

Tor Ole Vormdal

Sosial kapital i Forsvaret

En studien av betydningen og forutsetninger for sosial kapital i en kunnskapsintensiv militær organisasjon

Masteroppgave i organisasjon og ledelse, spesialisering i innovasjon og endringsledelse. Emnekode SOS6901
Trondheim, september 2015

Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet

1 FORORD

Det må erkjennes at det har vært utfordrende å forske på et relativt ukjent begrep og organisatorisk fenomen, som sosial kapital er i en militære kontekst. Innenfor samfunnsforskningen generelt er ikke dette heller et sentralt tema og spesielt ikke i norsk sammenheng. På den ene siden har muligheten til å pløye ukjent terreng vært svært motiverende, men på den andre siden har det også utløst noe usikkerhet om hvor relevant sosial kapital egentlig er for forsvaret. Den faktoren som har redusert usikkerheten mest, er den *ensidige* positive holdningen jeg har blitt møtte med i caseavdelingen og fra kolleger og venner. Jeg har ingen eksempler på at noen har utvist skepsis eller vært negativt innstilt til denne studien, tvert imot så har det heller vokst frem positive forventninger til undersøkelsens resultater. Retningen på samfunnsutviklingen og hvordan moderne organisasjoner formes på, har også styrket troen på at sosial kapital er viktig for militære organisasjoner.

Til alle som skal lese studien understreker jeg at det *ikke* er avdekket forhold eller andre særegenheter ved caseavdelingen, som ikke er veldokumentert i annen forskning. Det spesielle er at mine funn er gjort i en militær kontekst - uten at det betyr at menneskene er veldig andreledes. Funnene er trolig representativ for andre deler av forsvaret og tilsvarende sivile organisasjoner.

Min tidligere sjef Brigader Dag Hjelle skal ha honnør for å ha prioritert ressurser slik at denne studien har blitt en realitet. Denne type pragmatisk og innovativ holdning håper jeg å møte også hos fremtidige ledere. Jeg er takknemlig for veiledningen fra Professor Per Morten Schiefloe ved NTNU, som er en ledende skikkelse innenfor forskning på sosial kapital. Han har loset meg trygt i mål. Til sist vil jeg nevne at den meget høye kvaliteten på forelesere og det faglige innholdet i det erfaringsbaserte masterprogrammet ved NTNU, har vært avgjørende for at jeg skulle bli i stand til å ta en mastergrad på 2 år.

INNHold

1	Forord	2
2	Sammendrag	8
3	Innledning.....	10
3.1	Problemstilling	11
3.2	Forsvaret som organisasjon	11
3.3	Studiens struktur	12
3.4	Begrepsdefinisjoner	13
4	Teori	14
4.1	Sosial kapital som fenomen.....	14
	<i>Sosial kapital er en ressurs – ikke et utfall.....</i>	<i>15</i>
4.2	Forutsetninger for sosial kapital på mesonivå	17
	<i>Forutsetninger for kollektiv handling på mesonivå.....</i>	<i>18</i>
	<i>Forskjellige typer nettverker i sosial kapital.....</i>	<i>19</i>
	<i>Sammenbindende nettverk.....</i>	<i>20</i>
	<i>Overskridende nettverk.....</i>	<i>20</i>
	<i>Nettverk og tillit.....</i>	<i>21</i>
	<i>Styrken i svake bånd.....</i>	<i>22</i>
	<i>Det digitale samfunnet og sosiale mediers betydning for svake bånd</i>	<i>22</i>
	<i>Strukturelle hull.....</i>	<i>24</i>
	<i>Meglerens rolle.....</i>	<i>25</i>
	<i>Kompetanse om teknologiens betydning for strukturelle hull</i>	<i>25</i>
4.3	Samfunnets sosiale kapitalers betydning for Forsvaret	26
	<i>Sosial kapital i Forsvaret</i>	<i>27</i>
	<i>Sosial kapitalers betydning for militære primærgrupper</i>	<i>28</i>
4.4	Andre lands fokus på sosial kapital i militære kontekster	29
	<i>Sosial kapital i US Army</i>	<i>29</i>

<i>Sosial kapital i det Danske Forsvaret</i>	<i>31</i>
<i>Forsvarets strategi for kompetanse</i>	<i>31</i>
4.5 <i>Pentagon-modellen</i>	<i>32</i>
<i>Sammenhenger mellom problemstilling, analysemodellen og teori</i>	<i>32</i>
<i>Pentagon-modellens multi-funksjoner.....</i>	<i>33</i>
<i>Pentagon-modellens struktur</i>	<i>33</i>
<i>Tilpassing av Pentagon-modellen til studien</i>	<i>34</i>
5 <i>Case og metode</i>	<i>36</i>
5.1 <i>CASE.....</i>	<i>36</i>
<i>Særtrekk ved caseavdelingen.....</i>	<i>36</i>
<i>Utfordringer i caseavdelingen.....</i>	<i>37</i>
<i>Medisinsk ambisjonsnivå og samfunnets forventninger</i>	<i>38</i>
<i>Problemstillingens tilknytning til caset.....</i>	<i>38</i>
5.2 <i>Metodevalg og forskningsdesign.....</i>	<i>39</i>
<i>Kvalitativ metode.....</i>	<i>39</i>
<i>Forskningsdesign.....</i>	<i>39</i>
<i>Analyseenhet.....</i>	<i>40</i>
<i>Tidsperspektivet.....</i>	<i>40</i>
5.3 <i>Strategisk utvalg av informanter</i>	<i>40</i>
<i>To målgrupper av informanter</i>	<i>40</i>
<i>Tjenestetid</i>	<i>41</i>
<i>Homogent og stratifisert utvalg.....</i>	<i>41</i>
<i>Svakheter i utvalget</i>	<i>41</i>
<i>Kjønnsfordeling.....</i>	<i>42</i>
5.4 <i>Intervjuguiden</i>	<i>42</i>
<i>Rekruttering av informanter.....</i>	<i>43</i>
<i>Gjennomføring av intervjuer.....</i>	<i>43</i>
5.5 <i>Databehandling.....</i>	<i>43</i>

5.6	Forskerrollen	43
6	Resultat fra undersøkelsen.....	44
6.1	Teoretisk utgangspunkt for dataanalysen .	44
6.2	Tilstanden på den sosiale kapitalen i caseavdelingen	45
	<i>Nettverkskomponenten.....</i>	<i>45</i>
	<i>Tillitskomponenten i det vertikale og horisontale planet</i>	<i>46</i>
6.3	Faktorer som har betydning for kapitalens tilstand	48
	<i>Hvordan data fordeler seg i forhold til Pentagonmodellen</i>	<i>48</i>
1.	<i>Struktur.....</i>	<i>49</i>
2.	<i>Teknologi.....</i>	<i>51</i>
3.	<i>Relasjoner.....</i>	<i>52</i>
	<i>Strukturelle hull.....</i>	<i>53</i>
	<i>Forholdet mellom makronivået og mesonivået</i>	<i>54</i>
4.	<i>Interaksjon.....</i>	<i>55</i>
5.	<i>Kultur.....</i>	<i>57</i>
6.4	To hoveddimensjoner i kapitalens tilstand	60
7	drøfting	62
7.1	Innledning.....	62
7.2	Hovedfunn knyttet til nettverk og tillit som skal drøftes	62
	<i>Hovedfunn i nettverk</i>	<i>62</i>
	<i>Hovedfunn i tillit.....</i>	<i>63</i>
7.3	Nettverk og tillit i et teoretisk perspektiv .	63
	<i>Tillitsaspekter i nettverkskomponentens tilstand.....</i>	<i>64</i>
7.4	Svake bånd betydningen for kollektiv handling og nettverk	64
	<i>Organisatorisk evne til kollektiv samhandling</i>	<i>64</i>
	<i>Teknologiens betydning for utvikling av svake bånd....</i>	<i>66</i>
	<i>Svake bånd og tillit utvider og vedlikeholder nettverk .</i>	<i>66</i>
7.5	Interaksjon med omgivelsene	67

<i>Organisatorisk polarisering påvirker generalisert tillit</i>	68
<i>Polariserende faktorer i avdelingskulturen</i>	70
<i>Homogen ledelse polariserer</i>	71
<i>Norske særtrekk med betydning for symmetrien i det vertikale tillitsforholdet</i>	72
7.6 Sosial kapital på mikronivå kan hemme kapital på mesonivået	73
<i>Atferd i sammenbindende nettverk påvirker motivasjon for overskridende handling</i>	73
<i>To typer partikulær tillit</i>	74
7.7 Strukturelle hull i overskridende nettverk	75
7.8 Hovedimplikasjoner	76
8 Konsekvenser av kapitalens tilstand og tiltak	78
8.1 Mulige tiltak for å utvikle og styrke sosial kapital på mesonivå	78
8.2 Relasjoner.....	79
<i>Styrken i organisatorisk heterogenitet og homogenitet</i>	79
<i>Normative begrensninger påvirker relasjoner</i>	80
8.3 Interaksjon.....	81
<i>Sentrale forutsetninger for sosial kapital på mesonivå</i>	81
<i>Insentiver</i>	81
<i>Organisatoriske insentiver</i>	81
8.4 Kultur.....	82
<i>Idealisme og dugnadsånd</i>	83
8.5 Struktur	83
8.6 Teknologi.....	84
8.7 Avslutning	85
8.8 Videre forskning.....	86
9 Litteraturliste	87
10 Vedlegg	90
Vedlegg 1- Intervjuguide.....	90
Vedlegg 2 utdrag fra kategoriseringen av intervjudata	94

2 SAMMENDRAG

Samfunnsutviklingen, endret trusselbilde og teknologisk innovasjon har medført mange og dyptgripende utviklings- og endringsprosesser i forsvaret de siste tiårene. Moderne forskning viser at sosial kapital kan ha betydning for forsvarets *evne* til å håndtere slike utfordringer. Trolig kan *viljen* til kollektiv handling hos individer og grupper knyttes til den sosiale kapitalens tilstand. *Nettverk* og *tillit* er to viktige komponenter som i kombinasjon kan øke evne og vilje.

Hovedhensikten med studien er å introdusere sosial kapital som en ressurs på den militære arena for organisatorisk *utvikling* og som portal til *kunnskap*. Samfunnsvitenskapelig forskning og studier viser at sosial kapital er viktig for å realisere *individuelle* mål (Bourdieu, 1986). Sosial kapital kan generere ressurser som har betydning for *grupper* og *kollektiver* (Coleman, 1988). Ved samhandling i nettverk etter visse normer, kan synergier skapes for å motivere til *kollektiv samhandling* på samfunnsnivå (Putnam, 1995). Wollebæk & Bock Seggaard (2011) argumenterer for at når tillit og nettverk kombineres, kan dette utløse *ikke-tvangsbasert* kollektiv handling. Det er slike kvaliteter som gjør sosial kapital til et av de mest dagsaktuelle begreper innenfor organisasjonsutvikling og ledelsesteknologi (Bø & Schiefloe, 2007).

Studien bygger på en hypotese om at ved å bevisst tilrettelegge for utvikling av sosial kapital kan *uformelle* ressurser brukes til å forsterke *formelle* prosesser. Hypotesen skal etterprøves ved bruk av Schiefloes (2014) *Pentagon-modell* som analyserer fem faktorer: 1) *struktur*, 2) *kultur*, 3) *teknologi*, 4) *relasjoner* og 5) *interaksjon*.

Det empiriske fundament er etablert på data som er hentet inn gjennom en *kvalitativ* undersøkelse av sosial kapital i Medisinsk avdeling ved Forsvarets Sanitet. Undersøkelsens resultater viser at caseavdelingens effektivitet og produktivitet, påvirkes av tilstanden på *generalisert* tillit og *overskridende* nettverk i organisasjonen. Konsekvensene av tilstanden har sannsynligvis betydning for ledelse og koordinering av tjenesteproduksjonen, så vel som fagutviklingskapasiteten.

Studien konkluderer med at det er behov for systematisk vedlikehold og utvikling av sosial kapital på organisatorisk nivå, for å styrke avdelingens evne og vilje til kollektiv handling med henblikk på å realisere overordnede målsettinger.

3 INNLEDNING

Forsvaret er tradisjonelt tett knyttet til samfunnet og preges naturlig nok av de stadige sosiale endringene som skjer der. Forsvaret er et politisk maktmiddel som formes av trusselbildet som i nyere tid har forandret seg dramatisk. I tillegg gir en rivende teknologisk utvikling mange muligheter og begrensninger for forsvarets evne til å utføre oppdrag. Samfunnsutviklingen, endret trusselbilde og teknologisk innovasjon har medført mange og dyptgripende utviklings- og endringsprosesser i forsvaret de siste tiårene. De mest sentrale utviklingstrekkene har vært en dreining fra vernepliktsbasert forsvar til mer profesjonell bemanning. Innrettingen har gått fra et invasjonforsvar tilpasset den kalde krigen, til et innsatsforsvar som kan operere både nasjonalt og internasjonalt. Digitalisering av prosesser og arbeidsoppgaver på alle nivåer i virksomheten har krevd tilpassing. Økonomiske føringer har utløst en omfattende nedbemanning og geografisk relokalisering av store deler av virksomheten.

I forhold til prinsippene i moderne organisasjonsteori har forsvaret brukt relativt *tradisjonelle* virkemiddel for å endre innrettingen og tilpasse organisasjonen de nye omgivelsene. Det vil si at det i hovedsak har vært fokusert på å endre de *formelle* sidene av organisasjonen som struktur, teknologi og strategier. I utviklingsprosesser og endringstiltak er mindre oppmerksomhet blitt viet til de *uformelle* aspektene. Nyere forskning har påvist at endringsprosesser som involverer kultur, interaksjon og relasjoner har stor betydning for vellykket utvikling av organisasjoner. De tradisjonelle grepene i forsvaret er i hovedsak basert på en *lineær* tilnærming til organisasjonsutvikling, i stedet for en *systemisk* tilnærming. Kort sagt, så er det ofte firkantboksene på organisasjonskartene som blir flyttet, mens organisatoriske egenskaper og individuell atferd endres mindre.

Utviklingen av organisasjoner dreier i en retning av høyere spesialisering av arbeidsoppgavene, som igjen utløser behov for mer kompetanse. Behovet for generalistene og de store massene på gulvet er redusert i kunnskapsintensive organisasjoner. I dag er det spesialistene som sikrer organisatorisk effektivitet og produktivitet. Kunnskapsintensive virksomheter som forsvaret, kommer derfor i flere og sterkere avhengighetsforhold til omgivelsene.

3.1 PROBLEMSTILLING

Nyere samfunnsvitenskapelig forskning og studier har påvist at *sosial kapital* er viktig for utvikling og endring av organisasjoner (Bø & Sciefloe, 2007; Schiefloe, 2013; Wollebæk & Bock Seggaard red., 2011; de Wit & Meyer, 2010; Burt, 2005). Forskningen viser at det bør rettes større fokus mot de uformelle sidene av organisasjoner, hvor blant annet sosial kapital opptrer som en ressursbase. Flere av kunnskapsmedarbeidernes uformelle ressurser må mobiliseres for å sikre tilgang til den beste kunnskapen. Det å motivere og legge til rette for utvikling av sosial kapital, viser seg å være en svært viktig suksessfaktor i ledelse av moderne organisasjoner. Ledere kan ikke lengre bare ha fokus på tradisjonell human- og økonomisk kapital. Vellykkede endringsprosesser er ikke et logisk utfall av strukturelle grep. Disse observasjonene utgjør bakteppe for å aktualisere *sosial kapital* som en ressurs i militære organisasjoner.

Undersøkelsen av *sosial kapital i Forsvaret* tar utgangspunkt i de nevnte utviklingstrekkene i samfunnet og i organisasjonsteorien. Dette temaet skal utforskes gjennom en *studie av betydningen og forutsetninger for sosial kapital i en kunnskapsintensiv militær avdeling*. Analysen har til hensikt å beskrive *tilstanden* til den sosiale kapitalen i en caseavdeling, altså *hva* kjennetegner den. Deretter skal sentrale funn brukes for å forklare *hvorfor* den sosiale kapitalen er slik den er. Resultatet av dette skal brukes til å identifisere faktorer som kan si noe om *hvordan* vedlikehold, utvikling og styrking av sosial kapital på mesonivå kan gjøres.

Studiens hensikt og formål har ledet frem til en tre-delt problemstilling som omfatter følgende forskningsspørsmål:

- 1) hva er tilstanden på den sosiale kapitalen i caseavdelingen?
- 2) hvilke organisatoriske forhold er av betydning for kapitalens tilstand?
- 3) hvordan kan den sosiale kapitalen ivaretas, utvikles og styrkes?

Det skal søkes svar på forskningsspørsmålene i en casestudie av Militærmedisinsk avdeling i Forsvarets Sanitet.

3.2 FORSVARET SOM ORGANISASJON

For å tydeliggjøre problemstillingens kontekst vil forsvarets overordnede oppdrag utledes i det følgende.

Forsvaret er en statsetat som har i overkant av 17 000 sivile og militære fast ansatte (www.nsd.uib.no, 2014). «*Forsvarets oppgave er å forsvare Norge, våre interesser og verdier. Derfor er Forsvaret i beredskap hver dag, året rundt*» (www.Forsvaret.no, 2014). Regjeringen og Stortinget bedt forsvaret om å løse ni ulike oppdrag på vegne av samfunnet. Oppdragene deles inn i fem ulike kategorier som forklarer hvilke ansvarsområder forsvaret skal ivareta både i krig og i fred: 1) *Forsvar av Norge og våre allierte*. Å ha et så sterkt forsvar at andre land ikke våger å true eller angripe Norge, er vår aller viktigste oppgave. 2) *Overvåkning og etterretning*. Å overvåke norsk land-, luft- og sjøterritorium er en kontinuerlig og krevende oppgave. 3) *Norsk suverenitet og myndighetsutøvelse*. Å hevde norsk suverenitet krever blant annet å kunne drive oppsyn til havs og langs den norsk-russiske grensen til enhver tid og på kort varsel. 4) *Internasjonalt samarbeid og internasjonale bidrag*. Å skape fred og stabilitet ved å delta i krisehåndtering og fredsstøttende operasjoner sammen med FN og NATO, er viktige oppgaver for dagens norske forsvar. 5) *Støtte det sivile samfunn*. Å støtte og beskytte det sivile samfunnet ved ulykker, naturkatastrofer, alvorlig kriminalitet og andre kriser og anslag, inkludert terrorangrep, er en av våre hovedoppgaver (sitat: www.Forsvaret.no, 2014).

3.3 STUDIENS STRUKTUR

Kapitel 3 redegjør for rasjonale og motivasjonen for å undersøke sosial kapital i forsvaret sett i lys av problemstillingen. *Kapitel 4* utleder det teoretiske analysegrunnlaget for undersøkelsen. Kapitlet innledes med en generell utledning om sosial kapital som fenomen, som spisses inn mot sosial kapital på mesonivå. Kapitlet avsluttes med å knytte analysemodellen til det teoretiske grunnlaget. *Kapitel 5* har to hovedhensikter. For det første skal problemstillingen knyttes til caset, ved å se nærmere på særtrekk og utfordringer i caseavdelingen og i forsvaret. For det andre skal valg av metode for å «løse» caset forklares. I *kapitel 6* presenteres resultatene fra casestudiet i en analyse av datamaterialet som kategoriserer hovedfunnene i forhold til Pentagon-modellens fem hovedkomponenter. Hensikten her er å beskrive tilstanden på caseavdelingens sosiale kapital. I *kapitel 7* integreres teori og empiri i en diskusjon rundt hovedfunnene i undersøkelsen. Hensikten med drøftingen er å fremheve teori som kan forklare organisatoriske forhold som er av betydning for kapitalens tilstand. *Kapitel 8* drøfter konsekvenser av den sosiale kapitalens tilstand ved å sette fokus på sentrale årsak - virkningsforhold. Mulige tiltak for å utvikle og styrke den sosiale kapitalen omhandles her.

3.4 BEGREPSDEFINISJONER

Med **Forsvaret** menes en statsetat som omfatter en *virksomhet* bestående av 21 ulike *driftsenheter*, herunder *forsvarsgrenene* Hæren, Sjøforsvaret, Luftforsvaret og Heimevernet.

Med **yrkesoffiser** menes personell på bachelor og masternivå, som har grad fra løytnant til general.

Fagspesialister er offiserer med sivil høyere akademiske utdanning. De er tilsatt på særskilte vilkår og jobber normalt 18 timer eller 24 timer pr uke i forsvaret.

Tjenestevei bestemmer hvordan en medarbeider formelt skal gå frem for å henvende seg til et høyere beslutningsnivå.

Kommandovei angir hvem som har kommandoen og kontrollen (besluttende myndighet) i en militær avdeling. Kommandoveien følger normalt gradshierarkiet, hvor høyest rangerte offiser har besluttende myndighet.

Faglinjer kan gå på tvers av både tjenesteveier og kommandoveier. Faglinjene har normalt ikke delegert besluttende myndighet – oftest kun rådgivende myndighet.

Beordringssystemet i Forsvaret omfatter yrkesoffiserer. Offiser som omfattes av beordringssystemet kan etter egen villighet eller mot villighet, beordres til tjeneste i både inn- og utland.

Kontrollspenn er et mål for størrelser av et myndighetsområde uttrykt for eksempel ved antall underordnede. *Lange* kontrollspenn gir såkalt «flat» organisasjon med få beslutningsnivåer. *Korte* kontrollspenn gir en høy organisasjonspyramide med mange beslutningsnivåer og lange tjenesteveier.

En **våpenart** er en funksjonell gruppering av personell innen én og samme forsvargren. Typiske våpenarter i Hæren er: Infanteri, Kavaleri eller Sanitet.

4 TEORI

4.1 SOSIAL KAPITAL SOM FENOMEN

Sosial kapital er et fenomen som eksisterer på tre nivåer: 1) mikronivået (*individ*), 2) mesonivået (*organisasjon*) og 3) makronivået (*samfunn*). Ressursene i sosial kapital finns både i det vertikale- og horisontale plan på de tre nivåene. Innenfor samfunnsvitenskapen finns det ingen konsesusdefinisjon av sosial kapital. Men det er en bred akademisk enighet om at sosial kapital er fundamentert på *sosial tillit* og *nettverk*. Det vil si at det er *kombinasjonen* av tillit og nettverk som muliggjør utvikling av sosial kapital, og at det er *relasjonene* i nettverk som utgjør ressursbasene. Med andre ord så må et individ eller en organisasjon først få *tilgang* til nettverk, deretter kan det knyttes *relasjoner* som er basert på tilstrekkelig gjensidig *tillit*. Da kan det oppstå ressurser i relasjonene som har betydning for alle tre nivåer av sosial kapital (Bø & Schiefloe, 2007).

Innenfor samfunnsvitenskapen betraktes sosial kapital som en *uformell* ressurs. Schiefloe (2013:1) sier at: «... i en organisasjon kan sosial kapital forstås som kvaliteter som skapes og vedlikeholdes i det uformelle nettverket av relasjoner mellom medarbeiderne». Dette tolkes til å innebærer at sosial kapital på mesonivå ikke kun består av relasjoner i rent uformelle nettverk. Sosial kapital kan også omfatte fagnettverk eller partielle nettverk, men *interaksjonen* i relasjonene er av uformell karakter.

Samfunnsvitenskapen henviser ofte til tre sentrale teorier om sosial kapital's forskjellige nivåer. *For det første* er det sosial kapital med de egenskapene at den kan realisere *individuelle* mål (Bourdieu, 1986). På 80-tallet aktualiserte Pierre Bourdieu begrepet sosial kapital som forklaringsfaktor på utviklingstrekkene i det sosiale livet på individnivået (mikronivå). Hans forskning fikk mye oppmerksomhet fordi han så sosial kapital i sammenheng med mer kjente begreper som *økonomisk kapital* og *kulturell kapital*. Enkelt fremstilt så mente han at for eksempel ressursene i sosial- og kulturell kapital, kunne utnyttes for å akkumulere økonomisk kapital på individnivå (Bourdieu, 1986).

For det andre kan sosial kapital betraktes som en sentral ressurs for *kollektiv* måloppnåelse (Coleman, 1988). Sosiologen James Coleman studerte sosial kapital's betydning for *human kapital*. Hans hovedanliggende var at: «*sosial kapital skaper human kapital i neste generasjon*» (1988:109). Coleman var opptatt av hvordan ressurser i sosial kapital på aggregert nivå (mesonivå) kunne oppveie for svakheter i individers sosiale bakgrunn. I motsetning til

Bourdieus individfokus, så var Colemans hovedanliggende at sosial kapital har ressurser som kan løse kollektive utfordringer.

For det tredje så bygget Robert Putnam (1995) videre på Colemans teori og utvidet sosial kapitals samfunnsmessige betydning. Han studerte hvordan deltakelse i organisasjoner og grupper kan generere viktige sosiale kvaliteter på samfunnsnivå (makronivå). Putnam (1995) mener at når *nettverkene* i sosial kapital kombineres med en *tillitskomponent*, så kan det i denne synergien genereres ressurser som muliggjør *ikke-tvangsbasert kollektiv samhandling i organisasjoner*.

En kan relativt enkelt forestille seg hvilken betydning *frivillig kollektiv samhandling* kan ha for organisasjoners effektivitet og en positiv samfunnsutvikling. Eller at organisasjoner systematisk bruker sosial kapital som portal til kunnskap og kompetanse. Ronald S. Burt konkluderer sine betraktninger rundt sosial kapital med at: «*People and groups who do well are somehow better connected*» (2005:5). Sosial kapital dreier seg altså om at individer eller grupper kan skaffe seg noen *fordeler* via relasjoner i nettverk, og at organisasjoner kan bli mer effektive om de mobilisere relasjonelle ressurser. Burt oppsummerer det slik: «*Social capital has the potential to be a powerful technology applied to a critical issue. The technology is network analysis. The issue is performance*» (2005:5). Dette tolkes til å innebærer at sosial kapital har betydning for å få arbeidsoppgaver utført. Tony Blair uttalte allerede i 1999: «*Vi har alltid sagt at human kapital er kjernen i den nye økonomien, men sosial kapital får større betydning - fordi den handler om evnen til å få ting gjort*». Sosial kapital er altså ikke bare et ullent mellommenneskelig fenomen, men den kan ha direkte betydning for organisasjoners effektivitet eller velstandsnivået i et samfunn. Det er slike kvaliteter og egenskaper, som gjør sosial kapital til et av de mest dagsaktuelle begreper innenfor organisasjonsutvikling og ledelsesteknologi (Schiefløe, 2013).

Sosial kapital er en ressurs – ikke et utfall

Sosial kapital eksisterer på mikro-, meso- og makronivå og det er utviklet forskjellige teorier knyttet til disse nivåene. Men det er flere koblinger mellom teoriene, fordi de ofte tar i betraktning egenskaper ved sosial kapital på de tilstøtende nivåer. For eksempel så Bourdieu at individuelle kvaliteter også har betydning for gruppenivået. I sin «*The Forms of capital*» sier Bourdieu at (min oversettelse): «*Effektene av sosial kapital og påvirkning av samfunnsnivået, kan ikke kun tilskrives individuelle egenskaper, men også gruppe- og systemegenskaper*» (Bourdieu 1986:56).

Poenget her er at sosial kapital på et nivå må betraktes som et komplekst fenomen, viss kvaliteter ofte er et resultat av faktorer på de tilstøtende nivåer (Wollebæk & Bock Seggaard red., 2011). Dette kan tyde på at sosial kapital utvikles i *ikke-determinerte prosesser*. Med dette menes at for eksempel i organisasjonsutviklingsprosesser kan struktur og relasjoner ha en gjensidig påvirkning av hverandre, som igjen får betydning for organisasjonens sosiale kapital. Det forholdet er ikke ensbetydende med at en god struktur i seg selv og under alle omstendigheter, kan sikre at det utvikles relasjoner eller nettverk av betydning for den sosiale kapitalen. (Wollebæk & Bock Seggaard red., 2011). *Veterankulturen* i Forsvaret er et eksempel på dette.

Veterankulturen var et fenomen som omfattet de vernepliktige mannskapene og innordnet dem i et uformelt nettverk som var formelt akseptert. Mannskapene avanserte innenfor et hierarkiet alt etter hvor lang tjenestetid de hadde. Mannskapene som sto på toppen av hierarkiet de tre siste månedene av sin førstegangstjeneste var såkalte veteraner – som ikke må forveksles med dagens veteranbegrep som omfatter personell som har vært i utenlandstjeneste. *Veterankulturen* hadde mange likhetstrekk til de observasjoner som ble gjort av fabrikkkulturer i de velkjente *Hawthorne-undersøkelsene* på 1930-tallet. Disse undersøkelsene beskrev uformelle strukturer på fabrikkgulvet som hadde en disiplinierende rolle, ved at de regulerte arbeidsinnsatsen til arbeiderne. Den regulerte også den sosiale interaksjonen mellom arbeiderne og mellom gulvet og ledelsen (Schiefløe, 2013). *Veterankulturen* utviklet seg fra å være *positiv* sosial kapital til svært *negativ* sosial kapital. *Veterankulturen* oppsto innenfor en relativt velfungerende og disiplinert organisasjon, men utviklet seg allikevel til en *mobbekultur* helt ute av kontroll. Dette eksempelets relevans aktualiseres av stadig nye episoder med mobbing og seksuell trakassering i Forsvaret (Steder, 2014). Koblingen mellom slik dysfunksjonell atferd og sosial kapital, er også påvist i amerikanske undersøkelser av forsvaret i USA (US Military Academy, 2013) som vi skal komme tilbake til senere.

Historien viser til flere tilfeller der sosial kapital på mikro- og mesonivå har utviklet seg til *negativ* sosial kapital på makronivå med destruktive konsekvenser. Den sicilianske mafiaen er et godt eksempel på hvordan en kriminell organisasjon er bygget opp og kynisk utnytter sosiale nettverk for å disiplinere og vedlikeholde virksomhetens tradisjoner. Mafiaen bruker alle typer relasjoner svært strategisk for å oppnå sine mål. Hvorfor mafiaens strategi er så vidt vellykket, skyldes trolig at uformelle relasjoner og nettverk er svært viktig for å konsolidere makt og ikke minst for å påvirke individ og grupper. Mye av kraften og styrken ligger i tillitskomponenten og normene som regulerer samhandlingen i relasjonene. Med sosial kapital kan det bygges opp

sterke tillitsforhold som for eksempel er fundamentert på gjensidig lojalitet. Brudd på lojaliteten kan sanksjoneres med de sterkeste midler fordi det er sosialt akseptert av aktørene i nettverket. Terrororganisasjoner som Al Qaida og Islamsk Stat (IS) bruker trolig sosial kapital som en viktig del av grunnlaget for å bygge opp ekstremt høy lojalitet, som er fundamentert på sterke tillitsforhold. Med andre ord så kan politiske eller militære mål, så vel som religiøs overbevisning og økonomisk vinning, være motivert i negativ sosial kapital på mikronivå – som igjen kan få konsekvenser for sosial kapital på aggregert nivå.

Wollebæk & Bock Seggaard (2011) setter fokus på et viktig aspekt i utvikling av sosial kapital i denne sammenheng. De sier at: «*Sosial kapital er en ressurs, ikke et utfall*» (2011:14). Med dette menes at for eksempel kombinasjonen av tillit og nettverk *muliggjør* ikke-tvangsbasert kollektiv handling, men individ eller grupper må også ha *evne* og *vilje* til å gjøre det. Aktørene må ha en følelse av en gjensidig nytteverdi av relasjonen. Kontakter må *pleies* gjennom å aktivt *investere* i nettverk for at de skal bestå som kilder til ressurser. Poenget her er at slike forutsetninger gjelder for utvikling av både *positiv* og *negativ* sosial kapital.

4.2 FORUTSETNINGER FOR SOSIAL KAPITAL PÅ MESONIVÅ

Studiens hovedansvar er sosial kapital som oppstår i grupper, organisasjoner eller på systemnivå. For å tydeliggjøre hva som menes med sosial kapital på mesonivå brukes Bø & Schiefloes definisjon: «*Sosial kapital på systemnivå er relasjonelt forankrede ressurser som har betydning for et systems kvalitet og funksjonsevne*» (2007:162). Leana og van Buren definerer organisasjoners sosiale kapital som: «*En ressurs som reflekterer egenskaper ved de sosiale relasjoner i virksomheten*» (1999:538). Det er altså snakk om ressurser som skapes i relasjoner mellom mennesker, som samhandler i organisasjonens interne og eksterne sosiale nettverk. Disse ressursene kan ha betydning for hvordan det for eksempel kommuniseres i en organisasjon, tillitsforholdet mellom ledelsen og linjen, hvordan kunnskap deles eller hvordan beslutningsprosesser gjennomføres.

Skal det utvikles sosial kapital som kan gi organisatorisk effekt, forutsettes det at relasjoner av mer *varig* karakter etableres i et gjensidig tillitsforhold. Bø og Schiefloe (2007) fremhever viktigheten av at nettverksrelasjoner har en viss varighet for at de skal kunne gi en *støttende effekt*. Med støttende effekt menes at relasjonene har egenskap til å *gi emosjonell, instrumentell, materiell, informativ* eller *vrderende støtte*. Dette er viktige egenskaper ved nettverk i organisasjoner, som har betydning for individers motivasjon for å samhandle og utvise kollektiv handling. Leana og van Buren (1999) legger til grunn to forutsetninger for sosial kapital på

mesonivå: 1) det må være *evne og vilje* til å prioritere organisasjonens mål fremfor egne mål og 2) det må utvikles *generalisert* tillit. Den støttende effekten som Bø og Schiefloe fremhevet blir derved svært viktig for å innfri disse to forutsetningene.

Schiefloe (2013) benevner aktørens evne og vilje som *sosiabilitet* og som sammen med generalisert tillit muliggjør utvikling av sosial kapital. Coleman (1988) forutsetter at samhandling i sosiale *nettverk* reguleres av *sanksjoner*, som *normere* atferden i grupper og kollektiver og derved bygger positiv sosial kapital. Putnam la seg på samme linje som Coleman og tillia sosial kapital tilsvarende forutsetninger. Putnam definerer sosial kapital som: «*Features of social life – networks, norms, and trust – that enable the participants to act together more effectively, to pursue shared objectives*» (1995:664-665). Putnam legger altså til grunn at det må være noen *normer* som regulerer atferden i relasjonene. Når disse komponentene er tilstede og virker sammen, kan det etableres et *miljø* (kontekst) med et *klima* (egenskaper), som kan fremme *samhandling* (relasjoner og interaksjon) mellom individer og grupper i organisasjoner.

Forutsetninger for kollektiv handling på mesonivå

Det å oppnå frivillig ikke-tvangsbasert kollektiv handling anses for å være et ideelt resultat av å utvikle sosial kapital på mesonivå. Hvor *frivillig* er egentlig slik handling og hvilken betydning har *insentiver*? Wollebæk og Seggaard (2011) argumentere for at sosial kapital er en *ressurs* og ikke et *utfall*. Dette forstås som at sosial kapital ikke er selvgenerende og det må være noen forutsetninger som er oppfylt, før ressurser kan utvikles og ikke-tvangsbasert kollektiv handling kommer til uttrykk i praksis. Organisatorisk evne og vilje, samt en struktur som er egnet for samhandling i nettverk er noen viktige forutsetninger. Endringsevne og organisatorisk læring er andre faktorer av betydning. Det er viktig å sette fokus på slike organisatoriske egenskaper når sosial kapital på mesonivå diskuteres. Men betydningen av egenskaper ved sosial kapital på individuelt- og samfunnsnivå må ikke oversees. Som en liten påminnelse om viktigheten av dette forholdet og det *ikke-determinerte* samspillet med mesonivået, skal vi se på et dagsaktuelt utviklingstrekk.

Strukturelle, kulturelle og kommunikasjonsmessige forutsetninger fremheves i teorien som avgjørende for utvikling av sosial kapital (Bø & Schiefloe, 2007). Faktorene menneskets *fri vilje* og *begrensede rasjonalitet* kommer litt i bakgrunnen. Dette forholdet problematiserer av det faktum at organisasjoner fortsatt primært består av mennesker, som på en eller flere måter må stimuleres og motiveres for å samhandle innenfor denne konteksten. Det er derfor rimelig å anta at det må ligge til grunn noen *insentiver* for å utløse individuell atferd som muliggjør ikke-

tvangsbasert kollektiv handling på aggregert nivå. Med andre ord så er det ikke bare organisatoriske egenskaper som er viktige, men også individuelle kvaliteter. For eksempel er en sterk organisasjonskultur viktig for å stimulere samhold, felleskap og lojalitet. Slike verdier anses for å ha stor betydning for hvor frivillig individer ønsker å etterstrebe kollektive mål og følge organisatoriske normer og verdier. Studiens teoretiske grunnsyn omfatter derfor Wollebæk og Segaaards (2011) definisjon som sier at; «*sosial kapital kan altså i vår forståelse av begrepet studeres på både individ og samfunnsnivå. Vi forstår det som ressurser i form av sosial tillitt og nettverk, som særlig i kombinasjon muliggjør ikke-tvangsbasert kollektiv handling*» (2011:29).

En del av samfunnsutviklingen som trolig kan begrense kollektiv handling er observert av Arne Krokan (2013). Han diskuterer et fenomen som er kommet i kjølvannet av det pågående skiftet fra det tradisjonelle *industrisamfunnet* til et digitalt *nettsamfunnet*. Krokan (2013) sier at et sentralt kjennetegn ved *industrisamfunnet* var den kollektive *dugnadsånden*. Dette fenomenet var en viktig samlende faktor for organisatorisk produktivitet og utvikling av velstanden i samfunnet. Individuell *selvoppofrelse* for å nå felles mål var anset for å være en god egenskap og som ble dyrket og belønnet på alle sosiale nivåer. I det digitale nettsamfunnet er det flere tegn som tyder på at den kollektive *dugnadsånden* ikke lenger er spesielt fremtredende. Det virker som at det å nå individuelle mål og realisere personlige ambisjoner, prioriteres foran det å bruke ressurser for å nå kollektive mål og støtte samfunnsutvikling (Krokan, 2013).

Hovedpoenget her er at det i praksis kan være problematisk å oppnå ikke-kollektiv handling på *mesonivå*, fordi det skjer en utvikling på *makronivået* som har betydning for atferd på *mikronivået*. Dette årsak - virkningsforholdet viser hvordan individuell atferd og gruppeinteraksjon i organisasjoner kan påvirkes av omgivelsene. Om en ønsker å utvikle sosial kapital på *mesonivå*, for å stimulere til ikke-tvangsbasert kollektiv handling må slike forhold tas i betraktning. I dette tilfellet må det vurderes hvilke insentiver som kan brukes for å tilfredsstillende individuelle mål og ambisjoner, samtidig som det kan motiveres for kollektiv handling.

Forskjellige typer nettverker i sosial kapital

I organisasjonsteorien henvises det ofte til Putnam når nettverkenes egenskaper i sosial kapital skal forklares. Putnams (1993) hovedanliggende er at sosial kapital utvikles i to typer nettverk: 1) *sammenbindende* nettverk (eng: *bonding*) og 2) *overskridende* nettverk (eng: *bridging*). I organisasjonsteorien benevnes disse nettverkene også som: 1) *lukkede* nettverk og 2) *åpne* nettverk. Putnam forklarer viktige egenskaper i slike nettverk ved bruk av begrepene: *bonding*

og *brigding*. Bø og Schiefloe (2007) betrakter disse egenskapene som at bonding fungerer som et *lim* i nettverk og at brigding fungerer som et *smøremiddel* mellom nettverk. Disse to typene nettverk kan også brukes for å klassifisere sosial kapital. Med andre ord så snakker vi her om to typer kapital; *sammenbindende* sosial kapital og *overskridende* sosial kapital

Sammenbindende nettverk

I *sammenbindende nettverk* er relasjonene vanligvis fundamentert på felles verdier, familieband og lik sosial- og kulturell bakgrunn. Relasjonene preges av gjensidige forventninger og forpliktelser. Nettverket har en egosentrisk innretning og kan virke ekskluderende i forhold til omgivelsene. Det vil si at nettverket har som funksjon å beskytte aktørenes særinteresser og utenforstående får dermed ikke så lett adgang (Bø & Schiefloe, 2007). Dette homogene grunnlaget utgjør et godt miljø for sterke og varige relasjoner, og har derfor en samlende (bonding) funksjon. Putnam sier at slike nettverk har en viktig praktisk betydning for hvordan man kommer seg gjennom hverdagen (eng: «getting by»). For eksempel så er det i slike nettverk man kan få støtte, råd og oppmuntring for å takle sosiale utfordringer på jobben, i vennekretser og i familiære relasjoner.

Overskridende nettverk

I *overskridende nettverk* oppstår relasjoner mellom aktører uavhengig av etnisk og sosial bakgrunn og de preges av mer uforpliktende forventninger. Motivasjonen for å delta i slike nettverk er ofte knyttet til jobb, faglige interesser, hobbyer og andre sosiale aktiviteter (Bø & Schiefloe, 2007). Relasjonene i overskridende nettverk preges av svakere bånd og mindre forventninger til regelmessighet og hyppighet i interaksjonen. Det er relativt lett å få innpass i slike nettverk fordi innretningen er åpen og inkluderende. Nettverket har ikke som funksjon å beskytte særinteresser og innsyn fra omgivelsene. De er mer heterogene og har dermed kvaliteter som kan bygge broer og tillit på tvers av sosiodemografiske skiller. Putnam mener slike kvaliteter har betydning for hvordan man kommer seg frem i livet (eng: «getting ahead»). Overskridende nettverk kan brukes for å få tilgang til andre nettverk og kontakter som besitter kunnskap og informasjon du trenger for å skaffe deg jobb eller for å påvirke karriereutvikling (Bø & Schiefloe, 2007). Slike nettverk kan altså brukes som *aksessnettverk* hvor du kan få tilgang til andre nettverk av betydning. Overskridende nettverk er viktig arenaer hvor du kan gjøre deg synlig for andre ved å bruke dem som *oppmerksomhetsnettverk*. Sosiale medier er de største moderne arenaer hvor slike nettverk utvikles.

Nettverk og tillit

Teorien tyder på at det er sammenheng mellom *styrken* og *varigheten* i nettverksrelasjonene og hvilken type tillit de er fundamentert på. Nettverkens kvaliteter bestemmes i stor grad av tillitskomponentens egenskaper. Derfor er sammenbindende nettverk preget av *partikulær tillit* med tette relasjoner og høy varighet - i motsetning til overskridende nettverk som er basert på *generalisert tillit* og løsere relasjoner med varierende varighet. Wollebæk og Seggaard (2011) henviser til Igarashi et al. (2008) som sier at svake relasjoner med generalisert tillit er viktig for å *utvide* nettverk, og sterke relasjoner med partikulær tillit har betydning for *vedlikehold* av eksisterende nettverk. Disse forholdene kan fremstilles i Wollebæk og Seggaards tabell (2011:32) som er tilpasset en militær kontekst:

	Partikulær tillit	Generalisert tillit
	Viktig forutsetning for å samhandle i relasjoner med tette koblinger og høyere varighet	Viktig for å samhandle i relasjoner med løse koblinger med mindre varighet
Sammenbindende nettverk Felles våpenart og militær og bakgrunn	Eks.: Jeg stoler på de andre i min avdeling.	Eks.: Jeg stoler på alle i Hæren.
Overskridende nettverk Forskjell i våpenart og militær bakgrunn	Eks.: Jeg stoler på naboavdelingene	Eks.: Jeg stoler generelt på alle i Forsvaret.

Figur 4-1: Tillitsforhold og nettverkstyper

Tabell 4-1 viser at for eksempel offiserer som kommer fra samme våpenart og som har tjenestegjort i samme avdelinger, ofte har sterke relasjoner med høy tillit som inngår i sammenbindende nettverk. Slike nettverk er viktige for våpenkulturer og korpsånden i forsvaret. Tabellen viser at offiserer fra hæren oftest har større tillit til og føler et tettere samhold med andre hæroffiserer. På den andre side så viser det seg at offiserer med varierende bakgrunn i fellesavdelinger, også etableres tillitsfulle relasjoner og et visst samhold. Men tilliten er ofte ikke så dypt forankret og nettverkene er mer preget av overskridende egenskaper.

Caseavdelingen i denne studien er definert som en fellesavdeling, med de kjennetegn som er nevnt her.

Tillitskomponentene i denne tabellen skal senere analyseres og drøftes. I den sammenheng vil partikulær tillit nyanseres ved å se nærmere på to aspekter ved denne type tillit: 1) partikulær *sammenbindende* tillit og 2) partikulær *overskridende* tillit.

Styrken i svake bånd

Nyere studier viser at egenskaper ved sterke og svake relasjoner er mer sammensatt enn det tradisjonell organisasjonsteori har beskrevet (Schiefløe, 2013). Mye tyder på at nettverksrelasjoner med *svake bånd* har større betydning for alle nivåer av sosial kapital enn først antatt. Mark S. Granovetter lanserte i 1973 en teori om *styrken i svake bånd*, som er blitt aktualisert av nye utviklingstrekk ved sosial kapitalens betydning i dagens samfunn. Granovetter argumenterte for at relasjoner med svake bånd gir bredere *tilgang* til nettverk og bedre *oppmerksomhet* i nettverk, og på den måten kan en få tilgang til mer ressurser. Derimot relasjoner med *sterke* bånd kan begrense tilgangen til nye kontakter og nettverk. Dette skjer fordi det sannsynligvis er flere sammenfallende relasjoner i sammenbindende nettverk.

Nyere forskning på hvordan sosial kapital brukes, viser at gjennom relasjoner med svake bånd skaffer mange seg jobb, gjennomfører forretningstransaksjoner og innhenter informasjon om både naboer og konkurrerende virksomheter (Wollebæk & Bock Seggaard red., 2011). Overskridende relasjoner med svake bånd, har en spesielt viktig betydning for mesonivået. Slike relasjoner tilfører avgjørende egenskaper som kan *utvide* nettverk og særlig aksess- og oppmerksomhetsnettverk. Bø og Schiefloe (2007) fremhever Granovetters resonnement om at relasjoner med svake bånd har en viktig *sammenbindende* funksjon på mesonivå. Dette innebærer at det er vanskelig å samle grupper på en felles front om de har lite interaksjon og få relasjoner. Det vil si at om underavdelingene i en organisasjon ikke kommuniserer eller samhandler tilstrekkelig, så vil ledelsen få betydelige utfordringer med å oppnå *ikke-tvangsbasert kollektiv handling* for å realisere overordnede målsettinger (Wollebæk & Bock Seggaard red., 2011). En slik tilstand vil medføre en svekket organisatorisk evne til å koordinere og kraftsamle ressurser. Utfordringene kan være alt fra å organisere den daglige tjenesteproduksjonen eller å gjennomføre vellykkede endringstiltak.

Det digitale samfunnet og sosiale mediers betydning for svake bånd

Det å bli «googlet» av en arbeidsgiver i forkant av et jobbintervju er vel mer en regel i dag enn et unntak. I forretningslivet hentes det systematisk inn digital informasjon om konkurrenter.

Politiet og Forsvaret opererer i økende grad i cyberspace for hente informasjon til å løse sine oppdrag. Denne utviklingen har medført til at det å bygge opp overskridende sosial kapital, har blitt et samfunnsfenomen som både individer og organisasjoner bruker mye ressurser på. Det er altså nettverk som er bygget på relasjoner med *svake bånd*, som kan utvikle sosial kapital med disse ettertraktede egenskaper og kvaliteter.

Den eksplosjonsaktige utviklingen i bruk av sosiale medier fremheves som et eksempel på at våre nettverk i økende grad preges av relasjoner med svake bånd. Et interessant trekk ved denne utviklingen er at sosiale medier gjør det mye enklere å etablere nye relasjoner. Digitale plattformer gir mulighet for å effektivt pleie kontakter. Dette medføre at *styrken* i de svake båndene kan blir sterkere (Krokan, 2012). Derved får slike relasjoner økt betydning for individ og grupper. Som tidligere nevnt er sosial kapital en ressurs og ikke et utfall, så det er ikke noen automatikk i at jo flere relasjoner du etablerer, jo mer ressurser får du tilgang til og derav mer positiv sosial kapital. Ronald S. Burt slutter seg også til teorien om styrken i svake bånd, men fremhever at (min oversettelse):

«Verdien av et nettverk kan ikke måles i antall relasjoner – i verste fall kan antallet knyttes til en form for sosial patologi. Grunnen er enkel, verdien og kvaliteten på relasjoner er ikke bestemt av hva som skjer inne i relasjonen – men er definert av den sosiale konteksten relasjonen befinner seg i» (2005:11).

Med andre ord så sier antall kontakter på din facebook lite om hvilke nytteverdi de har eller hva slags ressurser du har tilgang på. Hvor mange «likes» du får på twitter sier heller ikke mye om hvor populær du egentlig er.

Verdien og kvaliteten på relasjoner avhenger i stor grad av hvor mye tillit og hvilken type tillit som er involvert. Handlinger som svekker tillit kan derfor få store konsekvenser. Hvordan handlingen oppfattes og konsekvensen av handlingen, er avhengig av den sosial konteksten relasjonen er i. For eksempel er det oppfattet som verre å stjele og lyve i et sammenbindende nettverk som en familie, enn om det skjer i overskridende nettverk på jobben. Et nyere utviklingstrekk i det digitale samfunnet, har økende betydning for konsekvenser av interaksjon i overskridende sosial kapital. Vi snakker her om *nettverkseffekten* i sosiale medier. Konsekvensene av en negativ handlingen i digitale overskridende nettverk kan bli helt katastrofal for individer eller en organisasjon (Krokan, 2013). Nettverkseffekten medfører at handlingen kan hurtig eksponeres for et enormt antall aktører. Dette innebærer at både individer og grupper må forholde seg til sin «digitale» sosiale kapital på en annen måte enn tidligere. I

dagens digitale samfunnet kan derfor din *positive* sosiale kapital, over natten snus til svært *negativ* sosial kapital. Ordtaket; *evig eies kun et dårlig rykte* kan sies å ha blitt aktualisert på grunn av nettverkseffekten. Dette skyldes at om det ligger noe negativt om deg ute på sosiale medier, er det nesten umulig å gjøre noe med det. Det er god grunn til å være oppmerksom på at nytteverdien av sosiale medier som sosial kontekst, har slike negative egenskaper.

Krokan (2013:113) viser til Metcalfs lov som sier at: «*Nytten av nettverk er en funksjon av antall mulige koblinger i nettverket*». Det vil si at jo flere koblinger du har i ditt nettverk, desto større nytte kan du ha av nettverket. Bob Metcalf mente at det ikke bare var *størrelsen* på nettverket som bestemte nytteverdien, men også på *måten* det kommuniseres på. Dette tolkes til at sammenhengen mellom verdi, nytte og antall deltakere i nettverk, har betydning for kvaliteten på ressursene i relasjonene. En må med andre ord skjønne prinsippene for hvordan de forskjellige teknologiske løsninger kommuniserer sammen og hva dette innebærer for relasjonsbyggingen mellom individ eller grupper.

Strukturelle hull

Det er to årsaker til at teori om strukturelle hull utledes i det følgende. For det *første* er det å fremheve betydningen av overskridende sosial kapital på mesonivå. For det *andre* bygger studiens problemstilling på en antakelse om at strukturelle hull er en viktig forklarende faktor, for både *betydningen av* og *forutsetningene for* caseavdelingens sosiale kapital.

Ronald S. Burt (2005) er en sentral forsker som har studert strukturelle hull i sosial kapital. Burts sier at relasjoner i nettverk kan være knyttet sammen av sterke eller svake bånd med varierende styrke og verdi. Det kan også være relasjoner uten noen *direkte* bånd i en organisasjons nettverk. Burts (2005) hovedanliggende synes å være at kvaliteten på relasjonene eller fravær av relasjoner, utgjør *strukturelle hull* i den sosiale nettverk. I følge Burt ligger det et betydelig organisatorisk potensiale i å få tilgang til de ressurser som er knyttet til strukturelle hull. Individ og grupper som evner å identifisere strukturelle hull og bruke *overskridende* sosial kapital for å knytte bånd på tvers av hullene, benevnes som *meglere*. Burt opererer med en arbeidsdefinisjon for å tydeliggjøre effekten av strukturelle hull og meglingens funksjon: «*Rather than defining a structural hole and saying that brokerage is the act of creating value by bridging the hole, define a structural hole as a place in a network where brokerage could create value*» (2005:24). Dette tolkes til at å bygge broer over strukturelle hull via megling ikke er en verdiskapende handling i seg selv, men at et strukturelt hull er et sted i nettverket hvor megling kan skape verdier. Min tolkning av Burt innebærer at i stedet for å betrakte svake bånd og ikke-eksisterende relasjoner som *svakheter* i nettverkene, så anses strukturelle hull til å være

kilder til *ressurser*, som via megling kan bygge opp sosial kapital med organisatorisk betydning. Megling blir altså i denne sammenheng en *koordinert handling* for å tilrettelegge for interaksjon mellom frakoblede deler av organisasjonens interne og eksterne omgivelser - der det måtte være formålstjenlig. Broer som interaksjonen skal gå over kan etableres ved bruk av formelle og uformelle ressurser. I denne sammenheng er *uformelle* relasjoner og nettverk og de brobyggende egenskaper og kvaliteter disse har - som anses å ha betydning for utvikling av sosial kapital på mesonivå.

Meglerens rolle

I følge Burt (2005) forutsettes det at megleren har visse personlige egenskaper og tilgang til relevante nettverk for å kunne megle over strukturelle hull. Det vil si at de som opptrer som meglere i organisasjoner ofte har gode evner til å kommunisere og skape tillit i relasjoner. Effektive meglere har derfor godt utviklede nettverk i utgangspunktet eller med andre ord - de har relativt mye positiv sosial kapital. Dette forstås som at meglere kan bruke sin *eksisterende* sosiale kapital og derved kan det genereres ressurser av organisatorisk betydning. Dette forutsetter naturlig nok at meglingen har et *kollektivt* formål. Burt sier at forskningen vet lite om de menneskene som blir meglere, men en vet mer om hva som kan være motivasjonen for å drive megling. Mennesker eller grupper som har nettverk som spenner seg over strukturelle hull får: 1) tidligere tilgang til informasjon, 2) større oversikt i kommunikasjonsflyt og 3) flere og bedre muligheter for å drive strategisk koordinering over andre strukturelle hull. Megling kan altså medføre makt og innflytelse over andre mennesker. Dette kan selvsagt brukes til egen vinning. Det som skal motvirke brudd på tillitsforholdet, er sanksjonsmidlene som ligger i den sosial kapitalens normer.

Kompetanse om teknologiens betydning for strukturelle hull

Det virker både logisk og gjennomførbart å få til megling i praksis. Hvorfor er det ennå kjente organisatoriske utfordringer å få folk til å snakke sammen, koordinere på tvers, samarbeide flerfaglig eller ta initiativ til samhandling? Burt (2005) mener slike tilstander forårsakes blant annet av et *kompetansegap* mellom utviklingen av ny kommunikasjonsteknologi og organisatorisk atferd. Dette innebærer at selv om organisasjoner har tilgang til all mulig teknologi som kan effektivisere kommunikasjon og samhandling i nettverk, så evner vi ikke å endre på måten vi interagerer eller sosialiserer oss på. Vi er stadig i «siloene» og foretrekker arbeidsprosesser som vi lærte før email, sosiale medier og mobiltelefoni kom. Ifølge Burt er dette er sentrale årsaker til at det oppstår strukturelle hull. Hovedpoenget til Burt synes å være

at teknologien kan forhindre at strukturelle hull oppstår og at den er egnet for å overbygge eksisterende hull.

Et annet aspekt i Burts teori dreier seg om at mennesker ikke alltid klarer å ta inn over seg teknologiske endringer og tilpasse seg disse. En mulig årsak kan være menneskets fri *vilje* og begrensede *rasjonalitet*. Burt (2005) bruker et eksempel som tar utgangspunkt i den amerikanske borgerkrigen, som må sies å være beskrivende for menneskers begrensede rasjonalitet. Datidens militære strategier var basert på at ildkraften fra geværene hadde en rekkevidde på 150 yards med svært begrenset treffsikkerhet, på grunn av *glattborede* rifleløp. I løpet av krigen ble ny våpenteknologi tilgjengelig i form av geværer med rekkevidde opp til 450 yards og betydelig høyere treffsikkerhet. Teknikk for å borre *rifler* i løpene på geværene stabiliserte kulebanen og revolusjonerte treffsikkerheten. Taktikkene på slagmarken ble ikke endret i forhold til denne formidable endringer i ildkraftens kapabiliteter. Generalene beordret tradisjonelle massive frontalangrep som resulterte i enorme tap av soldater. Den samme meningsløse sløsing av menneskeliv gjentok seg under 1. verdenskrig, da generalene ikke forholdt seg til at blant annet maskingeværet hadde kommet på slagmarken. Slike tilstander oppstår når mennesket ikke evner å adapterer og tilpasser seg den teknologiske utviklingen.

Gamle eksempler fra borgerkrigen i USA, men med stadig relevans til dagens organisasjoner. Den teknologiske utviklingen har medført globalisering og overgangen fra et industrisamfunn til et digitalt samfunn. Dette er faktorer som har like stor betydning for organisasjoner, som riflede geværløp hadde på datidens slagmark. Burts teori peker på at utviklingen skjer i et så høyt tempo og i et slikt omfang at dagens ledere har store utfordringer med å oppdaterte strategiene fort nok. Organisasjoner kan ikke styres og ledes i den detaljgraden vi har erfart for bare noe tiår tilbake. Konsekvensene er at ny teknologi har utdatert både ledelsesformer og styringsprinsipper. Nettverksdynamikken påvirkes også av disse utviklingstrekkene. Det vil si at kompetanse om samspillet mellom teknologi og individ og hvordan det påvirker organisatorisk atferd, er svært viktig for å forstå mekanismene bak strukturelle hull i en teknologisk kontekst.

4.3 SAMFUNNETS SOSIALE KAPITALS BETYDNING FOR FORSVARET

Det eksisterer svært lite materiale fra spesifikk forskning på sosial kapital i forsvaret. Noen norske data og internasjonal forskning tyder imidlertid på at kvaliteter i samfunnets sosial kapital, har betydning for egenskaper ved sosial kapital i militære organisasjoner (Johansen,

2010; Costa & Khan, 2003). Så om vi forutsetter at sosial kapital i forsvaret gjenspeiler den sosiale kapitalen i det norske samfunnet, hva er det som kjennetegner den og hva er grunnlaget? Wollebæk og Seggaard (2011) har i sin forskning på sosial kapital i Norge konkludert med at historisk og politisk sett har Norge hatt usedvanlige gode forutsetninger for å bygge opp mye positiv sosial kapital. Vi er et lite og rikt land som ligger i ytterkanten av den store internasjonale arena. Globale endringer i politiske, økonomiske og sikkerhetsmessige forhold har ikke røkket ved det nasjonale sosiale fundamentet, slik det har gjort i andre europeiske land. *Omgivelsene* påvirker altså vår velferdsmodell i mindre grad eller ivertfall mindre negativt, enn det de gjør ellers i verden. Det norske samfunnet er relativt *homogent*. Det er lave spenningsforhold mellom de ulike befolkningsgruppene og samfunnslagene. Dette forklares med at samfunnet vårt kjennetegnes av *færre sosiale ulikheter* og en relativt rettferdig fordeling av *velferdsgodene*. Disse særtrekkene utgjør et godt grunnlag for å vedlikeholde den høye graden av *generalisert* tillit som vi har i Norge. Wollebæk og Seggaard (2011) fremhever at tillit er en helt avgjørende komponent som i kombinasjon med sosiale nettverk utgjør *et lands sosiale kapital*.

Når dette er sagt så er det både nasjonale og globale endringer i sving, som trolig vil påvirke disse særtrekkene og kvalitetene ved det norske samfunnet og dermed vår sosiale kapital. Hvordan vår nasjonale sosiale kapital kan bli påvirket forfølges ikke videre her. Men det synes som om at det er bred samfunnsvitenskapelig enighet om at spesielt politiske og økonomiske endringer, som resulterer i større og tydeligere sosiale klasseskiller, ujevn fordeling av velferdsgoder og etniske motsetninger, er faktorer som kan ha negativ betydning for utvikling av sosial kapital. Slike endringer kan senke det *generelle* tillitsnivået i samfunnet og svekke grunnlaget for *overskridende* nettverk. (Wollebæk & Bock Seggaard red., 2011, Johansen, 2010). Derved kan trolig grunnlaget for sosial kapital i samfunnet, så vel som i forsvarets virksomhet forvitte

Sosial kapital i Forsvaret

På hvilken måte kan det forannevnte historiske grunnlaget for utvikling av sosial kapital i det norske samfunnet si noe om forsvarets sosiale kapital? Iver Johansens (2010) analyse av *sosial kapital i produksjon av militær makt*, tar utgangspunkt i at det er påvist forskjeller mellom ulike lands militære effektivitet, som ikke umiddelbart kan forklares ved at det er store variasjoner i de materielle ressursene. I rapporten påviser Johansen (2010) flere sammenhenger mellom *variasjon i militær effektivitet og sosial kapital*. Generell tillit i samfunnet, tydelige normer og tradisjon for samhandling i sosiale nettverk, fremheves av Johansen som viktige faktorer som kan påvirke militær effektivitet. Forsvaret består av mennesker som er rekruttert fra alle nivåer

og grupper i samfunnet. Derved speiler forsvarets sosiale kapital på mange måter det sivile samfunnets kvaliteter. Det åpne forholdet mellom forsvaret og sivilbefolkningen er en viktig årsak til høy grad av positiv sosial kapital. Det er altså trolig en rekke viktige sammenhenger mellom kvaliteten på samfunnets sosiale kapital og hvor effektiv den militære makten er.

Sosial kapitalens betydning for militære primærgrupper

Johansen (2010) henviser til Costa og Khan (2003) som har påvist at kvaliteten på sosial kapital og generalisert tillit i det samfunnet soldater rekrutteres fra, har betydning for samholdet i *primærgrupper* i militære organisasjoner. Med primærgrupper menes her små nettverk som er knyttet sammen av sterke psykologiske og sosiale bånd. Primærgrupper er grunnsteinene i militære organisasjoner. Den operative funksjonaliteten i slike grupper avhenger av at det utvikles *gjensidig tillit*, *sosialt samhold* og evne til *kollektiv samhandling*. Det vil si at forutsetningene for sosial kapital på mesonivå, må i stor grad oppfylles for at primærgruppene skal være funksjonelle.

Forskningen viser at individer som kommer fra samfunn med mye positiv sosial kapital, ofte har utviklet egenskaper som kreves for å bli et velfungerende medlem i en primærgruppe (Johansen, 2010). Individer som kommer fra miljøer med negativ sosial kapital vil mest sannsynlig være for egosentrisk og har for lite generalisert tillit, til å bli adekvat sosialisert inn i en primærgruppe (Johansen, 2010). Dette betyr ikke at lite generalisert tillit på samfunnsnivå, automatisk medfører lav partikulær tillit på individ nivå. For eksempel kan skepsis til samfunnet for øvrig forsterke partikulær tillit mellom individer på gruppenivå (Bø & Sciefloe; 2007). Mange subkulturer som oppjonerer mot det etablerte samfunnet, er fundamentert på et slikt tillitsforhold. Overført til en militær kontekst, så kan *partikulær* tillit være viktig for funksjonaliteten i primærgruppene, selv om gruppene kanskje ikke har så stor *generalisert* tillit til politikerne i Forsvarsdepartementet.

Sånn sett skulle det ikke bety så mye for militær sosial kapital at det er lite generalisert tillit i samfunnet for øvrig. Spesielt ikke i land hvor de militære organisasjonene holdes adskilt fra samfunnet av politiske, sikkerhetsmessige eller kulturelle årsaker. En rekke øst-europeiske land og sør-amerikanske land er eksempler på dette. Norge har tidligere hatt et mye tydeligere skille mellom forsvaret og samfunnet. Johansen (2010) viser til hvordan offiserer ble rekruttert i Norge på 1800-tallet og langt ut i 1900-tallet. Da var det sosial klasse, bekjentskapskrets (sosial kapital) og familietradisjoner som bestemte hvem som fikk innpass i en lukket militær verden. Nå har jo som kjent den norske samfunnsutviklingen gått i en retning som har medført til en meget tett og positiv konstellasjon mellom forsvaret og samfunnet.

Oppsummert tyder forskningen på at mye av samhandling i samfunnet vårt er basert på en høy grad av generell tillit. Generell tillit har en kontekstavhengig betydning for partikulær tillit (Wollebæk & Bock Seggaard red., 2011). Overfører vi denne forutsetningen til forsvaret, vil det trolig innebærer at høy grad av generalisert tillit på *makronivå* gir forsvaret gode forutsetninger for å bygge sosial kapital på *mesonivå*, basert på partikulær tillit på *mikronivå*. Det kan trolig utvikles overskridende relasjoner som kan fremme ikke-tvangsbasert kollektiv handling, for å realisere organisatoriske målsettinger.

4.4 ANDRE LANDS FOKUS PÅ SOSIAL KAPITAL I MILITÆRE KONTEKSTER

Sosial kapital som begrep er ikke spesielt godt kjent i forsvaret. Er dette et særnorsk fenomen? Andre land som Norge har tette relasjoner til og militære fellestrekk med, har gjort forskjellige tilnærminger til sosial kapital både som fenomen og som en organisatorisk ressurs. US army, det danske forsvaret og svenske forsvarsmakten er eksempler på dette (US Military Academy, 2013; Forvarskommandoen, 2013; Mannberg, 2005). Det foreligger tilsvarende forskning av sosial kapital i militær sammenheng som er gjort i andre europeiske land. Dette kan tyde på at det kanskje er litt særnorsk at sosial kapital som begrep og organisatorisk fenomen er lite studert i militær sammenheng.

Mine funn har jeg fått bekreftet av senior forsker Iver Johansen ved Forsvarets Forskningsinstitutt (FFI). Johansen er den eneste som har gjennomført en studie av forsvaret i et sosial kapital-perspektiv. Studien er publisert i FFI rapporten «Hva betyr samfunnet for militær effektivitet» (2010). Johansen fremhever at det generelt er lite systematiske studier av sosial kapital i militære organisasjoner. I det følgende skal vi se på to forskjellige tilnærminger til sosial kapital i militær sammenheng. Hensikten er å fremheve hvilken organisatorisk betydning sosial kapital kan ha i militære kontekster.

Sosial kapital i US Army

I amerikanske studier er det påvist sammenhenger mellom sosial kapital og selvmordsrater, seksuelle overgrep og annen dysfunksjonell atferd blant militært personell (US Military Academy, 2013; Braswell & Kushner, 2010). Studiene viser at uten tilstrekkelig positiv sosial kapital øker frekvensen av slik uønsket atferd. Dette skjer trolig fordi de *normerende* og *støttende* funksjonene som sosiale nettverk har, ikke blir tilstrekkelige når den sosiale kapitalen er redusert (Braswell & Kushner, 2010). I US army er det observert symptomer på at den militære sosiale kapitalen er under forvitring, som en følge av strukturelle og samfunnsmessige endringer. Økt bruk av sosiale medier utenfor arbeidstid medfører mindre sosial samhandling i

avdelingene. Færre sosiale arenaer på basene begrenser utvikling av nettverk. Høy turn-over i avdelingene på grunn av hyppige beordringer, svekker mulighetene for å bygge opp varige relasjoner i nettverk. Økt antall pendlere med mindre interesse for å involverer seg i sosiale aktiviteter svekker også grunnlaget for nettverksbygging. Færre militære baser reduserer den sosiale kontaktflaten mot det sivile samfunnet. Høyere sikkerhetstiltak rundt basene forhindrer sosial interaksjon mellom sivilt og militært personell. Alle disse strukturelle og samfunnsmessige endringene resulterer i mindre sosial samhandling og utvikling av *nettverksrelasjoner*. Dette forholdet forsterkes av at *tillitskomponenten* på individ-, organisasjons- og samfunnsnivå også svekkes. Uten tilstrekkelig tillit mener US Military Academy (2013) at grunnlaget for militær sosial kapital forvitrer. Dette fenomenet knyttes til flere av mekanismene som Putnam (2000) beskriver i sin forfallstese, om den negative utviklingen av samfunnets sosial kapital i USA.

Esprit de corps og toxic leadership

I US army sees det også sammenhenger mellom dysfunksjonell atferd og vedlikehold av *esprit de corps*. Korpsånden påvirkes negativt av svekket sosial kapital. *Tiltro* til egen organisasjon og *lojaliteten* til korpsets verdier, normer og artefakter blir mindre og derved vanskeligere å vedlikeholde når den sosial kapitalen forvitrer (US Military Academy, 2013). Dette reduserer US armys troverdighet utad og det forsterkes av at det er mindre militær-sivil sosial samhandling. Samhandling er begrenset av reduksjon i basestrukturen og et forhøyet trusselnivå i samfunnet. Innad i US army svekkes den operative evnen fordi lite generalisert tillit både vertikalt og horisontalt, utløser dårlig samhandling i grupper og i større avdelingsforband. Spesielt fremheves det at forvitringen av sosial kapital i US Army medfører flere «toxic leaders» på lavere nivå i organisasjonen. Dette destruktive lederskapet (toxic leadership) oppstår som en følge av dårlige utviklede nettverk og lite sosial samhandling mellom ledere og underordnede. Toxic leaders svekker den generelle tilliten i US Army som organisasjon og spesielt den partikulære tilliten innad i primærgruppene (US Military Academy, 2013).

Det som er interessant å merke seg her er at mange av utviklingstrekkene i det amerikanske samfunnet også er representative for forsvaret og utviklingen i det norske samfunnet. For eksempel har trusselbildet utviklet seg i samme retning i Norge og USA. Dette har fått tilsvarende konsekvenser for interaksjonen i den sivil-militære kontaktflaten, på grunn av skjerpede sikkerhetstiltak. Det er mindre sosial omgang utenfor arbeidstiden i norske garnisoner og antall pendlere øker. Hvilke konsekvenser denne utviklingen kan få for forsvaret i Norge

skal ikke utledes videre. Men utviklingstrekkene har trolig betydning for tilstanden på caseavdelingens sosiale kapital, fordi slike samfunnsendringer trolig påvirker viktige *forutsetninger*.

Sosial kapital i det Danske Forsvaret

I mer hjemlige strøk er sosial kapital satt på dagsordenen i det danske forsvaret med en litt annen tilnærming enn i US Army. Forsvaret i Danmark observerte at sosial kapital var et nytt «buzzword» i HR-verdenen (human resource) og fanget deres interesse (Forvarskommandoen, 2013). Danskene har kommet til en forståelse av at sosial kapital har betydning for forsvarets *humane kapital* og derfor må undersøkes nærmere. Det danske forsvaret har på lik linje med det norske forsvaret, lagt til grunn en overordnet HR-strategi som skal forvalte organisasjonenes humane kapital (Forsvaret, 2012). Danskene definerer sosial kapital som: «*summen af oplevd tillid, oplevd retfærdighed og oplevd samarbejdsvilje og evne*» (Forvarskommandoen, 2013:22). Med utgangspunkt i definisjonen sier de videre at: «*sosial kapital er det kit, der binder den humane kapital sammen og derved underbygger virksomhedens produktivitet*» (Forvarskommandoen, 2013:22). I denne sammenheng forstås human kapital som: «*summen af de arbejdsmæssige kompetencer ved virksomhedens produktivitet*» (Forvarskommandoen, 2013:22). De mener at sosial kapital kan påvirke produktiviteten fordi den har betydning for den organisatoriske kompetansen. Med bakgrunn i dette har det danske Forsvaret iverksatt et 2-års prosjekt som har til hensikt å styrke den sosiale kapitalen, for å sikre virksomhetens kompetanse og produktivitet i større endringsprosesser.

Forsvarets strategi for kompetanse

Hvilken tilnærming har det norske Forsvaret til den samme tematikken som ligger til grunn for det danske prosjektet? Med utgangspunkt i Stortingsmelding 14 fra 2013 «*Kompetanse for en ny tid*», kan en danne seg et visst inntrykk. Denne tilrådingen fra Forsvarsdepartementet (FD) til Regjeringen dreier seg i hovedsak om å *rekruttere, utvikle og ivareta den kompetansen Forsvaret trenger for å løse sine oppdrag*. Stortingsmelding 14 er FDs beskrivelse av *nåsituasjonen* for kompetanse i Forsvaret og hvilke tiltak som er *iverksatt* for å styrke kompetansen i Forsvaret. Meldingen fremhever hvilke fire satsingsområder som anbefales prioritert i fremtiden: 1) fokus på strategisk kompetansestyring og medarbeiderutvikling, 2) kompetanse som ansvarsområde skal integreres i styring og ledelse, 3) personellordningene skal tilpasses for å sikre måloppnåelse innenfor kompetanseområdene og 4) sikre optimal flyt av kompetanse mellom Forsvaret og samfunnet for øvrig. Dette er forhold som trolig har betydning for en kunnskapsintensiv organisasjon som caseavdelingen.

Sett i lys av problemstillingen er det rimelig å stille spørsmål om hvorfor sosial kapital ikke er nevnt i stortingsmeldingen, som en del av strategien for å sikre forsvarrets kompetansebehov i fremtiden? Stortingsmeldingen innledes med disse ordene: «*Forsvarssektoren står foran en ny fase i en lang omstillingsprosess. Den handler om sektorens viktigste ressurs, nemlig menneskene. Det handler om å sette kompetanse i sentrum*» (Forsvardepartementet, 2012:7). Hvordan ser FD for seg at denne omstillingsprosessen skal gjennomføres uten å bevisst involvere sosial kapital? Nå virker det som om FD har en intensjon om å etablere tillitt i organisasjonen ved å inkludere alle parter, gi autonomi, delegerer myndighet, ha åpen dialog – altså tiltak hvor sosial kapital høyst sannsynlig blir involvert. Men det fremkommer ingen ambisjoner om å *nettverksbasere* omstillingsprosessene eller at *kunnskapsledelse* er prioritert for å ivareta kompetansen. Det sies ingenting om utnyttelse av kunnskapsressurser i nettverksrelasjoner. Det forannevnte er ikke basert på en adekvat analyse av Stortingsmelding 14. Men det totale fraværet av ordet sosial kapital i kompetansemeldingen, anses for å være et funn av betydning for denne studien. I og med at caseavdelingens eksistensgrunnlag er bygget på kompetanse, kan funnet belyse særtrekk i den militære konteksten som kan påvirke *forutsettingene* til den sosiale kapital.

4.5 PENTAGON-MODELLEN

Sammenhenger mellom problemstilling, analysemodellen og teori

For å analysere et komplekst fenomen som sosial kapital anses det å være formålstjenlig å benytte en analysemodell som er *systemisk* innrettet. Med systemisk menes her, en helhetlig tilnærming som ser på forskjellige dimensjoner og aspekter av et fenomen, ved å ta flere nivåer og faktorer i betraktning. Schiefloe fremhever en sentral betingelse for en organisatorisk analysemodell: «*An organizational model should be applicable for performing empirical analyses on both individual, group and system levels*» (2014:18). I følge Schiefloe innfrir Pentagon-modellen denne betingelsen. Pentagonmodellens helhetlige innretning og studiens systemiske tilnærming til forskningsobjektet anses for å samsvare godt og på den måten knyttes teori og problemstilling sammen.

I studiens teoretiske grunnsyn betraktes sosial kapital som et komplekst organisatorisk fenomen som opptrer på alle organisatoriske nivåer og i flere dimensjoner. Pentagonmodellens utforming synes å være basert på et tilsvarende grunnsyn. Schiefloe fremhever at: «*What we need in order to understand an organization in a comprehensive way is therefore models that includes as many as possible of the relevant aspects or dimensions, thereby creating a*

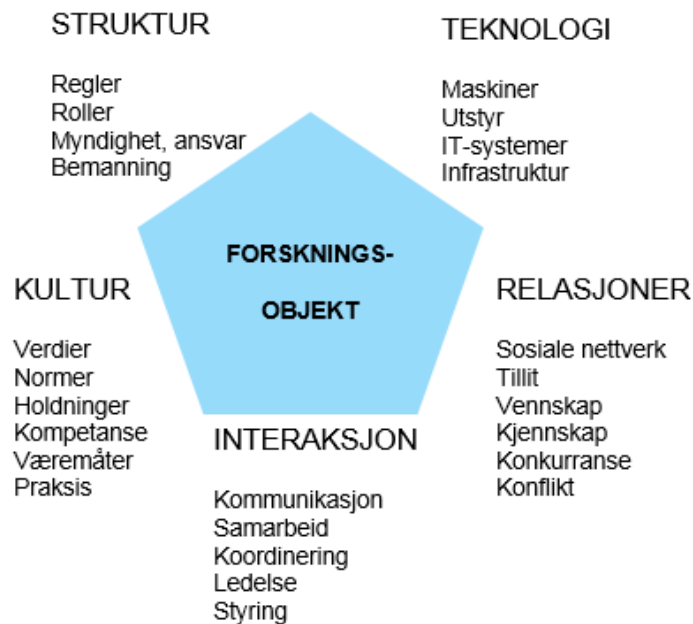
manageable picture which help us grasp the complexity of the overall organizational system» (2014:18). Intensjonen bak problemstillingen er å analysere flere aspekter ved sosial kapital i samsvar med analysemodellens innretning. Dette er et sentralt koblingspunkt mellom analysemodellen og studiens teoretiske grunnsyn.

Pentagon-modellens multi-funksjoner

Pentagon-modellen er utviklet med henblikk på å studere organisatoriske fenomener, analyse av prosjekter og organisasjonsutviklingsprosesser. Modellen er fleksibel og kan brukes både som et analytisk verktøy eller som en rettesnor for datainnsamling i form av intervjuer og undersøkelser (Schiefløe, 2014). Pentagon-modellen ble opprinnelig utviklet og brukt i kausalanalysen av gassutblåsningsulykken på Snorre A plattformen til Statoil i 2004 (Schiefløe et.al. 2005). Senere er modellen brukt i flere omfattende studier og aksjonsforskning på organisasjoner. Basert på disse erfaringene har modellen fått sin nåværende form (Schiefløe, 2014). At modellens utvikling er basert på empiriske erfaringer og at den har en helhetlig tilnærming er tillagt stor betydning for valget av denne modellen. Det at Pentagonmodellen - som få andre tilsvarende modeller - kan brukes til både innsamling og analyse av data har vært utslagsgivende for valget.

Pentagon-modellens struktur

Pentagonets struktur består av fem analysefaktorer; *struktur, kultur, teknologi, relasjoner* og *interaksjon*. Hver faktor innehar flere aspekter. Pentagonet som skal brukes i dette prosjektet tar utgangspunkt i *grunnmodellen* til Schiefløe (2014):

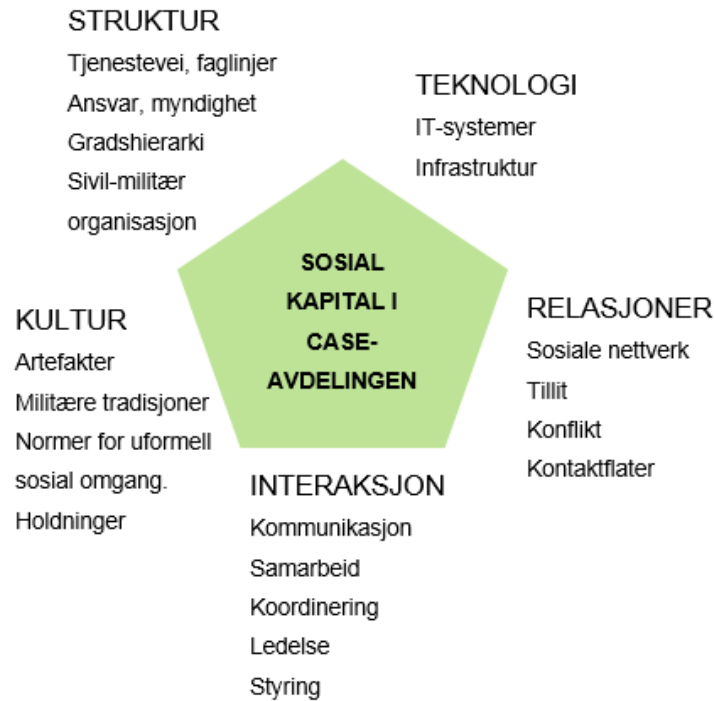


Figur 4-2: Pentagon-modellen (Schiefløe, 2014:19)

Grunnmodellen kan benyttes til flere typer organisatoriske analyser som har til hensikt å avdekke *årsaks-virkningsforhold* eller for å finne *sammenhenger* mellom ulike faktorer (Schiefløe, 2014). Det er de fem analysefaktorene som oppfattes å gi Pentagonmodellen denne allmenngyldige kvaliteten. En årsak er at det er så vidt bred enighet innenfor samfunnsvitenskapen om at disse faktorene har sentrale egenskaper og funksjoner i *forståelsen* av organisasjoner (Schiefløe, 2014; de Wit & Meyer, 2010; Clegg, Kornberger, & Pitsis, 2011; Jacobsen & Thorsvik, 2013; Wollebæk & Bock Seggaard red., 2011). Dette betyr at om du ønsker å få en *helhetlig* og *systemisk* forståelse av hva organisasjoner er, hvordan de virker og innsikt i samspillet mellom indre og ytre omgivelser, må du nødvendigvis ta i betraktning flere aspekter ved de fem faktorene. Hvilke faktorer og aspekter en velger å fokusere på er kontekstavhengig. Med dette menes at de fem faktorene er i tett relasjon til- og kan påvirke hverandre, men de kan også undersøkes separat (Schiefløe, 2014).

Tilpassing av Pentagon-modellen til studien

I denne studien fokuseres det på alle fem faktorer i Pentagon-modellen, men med noe tilpassing av aspektene. Modellen som skal brukes i analysen og til datainnsamlingen er utformet slik:



Figur 4-3: Pentagon-modellen tilpasset for analyse av caseavdelingen

Aspektene som er tillagt de fem faktorene er betinget av to forhold. *For det første* har det vært førende at aspektene i analysemodellen må dekke hovedkomponentene i sosial kapital, slik det teoretiske grunnsynet har definert. Det vil si at aspektene tillit, nettverk, normer, vertikale og horisontale organisatoriske prosesser må være med. *For det andre* må organisatoriske særtrekk som er antatt å ha betydning for den sosiale kapitalen, være dekket av modellens aspekter. Dette er særtrekk som berører alle fem faktorene.

5 CASE OG METODE

Dette kapitelet har to hovedhensikter. For det *første* skal problemstillingen knyttes til caset ved å se nærmere på organisatoriske kjennetegn og utfordringer i caseavdelingen. For det *andre* skal valg av forskningsdesign og metode for å «løse» caset forklares.

5.1 CASE

Caseavdelingen benevnes Medisinsk avdeling (MEDAVD) og er en underavdeling i Forsvarets sanitet (FSAN). FSAN skal videreutvikle sanitets- og veterinærtjenesten i Forsvaret innenfor områdene militærmedisin, organisasjon, materiell, personell og prosedyrer (Forsvaret.no, 2014). FSAN driver forskning på flere områder, blant annet innenfor traumatologi, flymedisin, navalmedisin (militær sjøfartsmedisin) og katastrofepsykiatri. Disse aktivitetene utgjør organisasjonens kjernevirksomheten, sammen med utdanningsaktivitet og deltakelse i nasjonale oppdrag og internasjonale operasjoner. Sanitetsgeneralen er sjef for FSAN og er Forsvarssjefens rådgiver i sanitets- og veterinærspørsmål i Forsvaret. Dette omfatter blant annet utarbeidelse av faglige direktiver for sanitets- og veterinærtjenesten i fred, krise og krig (Forsvaret.no, 2014). MEDAVD har ansvaret for mange av de nevnte aktivitetene. MEDAVD's hovedvirksomhet er rettet mot forskning, utvikling, utdanning, rådgivning og faglig tilsyn. MEDAVD har ca. 288 sivilt og militært fast ansatte. Avdelingen er geografisk spredt over hele landet, med tyngdepunkt på Østlandet, hvor ledelsen er lokalisert med en Brigader som øverste sjef.

Særtrekk ved caseavdelingen

Avdelingen er en noe atypisk militær organisasjon fordi den er innrettet med en relativt *flat struktur* og ikke den tradisjonelle hierarkiske militære organisasjonsformen. Dette innebærer at det er et stort *kontrollspenn* med få beslutningsnivåer i avdelingen, i motsetning til andre militære avdelinger. Til tross for denne organisasjonsformen medfører kommandolinjen og tjenesteveien med sentralisert beslutningsmyndighet, at kommunikasjon og arbeidsprosesser i praksis følger mange *maskinbyråkratiske* prinsipper. Faglinjene i avdelingen er også innrettet etter samme prinsipper. I og med at beslutningsmyndighet innenfor avdelingens fagområder er delegert til spesialistsjefene, så blir avdelingens organisasjonsform en kombinasjon av maskinbyråkrati og et *profesjonelt byråkrati* (Mintzberg, 1988). Det vil si at organisasjonen er et *desentralisert byråkrati*, hvor spesialistene fatter beslutningene innenfor sine respektive fagområder (Jacobsen & Thorsvik, 2013). En av hovedintensjonene med et profesjonelt

byråkrati er å sikre en effektiv og faglig adekvat saksbehandling. Kjente ulemper ved en slik organisasjonsform er at faglig rivalisering og «silotenkning» forårsaker konflikter og organisatorisk friksjon (Jacobsen & Thorsvik, 2013). En annen utfordring er at når beslutningene baseres primært på *formalkompetanse* og i liten grad *realkompetanse*, kan dette resulterer i *profesjonskamper* mellom de ulike faggrupperingene i avdelingen (Wollebæk & Bock Seggaard red., 2011). I caseavdelingen kan dette observeres i interessekonflikter som oppstår mellom fagmedisinske *råd* og operative *beslutninger*, eller i ressursdialoger om hvordan økonomiske ressurser skal prioriteres mellom drift og faglige aktiviteter.

Som en konsekvens av større omstillingsprosesser de siste 15 årene, har mange av de militære utdanningsprogrammene som var rettet mot offiserer med sivil akademisk bakgrunn blitt terminert. Dette innebærer at majoriteten av fagspecialistene i avdelingen har begrenset militær utdanning. Ett særtrekk er at offiserer med sivil akademisk bakgrunn sitter i det øvre sjikt av gradshierarkiet og har lederposisjoner. Slike særegenheter finnes også innen politiets virksomhet, hvor det er et relativt høyt innslag av ledere med juridisk bakgrunn, istedenfor en politifaglig utdanning. Poenget er at særtrekket trolig skaper visse spenningsforhold i avdelingen og derved får betydning for den sosiale kapitalen.

Vanligvis er militær realkompetanse og grad knyttet sammen. I caseavdelingen er det ofte sivil akademiske utdanning som avgjør hvilken grad offiserene får. I praksis betyr det at offiserer med sivil høyere utdanning har relativt høye grader. En viktig årsak er at forsvaret ikke i praksis har klart å adskille grad og lønn. For å sikre at de høyt utdannede spesialistene får en konkurransedyktig lønn, må de nødvendigvis få en høy grad. Slike organisatoriske særtrekk kan skape spenningsforhold av ulik karakter, som kan både fremme og hemme utvikling av sosial kapital. Forskjellig sosial bakgrunn, profesjonstilhørighet og fordeling av organisatoriske goder, er dokumenterte faktorer som har betydning for egenskaper og kvaliteter i sosial kapital (Bø & Sciefloe, 2007).

Utfordringer i caseavdelingen

En utfordringer er trolig knyttet til den stadig tilspissede kampen om kunnskap og kompetanse i rekrutteringsmarkedet. En viktig del av eksistensgrunnlaget til avdelingen er fundamentert på høyt spesialisert fagmedisinsk kunnskap. For å besitte den nødvendige kompetansen må spesialistene i all hovedsak rekrutteres fra helsesektoren og annen relevant sivil virksomhet. Det er to hovedårsaker til dette: 1) Forsvaret har ikke egne utdanningsinstitusjoner som dekker dette kompetansebehovet og 2) Forsvaret har ikke noen reelle muligheter for å besitte all

ressurser som er nødvendig for å holde tritt med den sivile medisinske utviklingen. Caseavdelingen er altså i sterke avhengighetsforhold til de *tekniske* omgivelser. Med tekniske omgivelser menes her forhold som har betydning for en organisasjons produktivitet og effektivitet, herunder kunnskap og arbeidskraft (Jacobsen & Thorsvik, 2013).

Det er stadig flere kunnskapsintensive organisasjoner som havner i slike avhengighetsforhold og utviklingen synes å forsterkes i fremtiden (Jacobsen & Thorsvik, 2013). En av grunnleggerne til Sun Microsystems Bill Joy, erfarte den tilspissede kampen om kompetanse og utformet det som senere ble omtalt som *Joy's lov*. Joy's Law is the principle that "No matter who you are, most of the smartest people work for someone else," (Lakhani & Panetta, 2007). Dilemmaet i Joy's lov innebærer at om du selv ikke har de smarteste hodene i din organisasjon, hvordan kan du allikevel få tilgang til deres kunnskap? Dette dilemmaet anses for å være særs relevant for caseavdelingens situasjon. Sosial kapital aktualiseres i denne sammenheng fordi den er en meget viktig portal til kunnskap (Bø & Schiefloe, 2007).

Medisinsk ambisjonsnivå og samfunnets forventninger

En annen sentral utfordring handler om økte forventinger om å levere oppdaterte og relevante sanitetstjenester til forsvaret. Problematikken kan betraktes i lys av forsvarets sanitets motto som er: «*Helse for Stridsevne*». Det å sikre helsen til stridende personell i et trusselbilde som stadig er i endring til det verre, utgjør en betydelig utfordring. Den operative delen av forsvaret og samfunnet stiller stadig høyere krav til både kvalitet og tilgjengelighet på sanitetstjenester. Dette er grunnlaget for det uttalte medisinske ambisjonsnivået om at: *alt personell skal få helsetjenester tilvarende sivil standard når de er i tjeneste* (Forsvaret, 2012). Forventningene om at saniteten skal ivareta helsen til militært personell i omgivelser med et økende trusselnivå, for å opprettholde stridsevne krever stadig ny *kunnskap* og *innovative* løsninger. Det sier seg selv at å være tilstede og levere sanitetstjenester tilsvarende sivil standard på beredskapsoppdrag under arktiske forhold i nordområdene eller delta i FN-operasjoner i Afrika, så vel som i kampoperasjoner i Afghanistan, representerer betydelige utfordringer for avdelingen.

Problemstillingens tilknytning til caset

Tolkning av teori og observasjoner av caseavdelingen har ledet frem til to sentrale teoretiske antakelser. For det *første* er det trolig at egenskaper ved den sosiale kapitalen kan forklare organisatoriske særtrekk. For det *andre* kan utnyttelse av ressurser i den sosiale kapitalen sannsynligvis ha positive effekter på avdelingens utfordringer. Basert på disse antakelsene er det utledet tre sentrale spørsmål som knytter problemstillingen til caset: 1) hvilken *betydning*

har sosial kapital for de organisatoriske særtrekkene i avdelingen? 2) hvordan påvirker særtrekk og organisatoriske utfordringer *forutsetningene* for sosial kapital? og 3) hvilken betydning har caseavdelingens særtrekk og utfordringer for *vedlikehold, utvikling og styrkning av den sosiale kapitalen*?

Dette innebærer at *analysestrategien* i denne studien er *teoristyr*t, i motsetning til et beskrivende casestudium som brukes når det ikke foreligger noen klare teoretiske antakelser (Johannessen, Tuft, & Christoffersen, 2010).

5.2 METODEVALG OG FORSKNINGSDESIGN

Kvalitativ metode

Metoden i denne studien har en *etnografisk* tilnærming. En slik tilnærming innebærer at det er en *fortolkning* av data som i hovedsak leder frem til funn og eventuelle konklusjoner. Dette er i motsetning til studier hvor det er *meningsinnholdet* som analyseres i henhold til etablerte teoretiske prosedyrer (Johannessen, Tuft, & Christoffersen, 2010). For å overføre denne tilnærmingen til studiens problemstilling brukes Johannessen, Tuft, & Christoffersen (2010:195) henvisning til Harry F. Wolcotts (1994) tre prosedyrer for etnografisk analyse: 1) «*beskrivelse av forskningsobjektet*» - som i denne studien er en kunnskapsintensiv militærorganisasjon, 2) «*analyse av datamaterial for å finne tema eller perspektiver*» - det er sosial kapital i forsvaret som er hovedtema i denne studien, 3) «*fortolkning av forskningsobjektet*» - i studien er det betydningen av og forutsetninger for sosial kapital i en kunnskapsintensiv avdeling som blir tolket.

Forskningsdesign

Forskningsdesignet for dette prosjektet er *casestudie*. Med casestudie menes Johannessen, Tuft, & Christoffersen (2010:199) tolkning av Robert K. Yins (2007) definisjon som sier at: «*en casestudie er en empirisk undersøkelse som studerer et aktuelt fenomen i dets virkelige kontekst fordi grensene mellom fenomenet og konteksten er uklare*». I overført betydning innebærer definisjonen at denne casestudien skal undersøke *fenomenet* sosial kapital i caseavdelingen, fordi sosial kapital som begrep og organisatorisk ressurs er relativt *ukjent* i den militære konteksten.

Sosial kapital i en norsk militær organisasjon er ikke tidligere kartlagt på samme måte som denne studien har til hensikt å gjøre. Dette medfører at undersøkelsens formål er av *eksplorativ* art. Selv om studien har en utforskende hensikt så har den et *spesifikt formål*. Formålet skal nås

ved å søke svar på problemstillingens tre forskningsspørsmål. Spørsmålene skal besvares ved bruk av data som er fremskaffet gjennom en *kvalitativ* undersøkelse og *semistrukturerte* intervjuer.

Analyseenhet

Det er fenomenet sosial kapital i MEDAVD som *en* organisasjon studien fokuserer på og ikke enkeltindivid eller spesifikke grupper. Et slikt forskningsdesign benevnes som en *enkeltcasestudie med en analyseenhet* (Johannessen, Tuft, & Christoffersen, 2010). Når dette er sagt så fremheves det at tolkninger og analyse vil i hovedsak baseres på intervjuer av to spesifikke *målgrupper* i avdelingen (se pkt. 3.3.1). Disse målgruppene er *ikke* å betrakte som separate analyseenheter. Skulle for eksempel sosial kapital på mikronivå studeres, kunne det ha vært naturlig å bruke slike målgrupper som to definerte analyseenheter.

Tidsperspektivet

Av praktiske årsaker er intervjudata samlet inn i en *begrenset* periode fra 8 til 11 desember 2014. Casestudiens analyse baseres derfor på en *tverrsnittsundersøkelse* av forskningsobjektet. For å styrke den tidsbegrensede datainnsamlingen, vil analysen understøttes med data fra *deltakende observasjoner* som er gjort av undertegnede gjennom tjeneste ved avdelingen i perioden 2006 - 2013. Generelt vil ikke datamaterialets validitet reduseres selv om det er samlet inn i en tidsbegrenset periode. Denne studien har til hensikt å kartlegge caseavdelingens sosiale kapital «i dag» og analysere kapitalens tilstand i forhold til det. Årsak-virkningsforhold skal altså ikke analyseres i et lengre tidsperspektiv.

5.3 STRATEGISK UTVALG AV INFORMANTER

Det er gjort et *strategisk* utvalg av informanter basert på den akademiske tradisjon om at kvalitative undersøkelser har til hensikt å frembringe mest mulig kunnskap og empiri om fenomenet, i stedet for statistisk generalisering (Johannessen, Tuft, & Christoffersen, 2010). Det vil si at *hensiktsmessighet* prioriteres fremfor *representativitet*, for å sikre at relevant data innhentes fra de beste kildene i undersøkelsesobjektet – som i denne studien er to målgrupper av offiserer.

To målgrupper av informanter

For å få et hensiktsmessig utvalg er to *målgrupper* identifisert i caseavdelingen. Avdelingens organisasjon består av to hovedkategorier personell: 1) offiserer med fagmilitær bakgrunn og 2) offiserer med sivil høyere akademisk bakgrunn. Disse målgruppene fordeles ulikt i

gradshierarkiet og tilhører forskjellige grupperinger innenfor ansvarsområdene i avdelingen. Grupperingene utgjør *partielle* nettverker som er basert på aktørenes fagekspertise og profesjonsbakgrunn. Nettverkene av *fagmilitære* offiserene er ofte knyttet til fagområder av mer operativ art eller til gjennomføring av materiellprosjekter. Offiserene med sivil spesialitet opptrer i nettverk som hovedsakelig er knyttet til utøvelse av fagmyndighet, fagutvikling og lederposisjoner. Målgruppens forskjellige bakgrunn har vært førende for den *taktiske* vurderingen av utvalgets sammensetning. For å sikre en adekvat taktisk og strategisk sammensetning av informanter fra de to hovedkategorier offiserer, har utvalget bestått av 40% *yrkesoffiserer* og 60% offiserer med sivil bakgrunn. Dette er gjort for å avdekke eventuelle signifikante funn i disse to personellgruppens bakgrunn, som kan forklare *betydningen* av og *forutsetninger* for den sosiale kapital.

Tjenestetid

For å oppnå bedre kvalitet på intervjudataene er det forsøkt å sikre god spredning i utvalget ved å selektere på kriteriet *tjenestetid*. Det er to årsaker til at det er tatt hensyn til lengden på tjenestetid. For det *første* å kvalitetssikre at informantene har et minimum av innsikt i den formelle organiseringen av avdelingen og kjennskap til sosiale normer og regler som er knyttet til daglig interaksjon og avdelingskultur. For det *andre* å sikre at informantene har noe generell erfaring med militære tradisjoner og sosial samhandling i forsvaret. Dette seleksjonskriteriet er altså basert på en antakelse om at informantene må ha en viss kjennskap til den særtrekk ved en militær organisasjon, for å forstå hvordan den kan påvirke interaksjon og relasjoner. Informantenes tjenestetid i MEDAVD spenner fra 1 til 10 år eller mer. Informantenes totale tjenestetid i Forsvaret spenner fra 5 til 10 år eller mer.

Homogent og stratifisert utvalg

Dette utvalget er å betrakte som et *homogent* og *stratifisert* utvalg. Utvalget er homogent på grunn av at alle informanter har en eller annen type offisersutdanning og militær erfaring. Det vil si at det er mindre variasjon i de sentrale kjennetegn for utvalget (Johannessen, Tuft, & Christoffersen, 2010). Utvalget er stratifisert fordi rekrutteringen er basert på en *kvoteutvelgelse*. Kvotene i dette utvalget er personellkategorier som er konstruert på sentrale kjennetegn som utdanningsbakgrunn, grad, tjenestetid og militær erfaring.

Svakheter i utvalget

Homogeniteten i utvalget kan medføre mindre variasjon i informantenes kunnskap om og forståelse av organisatoriske forhold av relevans for sosial kapital. En svakhet med dette er at

undersøkelsen kan fremstille et feil bilde av den totale kunnskapen om og erfaring med sosial kapital i avdelingen. For å redusere homogeniteten og sikre en mer helhetlig kartlegging av organisasjonen, kunne utvalget bestått av både sivilt og militært personell fra avdelingen. I dette prosjektet er det fokus på den militære siden av organisasjonen og det er viktig å få belyst forholdene mellom sosial kapital og offiserene. Sivilt personell er derfor ekskludert fra utvalget. Men siden den ene målgruppen av offiserer primært har sivil utdanning og mye sivil realkompetanse, vil det allikevel være en viss grad av heterogenitet i utvalget.

Kjønnsfordeling

En adekvat kjønnsfordelingen i utvalget er sikret ved at det er kvinnelige informanter i begge målgruppene. Forsvaret generelt har ca. 8 % kvinnelige offiserer. Denne prosentandelen er også representativt for utvalget.

5.4 INTERVJUGUIDEN

Studiens analysemodell (Pentagon-modellen) har som tidligere nevnt en tilnærming som gjør den egnet til å brukes som både et analytisk verktøy og som en rettesnor for innsamling av data i intervjuer (Schiefløe, 2014). Det er utvilsomt et praktisk aspekt i det å kunne basere både analysen og datainnsamlingen på gjennomgående faktorer slik Pentagon-modellen muliggjør. Det blir altså enklere å kvalitetssikre et godt samsvar mellom innsamlede data i intervjuguiden og struktur i dataanalysen. Derfor er utformingen av intervjuguiden basert på Pentagon-modellens fem hovedfaktorer med tilhørende aspekter.

Intervjuguiden har til hensikt å lede samtalene med informantene inn på relevante temaer som kan frembringe data med henblikk på problemstillingens forskningsspørsmål. Intensjonen med samtalene er å få informantene til å selv komme med betraktninger og refleksjoner rundt Pentagonmodellens faktorer, i stedet for et spørsmålsstyrt intervju. Denne tilnærmingen er delvis basert på erfaringer som ble gjort under de *forberedende* samtalene i avdelingen før undersøkelsen. Da ble det avdekket at kunnskap om sosial kapital som begrep og organisatorisk fenomen var svært varierende. Etter disse samtalene fremsto det et klart inntrykk av at sosial kapital ikke var særlig kjent. Det ble derfor antatt at å basere intervjuene på dialog rundt sentrale emner i stedet for direkte spørsmål, ville frembringe bedre data om sosial kapital. Denne antakelsen bygger på metodeteori om at informantenes egne *refleksjoner* og *observasjoner* er viktige datakilder for undersøkelser av relativt ukjente fenomener som det er forsket lite på (Johannessen, Tuft, & Christoffersen, 2010).

Rekruttering av informanter

Informasjon om undersøkelsens formål og hensikt ble på forhånd distribuert via ledelsen i caseavdelingen. Rekrutteringen er kun basert på frivillighet for å sikre best mulig objektivitet i intervjudataene. Alle ansatte ble oppfordret til å kontakte meg direkte via email for å avtale tid for intervju. Det var relativt lav respons på denne henvendelsen, så jeg møtte opp til den annonserte uken for intervjuer med kun 3 identifiserte informanter. De 7 resterende informanter ble relativt enkelt rekruttert i løpet av uken slik at alle intervju ble gjennomført iht. planen.

Gjennomføring av intervjuer

Ledelsen stilte egnet kontorplass til disposisjon for å gjennomføre intervjuene. Noen intervjuer ble av praktiske hensyn gjennomført på informantenes egne kontorer. Det ble benyttet digital diktafon under alle intervjuer i kombinasjon med at jeg noterte stikkord i intervjuguiden. Lengden på intervjuene varierte mellom 1-2 timer. Alle informanter var gjennomgående positivt innstilt til undersøkelsen og utviste stor interesse for et relativt ukjent tema. Jevnt over virket det som de fleste informanter var komfortabel med denne type intervju.

5.5 DATABEHANDLING

Det er ingen formale krav som medfører at intervjuene i en slik undersøkelse skal transkriberes i ettertid (Johannessen, Tuft, & Christoffersen, 2010). Ekstrakten av samtalene ble ført inn i egne skjemaer i stikkordsform og sitater, umiddelbart etter hvert intervju (se vedlegg 2 for eksempel). Disse skjemaene har så dannet grunnlaget for en samlet oversikt over informantenes uttalelser og mine hovedinntrykk. Intervjufilene på digital diktafon er slettet i ettertid. Alle intervjueskjema er fullstendig anonymisert og forskriftsmessig oppbevart.

5.6 FORSKERROLLEN

I og med at jeg har flere års tjeneste i caseavdelingen er det rimelig å stille spørsmål til hvor objektiv analysen og fortolkningen av dataene er. Det er også egne observasjoner av forskningsobjektet som har ledet frem til spørsmål og hypoteser som problemstillingen er basert på. Sånn sett kan det argumenteres for at min rolle som forsker innehar både subjektivitet og forutinntatthet.

Det er to forhold som vil redusere subjektiv fortolkning av data og forutinntatte meningsytringer fra forskerens side. For det *første* er analysestrategien i denne studien teoristyrkt. Dette innebærer at problemstillingens antakelser er basert på diskusjoner av etablerte teorier og funn i annen forskning. Med andre ord ønsker jeg å undersøke om empirien kan bekrefte eller avkrefte

studiens teoretiske grunnlag gjennom en *deduktiv* tilnærming. For det *andre* er mine observasjoner gjort i perspektiv av andre studier med *kun tilsvarende* empiriske kontekster. Det vil si at jeg ikke umiddelbart kan få bekreftet eller sammenlignet egne observasjoner med andre studier. Dette innebærer at jeg også må ha en *induktiv* tilnærming til forskningsobjektet for å kunne fange opp særtrekk og nye fenomener. Analysestrategien vil redusere subjektivitet og styre fortolkningen på den ene siden, men det induktive aspektet vil på den andre siden kreve fortolkninger. I og med at studien går inn på upløyd mark må empirien også betraktes i et *subjektivt forskerperspektiv*. Altså et klassisk dilemma innenfor den samfunnsvitenskapelige kvalitative forskningsmetode (Johannessen, Tuft, & Christoffersen, 2010). Det vil si at jeg som forskeren på den ene siden må forsøke å objektivt integrere empiri og teori. På den andre siden må jeg samtidig ha et åpent sinn og søke etter andre eller nye forklaringsmodeller.

To andre faktorene som skal dempe virkningen av mitt forhold til avdelingen er studiens *forskningsspørsmål* og *analysemodellen*. Forskningsspørsmålene krever en flerdimensjonal tilnærming til forskningsobjektet og på den måten sikre en helhetlig analyse. Analysemodellen innebærer at minst to eller flere aspekter ved funn må vurderes i fem perspektiver (struktur - teknologi - relasjoner - interaksjon og kultur), og på den måten sikre god objektivitet.

6 RESULTAT FRA UNDERSØKELSEN

Presentasjonen av undersøkelsens resultater innledes med en kort utledning av det teoretiske grunnsynet som er anlagt for dataanalysen. Neste avsnitt beskriver tilstanden på nettverkskomponent og tillitskomponent. Deretter kommer et avsnitt setter fokus på data som kan forklare kapitalens tilstand ved bruk av Pentagon-modellen. Kapitlet avsluttes med å fremstille undersøkelsens hovedfunn i en individuell- og kontekstuell dimensjon.

6.1 TEORETISK UTGANGSPUNKT FOR DATAANALYSEN

Studiens teoretiske grunnsyn tar utgangspunkt i at tillit, nettverk og normer er tre fundamentale komponenter i en organisasjons sosiale kapital. Ressurser av organisatorisk betydning oppstår når disse tre komponentene i kombinasjon får virke sammen. Problemstillingen hviler på en forståelse av at «*Sosial kapital på systemnivå er relasjonelt forankrede ressurser som har betydning for et systems kvalitet og funksjonsevne*» (Bø og Schiefloe, 2007:162). Det forannevnte utgjør konteksten til det teoretiske perspektivet som resultatene av undersøkelsen vil bli betraktet i. Perspektivets hensikt er å søke etter elementer i intervjudataene som kan beskrive *tilstanden* til den sosiale kapitalen. Altså *hva* kjennetegner kapitalen og hvilken rolle

og funksjon den har. Deretter rettes søkelyset mot mulige faktorer som kan gi svar på *hvorfor* den sosiale kapitalen er slik den er.

6.2 TILSTANDEN PÅ DEN SOSIALE KAPITALEN I CASEAVDELINGEN

I utledningen av teori ble det anlagt et sentralt premiss for at: «*Sosial kapital på et nivå må betraktes som et komplekst fenomen, viss kvaliteter ofte er et resultat av faktorer på de tilstøtende nivåer*». Analysen er derfor innrettet med den hensikt å påvise sentrale sammenhenger mellom faktorer på mikronivå og tilstanden til sosial kapital på mesonivå.

Nettverkskomponenten

Informantenes beskrivelser av hvordan oppdrag løses og betraktninger rundt måten det interageres på, gir et relativt klart bilde av at *tillit*, *nettverk* og *normer* har både negativ og positiv innvirkning på arbeids- og beslutningsprosesser. Med andre ord har den sosiale kapitalen betydning for organisatorisk *effektivitet* og *produktivitet*. Dette er noen sitater som er representative for hovedinntrykket i undersøkelsen av hvorfor og hvordan sosial kapital brukes i caseavdelingen:

Jeg er avhengig av mye nettverk for å forankre mål og strategier. Dette skjer ofte på uformelle kanaler (I6).

Jeg som xxx-sjef er bevisst på og har en strategi for at mine medarbeidere skal bygge nettverk. Dette er helt avgjørende for hvor effektivt du kan saksbehandle og få tilgang til den beste informasjonen (...) Det er egentlig en billig investering å sende folk til de rette arenaene slik at de får muligheten til å knytte kontakter som kan utnyttes mye mer effektivt enn den formelle tjenesteveien (I8).

95% av jobben går ut på å etablere kontakter og bygge faglige nettverk. Dette skjer i alle plan, vertikalt og horisontalt (...) (I10).

Nettverkene mine er helt avgjørende for å få gjort jobben. Vi er underbemannet og overbelastet så jeg må bruke alle kontakter for å jobbe effektivt (I3).

Jeg må fatte flere beslutninger uten å ha gått tjenestevei eller involvert alle faglinjer. Dette er akseptert fordi så mange andre er i samme situasjon. Jeg forankrer beslutningene i nettverkene, så føler jeg meg relativt trygg (I4).

Disse sitatene gir ikke rom for mye tvil om at nettverk og uformell interaksjon brukes bevisst og systematisk for å utføre *individuelle* arbeidsoppgaver og realisere mål. Det vil si at data gir et entydig inntrykk av at ressurser i sosial kapital på mikronivået har stor betydning for den enkelte medarbeider. Det som virker mer uklart, er hvorvidt en underavdelings- eller MEDAVDs *overordnede* mål og oppdrag tilstrebes løst med nettverksressurser. Med andre ord er det ikke identifisert klare funn som tyder på at det foregår en utbredt *uformell* samhandling i nettverk, for å nå organisatoriske mål.

Tillitskomponenten i det vertikale og horisontale planet

En tilstand med få overskridende nettverk med sammenbindende egenskaper på *mesonivå*, begrenser forutsetningene for *generalisert tillit* i avdelingen. Derimot på mikronivået, er den partikulære tillitskomponenten betydelig sterkere i de sammenbindende nettverkene. Tilstanden på tillitskomponenten i den sosiale kapital kan betraktes i forhold til det *vertikale* planet og det *horisontale* planet. Flere funn tyder på at den *generaliserte* tilliten er svak i det vertikale planet. De følgende sitater peker på at det trolig er svakheter i både den formelle ledelsesstrukturen og atferd på individnivå som resultere i lav vertikal tillit:

Det er en ukultur for at personlige mål og ambisjoner prioriteres fremfor organisasjonens. Det sanksjoneres ikke mot dette fordi den høye kontinuiteten i avdelingen medfører at sjefene har for tette personlige bånd (...) (I6).

Jeg tror fagpersonellet har tradisjon for å bruke sin sosiale kapital i mye større grad enn de militære offiserene for å oppnå goder eller beskytte sine særinteresser. Siden admiralen, brigaderen og svært mange avdelingssjefer må være legeutdannet, så åpner kanskje dette opp for at fagpersonellet har bedre tilgang og mulighet for å påvirke sjefene gjennom sin felles sosiale kapital (I4).

Er nok en ukultur for at noen ledere systematisk utestenger medarbeidere fra visse arenaer og prosesser. Dette skaper mistillit, mistenksomhet og usikkerhet til hele prosessen eller møtearenaen (...) (I7).

Forutsetningene for å utviklet *generalisert tillit* i det *horisontale* planet er sannsynligvis svakere på grunn av strukturelle hull, som en følge av få overskridende relasjoner. Mange informanter kan tolkes til at det er mindre evne eller vilje til å *megle* over slike hull, som er en viktig årsak. *Polarisering* mellom ulike fagfelt og personellgrupper i avdelingen fremheves av flere informanter som en annen forklaring på en fragmentert nettverksstruktur. Følgende sitater gir et godt bilde av hovedfunn knyttet til tillitskomponenten:

Er en del faglig polarisering og mange rir sine kjepphester. Uenighetene løses ofte sent og noen aldri, fordi ledelsen forventer at vi løser dem på lavest mulig nivå i linjen. Ikke har vi noe uformelle møtearenaer hvor vi kan diskutere sakene uten at det går så mye personlig prestisje i dem (I3).

MEDAVD har et troverdighetsproblem både internt og eksternt. Vi må samkjøre våre prosesser bedre. Vi må bruke de uformelle nettverkene for å promotere hva vi faktisk leverer. Vi må systematisk bli mer transparent både internt og eksternt. Bedre innsikt i våre prosesser vil øke forståelsen for hvorfor ting er som de er (I7).

Problemet med dårlig informasjonsflyt er også strukturelt betinget. For eksempel det er for få systematiske møter eller arenaer hvor informasjon kan utveksles. Dette medfører en asymmetrisk informasjonsflyt. Dette er ofte grunnlaget for konflikter og misforståelser (I7).

Mangel av uformelle arenaer øker presset på en allerede overbelastet tjenestevei, og unødige mange saker må formelt behandles fordi vi ikke kan løse sakene uformelt (I3).

Disse sitatene underbygger også et annet sentralt funn. I datamaterialet er det ikke påvistes entydige og konkrete eksempler på rene *mistillitsforhold* i det horisontale planet. Derimot virker det som om underavdelingene har mindre *tiltro* til at de kan ha gjensidig nytte av å samarbeide faglig tettere. Derved prioriteres ikke utvikling av overskridende relasjoner og nettverk. Det virker heller som om det er enighet om at det vil være formålstjenlig å få til bedre sosial interaksjon mellom faggruppene for å løse opp i andre uønskede organisatoriske tilstander – og på den måten bedre faglig kvalitet og øke effektiviteten. Denne observasjonen bygger på et uttalt ønske fra nesten alle informanter, om mer interaksjon på andre sosiale arenaer enn de rent faglige. Det vil si at caseavdelingens tradisjonelle strategi som bygger på en faglig tilnærming for å stimulere til sosial samhandling, ikke gir noen stor nettverksbyggende effekt på hverken mikro- eller mesonivå. Disse sitatene peker på sentrale funn som er representativ for majoriteten av informantenes refleksjoner rundt dette temaet:

Det er viktig at vi som sivile fagspesialister bringes ut av komforsonen, ved at vi får delta på andre militære arenaer og aktiviteter (I9).

MEDAVD burde bruke kompetanseheving som et strategisk virkemiddel for å bygge opp individuell sosial kapital. Både fagmedisinere og militært personell lever i ganske små «verdener». Ved at individuell sosial kapital forsterkes gjennom kompetanseheving som kurs, konferanser, skole etc. så vil MEDAVD også øke sin sosiale kapital (...) (I4).

Burde vært en formalisert arena for erfaringsdeling, fordi vi som kommer fra det sivile ikke har samme innsikt i historikk og kultur som yrkesoffiserene med felles bakgrunn fra befalsskole, krigsskole og utenlandstjeneste (I8).

For å visualisere hvor hovedkategoriene av nettverk er etablert og hvilken type tillit nettverkene er basert på, overføres hovedfunnene i datamaterialet til Wollebæk & Bock Segaaards (2011) tabell:

	Partikulær tillit	Generalisert tillit
	Viktig forutsetning for å samhandle i relasjoner med sterke bånd med høyere varighet	Viktig for å samhandle i relasjoner med svake bånd og mindre varighet
Sammenbindende nettverk Felles militær eller sivil bakgrunn	Mye mellom spesialister og internt i underavdelinger	Moderat internt i hovedkategoriene av fagspesialister og militære
Overskridende nettverk Forskjell i militær eller sivil utdanning	Moderat mellom profesjonsgruppene i avdelingen	Lite mellom hovedkategoriene av fagspesialister og militære

Figur 6-1: Caseavdelingens nettverkstyper og tillitsforhold

Tabellen viser at det generelt er *få* overskridende nettverk med typiske brobyggende (*bridging*) egenskaper. Nettverk med sammenbindende egenskaper som er påvist i dataene, består av *klynger* som er knyttet til en profesjonsgruppe eller et fagområde. Denne type nettverk er betraktelig mer utviklet på mikronivået enn på mesonivået. Tabellen viser at de nettverkene som er forankret i mikronivået har *tilsynelatende* overskridende egenskaper, fordi nettverkene omfatter fag- og profesjonsgrupper som er spredt over hele caseavdelingen. Men de overskridende egenskaper kommer ikke til uttrykk på mesonivået. Årsaken er trolig at nettverkene primært har en samlende (*bonding*) funksjon, for å beskytte særinteresser innenfor en profesjonsgruppe eller et fagområde.

6.3 FAKTORER SOM HAR BETYDNING FOR KAPITALENS TILSTAND

Hvordan data fordeler seg i forhold til Pentagonmodellen

Datamengden fordeler seg noe ujevnt i forhold til Pentagon-faktorene: *struktur, teknologi, interaksjon, relasjoner* og *kultur*. Det er en overvekt av data relatert til struktur, relasjoner og interaksjon. Færre data som kan knyttes til kultur og teknologi betyr ikke at relevansen og betydningen av faktorene er mindre, fordi Pentagon-modellen medfører en *systemisk* tilnærming i dataanalysen. For eksempel må kulturfaktoren sees i nær sammenheng med data som er knyttet til relasjonsfaktoren, på samme måte som at data om teknologifaktoren må betraktes i lys av funn knyttet til interaksjonsfaktoren.

Denne datafordelingen er positivt overraskende. Overvekten av informantene gir inntrykk av at de har god innsikt i mellom-menneskelige forhold og praktisk erfaring med forskjellige typer organisasjoner. Det er ikke kompetansenivået hos informantene om slike fenomener som overrasker. Dette henger mest sannsynlig sammen med et generelt høyt utdanningsnivå innenfor humanistiske fag kombinert med mye realkompetanse. Det interessante er at denne kompetansen ikke kommer til uttrykk i praksis. Flere negative organisatoriske forhold som fremkommer i undersøkelsen, kan i et *teoretisk* perspektiv betraktes som mindre komplekse problemstillinger. Derved kunne det forventes at så kompetente medarbeidere ville ha hatt en mer offensiv tilnærming til utfordringene. Vi er kanskje tilbake til en bærende hypotese i studien, om at det ikke er primært er strukturelle forhold eller teknologiske begrensninger som hemmer samarbeid og kommunikasjon, men det er årsaker som er relasjonelt og kulturelt forankret i den organisatoriske interaksjonen. Vi snakker vel her om blant annet menneskets *fri vilje* og *begrensede rasjonalitet*, som innenfor samfunnsvitenskapen menes å ha betydning for individ og grupper *evne* og *vilje* til kollektiv atferd (Bø & Sciefloe, 2007; Burke, 2011; Burt, 2005). Det understrekes at studien ikke vil fordype seg i disse fenomenene, men betydningen av slike faktorer kan ikke oversees eller undervurderes og derfor tilføres de analysens kontekst.

I det følgende vil de mest sentrale funn knyttet til de fem analysefaktorene i Pentagon-modellen presenteres.

1. Struktur

Vi har en strukturell dysfunksjon fordi vi aldri lærer av våre feil. Vi er veldig gode iverksettere, mindre god på gjennomføring, dårlig på implementering og elendige på evaluering og læring (I3).

Vi har tradisjon for å være lite lojale til tjenesteveien og er ikke spesielt systemtro. Alle tror at vi i militære er så flinke til å kjøre ryddige og effektive godt planlagte prosesser. Men det er innspill fra høyre og venstre hele tiden som alternerer prosessene (I7).

Tjenestevei

Er disse sitatene representative for egenskaper ved den formelle strukturen? La oss se nærmere på hovedfunnene. *Tjenestevei* er den faktoren som oftest trekkes frem som forklaring på asymmetrisk informasjonsflyt, ineffektiv kommunikasjon, dårlig koordinering og uklare beslutningsprosesser. Flere funn tyder på at tjenesteveien ikke er innrettet eller dimensjonert for å tilfredsstille de *krav* og *forventinger* linjen og omgivelsene har til responstid på henvendelser, informasjonsbehov og interaksjon i det daglige virket.

Flere informanter gir klart uttrykk for at det er en styrke ved caseavdelingen at den har en praksis for å bruke uformelle nettverk, spesielt i forberedende saksbehandling. Men en svakhet som ofte fremheves er at hverken ledelse eller linjen er spesielt lojale til tjenesteveien og formelle kommunikasjonslinjer. Funn tyder på at det deles *for* mye informasjon utenfor tjenesteveien og derved svekkes eller påvirkes det formelle beslutningsgrunnlaget. Faglige beslutninger og uttalelser er ikke alltid like godt koordinert i tjenesteveien, som de er i uformelle kanaler. Dette medfører at mange prosesser blir for lite transparente, noe som kan svekke integriteten til prosessene og tilliten til beslutningstakerne både internt og eksternt.

Ansvar og myndighet

Et annet hovedfunn er knyttet til *ansvar* og *myndighet*. Data gir klare indikasjoner på at makten som medfølger tildelt myndighet og ansvar er en viktig individuell ressurs som aktivt brukes. Flere funn tyder på at måten slike maktmidler brukes på, har betydning for asymmetrisk informasjonsdeling og mindre transparente beslutningsprosesser. Et annet forhold av betydning er *grensesnittet* mellom det operative ansvarsområdet og det fagmedisinske ansvarsområdet. Mange informanter beskriver skillelinjene som uklare. For eksempel er det ulike oppfatninger av at avdelingen kun har en *rådgivende* funksjon og ingen *besluttende* myndighet innenfor det militærfaglige området og hva dette faktisk innebærer. Dette funnet må sees i sammenheng med at informantene gir et entydig bilde av at det internt er for lite kjennskap til og kunnskap om caseavdelingens mange fagfelt. De fleste informanter oppfatter at det derfor er mindre gjensidig forståelse mellom operativ ansvarsområde og medisinsk område.

Faglinjer

Faglinjer trekkes frem av informantene som et sentralt premiss for effektiv oppdragsløsning og vellykket implementering av beslutninger. Funn viser at faglinjene trolig har tilsvarende utfordringer som er knyttet til tjenesteveien. Liten tilgjengelighet, lav saksbehandlingskapasitet og uklar saksgang er gjentakende faktorer i dataene. Asymmetri i informasjonsflyten og ineffektiv deling av kunnskap er også sentrale funn. Disse funnet skal diskuteres senere i forhold til *partielle nettverk-, aksess- og oppmerksomhetsnettverk*.

Formell struktur

Caseavdelingens noe paradoksale formelle *struktur* er tidligere omhandlet i kapittel 3 under avsnittet om særtrekk ved avdelingen. Kort sagt så er avdelingen organisert med alle kontorer og institutter på samme nivå i linjen, med kun *ett* beslutningsnivå over linjen, altså en matriseorganisering. Denne organisasjonsformen skulle teoretisk sett medføre et effektivt

kontrollspenn, forenklet kommunikasjon og gi større autonomi i linjen, gjennom delegert beslutningsmyndighet. Men sentrale funn tyder på at den hierarkiske tjenesteveien og mindre effektive faglinjer er til hinder for å utnytte muligheten som ligger i en matriseorganisering. Funn viser at organisatorisk atferd til individ og grupper, trolig også er en viktig faktor som hemmer effekten av denne organisasjonsformen.

2. Teknologi

Funn knyttet til faktoren *teknologi* gir et klart inntrykk av at det ikke er noe direkte feil eller mangler ved avdelingens teknologiske infrastruktur og IT-systemer. Det virker som det dreier seg mer om evne og vilje til å bruke de teknologiske mulighetene for å effektivisere hverdagen. Generelt foretrekker majoriteten fysisk samhandling fremfor digital kommunikasjon når informasjon skal innhentes eller erfaringer skal deles. Dette funnet innebærer ikke at digitale informasjonskilder har liten nytteverdi for caseavdelingen – tvert imot. Mange funn er entydige på at den kunnskapsbaserte tjenesteproduksjonen er helt avhengig av nettbaserte informasjonskilder. En sentral utfordring synes å være at disse kunnskapsnettverkene forbeholdes mikronivået og er lite tilgjengelig på mesonivå.

IT-strategi

Ett annet gjennomgående trekk er at de fleste informanter mener IT-strategien ikke er god nok eller at det er mangel på en IT-strategi. Funn peker på at det sannsynligvis ligger et betydelig potensiale i å bedre utnytte sosiale medier for å profilere avdelingen og effektivisere tjenesteproduksjonen. For eksempel er ikke distribusjon av informasjon, deling av kunnskap, formidling av faglige råd og beslutningsprosesser, satt i noen effektivt digitalt system. Dette er to sitater som beskriver situasjonen slik de fleste informanter opplever den:

Vi må få på plass flere nettverksbaserte beslutningsråd innenfor de forskjellige fagfeltene eller prosesser, slik som pre-hospitalt råd. Det er en inkluderende arena med mye tillit som kan behandle vanskelige saker mer uformelt, før beslutningene formaliseres (...) (I7).

Bruk av sosiale medier må systematisk brukes for informasjon og promotering av MEDAVD. Både for å vise fremdrift i prosesser, prosjekter og leveranser. Sjefene må motivere og tilrettelegge for at vi får en god kultur for å bruke sosiale medier for å fremme egen organisasjon (I4).

Disse funnene må sees i sammenheng med noe av problematikken som er knyttet til tjenesteveien og faglinjene i avdelingen. Det vil si at caseavdelingen har tilgang på moderne digital teknologi, men det skapes liten organisatorisk effekt når individene har en analog tilnærming til den. Dette skal senere diskuteres i lys av sosiale mediers betydning for informasjonsflyt og deling av kunnskap og i overskridende nettverk.

3. Relasjoner

Nettverk og tillit

Resultatene fra undersøkelsen om *hvilke typer nettverk* som eksisterer, tegner et klart bilde av at det er få og dårlig utviklede overskridende nettverk, med sammenbindende kvaliteter på mesonivå. Dette kjennetegner både det vertikale planet og det horisontale planet i organisasjonen. Det vil si at det trolig er både få og fraværende relasjoner med svake bånd mellom individ og grupper. Sammenbindende nettverk opptrer i klynger rundt fagområder og det er få relasjoner mellom disse nettverkene på mesonivå. Sosiale nettverk med regelmessig interaksjon, som ikke er jobb- eller fagrelatert synes nesten å være fraværende i avdelingen. Disse særtrekkene har trolig betydning for *generalisert* tillit.

Dette forholdet problematiseres av at en kunnskapsintensiv virksomhet med så mange og sterke avhengighetsforhold til omgivelsene, ikke har etablert robuste eksterne kontaktflater på mesonivå. På mikronivået er det som tidligere nevnt utviklet betydelig sosial kapital som er svært utadrettet. Det vil si at det er et utall av eksterne kontaktflater på individuelt plan. Problemet med disse relasjonene er *ikke* at de utvikles og vedlikeholdes på mikronivået, men at ressursene ikke gjøres tilgjengelig på mesonivået. Utfordringen ligger i at det er for mange enkeltpersoner og ikke organisasjonen som interagerer i disse kontaktflatene. Disse forholdene har sannsynligvis betydning for asymmetrien i informasjonsflyten og hvor godt eller dårlig koordinert beslutninger blir. Organisatorisk evne for innhenting og deling av kunnskap er trolig også hemmet av disse forholdene. Derved blir det naturlig nok mer utfordrende å etablere en enhetlig strategi og praksis for fagutviklingen, som er godt forankret avdelingens visjon og overordnede strategi.

Konfliktnivå

De fleste informanter gir uttrykk for at konfliktnivået er relativt lavt, men at konflikttreskelen er høy. Med dette menes at flere funn tyder på at det er en generell organisatorisk vegring for å gå inn konflikter. Dette kan henge sammen med at uenigheter ofte er faglig forankret og at utenforstående kvier seg for å interagere. Det er ikke registrert dyptgripende konflikter mellom faggrupper, profesjoner eller underavdelinger. Men data tyder på at faglig forankrede konflikter som har pågått over lang tid blir personifisert og får konsekvenser på mesonivået. Disse sitatene er beskrivende for hovedinntrykket dataene gir av faglige konflikter:

Det er høy konfliktterskel i MEDAVD. Problemer kunne ha blitt løst tidligere om det hadde vært bedre kommunikasjon og klima for å diskutere åpent (...) (I1).

Unødig mange faglige uenigheter må løftes opp i tjenesteveien for avdømming, fordi vi mangler uformelle diskusjonsarenaer (...) (I3).

Hvorfor får konflikter pågå over tid uten intervensjon fra hverken linjen eller ledelsen? Kan dette henge sammen med særtrekk ved den sosiale kapital? Det skal søkes svar på disse spørsmålene i kapittel fem og seks.

Strukturelle hull

Resultatene tyder altså på at det er lite overskridende sosial kapital på grunn av få relasjoner eller fravær av relasjoner mellom kontorer og institutter. Det er heller ikke utviklet noen sosiale nettverk av betydning mellom de sivile og militære hovedkomponentene i organisasjonen. Med andre ord er det sannsynligvis mange *strukturelle hull* på flere nivåer i den sosiale kapitalen. Derimot, sosial kapital som er basert på *profesjonstilhørighet* eksisterer i hele avdelingen. Det vil si at for eksempel legene har et nettverk basert på felles utdanningsbakgrunn, på samme måte som tannleger, sykepleiere og yrkesoffiserene har det. Disse nettverkene virker å være bygget opp av relasjoner med *svake bånd* som går på tvers av underavdelinger, men uten å ha noen stor betydning for realisering av overordnede målsettinger. Det vil si at relasjonene gir liten *sammenbindende* effekt, til tross for at de har egenskaper som særpreger *svake bånd*. Hvorfor det ikke er noen spesiell styrke i de svake båndene, er ansett for å være et sentralt funn og vil bli utdypet i drøftingen.

Data tyder altså på at noen nettverksstrukturer i avdelingen har egenskaper som teoretisk sett kan gi overskridende effekter, men dette skjer ikke i praksis. En mulig forklaring er at det ikke er tilstrekkelig tillit i disse nettverkene. Polariserende faktorer som avdelingstilhørighet, geografisk spredning, sivil-militær kulturforskjell, kan svekke *generalisert* tillitt. På den andre side forsterkes trolig den *partikulære* tilliten av de samme faktorene. For eksempel tyder data på at det er sterkere relasjoner mellom for eksempel kirurger og andre spesialister, enn mellom generalistene. Den typiske «*nord-sør*» tilstanden bekreftes av at avdelingsnettverkene i Nord-Norge ikke har spesielt mange relasjoner til nettverkene i Sør-Norge. De sterkeste relasjonene synes å være innenfor undergrupper i de partielle nettverkene på horisontalt plan.

Overføres disse funnene til det *vertikale* planet tegnes det et tilsvarende bilde. Det vil si at graden av sammenbindende sosial kapital er knyttet til et spesifikt nivå i hierarkiet, på samme måte som den er knyttet til en spesifikk faggruppe i linjen. Det er også tilsvarende lite overskridende sosial kapital mellom ledelse og linjen, som det er mellom kontorene og

instituttene. Partikulær tillit virker å opptre uavhengig av hierarkisk nivå – i motsetning til generalisert tillit som er mer knyttet til det horisontale planet.

Forholdet mellom makronivået og mesonivået

Mange informanter reflekterte over at det ikke er noen ledelsesstyr eller uttalt strategi bak hvem som får lov til å delta på møter og i viktige diskusjonsforum, spesielt i utlandet. Det ble gitt et generelt inntrykk av at det ofte er gradsnivået som avgjør hvem som får delta og ikke egenskaper og kompetanse som er av verdi for prosessene. Andre informanter påpekte at noen personer stenges systematisk ute fra noen beslutningsarenaer eller forum hvor viktig informasjon deles, på grunn av faglige eller personlige anliggender. Individuelle relasjoner ble også fremhevet som viktige med hensyn til hvem som får opptre på eksterne arenaer.

Flere informantene er tydeligvis bevisst og erkjenner viktigheten av å drive strategisk nettverksbygging. Det fremkommer flere tydelige ønsker om at ledelsen må ta en mer aktiv rolle i seleksjonen av hvem som møter hvor. Det forannevnte tyder på at det er en organisatorisk bevissthet om konsekvensene av at det er mye ressurser i sosial kapital på mikronivå, som ikke blir koordinert på mesonivå – i denne sammenheng dreier det seg om hvem som får møte hvor. Data viser altså at ekstern samhandling kontrolleres i stor grad på mikronivået. Disse sitatene beskriver en sterk bevissthet om sentrale sammenhenger mellom sosial kapital på mesonivå og makronivået:

Det en klar styrke i MEDAVD at mange av våre spesialister har så stort kontaktnett og så mange tillitsfulle relasjoner i den sivile fagverdenen. De nyter respekt og anerkjennelse på toppnivå i NATO, USA og Europa. Det er svært viktig at man får frem betydningen av slike relasjoner fordi det styrker vårt renommé innad i Forsvaret og i samfunnet. Den tillitten er vi fundamentalt avhengig av (I7).

Tillitt er svært viktig i mine relasjoner for å sikre min faglige integritet og at vi som organisasjon skal fremstå seriøs. Vi er helt avhengig av tillitt fra samfunnet og de sivile fagmiljøene skal vi klare å være relevante og få tilgang til det som skjer av utvikling og endringer rundt oss (I5).

MEDAVD spiser av kritisk kompetanse på det sivile markedet og må ivareta denne kompetanse på en måte som anerkjennes av omgivelsene for å opprettholde sitt renommé som en attraktiv arbeidsplass (I4).

Det ovennevnte gir klare indikasjoner på at eksterne kontaktflater som er forankret i sosial kapital på mikronivået, har stor betydning på organisatorisk nivå. Tar en utgangspunkt i robuste funn, har avdelingen sannsynligvis mye å tjene på å få koordinert interaksjonen over disse kontaktflatene bedre.

4. Interaksjon

De følgende sitater er beskrivende for hovedfunnene i resultatene av undersøkelsen rundt interaksjonen som knyttes til *kommunikasjon* og *samarbeid*.

Det er godt miljø for å søke råd hos andre i MEDAVD. Problemet er at vi ofte ikke vet hvem som sitter på kompetansen (I1).

Feilfordeling av innkommende saker er en sentral kilde til mindre god saksbehandling. Vi kjenner ikke hverandre godt nok i MEDAVD, derfor feilfordeles saker ofte (I8).

Kommunikasjonen og informasjonsflyten sviker i de formelle prosessene. Kanskje om vi hadde vært litt flinkere på å kommunisere og informere uformelt, for derved å bygge tillit og samhörighet, så hadde kommunikasjon og samarbeid gått bedre i de formelle prosessene (I7).

Kommunikasjon og samarbeid

Data gir et klart bilde av at kommunikasjon og samarbeid på både det individuelle og organisatoriske nivået hovedsakelig er faglig motivert. På det overordnede nivået er det generelt lite samhandling i det horisontale planet. Dette tyder på at det flyter lite uformell faktabasert informasjon i avdelingen, om for eksempel hvem som gjør hva og hvor ansvar er plassert. Flere informanter fremhever at det er få eller ingen arenaer og nettverk hvor det er naturlig å utveksle slik informasjon, uten at det foreligger et faglig alibi eller en konkret forespørsel. Konsekvensene av disse funnene forsterkes av at de fleste informanter ga uttrykk for at den daglige interaksjonen preges av forhold som dette:

«Open door» policyen har forsvunnet. Dørene stenges ofte når du kommer på jobb, for å få være i fred, det hemmer nok noe av effektiviteten og koordineringen internt (I5).

Klart det kunne ha vært lurt å ta kaffekoppen og gå rundt å prate med folk for å få innspill og meninger om saker man jobber med, men det kan oppfattes som at man har for lite å gjøre og at man sløser med tiden – så det gjør jeg ikke – heller ikke sjefene (I3).

Avdelingen preges ikke av noen «åpen dør policy». Mange foretrekker å sitte i fred fordi arbeidspresset er så høyt (I8).

Polarisering mellom militære og fagpersonell oppstår som en følge av et kompetansegap. De har mindre forståelse for hverandres fagfelt. Dessuten er grensesnittene mellom operativt ansvarsområde og fagmedisinsk ansvarsområde til dels svært uklart (...) Alt dette forsterkes av at det ikke er noen sosial interaksjon av betydning mellom disse gruppene i andre nettverk enn de som er strengt tatt jobberelatert» (I4).

Data tyder altså på at kommunikasjon og samarbeid hemmes av få uformelle arenaer med egenskaper som kjennetegner *oppmerksomhetsnettverk* og *aksessnettverk*. Fravær av slike nettverk har sannsynligvis stor betydning for deling av informasjon og innhenting av kunnskap i avdelingen. De partielle nettverkene med relasjoner som går på tvers av underavdelinger gir

ikke noen overskridende effekt på mesonivå fordi de er primært saksorientert. Det vil si at disse fagnettverkene ikke er spesielt effektive arenaer hvor overskridende relasjoner kan utvikles. Funnene tyder også på at de få overskridende nettverkene som eksisterer på mesonivå, ikke gir noen god *støttende* effekt for hverken grupper eller individer.

Ledelse og styring

Funn som knyttes til *ledelse* og *styring* kan oppsummeres med professor Per Morten Schiefloes ord uttalt i annen sammenheng (2013): «... *ledelsen styrer primært på formell makt tildelt ovenfra og det ledes mindre på autoritet tildelt nedenfra ...*». I dette legges det at ledelsen hovedsakelig interagerer med organisasjonen gjennom administrativ styring og kontrollerer via forvaltningstiltak. Det er allerede omhandlet flere funn, som viser at det er svake overskridende nettverk vertikalt i avdelingen med lav generalisert tillit. Dette betyr ikke at det er lite kommunikasjon og at det ikke samarbeides vertikalt i organisasjonen. Data viser at lav generalisert tillit er knyttet til utfordringer med ledelsens måte å interagere på. Det vil si at kommunikasjon og annen samhandling primært skjer i sammenbindende nettverk som er knyttet til spesifikke nivåer i hierarkiet - og ikke i de overskridende nettverkene. Med andre ord er det lite direkte samhandling mellom ledersjiktet og linjen. Kommunikasjonen går trolig også gjennom flere «filter» i hierarkiet. Denne tilstanden kan på den ene siden forklare at så vidt mye informasjon flyter utenom tjenesteveien i linjen. På den andre siden kan slike forhold også medføre at det er for mye direkte kommunikasjon mellom enkeltaktører i linjen og ledelsen, slik mange informanter påpeker. Trolig henger disse forholdene sammen med at avdelingens ledersjikt er svært *homogent*. Når dette er sagt, løfter flere informanter frem eksempler på at ledelsen har fokus på utfordringer knyttet til denne interaksjonen i avdelingen. De eksemplene informantene viser til er få men gode:

Virker som om det er blitt mer kultur for å innrette arbeidsprosesser i nettverk. Mye skyldes at Brigaderen har bevisst jobbet for å etablere faglige råd og fagdagene (I8).

Lederutviklingsseminaret er knallbra for å etablere nettverk. Bare så synd ikke ledelsen selv vil gjennomføre det (I1).

Etablering av faglige råd er et veldig vellykket tiltak for å etablere nettverk og bedre kommunikasjon og samhandling (I9).

Data tyder på at det ikke foreligger noen uttalt ledelsesstrategi for å stimulere og tilrettelegge for utvikling av overskridende nettverksarenaer, med unntak av de ovennevnte eksempler. Det er ingen klare funn som viser at avdelingens ledelse forsøker å megle over strukturelle hull i avdelingens nettverksstruktur, for å få tilgang til ressurser som kan gi overskridende effekter.

En svak vertikal generalisert tillitskomponent i avdelingen er sannsynligvis hemmende for utvikling av overskridende nettverk. Denne tilstanden stimulerer mest sannsynlig ikke organisasjonsklimaet eller medarbeidernes motivasjon, til å *frivillig* bruke ressurser for overskridende handling. Derved blir forutsetningene mindre gode for å utvikle *ikke-tvangsbasert* kollektiv handling på mesonivå.

5. Kultur

Militær identitet

Resultatene i undersøkelsen gir et klart inntrykk av at det er et ønske om en sterkere *militær identitet* i caseavdelingen. Dette gjelder spesielt i den fagmedisinske delen av organisasjonen. Mange informanter gir uttrykk for at det er få og delvis fraværende militære verdier og tradisjoner som de kan identifisere seg med, og på det grunnlaget utvikle et sterkere fellesskap. Disse sitatene er representative for flere informanternes refleksjoner rundt dette temaet:

Vi har en svak avdelingskultur med lite militært preg. Skaper ikke noe godt samhold og identitet. Folk jobber mer for sin personlige agenda enn for avdelingens mål. Mange føler at de ikke har noen særlige forpliktelser eller ansvar for at vi skal fremstå som en god militær avdeling (I6).

Hadde jeg hatt mer militær kompetanse så kunne det kanskje vært lettere å identifisere seg med den grønne delen av avdelingskulturen og således blitt mer motivert for sosial omgang med de militære offiserene (I2).

Artefakter

Et gjennomgående trekk i dataene tyder på at uniformeringen er den eneste kulturelle fellesnevneren av betydning. Flere betraktninger rundt dette kan tolkes til at selv uniformeringen bare blir et «tomt skall» i noen sammenhenger. Uten noen dypere mening og innhold bak uniformen svekkes holdningen og stoltheten til også denne over tid. Data tyder på tilføring av høyere militær kompetanse og utdanning blant offiserene med sivil akademisk bakgrunn, kan gi bedre grunnlag for etablering av overskridende relasjoner og økt interaksjonen i avdelingen. Data kan ikke vise til en tilsvarende bevissthet blant de fagmilitære offiserene - om at dypere medisinsk forståelse er av betydning for den organisatoriske kulturkomponenten. Funn viser altså at ved å forsterke individers militære identitet og tydeliggjøre en militær profil, kan dette trolig stimulere og motivere for utvikling av en bedre avdelingskultur. Svak militær identitet må sees i sammenheng med relasjonelle forhold som påvirkes av faktorer som har betydning for interaksjonen i avdelingen. Interaksjonen påvirkes sannsynligvis av både strukturelle og teknologiske faktorer.

Kjerneverdier

Forsvaret har et uttalt ønske om en kultur fundamentert på kjerneverdiene *respekt, ansvar og mot* (RAM). Kjerneverdiene skal søkes utviklet og vedlikeholdt ved hjelp av Forsvarets handlingsplan for *holdning, etikk og ledelse* (HEL). Noen informanter peker på at en mindre tydelig og systematisk tilnærming til RAM og HEL, er med på å svekke den kulturelle konteksten.

Esprit de corps

Det er ingen funn som tyder på at caseavdelingen praktiserer noen rene militære tradisjoner av betydning. I militære organisasjoner er det sterke tradisjoner for å heine om de forskjellige avdelings- og våpenkulturene for å styrke *samhold og lojalitet* (esprit de corps). I avdelingen eksisterer ikke noen arenaer hvor slik sosial interaksjon knyttes til uniform, flagg, fane, avdelingsmotto eller andre særegne avdelingsritualer. Avdelingen har heller ikke noen særegne artefakter som avdelingsmerke eller avdelingssymbol. Det virker som det er få felles kulturbærende elementer eller kulturfremmende verdier og normer av denne art i avdelingen. Andre data tyder derimot på at slike artefakter og verdier oppfattes til å ha mindre betydning. Noen informanter sier at den viktigste artefakt er de faglige produkter.

Kulturelle normer og sanksjoner

Når det kommer til normer og sanksjoner i forhold til faglig *integritet* og uformell sosial *atferd* er det mange eksempler. Disse sitatene sammenfatter flere informanternes betraktninger rundt disse temaene:

Den militære kulturen og den fagmedisinske kulturen har mye til felles. De er begge konkurranseskulturer, mye indre disiplin og sanksjoner. De er opptatt av status, makt og innflytelse. De hegner om sine særinteresser og vet at de er eksperter på sine fagfelt (...) (I4).

Mange mener nok at den heterogene sammensetningen av fagspesialister og militære er en styrke, men i praksis så polariseres vi pga. vi har mindre forståelse for hverandres ansvarsområder og at vi kommer fra forskjellige kulturer (I9).

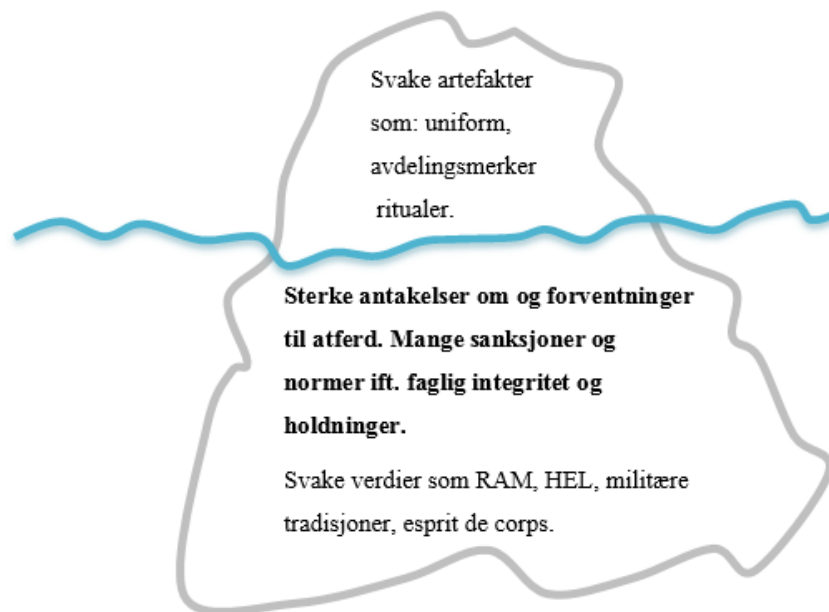
Sentrale funn viser relativt klart at det er mange uskrevne normer og regler for hvordan en skal opptre innenfor egen fagspesialitet eller forventinger til hvordan en skal forhold seg til andre fagområder. Data viser at uakseptert atferd blir sanksjonert. Informantenes meninger om hvor legitime sanksjonsmulighetene er og hvilke virkemiddel som brukes, har forskjellige utgangspunkt som disse sitatene viser:

Faglig integritet bygges og sikres av dine nettverk. Viktig at man er bevisst på sin atferd når man samhandler i fagnettverkene (I8).

Forskjell i kultur og profesjonsbakgrunn mellom spesialister og militære, gjør noe med måten vi samhandler på. Spesielt merkes det i negative meningsytringer om hverandres ansvarsområder (I9).

Er nok en ukultur for at noen ledere systematisk utestenger medarbeidere fra visse arenaer og prosesser. Dette skaper mistillit, mistenksomhet og usikkerhet til hele prosessen eller møtearenaene. Blir dårlig stemning av slik, der er direkte klønete (I7).

For å visualisere hovedinntrykket av avdelingskulturen fremstilles det i Edgar H. Scheins (1991) velkjente «kulturelle isfjell»:



Figur 6-2: Kulturelle faktorer i caseavdelingen fremstilt i Scheins isberg

Isberget viser hvilken del av kulturen som er synlig på overflaten, som logisk nok er det fysiske og visuelle som preger avdelingens uttrykk i omgivelsene. Det som derimot er mindre logisk er at de underliggende antakelser (uthevet) om syn på hverandre, væremåter og overbevisninger har en mer fremtredende rolle og betydning for avdelingskulturen - enn grunnleggende verdier som målsettinger og korpsånd. Teoretisk sett skulle de underliggende antakelser være fundamentet på grunnleggende verdier og ikke motsatt slik dataene viser. Det vil si at faktorene i den uthevede teksten i figur 4-3 teoretisk sett skulle vært i bunnen av isfjellet. Disse funnene sier ikke noen om hva som *er* eller *bør* være viktigst for avdelingskulturen, men det sier mye om hvordan avdelingen fremstår og hvilket inntrykk omgivelsene får av avdelingen. Funnene viser også at det er en brist i den kulturelle konteksten, som medfører at blant annet avdelingen har en svak militær identitet.

6.4 TO HOVEDDIMENSJONER I KAPITALENS TILSTAND

I den foregående analysen av undersøkelsens resultater er Pentagon-modellen brukt for å identifiserte sentrale faktorer i den sosiale kapitalens tilstand. Resultatene gir et entydig bilde av at det er få og mindre godt utviklede overskridende nettverk, som er kollektivt motivert for å ivareta organisatoriske interesser. Det virker som det er *potensielt* mye nettverksressurser på mikronivået, som en overskridende sosial kapital på mesonivået kan fundamenteres på. Det vil si at avdelingen sannsynligvis har god kultur og praksis for å utnytte relasjoner og interagere i individuelle nettverk, men en lite egnet struktur eller tradisjon for å gjøre det samme på organisatorisk nivå. Det er altså snakk om to dimensjoner i den sosiale kapitalens tilstand: 1) den *individuelle dimensjon* og 2) den *kontekstuelle dimensjon*. Hovedfunnene som er omhandlet i de foregående avsnitter fremstilles i figur 4-1 og 4-2, for å kategorisere sentrale faktorer som har betydning for kapitalens tilstand.

Hovedfunn i den individuelle dimensjonen

STRUKTUR

Tjenestevei har en underordnet funksjon.
Uklare faglinjer mellom sivilt og militært ansvarsområde.
Tildelt myndighet og delegert ansvar har stor individuell betydning.
Gradshierarki har liten betydning.
Liten intern kompetanse om avdelingens fagområder.

KULTUR

Uniformering og kompetanse om militære tradisjoner har betydning.
Ønske om sterkere militær identitet.
Normer og sanksjoner har stor betydning for faglig integritet, mindre påvirkning av sosiale holdninger.

TEKNOLOGI

IT-systemer og infrastruktur har stor betydning for kommunikasjon og kontroll av informasjonsflyt.
Generelt lite innovativ bruk av teknologi.

INDIVIDUELLE NETTVERK (mikronivået)

INTERAKSJON

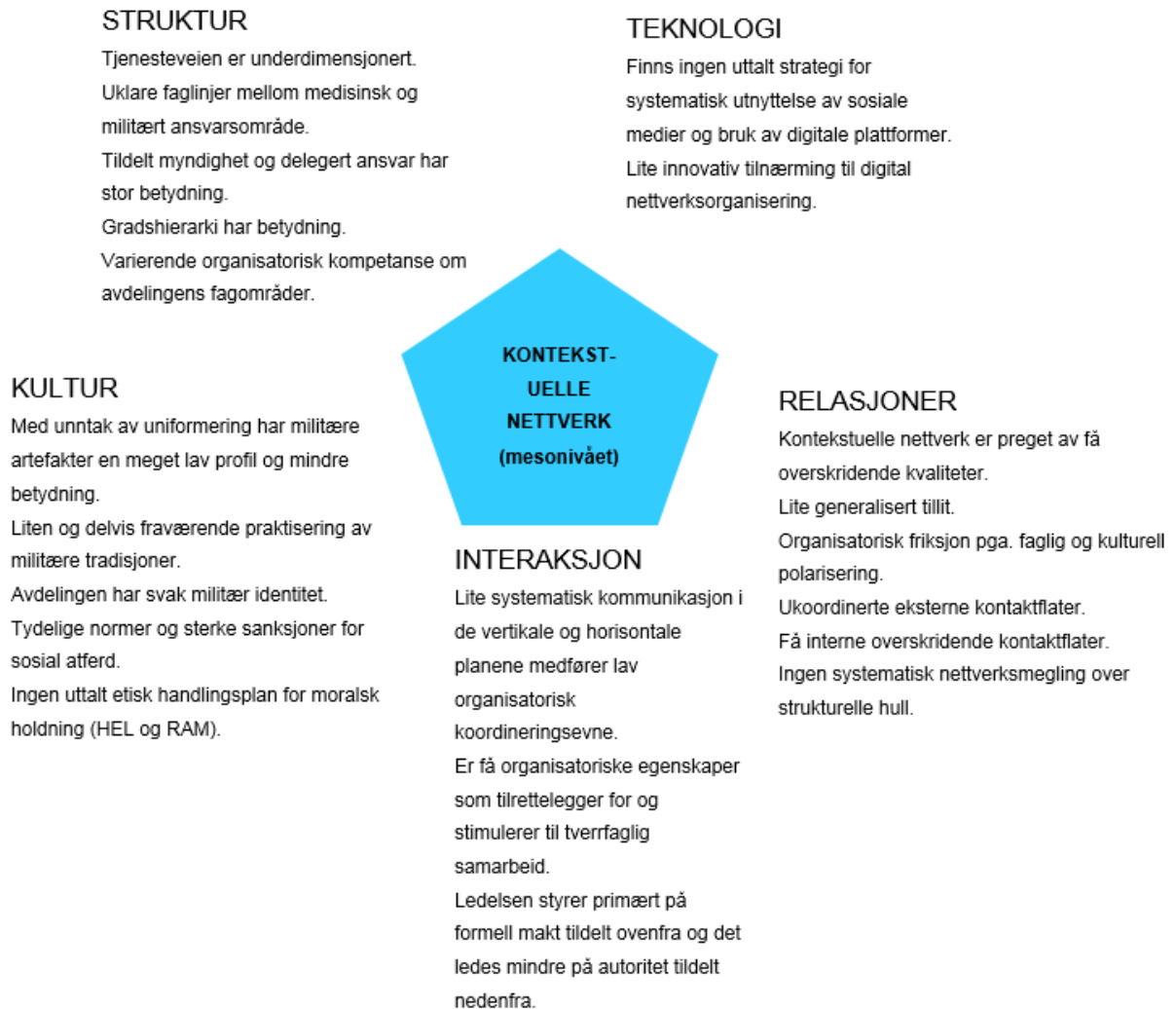
Kommunikasjon og samarbeid er hovedsakelig faglig motivert.
Koordinering skjer mellom partielle nettverk for å forankre mål, strategi og beslutninger.
Ledelsens primære påvirkning er via administrativ styring.

RELASJONER

Strukturelle hull vertikalt og horisontalt.
Få aktive «meglere».
Mange partielle sammenbindende nettverk.
Partielle nettverk er preget av høy tillit.
Mange eksterne kontaktflater på individnivå.

Figur 6-3: Individuelle faktorer som har betydning for tilstanden til nettverk på mikronivået fremstilt i Schiefloes (2014) Pentagon-modell.

Hovedfunn i den kontekstuelle dimensjonen



Figur 6-4: Kontekstuelle faktorer som har betydning tilstanden til nettverk på mesonivået fremstilt i Schiefloes (2014) Pentagon-modell.

7 DRØFTING

7.1 INNLEDNING

I det følgende skal sentrale teoretiske poenger drøftes i forhold til implikasjoner av hovedfunn i figur 6-3 og 6-4. Diskusjonen vil dreie seg om data som er knyttet til *nettverkskomponenten* og *tillitskomponenten* i caseavdelingens sosial kapital.

Studiens problemstilling hviler i hovedsak på teori om sosial kapital på mesonivået og *overskridende* nettverk, som består av relasjoner med *svake* bånd basert på *generalisert* tillit. Ressursaspektet i denne tilnærmingen sentrerer om Wollebæk og Bock Segaaards (2011) teori om organisatorisk evne til *ikke-tvangsbasert* kollektiv handling. Analysens formål er å identifiser faktorer i *struktur, kultur, teknologi, relasjoner og interaksjon*, som har innvirkning på betydningen av og forutsetningene for sosial kapital.

Sentralt står Putnams (1993) anliggende om to hovedkategorier *nettverk*: 1) sammenbindende nettverk og 2) overskridende nettverk. Nettverkene utgjør fundamentet for to *typer* sosial kapital: 1) sammenbindende sosial kapital og 2) overskridende sosial kapital. Disse nettverkene knyttes til to hovedtyper *tillit*: 1) partikulær tillit og 2) generalisert tillit. Tillitskomponentene nyanseres med Granovetters (1973) teori om styrken i *svake bånd*. Konsekvensene av få relasjoner i nettverk eller fravær av relasjoner mellom nettverk, forklares med Burts (2005) teori om *strukturelle hull*.

Sosial kapital betraktes i det teoretiske grunnsynet som et *systemisk* fenomen. Den empiriske forståelsen av fenomenet bygger på en analyse med en ikke-determinert forklaringsmodell – Schiefloes (2014) *Pentagon-modell*. Pentagon-modellens systemiske tilnærming søker å betrakte fenomenet i både det *vertikal* og *horisontale* planet, så vel som i en *individuell* og *kontekstuell* dimensjon.

7.2 HOVEDFUNN KNYTTET TIL NETTVERK OG TILLIT SOM SKAL DRØFTES

Hovedfunn i nettverk

Undersøkelsen av *nettverkskomponenten* i den sosiale kapitalen har identifisert følgende hovedfunn:

1. Det er få og svake overskridende (brigding) nettverk på mesonivå i caseavdeling.

2. Det er til dels fraværende og dårlig utviklede aksess- og oppmerksomhetsnettverk på mesonivå.
3. Det er mange sterke sammenbindende nettverk i avdelingen som opptrer i klynger knyttet til saksområder og fagfelt.
4. De sammenbindende nettverkene er forankret på mikronivået og har mye ressurser av organisatorisk betydning - som ikke gjøres tilgjengelig på mesonivået.

Hovedfunn i tillit

Resultatene i undersøkelsen som har betydning for *tillitskomponenten* i sosial kapital oppsummeres i følgende hovedfunn:

1. Data viser at den generaliserte tillitskomponenten er svak i avdelingens vertikale- og horisontale plan.
2. Den partikulære tillitskomponenten er sterk i de partielle nettverkene.
3. Svak generalisert tillit medfører trolig flere typer polarisering i avdelingen.

Hovedavsnittene vil innledes med drøfting av funn knyttet til nettverk og deretter dras relevante tillitsaspekter inn. Dette gjøres for å vise at det er *samspillet* mellom nettverk og tillit som ofte kan forklare hvordan betydningen av og forutsetningene for sosial kapital påvirkes.

7.3 NETTVERK OG TILLIT I ET TEORETISK PERSPEKTIV

For å visualisere hovedfunnene som oppsummerer tilstanden på *nettverkskomponenten* overføres de til denne modellen:

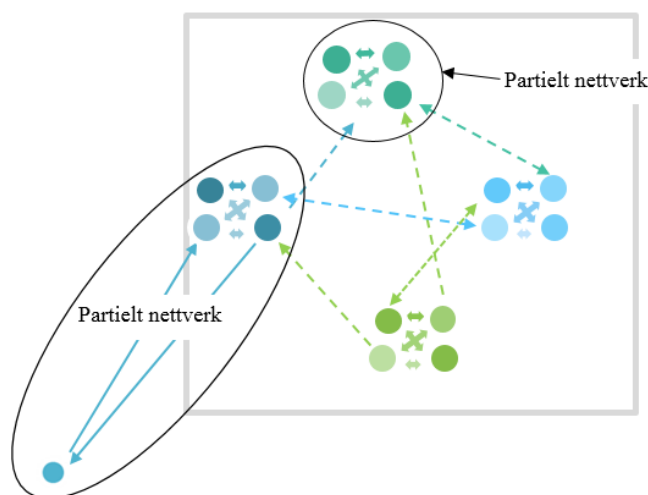


Fig. 7-1: Fremstilling av relasjonene mellom sammenbindende nettverk i caseavdelingen og de svake koblingene

Figur 7-1 viser at det er mange klynger av nettverk i caseavdelingen. Klyngene er i all hovedsak fundamentert på felles profesjonsbakgrunn eller på grunnlag av spesifikke faginteresser og saksområder. Disse benevnes som *partielle* nettverk og er betraktet som *individuell* sosial kapital. De heltrukne pilene innenfor rammen angir sterke relasjoner med mye samhandling. De stiplede pilene innenfor rammen angir svake eller fraværende *overskridende* relasjoner. Pilene som går ut av rammen angir at når klyngene samhandler med andre aktører, så skjer det primært innenfor et tilsvarende fagfelt eller saksområde. Figurens hensikt er å fremstille en organisasjon som ikke er knyttet sammen av overskridende relasjoner, men operere fragmentert og homogent. Interaksjonen skjer hovedsakelig i sosial kapital på mikronivået og ikke på mesonivået.

Tillitsaspekter i nettverkskomponentens tilstand

Strukturelle egenskaper ved nettverksmønstrene viser en høy grad av klyngedannelse med sterk partikulær tillit. Funn i den kognitive dimensjonen av dette nettverksmønsteret gir et klart bilde av lav fellesskapsfølelse og lite felles identifikasjon mellom aktørene i klyngene. Det er heller ikke identifisert utalte og anerkjente felles målsettinger mellom klyngene. Data viser at i fag- og profesjonsgrupper hvor det er påvist høy grad av partikulær tillit, er det uttrykt minst behov for overskridende relasjoner. Aktørene som står utenfor de partielle nettverkene, er mer skeptiske og har mindre tillit til den uformell interaksjonen som foregår der. Schiefloe sier at: «... lukkede nettverk kan også gi grobunn for fordommer og mistenksomhet overfor de som oppleves annerledes eller tilhører andre grupperinger» (2013:5). Putnams (1993) viser at lukkede nettverk som domineres av *partikulær* tillit, har egenskaper som i en gitt kontekst kan redusere motivasjonen for overskridende samhandling som krever generalisert tillit.

Av dette følger at den eksisterende skepsisen i omgivelsene, kan medføre at de partielle nettverkene lukker seg enda mer, noe som sannsynligvis *øker* mistenksomheten på utsiden. Dette selvforsterkende forholdet er trolig en sentral begrensende faktor for utvikling av generalisert tillit i avdelingen.

7.4 SVAKE BÅNDS BETYDNINGEN FOR KOLLEKTIV HANDLING OG NETTVERK

Organisatorisk evne til kollektiv samhandling

Data viser at avdelingen har utfordringer med å dele informasjon og kunnskap. Tjenesteproduksjonen blir derfor ikke tilstrekkelig koordinert. Dette kan tyde på at det er lite *overordnet* tverrfaglig samhandling, selv om det er mye uformell kommunikasjon i de partielle nettverkene. Dette er sannsynligvis konsekvenser av en fragmentert nettverksstruktur.

Det er to aspekter i Granovetters (1973) teori om styrken i svake bånd som kan å ha betydning for avdelingens utfordringer. For det *første* argumenterer Granovetter for at relasjoner med svake bånd har viktige *sammenbindende* kvaliteter på systemnivå. Slike relasjoner er i hovedsak bygget på generalisert tillit. Det vil si at relasjonene knytter sammen grupper og nettverk på et overordnet nivå og på den måten får betydning for evnen til kollektiv samhandling. Wollebæk & Bock Seggaard (2011) er også helt klar på at evne til *ikke-tvangsbasert* handling, er betinget av overskridende relasjoner med svake bånd. Betraktes avdelingens situasjon i disse teoretiske perspektivene, blir det naturlig nok utfordrende å få troppene til å opptre samlet på en felles front, forsvare egeninteresser og ta kollektive mål – for å si det litt militært.

For det *andre* argumenterer Granovetter (1973) for at relasjoner med svake bånd har kvaliteter som kan sikre bedre *tilgang* til og mer *oppmerksomhet* i nettverk. Dette forklares med at individ og grupper som har mange relasjoner med svake bånd, har færre *sammenfallende* kontakter i sine nettverk. Det vil si at i *overskridende* nettverk er det som regel flere perifere kontakter som ikke kjenner til hverandre. I *sammenbindende* nettverk øker sannsynligheten for at to eller flere aktører har kjennskap til hverandre. En slik tilstand medfører at det blir det færre *kontaktflater* til andre nettverk. Dette har spesielt negativ innvirkning på utvikling av *aksess-* og *oppmerksomhetsnettverk*.

Schiefloe (2013) peker på at en konsekvens av få relasjoner med svake bånd på systemnivå, kan svekke kunnskap om og innsikt i organisasjoners virksomhet. Koordinering av ressurser og effektivt tverrfaglig samarbeid blir derved mer utfordrende. Bø & Schiefloe (2007) argumenterer for at uten gode *oppmerksomhetsnettverk* blir det vanskelig å søke opp *hvor* informasjonen befinner seg. Ineffektivt søk vil naturlig nok resultere i at det blir vanskeligere å få *tilgang* til den riktige kunnskapen i *aksessnettverkene*. Bø & Schiefloe påpeker at aksess- og oppmerksomhetsnettverk er helt avgjørende for organisasjoners evne til læring og erfaringsoverføring. Dette utviklingstrekket er et resultat av at høyteknologiske og komplekse spesialistorganisasjoner, har et økende behov for *åpne* nettverksstrukturer.

Data viser at nettverksstrukturen har få overskridende relasjoner med svake bånd og mange klynger av relasjoner med sterke bånd. Av dette kan det utledes at de sterke båndene øker sannsynligheten for sammenfallende kontakter – ergo færre kontaktflater. I tillegg er det få relasjoner med svake bånd som kan øke antall kontaktflater. Sterke partielle nettverk kan på den måten *hemme* forutsetningene til aksess- og oppmerksomhetsnettverk. Det blir derved vanskelig å for eksempel søke råd og veiledning, eller å finne frem til riktig saksbehandler og beslutningstaker i avdelingen.

Teknologiens betydning for utvikling av svake bånd

Et særtrekk ved overskridende nettverksstrukturer i dagens organisasjoner, er at relasjoner mellom individer og grupper etableres og vedlikeholdes gjennom sosiale medier. Krokan (2013) beskriver en eksplosjonsaktig utvikling av nettverk som er basert på relasjoner med svake bånd. Slike nettverk oppfattes til å ha mange tilsvarende egenskaper som aksess- og oppmerksomhetsnettverkene Granovetter (1973) omhandler. Dette er en konsekvens av at flere kunnskapsmedarbeidere knytter jobbrelasjoner via sosiale medier. Det skjer fordi det ofte er mer effektivt å innhente informasjon og hjelp over digitale plattformer, enn å søke manuelt i egen organisasjon. Ifølge Krokan er en annen viktig årsak at dagens kunnskapsbaserte organisasjonsverden har høye forventninger til effektiv digital interaksjon. Skal en være relevant som kunnskapsorganisasjon, er det helt nødvendig å systematisk følge ny forskning og teknologisk utvikling på sosiale medier. I denne sammenhengen fremhever Krokan (2012:25) Joys lov som sier at: *“No matter who you are, most of the smartest people work for someone else”* (Lakhani & Panetta, 2007). Joys lov innebærer vektige grunner til at caseavdelingen bør utvikle aksess- og oppmerksomhetsnettverk - nettopp for å etablere relasjoner til disse *smarte* menneskene.

Når dette er sagt, så må ikke teknologien sees på som en *erstatning* for fysisk samhandling der hensikten er å dele informasjon og innhente kunnskap. Koordinering og beslutningsprosesser kan heller ikke digitaliseres fullstendig. Flere undersøkelser viser at sosiale intranett som er forsøkt implementert med den hensikt å redusere behovet for fysisk samhandling, er mislykket. Teknologien er et *supplement* som kan effektivisere interaksjon og redusere fragmentering av nettverksstrukturer. Sentrale funn i undersøkelsen viser at *direkte* tilgang til andre mennesker er en svært viktig kilde til informasjon og erfaringsoverføring.

Svake bånd og tillit utvider og vedlikeholder nettverk

To sentrale tillitsaspekter dreier seg om at svake relasjoner (bånd) med generalisert tillit er viktig for å *utvide* nettverk, og sterke relasjoner med partikulær tillit har betydning for *vedlikehold* av eksisterende nettverk. Wollebæk & Seggaard (2011) henviser til Igarashi et al. (2008:31) som sier at: *«partikulær tillit (...) styrker forutsetningene for samarbeid mellom kjente, men bidrar ikke til å starte nye relasjoner»* og at: *«generalisert tillit øker predisposisjonen for å initiere sosiale relasjoner og til å inngå samarbeid med fremmede»*. Dette resonnementet bygger på en antakelse om at moderne samfunn, organisasjoner eller andre sosiale arenaer, er for store til at alle kan kjenne alle. Det blir da avgjørende at aktørene utviser et minimum av *tiltro* til hverandre for at relasjoner med nytteverdi kan oppstå.

Dette forklarer at avdelingens partielle nettverk - på grunn av sterke bånd basert på partikulære tillit - vedlikeholdes effektivt og bevarer sin sterke posisjon. Det vil si at aktørene sannsynligvis vil bruke sin formelle makt og posisjon, så vel som uformelle relasjoner for å ivareta nettverkens interesser. Dette gjør det logisk at ikke så mange overskridende relasjoner eksistere i avdelingen - når det ikke er tilstrekkelig generalisert tillit å bygge de på. Konsekvensen blir at de sterke partielle nettverkene *bevares* med sine gode og dårlige egenskaper. Men det som oppfattes som mest problematisk, er at de overskridende nettverkene derfor får dårligere forutsetninger til å *utvides*.

7.5 INTERAKSJON MED OMGIVELSENE

Data viser at det meste av kommunikasjon og informasjonsflyt med kontakter *utenfor* avdelingen, går via relasjoner på mikronivået. Det betyr at samhandlingen med omgivelsene i hovedsak skjer i avdelingens *partielle* nettverk og ikke i *overskridende* nettverk på mesonivå. Figur 5-2 fremstiller caseavdelingens situasjon slik:

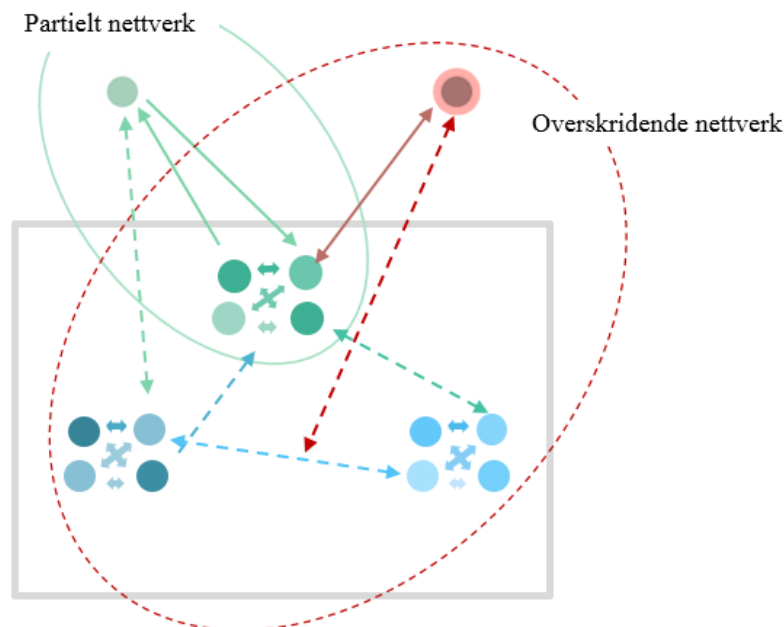


Fig. 7-2: fremstilling av samhandlingen mellom partielle nettverk og eksterne kontakflater i caseavdelingen.

Figur 7.2 illustrer at interaksjonen mellom aktører i et partielt nettverk går direkte til en eksterne kontakt via de heltrukne røde pilene. De røde stiplede pilene angir at eksterne aktører utenfor rammen ikke har så sterke relasjoner til avdelingens overskridende nettverk. Den stiplede sirkelen viser en svak *overskridende* nettverksstruktur mellom mesonivået og aktører i

omgivelsene. I forhold til problemstillingen så er det kvaliteten på interaksjonen i den stiplede sirkelen, som er problematisk.

Schiefloe (2013) viser til at store organisasjoner kan ha bevisste strategier for å utvikle nettverk på tvers av avdelingsgrenser og etablerte funksjoner, for å få optimal effekt av kunnskapsmedarbeiderne. Disse strategiene er formet på bakgrunn av en erkjennelse om at uformell kommunikasjon og effektiv relasjonsbygging på sosiale arenaer, er svært viktig for å utvikle og dele kunnskap. Ingen data tyder på at avdelingen har en slik strategi. Sentrale funn viser at det oppfattes som problematisk når mye av at den *uformelle* saksbehandlingen og fagrelatert samhandling, ikke skjer i overskridende nettverk. Det pekes på at prosessene er lite transparente og ukoordinerte. Flere aktører uttaler seg i samme sak, uten å snakke samme på forhånd. Troverdigheten på informasjonen og beslutninger som går ut fra avdelingen blir dratt i tvil og kan miste faglige relevans.

Slike organisatoriske utfordringer oppstår når nettverksstrukturen er dårlig utviklet innenfor den stiplede sirkelen i figur 7.2. En trolig årsak er dårlig utviklede aksess- og oppmerksomhetsnettverk. I tillegg er det mindre organisatorisk tiltro til nødvendigheten av overskridende handling. Konsekvensene medfører at koordinering av kommunikasjon og samhandling over de eksterne kontaktflatene blir utfordrende.

Organisatorisk polarisering påvirker generalisert tillit

Polarisering er trolig en viktig faktor som forsterker utfordringene med å koordinere aktører i intern og eksternt interaksjon. Data viser at polariseringen kan bevare og/eller forsterker de negative konsekvensene av svak generalisert tillit. Avdelingen fragmenteres naturlig nok av at den er faglig heterogen. De spesialiserte underavdelingene medfører at de opererer mye homogent. Men det mest interessante funnet peker på et polariserende forhold mellom de militære- og medisinske ansvarsområdene. Konsekvensen blir et *urasjonelt* samhandlingsmønster mellom de to viktigste personellgruppene i avdelingen. For å illustrerer dette forholdet fremstilles det slik:

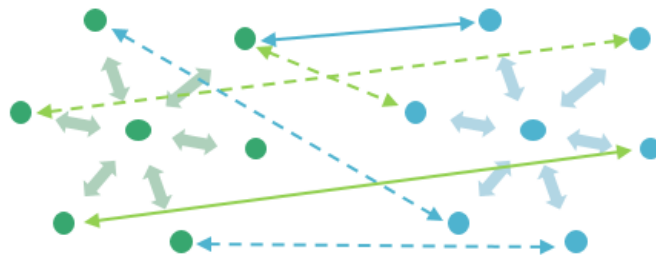


Fig. 7-3: Relasjoner mellom medisinsk og militært fagområde i caseavdelingen.

Figur 7-3 viser at det er mange relasjoner innenfor det militære fagområdet (grønn farge) og innenfor det medisinske fagområdet (blå farge). De tykke pilene innenfor de respektive fagområder angir at relasjonene har sterke bånd med regelmessig interaksjon. De stiplede pilene angir at relasjonene er svakere og at interaksjonen er lavere. De heltrukne pilene viser overskridende relasjoner. Figuren illustrerer at det er få overskridende relasjoner og nettverksarenaer mellom fagområdene. Forutsetningene for å etablere relasjoner mellom offiserene med sivil spesialitet og de fagmilitære offiserene er derfor trolig svake.

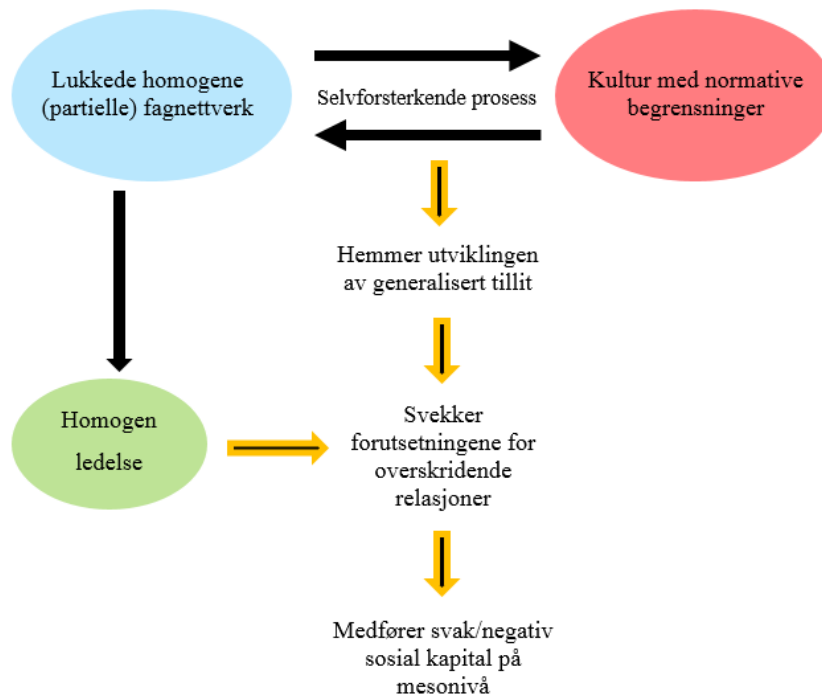
Dette bygger på Wollebæk & Bock Segard (2011) som forklarer at når tilstanden på overskridende sosial kapital er dårlig, kan de *utløsende* faktorene forsterke eller bevare andre dysfunksjonelle sider av en organisasjon – som i dette tilfellet er polarisering. Det vil si at svak generalisert tillit trolig har innvirkning på polariseringen. Om en slik tilstand vedvarer kan den i ytterste konsekvens *institusjonalisere* polariseringen. Vi snakker her om det som Schiefloe (2013:12) omtaler som «*problematisk sider ved sosial kapital*». Det vil si at uformelle fellesskap som et fag- eller profesjonsnettverk, kan utvikle egenskaper som bevisst ekskluderer individ og grupper med annen faglig bakgrunn. Slike nettverk kan også brukes for å inngå uformelle allianser og for å undergrave beslutninger som ikke oppfattes å være i egen interesse. Coleman (1988) omtaler dette som dysfunksjonelle allianser eller revirforsvar som kan utvikle negativ sosial kapital. For eksempel kan sterke fagnettverk i organisasjoner bli svært innadvendte. Redusert evne til å ta til seg ny kunnskap og objektivt kunne forstå andres tilnærming til kollektive problemstillinger, er kjente negative utfall. I slike situasjoner fremhever Schiefloe (2013) at sosial kapital kan fungere som en barrierer mot innovasjon. Polarisering kan også redusere motivasjon til å utveksle informasjon og kunnskap mellom fagområdene. Dette utløser trolig negative spenningsforhold mellom avdelingens forskjellige profesjonskulturer.

Polariseringen oppfattes til å være *urasjonell*, fordi de militære offiserene og de medisinske spesialistene er i et dypt og uomtvistelig avhengighetsforhold. Forholdet krever tillitsfulle relasjoner og god interaksjon. Utfallet av denne situasjonen blir at dårlig kvalitet på den sosiale kapitalen bevare og/eller forsterke polariseringen.

Polariserende faktorer i avdelingskulturen

Data viser at det er mange antakelser og forventninger knyttet til sosial atferd i caseavdelingen. Funn indikerer at det sanksjoneres mot brudd på normer. Både Coleman (1988) og Putnam (1995) er klare på at det må være sosiale arenaer og nettverk tilgjengelig, for at individ og grupper skal kunne etablere relasjoner med nødvendig generalisert tillit. Interaksjonen i relasjonene må reguleres av normer og det må være sanksjonsmuligheter, for å sikre tilstrekkelig gjensidig tillit mellom aktørene. Uten tillit blir relasjonene i nettverkene mindre relevant, sett i Wollebæks & Bock Segaaards (2011) ressursperspektiv om ikke-tvangsbasert kollektiv handling. Hovedpoenget her er at kulturelle normer er en forutsetning for tillit i sosial kapital, men de må være funksjonelle og tilpasset de nettverkene de skal virke i. Dette synes å være et problem i avdelingen.

Data tegner et klart bilde av at måten normer oppfattes og brukes på, legger grunnlaget for et *normativt ekskluderende* regime. Med dette menes at aktørene i partielle nettverk har antakelser om at det er mer formålstjenlig å samhandle med likesinnede, enn med utenforstående fra et annet fagområde eller profesjon. Data peker på at aktører som trår for langt inn på et annet fagnettverks domene, blir møtt med en viss skepsis til aktørens agenda for å gjøre det. Ikke minst aktørens faglige forutsetninger blir dratt i tvil. I eget fagnettverk kan det sanksjoneres mot aktøren, fordi denne type atferd er ikke akseptert og aktørens lojalitet kan dras i tvil. Det vil si at negative kulturelle egenskaper i samspillet med særegne fagnettverk, utløser en selvforsterkende prosess. For å visualisere dette forholdet fremstilles det slik:



Figur 7-4: Fremstilling av et selvforsterkende forhold mellom kultur, nettverksstruktur og ledelsen.

Figur 7-4 illustrere at en nettverkskomponent (blå farge) er i et selvforsterkende påvirknings forhold til en kulturkomponent (rød farge). Utfallet av denne prosessen vises med oransje piler. En ledelseskompone (grønn farge) har utspring fra homogene nettverk med innvirkning på relasjonsfaktoren.

Resonnementet bak figuren bygger på en antakelse om at; når muligheten for å utvikle generalisert tillit begrenses, får dette negativ innvirkning på grunnlaget for overskridende relasjoner, som reduserer kvaliteten på den sosiale kapitalen. I tillegg hemmer ledelsens homogene sætrekk, forutsetningene for utvikling av overskridende relasjoner. Det selvforsterkende fenomenet synes å være et utfall av negative egenskaper ved *normene* i de sammenbindende fagnettverkene. Konsekvensen blir at normene som skal regulerer atferd *innad* i fagnettverk, medfører at nettverkene blir *barrierer* mot kollektiv handling.

Homogen ledelse polariserer

Et tillitsaspekt som kan forklare viktige sider av polariseringen i avdelingen, handler om hvor homogent eller heterogent ledelsessjiktet er. Jacobsen & Thorsviks (2013) fremhever at når de fleste *ledere* tilhører et spesifikt fagområde eller har samme type profesjonsbakgrunn, vil dette forholdet påvirker kommunikasjon og samhandling *vertikalt* i organisasjonen. Ledere med homogen bakgrunn vil ofte operere mer i sine saks- og ledelsesnettverk, enn i nettverk der andre

faggrupper er dominerende. *Horisontalt* samarbeid mellom sjefer i linjen påvirkes også når de primært forholder seg til sine fagrelasjoner og saksorienterte nettverk. Under slike omstendigheter vil trolig mye viktig interaksjon rundt ledelse og styring skje i *sammenbindende* sosial kapital. En slik ledelsesform fremstår som lite tillitsfremmende i denne sammenheng.

Avdelingen har et homogent ledersjikt, hvor de fleste over- og underordnede sjefer har medisinskfaglig bakgrunn. Data viser at ledelsesstrukturen opererer relativt homogent. Dette kan forklare hvorfor det er lav generalisert tillit og gjensidighet mellom ledelsesstrukturen og linjen.

Norske særtrekk med betydning for symmetrien i det vertikale tillitsforholdet

Wollebæk & Bock Segaaards (2011) forskning har påvist at høy grad av generalisert tillit er et viktig suksesskriterium for norske organisasjoner og den norske samfunnsmodellen. Dette fremheves som et særtrekk ved *vertikale* tillitsforhold i norsk sammenheng. Særtrekket innebærer at generalisert tillit har større betydning i en norsk organisasjon, enn for eksempel i USA. I USA er det i mye større grad snakk om et *asymmetrisk* tillitsforhold mellom ledelse og linjen, som en følge av mer autoritær maktutøvelse. I norske organisasjoner kreves det et mye mer *symmetrisk* tillitsforhold.

Forsvaret speiler på mange måter det norske samfunnets verdier og holdninger. Det vil si at selv i en militær organisasjon hvor makt er et sentralt middel for styring og ledelse, vil en trolig mislykkes som leder uten tilstrekkelig generalisert tillit involvert i samspillet med de underordnede. Schiefloe (2013) peker på at medarbeiderne i dagens organisasjoner blir mer spesialisert og utdannet. Dette medfører økende krav om å få løse arbeidsoppgavene mer autonomt. Moderne organisasjonsteorier fremhever at faktorene åpenhet, tillit, samarbeid, trygghet, toleranse, engasjement og delegering, har stor betydning for innovasjon og fagutvikling. Dette gjelder spesielt i kunnskapsintensive organisasjoner.

Trolig bestemmes en leders *reelle* makt og autoritet i høyere grad av vertikal generalisert tillit, enn av hvor mye partikulær tillit lederen har innenfor sitt partielle nettverk. Med dette som utgangspunkt, kan det utledes en hypotese om at en homogen ledelse som opererer autoritært, svekker forutsetningene til generalisert *gjensidighet* og *tillitt*. Derved skapes det *asymmetri* i det vertikale tillitsforholdet. Basert på resonnetet bak figur 7-4, vil en slik asymmetri hemme etablering av overskridende relasjoner mellom ledelsen og linjen.

7.6 SOSIAL KAPITAL PÅ MIKRONIVÅ KAN HEMME KAPITAL PÅ MESONIVÅET

Data viser at uformell interaksjon i partielle nettverk er årsaken til flere organisatoriske utfordringer. Det dreier seg for det første om at uformell kommunikasjon og informasjonsflyt ikke forankres godt nok i tjenestevei og faglinjer. For det andre er det vanskelig å få oversikt og tilgang til kunnskap og informasjon som er i de partielle nettverkene.

Forskning viser at egenskaper ved sosial kapital på et lavere nivå kan ha både negativ og positiv innvirkning på aggregert nivå. Bourdieu (1986) peker på at sosial kapitalers kvaliteter på samfunnsnivå i stor grad påvirkes av gruppe- og systemnivået. Coleman (1988) er tydelige på at individuelle egenskaper og handlinger kommer til uttrykk i sosial kapital på aggregert nivå. Det er dette gjensidige årsak-virkningsforholdet som er hovedpoenget her. Med det menes at sosial kapital på et nivå må betraktes som et komplekst fenomen, viss kvaliteter ofte er et resultat av faktorer på de tilstøtende nivåer, slik Wollebæk & Bock Seggaard (2011) fremhever. Schiefloe (2013) viser til egen forskning (Schiefloe, 1996) på ansattes yteevne i en stor norsk bedrift. Her påvises tydelige sammenhenger mellom godt utviklede personlige nettverk og hvor effektivt arbeidsoppgaver kan løses. Dette tolkes til at sosial kapital på mikronivået og praksis for å bruke den i jobbsammenheng, er en viktig forutsetning for effektiv koordinering og samhandling på mesonivå.

Av dette kan en ikke konkludere med at det er individuell sosial kapital i *seg selv* som er rotårsaken til de organisatoriske utfordringene i avdelingen. Det er heller måten individene bruker sine relasjoner og nettverk på, som har negativ betydning for sosial kapital på mesonivå. Konsekvensene blir at vertikal og horisontal koordinering blir utfordrende. Motivasjon for tverrfaglig samarbeid hemmes av lav tillit og tiltroen til kollektiv handling svekkes.

Atferd i sammenbindende nettverk påvirker motivasjon for overskridende handling

Data viser at det ikke er tilstrekkelige koblinger mellom sosial kapital på mikronivå og kapital på mesonivå. Egenskaper ved nettverkene disse to typene sosial kapital er bygget opp av har trolig betydning for dette forholdet. Putnam (1993) forklarer at sosial kapital på individnivå består av nettverk med helt andre egenskaper, enn det nettverk på systemnivå har. Det vil si at *sammenbindende* nettverk er nødvendig for en funksjonell sosial kapital på mikronivået, på samme måte som at *overskridende* nettverk er helt avgjørende for en positiv sosial kapital på mesonivået.

Putnam (1993) argumenterer for at forskjellig nettverkstyper kan fremme eller hemme aktørers motivasjon for samhandling med omgivelsene. Han sier at *sammenbindende* nettverk er

innadvendte og er bygget på sterke og varige relasjoner mellom aktørene. Nettverket har en beskyttende funksjon og innbyr ikke til noen åpen samhandling med omgivelsene. *Overskridende* nettverk er åpne og inkluderende og preges av relasjoner med svake bånd til ulike aktører og grupper. Relasjoner med svake bånd har gode egenskaper for å bygge broer og tillit på tvers av sosiodemografiske skiller. Bø & Schiefloes (2007) beskriver at individer og grupper som omfattes av en tett sammenvevd nettverksstruktur på mikronivået, kan ha redusert *motivasjon* for å samhandle med andre utenom deres interesseområder. Dette skyldes at det rett og slett ikke oppfattes som nødvendig eller at det kan ha noen spesiell positiv betydning for individet eller gruppen. Det fremheves at det kan være mye makt, sosial status og faglig integritet knyttet til partielle nettverk, som også kan hemme motivasjon for overskridende handling.

Robuste funn viser at interaksjon, relasjoner og kultur formes av nettverkens egenskaper. Disse egenskapene får derved stor betydning for aktørenes *evne* og *vilje* til overskridende handling. Dette kan forklare at når aktørene i avdelingen primært samhandler i sammenbindende nettverk, så påvirkes deres motivasjon for overskridende interaksjon. Det vil si at aktørene i partielle nettverk prioriterer å etablere og vedlikeholde relasjoner på mikronivået. Det blir en slags kollektiv oppfatning av at det vil være i det partielle nettverkets egeninteresse, at aktørene forholder seg lojalt til den interne arena i stedet for å fraternisere med omgivelsene. Bø og Schiefloe (2007) snakker om at det blir en «vi» og «dem» kultur.

Betraktes avdelingens situasjon i de nevnte teoretiske perspektiver, kan det utledes en hypotese om at *holdningene* til aktørene i de partielle nettverkene, medfører en individuell *oppfattelse* av at det ikke er spesielt nødvendig med overskridende relasjoner og kollektiv handling. Betydningen av sosial kapital på mesonivået overskygges altså av at disse antakelsene. Her er det tilført et adferds aspekt til problematikken som tidligere er knyttet til kultur, nettverk, og lederskap. Vi skal nå se nærmere på hvordan tillit kan påvirke dette forholdet.

To typer partikulær tillit

Wollebæk & Segaaards (2011) fremhever at det i praksis er to typer partikulær tillit: 1) partikulær *sammenbindende* tillit og 2) partikulær *overskridende* tillit. Disse formene for tillit har forskjellige egenskaper med betydning for en gruppes evne til å løse kollektive utfordringer. Dette tolkes til at individ som har *positive* erfaringer med interaksjon i lukkede nettverk, kan utvikle *overskridende* partikulær tillit, som kan styrke motivasjonen for å samhandle med omgivelsene. Derimot individer som har *negative* erfaringer, tenderer til å utvikle mer *sammenbindende* partikulær tillit og er mindre motivert for interaksjon med omgivelsene.

Eksempel på at negativ erfaring svekker tillit, finns i data som viser at graden av mistenksomhet til en saks agenda eller et beslutningsgrunnlag, henger sammen med aktivitetsnivået i de lukkede nettverkene. Det vil si at når mye uformell saksforberedelse foregår i de lukkede nettverk, får det negative konsekvenser for *gyldigheten* i formelle beslutninger.

Wollebæk & Bock Seggaard (2011) peker på at mindre transparente beslutningsprosesser i organisasjoner og for mye uformelle saksbehandling, også kan oppfattes som former for *tillitsbrudd*. Funn i undersøkelsen viser at slike tillitsbrudd skjer regelmessig. Det er selvsagt en subjektiv faktor her, men den har egentlig mindre betydning i denne sammenheng. Det sentrale poenget her er at når individ og grupper har en slik *oppfatning* av situasjonen, som igjen gir grobunn for skepsis til beslutningsprosesser og saksgang, vil den partikulære overskridende tilliten svekkes.

Data viser at de informantene som har bygget opp betydelige personlige nettverk og har gode erfaringer med å bruke disse i jobbsammenheng, er de som ser flest positive sider ved å styrke sosial kapital på mesonivå. Disse funnene står i klar kontrast til de informanter som ikke opererer så mye på uformelle nettverksarenaer. De ønsker heller å redusere uformell samhandling og få en sterkere lojalitet til tjenesteveien og formelle saksbehandlingsprosesser. Positive og negative individuelle erfaringer med uformelle nettverk, medfører altså større eller mindre tillit til uformell interaksjon, som igjen svekker forutsetningene for sosial kapital.

7.7 STRUKTURELLE HULL I OVERSKRIDENDE NETTVERK

En viktig suksessfaktor for utvikling av sosial kapital i organisasjoner dreier seg om hvordan strukturelle hull håndteres (Burt, 2005). Funn viser at avdelingen ikke driver systematisk identifisering av slike hull. Det er heller ikke påvist at personer aktivt trer inn i rollen som *megler* og går inn strukturelle hull for å etablere relasjoner på mesonivå.

Et av Burts (2005) hovedanliggender dreier seg om at det kan være betydelige ressurser av organisatorisk verdi knyttet til strukturelle hull. Megling er ifølge Burt en *koordinert handling* som kan bygge broer mellom frakoblede deler av organisasjonens interne og eksterne omgivelser. I denne sammenhengen er det viktig å huske at strukturelle hull er et sted i nettverket hvor megling kan skape verdier, under forutsetning av at aktørene og megler ser det som formålstjenlig å etablere en relasjon.

I figur 7-1 og 7-2 kan en se mange hull i nettverksstrukturene. Med Burts teori kan en slik tilstand forklares med at det er for få meglere og for lite systematisk megling. Dette kan skyldes

at det ikke er noen attraktive *insentiver* knyttet til det å være megler. Kulturelle forhold er viktige med hensyn til hva som er forventet og akseptert i forhold til å drive aktiv nettverksbygging i organisasjoner. Trolig er det ikke noen utbredt avdelingskultur som anerkjenner betydningen av slik aktivitet. *Normer* i de sterke partielle nettverkene motiverer trolig heller ikke til slik atferd. Bø & Schiefloe (2007) peker på at det ikke er et ukjent organisatorisk fenomen at det oppstår skepsis og mistenksomhet rundt individ og grupper, som systematisk etablerer relasjoner eller bevisst forsøker å posisjonere seg sentralt i nettverk. Av dette kan det sluttet at det er mindre motivasjon for å opptre som megler i caseavdelingen.

Burt (2005) sier at det ikke eksisterer entydig dokumentasjon om mennesketypen som velger å bli meglere. Men det er rimelig å anta at økonomiske- og karrierefremmende faktorer er viktig for motivasjonen. Individ eller gruppers eksisterende sosiale kapital har også betydning. Det vil si at vellykkede meglere ofte har godt utviklede nettverk i utgangspunktet. Noen hull i nettverk kan potensielt gi tilgang til mer ressurser enn andre. Meglerens posisjon og plassering i organisasjonen kan derfor bestemme hvilke strukturelle hull en har mulighet til å tre inn i. Solide funn viser at det er flere individ med godt utviklede nettverk som sitter sentralt plassert i avdelingen, og derved har gode forutsetninger for å opptre som meglere, men dette skjer i liten grad.

Dette viser at avdelingen har en *fragmentert* nettverksstruktur. Konsekvenser blir asymmetrisk informasjonsflyt. Brudd i kommunikasjonskanaler begrenser antall mulige informasjonskilder. Det blir derved utfordrende å få tilgang til nok og oppdatert informasjon. Informasjonen blir vanskeligere å kvalitetssikre når færre kilder verifiserer innholdet. Asymmetrisk informasjonsfordeling oppstår når nettverkene ikke er systematisk koblet sammen. Manglende koblinger vil også redusere muligheter for å drive strategisk koordinering. Forutsetningene for å innrette saksområder og fagfelt som arenaer for aksess- og oppmerksomhetsnettverk vil hemmes betydelig. Informasjonens og kunnskapens relevans og kvalitet reduseres av at den går i sirkler i lukkede fagnettverk.

7.8 HOVEDIMPLIKASJONER

Hovedfunnene som er drøftet i det foregående anses å ha *to* hovedimplikasjoner i forhold til denne studien: 1) *betydningen* av sosial kapital på mesonivået i avdelingen undertrykkes, som en følge av en dominerende praksis for å bruke sosial kapital på mikronivået i jobbsammenheng, 2) avdelingens kontorer og institutter har utviklet en kultur med sterke normer for å operere homogent. Denne tilstanden gir mindre gode *forutsetninger* for sosial kapital på mesonivået.

Svak generalisert tillit og lite partikulær overskridende tillit medfører trolig at avdelingens fagspesialister ikke er motivert for å ta ut det eksisterende *samarbeidspotensialet* i avdelingen. Incentiver fra ledelsen brukes ikke for å stimulerer til megling. Konsekvensen blir at det primært samhandles i sammenbindende nettverk, i stedet for i overskridende nettverk på mesonivå.

8 KONSEKVENSER AV KAPITALENS TILSTAND OG TILTAK

I denne avsluttende drøftingen innledes det med en Pentagonmodell som angir mulige tilnærminger og tiltak rettet mot forskjellige *satsningsområder*. Områdene er definert som de fem analysefaktorene i modellen. Deretter vil noe aspekter ved de enkelte områdene utdypes og mulige tiltak beskrives.

Det understrekes at dette ikke er noen uttømmende handlingsplan. Noen tiltak er mer konkrete enn andre. Hensikten med drøftingen er å rette fokus mot forhold som faktisk kan endres på og som ikke krever urealistiske ressurser eller andre dyptgripende tiltak. Tiltakene dreier seg mer om å motivere til å bruke eksisterende ressurser på andre måter. Formålet er å sette fokus på sentrale forutsetninger som kreves for å få satt i gang viktige prosesser, som kan øke betydningen og bedre forutsetningene for sosial kapital på mesonivået.

8.1 MULIGE TILTAK FOR Å UTVIKLE OG STYRKE SOSIAL KAPITAL PÅ MESONIVÅ



Figur 8-1: Pentagonmodell som angir mulige tiltak innenfor fem satsningsområder i caseavdelingen.

8.2 RELASJONER

I dataene er det en overvekt av refleksjoner og meninger rundt faktorer som faller inn under det organisasjonsteorien betrakter som myke verdier eller de *uformelle* sider av en virksomhet. Det virker som de fleste informanter mener at *symptomene* på at noe er bra eller dårlig kommer til uttrykk i de formelle sidene av organisasjonen - men at *rotårsaken* ligger på det uformelle planet. Et slikt tankesett er ikke det samme som brukes i tradisjonell militær tilnærming til organisatoriske utfordringer. Da er det primært fokus på å knytte dysfunksjoner til formelle faktorer som struktur, regelverk og myndighetsområde, for å legitimere endringsbehov eller styringsgrep.

Data viser at det er mye relevant realkompetanse om organisatoriske fenomener som er viktige for utvikling av sosial kapital. Denne kompetansen må utnyttes systematisk når potensielle *nettverksmevlere* og *endringsagenter* skal identifiseres. Individuer og faggrupper har en meget godt utviklet sosial kapital som brukes på mikronivå. Trolig kan disse ressursene gjøres tilgjengelig på mesonivå gjennom strategisk megling for. Meglingen kan derved åpne portaler til partielle nettverk, aksess- og oppmerksomhetsnettverk. Sannsynligvis kan avdelingen styrke sosial kapital på mesonivå ved å velge ut de riktige menneskene til utviklings- og endringsprosesser, i stedet for å la grad og stilling styre utvalget.

Styrken i organisatorisk heterogenitet og homogenitet

Data viser at det ikke er noe konsensus blant informantene om behov for mer interaksjon på mesonivå. Noen informanter mener at homogene kontorer og institutter av faglige årsaker ikke har behov for noe utstrakt samhandling. Det er i seg selv ikke noe feil å ha en funksjonsrettet organisering av avdelingen for å ivareta gode fagmiljøer. Men mye tyder på at arbeidsoppgavene og oppdragene blir mer *komplekse* og krever en *flerfaglig* tilnærming for å løses optimalt. Det innebærer at behovet for *nettverksorganisering* øker, derved blir *nettverksressursene* i den sosiale kapitalen enda viktigere. Dette forholdet underbygger en antakelse om at avdelingen trenger en *bevisstgjøring* av og mer *kunnskap* om hvilke gevinster sosial kapital kan gi. Med andre ord så må sosial kapital settes på dagsordenen og det må ganske enkelt snakkes om dette organisatoriske fenomenet. Gjennom *dialog* kan det etableres et begrepsapparat og felles forståelse for hvordan samspillet mellom nettverk, tillit og normer kan utvikle ressurser av betydning for avdelingen. Det er bred enighet innenfor academia om at *kunnskap* i seg selv kan bygge *tillit*. Bare det å bringe sosial kapital opp som et tema for diskusjon, vil sannsynligvis styrke tillitskomponenten i avdelingen.

Andre informanter gir uttrykk for at heterogeniteten i avdelingen er en styrke, fordi den demper polarisering som er forårsaket av faglig særinteresser og spenningsforhold mellom sivil og militær kultur. Flere funn viser at avdelingens mangfold av fagfelt og profesjoner bidrar til et bedre arbeidsmiljø. Oppsummert kan en si at på den ene siden så sikrer homogeniteten høy spesialisering og dybdekompetanse i avdelingen. På den andre siden medfører homogeniteten utfordringer med å skape forståelse for kollektiv samhandling. Heterogeniteten i avdelingen gir god flerfaglig saksbehandlingskapasitet. På den andre siden vanskeliggjør det organisatoriske mangfoldet koordinering av ressurser for å nå overordnede mål.

For å håndtere paradokser og kompleksitet som oppstår på grunn av avdelingens mangfold, bør fokus rettes mot akkurat dette fenomenet – mangfoldet. Spørsmålet som må stilles er; hva innebærer en slik organisatorisk konstellasjon for oss som organisasjon og enkelt individ? Trolig kan mange gode svar komme gjennom systematiske analyser. En mulig tilnærming kan være å gjennomføre SWOT-analyser av temaet (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Alle analyser bør skje i så heterogene grupper som mulig. Deretter kan identifiserte faktorer analyseres med Pentagon-modellen (Schiefløe, 2014), for å få et mer konkret grunnlag til å utforme handlingsstrategier.

Avdelingens heterogenitet må i mye større grad utnyttes ved å fokusere på styrken i mangfoldet, i stedet for å la svakheter ved heterogenitet begrense innovative tilnærminger og løsninger. Det kan med fordel innføres prinsipper og arbeidsmetodikk som medarbeiderdrevet innovasjon (MDI) er bygget på (Aasen, T M; Amundsen, O; Andersen, L; Gjeldsvik, M; J, Gressgård F; K, Hansen, 2011).

Normative begrensninger påvirker relasjoner

I drøftingen ble det satt fokus på egenskaper ved kulturen som medfører normative begrensninger. Dette er et systemisk fenomen og tiltak må derfor rettes mot både partielle nettverk og avdelingskulturen. En homogen ledelsesstruktur er trolig med på å bevare denne tilstanden. For å endre atferden som disse normene forårsaker, må det etableres dialog mellom alle nivåer på flere arenaer. Ledelsen på sin side må sette fokus på hvordan de opererer i nettverk og hvordan dette påvirker motivasjon for kollektiv handling. Linjen må bli bevisst på hva revirforsvaret av sine partielle nettverk gjør med forutsetningene for samhandling på mesonivå. En ren subjektiv egenanalyse vil nok ikke medføre konstruktive resultater. Ledelsen og linjen må møtes på sosial arenaer som er tilrettelagt for dialog om disse temaene.

8.3 INTERAKSJON

Sentrale forutsetninger for sosial kapital på mesonivå

Det å oppnå *ikke-tvangsbasert kollektiv handling* synes å være en optimal effekt av sosial kapital på mesonivå. Wollebæk og Seggaard (2011) sier at sosial kapital er en *ressurs* og ikke et *utfall*. Sosial kapital er altså ikke selvgenererende og det må naturlig nok være noen forutsetninger som er oppfylt før denne type kollektiv handling kan komme til uttrykk. Organisatorisk evne og vilje basert på generalisert tillit, samt en struktur som er egnet for samhandling i overskridende nettverk, er noen viktige forutsetninger. Endringsevne og organisatorisk læring er også av betydning. Faktorene fri vilje og begrenset rasjonalitet må heller ikke undervurderes. Alle disse forutsetningene problematiseres av det faktum at organisasjoner fortsatt hovedsakelig består av mennesker. Det vil si at fokuset må rettes mot interaksjonen, som skjer eller ikke skjer i relasjonene mellom menneskene.

Insentiver

Med det ovennevnte som utgangspunkt er det rimelig å tror at det må ligge til grunn noen *insentiver* for å stimulere til ikke-tvangsbasert kollektiv handling, eller for å motivere til systematisk megling over strukturelle hull. Men insentiver er trolig ikke nok for å opprettholde påvirkningskraften over tid. Insentiver som økt lønn, opprykk og høyere status medfører ikke alltid mer kollektiv handling. Nyere forskning viser at økonomiske insentiver kun har ønsket effekt opp til ett viss nivå. Det vil si at når belønningen overstiger de personlige forventningene og mål, blir ikke individet mer motivert for å øke innsatsen selv om belønningen stiger (Schiefløe, 2013; de Wit & Meyer, 2010). Det gjelder altså å finne balansegangen mellom det å tilfredsstille personlige ambisjoner og samtidig til å ha klare forventninger til kollektiv handling. Kultur er trolig en viktigere faktor for å vedlikeholde motivasjonen hos individ og grupper over tid, enn det materielle insentiver alene kan gjøre.

I dataene er det ikke eksempler på at andre typer insentiver enn de av *materiell* karakter, brukes for å motivere individer og faggrupper. Det synes ikke å være noen felles visjon eller strategi for hvordan overordnede mål skal nås. Et enkelt tiltak kan være å sette nettverk og tillit på dagsorden og fokusere mindre på å flytte firkanter på organisasjonskartene.

Organisatoriske insentiver

Data viser at det er mindre kunnskap om og erfaring med de positive gevinstene av overskridende handling. Sett i Leana & van Burens (1999) teoretiske perspektiv, anses tilstrekkelig evne og vilje til å prioritere kollektive mål som helt avgjørende forutsetninger for

utvikling av sosial kapital i organisasjoner. Leana & van Buren peker på *fire* mulige avkastninger fra sosial kapital som kan motivere til kollektiv handling. For det *første* kan et høyt nivå av positiv sosial kapital i seg selv stimulere til prioritering av kollektive mål. For det *andre* kan sosial kapital øke fleksibilitet og tilpasningsevne, som igjen kan gi positivt utslag på den organisatoriske effektiviteten. Den *tredje* avkastningen må sees i sammenheng med den foregående og dreier seg om koordinering og transaksjonskostnader. Avkastningen kommer av at sosial kapital hever tillitsnivået og effektiviserer kommunikasjonskanaler. Dette innebærer at for eksempel saksforberedelser kan i større grad gå utenom rigide tjenesteveier. Den *fjerde* avkastningen kommer i form av at sosial kapital stimulerer organisasjonens intellektuelle kapital og gevinsten blir en bedre utnyttelse av den humane kapitalen.

Slike gevinster kan brukes som insentiver for å motivere systemnivået i en organisasjon. En god måte å promotere gevinstene på kan være å sette de i sammenheng med human kapital og økonomisk kapital. Mye av utfordringen med å skape tiltro til slike gevinster, ligger trolig i å overbevise organisasjonen om at de kan potensere human- og økonomisk kapital. Det blir derfor viktig å vise at sosial kapital kan være en medvirkende katalysator i prosesser der en ønsker å utvikle økonomisk kapital eller å effektivisere human kapital.

Ledelsens rolle i denne sammenhengen er naturlig nok helt avgjørende. Dette innebærer at tilnærmingen til linjen i større grad må baseres på *ledelse og koordinering* og i mindre grad *styring og kontroll*. For å bruke Mintzbergs (2009) ord så innebærer et slikt lederskap at kvaliteter som *linking* prioriteres foran *leading*, mer *dealing* og mindre *doing*, samt fokus på *convincing* i stedet for *controlling*. Den generaliserte tillitskomponenten i sosial kapital er svært viktig for et slikt lederskap. Tillitt kan øke delegering av myndighet, gi større autonomi, redusere top-down prosesser og øke medarbeiderdrevet innovasjon.

8.4 KULTUR

Data viser at de offisielle militære kjerneverdier; respekt – ansvar – mot (RAM) er dårlig forankret i avdelingen. RAM gir derved ikke noen stor *tillitsbyggende* effekt mellom individer eller grupper. I militær sammenheng har slike kjerneverdier tradisjonelt sett stor betydning og er viktige for vedlikehold av avdelingskultur. Hovedpoenget her er at en avdelingskultur med sterkere forankrede kjerneverdier, sannsynligvis kan bidra til å styrke samhold, gjensidig respekt og lojalitet.

Konsekvensene av en svak militæridentitet og en mindre fremtredende avdelingskultur kan også knyttes til moralske og etiske aspekter. Kjerneverdiene skal utvikles og vedlikeholdes ved

hjelp av blant annet Forsvarets handlingsplan for; *holdning, etikk og ledelse (HEL)* (www.Forsvaret.no, 2014). Handlingsplanen fremhever at HEL skal være: «... *sentralt i profesjonsidentiteten og yrkesstoltheten*». Videre presiseres det i planen at: «... *alle ledere og medarbeidere skal bidra aktivt til å utvikle en god organisasjonskultur*». Det understrekes her at samfunnsvitenskapen er rimelig entydig på at det ikke kan gis formell *ordre* om utvikling av god organisasjonskultur. Det kan kun tilrettelegges og stimuleres gjennom organisatoriske tiltak, for at en ønsket kultur kan utvikles.

Sosial kapital kan i denne sammenheng betraktes som et «lim» som holder kjerneverdiene forankret i kulturen og den kan fungere som et «smøremiddel» i handlingsplanen.

Idealisme og dugnadsånd

Avdelingen påvirkes trolig av et utviklingstrekk i den sosiale kapitalen på makronivået. Arne Krokan (2013) diskuterer et fenomen som er observert i kjølvannet av det pågående skiftet fra det tradisjonelle *industrisamfunnet* til et digitalt *nettsamfunn*. I det digitale nettsamfunnet er det flere tegn som tyder på at den kollektive dugnadsånden ikke lenger er spesielt fremtredende. Det virker som at det å nå individuelle mål og realisere personlige ambisjoner, prioriteres foran det å bruke ressurser på organisatoriske mål. Hovedpoenget her er at det i praksis kan være problematisk å oppnå ikke-kollektiv handling på *mesonivå*, fordi det skjer en utvikling på *makronivået*, som har betydning for atferd på *mikronivået*.

Dette årsak-virkningsforholdet må ikke oversees i en eventuell prosess der avdelingen ønsker å styrke, utvikle og stimulere den sosiale kapitalen. En årsak er at avdelingen er i mange og sterke avhengighetsforhold til omgivelsene med hensyn til rekruttering, tilgang til kunnskap og fagutvikling. Et mulig tiltak for å håndtere slike utfordringer innebærer at en i større grad må forme rekrutteringsstrategi i forhold til utviklingstrekk i omgivelsene. Et sentralt utviklingstrekk innenfor rekruttering til kunnskapsintensive virksomheter er mer fokus på *kollektive* egenskaper hos medarbeidere.

8.5 STRUKTUR

Data viser at kunnskap, erfaringsdeling og informasjon i stor grad må kommuniseres via tjenestevei og faglinjer. Produktiviteten i avdelingens utøvende ledd blir da trolig redusert, fordi avdelingens tjenestevei er primært innrettet for *vertikal* kommunikasjon. Tjenesteveien har heller ikke en robust nok struktur, til å tilfredsstille organisasjonens løpende behov for informasjon og koordinering *horisontalt*. Dette skyldes sannsynligvis at det ikke er samsvar mellom organisasjonsformen og ledelsesmodellen.

På papiret ser avdelingen ut som en *matriseorganisasjon* – men i realiteten er den et *desentralisert byråkrati* (se pkt. 5-1). Kontrollspenn og tjenestevei er innrettet for å lede en matriseorganisasjon og har naturlig nok ikke de ressurser som kreves for å koordinere en hierarkisk og byråkratisk organisasjon. Her må der gjøres et strategisk valg. Enten må linjen innrettes som en *reell* matriseorganisasjon, ellers må det velges en ledelsesmodell som er tilpasset et desentralisert byråkrati. Ledelsesfilosofien må også tilpasses organisasjonsformen.

Faglinjene er ikke innrettet som aksess- og oppmerksomhetsnettverk og har følgelig dårlige egenskaper for å dele informasjon og innhente kunnskap. Dette innebærer at mye av interaksjonen som belaster tjenesteveien, kunne vært kanalisert over aksess- og oppmerksomhetsnettverk om de hadde eksistert. Når det er lav interaksjon i organisasjonens uformelle nettverk, fremtvinges det et naturlig behov for en sterkere og mer effektiv tjenestevei. Når ledelsen ikke responderer på linjens krav og behov for sterkere involvering, øker organisatorisk frustrasjon og det blir sannsynligvis mer *ukoordinert* aktivitet i linjen. Konsekvensene forsterkes på det horisontale planet, fordi det er lite overskridende interaksjon, som kan kompensere for en svak vertikal ledelsesstruktur.

Faglinjene bør altså innrettes som nettverk basert på egenskaper som kjennetegner aksess- og oppmerksomhetsnettverk, og ikke hierarkiske «linjer» primært styrt av tildelt myndighet og innrettet etter ansvarsområde. Faglinjene bør i tillegg etableres på en digital plattform. Dette vil trolig gjøre fagspesialistene mer tilgjengelig, motivert og derav mer effektiv.

8.6 TEKNOLOGI

Trolig kan integrering av sosialt intranett bedre forutsetningene for å utvikle og vedlikeholde aksess- og oppmerksomhetsnettverk. Dataene viser at det ikke er mindre *vilje* til å ta i bruk teknologiske kommunikasjonsløsninger. Det virker som det heller er mindre *kompetanse* om hvilke muligheter teknologien kan gi. Teknologien kan trolig forhindre at strukturelle hull oppstår og den kan overbygge eksisterende hull. Det vil si at vedlikehold av eksisterende nettverk og *megling* over strukturelle hull ikke bare kan skje ved fysisk interaksjon, men også i digitale *sosiale intranett*. Det er flere funn som viser at på individnivået i avdelingen er det mange og godt utviklede nettverk som ivaretas via digitale plattformer, men det samme kan ikke påvises på mesonivået.

Et mulig tiltak er å utforme en strategi for digital og sosial *virksomhetsutvikling* (Krokan, 2012; 2013). En strategisk tilnærming kan være å gå inn i det sosiale teknologilandskapet og finne en plattform som er tilrettelagt for å styrke organisatorisk kunnskap og læring, men som også

stimulerer til økt interaksjon og nettverksbaserte arbeidsprosesser. Det er ikke anbefalt å bare gå ut å kjøpe en «hylleware» - de finns i stort monn ute blant leverandører av sosiale intranett. Strategiske mål må utformes etter en klar intensjon, som er forankret både i topp og bunn av organisasjonen og deretter velges plattform. Uten identifiserte suksessfaktorer og suksesskriterier, er fare stor for at en ikke oppnår ønsket effekt og produktivitetsgevinster med det sosiale intranettet.

Et annet tiltak som synes å inneha mye potensiale, er å forme en intern PR-strategi i forhold til de teknologiske muligheter og forventninger som er i det digitale samfunnet. Flere sentrale funn viser at avdelingen ikke har en effektiv plattform for formidling av informasjon om sine tjenester og produkter. Avdelingens komplekse organisasjon får den til å fremstå som uoversiktlig for utenforstående. En del av strategien for sosial virksomhetsutvikling bør være rettet mot disse utfordringene.

8.7 AVSLUTNING

For å endre eller påvirke kapitalens tilstand er det behov for å *utvikle* nettverkskomponentens overskridende egenskaper og *styrke* den generaliserte tillitskomponenten på mesonivå. Dette kan trolig oppnås ved blant annet å *stimulere* den normerende komponenten for å øke motivasjonen til ikke-tvangsbasert kollektiv handling. Det vil si at i første omgang må de strukturelle hullene i den sosiale kapitalen identifiseres gjennom en *bevisstgjøring* av organisasjonen. Gjennom systematisk dialog kan det oppnås kollektiv *aksept* av og *forståelse* for konsekvensene av en fragmentert nettverksstruktur på mesonivå. Det kan så motiveres til at ressurser i sosial kapital på mikronivå kan brukes i aktiv *megling* over de strukturelle hullene. Individ og grupper må altså få tiltro til at deres nettverksressurser kan øke, ved at de aktivt investerer i sosial kapital på aggregert nivå

Det understrekes at de foreslåtte tiltakene er rettet mot sammensatte problemstillinger. Det vil si at forslag til løsninger ikke må betraktes enkeltvis og isolert. For det første må en betrakte den *individuelle* dimensjon og den *konseptuelle* dimensjon i nær sammenheng. En helhetsoversikt er svært viktig for å få et godt grunnlag til å velge tiltak og forme strategier. Tiltærmingen må omfatte både det vertikale og horisontale planet i organisasjonen.

Strukturelle- og teknologiske faktorer kan hemme eller fremme etablering av relasjoner. Men de har ingen avgjørende betydning for antall og kvaliteter ved relasjonene. Poenget her er at en må ikke glemme av at det er individers og gruppers *evne* og *vilje*, som avgjør om det kan utvikles positiv sosial kapital på mesonivå. Evnen kan nok forsterkes med strukturelle og

teknologiske tiltak, men viljen kan kun stimuleres gjennom *tillitsfremmende* tiltak, ved å sette fokus på relasjoner, interaksjon og kultur.

8.8 VIDERE FORSKNING

Caseavdelingen og menneskene der er formet av et militært system med høy grad av konformitet. Forskning på denne særegne konformiteten, kan trolig finne viktige forklaringsmodeller for betydningen av og forutsetningene for sosial kapital i forsvarets totale virksomhet. Et forskningstema kan ta utgangspunkt i en hypotese om at; konteksten til relasjonene er sannsynligvis svært viktig, for å forstå hvilke verdier og kvaliteter som bestemmer den reelle nytteverdien av sosial kapital. En problemstilling kan for eksempel senteres om kontekstuelle faktorer som hemmer eller fremmer *nytteverdien*.

Forsvaret er pr definisjon en high reliability organization (HRO). Det vil si at virksomhetens aktiviteter innebærer mye usikkerhet og høy risiko. Annen forskning har påvist klare sammenhenger mellom organisatorisk atferd, tillit, normer og hvor sikkert en organisasjon kan operere. En problemstilling kan være: Hvilken betydning kan sosial kapital ha for håndtering av risiko og sikkerhet i en militær organisasjon? I forbindelse med militære operasjoner er det fra høyeste politiske nivå uttalt at: «*vi har ikke råd til å miste et eneste liv*» og et militær ambisjonsnivå sier at; «*alle skal hjem*». En mulig problemstilling kan sentreres om forholdet mellom HRO og sosial kapital og hvordan disse målsettingene best nås.

9 LITTERATURLISTE

- Aasen, T M; Amundsen, O; Andersen, L; Gjeldsvik, M; J, Gressgård F; K, Hansen. (2011). *Håndbok i medarbeiderderevet innovasjon*. Oslo: Nærings- og Handelsdepartementet i samarbeid med LO og NHO.
- Bourdieu, P. (1986). *The forms of capital. Handbook for Theory and Research for the Sociology of Education*:. (J. G. Richardson, Red.)
- Braswell, H., & Kushner, H. I. (2010). *Suicide, social intergration and masculinity in the US Military*. Social Sciece and Medicine. doi:10.1016/j.socscimed.2010.07.031
- Burke, W. W. (2011). *Organization Change. Theory and Practice*. Thousand Oaks: Sage.
- Burt, R. S. (2005). *Brokerage & Closure. An Introduction to Social Capital*. Oxford: Oxford University Press.
- Bø, I., & Schiefloe, P. M. (2007). *Sosiale landskap og sosial kapital*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Clegg, S., Kornberger, M., & Pitsis, T. (2011). *Managing & Organizations* (Vol. III). London: SAGE Publications Inc.
- Coleman, J. (1988). *Social Capital in the Creation of Human Capital*. USA: American Journal of Sociology, 94.
- Coleman, J. (1990). *Foundation of Social Theory*. Harvard: The Belknap press of Harvard University press.
- Costa, D., & Khan, M. (2003). *Cowards and Heroes. Group Loyalty in the American Civil War* (Vol. 118, no.2). Quarterly Journal og Economics.
- de Wit, B., & Meyer, R. (2010). *Strategy; Process, Content, Contex. An International Perspective* (Vol. IV). Hampshire, United Kingdom: Cengage Learning EMEA.
- Forsvardepartementet. (2012). *Stortingsmelding 14 (2012-2013). Kompetanse for en ny tid*. Oslo: Regjeringen.
- Forsvaret. (2012). *Forsvarssjefens virksomhetsdirektiv*. Forsvaret.
- Forsvaret.no. (2014). *Forsvarets sanitet*. Oslo: Forsvaret. Hentet September 9, 2014 fra <http://forsvaret.no/om-forsvaret/organisasjon/fsan/Sider/forsvaretssanitet>
- Forvarskommandoen. (2013). *Social kapital i Forsvaret*. Forsvarskommandoen. Hentet September 1, 2014 fra <http://www.kompetenceudvikling.dk/content/social-kapital>
- Granovetter, M. (1973). *The Strenght of Weak Ties*. USA: The American Journal of Sociology. Hentet August 1, 2014 fra <http://www.itu.dk/courses/DDKU/E2007/artikler/Granovetter>

- Igarashi, T., Kashima, E. S., Farsides, T., Kim, U., & Strack, F. e. (2008). *Culture, trust and social networks* (11. utg.). Asian Journal of Social Psychology.
- Jacobsen, D. I., & Thorsvik, J. (2013). *Hvordan organisasjoner fungerer* (4 utgave. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Johannessen, A., Tuft, P. A., & Christoffersen, L. (2010). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. Oslo: Abstrakt forlag.
- Johansen, I. (2010). *Hva betyr samfunnet for militær effektivitet? En analyse av sosial kapital i produksjon av militær makt*. Forsvarets forskningsinstitutt. Hentet fra <http://www.ffi.no/no/rapporter/10-01176.pdf>
- Krokan, A. (2012). *Smart læring*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Krokan, A. (2013). *Nettverksøkonomi*. Latvia: Cappelen Damm AS.
- Lakhani, K., & Panetta, J. A. (2007, vol. 2 no. 3). The Principles of Distributed Innovation. *Innovations: Technology, Governance, Globalization Summer*.
- Leana, C. R., & van Buren, H. J. (1999). *Organizational Social Capital and Employment Practices*. USA: The Academy of Management Review, 24.
- Mannberg, M. (2005). *Sociala nätverksstrukturer i relation till kvalitet på resultat vid strategisk fysisk planering En utvärdering av Försvarsmaktens och Fortifikationsverkets garnisonsplanering baserat på social nätverksanalys*. Hentet August 2, 2014 fra <http://swepub.kb.se/bib/swepub:oai:pure.atira.dk:publications>
- Mintzberg, H. (1988). *The Structuring of Organizations*. Engelwood Cliffs: NJ: Prentice-Hall.
- Mintzberg, H. (2009). *Managing*. Great Britain: Prentice Hall.
- Putnam, R. (1995). *Tuning In, Tuning Out: The strange Disapperance of Sicial Capital in America* (28. utg., Vol. 4). Political Science & Politics.
- Putnam, R. (2000). *Bowling alone. The collapse and revival of American community*. New York: Simon & Schuster.
- Putnam, R. D. (1993). *Making Democracy Work: Civil traditions in Modern Italy*. Princeton NJ: Princeton University Press.
- Regjeringen.no. (2010). *RAM er forswarets kjerneverdier*. Oslo, Norge. Hentet September 5, 2014 fra <http://www.regjeringen.no/nb/dokumentarkiv/stoltenberg-ii/fd/taler-og-artikler/2010/--respekt-ansvar-og-mot-er-forsvarets>
- Schein, E. H. (1991). *What is culture, in Frost Peter J. et al (eds), reframing organizational culture*. Newbury park: Sage.

- Schieffloe, P. M. (2005). *Årsaksanalyse etter Snorre A hendelsen 28.11.04*. Stavanger: Statoil.
- Schieffloe, P. M. (2012). *Nærværets dynamikk*. Trondheim: Studio Apertura.
- Schieffloe, P. M. (2013). *Sosial kapital: ressurs for organisasjoner og objekt for ledelse*. I Elvergård, Lin Olderøyen; Gressetvold, Espen; Pettersen, Inger Johanne (red) *Bedriftsledelse. Ulike perspektiver og tilnæringer til ledelse, økonomistyring og samfunnsansvar*. Trondheim: Akademika forlag.
- Schieffloe, P. M. (2014). *Analyzing and developing organizations: The Pentagon approach* (Preliminary version 28.11.14. utg.). Trondheim: Norwegian University of Science and Technology.
- Steder, F. B. (2014). *Is it possible to increase the share of military women in the Norwegian Armed Forces?* (5. utg., Vol. May 2014). *International Relations and Diplomacy*.
- US Military Academy. (2013). *Fighting alone. The challenges of shrinking social capital and the army profession*. USA: Military Review. Hentet Oktober 7, 2014 fra <http://usacac.army.mil/CAC2/MilitaryReview/Archives/English/MilitaryReview>
- Weber, M. (1971). *Makt og Byråkrati*. Oslo: Gyldendal - Forlag.
- Wollebæk, D., & Bock Seggaard red., S. (2011). *Sosial kapital i Norge*. Oslo: Cappelen Damm AS.
- www.Forsvaret.no. (2014). *Forsvarets oppgaver*. Oslo: Forsvaret. Hentet September 9, 2014 fra <http://forsvaret.no/om-forsvaret/fakta-om-forsvaret/forsvarets-oppgaver>
- www.nsd.uib.no. (2014). *Ansatte i Forsvaret*. Oslo. Hentet September 10, 2014 fra www.nsd.uib.no/polsys/data/forvaltning/ansatte/etat/17:5

10 VEDLEGG

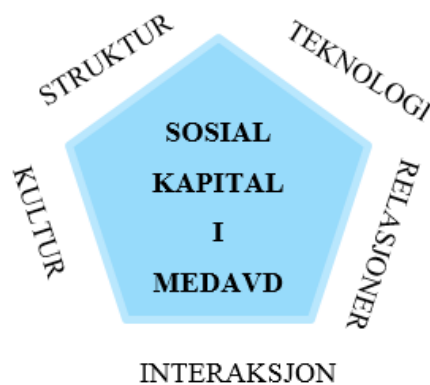
VEDLEGG 1- INTERVJUGUIDE

INTERVJUGUIDE – CASESTUDIE AV MEDISINSK AVDELING (MEDAVD)

Intervjuguiden har til hensikt å lede samtalene med informantene inn på relevante temaer som kan frembringe data for å best mulig besvare de tre forskningsspørsmålene i prosjektet:

- 1) hva er tilstanden på den sosiale kapitalen i caseavdelingen?
- 2) hvilke organisatoriske forhold er av betydning for kapitalens tilstand?
- 3) hvordan kan den sosiale kapitalen utvikles og styrkes, for å bedre organisatorisk utviklingsevne?

Spørsmålene vil rettes generelt mot både individnivå og organisatorisk nivå, men dialogen vil fokusere spesielt på mesonivået. Spørsmålene i denne guiden er ment å være en rettesnor for intervjuer. Intensjonen med samtalene er å få informantene til å selv komme med betraktninger og refleksjoner rundt de fem temaene som angis i Pentagonmodellen, i stedet for et spørsmålsstyrt intervju. «Pentagonmodellen» er kjernen i analysen av undersøkelsens resultater. Intervjuguiden skal sikre at de fem aspektene i pentagonet dekkes:



Figur 1-1: Pentagon-modellen (Schiefløe P. M., 2014)

INFORMANTENS BAKGRUNN

- Stillingsnivå
- Militært utdanningsnivå
- Sivilt utdanningsnivå
- Tjenestetid i MEDAVD: 1 år ...2-4 år ...5-8 år ...8-
- Total tjenestetid i Forsvaret i år: 0-5 år ...5-10 år ...10-

Intervjuet innledes med å snakke generelt om nettverk. Det skal fokuseres på de nettverk som har en yrkesmessig betydning. Hensikten er å få informantene til å komme med noen betraktninger om sine nettverk om for eksempel hvilken betydning har de? hvordan har de oppstått? hvordan utvikles de? hvordan brukes de?

1. Hvor i organisasjonen finner du dine sosiale støttespillere som er viktige for deg og hvordan oppleves klima for samtaler, diskusjon og sosial samhandling?
2. Tema *tillit* innledes med å snakke hvordan kontrollkulturen i Forsvaret oppleves og hvordan den eventuelt påvirker nettverk. Oppleveres det som om det er mye/lite tillit i hverdagen? Er det forskjell i tilliten som utvises i det horisontale planet i forhold til i det vertikale planet? Hva kjennetegner denne tilliten (generalisert eller partikulær). Er det spesielle situasjoner hvor tillit oppleves som mer/mindre viktig?
3. Informantene vil oppfordres til å snakke om hvordan arbeidsoppgavene løses i hverdagen og si noe om hvordan det kommuniseres i avdelingen rundt det praktiske arbeidet. Preges hverdagen av «silo» eller «nettverk»? Løses oppgavene iht. «stående ordre» og det formelle regelverket eller velges den mest praktiske fremgangsmåten? Hvilken betydning har tjenesteveien og faglinje for prosessene som velges for å løse oppgavene?

4. Det vil bli oppfordret til å snakke om arbeidsoppgavenes natur – om de er selvstendige eller om det er kollektive prosesser. Er det mye dialog med andre og hvordan får man tak i hjelp/informasjon for å løse oppgaver.
5. Hvordan oppleves kompetansenivået i MEDAVD? Er det eventuelle faglige «gap». Hvor får informantene tak i nødvendig kunnskap som de ikke besitter selv, for å løse arbeidsoppgavene (internt/eksternt)? Hvordan gjøres dette (fysisk kontakt/digitale nettverk, sosiale medier)?
6. Hvordan foregår kvalitetssikringsprosesser rundt faglige vurderinger, anbefalinger og beslutninger? Brukes det eksterne kilder? Hvem er de?
7. Intervjuet vil ledes inn på vertikale og horisontale aspekter ved avdelingens struktur, kommunikasjon og arbeidsmiljø. Hvilken betydning har gradshierarkiet, tjenesteveien og faglinjene for valg av type arbeidsprosess og samhandlingsform?
8. Hvordan er andelen formell vs. uformell kommunikasjon i forhold til arbeidsdelingen. Hvordan samhandler ledelsen og linjen.
9. I hvilken grad er arbeidsdagen «digitalisert» i forhold til fysisk samhandling. Hvilke digitale og fysiske arenaer for samhandling eksisterer?
10. Hvilken betydning har avdelingskulturen i forhold til de uformelle aspektene i samhandling rundt arbeidsoppgaver i hverdagen og sosiale aktiviteter.
11. Snakke om sosiale likheter/ulikheter blant personellet i avdelingen. Hvordan ble folk rekruttert? Hvilket sivilt miljø kom man fra/tilhører man? Rekrutteres det andre typer mennesker nå enn før?
12. Den noe «umilitære» sammensetningen av avdelingen, med et høyt innslag av sivile spesialister og at avdelingen har en ledelse som primært består av ikke-fagmilitære offiserer – er dette med på å styrke eller svekke samholdet i avdelingen?

13. Informanten bes om å beskrive avdelingskulturen i MEDAVD. Er det særtrekk ved kulturen i MEDAVD i forhold til informantens tidligere erfaring? Har MEDAVD typisk militære tradisjoner og «ritualer» for dyrking av artefakter, som for eksempel utdeling av avdelingsordener, årlige organiserte sammenkomster?
14. Har profesjonaliseringen i Forsvaret medført et høyere hierarki og større skiller mellom offiserene. Hvordan oppleves samarbeidsklima mellom avdelingsbefal og yrkesoffiser? Mellom fagmilitær og medisinske spesialister?
15. Informanten bes om å beskrive konfliktnivået i avdelingen. Er det høy eller lav «konfliktterskel»? Om det oppstår uenigheter, er de preget av faglig uenighet eller er det andre forhold. Hvordan oppleves måten konflikter og uenighet løses på i avdelingen? Løses konflikter i åpne og transparente prosesser eller foregår det på «bakrommene».
16. Intervjuet avsluttes med å snakke om sosial kapital som begrep og «organisatorisk fenomen». Hvilken kompetanse har informanten om sosial kapital? Oppfattes sosial kapital for å noen jobbmessig betydning? Har informantene eventuelt praktiske eksempler på når og hvordan sosial kapital har vært viktig?

VEDLEGG 2 UTRAG FRA KATEGORISERINGEN AV INTERVJUDATA

INFORMANT X Xxx grad/xxx stilling GBU Master 8-år 10-år	STRUKTUR Tjenestevei Faglinjer Ansvar/myndighet Gradshierarki Militær – sivil org.	TEKNOLOGI IT-systemer Infrastruktur	RELASJONER Typer nettverk Tillit Konflikt Kontaktflater	INTERAKSJON Kommunikasjon Samarbeid Koordinering Ledelse	KULTUR Avdelingskultur Dyrking av artefakter Militære tradisjoner
	<p>Vi har en strukturell dysfunksjon fordi vi aldri lærer av våre feil.</p> <p>Vi er veldig gode iverksettere, mindre god på gjennomføring, dårlig på implementering og elendige på evaluering og læring.</p> <p>Vi har tradisjon for å være lite lojale til tjenesteveien og er ikke spesielt systemtro.</p> <p>Vi må få på plass for eksempel nettverksbaserte beslutningsråd innenfor de forskjellige fagfeltene eller prosessen, slik som pre-hospitalt råd. Det er en inkluderende arena med mye tillit som kan behandle vanskelige saker mer uformelt, før beslutningene formaliseres. Medlemmene i rådet bruker sine nettverk i sine forsvarsgrener for å berede grunnen og sikre forankring før saksbehandlingen formaliseres.</p>	<p>Bruk av sosiale medier må systematisk brukes for informasjon og promotering av MEDAVD. Både for å vise fremdrift i prosesser/prosjekter og leveranser.</p> <p>Sjefene må motivere og tilrettelegge for at vi får en god kultur for å bruke sosiale medier for å fremme egen organisasjon. Tenk hvor mange vi kunne ha nådd om vi hadde klart å utnytte «nettverkseffekten» i sosiale medier.</p>	<p>Bruker mye eksterne nettverk for å kvalitetssikre og for å få innspill til saksbehandlingen.</p> <p>Mitt fagfelt er høyt spesialisert og meget lite i Forsvaret, så det er primært eksterne kontakter som er viktige. Jeg har høy tillit til mine relasjoner så både sak og personlige forhold kan diskuteres om hverandre. Tror dette er med på å øke kvaliteten på diskusjonene rundt sakene.</p> <p>Tillitt er svært viktig i mine relasjoner for å sikre min faglige integritet og at vi som organisasjon skal fremstå seriøs. Vi er helt avhengig av tillitt fra samfunnet og de sivile fagmiljøene skal vi klare å være relevante og få tilgang til kritisk kompetanse.</p>	<p>«Open door» policy har forsvunnet. Dørene stenges ofte når du kommer på jobb, for å få være i fred. Hemmer noe av effektiviteten og koordineringen internt.</p> <p>Alle tror at vi i militære er så flinke til å kjøre ryddige og effektive godt planlagte prosesser. Men det er innspill fra høyre og venstre hele tiden som alternerer prosessene.</p> <p>Kommunikasjonen og informasjonsflyten sviker i de formelle prosessene. Kanskje om vi hadde vært litt flinkere på å kommunisere og informere uformelt, for derved å bygge tillit og samholdighet.</p>	<p>Er nok en ukultur at noen ledere systematisk utestenger medarbeidere fra visse arenaer og prosesser. Dette skaper mistillit, mistenksomhet og usikkerhet til hele prosessen eller møtearenaene.</p>

