet kvalitetssikres ikke i form av noen bestemt plan. For å se om målet er i rute, ser de på om man holder budsjett måned for måned. I motsetning av i større organisasjoner, da ut ifra Garbage – can – teorien, der man hele tiden ser etter problemer som kan hindre organisasjonen å nå målet, flere løsninger blir skissert, flere er med i planleggingen/strategien for å nå muligheten og sammen i ledelsen ser de på beslutningsmuligheter. Men i likehet med en liten bedrift så er fokuset til komplekse bedrifter et fokus på dag til dag problemer, som da ikke nødvendigvis sørger for at de når sine mål og visjoner.

4.6 Læring i organisasjoner

I dette avsnittet vil jeg skrive om læring i organisasjoner siden læring er viktig for en organisasjon for å holde seg konkurransedyktig i et stadig skiftende marked, det kan være seg å holde seg oppdatert på lovendringer som for eksempel miljøkrav som akkurat nå er et stort søkelys på, eller lovendringer angående eksport osv. Eller det kan være seg teknologiske

endringer som gjør at man må endre organisasjonsstruktur eller fornyelse av maskinparken. Alle disse endringene har noe å si for beslutninger som blir tatt i organisasjonen.

4.6.1 Hva er læring i organisasjoner

Vanligvis tenker de fleste av oss som læring er noe som har foregått når personer har tilegnet seg ny kunnskap eller utviklet nye ferdigheter. Forskjellen mellom kunnskap og ferdigheter kan presiseres som følger: Kunnskap er innsikt i hvorfor noe fungerer eller skjer, mens ferdigheter er evnen til å bruke kunnskapen til å få noe til å fungere eller å skjere. Noen ganger refererer læring til hvordan adferden endres fordi man har fått ny kunnskap. I det meste av litteraturen om læring i organisasjoner viser begrepet «læring» både til at man tilegner seg ny kunnskap, og til og med endrer adferd. Læring er alltså en prosess der mennesker og organisasjoner tilegner seg ny kunnskap, og endrer sin adferd på grunnlag av denne kunnskapen (Jacobsen og Thorsvik 2013: 253).

En definisjon på læring lyder slik «læring er en relativt varige forandringer av adferd og adferdsmuligheter som et resultat av erfaring eller øvelse. Denne definisjonen viser at ut ifra læringsteori ser adferd som et resultat av tidligere erfaringer. Selv om definisjonen er nokså brukbar når det gjelder læring, er den kanskje mindre egnet til å få frem hva som skiller læringsteoriene fra for eksempel rolleteoriene. (Brocks – Haukeland 2014:175/176). Skal ikke komme inn på rolleteoriene, men nedenfor kommer jeg inn på noen av perspektivene innenfor læringsteoriene.

Det finnes så mange perspektiver på organisasjonslæring. Skal da komme inn på noen av dem:

1. Enkel og dobbelkretslæring
2. Utforskning og utnyttelse
3. Tolkende organisasjoner
4. Kontekst for læring (det vil si de faktorer som påvirker læring)
5. Læring som informasjonsbearbeiding
6. Kunnskapsbasert strategi

4.6.2 Enkel og dobbelkretslæring

Et av de tidligste bidragene på dette området var Chris Argyris og Donald Schøns (1974,1978) samt Argyris (1976) modell for læring. Forfatterne ser på læring som noe som er koblet til handling, og mener feedback – for eksempel ved å gi informasjon om resultatet av handlinger – er måten man hovedsaklig lærer på.

Argyris (1976) definerer læring som «oppdagelsen og korrigerende av feil» og feil som en «egenskap hos menneskers kunnskapsom gjør at man handler ineffektivt». Den kunnskapen vi omsetter i handling, er ikke alltid optimal, og for å endre handlingen må vår kunnskap om handlingen forbedres. Vi må alltså gjøre feil for å korrigere feilen, og det er i korrigerende læringen ligger. For at refleksjon over handlinger i neste omgang skal påvirke og forbedre handlinger, kreves det at individet eller organisasjonen er mottakelig for informasjon og innstilt på å endre handlingen, og dermed vil lære (Erikson-Zetterquist, Kalling, Styhre og Woll 2015:222).

Hva er enkelkretslæring? Når man lærer seg kontinuerlig å redusere feil som oppstår på grunn av tilfeldigheter eller uheldige hendelser. Som navnet enkelkretslæring illustrerer består enkelkretslæring av en «runde» i sekvensen handling – refleksjon – handling.

Dobbelkretslæring, derimot, indikerer at man gjør ytterligere refleksjoner og tanker utenfor den eksisterende referanserammen. Dette krever at man er mottakelig og har vilje til endring, man har energi nok til å lære og tilgang til informasjon som kan omsettes til handling, slik endrer man kunnskapen og kan dermed radikalt forbedre effektiviteten (Argyris 1976). dette er en sterkere form for læring og kan få større konsekvenser på det organisatoriske nivået.

Innen dobbelkretslæring betyr også at man har en form for «avlæring», det vil si å «glemme» tidligere kunnskap, blir en viktig del av læring i organisasjonen (Hedberg 1981) (Erikson-Zetterquist, Kalling, Styhre og Woll 2015:223). Innen dobbelkretslærende organisasjoner vil man bestrebe seg etter å få tak i relevant informasjon, ha en åpen struktur, dele på å ta beslutninger og ha høy aksept for feil (Erikson-Zetterquist, Kalling, Styhre og Woll 2015:224).

4.6.3 Utforskning og utnyttelse

James March står bak et annet viktig bidrag til feltet på organisasjonslæring. Hos March ses læring som en prosess med to sentrale innslag, exploration og exploitation, som bygger på

ideen om enkelt – og dobbelkretslæring og tar den videre. Utforskningen innebærer at organisasjoner utforsker og utvikler ny kunnskap, og er ikke så ulik det Argyris (1976) kaller for dobbelkretslæring. Utnyttelse, på sin side, ligner det som kalles enkelkretslæring (Erikson-Zetterquist m fl 2015:224) March ser på utforskning og utnyttelse som to gjensidige prosesser. Organisasjoner må alltså gjøre begge deler for å dra nytte av læring. For langsiktig overlevelse kreves det at organisasjoner, samtidig som de skaper ny kunnskap, utnytter etablert kunnskap (Erikson-Zetterquist m fl 2015:225).

4.6.4 Tolkende organisasjoner

Gjennom å tolke responsen på egen adferd, for eksempel markedets respons på ny produktlantering, korrigeres organisasjonens handlinger stegvis. Handlinger og valg som er koblet til tilfredsstillende resultater, vil gjentas, mens andre korrigeres. Det er et handlingsmønster som er effektivt i stabile tider, men som er veldig vanskelig å endre.

Daft og Weick (1984) legger vekt på tolkningens betydning for læring. Organisatorisk læring består av tre sekvensielle faser:

1. «Scanning», som betyr mer eller mindre eksplisitt innsamling av data
2. Tolkning av data, som betyr at dataene gis en mening
3. Handling, som betyr at man handler på grunnlag av den tolkningen som er gjort

Organisatorisk tolkning defineres slik:

Proessen med å oversette hendelser og utvikle felles forståelse- og konseptuelle ordninger blant medlemmer av toppledelsen (Daft og Weick 1984: 286) (Erikson-Zetterquist m fl 2015:227).

De mener at det finnes to dimensjoner som styrer en organisasjons tolkning.

Synet på omverdenen. Det vil si i hvilken grad det går å analysere omverdenen og dens ulike aspekter på en relevant måte.

Graden og karakteren av interaksjon med omverdenen, det vil si på hvilken måte man interagerer med omverdenen.

Det finnes da fire måter å tolke omverdenen på:

1. Konstruksjon (enacting)

2. Oppdahlse (discovery)
3. Betinget tolkning (Conditioned viewing)
4. Tilfeldig tolkning (undirected viewing)

Teorien om tolkninger bygger på at organisasjoner er forskjellige når det gjelder synet på omverdenen og interaksjoner med den (Erikson-Zetterquist m fl 2015, 228/229)

4.6.5 Læring og kontekst

Et annet bidrag innenfor feltet organisasjonslæring er Marlene Fiol og Majorie Lyles' (1985) bidrag. Deres artikkel tar for seg en analyse av alle tekstene som er skrevet om temaet organisasjonslæring. På bakgrunn av den artikkelen konstaterer de at det finnes to typer av, eller nivåer av, organisasjonslæring: Læring på «lavere» nivåer, som tilsvarer enkelkretslæring, og læring på «høyere» nivåer handler om endringer av rutiner og atferd, mens læring på høyere nivåer handler om å utvikle eksisterende normer og verdier og regler (Erikson-Zetterquist m fl 2015, 229).

Fiol og Lyles diskuterer læringens kontekst (på høyere nivåer) og de faktorene som påvirker læring og blir påvirket av læring, og kommer frem til fire faktorer som er viktige:

1. Organisasjonskultur
2. Strategi
3. Organisasjonsstruktur
4. Omverdenen

Fiol mener det er vanskeligere å lære om en mer kompleks omverden, mens en mer statisk omverden på den annen side ikke gir særlig grunn til avanserte refleksjoner og spørsmål knyttet til eksisterende kunnskap.

4.6.6 Læring som informasjonsbearbeiding

I et mer konkret forsøk på å beskrive hva læring i organisasjoner er, har George Huber (1991) bidratt med en oppsummering av læringsprosesser i organisasjonen gjennom å ta utgangspunkt i fire sentrale begreper og prosesser:

1. Kunnskapsinnhenting – Kunnskapsinnhenting defineres som den prosessen hvor igjennom kunnskap skaffes.
2. Intern distribusjon av kunnskap – som er selve spredningen av kunnskap fra individ til individ, eller fra individ til organisasjon. Som skjer nettopp fordi organisasjonen skal dra nytte av den kunnskapen som en medarbeider eller gruppe av medarbeidere har utviklet.
3. Tolkning av informasjon – som omhandler spesielt hvorvidt organisasjonen kan oppnå felles tolkning. Huber mener at konsensus er sentralt for organisasjonen kan sies å ha lært. Følgende faktorer: Enhetlig dominerende logikk, tilgang til media og informasjonsbelastning.
4. Organisatorisk hukommelse – En mekanisme som sørger for at kunnskap dokumenteres og arkiveres slik at de kan brukes som et grunnlag for videre forståelse for fremtiden.

(Erikson-Zetterquist m fl 2015, 231 - 233)

4.6.7 Kunnskap som organisatorisk ressurs

Kjernen i de teoriene som er beskrevet ovenfor, er at det er læring som ligger til grunn for organisasjonens karakter og historikk, de overgripende prosessene som gjør at organisasjoner lærer, omfanget og karakteren av dem, de fasene inngår i dem, konteksten de er i og tolkningsmønstre som finnes. Men det er visse mangler. Det faktum at de nettopp utgjør overgripende prosesser, er en svakhet. En leder eller en medarbeider som er interessert i læring for sin egen del, får kanskje ikke så mye konkret å arbeide med. Det er heller ingen av referansene som er opptatt av læringens rolle for lønnsomhet og strategiutvikling (utenom Fiol og Lyles, som kort beskriver at det finnes en kobling mellom strategi og læring). Den eneste tilnærmingen innenfor læringsfeltet som tar høyde for dette perspektivet, er den ressursbaserte tilnærmingen (Erikson-Zetterquist m fl 2015,234).

4.6.8 Prinsipper for beslutningstaking

Det som skiller ressursbaserte perspektiver fra andre perspektiver, er vektlegging av kunnskapens strategiske betydning.

Kunnskap er en kvalitativ egenskap, og den er knyttet til handling. Det er gjennom handlinger vi manifisterer kunnskp. Med dette handlingsorienterte synet på kunnskap stilles visse krav til organisasjonen, og spesielt når det gjelder prinsippene for beslutningstaking. Fire prinsipper er spesielt viktige å forstå hvordan organisasjoner kan skape og utnytte kunnskap:

1. Tolkingsfleksibilitet
2. Grensesnittshåndtering
3. Forståelse for institusjonell innflytelse
4. Forståelse for gjensidig avhengighet mellom ulike aktiviteter

Tolkingsfleksibilitet handler om å muliggjøre og tolerere at eksisterende kunnskap kontinuerlig utfordres. Om man ikke er fleksibel eller aktiv i tolkningene, spiller ikke de øvrige prinsippene noe stor rolle. Er da fleksibiliteten høy i organisasjonen er det trolig at organisasjonens grensesnitt mot omverdenen endres innenfra. Resultatet av læring kan være større eller mindre enheter, fusjoner, nye divisjoner, nye kommunikasjonsveier, nye styringsmekanismer og outsourcing. Alle disse faktorene påvirker hvordan organisasjonens aktivitetssystem betraktes utenfra. Dermed blir forståelsen av eksterne institusjoner – som kunder, leverandører, konkurrenter og andre interessenter – veldig viktig. Det fjerde prinsippet dreier seg om synet på gjensidig avhengighet mellom komponenter i organisasjonens aktivitetssystem. Noen ressurser eller aktiviteter kan betraktes som å være i vakuum, som uavhengige ressurser med en spesiell verdi. Forståelsen for hvordan ulike aktiviteter henger sammen, bør derfor påvirke hvilke beslutninger man tar når det gjelder læring (Erikson-Zetterquist m fl 2015, 235/236).

4.6.9 Læring som kunnskapstilegning

Psykologiske perspektiver på læring som setter søkelys på hvordan individet lærer, men kan også anvendes på hvordan organisasjoner (Shipton og Defillippi 2007; Starbuck og Hedberg 2001). Vi kan skille mellom to måter å tillegge seg kompetanse på:

1. Læring som tilpasning av adferd etter tilbakemelding fra omgivelsene (adferdsteorier om læring)
2. Læring gjennom å behandle informasjon (kognitive teorier om læring)

Adferdsteorier om læring betrakter læring som et resultat av at individet mer eller mindre automatisk reagerer på tilbakemelding fra omgivelsene. Definisjonen på læring blir ut ifra dette en observerbar endring i adferd (Shipton og DeFillippi 2007).

Kognitive teorier om læring legger vekt på den som lærer oppfatter, analyserer, planlegger og tar valg (Starbuck og Hedberg 2001:333) Disse teoriene tar utgangspunkt i det som foregår i den lærende selv, og hjelper oss til å forstå hvordan vi tilegner oss, behandler og lagrer informasjonen i hukommelsen for senere bruk.

På samme måte som læring på individnivå har et implisitt forbedringsaspekt ved seg, kan vi si at læring på organisasjonsnivå er prosesser der virksomheten forbedrer måten den fungerer på, basert på bedre kunnskap og forståelse (Fiol og Lyles 1985). vi har sett at kan føre til endring i adferden til enkelt individer. Rutiner kan være en måte å betrakte organisasjoners adferd på, og vi kan da si at organisasjoner lærer ved at de omsetter kunnskap som er basert på historiske erfaringer, til rutiner som gir retningslinjer for adferd (Levitt og March 1988). erfaringer kan alltså lagres i rutiner og eventuelle endringer i rutiner som vil styre adferd i fremtiden. Huber (1991) diskuterer organisasjonslæring som de aktivitetene organisasjoner gjennomfører med tanke på innsamling, fortolkning. Lagring og bruk av informasjon og kunnskap. Dette er en betydelig parallell til beskrivelsene de kognitive teoriene gir av hvordan individet lærer. (Mikkelsen og Laudal 2016, 244/245).

I dette avsnittet om læring i organisasjoner har jeg beskrevet de forskjellige perspektivene innen læring i organisasjoner. Kommet kort inn på at læring også foregår i organisasjoner på individ nivå som kan føre til overføring av kunnskap, som igjen fører til endring og læring organisatorisk.

Avslutningsvis kan vi beskrive læring mellom individ og organisasjonsnivå. En læringssirkel:

1. Det enkelte individ får ny kunnskap og ideer om hvordan ting kan gjøres bedre
2. Ny kunnskap formidles til andre i organisasjonen
3. Man blir på et kollektivt nivå enig om å endre praksis
4. Organisasjonens praksis endre
5. Medarbeiderne i organisasjonen får nye erfaringer
6. Det enkelte individ analyserer sine erfaringer
7. Tilbake til punkt 1, og slik fortsetter det i en loop (sirkel)

(Jacobsen og Thorsvik 2013, 355)

4.7 Kritikk av beslutningsteoriene

Nå har jo verden og organisasjonsstyper endret seg og forskningen går fremover som man ser hva Nils Brunsson påpeker.

Det er ikke alle beslutningsprosesser som lar seg beskrive ved hjelp av søppelmodellen, hvor prosessen preges av anarki og tilfeldigheter. Nils Brunsson har videreutviklet ideer fra Carnegie Mellon – skolen og viser hvordan beslutninger kan fattes ut ifra en mer standardisert modell- Brunsson skiller mellom decision rationality, på norsk «beslutningsrasjonalitet», og action rationality, på norsk «handlingsrasjonalitet». Handlingsrasjonalitet handler om at organisasjonen må ha en strategi som tar høyde for fremtidens utfordringer og muligheter, og at organisasjonen må kunne ta beslutninger ut ifra denne strategien. I følge Brunsson har organisasjoner problemer med å handle i overstemmelse med begge disse perspektivene på en gang. Noen ganger prioriterer de øyeblikkelig handling, uten å ta hensyn til det langsiktige perspektivet, andre ganger det motsatte.

Når en organisasjon følger den ene form for rasjonalitet, blir den ofte kritisert for å ikke følge den andre – noen som fører til at organisasjoner alltid blir kritisert og fremstår som irrasjonelle. De to rasjonalitetene bygger på to ulike logikker med hensyn til hvordan man ser verden: som i den velkjente hare – eller and – illusjonen. Det er ikke mulig å se begge variantene samtidig. Brunsson har i det senere tid videreutviklet dette resonnementet og snakker om The Organization of Hypocrisy (1989/2002), den «hyklerske organisasjonen», som hele tiden jobber med doble perspektiver og doble logikker. For å nå målene sine må organisasjonen handle her og nå på ulike måter, samtidig som den beslutningsrasjonelle logikken krever at disse kortsiktige handlingene legitimeres (Ulla Eriksson-Zetterguist m. fl 2015, 131).

Organisasjonsteoretisk ideologi er for Brusson et «kognitivt fenomen» som handler om de felles forestillingene, de forestillingene som deles av organisasjonens medlemmer. Når individer har en felles ideologi, er det letter for dem å bli enige om hva som er passende beslutninger. Det betyr at mange av de beslutningene som tas, allerede er tatt da de er i overstemmelse med organisasjonsmedlemmenes delte ideologi. Organisatoriske ideologier er

derfor mer styrende for hva som foregår, enn det organisasjonens formelle prosedyrer er (Ulla Eriksson-Zetterguist m. fl 2015, 132).

4.8 Oppsummering av analysen opp mot kritikk av beslutningsteoriene

Som man ser ut av analysen tar bedriften ikke alltid nødvendigvis rasjonelle valg, ut ifra mål og visjon. Her har Brunsson et poeng. Denne bedriften bedriver handlingsrasjonalitet, ofte preger det driften. Men selv om bedriften ikke alltid tar rasjonelle beslutninger, er de som organisasjon samstemt og deler felles ideologi og derfor er ideologien mer styrende for de beslutningene som blir tatt. Organisatoriske formelle prosedyrer er stort sett fraværende. Bedriften har doble perspektiver, men preges av å ta kortsiktige beslutninger. De kortsiktige beslutningene blir rettfærdiggjort. Som Brunsson proklamerer:

... For å nå målene sine må organisasjonen handle her og nå på ulike måter, samtidig som den beslutningsrasjonelle logikken krever at disse kortsiktige handlingene legitimeres (Ulla Eriksson-Zetterguist m. fl 2015:131)

I denne bedriften legitimeres disse valgene med at kunden alltid er i fokus og agerer deretter ifølge en av eierne og de ansatte.

5.0 konklusjon

I denne oppgaven har jeg forsøkt å få svar på hvordan beslutningsprosessene er i mindre bedrifter, hvem som er med i beslutningsprosessene og hvilket grunnlag de bygger sine beslutninger på og om de har søkelys på læring i organisasjoner som omhandler beslutningsprosesser.

Hvordan skal man da oppsummere denne studien?

Studien viser at bedriften i sin beslutningsprosess er vel så kompleks som Garbage – can – teorien viser til. Det er flere som er med i beslutningsprosessene som bærer i hovedsak å bære preg av å være dag til dag beslutninger, det vil si kortsiktige beslutninger som omhandler den daglige drift, som kan ta fokus bort fra det store bildet, det vil si at man «glemmer» de lange linjene slik som Garbage – can teorien beskriver. Det kommer da frem at alle kan og bør bidra med å se på forbedringspotensialer i alle ledd i bedriften, uten at det som da blir foreslått fører til noen endring, noe som begge ansatte påpekte. I tillegg kan alle være med på å påvirke de langsiktige beslutningene som tas, men da ikke de lange linjene som en av eierne nevnte i sitt intervju, som også daglig leder bekreftet og var rimelig klar på var eierens prerogativ. Men det kommer likevel frem at de kan komme med forslag på løsninger som omhandler økonomiske spørsmål eller forslag til hvilke investeringer det bør ses på, men eierne har da siste ordet. Så selv at man kunne tro i en liten bedrift med en leder er den som tar alle avgjørelsene, så viser det seg at lederen ikke gjør det alene. Eier og daglig leder oppfordrer faktisk alle til å bidra i beslutningsprosessene, spesielt da angående daglig drift og de problemer som oppstår fortløpende.

Det påstås videre at bedriften er rasjonell i den forstand at de hevder at beslutningene som tas, tas på et kvalifisert grunnlag. Men ut ifra daglig leders svar, så er det tydelig at for eksempel i anbudene som de er tilbydere på, er det tilknyttet usikkerhet, det vil si at de vet at problemer vil oppstå. Noe som da understøttes av de andre informantene. Ifølge daglig leder så er det en kalkulert risiko. Selv om bedriften ikke har en marked og strategiplan, kan de se ut som at de likevel har en bevist strategi når det gjelder spesifikt anbudene de gir tilbud på, men skal ikke komme nærmere inn på strategispørsmålet i denne oppgaven. Selv om de ikke har en marked og strategiplan er de styrt av budsjett og måloppnåelse. Uten at de tar spesifikke grep for å oppnå mål.

Må man ha en strukturert plan for å lykkes?

En fastlagt plan kan også være problematisk slik Marsh (2008:94) beskriver. Målet endrer seg over tid og karakteren av disse endringene påvirker så vel kvaliteten av den personlige og samfunnsmessige utviklingen som utfallet av beslutningsadferden, så må en teori om handlingsvalg på en eller annen måte rettferdiggjøre, at den ikke tar hensyn til disse fenomenene. Slik at vi kan da stille oss spørsmål om man nødvendigvis trenger en strukturert plan slik en markeds og strategiplan kan gi. For slik det ser ut så lykkes bedriften på tross av mangel på en fast plan.

I forhold til rasjonalitet så skiller bedriften seg ut ifra Garbage – can – teorien i den forstand at bedriften ikke nødvendigvis ser etter problemer i forkant slik Garbage – can – teorien forespeiler at komplekse organisasjoner gjør, men de er forberedt på at problemer vil komme. Men likevel har de ikke spesifikke planer på hvordan problemer som oppstår skal løses, slike garbage – can – teorien sier at det legges planer for i komplekse organisasjoner. Her er Brunsson sine teorier nærmere sannheten om hvordan organisasjoner løser problemer som oppstår plutselig. Visse likheter er det, men måten denne bedriften jobber med problematikk ligger nærmere satisfaction teori, som beskriver at problemer som oppstår plutselig blir løst med en tilfredstillende handling som løser problemet, uten tanke på beste løsning. Slik at her kan man nok si at bedriften ikke handler rasjonelt.

Videre har jeg sett på om bedriften har fokus på læring i beslutningsprosessene, for i en bedrift som har bestemte mål og visjoner så er læring en viktig faktor for å kunne lykkes, og i følge alle informantene så var de samstemt på at bedriften forsøkte hele tiden å bli bedre i alle ledd, og ble da som nevnt tidligere i dette avsnittet oppfordret av daglig leder og eier om å bidra med forbedringer og løsninger som kunne gjøre bedriften bedre, noe som også omfatter beslutninger og prosesser rundt beslutninger og dets grunnlag. Slik sett kan vi si bedriften følger lærings sirkelen til Jacobsen og Thorsvik (2013) som nevnt i 4.1.9. Men det er ikke tvil om at de som organisasjon har et forbedringspotensial, noe samtlige informanter var enige om i intervjuene.

Jeg har i denne oppgaven studert hvordan beslutningsprosesser er i en liten bedrift, hvem som er involvert og hvilket grunnlag de bygger sine beslutninger på, og til slutt har jeg sett på om bedriften har søkelys på læring i beslutningsprosessene og dets grunnlag. Det har jeg gjort med å intervju fire informanter i en liten bedrift i Nordland. Jeg har da analysert deres svar og sammenlignet deres svar opp mot støtteteorien Garbage -can -teorien. I tillegg har jeg sett

på kritikken som Nils Brusson kommer med av garbage – can – teorien opp mot analysen av beslutningsprosessene i denne bedriften jeg har studert og sett på likheter og forskjeller i beslutningsprosessene.

Det vi kan si er at sammenlignet med støtteteorien Garbage – can – teori, så er det noen likheter, men vel så mye forskjeller. Det samme kan sies om Nils Brussons tilnærming til beslutningsteoriene. Her er det også noen likheter, men også en del ulikheter som nevnt i forrige avsnitt. Det vi kan si er at i denne bedriften ikke kan plasseres i noen bestemt type teori, jeg vil nok si at den er teoretisk sett en hybrid av flere teoretiske retninger, men at den nok ligger nærmere en hypokratisk organisasjon enn en garbage – can - teori organisasjon, men likevel en egen hybrid, som jeg tror muligens flere mindre bedrifter kan plasseres i.

Med det mener jeg at mindre bedrifter med et lite lederskap er avhengig av å ha en åpen organisasjon. Som betyr at en bedrift med en leder er avhengig av å ha noen eller noe å støtte seg til for å kunne ta avgjørelser, basert på at det er nødvendig å få tilbakemeldinger på de beslutninger man tar, det være seg strategiske økonomiske valg eller kostnadsbesparelser, også for å kunne ta læring av sine beslutninger. Uten at de ansatte da bidrar med sin kunnskap og informasjon vil det kunne være vanskelig å holde god kontroll på for eksempel planlegging av prosjekter, kostnadskontroll eller andre utfordringer som oppstår underveis. Dermed kan det se ut som bedriften som organisasjon har best mulighet for å lykkes ved å ha en flat struktur med en åpen kommunikasjon som er toveis. Ut ifra dette perspektivet mener jeg denne bedriften klarer nettopp det. Selv uten en klar strategi og uten en klar gjennomføringsplan lykkes de nettopp på grunn av at strukturen er flat, kommunikasjonen flyter begge veier og man drar alle i samme retning, deler samme ideologi og drar sammen får å nå de satte mål. Dette på tross av hva man kanskje skulle tro. Man trenger nødvendigvis ikke en spesifisert plan for å nå sine mål. Men man kan nok tenke seg til hvis bedriften ønsker å fortsette å vokse, med de utfordringer de gir med en større organisasjon, at det vil være fornuftig å bli mer strukturert og målrettet for å kunne nå sine mål.

Litteraturliste

Cohen Mickael D, James G March, Johan P Olsen. 1972: A garbage can model of organizational choice

Administrative Science Quarterly. Mar 1972. Vol.17. No. 1 (Mars 1972).

Published by: Sage Publications Inc.

Pp 1 -25. Url: [Http://www.jstor.org/stable/292088](http://www.jstor.org/stable/292088)

Brocks – Haukedal William. 2014 (8.utgave) 5. opplag: Arbeids og Leder – Psykologi: 2014.

Cappelen Damm AS 2010

Blaikie Norman, Jan Priest. 2019 (3. utgave) - 2. opplag. Designing social research

Polity Press 2019

March James. G. 2008 (2. utgave). Fornuft og forandring – ledelse i en verden beriget med uklarhet

oversatt av Kristian Kreiner og Marianne Risberg

Forlaget Samfunnslitteratur 2008

Jacobsen Dag Ingvar og Jan Thorsvik (4. utgave) 2013. Hvordan organisasjoner fungerer
Bokforlaget Vigmostad og Bjørke 2013

Tjora Aksel (3. utgave) – 4. opplag 2020. Kvalitative forskningsmetoder – i praksis

Gyldendal Norsk Forlag AS 2017

Eriksen – Zetterquist Ulla, Thomas Kalling, Alexander Styhre, Kristin Woll (1. utgave) – 2. opplag 2015. Organisasjonsteori

CAPELEN DAMM AS, 201

Roos Gøran, Georg Von Krogh, Johan Ross, Lisa Bold-Christmas (6. utgave 2014) – 2. opplag 2015. Strategi – en innføring

Fagbokforlaget Vigmostad og Bjørke 1996

Mikkelsen Aslaug og Thomas Laudal (2.utgave) 1. opplag 2016. STRATEGISK HRM 2 – hms, etikk og internasjonale perspektiver

Cappelen Damm AS 2016

Thagaard Tove, (5. utgave) 1.opplag 2018. Systematikk og innlevelse – en innføring i kvalitative metoder

Vigmostad & Bjørke AS

Skog Ole-Jørgen (2. utgave) - 8. opplag 2017. Å forklare sosiale fenomener – en regresjonsbasert tilnærming

Gyldendal Norsk Forlag AS 2004

Vedlegg I

Informasjonskriv til intervju

Hvordan beslutningstaking foregår i en mindre bedrift.

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å få en forståelse hvordan beslutninger blir tatt i den bedriften du jobber i. I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål

Formålet er å finne ut hvordan beslutninger blir tatt i små bedrifter. Studiet har som hensikt å finne ut av problemstillingen «Hvordan beslutninger tas i mindre bedrifter» og om de utfordrer beslutningstaking innenfor garbage – can – teori. Studiet er mitt prosjekt i min masteroppgave innen samfunnsvitenskapelige fag med fordypning i erfarings basert human resource management. Det vil da si at dataene som blir innsamlet i dette studiet kun vil bli brukt til denne oppgaven

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Fred Skoglund Jensen er ansvarlig for prosjektet, *i samarbeid med veilder Maja Nilsen ved Nord Universitet*

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

For å kunne svare på min problemstilling, er jeg avhengig av noen som har innsikt i beslutningsprosessene i bedriften. For å kunne få en bredere forståelse av beslutningsprosessene blir både eiere av bedriften tatt kontakt med, ledere og utvalgte ansatte som har innsyn i beslutningstakingen, Du er da en av fire som jeg har tatt kontakt med i dette prosjektet.

Hva innebærer det for deg å delta?

Metoden som vil bli brukt i denne datainnsamlingen er intervju. Grunnet Covid – 19 så vil det være mulighet for å kunne ta intervjuene via live chat slik som Zoom, Teams eller andre plattformer hvis smittesituasjonen skulle tilsi at det er den beste løsningen for å unngå smittespredning eller sykdom. Opplysningene som du vil/kan gi vil bli tatt lydopptak av slik at opplysningene du gir blir best mulig ivaretatt og gjengitt. Skulle det være nødvendig med tilleggsspørsmål vil jeg kontakte deg via telefon eller sende deg en forespørsel på mail. Opplysningene du gir vil kun omhandle beslutningsprosesser i din bedrift. Disse intervjuene vil bli transkribert, og når resultatet på oppgaven foreligger, vil opplysningene bli slettet.

Det er frivillig å delta

Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykket tilbake uten å oppgi noen grunn. Alle dine personopplysninger vil da bli slettet. 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

Jeg vil bare bruke opplysningene om deg til formålene vi har fortalt om i dette skrivet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket. Informasjonen vil bli anonymisert, slik at hvem som har gitt opplysninger ikke vil komme frem. Oppgaven vil bli tilgjengelig for deltakerne hvis det er ønskelig. Skulle oppgaven bli publisert vil ikke deltakerne kunne gjenkjennes. Skulle opplysninger bli publisert vil det kun være hvordan beslutningsprosesser foregår i små bedrifter

Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?

Opplysningene anonymiseres når prosjektet avsluttes/oppgaven er godkjent, noe som etter planen er 15. mai 2022, med sensur juni 2022. og opplysningene vil da i sin helhet bli slettet.

Hva gir meg rett til å behandle personopplysninger om deg?

Jeg 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.

Dine rettigheter

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

- innsyn i hvilke opplysninger vi behandler om deg, og å få utlevert en kopi av opplysningene
- å få rettet opplysninger om deg som er feil eller misvisende
- å få slettet personopplysninger om deg
- å sende klage til Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger

Hvis du har spørsmål til studien, eller ønsker å vite mer om eller benytte deg av dine rettigheter, ta kontakt med: Nord Universitet ved Maja Nilsen eller undertegnede.

Vårt personvernombud: Nord Universitet ved Torill Kringen

Hvis du har spørsmål knyttet til NSD sin vurdering av prosjektet, kan du ta kontakt med:

- NSD – Norsk senter for forskningsdata AS på epost (personverntjenester@nsd.no) eller på telefon: 53 21 15 00.

Med vennlig hilsen

(Forsker/veileder)

Student

Fred Skoglund Jensen

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet *Hvordan beslutningstaking foregår i små bedrifter*, 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 juni 2022.

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

Vedlegg II

Intervjuguide

Intervjuguide

Innledning

Presentasjon av hva som er formålet med studien

- Å finne ut av hvordan beslutninger blir tatt i mindre organisasjoner og hvem som deltar

Informasjon

- om anonymisering
- At de kan trekke seg når som helst
- Om de ikke ønsker å svare har de full mulighet til det
- Intervjuet vil bli tatt opp og lagret til studien er ferdigstillt

Åpningsspørsmål

1. Hva heter du?
2. hvor gammel er du?
3. Hva er din stilling i bedriften?
4. Hvor lenge har du vært ansatt i bedriften?
5. Hva er din rolle/oppgave i bedriften?

Refleksjonsspørsmål

1. Hvordan oppfatter du din rolle i bedriften?
2. Har du beslutningsmakt?
3. Har du påvirkningskraft i beslutningsprosessene?
4. Har bedriften noe mål og visjon, da hvilke og hvordan er beslutningsprosessen i forhold til mål og visjon?
5. I forhold til mål og visjon. Finnes det en markeds og strategiplan for bedriften?

6. Hvis nei, hvordan vet du da om de beslutningene som tas vil kunne oppfylle mål og visjon? Hvordan kvalititetssikrer du mål/strategi?
7. Mener du beslutningene er i samsvar med mål og visjon?
8. Hvis ja, vil du si at beslutningene som tas følger markeds og strategiplanen?
9. Vil du si at beslutningene som tas ofte er preget av kortsiktige løsninger? (det vil si at beslutninger som blir tatt, er beslutninger som stort sett handler om daglig drift, som skal løse problemer der og da? Eller er det beslutninger tatt i forhold til langsiktige mål?)
10. Hvordan mener du beslutningene tas i bedriften?
11. Hvordan oppfatter du beslutningsprosessene i bedriften?
12. Med tanke på din stilling, mener du at beslutningsprosessene kunne vært løst bedre? Kan du gi noen eksempler?
13. Mener du at beslutningene som blir tatt, er tatt på et kvalifisert grunnlag (dvs. At beslutningene tas med full kjennskap til problemet)?
14. Har du i den tiden du har vært i bedriften sett beslutningsprosessene forandre seg ut ifra et læringsperspektiv for bedriften (f.eks i forhold til prosjekter før og nå)?
15. Vil du si at det åpnes for læring i beslutningsprosessene i bedriften?
16. Hvilke personer er med i beslutningsprosessene i bedriften?
17. Vil du si at i beslutningsprosessene er det et potensiale for forbedring, i så fall hvilke?
18. Skulle det være potensiale for forbedring i beslutningsprosessene, tror du hvis du skulle komme med forslag til forbedring, at du ville bli hørt? Eller ha mer å si i beslutningsprosessene?
19. Med tanke på din rolle i bedriften, vil du si at andre i bedriften etter det du kjenner til, blir hørt i beslutningsprosessene?
20. I så tilfelle hvilke beslutninger kan man bli hørt på? (Det vil si, mest angående daglig drift eller mer langsiktige mål)

Avslutningsspørsmål

1. Har du noe å tilføye, det vil si, er det andre momenter du mener er relevant for problemstillingene i min masteroppgave?
2. Har du noen spørsmål angående oppgaven eller den videre prosessen?

Takk for hjelpen

Vedlegg 3.



Vurdering

Referansenummer

228943

Prosjektittel

Hvordan blir beslutninger tatt i mindre bedrifter?

Behandlingsansvarlig institusjon

Nord Universitet Fakultet for samfunnsvitenskap / Ledelse og innovasjon

Prosjektansvarlig (vitenskapelig ansatt/veileder eller stipendiat)

Maja Nilsen, maja.nilssen@nord.no, tlf: 75517638

Type prosjekt

Studentprosjekt, masterstudium

Kontaktinformasjon, student

Fred Skoglund Jensen, Fred.jensen@hotmail.com, tlf: +4741013479

Prosjektperiode

01.01.2022 - 15.05.2022

Vurdering (1)

23.02.2022 - Vurdert

OM VURDERINGEN

Personverntjenester har en avtale med institusjonen du forsker eller studerer ved. Denne avtalen innebærer at vi skal gi deg råd slik at behandlingen av personopplysninger i prosjektet ditt er lovlig etter personvernregelverket.

Personverntjenester har nå vurdert den planlagte behandlingen av personopplysninger. Vår vurdering er at behandlingen er lovlig, hvis den gjennomføres slik den er beskrevet i meldeskjemaet med dialog og vedlegg.

TYPE OPPLYSNINGER OG VARIGHET

Prosjektet vil behandle alminnelige kategorier av personopplysninger frem til den datoen som er oppgitt i meldeskjemaet.

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

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

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

DE REGISTRERTES RETTIGHETER

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

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

Vi minner om at hvis en registrert tar kontakt om sine rettigheter, har behandlingsansvarlig institusjon plikt til å svare innen en måned.

FØLG DIN INSTITUSJONS RETNINGSLINJER

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

Ved bruk av databehandler (spørreskjemaleverandør, skylagring eller videosamtale) må behandlingen oppfylle kravene til bruk av databehandler, jf. art 28 og 29. Bruk leverandører som din institusjon har avtale med.

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

MELD VESENTLIGE ENDRINGER

Dersom det skjer vesentlige endringer i behandlingen av personopplysninger, kan det være nødvendig å melde dette til oss ved å oppdatere meldeskjemaet. Før du melder inn en endring, oppfordrer vi deg til å lese om hvilken type endringer det er nødvendig å melde: <https://www.nsd.no/personverntjenester/fylle-utmeldeskjema-for-personopplysninger/melde-enderinger-i-meldeskjema> Du må vente på svar fra oss før endringen gjennomføres.

OPPFØLGING AV PROSJEKTET

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

Lykke til med prosjektet!

Vedlegg 4

Emprinær koding

Hvem er med i beslutningsprosessene?	Hovedsaklig jeg og daglig leder, da om de langsiktige målene, av og til en tredje person.	Store beslutninger gjøres på styre rommet, (da eierne). Men det kan fort bli styremøter på kontoret (konflikter oppstår blant eierne). Men ansatte kan komme med innspill i forhold til mål.	Jeg oppfatter at vi i hvertfall å komme med råd før beslutningene blir tatt. Vi bestemmer hvordan vi vil gjøre ting. Vi tar avgjørelser på prosjekt, men kan komme med råd angående f. Eks om kjøp av ny bil m.m.	Jeg har vel egentlig det, noen valg og beslutninger til tider.
Har bedriften mål og visjon? Markeds og strategi plan?	Egentlig ikke. Ikke annet enn at de lager et budsjett for året.	Nei. Mål og visjon er å skape en trygg arbeidsplass. Hovedmålet er å tjene penger og en lønnsom økonomi.	Jeg tipper det er mål og visjon å tjene mest mulig penger på kortest mulig tid.	Målet er at vi skal vokse... Vokse og øke omsetning. Bli en stabil og lønnsom bedrift.
Hva bygger man mål på?	Markedet bestemmer hvordan vi jobber. Vi følger månedlig med på budsjett og salg.	Budsjettene er satt opp i forhold til hva vi har på blokka og hva som skal gjøres, vi kvalitetssikrer fortløpende.	Vet ikke om hva som er spesifikt mål eller visjon.	Ikke som er klar og tydelig (markeds og strategiplan)
Hvordan oppfattes beslutningsprosessene?	Beslutningene er ikke alltid sunne, beslutningene tas med kunden i fokus.	Ønsker ikke å svare... Han sier jeg følger deg ikke, vet ikke helt hva du skal frem til. (dette etter at jeg omformulerte spørsmålet. " ja.... Æ vet ikke" (om beslutningene kunne vært løst nedre).	Ofte sunne valg, da spesifikt angående økonomi. Men et prosjekt kommer spesielt dårlig ut.	De kan være litt følelsesbasert, med et mener jeg de kan bli tatt i affekt, da etter humøret du er i (lederne er påvirket av dagens gjøremål og personlig form)
Har beslutningene læringspotensiale?	ja, alltid potensiale for forbedring. Kostnader er styrende for bedriften som hindrer optimal utvikling av bedriften.	Ja det vil det. Det blir alltid bedre, bedre trimmet slik at di, når du står oer en "case", så er det lettere å løse. Fordi du har vært borti det tidligere. Et rungende "ja" angående elæring i beslutningsprosessene.	Vi prøver å bli bedre, men vet ikke om det er noen forskjell fra oppstart til nå. Når det gjelder det faglige er de (eierne nødt til å lytte til oss).	Tja.. Jeg føler vi er i stadig læring, da i forhold til kostnader og utgifter. Har mer å hente på tidsperspektivene på prosjekter.
Hvilke beslutninger dominerer hverdagen?	Daglige beslutninger.	Daglige kortsiktige løsninger er gjeldende. alt som omhandler daglig drift er min beslutning ene og alene. Kun hvis det er et vedvarende problem at man " tar tak i det".	Daglige beslutninger, slukke branner da ringer vi ledelsen, hvis vi da ikke kan fikse det selv.	Ofte avgjørelser på kort sikt, daglige avgjørelser.
Er beslutningene tatt på kvalifisert grunnlag?	ja, alltid potensiale for forbedring. Kostnader er styrende for bedriften som hindrer optimal utvikling av bedriften.	Jeg føler at det er mer et spørsmål for en mye større organisasjon.	ja, det vil jeg si, men tidsperspektivene kunne vært bedre.	Beslutningene kunne vært tatt på et bedre grunnlag og beslutningene kunne vært løst bedre.
Kan andre komme med innspill i beslutningsprosessene?	Ja, men da angående daglige beslutninger, de lange linjene er forbeholdt daglig leder og meg.	Innspill får vi hver eneste dag og det får vi fra alle ansatte, er det ting som kan løses, er det ting som kan gjøres på en annen måte, så kommer det fra dem. Da endrer vi det hvis det er lurt.	Jeg vet ikke så mye om disse diskusjonene i det hele tatt (de er alltid ute i felten).	Litt todelt, blir mange beslutninger på daglig drift. Men siden han sitter på kontoret også blir han med på samtaler som går på strategiske valg.
Uten en markeds og strategiplan hvordan tar man beslutninger angående mål?	Orderreserve er styrende. Ikke gjøre det lett for seg selv, så man setter et høyt tall.	Hva vi har på blokka	har ikke noen spesielle tanker om dette. Bare at de prøver å holde tidsplan på prosjekter. (slikt sett kan man se på det som å holde fokus på mål).	Blir litt vanskelig å svare på. Men vi er for ustrukturert til å kunne nå målet akkurat nå.

