

Vinterdriftens organisering



Bacheloroppgave i Sosiologi
Universitetet i Stavanger

Emilie Østrått Liberg

Studentnummer: 260936

Veileder: Isak Lekve

Lvert dato: 10.05.2023

Antall ord: 7669

Kan oppgaven benyttes til undervisningsformål? JA: NEI: (sett kryss)

Sammendrag

Vinterdrift handler om vedlikehold, som salting og brøyting, av veiene om vinteren. Dette er en kompleks oppgave som krever god organisering. Gjennom intervjuer og eksterne kilder utforsker denne oppgaven ulike sider ved vinterdrift i Stavangerregionen. Nærmere bestemt ønsker jeg å finne ut hvordan vinterdriften er organisert. For å besvare dette forskningsspørsmålet har jeg tatt utgangspunktet i én av de mange entreprenørene i regionen, og foretatt semistrukturerte intervjuer. For å diskutere organiseringen av vinterdriften sammenlikner jeg funnene med Max Webers byråkratiske idealtipe og postbyråkratisk idealtipe. Jeg diskuterer funnene etter struktur, ansvar, organisering og kultur. Funnene fra intervjuene kunne avsløre både byråkratiske og postbyråkratiske trekk ved organiseringen. Vinterdriften jobber etter været, og er vanskelig å organisere etter, men til tross for dette er det flere styrker ved vinterdriftens organisering.

Innholdsfortegnelse

SAMMENDRAG	3
1. INNLEDNING	5
1.1 PRESENTASJON AV TEMA	5
1.2 PROBLEMSTILLING	5
1.3 BAKGRUNN OG FORMÅL MED PROBLEMSTILLING	6
1.4 AVGRENSNINGER	6
2 METODE	8
2.1 KVALITATIV METODE	8
2.2 METODE FOR DATAINNSAMLING.....	8
2.2.1 Forarbeid	9
2.2.2 Utvalg.....	10
2.2.3 Gjennomføring	11
2.3 REFLEKSJONER	12
3 TEORI	14
3.1 BYRÅKRATI	14
3.1.1 Sentralisering vs. Desentralisering.....	16
3.1.2 Kultur som risiko.....	17
3.2 POSTBYRÅKRATISK ORGANISASJONSFORM.....	17
3.2.1 Handle preventivt.....	18
3.2.2 Beredskap.....	18
3.2.3 Kultur	18
3.3 SAMMENLIGNE IDEALTYPER	19
4 ANALYSE OG DISKUSJON	20
4.1 STRUKTUR – «DET GJELDER Å HA DET SYSTEMATISK»	20
4.1.1 Interne systemer	20
4.1.2 Lagsmøter.....	21
4.1.3 Åpent system.....	22
4.2 ANSVARFORDDELING – «VINTERVAKT ER EN VELDIG VIKTIG PERSON».....	24
4.3 HANDLE PREVENTIVT – «Å LIGGE I FORKANT AV VÆRET»	26
4.3.1 Back-up personell og preventiv salting.....	26
4.3.2 Prioriteringer.....	27
4.3.3 Beredskap.....	27
4.4 KULTUR – «VI GJØR HVERANDRE GODE»	28
4.4.1 Bedriftskultur	28
4.4.2 Kultur som risiko.....	29
5 AVSLUTNING OG KONKLUSJON	31
LITTERATURLISTE	33

1. Innledning

1.1 Presentasjon av tema

Den norske regjeringen har en nullvisjon, «Nullvisjonen om ingen drepte eller hardt skadde, har vært grunnlaget for trafikksikkerhetsarbeidet siden 2001» (Regjeringen, u. å.). Dette er en visjon som gjelder både sommer- og vinterhalvåret. Men vinteren bringer ekstra utfordringer i form av vind og vær, mørketider, frost og snø. For å håndtere frost, snø og glatte veier benyttes vinterdrift. Vinterdrift inkluderer snøbrøyting, snø- og isrydding, sandstrøing, salting og andre vinteroppgaver (Vegvesenet, u.å., A). De som driver vinterdriften av riksveier, jobber på kontrakter fra Vegvesenet AS hvor de har felles regler. (Vegvesenet, u. å., B)

Vinterdriften driver med en viktig oppgave for å vedlikeholde veiene hele vinteren. De holder trafikanter så trygge som mulig og jobber målrettet mot nullvisjonen. Til tross for dette hører vi veldig lite om vinterdrift. Dersom man tar et googlesøk med begrepet «vinterdrift» dukker det, i hovedsak, bare opp ulike nettsteder for vinterdriftskurs, ulike rapporter og vegvesenet sin nettside. Dersom man begrenser søkemotoren og benytter seg av oria eller idunn, får man opp rapporter fra stortinget, noen masteroppgaver, men mest årsrapporter for vinterdrift. Det finnes ingen informasjon om hvordan vinterdriften faktisk organiseres.

Fokuset for denne oppgaven vil dermed være hvordan organiseringen av vinterdrift ser ut. For å diskutere hvordan vinterdriften er organisert, vil jeg diskutere mine funn gjennom 4 begreper: struktur, ansvar, organisering og kultur. Jeg diskuterer disse fire begrepene opp mot Max Webers byråkratiske idealtipe. Etersom dette er en idealtipe som ligger i en ytterkant, benytter jeg meg også av postbyråkratiske organisasjonsmodeller. Dermed har jeg et spekter, hvor jeg kan sammenligne mine funn opp mot to ulike idealtyper.

1.2 Problemstilling

Hvordan er vinterdriften organisert?

1.3 Bakgrunn og formål med problemstilling

Min inspirasjon til å utforske dette området kommer fra min mor. Hun jobber selv med vinterdrift. Hun har hatt ansvaret som vintervakt, og har flere ganger måtte reise ut på jobb til alle døgnets tider. Frekvensrunder på motorveien, ringe ut saltebiler og omdirigere brøytebiler var en del av hverdagen vinteren 22/23. Dette vekket min interesse for å utforske området.

Det fantes generelt sett lite informasjon om vinterdrift på nett, de få sidene jeg fant var hovedsakelig rapporter eller vegvesenet selv. Men disse rapportene handlet om arbeidet som blir gjennomført, og resultatene fra vinterdriften. Det fantes ingen informasjon om hvordan vinterdriften faktisk ble organisert. Dermed vokste min problemstilling frem.

Gjennom denne problemstillingen håper jeg på å belyse et tema som fortjener mer oppmerksomhet i mine øyne. Dette er organisasjoner som jobber tett på risiko, og som opprettholder en viktig del av Norges infrastruktur. Det gjør også at de krever videre utvikling og fokus på sikkerhet. Med denne oppgaven ønsker jeg dermed å åpne noen øyne, i håp om at dette temaet blir tatt opp i videre forskning.

1.4 Avgrensninger

Problemstillingen jeg har tatt for meg er bred, og dermed kreves det også noen avgrensninger. Jeg velger å fokusere på organiseringen av vinterdriften, og sammenligner funnene med to organisasjonsmodeller. For å diskutere organiseringen av vinterdriften vil jeg undersøke struktur, ansvar, organisering og kultur. Dette er de fire punktene som går igjen i begge idealmodellene jeg benytter, og som er viktige når man diskuterer organisasjoner. Jeg anser struktur, ansvar, organisering og kultur som de viktigste punktene når man diskuterer organisering. Grunnen til dette er at man kan diskutere organiseringen av vinterdrift både fra et teoretisk og praktisk perspektiv.

Jeg vil også påpeke at jeg ikke diskuterer bakgrunnen til de eventuelle svakhetene, og heller ikke løsninger. Jeg fokuserer på hvordan entreprenøren har organisert vinterdriften, og vil kun belyse ulike sider ved organiseringen.

2 Metode

2.1 Kvalitativ metode

“Qualitative research can be construed as a research strategy that usually emphasizes words rather than quantification in the collection and analysis of data” (Bryman, 2012, s. 36).

Forskeren ønsker å undersøke subjektive opplevelser, meninger og tanker. I stedet for å stå på utsiden og se inn, slik man gjør i en kvantitativ forskningsmetode, tar man et dykk inn i respondentenes verden. Man får utdypende informasjon om temaer som man undersøker, noe som tall ikke kan gi oss.

Dette er en metode hvor man jobber tett på respondentene uansett hvilken metode for datainnsamling man velger. Det er viktig å skape tillit, og være veldig obs på intervjusituasjonen. Man ønsker ikke at atferden til respondenten(e) skal bli påvirket av forskeren og/eller intervjusituasjonen. (Bryman, 2012, s. 383)

Kvalitativ metode kan være den foretrukne metoden av mange forskere, men det er viktig å være kritisk også. Kvalitativ metode har sine svake punkter blant annet ved intervjusituasjonen. Det er ikke mye som skal til for å påvirke respondentens atferd. Den kvalitative metoden har også fått kritikk for at den ikke har nok respondenter til å kunne trekke en valid konklusjon. (Bryman, 2012, s. 405-406)

2.2 Metode for datainnsamling

Jeg valgte å benytte meg av semistrukturerte intervju som metode for datainnsamling.

Semistrukturerte intervju «typically refers to a context in which the interviewer has a series of questions that are in the general form of an interview guide but is able to vary the sequence of questions» (Bryman, 2012, s. 716). På forhånd av intervjuene blir det laget en intervjuguide.

Intervjuguiden består av ulike tema og spørsmål som er relevante for forskningsspørsmålet.

En slik metode gjør at en formell intervjusituasjon blir litt mindre formell, og mer komfortabel for respondentene. Dette igjen kan bidra til en mer flytende samtale mellom respondent og forsker. Respondenten kan komme med egne innspill, samt at forsker kan stille oppfølgingsspørsmål hvor det er et behov for det.

I semistrukturerte intervjuer ønsker man å snakke om respondentens perspektiver, opplevelser og fortellinger. Dette gjør at forskeren på et vis tar et skritt inn i respondentenes verden. Jeg ønsket å snakke med respondentene om deres egne erfaringer, opplevelser og tanker om ulike temaer. Dermed ble semistrukturert intervju, i mitt tilfelle, den mest naturlige metoden for datainnsamling.

2.2.1 Forarbeid

Å avtale en tid for intervjuene var vanskelig, dette var noe jeg visste på forhånd. Dermed ønsket jeg å få mest mulig ut av intervjuene, slik at jeg slapp å ta kontakt igjen med travle respondenter. For å få mest mulig ut av intervjuene lagde jeg meg noen tanker om hva jeg var interessert i å finne ut av. Jeg noterte meg noen punkter og spørsmål, deretter leste jeg artikler, bøker og tidligere masteroppgaver. Dette var for å få bedre kunnskap om emnet slik at jeg kunne stille bedre spørsmål.

Når jeg var ferdig med å lese gjennom annet materiale, begynte jeg på en intervjuguide. Intervjuguiden hadde ulike tema, og underspørsmål deretter. Jeg hadde 4 områder som jeg var interessert i å undersøke; struktur, ansvar, organisering og kultur.

For å komme med gode spørsmål til respondentene, brukte jeg lang tid på å utforme intervjuguiden. Jeg ønsket at spørsmålene skulle være enkle og forståelige for respondentene. Jeg holdt også flere av spørsmålene relativt åpne, for å se om respondentene tok opp de samme punktene, eller om det kom noen overraskelser.

Intervjuguiden var også tilpasset den enkelte respondent. Jeg hadde noen felles spørsmål som jeg ønsket å få svar på, disse ble stilt til alle respondentene. Men noen av spørsmålene ble litt endret på, alt etter hvilken rolle respondenten hadde. Dette for å kunne spørre spørsmål som angår respondenten mer direkte og dermed få et bedre svar.

2.2.2 Utvalg

Et utvalg kan defineres som «the segment of the population that is selected for research. It is a subset for the population» (Bryman, 2012, s. 715). I mitt tilfelle, foretar jeg et forskningsprosjekt hvor jeg har noen respondenter som skal representere hele avdelingen for vinterdrift. Siden de respondentene skal representere en hel gruppe, er det viktig å velge riktige respondenter. Jeg benyttet meg av strategisk utvalg; «the goal of purposive sampling is to sample cases/participants in a strategic way, so that those sampled are relevant to the research questions that are being posed» (Bryman, 2012, s. 418). Dette er en datainnsamlingsmetode hvor man bevisst velger sine respondenter etter de kvalitetene som de inneholder. Man ønsker mest mulig bredde når man forsker, dermed ønsker man også ulike respondenter med forskjellige kvaliteter. Eksempel på ulike kvaliteter kan være alder, kjønn og kompetanse.

Det er også viktig å tenke på hvor stort utvalget skal være. Generelt sett i kvalitativ forskning, skal ikke utvalget være for stort ettersom det kan bli vanskelig å foreta en dypgående case-studie. Men utvalget må være stort nok til at det ikke oppstår spørsmål om oppgaven oppfyller krav til data, teori og informasjon. (Bryman, 2012, s. 425)

På avdelingen for vinterdrift som jeg tok utgangspunkt i, er det totalt 10 fast ansatte. Avdelingen består av 6 brøyte- og saltesjåfører, 3 vintervakter og 1 person i ledelsen. Entreprenøren har også flere underentreprenører som bistår med sjåfører, vintervakter og bakvakter, men disse velger jeg å se bort i fra. Jeg intervjuet 5 av de ansatte. Jeg valgte ut hvilke respondenter jeg ville intervjuet etter de rollene som de innehavet, dette for å få et bredere perspektiv på vinterdriften. Jeg intervjuet dermed 3 sjåfører, 1 vintervakt og individet i ledelsen.

Presentasjon av respondentene

Sjåfører 1, ansatt som brøyte- og saltebilsjåfører, kort erfaring innen fagfeltet. Mann.

Sjåfører 2, ansatt som brøyte- og saltebilsjåfører, middels erfaring innen fagfeltet. Mann.

Sjåfør 3, ansatt som brøyte- og saltebilsjåfør, lang erfaring innen fagfeltet. Mann

Vintervakt, ansvarlig person ute i felten når det må saltes og brøytes, kort erfaring innen fagfeltet. Kvinne.

Prosjektleder, hovedansvarlig for vinterdriften hos entreprenøren, lang erfaring innen fagfeltet. Mann.

2.2.3 Gjennomføring

Jeg ønsket å gjennomføre intervjuene i respondentenes nærmiljø. Dette var for at jeg ønsket at de skulle være så komfortable som mulig, og at intervjusituasjonen ikke skulle bli for formell. Dermed ble de aller fleste intervjuer gjennomført på kontorer hos entreprenøren, med unntak av et intervju. Det siste intervjuet ble gjennomført i en lastebil, ettersom det var tidspress på å få intervjuet gjennomført.

Før intervjuet ble satt i gang informerte jeg alle respondentene, i korte trekk, hvilke spørsmål som ville bli spurt, før de deretter fikk tildelt et skriv. Dette skrevet var en samtykkeerklæring som de leste gjennom mens jeg forberedte meg til intervjuet. Jeg informerte dem om retten til å trekke seg og spurte om det var spørsmål før vi satte i gang.

Intervjuene gikk veldig av seg selv, det var en relativt åpen samtale med de aller fleste respondentene. Respondentene snakket fritt ut fra de spørsmålene de fikk, og jeg stilte oppfølgingsspørsmål der jeg følte behov for det. Til tross for engasjerte respondenter så sporet de veldig lite av. De holdt seg saklige og innenfor de spørsmålene jeg stilte dem. Når jeg hadde spurt alle mine spørsmål spurte jeg dem om det var noe mer de ville tilføye, men ingen benyttet seg av denne muligheten. Lengden på intervjuene varierte også. Den ene respondenten brukte bare 15 minutter, mens en annen respondent brukte hele 50 minutter. De resterende 3 respondentene brukte 30-40 minutter, som var forventet tidsbruk.

Når intervjuene var gjennomført, begynte etterarbeidet. Jeg transkriberte intervjuene så fort som det lot seg gjøre, og slettet lydfilene når jeg var ferdig. Under transkriberingen brukte jeg

heller ikke noe navn, jeg markerte respondentene heller med anonyme navn. Grunnen til at jeg slettet lydfilene og brukte anonyme navn, handler om personvern. Jeg jobbet med intervjuene på offentlige steder som universitetet, kafeer og biblioteket. Dermed valgte jeg å anonymisere navn, entreprenør og slette lydfiler slik at ingen kunne gjenkjenne respondentene.

2.3 Refleksjoner

Validitet og reliabilitet er to viktige punkter som sier noe om kvaliteten på et forskningsprosjekt. I intervjuprosessen opplevde jeg en del utfordringer som kan svekke kvaliteten på min oppgave. Dermed ønsker jeg å trekke disse punktene frem.

Den første utfordringen var å få til intervjuene. De ansatte på vinterdrift har en travel hverdag med en fulltid jobb, i tillegg til vinterdriften. Dermed burde intervjuene optimalt sett blitt gjennomført på sommerhalvåret. Respondentene var svært travle og vanskelige å avtale en tid med. I de fleste tilfellene ble intervjuene skvist inn rett før respondentene måtte ut på vakt. Et intervju ble også gjennomført i en lastebil mens den skiftet saltapparat. Dette er ikke optimalt for oppgaven. Respondentene hadde ikke så god tid, som kan ha ført til at samtalen ble påvirket. Noen kan ha latt være å svare like utfyllende, eller valgte kanskje å ikke benytte seg av muligheten til å tilføye informasjon. Dette svekker validiteten til forskningsprosjektet.

Det er også verdt å nevne at ikke alle respondentene var like imøtekommende og komfortable med intervjusituasjonen. Det var noe som jeg opplevde i et intervju. Korte og konkrete svar gjorde at jeg ikke fikk like mye informasjon som jeg håpte på. Semistrukturerte intervju skal være en samtale med forhåndsbestemte temaer, dette blir en utfordring i de intervjuene hvor respondenten ikke snakker fritt. De korte svarene gjorde at samtalen ikke fikk den flyten som jeg håpte på, som igjen gjorde at det var vanskelig å stille oppfølgings spørsmål. Dermed fikk jeg veldig lite ut av det intervjuet.

Dette er første gang jeg gjennomfører et forskningsprosjekt, noe som igjen kan påvirke kvaliteten. Jeg la fort merke til at jeg burde vært flinkere til å spørre «hvorfor» til de respondentene som ikke snakket like fritt. Jeg kan ha gått glipp av mye viktig informasjon

gjennom å ikke strekke meg langt nok, men jeg ønsket heller ikke å gjøre respondentene ukomfortable. Jeg ser også nå i ettertid at jeg gjerne burde ha utformet noen av spørsmålene litt annerledes. Det var ikke alle spørsmålene som gav meg den informasjonen som jeg håpte på, samt at noen av spørsmålene var unødvendige.

“Reliability is concerned with the question of whether the results of a study are repeatable” (Bryman, 2012, s. 46). Reliabilitet handler om oppgavens pålitelighet. Jeg har trukket frem punkter som svekker påliteligheten i oppgaven min. Et eksempel på svekket reliabilitet er hvordan respondentene hadde dårlig tid under intervjuene.

“Validity is concerned with the integrity of the conclusions that are generated from a piece of research” (Bryman, 2012, s. 47). Dette handler om til hvilken grad man kan trekke en gyldig konklusjon fra oppgavens funn. Jeg intervjuet et par respondenter som ikke sa så mye som jeg håpte på. Dette kan det være flere grunner for, som f.eks. dårlig tid eller mangel på tillit. Dette påvirker validiteten i min oppgave.

3 Teori

Organisering «beskriver hva som skjer i en organisasjon» (Eriksson-Zetterquist, 2014, s. 22-23). Det er altså «den prosessen hvor individer koordinerer egne aktiviteter innenfor organisasjonens rammer» (Eriksson-Zetterquist, 2014, s. 23). I bunn og grunn vil det si at organisering omfavner hvordan individer handler som en enhet mot et felles mål. Dermed kan vi kalle vinterdriften for en organisasjon for å diskutere organiseringen. Hva som er god organisering, varierer etter hvilken organisasjonsmodell man anvender.

Vinterdriften er en organisasjon som jobber tett på risiko, og som behøver god planlegging. For å få til god planlegging krever det struktur og forutsigbarhet. Dette gjør at organisasjonen kan organisere seg så oversiktlig som mulig, dermed er det ingen tvil på hvordan de ansatte skal handle ved uforutsigbare værhendelser.

For å diskutere mine funn fra intervjuene, velger jeg å sammenligne dem med Webers byråkratiske idealtipe. Dette er en idealtipe hvor klare rutiner, regler, ansvar og roller er ideelle for en organisasjon. Det finnes en klar struktur innenfor den byråkratiske idealtypen. Dermed er det fornuftig å sammenlikne vinterdriften med Webers byråkratimodell ettersom det finnes flere fellesnevne.

Når man sammenlikner med en idealtipe er det viktig å forstå at det er en mal for hvordan den perfekte organisasjon ville se ut. En idealtipe «består i å være et rent ideelt grensebegrep, som virkeligheten måles med i den hensikt å tydeliggjøre bestemte betydningsfulle empirisk foreliggende forhold, og som den empiriske virkelighet sammenlignes med» (Weber, 2012, s. 177).

3.1 Byråkrati

Byråkrati er en organisasjonsform. Byråkratiet som begrep vokste frem på 1900-tallet, men organisasjonsformen kan vi finne spor av langt tilbake i historien. Gjennom 1900-tallet ble organisasjoner større, noe som krevde bedre og tydeligere struktur. Byråkratiet benytter seg dermed av regelstyring, det vil si at rutiner og arbeidsmetoder er standardiserte. Byråkrati er dermed styrt av klare roller, hierarki og effektivitet. (Eriksson-Zetterquist, 2014, s. 68-69)

Når vi snakker om byråkrati, er det naturlig å dra inn den tyske sosiologen Max Weber. Hans samfunnsteori handlet om rasjonalitetsbegrepet. Hans syn på samfunnet handler i stor grad om overgangen fra en tradisjonell rasjonalitet til mål- og verdistyrte rasjonalitet. Altså at man ikke lengre handler ut fra tradisjoner og folketro, men heller ut fra ønsket om å oppnå et mål. For Weber representerer byråkratiet denne rasjonaliseringen. Dette påvirker måten han forstår byråkrati på. (Eriksson-Zetterquist, 2014, s. 70-71)

Weber mente at byråkratiet var en overlegen organisasjonsform ettersom det var «presist, forutsigbart, kontinuerlig og konfliktfritt» (Eriksson-Zetterquist, 2014, s. 71). Webers byråkratimodell viser også til hvordan en ny form for rasjonalisering skulle eliminere dysfunksjoner, blant annet personlige interesser, ved tidligere organisasjonsformer. Dermed, ifølge Webers idealmodell av byråkratiet, er organisasjonene helt frie fra personlige interesser.

Det finnes flere viktige prinsipper ved Webers byråkrati i idealform. Han mener at man må skille mellom administrasjon og eiere, dette betyr at de ansatte ikke har interesser i organisasjonen annet enn å få lønn for arbeidet sitt. Dette er med på å holde personlige interesser utenfor organisasjonen, slik som Weber mente at var nødvendig for effektivitet. I tillegg vektlegger han viktigheten av å profesjonalisere byråkraten. Dette handler om at medlemmene har sine ansvars- og kompetanseområder, samt at det finnes standardiserte regler og rutiner for hvordan ting skal gjennomføres. (Eriksson-Zetterquist, 2014, s. 71-72)

Byråkratiet er en organisasjonsform som har stått ovenfor mye kritikk. Mye av kritikken handlet om hvordan byråkratiet ikke har evnen til å utvikle seg. Ut fra byråkratiet vokste det frem postbyråkratiske organisasjonsformer. «I stedet for å skjematisk organisasjonen som et hierarki med tydelige, oppdelte ansvarsområder og klare kommunikasjons- og ordreveier, utviklet man organisasjonsformer som var fleksible, flate og ikke-hierarkiske og på ulike måter dynamiske» (Eriksson-Zetterquist, 2014, s. 85). De nye organisasjonsformene skulle dermed være en forbedring av byråkratiet, og kunne følge samfunnets utvikling. Det er viktig å forstå at postbyråkrati i denne oppgaven blir brukt som et overordnet begrep, det vil si at det finnes flere postbyråkratiske organisasjonsformer. (Eriksson-Zetterquist, 2014, s. 85 & 87)

«Selv om byråkratibegrepet har vært diskutert i mange settinger, så finnes det organisasjoner hvor byråkratiske prinsipper er helt avgjørende for virksomheten. Innenfor virksomheter som er avhengige av forutsigbarhet og sikkerhet, som for eksempel flytrafikkledelse eller kjernekraftverk, er den byråkratiske modellen viktig» (Eriksson-Zetterquist, 2014, s. 88). Vinterdriften jobber tett på risiko, og krever et godt system for å fungere. Dermed kan vi se at en byråkratisk organisasjonsform er nyttig for en slik organisasjon.

Webers byråkratiske idealtipe preges av struktur og hierarki. Det er klare grenser for medlemmene i organisasjonen når det gjelder ansvar og kompetanse. Byråkratiet er et lukket system hvor medlemmene har en fast rolle innenfor organisasjonen. Webers byråkrati er også lukket for personlige interesser, dette er fordi Weber mener det byr på konflikter og utfordringer i organiseringen.

Noen av funnene fra intervjuene var tegn på typisk byråkratisk organiseringsform. For å diskutere disse nærmere, anvender jeg ulike teorier og begreper. Dette er fordi Webers byråkratiske idealmødel kun viser til hvordan en organisasjon bør se ut. Idealtypen har ikke begreper for hvordan momenter innenfor organisasjonen faktisk er organisert.

3.1.1 Sentralisering vs. Desentralisering

Webers byråkratiske idealtipe setter klare grenser for ansvar og struktur. Sentralisering og desentralisering er to begreper som forklarer ansvarsfordeling. Jeg diskuterer disse begrepene slik de blir forstått av Henry Mintzberg.

«Sentraliserte strukturer oppstår enten som en effekt av overdreven maktiver, eller i organisasjoner som er veldig komplekse og hvor omgivelsene er preget av stor usikkerhet» (Eriksson-Zetterquist, 2014, s. 161). Henry Mintzberg sammenlikner sentraliserte strukturer med en militærleir, hvor det er et klart makthierarki.

Desentraliserte strukturer «oppstår vanligvis som en effekt av et enkelt individ ikke kan håndtere all informasjonen som trengs for å ta en beslutning.» (Eriksson-Zetterquist, 2014, s.161). Det vil si at beslutninger ikke tas av en person alene, men at ansvaret fordeles utover.

3.1.2 Kultur som risiko

Kultur kan forstås fra flere perspektiver, hvor risikoperspektiv er et av dem. Barry A. Turner ser på kultur som en risiko, dermed handler hans teori om hvordan ulykker er menneskeskapt.

«Turner forklarer at i rutiner og prosedyrer er det kulturelle antakelser og normer som styrer den kollektive oppmerksomheten og atferden i møte med farer og trusler» (Engen, 2021, s. 160).

3.2 Postbyråkratisk organisasjonsform

«Begrepet postbyråkratiske organisasjoner er noe man begynner å bruke i 1970-årene blant annet av Bennis (1970). Studier av byråkratier er stadig mer omfattende, og man åpner for flere tilnærminger og perspektiv» (Eriksson-Zetterquist, 2014, s. 81). Postbyråkratisk organisasjonsmodell er dermed et samlebegrep for flere organisasjonsformer. Selv om det finnes flere postbyråkratiske organisasjonsformer, så har de en del punkter til felles.

Postbyråkratiet er dynamisk, altså det er i konstant endring. Postbyråkratiet åpner for personlige interesser, medlemmene legger ikke fra seg sine meninger ved inngangsdøren. I tillegg er det et åpent system, organisasjonen utnytter de ressursene som de har. Dette betyr at medlemmer med ulike roller jobber på tvers av organisasjonen for kortere perioder, eller det blir hyret inn personell for ulike oppgaver. Strukturen er ikke like tydelig som i et byråkrati, det er heller ikke medlemmenes ansvarsområder i et åpent system. Dette er alle komponenter som bidrar til at en postbyråkratisk organisasjonsform vil endre seg med samfunnet, og bedre kunne håndtere nye utfordringer. (Eriksson-Zetterquist, 2014, s. 85)

Det er viktig å forstå at en slik postbyråkratisk organisasjonsform er en idealmodell, akkurat som Webers byråkratiske idealtipe. Dermed vil man kunne finne postbyråkratiske kjennetegn i fysiske organisasjoner, slik som i vinterdriften. Selv om vinterdriften har flere byråkratiske

trekk ved organiseringen, finnes det også flere postbyråkratiske trekk ved måten entreprenøren organiserer vinterdriften.

En postbyråkratisk idealtipe er det motsatte av en byråkratisk idealtipe. Postbyråkratiet er dynamisk, organisasjonen utvikler seg konstant. Modellen åpner for personlige interesser, som blir sett på som en styrke. I tillegg vil en postbyråkratisk modell være mindre struktur- og hierarkipreget, medlemmene har ikke et like tydelig ansvars- og kompetanseområde. (Eriksson-Zetterquist, 2014, s. 85)

I likhet med Webers byråkrati, er den postbyråkratiske modellen bare en mal for hvordan organisasjonen bør se ut. For å undersøke funnene fra intervjuene benytter jeg meg av andre teorier og begreper i lys av postbyråkratiet.

3.2.1 Handle preventivt

Å handle preventivt bygger på føre var-prinsippet. «Føre var-prinsippet handler om hvorvidt vi bør utfordre og ignorere vår uvitenhet om mulige konsekvenser av våre handlinger, og det kan derfor formuleres som en etisk handlingsregel» (Engen, 2021, s. 382). Å handle preventivt er noe man gjør når usikkerheten rundt konsekvenser blir for stor.

3.2.2 Beredskap

Beredskap kan defineres som «tiltak for å forebygge, begrense eller håndtere uønskede ekstraordinære hendelser» (Engen, 2021, s. 321). Det handler om å være forberedt på å håndtere ulike situasjoner. Beredskap kan forklares gjennom 4 nøkkelord; prosess, produkt, aktivitet og tilstand. (Engen, 2021, s. 321)

3.2.3 Kultur

Kultur et fenomen som eksisterer i alle organisasjoner. Det er et vidt begrep som kan defineres forskjellig, alt etter hvilket perspektiv man anvender. «Innenfor antropologien

eksisterer det en grunnleggende forståelse av at kultur kan forklare prosedyrene, systemene og mønstrene for hvordan vi erfarer livet. En definisjon er at kulturen inneholder den aksepterte måten å uttrykke og bekrefte våre antakelser, verdier og normer på, og at vi ved å følge den unngår å være usikre i ulike situasjoner» (Eriksson-Zetterquist, 2014, s. 206).

3.3 Sammenligne idealtyper

For å diskutere mine funn fra intervjuene sammenligner jeg dem i hovedsak med Webers byråkratiske idealtipe. Dette er fordi vinterdriften krever forutsigbarhet og sikkerhet, noe som byråkratiet er godt egnet for. Men ikke alle funnene lander innenfor den byråkratiske idealtypen. Dermed har jeg brukt postbyråkratisk organisasjonsmodell som samlebegrep for organisasjonsformer med flere felles trekk.

Byråkratiet og postbyråkratiet er to motsetninger, dermed kan vi se på det som et spekter hvor disse to organisasjonsformene er ytterpunktene. Dermed vil de forskjellige funnene være på ulike steder av spekteret.

4 Analyse og diskusjon

4.1 Struktur – «det gjelder å ha det systematisk»

Vinterdriften er en organisasjon som jobber tett på sikkerhet, noe som krever forutsigbarhet. Dermed finner vi flere byråkratiske organisasjonstrekk ved vinterdriften. Byråkratiet handler om å ha klare strukturer for handling, rutiner og ansvar. Til tross for dette finner vi både byråkratiske og postbyråkratiske trekk ved vinterdriftens struktur.

4.1.1 Interne systemer

Underveis i intervjuene kom det frem at det fantes gode systemer. Vinterdriften har selv satt opp systemer, som skal benyttes ved avvik. Ved å ha et klart system for avvik, gjør det at hendelser blir håndtert riktig.

Dersom en brøytebilsjåfører skulle ødelegge f.eks. en plog, så finnes det en prosedyre som h*n skal følge for å melde avvik. Dersom det skjer en hendelse, vil denne bli meldt inn. Deretter blir det tatt en vurdering om det skal foretas en intern etterforskning. Den interne etterforskning er der for å avdekke hvor feilen skjedde, om det er noe som kunne ha blitt forhindret.

Sjåførene hadde også god kontroll på prosedyren dersom det skulle skje et avvik. De visste alle sammen hvor de skulle melde inn skadene, og hvordan de skulle gjøre det. I tillegg kunne de alle sammen fortelle om hvordan den videre behandlingen ville sett ut. Dette er et tegn på at det er et oversiktlig system, og ikke minst at det fungerer.

Webers byråkratiske idealtipe viser til viktigheten av god struktur, og hvordan det gjør en organisasjon mer effektiv. Som nevnt ovenfor er vinterdriften en av de organisasjonene hvor det kreves en byråkratisk organisasjonsform. Ved å ha gode interne systemer for innmelding av avvik, får man også ansatte som vet hvordan de skal håndtere en situasjon. Dette er med på å unngå konflikter, ettersom det finnes klare regler for hvordan det skal gjennomføres.

Vi kan også se på de interne systemene fra et postbyråkratisk perspektiv. Ved å ha slike tydelige systemer for avvik, så åpner det vinduet for læring. Den interne etterforskningen gjør at man kan lære av feilen som eventuelt skjedde. Respondentene fortalte at slike lærdommer ble tatt opp i plenum på møter. Ved å informere de andre ved vinterdriften, så kan entreprenøren redusere risikoen for at det samme avviket skal skje igjen. Dermed hjelper de interne systemene på videre utvikling. Man lærer av tidligere feil, og endrer organiseringen deretter. Et slikt postbyråkratisk perspektiv på vinterdriftens interne struktur, er det motsatte av hva Webers idealtipe mener er god struktur.

4.1.2 Lagsmøter

Et annet aspekt ved vinterdriftens struktur peker også på postbyråkratiske trekk. Gjennom intervjuene fikk alle respondentene spørsmål om møter. Jeg spurte dem om de hadde samlinger/møter, hvor ofte og hva som ble tatt opp. Der kom det frem at de har lagsmøter.

Lagsmøtene tar opp generell info som omhandler vinterdriften, påminnelser og annen relevant info. Ved å ha slike møter får alle ansatte i vinterdriften muligheten til å dele det de har på hjertet. Dette er med på å knytte ledelsen sammen med sjåførene, og skape en relasjon. Sjåførene får muligheten til å ytre sine meninger, samt ledelsen har muligheten til å ta dem med i betraktning til videre utvikling av vinterdriften.

Men i intervjuet med prosjektlederen kom det frem noen interessante tanker rundt lagsmøtene. Lagsmøtene skal være en gang i måneden, noe prosjektlederen mente var for lite.

«Vi ser vel at vi burde ha mer møter nå i starten av kontrakten, vi har mye nytt personale. Mange er ukjent med vinterdrift, så det burde jo sikkert være mer»

- Prosjektleder

Møter kan være nyttige for å dele informasjon, og spesielt nyttige for de som er ukjente med vinterdriften. Men grunnen til at det ikke er flere møter, er at det er vanskelig å få til. I intervjuet med sjåfør 3 fortalte han litt om utfordringen rundt lagsmøtene.

«Det varierer jo litt da, men vi kan ha to uker på rappen, og så kan det gå to uker til neste gang. Men det varierer veldig egentlig, for det er fordi vi jobber så mye forskjellig. Det er ikke lett å samle alle heller. For noen er alltid på vakt.»

- Sjåfør 3

Slike møter bidrar til videre utvikling. Vinterdriften er dynamisk, hvor ting endrer seg hele tiden. Ved å ha slike møter har bedriften muligheten til å kunne utvikle seg, og lære fra ulike hendelser. Dette er typisk postbyråkratisk trekk, hvor personlige interesser og tanker er velkomne. Kathy E. Ferguson mener at dette er viktig. Hennes postbyråkratiske forståelse bygger på nære relasjoner mellom medlemmene, åpen kommunikasjon og tillit. Ved å ha slike møter skaper man tillit og nære relasjoner, som igjen åpner for bedre kommunikasjon. Ved å ha god kommunikasjon i en organisasjon, fremstår man som mer resilient. Altså at man er motstandsdyktig ved uønskede hendelser (Engen, 2021, s. 61).

4.1.3 Åpent system

Webers idealtipe bygger på et lukket system, det handler om at det finnes et klart hierarki med faste roller. I vinterdriften finner vi heller et åpent system, som er et postbyråkratisk trekk. Et åpent system er et «system hvor individene kanskje arbeider i kortere perioder, på deltid eller er hyrt inn av et bemanningsselskap eller er konsulenter» (Eriksson-Zetterquist, 2014, s. 85). Vinterdriften benytter seg av underentreprenører og omdirigerer egne ansatte.

I samtale med sjåfør 3 kom det frem at de utnytter de ressursene som de har, dette forklarte vintervakten godt.

«Jeg kan bruke de flere plasser. For eksempel, så kan jeg, hvis UE er å fyller salt, så kan jeg sette en av våre biler på hans rute, og få han til å kjøre en ekstra tur»

- Vintervakt

Dermed utnytter vintervakten de sjåførene som står til disposisjon og omdirigerer de. Som tidligere nevnt har entreprenøren flere underentreprenører, noe som er et postbyråkratisk trekk. Dette er innleide ansatte som jobber sammen med organisasjonen på et prosjekt fra

vegvesenet, nemlig vinterdriften. Når kontrakten med vegvesenet er over, er også samarbeidet mellom entreprenøren og underentreprenøren over.

4.2 Ansvarsfordeling – «Vintervakt er en veldig viktig person»

Webers modell for byråkrati har en klar forståelse for ansvar. Byråkratiet mener at det burde være et klart ansvarsområde for hver byråkrat. Dette er noe vi ser igjen i vinterdriften. Innenfor vinterdriften finnes det ulike roller. De ulike rollene har også forskjellige ansvar, og en viktig person er vintervakten. For å forstå ansvarsfordeling, benytter jeg meg av begrepene desentralisering og sentralisering.

Vinterdriftens ansvarsfordeling bærer preg av sentralisering, dette gjennom vintervakten. Vintervakten har et stort ansvar i vinterdriften. Det er denne personen som skal være et mellomledd for sjåfører og ledelse. Det er vintervakten som står ansvarlig for at vintervaktvurderingen blir tatt og at sjåfører kommer seg ut i tide. I tillegg er det deres ansvar å følge med på veistasjoner, apper og kjøre frekevensrunder for å kunne tilkalle saltebiler tidnok. Her er det klare avgrensninger for ansvar, noe som er typisk for en byråkratisk organisasjonsform

I praksis byr en slik sentralisert ansvarsstruktur på problemer. Vintervakten har et stort område å dekke i deres kontrakt med statens vegvesen. Det er for mye ansvar på én person.

Det er vintervakten som står ansvarlig for å kalle ut sjåfører, både fra egen bedrift, men også fra underentreprenørene. I intervjuet med vintervakten fortalte hun om hvordan det er å kalle ut sjåfører fra egen bedrift samt fra underentreprenør.

«Når det begynner å snø, så må du rykke ut, så trenger du egentlig ikke å si noe mer til dem, for de kan dette her. (...) og da kan jeg fokusere på å ringe på andre, for eksempel UE (underentreprenør), for de rykker ikke ut uten at vakt har ringt til dem»

- Vintervakt

Et slikt ansvar skaper en utfordring. Dersom det skulle oppstå en hektisk situasjon, så kan det være lett å glemme ut en underentreprenør. Dersom denne sjåføren ikke blir oppringt av vintervakten, så blir heller ikke veiene saltet/brøytet. En slik ordning mellom underentreprenør og vintervakt, vil dermed utgjøre en risiko.

For å lette på ansvaret for vintervakten, har organisasjonen noen desentraliserende tiltak. Det første tiltaket som er gjennomført handler om bakvakt. Alle vintervakter har en bakvakt, denne personen skal være en hjelp og bidra dersom det trengs. Skulle det oppstå en hektisk situasjon med snøvær, så vil vintervakten ha muligheten til å delegerer bort ansvar til bakvakten. I tillegg skal bakvakten være en person med mer erfaring.

«Min bakvakt har drevet med vinterdrift (...) i 13 år, som gjør at når jeg lurert på noe, så har han allerede opplevd det 10 ganger. I tillegg til at han deler på info, for han ser gjerne at det blir sånn og sånn, så kan han fortelle meg (...)»

- Vintervakt

Vintervakten skal også gi ut en vintervaktvurdering. Dette er et internt system som entreprenøren benytter seg av. I intervjuet med prosjektlederen forklarte han godt hvordan vintervaktvurderingen fungerer.

«Du skal ta en vintervaktvurdering ettermiddag for påfølgende dag. Dermed sagt at det skal aldri bare være en, det skal alltid være to stykker, som gjør denne vurderingen. Du bruker de midlene som er stilt til disposisjon og rådighet (værvarslinger). Når den er gjort, så er det skriftlig og gjøres i et rapporteringssystem, som gjør at alle som er ute og kjører mottar denne vintervaktvurderingen.»

- Prosjektleder

Dette er altså et system som gjør at ansvaret blir delvis desentralisert. Ved et slikt system blir sjåførene selv ansvarlige for å følge gitte instruksjoner. Vintervaktvurderingen gir ofte konkrete beskjeder, som f.eks. at alle skal kjøre saltlake klokken 03.00. En positiv effekt av desentralisering er at «desentralisering kan gjøre at organisasjoner raskere kan reagere på ting som skjer i omverdenen» (Eriksson-Zetterquist, 2014, s. 161). Gjennom at sjåførene overtar litt av ansvaret for hver sin rute, gjør det at de er bedre forberedt. De får dermed kortere utrykningstid, som igjen minimerer risikoen for glatte veibaner og potensielle ulykker.

4.3 Handle preventivt – «å ligge i forkant av været»

Vinterdriften bygger på å handle preventivt. Det vil si at de hele tiden prøver å ligge i forkant av værhendelser. De handler spontant ettersom det er mye usikkerhet knyttet til avgjørelsen. Men til tross for at de handler spontant i ulike tilfeller, finnes det en klar struktur som vi kan kalle for beredskap. For å ligge i forkant av været, kreves det preventive tiltak.

4.3.1 Back-up personell og preventiv salting

Vinterdriften har en kontrakt som er delt inn i ruter. Det vil si at gjennom entreprenørens kontrakt med statens vegvesen, har de fått tildelt et område som de står ansvarlige for. Dette er et stort område, så for å kunne drifte effektivt har de delt det inn i ruter.

De ulike sjåførene er delt inn i ruter, slik at de alltid har en fast rute de er ansvarlige for. Men siden vinterdriften pågår døgnet rundt fra september til april, så kan ikke sjåførene være på vakt hele døgnet. Dermed finnes det flere sjåførere og biler til alle rutene. Dette gjelder også underentreprenørene, de har også back-up personell og utstyr.

Selv om kontrakten er delt inn i ruter, og med flere sjåførere, kommer vinterværet fortsatt brått på. For å forberede seg bedre til når værhendelser inntreffer, kjører sjåførene preventiv salting. Det vil si at de kjører ut salt før det fryser, dette for at det ikke skal fryse til like fort. Gjennom å salte preventivt, så forlenger de tiden for utrykning også.

«Det er jo forebyggende, preventiv salting og sånt. Hvis en tyder signalene på at nå er det fare for at det kan skje noe. Så det er jo sånn en på en måte hindrer det før det skjer noe, det er jo den muligheten vi har til å begrense det som eventuelt skjer.»

- Sjåfør 3

Gjennom preventiv salting og back-up personell er entreprenøren forberedt på værhendelser, de har resiliens. Det at vinterdriften er resilient, betyr at de er motstandsdyktige. Værhendelser vil ikke påvirke driften. Dette er et tegn på god beredskap.

4.3.2 Prioriteringer

De ansatte som driver med vinterdrift har andre roller på vanlig basis. De respondentene som er sjåfør, har en vanlig jobb som sjåfør til vanlig. Noen kjører tømmer mens andre henter pukkstein. I vintersesongen har alle på vinterdriften to roller, men deres rolle i vinterdrift har prioritet.

«Ja, det hender jo at jeg blir sendt hjem sånn i 1-2 tiden på dagtid, for at jeg skal eventuelt være klar til brøyting på nattestid.»

- Sjåfør 1

Dette viser et eksempel på hvordan vinterdriften handler preventivt. De sender hjem vinterdriftspersonell fra dagligdags jobb, slik at de eventuelt er klar dersom det skulle vært nødvendig.

4.3.3 Beredskap

Som forklart ovenfor, så har vinterdriften en god plan for handling. Denne planen kan vi kalle for beredskap. Beredskap handler om å være forberedt til å håndtere situasjoner. Vi kan definere det som «tiltak for å forebygge, begrense eller håndtere uønskede ekstraordinære hendelser» (Engen, 2021, s. 321). Vi kan dermed si at formålet med beredskap er å forutsi hvilke utfordringer man kan støte på, og hvilke løsninger man kan benytte seg av.

For Weber vil beredskap være en god struktur og passe inn i hans byråkratimodell. Det er en klar struktur for hvordan man skal handle preventivt. De har regler for ekstra personell, sender hjem ansatte og gjennomfører preventiv salting. Så selv om de må handle spontant under værhendelser, er det en klar struktur for hvordan man skal forberede seg på værhendelsene. Dette er et byråkratisk organisasjonstrekk.

4.4 Kultur – «vi gjør hverandre gode»

I vinterdriften finner man kultur. Kultur handler om menneskelig atferd. For Weber vil kultur være preget av regler, ansvar og klare strukturer. Selv om kultur inneholder regler, strukturer og ansvar, handler kultur også om samhandling. Dermed blir kommunikasjon, normer, verdier og relasjoner også en del av kulturen.

4.4.1 Bedriftskultur

Vinterdriften har en kultur, dette betyr at alle som er en del av vinterdriften har et sett med felles verdier, normer, regler og handlingsmønster som er relativt likt. En slik kultur er med på å skape et fellesskap, noe som ble nevnt i intervjuene.

«Om det ringer meg en fra underentreprenør, midt på natten. Og om jeg ikke har vakt, men sist gang han spurte meg, så fikk han hjelp, og det er en trygghet for han, så er det helt greit for meg. En annen gang så er det gjerne jeg som trenger hjelp. Det føler jeg er en.... det er en veldig god balanse i det da, og det gir også en trygghet for de som er nye og usikre.»

- Sjåfør 3

Dette er et postbyråkratisk trekk, og dersom man ser på kulturen gjennom bedriftskultur, vil dette være et tegn på god kultur. Den mest kjente teorien innenfor bedriftskultur er William Ouchis teori Z. «Utgangspunktet til teori Z er at en økt produktivitet oppnås gjennom engasjerte medarbeidere, og ledelsens oppgave er å sørge for at de ansattes potensielle energi blir frigjort» (Eriksson-Zetterquist, 2014, s. 209). Gjennom at de ansatte ved vinterdrift har muligheten til å dele sine tanker med medarbeidere, kan det være med på å engasjere dem.

Respondentene viste også varme tanker til ledelsen. Alle sjåførene fikk spørsmål angående hvilket spillrom de hadde for egne tanker og meninger. Dette var noe som alle sjåførene snakket varmt om, og hvor de selv mente at ledelsen tok deres meninger med i betraktning.

«Jeg har bare fått tommel opp for ting jeg har kommet med, og veldig bra, selvfølgelig gjør du det, og sånn. Men det er jo også for at jeg kommer med en velbegrunnet uttalelse om hvordan jeg tenker, og hvorfor. For det har gjerne ikke de tenkt på, siden de er ikke ute der (rutene)»

- Sjåfør 3

En slik kultur hvor åpen kommunikasjon blir verdsatt fra alle ansatte, vil ifølge Ouchi være et tegn på sterk kultur. De ansatte får ytre sine meninger, og man styrker kulturen gjennom at de blir hørt. Beslutninger blir tatt basert på alle de ansattes erfaring, trivsel og meninger. Dette er et postbyråkratisk trekk ettersom et Webers byråkrati ønsker å være fritt fra personlige interesser.

4.4.2 Kultur som risiko

Det er viktig å forstå at kultur kan ses på fra forskjellige perspektiver. Som nevnt ovenfor blir sterk kultur sett på som et prinsipp for en god organisasjon ifølge Ouchi. Dersom man ser de samme funnene gjennom et risikoperspektiv, kan kultur være en risiko. Det finnes flere teorier om hvordan kultur kan være en risiko, jeg tar for meg Barry A. Turners teori.

Turners teori handler om hvordan ulykker er menneskeskapte. «Turner forklarer at i rutiner og prosedyrer er det kulturelle antakelser og normer som styrer den kollektive oppmerksomheten og atferden i møte med farer og trusler» (Engen, 2021, s. 160). Kulturen utvikler seg, noe som gjør at det kan åpne for risikoer. Dersom det er en felles forståelse for hvordan medlemmene skal handle, kan det fort bli til at viktige deler av en prosedyre eller liknende blir «uviktig». Vinterdriften har en sterk kultur, hvor de hjelper hverandre. Men en slik kultur bringer også en svakhet, spesielt for nytt personell. De er ikke en del av gruppen enda, og kjenner ikke til kulturen. Dermed kan kulturen være en risiko, ettersom f.eks. prosedyrer er en selvfølge for de ansatte som er en del av kulturen.

Dette viser hvordan kultur kan være en risiko i seg selv. Kulturen kan være med på å gjøre organiseringen mer uformell, hvor kritisk informasjon blir glemt. Gjennom intervjuene kom det frem et eksempel på hvordan kulturen kan være en risiko.

Da jeg snakket med sjåførene fikk de spørsmål om hvordan prosedyrer for avvik skjedde, altså om de visste hvem de skulle kontakte. Kun én av tre sjåfører visste svaret.

«Da finner vi utav det. For å si det sånn, er det midt på natten, så må du kontakte vakten, sånn at vakten får kallet ut noen andre. Så er det jo eventuelt driftsleder.»

- Sjåfør 2

Som nevnt tidligere har vinterdriften en kultur hvor de lener seg på hverandre. De ringer til hverandre for hjelp dersom det skulle skje noe. En slik kultur kan by på problemer dersom det skulle være nytt personell. De er ikke en del av denne kulturen, noe som da resulterer i at de ikke vet hvem de skal kontakte ved avvik. Som vi ser så kan kulturen være en risiko i seg selv, spesielt i vinterdriften som jobber tett på risiko.

Turner ser på kultur fra et risikoperspektiv, mens Weber ser på det fra et organisasjonsteoretisk perspektiv. Turner mener at kulturen kan åpne dørene for risikoer, noe som vi ser i vinterdriften. Webers byråkratiske idealtipe åpner ikke for personlige interesser ettersom det kan påvirke effektivitet, samt åpne for konflikter. Dermed ville måten de ansatte i organisasjonen lener seg på hverandre være stikk motsatt av den strukturen som Weber mener er nødvendig. Selv om Weber og Turner har to forskjellige perspektiver, ville de nok vært enige i at kultur er en svakhet.

5 Avslutning og konklusjon

Jeg har drøftet hvordan vinterdriften er organisert. Som diskutert gjennom oppgaven, er det flere funn som viser til både byråkratisk og postbyråkratisk organisasjonsform.

Funnene fra intervjuene viste til hvordan vinterdriften var strukturert. Det var klare regler og rutiner for hvordan hendelser skulle tas hånd om ved avvik. Dette vil være et typisk byråkratisk trekk, ettersom Weber mener at det er helt kritisk for en organisasjon å ha klare grenser. Men det var også postbyråkratiske trekk ved vinterdriftens struktur. Vinterdriften har lagsmøter en gang i måneden, dette åpner for læring og utvikler organisasjonen videre. I tillegg er vinterdriften preget av et åpent system, de utnytter de ansatte for det de er verdt. De bytter på roller, og har innleide underentreprenører. Dette er også et postbyråkratisk trekk.

Et annet viktig punkt som kom frem i intervjuene handlet om ansvar. Webers idealtipe setter klare grenser for ansvar for hver byråkrat, dette ser vi igjen i vinterdriften. Det er en sentralisert ansvarsfordeling i vinterdriften, hvor vintervakten har en viktig rolle. Vintervakten står ansvarlig for flere oppgaver og store områder, noe som byr på problemer. For å lette på ansvaret for vintervakten er ansvaret desentralisert og lagt over på sjåførene. Dette er et postbyråkratisk trekk. Her er det ikke like klare grenser for ansvar slik som i byråkratiet. Men ved å desentralisere ansvaret litt, er de bedre beredt ved hendelser.

Det tredje punktet som dukket opp i intervjuene handler om hvordan vinterdriften organiserer seg ved værhendelser. De må rykke ut spontant, og sender ut sjåfører når det er nødvendig. Dette er et postbyråkratisk trekk, ettersom de utnytter de ressursene som de har tilgjengelige. Men selv om de handler spontant ved værhendelser, så finnes det en plan for handling. Det er en klar plan for beredskap. De sender hjem ansatte på dagtid, slik at de er klar dersom det skjer en værhendelse. I tillegg salter de preventivt, de reduserer utfordringen ved at bakken ikke fryser like fort. Dette er et klart byråkratisk trekk, de har en klar plan for handling ved hendelser.

Det siste punktet som kom frem i intervjuene handler om kultur. Respondentene fortalte at de hadde en kultur hvor man lente seg mye på hverandre. Fra et postbyråkratisk perspektiv vil dette være positivt at de ansatte samhandler og kommuniserer så lett med hverandre. Det kan

vi se gjennom Ouchis teori Z. Han mener at det er høyst nødvendig med kommunikasjon som deler verdier, meninger og tanker. Dette er fordi en organisasjon krever engasjerte arbeidere, og dette skjer gjennom at ledelsen frigjør de ansattes potensialer. Det finnes kritikk til kultur også. Turner så på kultur som en risiko. Han mente at kultur åpner dører for nye risikoer. Dette ser vi i vinterdriften ved at flere ansatte ikke vet hvem de skal kontakte. Turner ser dermed på kultur som en svakhet, noe som Webers idealtipe også gjør.

Som vi ser finnes det flere trekk som viser både til byråkratisk og postbyråkratisk organisasjonstrekk. Vinterdriften har en klar og god strukturering, hvor alle har klare avgrensinger for deres rolle. Dette er med på å skape sikkerhet og forutsigbarhet i usikre situasjoner. Kommunikasjon er viktig, og de deler meninger, tanker og erfaringer med hverandre. Dette er med på å utvikle vinterdriften videre, og gjøre organisasjonen mer beredt på hendelser. Det finnes dermed flere trekk fra Webers byråkratiske modell, men vinterdriften har også flere viktige postbyråkratiske elementer i organiseringen.

Vinterdriften har en klar struktur og plan, som er beredt på ulike hendelser. Det er klare regler og rutiner for hvordan ting skjer innenfor organisasjonen. Det er også en åpen kommunikasjon, hvor de ansatte bruker hverandre for det de er verdt. Ledelsen og ansatte kan dele informasjon og erfaringer, noe som gjør at de lærer av hendelser. Vi kan dermed konkludere med at vinterdriften har flere gode bidrag både fra Webers byråkratiske idealtipe, men også fra postbyråkratiske organisasjonsformer.

Litteraturliste

Bryman, A. (2012). *Social research methods* (4 utg.). Oxford University Press

Engen, O. A. H., Gould, K. A. P., Kruke, B. I., Lindøe, P. H., Olsen, K. H. & Olsen, O. E. (2021). *Perspektiver på samfunnssikkerhet* (2 utg.) Cappelen Damm AS

Eriksson-Zetterquist, U., Kalling, T., Styhre, A. & Woll, K. (2021). *Organisasjonsteori*. Cappelen Damm AS

Regjeringen. (u.å.) *Nullvisjonen*. Hentet 21. april 2023 fra https://www.regjeringen.no/no/tema/transport-og-kommunikasjon/veg_og_vegtrafikk/trafikksikkerhet/nullvisjonen/id2966061/

Schiefloe, P. M (1999). *Kultur*. Allforsk https://www.nb.no/items/URN:NBN:no-nb_digibok_2009030604032?page=3

Statens Vegvesen (u. å., A) *Vinterdrift*. Vegvesenet.no. Hentet 23. april 2023 fra <https://www.vegvesen.no/fag/veg-og-gate/vinterdrift/>

Statens Vegvesen (u. å., B) *Organisering*. Vegvesenet.no. Hentet 24. april 2023 fra <https://www.vegvesen.no/fag/veg-og-gate/vinterdrift/organisering/>

Weber, M., Fivelstad, E. & Østerberg, D. (2021) *Max Weber: makt og byråkrati* (3 utg.) Gyldendal Norsk Forlag AS

