



UNIVERSITETET I BERGEN
Institutt for administrasjon og organisasjonsvitenskap

Masteroppgave

Ledere og ansattes oppfattelse av flat struktur og lederrollen

Et casestudie av Oljedirektoratet

Mirza Mujic

Vår 2013

Forord

Masteroppgaven er nå levert etter mange lange dager og mye hardt arbeid. Prosessen fram til innlevering har vært preget av både medgang og motgang på godt og vondt. Det har vært en lærerik prosess å skrive masteroppgave. Jeg har gjennom skriveprosessen lært mye om meg selv og utviklet meg på et faglig og personlig plan. Å skrive oppgave om dette emnet har vært en stor fornøyelse hvor jeg også har hatt stor frihet og har tilegnet meg verdifull erfaring om et spennende emne.

Det er mange jeg vil takke som har bidratt med konstruktive tilbakemeldinger på oppgaven min. Jeg vil først og fremst takke veileder Harald Sætren for gode og fruktbare diskusjoner. Min biveileder Torstein Nesheim fortjener en stor takk for mange nyttige kommentarer og anbefalinger til litteratur som har bidratt til å forbedre arbeidet mitt. Videre vil jeg takke professor Tore Hillestad fra Norges Handelshøyskole og Rune Assmann fra Administrativt forskningsfond for gode faglige tilbakemeldinger på innholdet. I tillegg vil jeg takke medstudenter i lesesalen på Sofie Lindstrøms Hus for mange fruktbare diskusjoner og sosiale kvelder, som har bidratt til å gjøre skriveprosessen enklere.

En stor takk går til mine informanter i Oljedirektoratet som tok seg tid til å bli intervjuet i en hektisk hverdag, og var samarbeidsvillige under denne prosessen. I tillegg vil jeg takke kontaktpersonene mine Jannicke Haugan Vikse og Carl Erik Leitao fra Oljedirektoratet. Studien hadde aldri vært mulig å gjennomføre uten deres samarbeidsvillighet og åpenhet under hele prosessen. Til slutt vil jeg takke min familie for god støtte og motivasjon under arbeidet med masteroppgaven.

Mirza Mujic

Bergen, juni 2013

Innholdsfortegnelse

Kapittel 1 – Innledning	5
1.1 Aktualisering.....	5
1.2 Problemstilling.....	6
1.3 Begrunnelse for problemstilling.....	6
1.4 Tidligere forskning på feltet.....	7
1.5 Oljedirektoratet som empirisk kontekst	8
1.6 Teori	9
1.7 Data og metode	9
1.8 Oppgavens disposisjon	10
Kapittel 2 – Teoretisk tilnærming	12
2.1 Organisasjonsstruktur	12
2.2 Organisasjonsformer	13
2.3 Fra hierarki til flat struktur	16
2.4 Lederrollen med en flat struktur	21
2.4.1 Lederutfordringer i flate organisasjoner	24
2.5 Empiriske forventninger ut ifra teori og problemstilling.....	26
2.5.1 Forventninger om flat struktur	27
2.5.2 Forventninger om lederrollen med en flat struktur.....	28
2.5.3 Forventninger om lederutfordringer i flate organisasjoner	28
2.6 Oppsummering	29
Kapittel 3 – Metodisk tilnærming	30
3.1 Forskningsmetode – Casestudie	30
3.2 Datakilder	32
3.3 Intervju	34
3.3.1 Strategisk utvalg	34
3.3.2 Intervjuprosessen	35
3.3.3 Fordeler med intervju	37
3.3.4 Utfordringer med intervju	38
3.4 Dokumentanalyse	39
3.4.1 Fordeler og utfordringer med dokumentanalyse.....	40
3.5 Vurdering av reliabilitet og validitet.....	40
3.6 Grunnlag for generalisering	42
Kapittel 4 – Kontekst	44
4.1 Om Oljedirektoratet – bakgrunn og oppgaver.....	44
4.2 Organisasjonsstrukturen før omorganiseringen	45
4.3 Bakgrunn for endring i organisasjonsstruktur	47
4.4 Organisasjonsstrukturen i dag – flat struktur.....	48
4.5 Lederrollen i Oljedirektoratet i dag.....	51
Kapittel 5 – Empiri	54
5.1 Egenskaper ved flat struktur.....	54
5.1.1 Antall hierarkiske nivå	54
5.1.2 Oppgavefleksibilitet.....	55
5.1.3 Myndiggjøring.....	59
5.1.4 Oppsummering.....	61
5.2 Utøvelse av lederrollen	61
5.2.1 Styring av lag og medarbeidere.....	62

5.2.2 Autoritetsgrunnlag.....	65
5.2.3 Oppsummering.....	67
5.3 utfordringer med lederrollen	67
5.3.1 Kontroll vs. delegering	67
5.3.2 Kontrollspenn	69
5.3.3 Organisatoriske tiltak	72
5.3.4 Oppsummering.....	73
5.4 Oppsummering av hovedfunn	74
Kapittel 6 – Tolkning av empiri	76
6.1 Klassifisering av Oljedirektoratets organisasjonsform	76
6.2 Egenskaper ved flat struktur	78
6.2.1 Antall hierarkiske nivå	78
6.2.2 Oppgavefleksibilitet.....	79
6.2.3 Myndiggjøring.....	83
6.3 Utøvelse av lederrollen	85
6.3.1 Styring av lag og medarbeidere.....	86
6.3.2 Autoritetsgrunnlag.....	89
6.4 utfordringer med lederrollen	91
6.4.1 Kontroll vs. delegering	91
6.4.2 Kontrollspenn	93
6.4.3 Organisatoriske tiltak	96
6.5 Empiriske forventninger vs. empiriske funn.....	97
6.6 Oppsummering	98
Kapittel 7 – Avslutning.....	100
7.1 Tema i lys av faglig kontekst.....	100
7.2 Hovedfunn og sentrale diskusjoner	101
7.3 Teoretiske implikasjoner	103
7.4 Forslag til videre forskning	104
7.5 Implikasjoner for Oljedirektoratet	105
7.6 Styrker og begrensninger ved studien	106
Kapittel 8 – Litteraturliste.....	108
Kapittel 9 – Sentrale vedlegg	117

Kapittel 1 – Innledning

1.1 Aktualisering

Byråkratiske organisasjonsformer har vært utbredt i mange private og offentlige organisasjoner. I de siste ti årene har flere private og offentlige organisasjoner innført mer fleksible måter å organisere seg på, som følge av endringer og omstruktureringer for dagens marked. Flere organisasjoner har innført fleksible former som desentralisering og teamorganisering, regelmessig utskiftning av arbeidstakere og større frihet i forhold til arbeids- og lønnsforhold (Colbjørnsen 2003, 11). Fleksible organisasjoner er ifølge Englehardt og Simmons (2002, 113) i korte trekk karakterisert av å ha mindre grad av top-down kontroll (sentralisering) og mer innslag av team og myndiggjøring (empowerment). Flat struktur er et slikt eksempel. Bakgrunnen for innføringen av en fleksibel organisasjonsform skyldes flere grunner. Noen sentrale grunner er ønsket om å redusere byråkrati og utnytte ressursene bedre slik at organisasjoner skal fungere på en mer effektiv måte (Ohlsson og Rombach 1998). En slik fleksibel organisering vil kunne stille nye krav til arbeid og nye krav til ledelse i forhold til hva som er praksis i byråkratiske organisasjoner (Colbjørnsen 2002).

Oljedirektoratet er en organisasjon som har gjennomgått en omorganisering fra hierarki til flat struktur for hele organisasjonen i 2001 (Laudal m.fl 2002a). En lignende omstillingsprosess skjedde også i Aetat på samme tidspunkt (Horverak 2002). Oljedirektoratet hadde tidligere en tradisjonell hierarkisk organisasjonsmodell med fire hierarkiske nivåer: divisjoner, seksjoner, avdelinger og grupper. Den flate strukturen ble innført i organisasjonen som følge av de moderne organisasjonstrendene i samfunnet (Laudal m.fl 2002b). Denne ideen ble hentet fra Phillips Norge sin teammodell. De sentrale aktørene i forbindelse med omorganiseringen til flat struktur var Gunnar Berge og Rolf Wiborg fra Oljedirektoratet (Laudal m.fl 2002a). Målet med omorganiseringen var at organisasjonen skulle bli mer effektiv i forhold til ressursutnyttelse, saksgang, beslutninger og oppgaveløsning. Mye av beslutningsmyndigheten ble delegert nedover i organisasjonen, hvor medarbeidere fikk i større grad selv bestemme hvordan man ville løse oppgaver. Ledelsen skulle gi mer råd til lagene og medarbeiderne enn å drive med saksbehandling og løse oppgaver (Laudal m.fl 2002a; Gundersen 2000).

1.2 Problemstilling

I denne oppgaven har fokuset vært på dagens organisering og den flate strukturen i Oljedirektoratet. De sentrale temaene for studien vil være egenskaper ved flat struktur, lederrollen og lederutfordringer i organisasjonen. Jeg vil i denne oppgaven ta utgangspunkt i følgende problemstilling:

Hvordan oppfattes flat struktur og lederrollen, og hvilke konsekvenser har det på organisasjonen?

Problemstillingen vil belyse ulike aspekter ved den flate strukturen i Oljedirektoratet. Jeg vil belyse problemstillingen ut ifra tre emner: 1. Egenskaper ved flat struktur, 2. Utøvelse av lederrollen og 3. Utfordringer med lederrollen. Problemstillingen er delt inn i to forsknings-spørsmål ut ifra disse hovedtemaene:

1. *Hvilke positive og negative konsekvenser har flat struktur for ledere og ansatte i organisasjonen?*

Egenskaper ved flat struktur vil i denne delen bli sett på et overordnet nivå med vekt på tre dimensjoner: antall hierarkiske nivå, oppgavefleksibilitet og myndiggjøring. Med positive og negative konsekvenser menes det i denne sammenheng organisatoriske konsekvenser det har langs de tre dimensjonene ved den flate strukturen. Jeg vil i denne delen benytte meg av moderne teorier i organisasjonsstruktur i organisasjoner.

2. *Beskriv hvordan lederrollen ser ut og hvilke lederutfordringer som oppstår i den flate organisasjonen.*

I denne delen vil jeg besvare emnene utøvelse av lederrollen og utfordringer med lederrollen. Jeg vil se på direktørens rolle i organisasjonen på et overordnet nivå. Det vil bli sett på lederrollen og lederutfordringer som oppstår med en slik struktur langs to sentrale lederoppgaver: styring av lag og medarbeidere og personalansvar for medarbeidere. Det anvendes her ledelsesteorier i flate og fleksible organisasjoner.

1.3 Begrunnelse for problemstilling

Innenfor samfunnsvitenskapelige studier er det vanlig å begrunne problemstillingen ut ifra en vitenskapelig og samfunnsmessig begrunnelse (Everett og Furseth 2012). En vitenskapelig begrunnelse innebærer blant annet at problemstillingen er viktig for å bidra til systematisk

kunnskap om forskningsfeltet (Everett og Furseth 2012, 121). Problemstillingen er vitenskapelig relevant, fordi min tilnærming til flat struktur er blitt lite belyst og kan bidra til ny forståelse av flat struktur og lederrollen i organisasjonsfaget. Det er blant annet få forskere som har sett på hva som er utfordringene med en slik organisasjonsform i offentlig sektor.

Samfunnsmessig begrunnelse betyr at problemstillingen i studien har praktisk relevans for samfunnet og andre i samfunnet (Everett og Furseth 2012, 121). Problemstillingen er også samfunnsmessig relevant for Oljedirektoratet. Flat struktur er mer utbredt i dag enn før, og det gjør det enda viktigere å forstå denne organisasjonsformen. Emnet tar for seg aspekter ved den flate strukturen som vil kunne berøre ledelsen og ansatte i organisasjonen. Det kan bidra til økt innsikt for organisasjonen på områder man selv har lite kunnskap om. I tillegg kan utfordringene som oppstår i organisasjonen bidrar til økt innsikt i andre offentlige organisasjoner som norske kommuner som har innført flat struktur.

Min personlige nysgjerrighet er den tredje begrunnelsen for å forske på dette emnet. Bakgrunnen for dette skyldes interesse for emnet flat struktur innenfor organisasjonsfaget, som er et emne som har fått lite oppmerksomhet i de siste årene. Flat struktur som organisasjonsform er også spennende å studere, fordi organisasjonsformen er en utradisjonell måte å organisere seg på i offentlige forvaltningsorganer i Norge. Organisasjonsstruktur har dessuten fått lite oppmerksomhet innenfor faget administrasjon og organisasjonsvitenskap. Hvis man tar en titt på Bergen Open Research Archive (www.bora.uib.no) og søker opp ordet ”organisasjonsstruktur” fram til 2012 er det ingen masteroppgaver i administrasjon og organisasjonsvitenskap som har skrevet direkte om dette emnet. Søker man opp derimot begrepet ”flat struktur” på bibliotekbasen Bibsys (www.ask.bibsys.no) kommer det opp 18 treff som handler om flat struktur, men disse studiene har i midlertidig en annen innfallsvinkel enn det min studie har.

1.4 Tidligere forskning på feltet

Ideen om flat struktur stammer fra det amerikanske næringslivet, og ble inspirert av en rekke forskere som William Lloyd Warner, Burleigh B. Gardner, William Foote Whyte, David G. Moore og James Worthy (Pedersen 2012). Det første empiriske studiet som handlet direkte om flat struktur i internasjonal sammenheng var en studie gjennomført av James Worthy om organisasjonsstrukturen til det amerikanske selskapet Sears Roebuck på 1950-tallet (Røvik 2007; Pedersen 2012). Senere ble det gjennomført en studie om mer flatere struktur i Bank of

America på 1950-tallet og 1960-tallet (Pedersen 2012). Andre sentrale bidrag internasjonalt om flat struktur er blant annet Jan Carlzon sin bok i 1985 om selskapet SAS med tittel ”Riv pyramidene”, og Tom Peters sin bok ”Thriving on Chaos” i 1988. I tillegg finnes det bidrag om flat struktur som Ricardo Semler sin bok ”Maverick” i 1993 og Keuning og Ophejis sin studie ”Delaying Organizations: How to beat Bureaucracy and Create a Flexible and responsive Organizations” i 1994 (Røvik 2007).

I Norge har flat struktur i offentlig sektor blitt forsket blant annet internt i norske kommuner. Eksempler på empiriske studier om flat struktur i norske kommuner er blant annet Opedal m.fl (2002) sin bok ”Flat struktur og resultatenheter: utfordringer og strategier for kommunal ledelse” og Torsteinsen (2012a) sin bok ”Resultatkommunen: reformer og resultater”. Andre eksempler på studier som handler om flat struktur er Røvik (2007) sine studier av Telenor og Posten. I tillegg har det blitt skrevet noen masteroppgaver om flat struktur (tonivåmodell) i norske kommuner. Noen eksempler på slike oppgaver er Jensen og Hansen (2011) sin masteroppgave ”Kontrollspenn i flat organisasjonsstruktur: Styling eller ledelse” og Hoel (2006) sin masteroppgave ”Flate organisasjoner: studie av en to-nivå modell i en kommune”.

1.5 Oljedirektoratet som empirisk kontekst

Oljedirektoratet er blitt valgt som empirisk case for å belyse problemstillingen min. I den forbindelse vil spørsmålet om hvilke type case dette er dukke opp. Ifølge Yin (2009) vil dette innebære å begrunne hvorfor man har valgt dette case i studien. I casestudier er det vanlig å studere et case som er avvikende, representative eller avslørende i den konteksten case befinner seg i (Yin 2009). Oljedirektoratet kan oppfattes som et avvikende case og et case av flat struktur i offentlige forvaltningsorganer i Norge. Yin (2009) påpeker at når man undersøker et case er det viktig at man avgrensner dette i forhold til når det starter og når det slutter. Studien min undersøker case i samtiden og ikke over en lengre tidsperiode, om flat struktur og lederrollen i organisasjonen.

Det er flere grunner til at organisasjonen kan oppfattes som en fruktbar empirisk kontekst. Oljedirektoratet er et spesielt tilfelle i forhold til hvordan man organiserer seg i andre forvaltningsorganer i Norge. Organisasjonen er det eneste forvaltningsorganet i Norge som har en flat struktur (Laudal m.fl 2002a). De elleve sammenlignbare organisasjonene i offentlig sektor har opprettholdt sin hierarkiske organisasjonsmodell med seksjoner, avdelinger og stabsenheter heller enn å innføre en flat struktur (Laudal m.fl 2002b, 5). Det gjør at Olje-

direktoratet utfordrer de tradisjonelle prinsippene for hvordan offentlige organisasjoner og forvaltningsorganer skal organisere seg i Norge. Den andre grunnen skyldes at ved å velge et unikt case innenfor denne konteksten vil det være mulig å avdekke fenomener som har blitt lite belyst vitenskapelig i organisasjonsfaget. Man kan dekke interne utfordringer og lederutfordringer som ikke har blitt undersøkt før med et slikt case. Den siste grunnen for valg av dette case er at det har vært lettere for meg å få innpass og tilgang på informasjon om selve organisasjonen, fordi organisasjonen tidligere har blitt undersøkt flere ganger av en rekke forskere.

1.6 Teori

I min studie har jeg brukt teorier om ledelse og organisasjonsteori for å belyse tre emner; egenskaper ved flat struktur, utøvelse av lederrollen og utfordringer med lederrollen. Det har blitt anvendt teorier om organisasjonsformer mer enn teorier om klassiske organisasjonsformer for å belyse ulike egenskaper ved flat struktur. I denne delen har jeg mer konkret benyttet meg av strukturelle konfigurasjoner (klassifisering av organisasjonsformer), teorier om flat struktur slik som antall hierarkiske nivå, fleksibilitet (funksjonell fleksibilitet) og myndiggjøring. Videre har jeg anvendt moderne ledelsesteorier om kunnskapsorganisasjoner og flate organisasjoner for emnene; utøvelse av lederrollen og utfordringer med lederrollen.

I tolkningsdelen har teoriene blitt brukt som rammeverk for å belyse emnene i studien min. Ut ifra disse teoriene er det forventet å finne noen bestemte resultater i empirien, og det vil bli formulert forventninger ut ifra teoriene. Forventningene vil i kapittel 6, tolkning av empiri, bli brukt for å belyse problemstillingen og se hvorvidt de er i samsvar eller ikke med de empiriske funnene.

1.7 Data og metode

For å besvare studiens problemstilling har jeg brukt ulike datakilder og metoder i studien min. Det omfatter blant annet offentlige dokumenter og interne dokumenter om organiseringen av Oljedirektoratet, intervju med ledere og ansatte i organisasjonen samt e-post korrespondanse med min kontaktperson. I tillegg har jeg brukt Oljedirektoratet sine egne PowerPoint presentasjoner om hvordan organisasjonen er eller bør være organisert. Til sammen utgjør disse datakildene det empiriske grunnlaget for å kunne besvare problemstillingen min. Casestudie har blitt anvendt som metode i studien min. Tolkningen av de empiriske funnene er basert på tre hovedtema: 1. Egenskaper ved flat struktur, 2. Utøvelse av lederrollen og 3. Utfordringer med lederrollen. Under hvert hovedtema er det en rekke undertema som vil bli

analysert for å besvare studiens problemstilling. Disse temaene vil svare på min problemstilling ved at det belyser ulike aspekter ved flat struktur, lederrollen og lederutfordringer som oppstår i organisasjonen. Dette vil kunne gi en mangfoldig beskrivelse av flat struktur og lederrollen i en slik organisasjon.

1.8 Oppgavens disposisjon

Oppgaven er disponert i 7 kapitler. Nedenfor følger en kort redegjørelse for hva som blir gjennomgått for hvert kapittel i studien.

I kapittel 2 vil jeg presentere den teoretiske tilnærmingen for studien min, som vil utgjøre rammene for å drøfte min overordnede problemstilling og forskningsspørsmålene mine. En rekke begreper som flat struktur, oppgavefleksibilitet, myndiggjøring og lederrollen vil bli redegjort for i dette kapitlet.

Kapittel 3 vil jeg gi en konkret beskrivelse av de metodiske valgene som ble foretatt både før og etter datainnsamlingsprosessen i studien. I dette kapitlet gjennomgås styrkene og svakhetene ved metodebruken i min studie. Forskningsmetode, reliabilitet og validitet er noen av begrepene som blir redegjort for i denne delen.

Den empiriske konteksten for studien blir presentert i kapittel 4. I denne delen vil det bli gitt en beskrivelse av Oljedirektoratets struktur før omorganiseringen, etter omorganiseringen til flat struktur og en beskrivelse av direktørens rolle i organisasjonen. Kapitlet vil fungere som et bakteppe for kapittel 5 og kapittel 6.

I kapittel 5 vil jeg presentere de empiriske funnene i studien min, som vil bidra til å besvare problemstillingen min. Jeg vil presentere de mest sentrale funnene med utgangspunkt i hovedtemaene egenskaper ved flat struktur, utøvelse av lederrollen og utfordringer med lederrollen.

Kapittel 6 vil inneholde mine tolkninger av de empiriske funnene jeg har gjort i lys av tidligere teori på feltet ved å bruke relevante begreper om organisasjonsstruktur og lederrollen i flate organisasjoner. I denne delen vil jeg også besvare min problemstilling.

Kapittel 7 gir en oppsummering av de sentrale funnene mine i studien, teoretiske og praktiske implikasjoner det har og forslag til videre forskning på feltet. Avslutningsvis ligger litteraturliste og sentrale vedlegg for studien min.

Kapittel 2 – Teoretisk tilnærming

I dette kapitlet vil jeg presentere mitt teoretiske rammeverk ved å redegjøre for en rekke sentrale begreper som er sentrale for min problemstilling. Ifølge Roness (1997, 18) er et teoretisk rammeverk et perspektiv som omfatter flere nærliggende teorier. Teori blir brukt om det som kalles for begrepsskjema, som er en liste over begreper som er relevante for en problemstilling (Hellevik 2002, 61). Det teoretiske rammeverket for studien er å redegjøre for begreper som flat struktur, oppgavefleksibilitet, myndiggjøring og lederrollen. Redegjørelsen av disse begrepene vil fungere som et verktøy for å belyse viktige og ulike aspekter ved flate og fleksible organisasjoner og ved lederrollen i Oljedirektoratet. Hatch (1997) sitt symbolsk-fortolkende perspektiv blir brukt som et viktig redskap for å analysere organisasjonsstrukturen i organisasjonen. Det symbolsk-fortolkende perspektivet i organisasjonsteorien ser organisasjonen i lys av subjektive tolkninger gjort av medlemmene i samfunnet (Hatch 1997). Anvendelsen av denne teorien i oppgaven blir brukt for å vise hvordan informantene i mitt utvalg tolker Oljedirektoratets organisasjonsstruktur på en subjektiv måte.

I oppgaven vil jeg først presentere hva organisasjonsstruktur er og se på ulike organisasjonsformer som eksisterer. Deretter vil det bli gitt en beskrivelse av den historiske bakgrunnen for overgangen fra hierarki til flatere struktur i organisasjoner, før det blir gitt en redegjørelse av begreper som flat struktur, antall hierarkiske nivå, oppgavefleksibilitet og myndiggjøring. Videre vil jeg se på lederrollen i flate organisasjoner og lederutfordringer som oppstår i slike organisasjoner. Til slutt vil jeg formulere empiriske forventninger om flat struktur og lederrollen.

2.1 Organisasjonsstruktur

Organisasjonsstrukturen skal sette rammer for å få oppgaver utført i organisasjonen. Det antyder med andre ord hvem som er ansvarlig for å lede, koordinere og gjennomføre aktiviteter og definering av ledelses-hierarkiene i organisasjonen (Armstrong 2006, 288). Mer konkret vil studien benytte seg av Jacobsen og Thorsvik (2007, 65) sin definisjon av organisasjonsstruktur:

Begrepet ”formell organisasjonsstruktur” viser til formelt vedtatt arbeidsdeling for å fremme spesialisering i organisasjonen, gruppering av oppgaver i ulike organisasjonsenheter for å fremme koordinering mellom oppgavene, fordeling av autoritet som bestemmer hvem som skal ha myndighet til å bestemme hva som skal

gjøres, og systemer for styring, koordinering og kontroll av arbeidet som utføres i organisasjonen.

I forhold til denne definisjonen har studien fokus på arbeidsdeling, spesialiseringsprinsipper, desentralisering og styring og kontroll. Det er vanlig å skille mellom formell struktur og uformell struktur (Fivelsdal m.fl 2004). Jeg vil i min oppgave se på den formelle strukturen, fordi hensikten med studien er å se på hvilken betydning de formelle rammene har på organisering av arbeid og ledelse. Formell struktur innebærer at man følger hovedreglene i en organisasjon med hensyn til arbeidsdeling og styring (Fivelsdal m.fl 2004, 70). Den formelle strukturen kan deles inn i fem egenskaper: 1) kontrollspenn, 2) hierarkiske nivå, 3) organisasjonsstørrelse, 4) delenhetsstørrelse og 5) administrativ intensitet (Jablin 1987, 391). Min studie vil ha fokus på primært fire av disse dimensjonene ved den formelle strukturen: hierarkiske nivå, oppgavefleksibilitet, myndiggjøring og kontrollspenn.

2.2 Organisasjonsformer

Det finnes en rekke ulike måter å organisere organisasjoner på. Den mest utbredte organisasjonsformen er Max Weber sitt idealtypiske byråkrati. Den byråkratiske organisasjonsformen har siden 1800-tallet vært det dominerende organisasjonsprinsipp innenfor offentlig administrasjon og store private virksomheter som bank- og finansnæring og i industrien (Røvik 2007, 124). Byråkratiske organisasjoner kjennetegnes gjerne av hierarki, arbeidsdeling og rutiner (Christensen m.fl 2009, 37). Hierarki vil si at man har over- og underordning mellom ulike vertikale nivåer ved at man har seksjoner og avdelinger i organisasjonen (Christensen m.fl 2009, 37). Det betyr at en overordnet har myndighet til å veilede og kontrollere sine underordnede eller ansatte i organisasjonen (Colbjørnsen 2003, 93). Arbeidsdeling er den andre egenskapen som innebærer at oppgavene blir plassert i ulike organisasjonsenheter som kalles for horisontal spesialisering (Christensen m.fl 2009, 37). Avdelingene vil deles inn i funksjonsprinsipper der like oppgaver og/eller fag samles i samme avdeling (Colbjørnsen 2003, 95). Den tredje egenskapen er at det er basert på rutiner i form av regler og prosedyrer for hvem som skal gjøre hva av oppgaver og hvordan det skal gjøres (Christensen m.fl 2009, 38). Myndighet kan med andre ord være delegert og regelstyrt i slike organisasjoner. Det vil si at det til syvende og sist er øverste leder som er ansvarlig for alle beslutninger som blir tatt i organisasjonen (Colbjørnsen 2003, 91).

Akademikere som Mintzberg (1979), Strand (2007), Hatch (1997), Rotschild-Whitt (1979) og mange flere har foretatt en inndeling av de ulike organisasjonsformene som finnes. Mintzberg (1979) mener det er fem organisasjonsformer som finnes i organisasjoner: enkel struktur, maskinbyråkrati, profesjonsbyråkrati, divisjonalisert struktur og adhokrati. Med bakgrunn i Mintzberg (1979) viser figuren nedenfor de sentrale kjennetegnene ved disse organisasjonsformene.

Strukturell konfigurasjon	Primære koordineringsmekanismer	Sentrale elementer av organisasjonen	Type desentralisering
Enkel struktur	Direkte styring	Toppledelsen	Vertikal og horisontal sentralisering
Maskinbyråkrati	Standardisering av arbeidsoppgaver	Teknostrukturen	Begrenset horisontal desentralisering
Profesjonsbyråkrati	Standardisering av kunnskap	Operative kjernen	Vertikal og horisontal desentralisering
Divisjonalsert struktur	Standardisering av resultater	Mellomledelsen	Begrenset vertikal desentralisering
Adhokrati	Gjensidig tilpasning	Støttefunksjonen	Selektiv desentralisering

Figur 1. Strukturelle konfigurasjoner (Mintzberg 1979, 301).

Jeg vil redegjøre for hva profesjonsbyråkrati og adhokrati er, fordi jeg anser disse organisasjonsformene som mest relevante for studien min. Beskrivelsen av organisasjonsformene vil bli brukt som et hjelpemiddel for å klassifisere hvor Oljedirektoratet kan plasseres i forhold til disse organisasjonsformene. Nedenfor følger en redegjørelse av hva egenskapene til profesjonsbyråkratier og adhokratier er.

Det viktigste ved profesjonsbyråkratier er å få mest mulig ut av kompetansen til de ansatte. Koordinering skjer her i stor grad ved at man standardiserer kompetansen, horisontal spesialisering av arbeid, vertikal og horisontal desentralisering (Mintzberg 1979). Medarbeidere i slike organisasjoner er selvgående og trenger lite instruksjoner, mål og oppgaver fra ledelsen (Strand 2007, 270). De har vanligvis nok kunnskap om hva som er faglig riktig å gjøre i slike organisasjoner (Strand 2007). Profesjonsbyråkratier har en liten ledelse, men det vil være mange ansatte som har maktgrunnlag ut ifra sin ekspertise eller sin faglige kompetanse (Mintzberg 1979). Autoritet i profesjonsbyråkratier er i stor grad bygget på

ekspertisen man innehar istedenfor autoritet ut ifra den formelle hierarkiske stillingen (Mintzberg 1979, 351). Man finner profesjonsbyråkratier i omgivelser som er komplekse, stabile og som krever høy kompetanse. Eksempler er universiteter, sykehus, skolesystemer, offentlige regnskapsfirmaer, sosiale tjenesteetater og produksjonsfirmaer (Mintzberg 1979, 348).

Adhokrati er en organisasjonsform som er organisert på en innovativ måte i forhold til de andre organisasjonsformene. I denne organisasjonen skjer koordinering av oppgaveløsning ved gjensidig tilpasning. Koordineringen er overlatt til ansatte som har den faglige kompetansen. Man løser oppgavene på en fleksibel og dynamisk måte. Ansatte løser oppgavene som regel i prosjekter og team, og koordinering skjer mellom og innad teamene. Organisasjonen har høy grad av horisontal arbeidsspesialisering og liten grad av formalisering (Mintzberg 1979). I denne organisasjonsformen vil gruppen ta ansvar for arbeidsmåten og for resultatene i organisasjonen, og lederen vil være mer tilrettelegger. Dessuten vil vedlikeholdsfunksjonene være like viktige som oppgavefunksjonene (Strand 2007, 283). Mintzberg (1979) deler adhokrati inn i to typer: operativt adhokrati og administrativt adhokrati. Begge disse variantene er organisert rundt prosjekter. Det operative adhokratiet har som hensikt å løse problemer på vegne av klienter og brukere (Mintzberg 1979, 436). Sentrale egenskaper her er at den administrative delen og den operative delen jobber sammen for å oppnå det felles målet (Mintzberg 1979, 437). Det administrative adhokrati på den andre siden kjennetegnes derimot av at prosjektene skal løses på vegne av organisasjonen selv (Mintzberg 1979, 438). Ledere vil være ansvarlige for prosjektene, og ha ansvar for å koordinere mellom disse prosjektene (Mintzberg 1979, 440). Eksempler på slike organisasjonsformer er blant annet et forskningsinstitutt eller en utviklingsavdeling i en produksjonsbedrift som skal utvikle nye produkter (Jacobsen og Thorsvik 2007, 92).

Mintzberg (1979) sin inndeling kan ses på som en modell eller en idealtipe for å undersøke hvordan organisasjoner er organisert. De fleste organisasjoner vil ikke kunne plasseres innenfor en av organisasjonsformene i denne inndelingen. Noen akademikere som Tvedt Johansen m.fl (2010) og Hatch (1997) kaller organisasjoner med innslag av ulike organisasjonsprinsipper for hybride organisasjoner. Strand (2007) har en nokså lik inndeling som Mintzberg (1979) sitt arbeid. Strand (2007) deler organisasjonsformer inn i: gruppeorganisasjoner, entreprenørorganisasjoner, byråkrati og ekspertorganisasjoner. Begge disse inndelingene er nokså like, og som Strand (2007) selv påpeker er hans inndeling i stor grad i

samsvar med Mintzberg sin inndeling av organisasjonsformer. En annen inndeling er Rothschild-Whitt (1979) sin inndeling i to rendyrkede idealtyper: byråkratiske organisasjoner og kollektivistiske-demokratiske organisasjoner. Denne inndelingen kan suppleres med Mintzberg og Strand sine inndelinger, fordi det har større fokus på kjennetegnene ved disse organisasjonene ut ifra graden av hierarki. Jeg forventer at Oljedirektoratet kan på et overordnet nivå plasseres i henhold til Mintzberg (1979) sin kategorisering av organisasjonsformer. Det forventes i studien at organisasjonen vil ha innslag av egenskapene til profesjonsbyråkratier (ekspertorganisasjoner) og adhokratier (gruppeorganisasjoner).

Organisasjonsformen må velges ut ifra formål og hvordan den blir praktisert (Torgersen og Steiro 2009, 43). Jacobsen og Thorsvik (2007, 95) mener organisasjonsstrukturen kan påvirkes av forhold som strategi, situasjonsfaktorer (størrelse, oppgaver, teknologi) og omgivelser. En avgjørende faktor for valg av organisasjonsform eller organisasjonsstruktur kan være hvilke oppgaver organisasjonen skal løse. Kjennetegnene ved oppgavene sier noe om hvem som bør løse kompetansen og hvorvidt flere personer bør samarbeide om å løse oppgaven (Assmann og Hillestad 2008, 31). I offentlig sektor var det opptil 1980-tallet mangel på systematikk på hvordan man organiserte direktorater og offentlige bedrifter. På bakgrunn av dette utredet Hermansen-utvalget et forslag om å gi direktorater og offentlige bedrifter større handlingsrom med tanke på å løse oppgaver (NOU 1989: 5).

2.3 Fra hierarki til flat struktur

Mange organisasjoner har gått fra hierarkisk struktur til en mer flatere struktur. Den byråkratiske organisasjonsformen har i dag blitt modifisert/supplert av andre organisasjonsformer. I løpet av 1990-årene vokste det fram et stadig mer globalt kompetanse- og informasjonssamfunn som krevde nye organisasjonsformer sammenlignet med det som hadde vært vanlig i industrisamfunnet (Colbjørnsen 2003, 19). New Public Management reformer og Post-New Public Management reformer har blant annet ført til en rekke organisasjonsendringer i den norske sentraladministrasjonen i perioden 1947-2011 (Rolland og Roness 2012). En av endringene er at man har gått fra vertikal spesialisering og de-spesialisering til horisontal spesialisering og horisontal de-spesialisering. Departementer og forvaltningsorganer har beveget seg fra å ha kontorer som organisasjonsenhet til å ha seksjoner som organisasjonsenhet (Lægreid m.fl 2003; Rolland og Roness 2012). Det har med andre ord skjedd en overgang fra tradisjonelle hierarkiske organisasjoner med flere nivåer til en mer moderne form med flate strukturer hvor prosjektorganisering og teamorganisering gjelder

(Hillestad 2008a). Denne historiske overgangen er gjerne referert som ”avbyråkratisering”, det vil si at ideer som fleksibilisering og kontraksjon gjelder (Røvik 2007, 124). Fleksibilisering betyr i denne sammenheng ulike typer prosjekter, matrisestrukturer og/eller nettverksbasert organisering (Røvik 2007, 128). Kontraksjon vil si en bevegelse bort fra den sterkt horisontalt og vertikalt spesialiserte byråkratiske organisasjonen til en organisasjon samlet på det horisontale og vertikale planet (Røvik 2007, 132).

Bakgrunnen for overgangen fra hierarki til flat struktur skyldes både eksterne grunner og interne grunner. En slik overgang kan skyldes trender og moter i samfunnet for hvordan man skal organisere seg i organisasjoner (organisasjonsoppskrifter) (Røvik 1998; Christensen m.fl 2009). Ifølge Assmann og Hillestad (2008) skyldes generelt en slik utvikling følgende eksterne faktorer: globalisering, internasjonale avtaler og internasjonale regimer, utvikling av ny teknologi, samfunnsutviklingen og nye konkurrenter og endringer i markedsbetingelsene. En viktig ekstern grunn til denne overgangen er den økte teknologiske utviklingen og den internasjonale konkurransen som har oppstått blant flere organisasjoner (Colbjørnsen 2003; Assmann og Hillestad 2008). For det første har flere og flere internasjonale organisasjoner satset globalt, og landegrensene har fått mindre betydning. Blant annet har den internasjonale handelen med internasjonale avtaler og regimer som WTO og EU/EØS som regulerer handel, ført til klare føringer om hvordan arbeid skal utføres (Assmann og Hillestad 2008, 18). Den tredje grunnen til denne utviklingen er ifølge Assmann og Hillestad (2008, 18) den nye teknologien og innovasjonen som har medført til endring i både bemannings- og kompetansebehov i organisasjoner. Den siste årsaken er den økte konkurransen og de nye konkurrentene som har vokst fram i arbeidslivet, og som har ført til restruktureringer, omorganiseringer og nedleggelse av etablerte selskaper (Assmann og Hillestad 2008, 19).

De interne årsakene er også viktige drivkrefter for innføringen av flatere struktur i organisasjoner. Ifølge Røvik (2007) er det fire normer for at ideen om flat struktur har blitt populært i organisasjoner. Tre av forklaringene hans kan oppfattes som interne årsaker til at organisasjoner har innført en flatere struktur. For det første skal utflating bidra til å øke toppledelsens kapasitet til å styre organisasjoner slik at det kan etableres mer direkte styringslinjer og klarere relasjoner til operative enheter (Røvik 2007, 143). Den andre grunnen er at organisasjoner skal være markeds- og kundeorienterte (Røvik 2007, 143). Han framhever bakgrunnen for dette slik: ”Og en vertikal styringsstruktur med få hierarkiske nivåer holdes ofte frem som en forutsetning for å gi operative enheter flest mulig frihetsgrader til å kunne

treffe raske beslutninger og arbeide kunderettet”(...) (Røvik 2007, 143). Ifølge Ohlsson og Rombach (1998) kan det også innebære at produksjonen eller tjenesten blir tilpasset til kunden sånn at kunden får det man vil ha. En tredje grunn som er særlig sterkt i dag er at organisasjoner skal være kostnadsbevisste. Det innebærer at moderne organisasjoner i dag ser på måter å spare inn på (Røvik 2007, 143). Eksempler på dette er fra svenske kommuner som gjorde nedskjæringer i personell ved å fjerne mellomnivåer (Ohlsson og Rombach 1998). En annen drivkraft for innføringen av flat struktur kan skyldes nye holdninger blant arbeidstakere om hvordan arbeid skal organiseres, som er dels lovmessig forankret. Det har blant annet kommet en ny generasjon kalt for ”generasjon X” (kompetente og selvbevisste arbeidstakere). De har forventninger om mangfold, innflytelse, selvstendighet, variasjon, fleksible arbeidsforhold, selvrealisering, prosjekt og team (Colbjørnsen 2003, 72).

Overgangen fra hierarki til flat struktur har medført til en del viktige endringer med hensyn til organisering av arbeid i organisasjoner. Den flate strukturen skal oppnå mer fleksible enheter som skal gi gode premisser for å jobbe tverrfaglig og tilpasse seg komplekse og uforutsigbare oppgaver (Gundersen og Hillestad 2001). Ifølge Colbjørnsen (2003) har denne overgangen ført til at man jobber mer uforutsigbart og fleksibelt i organisasjoner. Innføringen av flater struktur vil være hensiktsmessig for organisasjoner som har høy grad av intern standardisering og lite interne kommunikasjonsbehov (Ohlsson og Rombach 1998, 186). Denne utflatingen er et populært reformgrep i private organisasjoner, offentlige organisasjoner, og særlig i lokalforvaltningen og kommuner. For eksempel hadde 2/3 av 430 kommuner i Norge startet en prosess med å gjennomføre en utflating av sine administrasjoners hierarkiske strukturer (Røvik 2007, 141). Ideen om organisatorisk utflating kan spores tilbake til en del av ”human relations”-forskningen i det amerikanske næringslivet på 1940-tallet (Pedersen 2012, 49). I dag har flere organisasjoner innført flat struktur. Dette fører oss videre til spørsmålet om hva flat struktur egentlig er.

Flate og fleksible organisasjoner vil generelt basere seg på økt delegering, selvstendig initiativ og problemløsning blant medarbeidere og rotasjon av ledelsesfunksjonen hos ledere (Hillestad 2008a, 181). Slike organisasjoner er mer preget av at rammer og strukturer er mer flytende og uklare enn de betingelsene Weber baserer seg på (Hillestad 2008a, 175). Flat struktur som begrep er flertydig, fordi det finnes mange ulike måter å tolke hva flat struktur er. Noen tolker begrepet bokstavelig ved at organisasjonen er flat i det vertikale planet, som innebærer at det er ingen formell hierarki og uformelle ledere (Røvik 2007). Rotschild-Whitt (1979) sitt bilde

av kollektivistiske-demokratiske organisasjoner er et slikt eksempel. Slike organisasjoner har ingen hierarkiske nivåer, regler eller instruksjoner i organisasjonen. Mens andre akademikere som Ohlsson og Rombach (1998) beskriver flat struktur ut ifra antall hierarkiske nivåer som finnes i organisasjoner. I forhold til min studie er det tre dimensjoner ved den flate strukturen som er viktig: 1. Antall hierarkiske nivå, 2. Oppgavefleksibilitet og 3. Myndiggjøring. Jeg anser disse dimensjonene som relevante siden de er sett på som sentrale egenskaper ved flate organisasjoner. Nedenfor følger tre resonnementer om hvordan flat struktur kan oppfattes med utgangspunkt i graden av utflating av de hierarkiske nivåene i organisasjoner.

1. *Antall hierarkiske nivå.* Det er tre tiltak man kan gjøre for å flate ut hierarkiske nivå i organisasjoner. For det første kan man fjerne helt eller bare delvis øverste sjiktet med toppledelse og stab. Det andre tiltaket man kan gjøre er å fjerne de nederste lagene, det vil si operative enheter og personell lenger nede i hierarkiet. Det siste er å fjerne mellomnivåer, som for eksempel å fjerne mellomlederne (Ohlsson og Rombach 1998, i Røvik 2007, 137-138). Flat struktur vil i studien min innebære at man fjerner mellomnivåer i organisasjonen. Fordelen med å tolke flat struktur ut ifra graden av utflating er at man ikke tolker begrepet ut ifra et bestemt ledernivå, men er åpen for at antall nivåer også kan være to en halv eller tre hierarkiske nivå (Torsteinsen 2012b, 14). Når organisasjonen flates ut vil man som regel ha færre ledere, færre nivåer per ansatt og et økende kontrollspenn. Graden av flatet vil være avhengig av størrelsen på organisasjonen målt etter antall ansatte (Opedal m.fl 2002, 23). Formen på organisasjonen kan allikevel variere uavhengig av antall hierarkiske nivåer som finnes: "En organisasjon kan godt være spiss på toppen og flat i basis" (Moland og Bogen 2001, 76).

2. *Oppgavefleksibilitet.* Oppgavefleksibilitet i flate organisasjoner innebærer at det er mer fleksible arbeidsordninger sammenlignet med hierarkiske organisasjoner. Dette vil i min studie innebære å være tilpasningsdyktig og fleksibel i forhold til oppgaver som dukker opp. Ut ifra min inndeling kan oppgavefleksibilitet deles inn i tre aspekter: 1. Oppstart av oppgaver: lettere å utføre nye oppgaver og lett å tildele ressurser til nye oppgaver, 2. Midlertidige/kortvarige oppgaver (prosjekter) og 3. Tilføring av ressurser til oppgavene uavhengig av oppgavens varighet. Oppgaveløsningen kan være fast eller den kan være fleksibel i organisasjoner. Det vil si at man kan jobbe i faste team eller man kan jobbe i fleksible prosjekter som er midlertidige. Dersom arbeidsoppgavene er enkle, standardiserte og stabile vil organisasjonen ha sterk spesialisering, sentralisert styring og koordinering basert på

standardisering. På den andre siden vil det være behov for fleksibilitet og fagkunnskap med innslag av handlingsfrihet og horisontal samarbeid, hvor arbeidsoppgavene er komplekse og organisasjonen befinner seg i omgivelser hvor det stadig skjer endringer (Jacobsen og Thorsvik 2007, 100). Det er vanlig å skille mellom to former for fleksibilitet: funksjonell fleksibilitet og numerisk fleksibilitet (Atkinson 1984; Kalleberg 2001). Den funksjonelle fleksibiliteten er i forhold til mitt case om Oljedirektoratet mest relevant, fordi fokuset i studien er rettet mot denne formen for fleksibilitet. Funksjonell fleksibilitet i organisasjoner innebærer at arbeidstakere kan bevege seg fritt fra oppgave til oppgave (Atkinson 1984). Dette er ideen om fleksibel arbeidsorganisering som gir ansvar til ansatte om å ta beslutninger på egen hånd, jobbe i team og prosjekter og velge selv hvor man vil jobbe hen i organisasjonen (Kalleberg 2001). Forskjellen mellom team og prosjekter er at prosjekter er organisert rundt midlertidige oppgaver, mens team er organisert rundt faste oppgaver slik som å lede et konsulentfirma eller selge et komplekst produkt (Ford og Randolph 1992, 272).

Ifølge Arvidsson (2009) vil det å styre ressurser og å ha kontroll over ressursene være en utfordring for organisasjoner med innslag av prosjektorganisering. En vanlig utfordring for medarbeidere som jobber i prosjekter er at det kan oppstå stor arbeidsbelastning (Turner m.fl 2008). Ifølge Colbjørnsen (2003, 143) vil også den fleksible arbeidsorganiseringen medføre til at noen medarbeidere er mindre synlige i organisasjonen: ”Et team gir med andre ord den enkelte insentiv til å opptre som gratispassasjer på de andres innsats. Jo flere medlemmer teamet har, jo større er fristelsen til slik atferd”. Oppgavefleksibiliteten vil medføre til at ressursene i betydning av personer og kompetansen vil disponeres på en annen måte i flate organisasjoner enn i hierarkiske organisasjoner. Med kompetanse menes det anvendelse av kunnskap, ferdigheter og evner til å utføre en oppgave (Fivelsdal m.fl 2004, 290). Det medfører for det første at formen på ressursene går fra å ha en fysisk form og materiell karakter til mer i form av kunnskap og kompetanse (Hillestad 2002, 281; Nordhaug 2002). I hierarkiske organisasjoner var det selve organisasjonen som kontrollerte og eide de kritiske ressursene, mens i dagens organisasjoner er man avhengig av sine medarbeidere og kunnskapen deres for å overleve (Hillestad 2000, i Hillestad 2002, 281). Medarbeidere kan med sin kunnskap og kompetanse velge hvordan de skal anvende den i jobbsammenheng (Nordhaug 2002, 80). I forhold til min studie vil det innebære at det har skjedd en forskyvning av ressurser og makt fra organisasjonen til kunnskapsmedarbeiderne i den flate organisasjonen.

3. *Myndiggjøring*. Et viktig kjennetegn ved flate organisasjoner i forhold til min oppgave er den økte myndiggjøringen av medarbeiderne (empowerment) i slike organisasjoner. Myndiggjøring betyr i denne forbindelse at ansatte blir oppfordret til å ta initiativ og komme med egne ideer uten at man ber om tillatelse fra ledelsen om å gjøre det (Colbjørnsen 2002, 380). Det handler om at medarbeidere i større grad må lede hverandre (Wadel 2005, 80). Det vil si at ansvar og beslutningsmyndighet delegeres ned til avdelinger, team og enkeltpersoner, men lederne fraskriver seg ikke all ansvar i organisasjonen. Team og medarbeidere skal fatte beslutninger ut ifra sin kompetanse. Dette innebærer å følge opp muligheter som kommer opp heller enn å gå igjennom administrative prosesser og beslutningsveier (Hillestad 2008a, 166). I slike organisasjoner vil ansatte ha mest kompetanse til å løse oppgavene, og man vil kunne stimulere til innovasjon og utnytte kompetansen på en mer effektiv måte (Colbjørnsen 2003).

Prinsippet om økt myndiggjøring i organisasjoner vil medføre til både fordeler og ulemper. Fordelen med å delegere beslutningsmyndighet er at medarbeidere vil føle at arbeidet man utfører er interessant, utfordrende og meningsfullt. Dette gjør at man kan tiltrekke seg og beholde dyktige medarbeidere i organisasjonen (Yukl 2010, 151). Ansatte står som regel friere til å velge arbeidstid og arbeidssted ut ifra hva oppgavene tilsier, hvor man har gode muligheter for å utføre jobben på forskjellige steder slik som hjemme og på reise (Colbjørnsen 2003, 127). Ulempen med myndiggjøring i slike organisasjoner er at man ikke vil klare å ivareta like godt langsiktig produktutvikling og kompetanseutvikling, fordi prosjektbaserte organisasjoner har som regel en løsere struktur (Colbjørnsen 2003). Ifølge Colbjørnsen (2002, 386) vil stor myndiggjøring ha en negativ innvirkning på produksjonen: ”Resultatet kan bli at markedet forvirres, og at produksjonen blir lite kostnadseffektiv fordi man ikke greier å utnytte stordriftsfordeler”. Myndiggjøring medfører dessuten også til et behov for innslag av byråkrati og hierarki i slike organisasjoner (Colbjørnsen 2003). Ifølge Leavitt (2003, 101) vil hierarkiske ordninger bidra til å gi rutiner, plikt og ansvar som er viktige verktøy i alle organisasjoner.

2.4 Lederrollen med en flat struktur

Ledelse kan ses ut ifra den bestemte konteksten den befinner seg i (Strand 2007). For å kunne forstå lederrollen i flate organisasjoner er det på sin plass å si noe om lederrollen generelt og hvilke formelle oppgaver ledere har. Strand (2007) framhever at en måte å beskrive ledelse i organisasjoner er ved å se på ledelse ut ifra ulike roller. Begrepet rolle kan være nyttig

redskap for å analysere lederskap, ved at det gir sammenheng mellom person, posisjon og organisasjon (Strand 2007, 387).

Et nyttig rammeverk for å redegjøre for lederrollen i organisasjoner er å anvende Mintzberg (1980) sin beskrivelse av lederrollen. Han knytter lederrollen til de formelle oppgavene lederne har i organisasjoner. Lederrollen kan ifølge Mintzberg (1980) deles inn i tre hovedkategorier: 1. Mellommenneskelige roller, 2. Informasjonsroller og 3. Beslutningsroller. Jeg vil redegjøre for alle tre rollene, fordi alle disse rollene i ulike situasjoner er relevante for studiens formål. Mange av de ulike elementene ved disse tre rollene er dessuten viktige for å forstå lederrollen i organisasjonen. I oppgaven min vil den mellommenneskelige rollen ha størst betydning for lederrollen i den flate organisasjonen. Lederen sin mellommenneskelige rolle kan deles inn i tre roller: 1. Gallionsfigur – symbolske og inspirere medarbeidere, 2. Leder – motivere og veilede medarbeidere og 3. Kontaktskaper – kontakt med nettverk utenfor organisasjonen. Den andre rollen til lederen, informasjonsrollen kan deles inn i tre funksjoner: 1. Overvåke – oppsøke og behandle informasjon, 2. Informasjonsformidler – spre informasjon og 3. Talsmann – representere organisasjonen utad. Den tredje rollen beslutningsrollen kan deles inn i tre funksjoner: 1. Entreprenør – delegering av prosjekter, autorisering og overvåkning, 2. ”Disturbance handler” – iverksette tiltak, 3. Ressursallokering – allokering av ressurser i organisasjonen og 4. Forhandler – representerer organisasjonen i forhandlinger. Disse formelle lederoppgavene er felles for alle ledere i organisasjoner (Mintzberg 1980). Med lederrollen menes det i denne sammenheng både toppledere og mellomledere i organisasjoner. Topplederrollen innebærer i min studie å ha strategisk ansvar i form av å utforme strategier og vise retning, mens mellomlederrollen vil si å ha fagansvar i betydning av å delegere faglige oppgaver. Jeg velger å fokusere på to aspekter ved lederrollen i den flate organisasjonen: 1. Lederrollen og 2. Lederens autoritetsgrunnlag. Disse aspektene har blitt valgt, fordi de anses som sentrale elementer for å beskrive hvordan lederrollen ser ut i organisasjonen.

1. *Lederrollen.* I flate organisasjoner vil kjennetegnene ved lederrollen endre seg betydelig i forhold til den mer tradisjonelle hierarkiske lederrollen. Lederoppgavene vil primært være de samme (Jf. Mintzberg 1980), men måten man utfører disse oppgavene på vil være annerledes med en flat struktur. Man beveger seg fra transaksjonsorientert ledelse (kontroll) til transformasjonsorientert ledelse (felles visjon) (Bass 1990). Med transformasjonsledelse menes det ledere som benytter seg av en idealisert innflytelse, inspirerende motivasjon,

intellektuell stimulering og individualisert oppmerksomhet (Bass 1985). Transformasjonsorienterte ledere blir oppfattet som inspirerende for ansatte ved at de har evnen til å imøtekomme ansattes emosjonelle behov og stimulere ansatte til å jobbe (Bass 1990, 21). Lederrollen i slike organisasjoner vil dermed ha en mer tilretteleggende, koordinerende og igangsettende funksjon, og i mindre grad kontroll- og rapporteringsfunksjoner (Hillestad 2008a, 182). Den vil i større grad basere seg på uformell kontakt, delegering, tilrettelegging og ansvarliggjøring ("empowerment") (Hillestad 2003). Ledelsesformen vil også bygge i større grad på selvledelse på medarbeidernivå i organisasjonen (Hillestad 2002, 2008a). Lederen vil på den måten fungere mer som coach for medarbeidere i organisasjonen (Hillestad 2008a), og vil ifølge Mintzberg (1998) prøve å inspirere kunnskapsmedarbeidere til å gjøre en bedre jobb. Som Yukl (2010, 369) poengterer om lederrollen i selvstyrte team: "One leadership role that is especially important when the team is formed is to serve as a coach, facilitator, and consultant to the team". Ledere må i større grad peke retning i selvstyrte team (Druskat og Wheeler 2004).

Oppsummert kan man framstille forskjellen mellom å lede hierarkiske organisasjoner og flate organisasjoner på denne måten:

Ledelsesform	Organisasjonsform	
	Hierarkiske	Flate strukturer/team
Kontrollerende/formell, vektlegging av strukturer og regler	Tradisjonelle/byråkratiske organisasjoner	
Delegerende/uformell, relasjonelle ferdigheter og empowerment		Moderne kunnskapsorganisasjoner

Figur 2. Forholdet mellom ledelsesform og organisasjonsform (Hillestad 2000).

Hillestad (2003) begrunner bakgrunnen for endringene i lederrollen slik: "I mange av dagens organisasjoner kan det synes som om det tradisjonelle forholdet i denne relasjonen til en viss grad er endret, blant annet som følge av færre strukturer og økt delegering av ansvar".

2. *Lederens autoritetsgrunnlag.* Med autoritet menes det i denne sammenheng at en leder kan ta beslutninger for andre uten at det stilles et spørsmålstegn ved de beslutningene lederen tar i organisasjonen (Strand 2002). I byråkratiske organisasjoner eller hierarkiske organisasjoner har ledere autoritet ut ifra posisjonen (legal-formell autoritet) man besitter (Strand 2002,

2007). Lederens autoritet i flate organisasjoner vil skifte egenskap med hensyn til autoritetsgrunnlaget i hierarkiske organisasjoner. Det viktigste verktøyet for ledere er ikke lenger makt og kontroll i dagens organisasjoner (Sandvik 2007). I flate og fleksible organisasjoner vil ledere ha innflytelse ut ifra de personlige egenskapene¹ og kompetansen man innehar, og ikke ut ifra stillingstittelen (Hillestad 2002, 2008a; Busch m.fl 2012). Lederens ekspertmakt er basert på at man har fagkunnskaper og erfaringer innenfor en situasjon og god tilgang til kunnskap på feltet (Strand 2002, 202). En årsak til det nye kravet til lederrollen med hensyn til autoritetsgrunnlaget kan skyldes kompetansesamfunnet og nye former for informasjons- og kommunikasjonsteknologi (Busch m.fl 2012, 331). Som Hillestad (2008a, 175-176) påpeker i forhold til lederens autoritetsgrunnlag: ”Den legal-formelle autoriteten er ikke nødvendigvis tilstrekkelig, spesielt ikke i bedrifter hvor hierarkiene flates ut og den enkelte arbeidstaker er mer autonom og har makt i egenskap av å besitte og kontrollere kritisk individavhengig kunnskap”. I min oppgave er det fokus på hvilke autoritetsgrunnlag som oppstår i den flate organisasjonen, og hvor det blir sett på hvilken innvirkning autoritetsgrunnlaget vil ha på ledere.

2.4.1 Lederutfordringer i flate organisasjoner

I flate organisasjoner vil det oppstå en rekke utfordringer ifølge akademikere som Hillestad (2002, 2003, 2008a), Colbjørnsen (2002, 2003), Druskat og Wheeler (2004), Sørhaug (2004) og flere. Hillestad (2008a) påpeker at det i flate organisasjoner er mer behov for ledelse, både når det gjelder administrativ og relasjonsbasert ledelse. Det innebærer på den ene siden koordinering av arbeidsprosesser, kontroll av arbeidsprosesser, rutiner og oppgaver. På den andre siden innebærer det mer mellommenneskelige egenskaper som oppfølging, coaching og en tilstedeværende leder som er tydelig og klar (Hillestad 2008a). Bakgrunnen for behovet for mer ledelse skyldes primært mangel på strukturer og faste rammer som hierarkier og rutiner. Dette kan medføre til mangel på oversikt i en flat organisasjon (Colbjørnsen 2003). I min studie vil behov for mer ledelse innebære å sette tydelige prioriteringer, mål og forventninger om hvordan man skal arbeide i organisasjonen.

Ut ifra akademiske tekster av Hillestad (2002, 2003, 2008a) og Colbjørnsen (2002, 2003) er det hensiktsmessig å foreta en egen inndeling av lederutfordringer i tre dimensjoner: 1. Arbeidstakernes kompetanse, 2. Administrativ koordinering og 3. Personaloppfølging av

¹ Med personlige egenskaper mener jeg i denne sammenheng en leder som baserer seg på sin personlighet i form av relasjonelle ferdigheter for å oppnå autoritet i organisasjonen.

medarbeidere. Disse tre dimensjonene er typiske utfordringer i flate og fleksible organisasjoner som er mest relevante for å forstå lederutfordringene som oppstår i Oljedirektoratet. Jeg forventer blant annet at noen av egenskapene ved disse dimensjonene kan oppstå i større grad, mens andre trekk ved dimensjonene vil oppstå i mindre grad i den flate organisasjonen. Nedenfor følger noen lederutfordringer som kan oppstå langs disse tre dimensjonene.

1. *Arbeidstakernes kompetanse.* Kunnskapsmedarbeidernes holdninger til arbeid i organisasjoner kan skape konsekvenser for relasjonen mellom leder og medarbeider (Hillestad 2002). Kunnskapsmedarbeidere liker å ha autonomi, og liker ikke å bli ledet av andre (Davenport 2005; Swart 2007). Den økte delegeringen i flate organisasjoner vil medføre at ledere delegerer fra seg noe av sin myndighet, kontroll og innflytelse. Det vil kunne skape utfordringer for ledere med hensyn til å foreta avveining om hvor mye makt og beslutningsmyndighet ledere bør delegerer til sine medarbeidere (Hillestad 2008a, 186). Kunnskapen vil nemlig være hos den enkelte ansatte og ikke hos arbeidsgiveren. Det gjør at makten skyves i favør av de ansatte i organisasjonen (Haukedal 2011, 79). En annen utfordring med lederrollen er at det kan dannes uformelle lederroller på bakgrunn av kompetansen og erfaringen medarbeidere har. De formelle lederne kan dermed være fraværende i organisasjonen ved at de har flere roller og funksjoner å ivareta (Hillestad 2008a, 187).

2. *Administrativ koordinering.* Det kan oppstå en rekke utfordringer med å utøve administrativ ledelse i forhold til koordinering av arbeidsprosesser og kontroll av arbeidsprosesser. En sentral utfordring for ledere i flate organisasjoner er spørsmålet om ledere skal basere seg på en passiv vs. aktiv rolle (Hillestad 2003). Med aktiv lederrolle menes det at ledere kontrollerer arbeidet ved gi tilbakemeldinger og forventninger til sine medarbeidere. En passiv lederrolle vil si at man gir tilbakemeldinger på handlinger dersom det har oppstått en feil (Sandvik 2007). Bakgrunnen for dette er at ledere i slike organisasjoner hele tiden må foreta prioriteringer mellom grad av ordregiving og kontroll på den ene siden og delegering av ansvar, ydmykhet og tilrettelegging på den andre siden (Hillestad 2002, 2003). Ledere tenker på den ene siden at det er viktig med delegering av ansvar og at medarbeidere tar mer ansvar for eget arbeid. På den andre siden tenker mange ledere at det er behov for å ha kontroll fordi de er ansvarlige for medarbeidere hvis de bryter regler og instruksjoner eller hvis de ikke tar sentrale beslutninger i organisasjonen (Colbjørnsen 2002, 2003). Empirisk forskning om ledelse av selvstyrte team viser følgende: "Case studies have shown that

external leaders who struggle with their role usually end up exerting too much control, which then undermines the self-managing teams ability to get work done” (Druskat og Wheeler 2004, 67).

3. *Personaloppfølging av medarbeidere.* Lederrollen i flate organisasjoner kan ha en del implikasjoner for muligheten til å følge opp medarbeidere i organisasjonen. Colbjørnsen (2002, 2003) mener at tydeligere forventninger og klarere tilbakemeldinger fra lederne er en av de sentrale lederutfordringene med hensyn til myndiggjøring. Medarbeidere stiller også krav om å ha mer frihet og samtidig få klare forventninger og klare tilbakemeldinger fra lederne sine om arbeidet sitt (Colbjørnsen 2002). Blant annet vil uklare myndighets- og ansvarsforhold for medarbeidere innebære at ledelsen framstår som motstridende og utydelig (Colbjørnsen 2002, 392). Torgersen og Steiro (2009, 93) framhever slik hva ledere må bli tydeligere på: ”Enkelte ledere kan nok bli tydeligere når det gjelder å hjelpe sine medarbeidere med å sette grenser samt bidra til at de ansatte finner måter å mestre utfordringer på”. Ledere vil ha flere medarbeidere i organisasjonen. Dette kan skape mindre stabilitet i relasjonen mellom leder og medarbeider som kan ha en påvirkning på muligheten for jevnlig oppfølging (Colbjørnsen m.fl 1999, 24).

I flate organisasjoner kan det også oppstå et større kontrollspenn for ledere enn i hierarkiske organisasjoner (Worthy 1950; Ghiselli og Siegel 1972). Med kontrollspenn menes det i denne sammenheng hvor mange ansatte ledere har ansvar for i organisasjonen, og i hvilken grad de har kapasitet til å lede de man har ansvar for (Jablin 1987). Stort kontrollspenn innebærer at ledere i slike organisasjoner vil ha ansvar for mange under seg i motsetning til ledere i hierarkiske organisasjoner (Worthy 1950; Ghiselli og Siegel 1972). I store organisasjoner vil det generelt være flere hierarkiske nivå og en større ledelse enn i små organisasjoner (Davison 2003, 26). Det store kontrollspennet kan være utfordrende for ledere å håndtere, og gjør lederrollen vanskeligere. Dette vil kunne ha en innvirkning på lederens evne til å følge opp medarbeidere tilstrekkelig nok. Ledere i flate organisasjoner vil ikke kunne gi alle ansatte like god oppfølging (Ghiselli og Siegel 1972).

2.5 Empiriske forventninger ut ifra teori og problemstilling

I denne delen vil jeg presentere mine empiriske forventninger om flat struktur og lederrollen. Mine forventninger er basert på tidligere teoretiske antakelser, hvor jeg har tatt utgangspunkt i Assmann (2008) sin bok ”Teamorganisering: veien til mer fleksible organisasjoner” og

tidligere forskning på feltet. Forventningene blir også formulert ut ifra min overordnende problemstilling: *Hvordan oppfattes flat struktur og lederrollen, og hvilke konsekvenser har det på organisasjonen?*, samt forskningsspørsmål 1 og forskningsspørsmål 2. De blir vurdert opp imot informantenes utsagn i studien. Forventningene blir brukt som verktøy for å forklare mine empiriske funn, og om disse forventningene er i samsvar eller ikke med funnene.

2.5.1 Forventninger om flat struktur

Antall hierarkiske nivå

Jeg antar at den flate organisasjonen i Oljedirektoratet vil ikke ha færre enn to hierarkiske nivå, fordi det er ingen organisasjoner som kan være rendyrkede med ingen hierarkiske nivå. Det antas at det er to hierarkiske nivå på papiret i organisasjonen, men at det i praksis er flere enn to hierarkiske nivå i Oljedirektoratet. En bakgrunn for dette kan være at informantene vil tolke flat struktur ulikt i forhold til hva som står formelt på papiret i organisasjonen.

Oppgavefleksibilitet

Jeg forventer at den flate organisasjonsstrukturen i Oljedirektoratet gjør at man på en bedre måte kan flytte personer og oppgaver der det er behov for det. Det forventes også at man vil kunne utnytte kompetansen på en mer effektiv måte med denne fleksibiliteten. Jeg forventer at ulempene med oppgavefleksibiliteten vil berøre både ledere og medarbeidere. Det forventes at ulempene for ledere er at man vil ha mindre kontroll over ressursene når medarbeidere kan flytte rundt i organisasjonen. Jeg antar videre at medarbeidere vil kunne oppleve høy arbeidsbelastning ved at man kan delta i mange lag og prosjekter samtidig i den flate organisasjonen. Det forventes også at noen medarbeidere vil være mindre synlige ovenfor ledelsen på grunn av større frihet til å jobbe i flere lag og prosjekter.

Myndiggjøring

Jeg forventer at medarbeidere opplever stor grad av myndiggjøring fordi de har muligheten til å forme sine egne arbeidsoppgaver. Fordelen med myndiggjøring antas å være at medarbeidere i større grad kan stimuleres til innovasjon og økt motivasjon. Det forventes også at myndiggjøring kan ha en negativ påvirkning på produksjonen i forhold til kostnads-effektivitet.

2.5.2 Forventninger om lederrollen med en flat struktur

Styring av lag og medarbeidere

Det forventes at ledere vil ha en mer distansert rolle i en flat struktur som Oljedirektoratet sammenlignet med hierarkiske ledere, og man vil i mindre grad involvere seg i den daglige driften i organisasjonen. Ledere vil ha mindre fokus på kontrollmekanismene og mer fokus på å vise retning, veilede og delegere ansvar i den flate organisasjonen. En tydeligere forventning mellom ledere og lag/medarbeidere i betydning av hvordan man skal arbeide vil være mer krevende i en slik organisasjon, fordi det er færre formelle regler og rutiner. Jeg forventer også at egenskapene ved lederrollen vil skape etterspørsel etter tydeligere ledelse i organisasjonen.

Autoritetsgrunnlag

Jeg antar at autoriteten og innflytelsen ledere har på lag/medarbeidere i Oljedirektoratet i større grad vil være basert på den faglige kompetansen, og i mindre grad basert på den formelle stilling i organisasjonen. Bakgrunnen for at faglig kompetanse er viktig er at kunnskapsmedarbeidere har viktig faglig ekspertise i organisasjonen, som gjør at ledere må i større grad kjenne til kunnskapsmedarbeidernes fagområde.

2.5.3 Forventninger om lederutfordringer i flate organisasjoner

Kontroll vs. delegering

En tradisjonell utfordring for ledere i organisasjonen er å balansere mellom detaljstyring og å la lag jobbe selv. Jeg antar at en slik lederutfordring oppstår i Oljedirektoratet, som kan henge sammen med at det oppstår behov for både struktur og fleksibilitet i organisasjonen. Det forventes at i noen situasjoner vil ledere kontrollere lag/medarbeidere, mens i andre situasjoner vil ledere delegere mest mulig ansvar til lag/medarbeidere i organisasjonen.

Kontrollspenn

Jeg forventer at lederrollen i flate organisasjoner er mer omfattende enn i hierarkiske organisasjoner på grunn av at det kan oppstå et stort kontrollspenn for ledere. Det antas at kontrollspennet vil være større jo flatere og færre hierarkiske nivå organisasjonen har. Det forventes at uten et mellomnivå vil lederne ha flere ansatte å forholde seg til i den flate organisasjonen. I tillegg forventer jeg at kontrollspennet vil medføre til at ledere vil ha mindre jevnlig oppfølging av medarbeidere i organisasjonen. Det innebærer blant annet å være i stand til å oppdage konflikter på et tidligere tidspunkt. Ledere vil kunne ha et kapasitetsproblem

med henhold til å innhente informasjon, fordi det eksisterer færre kommunikasjonsnivåer og ingen mellomledernivå man kan delegerer ansvar ned til.

Organisatoriske tiltak

Det forventes her at mangelen på et formelt mellomnivå i organisasjonen vil medføre til at man vil innføre ett nytt hierarkisk nivå for å styrke lederens mulighet til å følge opp medarbeidere i organisasjonen.

2.6 Oppsummering

Jeg har i dette kapitlet redegjort for sentrale kjennetegn ved flate organisasjoner, lederrollen og lederutfordringer som kan oppstå med en slik struktur. Det har blitt vist hvordan flat struktur kan ses ut ifra tre dimensjoner: antall hierarkiske nivå, oppgavefleksibilitet og myndiggjøring. Jeg har vist at antall hierarkiske nivå oppfattes på flere ulike måter, oppgavefleksibilitet handler om å utnytte ressurser og kompetansen på en fleksibel og dynamisk måte samt at myndiggjøring er viktig for å kunne gi kunnskapsmedarbeidere ansvar og tillit. Videre har jeg vist hvordan lederrollen vil ha en annen karakter i den flate organisasjonen med vekt på avstandsledelse, bruk av relasjonelle ferdigheter og delegering av ansvar i organisasjonen. Det har blitt framhevet ut ifra faglitteraturen hvilke typiske lederutfordringer som kan oppstå med en flat struktur. Noen av utfordringene er behovet for mer ledelse, å balansere mellom å ha en distansert rolle og aktiv rolle i arbeidsprosessene samt mindre jevnlig oppfølging av medarbeidere. Ut ifra teoretiske antakelser har jeg formulert en rekke forventninger om flat struktur, lederrollen og lederutfordringer. Jeg har forventet at det kan oppstå både positive og negative konsekvenser på flat struktur, lederrollen og lederutfordringer i Oljedirektoratet.

Kapittel 3 – Metodisk tilnærming

I dette kapittelet vil jeg presentere den metodiske tilnærmingen jeg har brukt for å besvare min problemstilling. Den metodiske tilnærmingen skal vise framgangsmåten og begrunnelsen av framgangsmåten min for å komme fram til et fruktbart svar på min problemstilling. Begrepet metode betyr konkrete framgangsmåter for opplegg og gjennomføring av spesifikke vitenskapelige studier (Grønmo 2004, 29).

Jeg vil i dette kapittelet først se på et casestudie som forskningsmetode, og gi en begrunnelse for hvorfor jeg har valgt å anvende et casestudie, før jeg ser på datagrunnlaget for studien min. Deretter vil jeg se på egenskapene ved intervju og dokumentanalyse, hvor jeg vil begrunne hvorfor jeg har brukt disse datakildene og si noe om fordelene og utfordringene i min studie ved å bruke disse to kvalitative datatypene. I neste del vil jeg foreta en vurdering av datamaterialets reliabilitet og validitet, hvor jeg vil se på styrkene og svakhetene ved mitt datamateriale. Til slutt ønsker jeg i studien min å drøfte muligheten for å generalisere.

3.1 Forskningsmetode – Casestudie

Valg av forskningsmetode er avhengig av flere faktorer og betingelser i samfunnsvitenskapelige studier. Det er vanlig i samfunnsvitenskapen å skille mellom kvalitativ metode og kvantitativ metode (Grønmo, 2004). Kvalitative metoder har ofte som formål å oppnå en forståelse av sosiale fenomener, hvor fortolkningen er en viktig betydning (Thagaard 2009, 11). I kvalitative analyser finnes det ingen standardiserte analyseteknikker, men er mer preget av fleksibilitet og basert på generelle strategier (Grønmo 2004, 245). Kvantitative metoder på den andre siden har som hensikt å skaffe systematisk sammenliknbare opplysninger om flere fenomener. Opplysningene er uttrykt i form av tall og man foretar analysen ut ifra det mønsteret som framkommer i tallmaterialet (Hellevik 2002, 13). En slik metode baserer seg på statistiske metoder og standardiserte analyseteknikker i motsetning til kvalitativ analyse (Grønmo 2004, 267). Kvantitative studier kan enkelt kontrolleres og gjentas av andre forskere senere (King m.fl 1994, 3). Jeg har brukt kvalitativ metode for å samle inn data. Det har blitt brukt semistrukturert intervju og kvalitativ innholdsanalyse av offentlige dokumenter og interne dokumenter i Oljedirektoratet.

I denne oppgaven har jeg brukt casestudie som forskningsmetode for å belyse studiens problemstilling. Casestudie er en forskningsmetode som er mye brukt i samfunnsvitenskapelige studier og i andre fagdisipliner. Forskningsmetoden blir blant annet brukt

innenfor fagområder som psykologi, sosiologi, statsvitenskap, antropologi og management (Andersen 1997, 9). Det finnes mange definisjoner på hva casestudie er i faglitteraturen. Ifølge Grønmo (2004, 90) skal casestudier utvikle en helhetlig forståelse av den enheten som studeres. Denne enheten anses som unik og vitenskapelig interessant selv om den ikke er en del av et større univers (Grønmo 2004, 90). I likhet med Grønmo definerer Andersen (1997) casestudie på en nokså lik måte. Andersen (1997, 19) definerer casestudier som studier som fokuserer på en eller noen få enheter og mange variabler, og sammenhengene nøstes opp i sin sosiale og historiske kompleksitet. Svakheten med disse to er at de er for generelle til å kunne få bedre innsikt og forståelse for hva casestudie er. Det vil derfor være nødvendig å benytte seg av Yin (1989) sin definisjon, som er mer spesifikk og teknisk i sin form. Casestudie blir ofte brukt som forskningsmetode når forskningsspørsmålene er ”hvordan” og ”hvorfor”, ikke er behov for å kontrollere hendelser og når det er fokus på nåværende hendelser (Yin 2009, 8). Yin (1989, 23) definerer mer konkret hva casestudier er slik:

Casestudie er en empirisk undersøkelse som:

- Undersøker et nåværende fenomen utdypende innen sin naturlige kontekst, der
- Grensene mellom fenomen og kontekst er uklart, og hvor
- Flere datakilder og forskningsmetoder blir brukt som sammenfaller i en triangulær måte.

Den store fordelen med denne definisjonen er at den er godt avgrenset og tydelig. Yin sier også klart hvordan datainnsamlingen skjer og de ulike tilnærminger for hvordan man skal analysere data. I tillegg er det lettere å skille casestudier fra andre forskningsmetoder som spørreundersøkelser, historie og eksperimenter. Casestudie er en hensiktsmessig forskningsstrategi for studien min, fordi det kan bidra til å utforske nærmere om hvordan Oljedirektoratet fungerer. Problemstillingen min i studien omfatter mye informasjon om case Oljedirektoratet, som gjør det hensiktsmessig å bruke en slik intensiv metode. Forskningsspørsmålene er dessuten rettet mot hvordan ting er i organisasjonen, og samtidig er det ikke behov for å kontrollere uforutsette hendelser. Studien fokuserer også på den nåværende situasjonen i organisasjonen. Det vil si at det blir sett på dagens flate struktur og lederrollen, og ikke hvordan det var før.

3.2 Datakilder

Valg av datagrunnlag vil være avhengig av emnet og studiens problemstilling. Casestudier baserer seg på metodetriangulering og datatriangulering (Yin 2009). Man benytter seg av mange datakilder slik som dokumenter, arkivmateriale, intervju, direkte observasjon, deltakende observasjon og fysiske gjenstander (Yin 2009, 101). Datagrunnlaget for studien er to kvalitative datatyper: semistrukturert intervju og kvalitativ innholdsanalyse i form av dokumenter.

I samfunnsvitenskapelige studier er det normalt å skille mellom primære datakilder og sekundære datakilder (Everett og Furseth 2012, 132). Med primærdata menes det kilder som er førstehånds fremstilt, og det betyr datakilder som forskeren har laget selv på et bestemt tidspunkt (Everett og Furseth 2012, 132). Mens sekundære data er data som har fortolket og analysert de primære dataene (Everett og Furseth 2012, 133). Metodetriangulering er ofte vanlig i samfunnsvitenskapelige studier. Det innebærer at en studie kombinerer ulike data og metoder for å belyse problemstillingen i studien (Grønmo 2004, 55). I denne studien har jeg brukt både primærdata og sekundærdata for å svare på problemstillingen min. Av sekundærdata (skriftlige data) har jeg fått tilgang til en rekke rapporter, evalueringer, undersøkelser om ledelse og fordeler og ulemper med organisasjonsformen. Dokumentene ble valgt ut siden de fleste dokumentene var relevante for å beskrive hvordan organisasjonen formelt sett fungerer på papiret. De offentlige dokumentene fikk jeg tak i gjennom Oljedirektoratets hjemmeside (www.npd.no). Jeg søkte også opp begreper som flat struktur, organisasjonsstruktur og omorganiseringen i Oljedirektoratet via Google (www.google.no), Google Scholar (www.scholar.google.no), og bibliotekbasen Bibsys (www.ask.bibsys.no). Bakgrunnen for at jeg gjorde dette var at jeg allerede visste at det eksisterte forskning om Oljedirektoratet og innføringen av flat struktur, noe som gjorde det lettere for meg å finne relevant informasjon om organisasjonen offentlig.

Primærdata har også blitt brukt i tillegg til sekundærdata. Jeg har brukt primærdata i form av intervju med ledere og ansatte, og e-post korrespondanse med ansatte i Oljedirektoratet. Det har blitt brukt primærdata for å få fram oppfattelsene om hvordan organisasjonen fungerer i praksis med hensyn til å utføre arbeid og utøvelse av lederrollen i en flat organisasjon. Dokumentene og intervjuene skal med det supplere hverandre. Offentlige dokumenter, interne dokumenter og intervjuene gir meg til sammen subjektive beskrivelser av hvordan organisasjonen fungerer, og fordeler og ulemper som faktisk oppstår i organisasjonen. Den

store fordelen med å benytte seg av metodetriangulering er at man anvender mange ulike datakilder (Yin 2009, 114-115). Dette gir muligheten til å gi mer allsidig beskrivelse av organisasjonen. Jeg har også vært i møter med Oljedirektoratet. Under møtene har jeg fått bedre kunnskap om konkrete utfordringer med lederrollen og noen utfordringer generelt i den flate organisasjonen. Møtene i Oljedirektoratet har jeg ikke brukt direkte i analysen min, men det har fungert som et bakteppe for å få innblikk i hvordan organisasjonen fungerer.

Det viktigste datagrunnlaget for studien min er basert på følgende primærkilder (intervju og e-post korrespondanse med ansatte) og sekundærkilder (offentlige dokumenter og interne dokumenter):

Primærkilder	Sekundærkilder
Intervju med ledere, medarbeidere, fagkoordinatorer og tillitsvalgte i Oljedirektoratet.	Gundersen, Bjørn Helge og Tore Hillestad. 2001. Fra hierarki til selvstyrte team – erfaringer fra en radikal omorganiseringsprosess.
E-post korrespondanse med ansatte i Oljedirektoratet.	Laudal, Thomas, Lindøe, Preben H. og Sverre Nesvåg. 2002a. Oljedirektoratet – et forvaltningspolitisk unntak? Stavanger: Rogalandsforskning. Gundersen, Bjørn Helge. 2000. Selvstyrte team eller team på selvstyre. En evaluering av organisasjonsmodell og omorganiseringsprosessen i Ressursdivisjonen i Oljedirektoratet. Kilhus, Asgeir S. 2008. Myndiggjøring i selvstyrte lag: en kvalitativ undersøkelse av utfordringer ved koordinering og intern samhandling i en flat organisasjon. Masteroppgave i Sosiologi. Wadel, Carl Cato. 2007. Medarbeidersamhandling og medarbeiderledelse i en lagbasert organisasjon. Doktorgradsavhandling i Psykologi. Oljedirektoratet. 2011a. Om Oljedirektoratet. Østebø, Gunnar Mån. 2010. Presentasjon av Oljedirektoratets organisasjon. Oljedirektoratet. 2011b. Laghåndboka.

Figur 3. Oversikt over datagrunnlaget for studien.

3.3 Intervju

Jeg har i studien anvendt semistrukturert intervju. Semistrukturert intervju innebærer at forskeren selv holder samtaler med respondentene eller i grupper (DiCicco-Bloom og F. Crabtree 2006, 40). Før jeg fikk avtalt intervju måtte jeg velge ut hvilke informanter jeg mente ville være relevante å intervju for studien min, noe som leder oss over til hvilke utvalgstyper jeg har brukt i studien min.

3.3.1 Strategisk utvalg

Thagaard (2009, 55) framhever følgende om utvalget av undersøkelsen: ”Spørsmålet om hvem forskeren skal få informasjon fra, innebærer å definere det utvalget undersøkelsen baserer seg på”. Studier kan basere seg på forskjellige utvalgstyper: populasjonsstudier (utvalg som omfatter hele universet), pragmatisk utvalg, sannsynlighetsutvalg, strategisk utvalg og strategisk valg av case (Grønmo 2004).

I min studie er informantene i intervjuene basert på et strategisk utvalg. Strategisk utvalg i samfunnsvitenskapen vil si at man tar utgangspunkt i teoretisk forståelse av de samfunnsforholdene som studeres. Utvalget skjer ut ifra hvilke enheter som er mest relevante og interessante å inkludere i en studie på bakgrunn av teoretiske og analytiske formål (Grønmo 2004). I denne studien er informantene valgt bevisst av meg ut ifra deres egenskaper og stilling i organisasjonen. Utvalget er dessuten valgt ut ifra det Hellevik (2002) kaller for skjønnsmessig utvalg, som innebærer at jeg sammen med min kontaktperson i organisasjonen har valgt hvilke informanter som skal være med i utvalget. Med en slik utvelgingsmetode kan det oppstå noen ulemper for forskere. Hellevik (2002, 122) påpeker at en skjønnsmessig utvelging kan være en ulempe for forskere hvis forskere velger enheter som stemmer godt overens med sine antakelser. På den andre siden kan dessuten en slik utvelging medføre at forskere kan ha mindre eller større mulighet for å bekrefte sine hypoteser og antakelser i studien sin (Hellevik 2002, 122). I mitt utvalg har det vært litt utfordrende å få svar på mine forhåndsantakelser om flat struktur og lederrollen i Oljedirektoratet. Bakgrunnen for dette kan dels skyldes at utvalget kunne vært enda mer variert med tanke på informantenes posisjon og stilling i organisasjonen. Man kunne for eksempel ha intervjuet flere medarbeidere, fagkoordinatorer og tillitsvalgte som jobbet i ulike fagområder i organisasjonen. På grunn av omfanget har jeg ikke hatt muligheten til å gjennomføre flere intervju. Allikevel har jeg fått svar på mange av forhåndsantakelsene om emnet ved å velge dette utvalget bevisst ut ifra studiens formål og problemstilling.

Jeg har intervjuet totalt 19 informanter ved bruk av semistrukturert intervju. Informantene var ledere, medarbeidere, fagkoordinatorer og tillitsvalgte i Oljedirektoratet. Det ble intervju 9 ledere, 6 medarbeidere, 2 fagkoordinatorer og 2 tillitsvalgte i organisasjonen. Bakgrunn for å intervju disse informantene var for å få ulike og nyanserte oppfattelser om emnet mitt. For å intervju informantene reiste jeg to ganger til Stavanger. Den første intervjurunden ble gjennomført i juni i løpet av tre dager, mens den andre runden med intervju ble gjennomført i september. Det ble også sendt oppfølgingsspørsmål og utdypning av svar til informantene på e-post i etterkant av intervjuene. Nedenfor er en tabell som viser en oversikt over hvordan informantene fordeler seg og hvor lenge informantene har jobbet i organisasjonen.

Kategorier (Ansiennitet)	4-9 år	10-19 år	20+ år	Totalt
Direktører	2	2	5	9
Medarbeidere	2	1	3	6
Tillitsvalgte	1		1	2
Fagkoordinatorer	1	1		2
Totalt	6	4	9	19

Figur 4. Fordeling av informanter etter ansiennitet.

Tabellen viser et stort utvalg, hvor jeg har intervjuet informanter på alle nivå i organisasjonen. Dette viser en stor variasjon og bredde i utvalget mitt. Tabellen viser også at informantene i denne studien har lang fartstid og lang erfaring i organisasjonen. Blant annet har 9 av 19 informanter vært ansatt i 20 år som er omtrent halvparten av mitt utvalg. Samtidig er det også spredning ved at det er 6 informanter som har vært ansatt under 10 år i organisasjonen.

3.3.2 Intervjuprosessen

Det første steget i forberedelsene med datainnsamlingen var å utforme en intervjuguide for intervjuene mine. Ifølge Thagaard (2009, 99) er en intervjuguide et skjema med tema som forskeren skal få informasjon om. I intervjuguiden min hadde jeg et bestemt tema, teoretisk rammeverk og en problemstilling. Jeg utformet en rekke spørsmål ut ifra dette som jeg mente kunne belyse problemstillingen min. I tillegg bestemte jeg meg for å være veldig åpen om studien og formålet med studien min til informantene mine. Dette sikret jeg ved å sende et elektronisk brev (prosjektbeskrivelse og hensikten med studien) til informantene mine i forkant av intervjuene mine. I tillegg fortalte jeg mine informanter i begynnelsen av intervjuene om formålet og hensikten med studien min for å sikre mest mulig åpenhet under

datainnsamlingsprosessen. Gjennomføringen av intervjuene tok sted på to ulike møterom i Oljedirektoratet, som var preget av en rolig og behagelig atmosfære. Alle intervjuene ble holdt som en til en samtaleform mellom meg og hver av informantene, noe som innebærer at jeg intervjuet informantene som enkeltpersoner og ikke ved gruppeintervju (Jf. Thagaard 2009). Intervjuene mine varte mellom 30 minutter og 1 time, noe som ble avtalt på forhånd med informantene. Det ble gjort to pauser på 1 time totalt for hver dag i løpet av datainnsamlingsprosessen. To av mine informanter trakk seg i forkant på grunn av hektiske dager, men problemet ble løst ved at min kontaktperson i Oljedirektoratet ordnet intervju med to andre i organisasjonen.

Det er vanlig under intervjuene å stille først åpne spørsmål slik at informantene føler seg mer komfortable (DiCicco-Bloom og F. Crabtree 2006, 316). Forskeren vil under intervjuene ta utgangspunkt i de sentrale spørsmålene i intervjuguiden, men kan samtidig stille oppfølgingsspørsmål til informantene dersom det er nødvendig (Grønmo 2004; Thagaard 2009). Jeg forsikret meg under mine intervju å komme meg igjennom alle mine spørsmål i intervjuguiden, hvor jeg startet først med å stille åpne spørsmål og stilte senere oppfølgings-spørsmål der jeg mente det var viktig med hensyn til problemstillingen min. Å stille åpne spørsmål og oppfølgingsspørsmål var nødvendig da ikke alle informantene var like velvillig til å prate fritt om noen av emnene som ble tatt opp under våre samtaler. Informantene ble dessuten gitt muligheten til å stille spørsmål selv dersom det var noe de lurte på eller noe interessant de ville ta opp. En viktig del av gjennomføringen av intervjuene er at det skal være en god flyt mellom forskeren og informantene, og gode overganger mellom spørsmålene (Grønmo 2004, 163). Jeg prøvde å skape en uformell tone mellom meg og informantene under samtalene våre, samtidig som jeg hadde fokus på hva jeg var ute etter å finne ut. I tillegg prøvde jeg å ha en naturlig overgang mellom de ulike spørsmålene og temaene slik at det ble oppfattet som naturlig for informantene også.

Ifølge DiCicco-Bloom og Crabtree (2006, 319) er det viktig at forskere opprettholder at informasjonen under intervjuene er anonymt. I min studie sendte jeg en anmodning om informert samtykke på e-post til informantene mine i forkant av intervjuene. Samtlige informanter skrev også under på en samtykkeerklæring under intervjuene. I tillegg valgte jeg å forklare til informantene mine hvordan datamaterialet kom til å bli brukt i studien, og forsikret informantene om at navn ville bli anonymisert i oppgaven dersom det var ønskelig. Jeg ga også beskjed til informantene at de kunne trekke seg fra studien når som helst i

datainnsamlingsprosessen. En av informantene trakk seg fra studien i etterkant av intervjuet på grunn av manglende interesse og kjennskap til emnet. Lydopptak eller båndopptak blir gjerne brukt for å registrere dataene under intervjuene (Grønmo 2004; Thagaard 2009; DiCicco-Bloom og F. Crabtree 2006). Jeg brukte båndopptak under samtlige intervju for å registrere hva informantene sa under samtale. Det ble informert til informantene både i forkant og ved begynnelsen av intervjuene at jeg ville benytte meg av båndopptaker. Dette ble ikke sett på som et stort problem for informantene, men noen av informantene hadde en tendens til å se veldig ofte ned på båndopptakeren mens vi snakket sammen. Videre informerte jeg informantene om at all informasjon på båndopptakeren ville bli slettet når oppgaven ble ferdig.

I kvalitative studier er det vanlig å transkribere intervjuene (DiCicco-Bloom og F. Crabtree 2006). I etterkant av intervjuene fikk mange informanter tilsendt oppfølgingsspørsmål på e-post. Noen av informantene svarte derimot ikke på disse spørsmålene på e-post. Senere transkriberte jeg alle samtale ordrett slik det ble uttrykt på bånd. Dette gjorde jeg for å sikre at jeg ikke feiltolket deres uttalelser og meninger i samtalen, og på den måten kvalitetssikret jeg datamaterialet mitt. Transkripsjonene ble senere sendt til informantene slik at de hadde muligheten til å gjennomlese og korrekturlese transkripsjonene. Sentrale sitater med den aktuelle konteksten i ble til slutt sendt for godkjenning for å kunne bruke sitatene i oppgaven min. Datamaterialet ble sortert ved å sette opp en datamatriks langs hovedtemaene og informantens stilling i organisasjonen, hvor det ble sett på likheter og ulikheter i informantens utsagn ut ifra stillingen deres.

3.3.3 Fordeler med intervju

Det er en rekke fordeler med å bruke intervju som datainnsamlingsmetode i samfunnsvitenskapelige studier. Yin (2009, 102) framhever at fordelen med intervju er at de har fokus på selve emnet man skal belyse, og har som hensikt å gi god innsikt i kausale årsaksforklaringer og forklaringer på det man skal studere. Mine intervju har hatt som hensikt å få enda dypere innsikt om flat struktur og lederrollen i organisasjonen. Intervjuene har både fungert som supplerende verktøy og som et verktøy for å forklare nærmere om emnet i forhold til det som står i de formelle dokumentene til organisasjonen. En annen fordel med å foreta intervju ifølge Thagaard (2009, 87) er at de skal gi innsikt om erfaringene, tankene og følelsene til informantene. Styrken med intervju i studien er at jeg har intervjuet hele 19

informanter med ulike posisjoner i organisasjonen. Dette har bidratt til å gi meg mer nyansert bilde og innsikt i meningene til informantene om det overordnede emnet i studien min.

3.3.4 utfordringer med intervju

En rekke utfordringer kan oppstå under intervjusituasjonen mellom forskeren og informantene. Ifølge Grønmo (2004, 164) er et av de typiske problemene med intervju at kommunikasjonen kan være dårlig mellom forskeren og informanten. Under noen av mine intervju opplevde jeg at det ikke alltid var like god flyt i kommunikasjonen mellom meg og informantene. Blant annet virket det som om noen av informantene hadde en litt skeptisk holdning til forskningsprosjektet mitt. Dette kunne føre til noen misforståelser i forhold til noen av spørsmålene som ble stilt under samtalene med informantene, som hadde en innvirkning delvis på svarene jeg fikk fra disse informantene. Bakgrunnen for disse utfordringene kan skyldes at jeg ikke har hatt erfaring før med å gjennomføre intervju og holde samtaler med så mange informanter. Samtidig var det andre informanter som hadde en mer positiv holdning til forskningsprosjektet mitt, hvor kommunikasjonen mellom meg og informantene fungerte forholdsvis godt. Til tross for disse utfordringene prøvde jeg å tilpasse meg situasjonen ved å stille tydelige og presise spørsmål for å unngå misforståelser under samtalene.

Den andre utfordringen som kan oppstå under intervjusamtaler er at informantene kan svare på spørsmål slik forskeren ønsker at de skal svare (Grønmo 2004; Yin 2009; Thagaard 2009). I noen tilfeller oppfattet jeg at informantene prøvde å svare på spørsmålene mine basert på hva jeg var ute etter å finne ut. Dette var jeg klar over at kunne oppstå, og prøvde å unngå å stille ledende spørsmål under samtalene. Samtidig måtte jeg stille oppfølgingsspørsmål under intervjuene, noe som kunne bli oppfattet som ledende spørsmål for noen av informantene. Oppfølgingsspørsmålene ble derimot stilt for å få samtalene på riktig spor, og for å få noen av informantene til å åpne seg og snakke fritt om de ulike emnene. En tredje utfordring med intervju kan være ifølge Thagaard (2009, 105) at informantene ønsker å sette seg i et bedre lys og utrykke et ønske om å gjøre et godt inntrykk. I mine intervju forsøkte jeg å forhindre dette problemet ved å stille åpne oppfølgingsspørsmål gjennom å be informantene om å utdype eller konkretisere svarene de ga på de ulike emnene. Jeg opplevde dessuten at noen av informantene viste lite interesse for forskningsprosjektet mitt ved å svare relativt kort på mine spørsmål. Andre informanter var mindre villige til å svare på spørsmål som handlet direkte om utfordringer i organisasjonen. For å unngå at disse problemene oppsto stilte jeg disse

spørsmålene litt lengre ut i intervjuene. Et annet problem som kan oppstå er at man ikke lytter godt nok til hva informantene sier under intervjusamtalene (Thagaard 2009). Jeg mener at jeg lyttet tilstrekkelig nok på informantene til at jeg kunne stille de rette oppfølgingsspørsmålene under samtalene. Samlet sett opparbeidet jeg meg større erfaring med å gjøre intervju og fikk unngått de feilene jeg gjorde i begynnelsen av mine intervju. På denne måten fant det sted en læringsprosess under datainnsamlingen i studien min.

3.4 Dokumentanalyse

Dokumenter spiller en eksplisitt rolle i all datainnsamling når man benytter seg av casestudie som forskningsmetode (Yin 2009, 103). Som jeg nevnte tidligere bruker jeg kvalitative data som offentlige dokumenter og interne dokumenter i studien min. Kvalitativ innholdsanalyse vil si at man går igjennom dokumenter med sikte på å kategorisere innholdet og registrere data som er relevante for problemstillingen (Grønmo 2004, 187). En systematisk gjennomgang av relevante dokumenter er viktig i all datainnsamlingsplan (Yin 2009, 103). Jeg har brukt interne dokumenter, evalueringsrapporter og undersøkelser om Oljedirektoratet både for å beskrive hvordan organisasjonen er organisert og få generell innsikt i fordeler og ulemper med hensyn til organisering og lederrollen. Det som skiller dokumentanalyser fra andre datatyper ifølge Thagaard (2009, 62) er at dokumenter er i stor grad skrevet med et annet formål enn det som nødvendigvis er forskeren sin formål. Alle de tilgjengelige dokumentene jeg har benyttet meg av er blitt skrevet med et annet formål og tilnærming om Oljedirektoratet enn det som er formålet med studien min.

Som Yin (2009, 103) påpeker er dokumenter i casestudier viktige først og fremst for å underbygge eller forsterke sentrale poeng fra andre datakilder i studien. Dokumentene i studien blir anvendt for å underbygge sentrale poeng med andre kilder som intervju. Tilgang til dokumentene og selve innsamlingen av dokumentene har vært lite problematisk å få tak i, fordi mange av de offentlige dokumentene har vært lett tilgjengelige på Oljedirektoratets hjemmeside. I tillegg har mange forskere skrevet mye om omorganiseringen av Oljedirektoratet for 10 år siden, som er lett tilgjengelig på internett. De interne dokumentene fikk jeg oversendt på e-post fra min kontaktperson i organisasjonen. Disse dokumentene har i grunn ikke vært vanskelige å få tilgang på, fordi det allerede var etablert et samarbeid med organisasjonen på det tidspunktet.

3.4.1 Fordeler og utfordringer med dokumentanalyse

En av de største fordelene med å bruke dokumenter som datamateriale i casestudier er at dokumentene er informative om bestemte forhold. Det vil si at de inneholder navn, referanser og detaljer av hendelser (Yin 2009, 102). Et eksempel på det i min studie er det interne dokumentet ”Laghåndboka 2011” som inneholder detaljerte beskrivelser av hvordan Oljedirektoratet er organisert og hvordan organisasjonen skal fungere. Den andre styrken ved å anvende dokumenter er at de dekker et bredt felt i forhold til tid, mange hendelser og mange settinger (Yin 2009, 102). Dokumentet av Administrativt forskningsfond med tittel ”Selvstyrte team eller team på selvstyre. En evaluering av organisasjonsmodell og omorganiseringsprosessen i Ressursdivisjonen i Oljedirektoratet”, og dokumentene av Rogalandsforskning med tittel ”Oljedirektoratet - et forvaltningspolitisk unntak?” og ”Oljedirektoratet mellom politikk, forvaltning og moderne organisasjonstenkning” er slike eksempler. Disse dokumentene dekker en bred tidsperiode om mange hendelser i forbindelse med omorganiseringen til flat struktur i organisasjonen. En annen fordel med å benytte seg av slike sekundærkilder er at de er lett sporbare og tilgjengelige senere for andre forskere. Fordelen med å benytte seg av interne dokumenter er at man får fram organisasjonen sin egen framstilling av hvordan en er organisert.

Utfordringene med å anvende dokumenter ifølge Yin (2009, 102) er at det kan være vanskelig å finne dokumenter, oppstår rapporteringsskjevhet, forskeren kan partisk velge dokumenter eller at man ikke får tilgang på de ønskede dokumentene. I mitt tilfelle har ikke de overnevnte problemene vært problematiske, da jeg har hatt nok tilgang på relevante dokumenter, både interne og offentlige. Dokumentene har blitt valgt selektivt, men samtidig har jeg tatt forbehold med ikke å overse andre dokumenter som er av relevans for studien min. En svakhet med å anvende interne dokumenter er at andre forskere ved senere anledninger vil kunne få problemer med å få tilgang til dokumentene. I tillegg vil en annen svakhet være at de fleste interne dokumentene er farget av et positivt og subjektivt synspunkt på hvordan organisasjonen er organisert og hvordan den fungerer. Denne utfordringen var jeg klar over og har tatt forbehold for at beskrivelsen av organisasjonen kan være subjektiv.

3.5 Vurdering av reliabilitet og validitet

I samfunnsvitenskapelige studier er det vanlig å skille mellom reliabilitet og validitet for å vurdere datakvaliteten på datamaterialet (Grønmo 2004). Med reliabilitet menes det i hvilken grad datamaterialet er pålitelig nok i studien (Grønmo 2004, 220). En viktig forutsetning for å

få en høy reliabilitet i samfunnsvitenskapelige studier er at forskningsopplegget og datainnsamlingen er blitt gjennomført på en tydelig og presis måte (Grønmo 2004, 221). Jeg har i studien forsikret meg om å gjennomføre datainnsamlingen på en redelig og systematisk måte, hvor jeg tok forbehold for en rekke forhold i forkant av datainnsamlingen. Ved å benytte meg av ulike data som offentlige dokumenter fra forskningsorganisasjoner, interne dokumenter fra Oljedirektoratet og intervju med sentrale informanter i organisasjonen mener jeg at datamaterialet er pålitelig nok. Dessuten har det store utvalget av informanter jeg har intervjuet vært med å bidra til å styrke reliabiliteten i studien min.

Yin (2009, 45) påpeker at for å sikre reliabiliteten i casestudier må andre forskere kunne komme fram til de samme resultatene ved å gjennomføre det samme casestudiet som en tidligere forsker har gjennomført. Dette har jeg sikret ved å formulere hvordan jeg har gått fram i studien min og hvilke data jeg har brukt for å gjennomføre studien min. Samtidig så er det andre faktorer som jeg ikke kan kontrollere, som kan påvirke datamaterialets reliabilitet i studien. En faktor kan være at det er vanskeligere for en annen forsker å få innpass i den samme organisasjonen dersom man studerer det samme som den forrige forskeren gjorde. Dessuten kan forhold som hvordan organisasjonen er organisert ha endret seg siden sist gang caset ble undersøkt. Det kan også oppstå et problem for andre forskere å komme fram til de samme resultatene dersom det skjer store utskiftninger av personell i organisasjonen, slik at man ikke får intervjuet det samme utvalget som den forrige forskeren gjorde. Reliabiliteten kan også testes mer systematisk gjennom ulike typer teknikker. Min studie har ikke gjort dette, fordi jeg mener det var tilstrekkelig nok å sjekke grundig igjennom datainnsamlingen.

Validitet innebærer i hvilken grad resultatene er gyldige i forhold til problemstillingen man skal belyse i studien (Grønmo 2004, 220). Det betyr med andre ord om de empiriske funnene i studien er relevante for problemstillingen man skal belyse. Jeg anser validiteten for å være høy i studien, fordi jeg mener jeg har fått relevante data i forhold til problemstillingen jeg skulle belyse i studien min. Tjora (2010, 179) påpeker at en viktig faktor for at man vil få høy validitet skyldes at forskeren har basert studien sin på faglig og relevant forskning. Validiteten har blitt sikret ved at jeg har basert meg på tidligere forskning på feltet og gjort grundig planleggingsarbeid i forkant av datainnsamlingen. I tillegg har jeg hatt muligheten til å velge selv med anbefaling fra Oljedirektoratet om hvilke informanter som jeg mente ville være mest relevante å intervju i forhold til studiens problemstilling. Denne tilgangen til å intervju hvem jeg ville i organisasjonen mener jeg har bidratt til å gi meg mer valide data for studiens

problemstilling. Dessuten har det store og varierte utvalget av informanter bidratt til å styrke validiteten i studien min. En annen måte å øke validiteten eller gyldigheten på i casestudier er ved å bruke mange ulike data under datainnsamlingen (Yin 2009). Jeg har brukt en rekke ulike data som offentlige dokumenter, interne dokumenter om Oljedirektoratet og intervju med sentrale informanter i studien min. Ved å bruke mange ulike data har jeg økt muligheten for å få mer valide data i studien gjennom å få større bredde og mer nyansert grunnlag for å besvare studiens problemstilling. Å kombinere ulike data kan også redusere faren for å få for ensidige empiriske funn, og man vil bli mindre sårbar for svakheter enn ved å benytte seg av bare en datametode i studien. I tillegg har validiteten blitt styrket ved at jeg transkriberte alle mine intervju og fikk sitatgodkjenning fra samtlige informanter i studien min.

Det finnes ulike måter å bedømme validiteten på i kvalitative studier, men en fruktbar måte i denne studien er gjennom det som kalles for kompetansevaliditet. Kompetansevaliditet innebærer at man bedømmer gyldigheten på datamaterialet ut ifra hvor god kompetanse forskeren har på det konkrete emnet man skal belyse i studien. Man vil ha en høy kompetansevaliditet dersom forskeren har høy kompetanse innenfor det konkrete emnet (Grønmo 2004). På den ene siden hadde jeg lite erfaring og kjennskap som forsker med å gjennomføre slike studier, samt lite kunnskap om emnet i begynnelsen av prosessen. Jeg opparbeidet meg samtidig nok kompetanse innenfor emnet i forkant av datainnsamlingen ved grundig planleggingsarbeid og ved å få innsikt i organisasjonen gjennom mitt informasjonsbesøk. Dette mener jeg har bidratt til å øke kompetansevaliditeten på datamaterialet ved at jeg hadde nok kompetanse til kunne stille de riktige spørsmålene til informantene mine.

3.6 Grunnlag for generalisering

Et viktig spørsmål i casestudier er om det er mulig å generalisere fra et case (Andersen 1997; Yin 2009). Generelt er det ingen enighet blant akademikere om i hvilken grad det er mulig å generalisere eller ikke mulig å generalisere fra casestudier. Yin (2009) påpeker derimot at casestudier vil basere seg på en analytisk generalisering og ikke statistisk generalisering, hvor man vil generalisere teorier fra case istedenfor statistiske frekvenser. Generalisering handler om å klargjøre en rekke begreper og sammenhenger som vil være gyldige for noen fenomener innenfor en bestemt kontekst (Andersen 1997, 16). Hensikten med denne studien er å få økt forståelse for hvordan et kompleks case som Oljedirektoratet fungerer.

Studien er basert på en hypotetisk-deduktiv metode, som vil si at jeg tar utgangspunkt i teori, teoretiske antakelser og forventninger om emnet mitt. Formålet med denne studien er ikke å generalisere fra case Oljedirektoratet til andre lignende forvaltningsorganer. Fokuset ligger på å få innsikt i det spesifikke fenomenet i caset, trekke slutninger i forhold til relevante teorier ved caset og ikke danne innsikt utover selve caset til andre fenomener i samfunnet (Jf. Tjora 2010). Bakgrunnen for det er at Oljedirektoratet varierer på en rekke forhold med hensyn til andre forvaltningsorganer. Det befinner seg for det første i en annen kontekst som varierer i forhold til den konteksten andre forvaltningsorganer befinner seg i. Den andre årsaken er at andre forvaltningsorganer har ikke en flat organisasjonsstruktur. En tredje årsak er at studien min skal dessuten bidra til kunnskap for ansatte i organisasjonen om den flate strukturen, lederrollen og hvilke lederutfordringer som oppstår med Oljedirektoratets organisasjonsmodell. Studien tar på den måten ikke sikte på å generere eller utvikle nye teorier og begreper, men bruker som sagt tidligere teori på feltet for å forklare de komplekse sammenhengene og fenomenene ved dette caset.

Kapittel 4 – Kontekst

I dette kapitlet vil jeg komme med en beskrivelse av kontekst i studien min, hvordan det norske Oljedirektoratet er organisert. Formålet med dette kapitlet er å gi leseren et bakteppe for hvordan denne organisasjonen er organisert og fungerer. Kapitlet vil ta utgangspunkt i å beskrive den formelle organisasjonsstrukturen til Oljedirektoratet på en grundig måte. Jeg vil først beskrive kort organisasjonen sine oppgaver og rolle i samfunnet, deretter tar jeg for meg organisasjonens organisasjonsstruktur før omorganiseringen. Videre ser jeg på bakgrunnen for at organisasjonen gjennomførte en omorganisering til en mer flatere struktur før jeg ser på hvordan organisasjonen er organisert i dag med den mer flatere strukturen. Til slutt vil jeg beskrive hvordan direktørens lederrolle fungerer internt i Oljedirektoratet i dag.

4.1 Om Oljedirektoratet – bakgrunn og oppgaver

Oljedirektoratet er et statlig forvaltningsorgan som ble opprettet i 1972, og er underlagt Olje- og energidepartementet (OED). Organisasjonen har ca. 200 medarbeidere og har sitt hovedkontor i Stavanger og et kontor i Harstad (Oljedirektoratet 2011a). Det er en kunnskapsorganisasjon som består av faglige miljøer innenfor blant annet geologi, teknologi, reservoar, økonomi og juss (Oljedirektoratet 2012). Oljedirektoratet sitt hovedmål er å bidra til størst mulig verdier for samfunnet fra olje- og gassvirksomheten gjennom å drive med en forsvarlig ressursforvaltning med forankring i sikkerhet, beredskap og ytre miljø (Oljedirektoratet 2011b, 5).

Oljedirektoratet har fire offisielle roller: rådgiverrollen (skal gi faglig råd til Olje- og energidepartementet), oversiktsrollen (nasjonalt ansvar for data fra norsk kontinentalsokkel), pådriverrollen (entusiastisk utfordrer og pådriver for å realisere ressurspotensialet) og oppfølgerrollen (sørge for at norske selskaper følger norsk lov) (Oljedirektoratet 2010). I tillegg har organisasjonen ansvar for bistandsprogrammet *Olje for utvikling* hvor det skal bidra med forvaltningskompetanse, kartlegging av ressurser og petroleumsdataforvaltning (Oljedirektoratet 2011a). Direktoratet er et fagdirektorat til Olje- og energidepartementet og skal komme med faglige anbefalinger til Olje- og energidepartementet. Sammen med departementet er Oljedirektoratet sektorforvalter for petroleumsvirksomheten, og skal i stor grad bidra med etterlevelse av de rammene som etableres gjennom vedtak i Stortinget og i regjeringen (St.meld. nr 1 (2011–2012)). Tidligere hadde Oljedirektoratet ansvar for arbeidsmiljø og sikkerhetsoppgaver, men dette ansvaret ble skilt ut til Petroleumstilsynet 1.januar 2004 (Østebø 2010). Oljedirektoratet fikk ansvar for styring av ressurser, mens

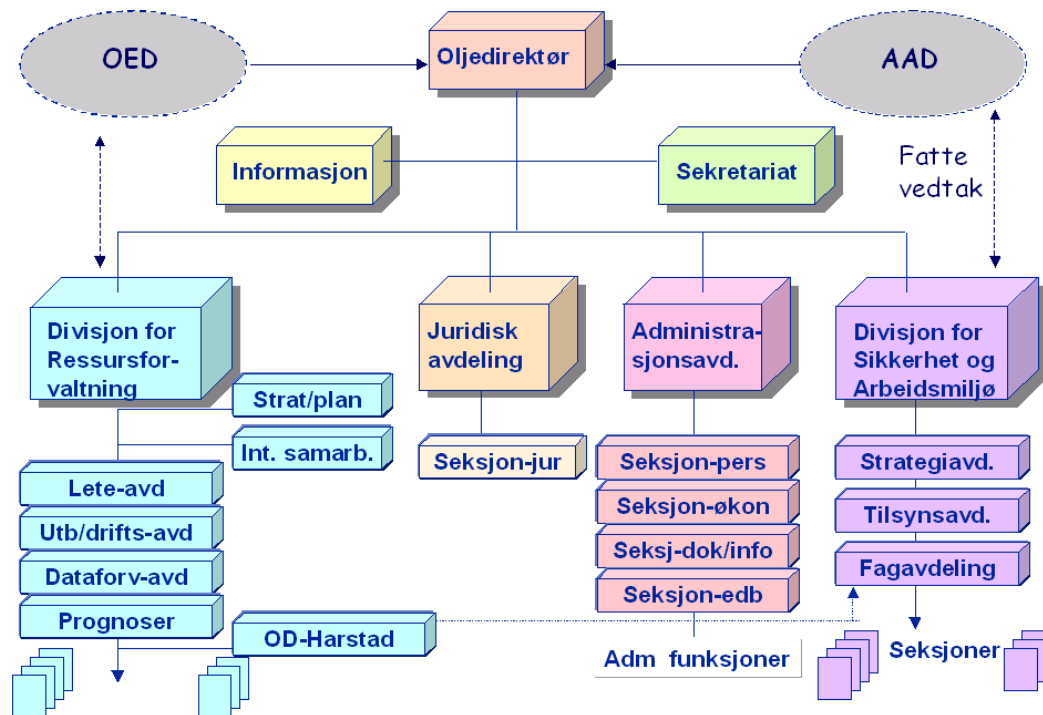
Petroleumstilsynet fikk ansvar for tilsyn av sikkerhet og arbeidsmiljø (Davidsen 2010). Denne delingen i 2004 var et resultat av Stortingsmelding nr. 17 (2002-2003) *Om statlige tilsyn*.

Oljedirektoratet har en rekke resultatmål som bygges under for at organisasjonen skal oppnå sitt hovedmål. Det skal jobbe med følgende fem resultatmål i 2012 for å oppnå sitt primære hovedmål: a) arbeide for langsiktig tilgang til ressurser, b) ha en effektiv ressursforvaltning knyttet til utbygging og drift, c) bidra til at Norge oppfyller sine miljø – og klimapolitiske målsetninger, d) være nasjonalt sokkelbibliotek og spre fakta og kunnskap og e) være et kompetent, effektivt og fleksibelt og framsynt direktorat som gjør en forskjell for verdiskapningen i det norske samfunnet (St.meld. nr 1 (2011–2012)).

4.2 Organisasjonsstrukturen før omorganiseringen

For å kunne beskrive og forstå Oljedirektoratets organisasjonsstruktur er det hensiktsmessig å beskrive hvordan organisasjonen var organisert tidligere med den mer hierarkiske strukturen. Oljedirektoratet hadde fram til 1998 en tradisjonell hierarkisk struktur, hvor ressursdivisjonen hadde en topptung ledelse bestående av 40-45 ledere og ca. 200 ansatte (Davidsen 2010, 4). Organisasjonen ble på det tidspunktet karakterisert som en hierarkisk linjeorganisasjon med mange støttemperfunksjoner og med innslag av prosjektorganisering og matriseorganisering (Laudal m.fl 2002b, 7-8). Den var delt inn i to divisjoner: ressursdivisjonen og sikkerhetsdivisjonen samt fellesfunksjonene juridisk avdeling, administrasjonsavdelingen og informasjonskontoret. Ressursdivisjonen hadde ansvar for verdiskapning på norsk sokkel og sikkerhetsdivisjonen hadde ansvar for å føre tilsyn med sikkerhet og arbeidsmiljø i petroleumssektoren (Wadel 2007, 12). Ressursdivisjonen var organisert som en linjeorganisasjon med funksjonsdeling knyttet til faseinndelingen i industrien (Gundersen 2000, 11). Avdelingene i organisasjonen var hierarkisk organisert under hver sin direktør (Halvorsen 2002). Ressursdivisjonen var delt inn i leteavdeling, utbygging- og driftsavdeling, dataforvaltningsavdeling og prognoser, mens sikkerhetsdivisjonen var delt inn i avdeling for strategi, tilsyn og fag. Hver avdeling i ressursdivisjonen og sikkerhetsdivisjonen hadde ulike seksjoner. Ressursdivisjonen var ledet av en ressursdirektør og sikkerhetsdivisjonen ble ledet av en sikkerhetsdirektør (Wadel 2007; Oljedirektoratet 2012).

Organisasjonskartet nedenfor av Oljedirektoratet viser en detaljert oversikt over hvordan organisasjonen var organisert før omorganiseringen:



Figur 5. Oljedirektoratets organisasjon 1998 (Wadel 2007, 13).

Organisasjonskartet viser hvordan organisasjonen hadde 4 hierarkiske nivå opp til ledelsen: divisjoner, avdelinger, seksjoner og grupper. Medarbeidere i organisasjonen jobbet i seksjoner fordelt på oppgaver og fag. De jobbet sammen med andre medarbeidere som hadde den samme faglige kompetansen i disse ulike hierarkiske nivåene, og jobbet ikke i tverrfaglige grupper. Man løste oppgavene i den hierarkiske organisasjonen i låste staber og faste avdelinger med egne resultater og egne budsjett (Jannicke Vikse e-post, 24. september 2012). Divisjoner og avdelinger hadde til dels ulike oppgaver å løse i organisasjonen (Ulltveit-Moe 1994, 41). Organisasjonen var beslutningsorientert via de formelle strukturene i linjeorganiseringen (Gundersen 2000, 11). I den hierarkiske organisasjonen hadde man flere mellomledere å forholde seg til. Det var øverste leder som utarbeidet instruksjoner for samtlige linjeledere som hadde direkte rapporteringsansvar opp til toppledelsen (Ulltveit-Moe 1994, 42).

Ledelsen hadde ansvar for å finne nye arbeidsoppgaver etter behov og når det var mulig (Ulltveit-Moe 1994, 45). Enhetene i organisasjonen før omorganiseringen ble i stor grad

preget av sterke fagmiljøer og stabile ledelsesstrukturer som utviklet over tid ulike kulturelle særtrekk (Gundersen 2000, 11). Mange personer i organisasjonen ble utplassert i andre enheter enn sin egen enhet (Ulltveit-Moe 1994, 45). Prosjektene i den hierarkiske strukturen hadde tidsbegrensede oppgaver man løste. De ble opprettet som følge av eksterne henvendelser fra det overordnende departementet eller som følge av interne behov for å gjøre et arbeid av faglig eller organisatorisk art. Ansvar for prosjektene var primært avhengig av om prosjektet var generert i en divisjon, avdeling eller seksjon (Johannes Kjøde e-post, 14. september 2012). Ledere på ulike nivåer gjennomførte medarbeidersamtaler en gang i året i hele organisasjonen (Ulltveit-Moe 1994, 46).

4.3 Bakgrunn for endring i organisasjonsstruktur

I 1999 og 2001 skjedde det en omorganisering først i ressursdivisjonen i Oljedirektoratet og senere for hele organisasjonen. Man gikk fra en hierarkisk struktur til en flatere struktur organisert i selvstyrte lag eller team (Gundersen og Hillestad 2001; Wadel 2007). Med innføringen av flat struktur opphevet man det organisatoriske skillet mellom ressursdivisjonen og sikkerhetsdivisjonen i organisasjonen. Omorganiseringen gjaldt rundt 360 ansatte i Oljedirektoratet (Wadel 2007, 18). Det ble oppfattet som svært radikalt og som et unntak i den offentlige forvaltningen og i omgivelsene (Laudal m.fl 2002a). Omorganiseringen hadde som mål å forbedre organisasjonen innenfor fire områder:

- Et mer helhetlig direktorat.
- En kunnskapsbedrift basert på formell kompetanse.
- En bedre ressursutnyttelse av kompetanse.
- En organisasjon som praktiserer en god personalpolitikk og ledelse gjennom å gi ansatte gode muligheter for faglig utvikling (Laudal m.fl 2002a, 8).

Det var både interne og eksterne årsaker til at organisasjonen gikk gjennom en omorganisering fra hierarki til en mer flatere organisasjonsstruktur. De interne behovene var en viktig grunn til at Oljedirektoratet gjennomgikk en slik omorganisering. Den overordnede årsaken til denne endringen skyldes at man ville øke fleksibiliteten og tilpasningsevnen i organisasjonen (Gundersen og Hillestad 2001). For det første påpekte flere medarbeidere i organisasjonen et ønske om en mer flatere og fleksibel organisasjonsform. Man påpekte nemlig at en slik organisasjonsform ville gi dem større frihet og ansvar, og bidra til større fellesskap og samarbeid i organisasjonen (Wadel 2007). Den andre interne årsaken var at man

ville gjøre produktene i Oljedirektoratet bedre rent kvalitetsmessig, og å være mer effektiv i selve arbeidsprosessene i tillegg til forbedring av ledelsesprosessene (Gundersen og Hillestad 2001). Målet i forhold til dette var å forbedre bruken av fagkompetansen i forhold til produksjonsoppgavene (Gundersen 2000, 75). Man ville dessuten definere oppgavene klarere, og dermed tilrettelegge for bedre arbeidsprosesser i hvordan man løser oppgavene (Gundersen 2000, 17). Den tredje grunnen til at Oljedirektoratet gjennomførte en slik endring var at den hierarkiske organisasjonen med ressursforvaltningen og sikkerhetsforvaltningen gav en dårlig ressursutnyttelse (Laudal m.fl 2002a, 6).

De eksterne grunnene til denne endringen hadde også en innvirkning på hvorfor man innførte en mer flat struktur. Den generelle årsaken var at Oljedirektoratet måtte tilpasse seg en rekke nye utfordringer i forhold til internasjonalisering, liberalisering og omstrukturering av oljeselskaper og næringen (Gundersen og Hillestad 2001). For det første måtte organisasjonen tilpasse seg kravene fra kundene sine som ønsket mer klarhet og mer robuste kommunikasjonslinjer (Kilhus 2008, 63). Den andre grunnen til omorganiseringen handlet om at det var en konflikt mellom næringen og myndighetene om kostnadsnivå og risikonivå. Den tredje eksterne grunnen til denne radikale endringen var at offentlig sektor hadde basert seg i større grad på fornying og modernisering med vekt på frihet og kompetanse (Laudal m.fl 2002a, 6-7). En fjerde ekstern årsak handlet om at Oljedirektoratet ville øke sin verdiskapning for å effektivisere og kvalitetsforbedre produksiden (Gundersen 2000). Målet var med andre ord at man produksjonsmessig sikret at alle relevante aktører i næring kom inn i planleggingen, produksjon og leveranse for å sikre kvalitet, effektivitet og servicenivå (Gundersen 2000, 76). Ideen om å gjennomføre en så radikal endring i forvaltningsmessig sammenheng kom fra to aktører i oljenæringen: tidligere oljedirektør Gunnar Berge og tidligere ressursdirektør i Oljedirektoratet Rolf Wiborg som fikk denne ideen fra det private næringsliv. Rolf Wiborg hadde blant annet erfaring med å jobbe i team og teamorganisering fra Phillips Norge (Laudal m.fl 2002a; Wadel 2007).

4.4 Organisasjonsstrukturen i dag – flat struktur

Oljedirektoratet er i dag en relativ flat og fleksibel organisasjon med selvstyrte lag. Organisasjonen består av ledere (direktør, prosjektleder), medarbeidere, koordinatore (fagkoordinatorer, lagkoordinatorer, oppgavekoordinatorer, felles fag-koordinatorer for k-grupper), fagnettverk (som har ulik størrelse og funksjon) og kompetansegrupper (Oljedirektoratet 2011b). Dagens organisasjon baserer seg på følgende offisielt uttalte verdier:

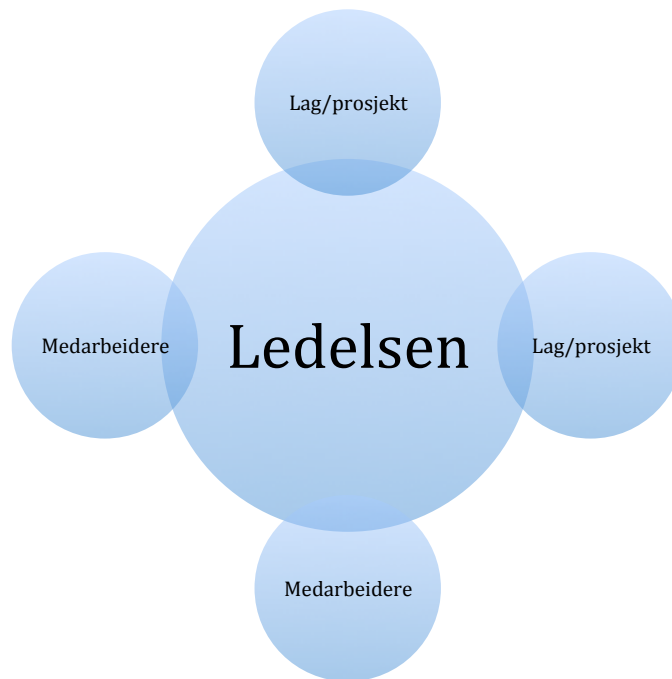
- Tillit – framfor kontroll
- Aktiv involvering – framfor passivitet
- Ansvarliggjøring – framfor ansvarsfraskrivelse
- Fleksibilitet – framfor statisk organisasjon
- Produktfokus – framfor fagfokus
- Utstrakt delegering og myndiggjøring – framfor topptung beslutningsprosess
- Ledelse – framfor styring og supersaksbehandling
- Tverrfaglig samhandling – og faglig utvikling (Østebø 2010).

Oljedirektoratet består av ca. 75 lag som er selvstyrte og tverrfaglig sammensatt (Østebø 2010; Oljedirektoratet 2011b). Hver medarbeider kan delta i flere lag samtidig. Medarbeidere i lag har ansvar for at lag fungerer og at lag leverer produkter som er av hensiktsmessig kvalitet (Oljedirektoratet 2011b, 8). Det skilles mellom fire ulike lag i Oljedirektoratet som både jobber med varige og midlertidige oppgaver: 1) prosjektlag, 2) langsiktige lag, 3) faglag og 4) nettverk. Prosjektlagene opprettes av lederne for å løse en tidsavgrenset oppgave på et spesifikt område. Mens langsiktige lag opprettes i større grad med utgangspunkt i produkter som har behov for kontinuitet i ressursinnsats og arbeid over tid (Østebø 2010; Oljedirektoratet 2011b, 9). Prosjekter kan også opprettes innad i de langsiktige lagene (Oljedirektoratet 2011b, 9). Et eksempel på et langsiktig lag kan være et lag innenfor HR og organisasjonsutvikling som jobber mer med faste og rutinebaserte oppgaver. Lagene skal informere og oppsøke Oljedirektoratets ledelse (oljedirektøren og 9 direktører) ved å ta direkte kontakt med leder. Leder vil etter avtale delta i lagmøter, melde inn saker til ledelsesmøtene, som er to ganger i uken og vise til informasjon som er lagt ut på intranett eller på fellesområdene (Oljedirektoratet 2011b, 11). Lagene får et mandat fra ledelsen og er organisert rundt produktene til organisasjonen. Arbeidsformen til lagene er avhengig av selve mandatet. Lagene har ansvar for å jobbe med produkt (produktansvar), kvalitet og prosess ut ifra resultatmålene de har blitt tildelt av ledelsen. De har ingen formell leder, men i hvert av lagene er det en lagkoordinator som skal koordinere oppgavene i laget (Østebø 2010; Oljedirektoratet 2011b). Lagene skal være bemannet med den nødvendige kompetansen med hensyn til produkter/leveranser og skal ha en hensiktsmessig størrelse i forhold til det tildelte mandatet fra ledelsen (Oljedirektoratet 2011b, 9).

Fagkoordinator og lagkoordinator er to viktige funksjoner for lag og medarbeidere i organisasjonen. De kan framstå som formelle ledere ut ifra de oppgavene de har i lagene. Fagkoordinator sin rolle i lagene er å kartlegge medarbeidernes kompetanse og mulighetene for medarbeidere til å utvikle seg i de lagene. De skal gjennomføre faglige utviklingssamtaler med medarbeiderne for å kartlegge dette (Vikse 2011; Oljedirektorat 2011b). Fagkoordinator skal ha oversikt over kompetansen på fagområdene fagnettverket har ansvar for og hvilken kompetanse fagnettverket skal ha. I tillegg er deres rolle å bistå HR-direktør med kompetanseutvikling, rekruttering og komme med forslag til ledelsen om sammensetningen av lag (Østebø 2010; Oljedirektoratet 2011b). Fagkoordinator blir utnevnt hvert fjerde år (Oljedirektoratet 2011b, 7). Fagnettverkene har ansvar for fagområdene geologi, petroleumsøkonomi, feltutvikling, reservoarteknikk og juridiske fag (Østebø 2010). Medlemmene i fagnettverkene skal ha tilstrekkelig med kompetanse innenfor disse fagområdene (Østebø 2010).

Lagkoordinator sin rolle i lagene er først og fremst å ivareta koordineringsfunksjonene i lag. Lagkoordinatorer i Oljedirektoratet blir utnevnt hvert andre år (Oljedirektoratet 2011b, 7). Rollen blir enten utnevnt av laget selv eller ledelsen (Oljedirektoratet 2011b, 12). Lagkoordinatorrollen skal for det første være kontaktpunkt mot Oljedirektoratets hovedledelse (utgjør 10 direktører), mot andre lag og ved eksterne henvendelser hvor denne kontakten ikke er avtalt (Oljedirektoratet 2011b, 12). De skal blant annet se til at laget har kontroll på sine prosesser og produkter, om produktene leveres i forhold til lagets planlegging og se til at laget har effektive rutiner for økonomistyring samt fordeling av poster til laget (Oljedirektoratet 2011b, 12).

Organisasjonsmodellen kan i dag skisseres på følgende måte:



Figur 6. Oljedirektoratets organisasjonsmodell i dag.

4.5 Lederrollen i Oljedirektoratet i dag

For å få forståelse over hvordan ledelse fungerer i Oljedirektoratet er det hensiktsmessig å beskrive lederrollen til direktørene og hvordan den fungerer i dag. I Oljedirektoratet er ledelse basert på at medarbeidere utøver selvledelse, som innebærer at medarbeiderne skal lede seg selv i stor grad men at lagene trekker i samme retning. Organisasjonen bygger i stor grad på avstandsledelse, hvor det er få formelle lederposisjoner men mange som utøver ledelse (Oljedirektoratet 2012). Ledelsen består i dag av en oljedirektør og 9 direktører (Oljedirektoratet 2011b). De 10 direktørene utgjør lederlaget i organisasjonen og har kompetanse innenfor ulike fag. Alle direktørene har lang erfaring innen forvaltning og petroleumsindustrien og har jobbet lenge i Oljedirektoratet (Oljedirektoratet 2005). Lederstillinger og koordinatorstillinger er på rotasjon i organisasjonen. Ledelsesfunksjoner er på rotasjon fra 2 til 6 år, og går etter rotasjon over til å utføre andre oppgaver som medarbeider i organisasjonen (Østebø 2010). Direktørene i organisasjonen blir utnevnt i inntil seks år (Oljedirektoratet 2011b, 7).

Oljedirektøren i Oljedirektoratet har det overordnende ansvaret ovenfor de 9 direktørene gjennom å delegere myndighet, fordele oppgaver og personalansvar til den enkelte direktør/leder (Oljedirektoratet 2011b, 6). Direktørene i organisasjonen skal ha planleggings-samtaler med oljedirektøren en gang i året i saker som handler blant annet om funksjonstid og planlegging av nye oppgaver etter at funksjonstiden går ut. Oljedirektøren vil også ha jevnlig medarbeidersamtaler med de 9 direktørene i forhold til lederkontrakten, den kollektive aktivitetsplanen, direktørenes resultatområde, lederferdigheter, lederatferd og lederutvikling (Oljedirektoratet 2011c). Direktørene sin rolle er å ha myndighet og kollektivt ansvar for strategiutforming og få fram gode resultater, utvikle en flat organisasjon og kompetente medarbeidere samt å forankre organisasjonen hos oppdragsgiver og utad (Østebø 2010; Oljedirektoratet 2011b). Mer konkret har direktørene felles ansvar for å:

Etablere strategier og få fram resultater ved å:

- Prioritere de viktigste produkter og prosesser i sin portefølje til kollektiv behandling
- Prioritere oppgaver ved å opprette og legge ned lag
- Sikre at organisasjonen oppnår resultater i henhold til mål
- Være nytenkende og framtidsrettet samt se muligheter
- Framstå som gjensidig støttende og å sørge for at alle saker blir diskutert på tvers av ansvarsområdene

Utvikle en flat og fleksibel organisasjon og kompetente medarbeidere ved å:

- Utrykke verdier i ord og handling og være rollemodeller
- Motivere, veilede og peke retning
- Personaloppfølging og utvikling av den enkelte medarbeider i samarbeid med HR direktør

Forankre OD hos oppdragsgiver og eksternt:

- Aktiv kontakt med Olje- og energidepartementet (OED)
- Bidra til konstruktiv styringsdialog og budsjettprosesser
- Overordnet og strategisk kontakt med næringen og andre myndigheter
- Bidra til at OD deltar og bidrar på konferanser, møter, samlinger og i størst mulig grad å delegere der det er mulig (Oljedirektoratet 2011b, 6-7).

Direktørene har to viktige roller med hensyn til min studie: 1. Koordinering og styring av lag (lagdimensjonen) og 2. Personalansvar og oppfølging av medarbeidere (personal-dimensjonen). De skal med andre ord både være kontaktperson for lagene på vegne av ledergruppen og ha personalansvar for en rekke medarbeidere i organisasjonen. En viktig rolle innenfor ledelse i Oljedirektoratet er ressursstyring. Lederne skal bemanne, opprette og legge ned lag ut ifra sin prioritering og ressursstyring (Oljedirektoratet 2011b, 9). Hver direktør skal gjennomføre medarbeidersamtaler en gang i året med sine medarbeidere (Vikse 2011).

Basert på egen kartlegging av organisasjonen vil en egen tabell være hensiktsmessig. Min tabell kan bidra til å plassere Oljedirektoratet i forhold til andre organisasjonsformer. En slik beskrivelse vil kunne gi en bedre forståelse av de sentrale trekkene ved lederrollen og lederutfordringene som oppstår i organisasjonen. Tabellen nedenfor er basert på to sentrale dimensjoner; mellomledernivå og oppgave- og personalansvar:

Egenskaper	Formelt mellomledernivå	Ikke-formelt mellomledernivå
Oppgaveansvar og personalansvar ivaretatt av samme leder	Ren linjeorganisering	Oljedirektoratet
Oppgaveansvar og personalansvar delt i spesialiserte roller	Matriseorganisering	To type koordinering: lag og personalansvar

Figur 7. Klassifisering av organisasjonsformer etter oppgave og mellomledernivå.

Beskrivelsen viser at organisasjoner kan plasseres ut ifra om det har et formelt mellomledernivå eller ikke, og om oppgaveansvar og personalansvar er inndelt i spesialiserte roller eller om samme leder ivaretar begge rollene. Lederutfordringene vil være forskjellige langs disse dimensjonene. Oljedirektoratet er verken organisert i matrisestruktur eller ren linjeorganisering. I forhold til linjeorganisering mangler man et ledernivå, mens det med tanke på matriseorganisering mangler et mellomnivå og at oppgave- og personalansvar er ivaretatt av to ledere. Oljedirektoratet har med andre ord et ikke-formelt mellomledernivå, hvor samme leder ivaretar både oppgave- og personalansvar. De 9 direktørene vil ivareta både koordinerings- og personalansvar.

Kapittel 5 – Empiri

I dette kapittelet presenterer jeg mine empiriske funn om flat struktur og lederrollen i Oljedirektoratet basert på de subjektive oppfattelsene (Jf. Hatch 1997) som kom fram under intervjuene jeg gjennomførte. De empiriske funnene er basert på et intervjuutvalg på 19 informanter i organisasjonen. Jeg vil basert på intervjuene mine presentere mine empiriske funn langs tre emner: 1. Egenskaper ved flat struktur, 2. Utøvelse av lederrollen og 3. Utfordringer med lederrollen. Dette datamaterialet danner grunnlaget for å besvare problemstillingen i kapittel 6 tolkning av empiri i henhold til relevant teori.

5.1 Egenskaper ved flat struktur

Informantene ble bedt om å svare på hva de mener flat struktur er i Oljedirektoratet. De har konsekvent gitt sin subjektive oppfatning av den flate strukturen i organisasjonen. Det ble lagt vekt på ulike sider ved den flate strukturen slik som antall hierarkiske nivå, oppgavefleksibilitet og myndiggjøring. Nedenfor følger en presentasjon av hva jeg fant under hver av disse dimensjonene i mitt intervjuutvalg.

5.1.1 Antall hierarkiske nivå

Mange av informantene i denne studien la vekt på antall hierarkiske nivå for å definere hva flat struktur er. Det er mange måter å tolke flat struktur med tanke på antall hierarkiske nivå. Det viser seg at informantene har ulike subjektive oppfattelser av hvor mange formelle hierarkiske nivå det eksisterer i organisasjonen. De fleste i utvalget mener det er to hierarkiske nivå i Oljedirektoratet.

Betydningen av flat struktur i Oljedirektoratet skissert av informanter:

”Det betyr iallfall at på papiret så har vi to nivåer, og det er 10 ledere og alle rapporterer til disse 10 lederne, og man jobber sammen på kryss og tvers etter behov”

(Informant, Medarbeider).

”I det legger jeg at det er bare ett ledelsesnivå i organisasjonen og det er ikke en hierarkisk modell. Det er veldig kort vei til beslutninger, ett ledelsesnivå og så er det i tillegg en lagportefølje i organisasjonen” (Informant, Medarbeider).

En direktør framhever at det er to hierarkiske nivå på denne måten:

”Kun ett nivå, en ledelse. Alle lag og personer forholder seg til en ledelse og personer som sitter i den samme ledelsen” (Informant, Direktør).

Det er få informanter som nevner at flat struktur har flere enn to hierarkiske nivå. To direktører mener det er tre hierarkiske nivå i Oljedirektoratet:

”Flat struktur betyr at det er få hierarkiske nivåer. I OD er det kun to hierarkiske nivåer i tillegg til oljedirektøren” (Informant, Direktør).

”OD har ett ledersjikt pluss en oljedirektør på toppen. Lagene har derfor meget kort rapporteringsvei til ledelse, derav kort beslutningsvei” (Informant, Direktør).

Det er allikevel få informanter i utvalget som nevner direkte at flat struktur ikke innebærer mellomledere/mellomnivå i Oljedirektoratet. Et representativt utsagn av en direktør mener følgende om flat struktur:

”Med flat struktur mener jeg at det er bare ett ledd mellom ledelsen og den operative delen i organisasjonen, og der arbeidet blir utført. Det er ikke noe mellomledd”
(Informant, Direktør).

Dette indikerer at de subjektive oppfattelsene av flat struktur ikke har sammenheng med posisjonen man har i organisasjonen.

5.1.2 Oppgavefleksibilitet

Informantene i Oljedirektoratet har lagt vekt på ulike sider ved oppgavefleksibiliteten. Noen har lagt vekt på de positive sidene, mens andre informanter har uttalt seg mer om de negative sidene. Det er delte meninger om hva de positive sidene er. Informantenes uttalelser om fordelene med oppgavefleksibilitet er ikke representativ for hele utvalget eller for en gruppe i organisasjonen. Noen informanter mener at oppgavefleksibiliteten bidrar til at man flytter ressursene (personer) i organisasjonen på en mer effektiv måte. En direktør framhever dette slik med hensyn til den hierarkiske organisasjonen:

”Når vi omorganiserte var det blant annet fordi vi så at oppgavene fra Oljedepartementet og omgivelsene våre kom veldig kjapt og de krevde at vi snudde oss fort rundt. En hierarkisk organisasjon hadde ikke evne til det. Når du da måtte lage en gruppe ressurspersoner til å utføre en oppgave som krevde svar i løpet av kort tid, måtte du starte med en gang ved å plukke fra ulike seksjoner. Da ville de seksjonene som ble berørt umiddelbart kreve kompensasjon av ressurser, noe som var vanskelig. Eierskap til egen seksjon gjorde helhetlige personellprioriteringer vanskelig” (Informant, Direktør).

To informanter mener fordelene med oppgavefleksibiliteten er slik i organisasjonen:

”Det at vi er skrudd sammen på denne måten i OD gjør oss veldig dynamiske og veldig sterke til raskt kunne flytte folk der oppgavene skal gjøres og ressurser ditt hvor det trengs” (Informant, Fagkoordinator).

”Det som er spennende med å jobbe i OD er at det er dynamikk i prosjekter og i lag. Man kan rotere mellom ulike prosjekter og lag, og på den måten kan du alltid videreutvikle deg. Man blir presset litt slik at man ikke står stille og heller videreutvikler seg” (Informant, Direktør).

Andre informanter framhever utnyttelse av kompetansen som en positiv side ved oppgavefleksibiliteten. En direktør påpeker følgende om de positive sidene ved oppgavefleksibiliteten:

”Fordelen er at lag og prosjekter legges ned og opprettes raskt, og effektivt etter behov. Ressurser kan også styres på en god måte, det vil si at man kan velge den kompetansen som det er behov for til enhver tid” (Informant, Direktør).

To andre informanter mener følgende om utnyttelse av kompetansen med oppgavefleksibiliteten:

”Det er derfor man har valgt denne organisasjonsformen – dvs. den flate strukturen med tverrfaglighet i lagene som skal produsere slik at man får opp de beste faglige produktene” (Informant, Medarbeider).

”Jeg mener at en sånn organisasjonsform er bedre for den enkelte enn den hierarkiske da du får utnyttet hele kompetansefeltet ditt på en annen måte enn det du vil gjøre i den hierarkiske der du ofte sitter i homogene arbeidsgrupper” (Informant, Tillitsvalgt).

På den andre siden har en rekke informanter lagt vekt på de negative sidene ved oppgavefleksibiliteten. Informantene har ulike subjektive meninger om hva som er ulempene med oppgavefleksibiliteten i Oljedirektoratet. Blant de fleste direktørene i utvalget trekkes utfordringene med ressursdisponering i organisasjonen fram. Flere direktører i utvalget mitt nevner at utfordringen med å være fleksible er å kontrollere ressursene i organisasjonen. En direktør påpeker denne utfordringen i forhold til den hierarkiske organisasjonen slik:

”Forskjellen er at da satt jeg med en seksjon, og fikk tildelt et budsjett ut ifra dette, og jeg forholdt meg til det budsjettet. Jeg fikk tildelt medarbeidere og jeg hadde en veldefinert portefølje av oppgaver, men den ble jo ofte isolert fra andre oppgaver” (Informant, Direktør).

En annen direktør mener utfordringen er slik:

”I den hierarkiske organisasjonen hadde jeg større kontroll over ressursene. Når jeg var leder i den hierarkiske organisasjonen så var det dedikerte ressurser på godt og vondt, og det var mine medarbeidere og de hadde jeg disponible” (Informant, Direktør).

Få ledere i mitt utvalg nevner derimot at det kan oppstå kamp om ressursene mellom ledere i den flate organisasjonen, noe som er avvikende utsagn blant direktørene i utvalget mitt. En direktør framhever slik denne utfordringen i Oljedirektoratet:

”Utfordringen er at vi har så mange prosjekter og lag, og alle lag trenger mest mulig ressurser. Vi har begrenset med ressurser. En utfordring kan være at jeg vil ha mest mulig personer og de beste personene inn i mine lag som jeg har ansvar for. Det kan jo bli en liten ”maktkamp” mellom ledere” (Informant, Direktør).

En annen direktør uttrykker denne utfordringen på en litt annen måte:

”Det hender jo at når lag har for lite ressurser og de ikke klarer å få gjort oppgavene, så vet jeg at hvis vi skal få inn nye folk så må de komme i fra en plass i organisasjonen. Da vil andre

ledere si at den ansatte er viktig der den er og da blir det en diskusjon om hvordan vi skal klare å få det på plass. Det løser vi ofte ved å diskutere med den i arbeid om han kan gjøre det om to måneder, og så finner vi en løsning på det” (Informant, Direktør).

Blant medarbeidere, fagkoordinatorer og tillitsvalgte i utvalget mitt har man lagt vekt på andre ulemper ved oppgavefleksibiliteten enn det som framkom hos direktørene. Et representativt utvalg av medarbeidere, fagkoordinatorer og tillitsvalgte i Oljedirektoratet peker på høy arbeidsbelastning som en negativ side ved oppgavefleksibiliteten. En tillitsvalgt mener slik om arbeidsbelastningen i forhold til oppgavefleksibilitet:

”Det kan føles sånn på enkelte at de har for mye belastning fordi de har mange lag som de er med i og de føler stort ansvar i veldig mange lag” (Informant, Tillitsvalgt).

Samme tillitsvalgt konkretiserer at det er større arbeidspress i prosjektlag:

”Det er mer arbeidspress i prosjektlag. Disse har en forholdsvis kort tidsfrist for levering av produkt. Langsiktige lag jobber mer med oppfølging. Medarbeidere som deltar i prosjektlag bør være med i færre langsiktige lag på grunn av tidspresset i prosjektlagene” (Informant, Tillitsvalgt).

To medarbeidere mener at det oppstår arbeidsbelastning på denne måten:

”Jeg tenker at arbeidsbelastningen blant medarbeiderne er veldig forskjellig. Noen "tordenskjolds soldater" og noen veldig samvittighetsfulle medarbeidere jobber for mye. Det er noen som ikke tar "sin del", og det kan selvsagt være svært ulike årsaker til dette. Det er lagt opp til at den enkelte skal sørge for at en ikke jobber for mye, men det er veldig lett i en organisasjon som her at man uten å ville det, presser seg for langt og lar seg bli presset for langt” (Informant, Medarbeider).

”Ja, det er behov for samme kompetansen til å løse flere oppgaver og det kan bli stort arbeidspress på den enkelte medarbeider i perioder” (Informant, Medarbeider).

Mange informanter trekker frem en annen negativ side ved oppgavefleksibiliteten i forhold til de ansattes arbeidshverdag i organisasjonen. Et stort flertall av medarbeidere, fag-

koordinatorene og tillitsvalgte nevner at man er mindre synlige i organisasjonen. En medarbeider framhever sin subjektive oppfatning om utfordringen på denne måten:

”Det er lett å gjemme seg bort og det blir ofte mange og langdryge diskusjoner når det ikke er en sjef til stede. I tillegg kan det fort bli for mange og varierte arbeidsoppgaver når en er med i flere lag, som igjen fører til mye møtevirksomhet” (Informant, Medarbeider).

På den andre siden mener en tillitsvalgt slik om denne utfordringen i den flate organisasjonen:

”I teorien føler jeg at den enkelte skal være like godt ivaretatt som i en hierarkisk struktur. I praksis har jeg sett at det er veldig lett å gjemme seg vekk i en sånn organisasjon. På den ene siden vil noen kanskje gjemme seg vekk og dermed blir de glemt, og på den andre siden føler de at de blir glemt og ikke kommer skikkelig fram i en sånn organisasjon”
(Informant, Tillitsvalgt).

Samtidig er det få direktører som nevner utfordringen med å være lite synlig i organisasjonen. Et unntak er en direktør som mener dette er en utfordring i Oljedirektoratet:

”Bakdelen er at medarbeidere som ønsker å ”gjemme seg vekk” kan være med i mange lag, og dermed si at han har liten tid på grunn av mye arbeid i andre lag. Dette kan han si til alle lag” (Informant, Direktør).

5.1.3 Myndiggjøring

Informantene trekker konsekvent fram myndiggjøring som en side av den flate strukturen i Oljedirektoratet. Medarbeidere, fagkoordinatorer og tillitsvalgte ble spurt eksplisitt om hvilke innvirkning myndiggjøring har på arbeidshverdagen i organisasjonen. Informantene har lagt vekt på de positive sidene ved myndiggjøring, og mindre på de negative sidene ved myndiggjøring. Et representativt utvalg av medarbeidere, fagkoordinatorer og tillitsvalgte mener en positiv side ved myndiggjøringen er friheten til å utforme sin egen arbeidshverdag i organisasjonen. To medarbeidere beskriver fordelene med myndiggjøring på denne måten:

”Det er jo en grunn til at jeg arbeider i denne organisasjonen og at det er så stor frihet i forhold til at jeg definerer måten jeg gjør ting på og definering av oppgaveløsning”
(Informant, Medarbeider).

”Du har frihet til å legge opp arbeidsoppgavene dine ganske mye, selv uten at folk passer på det du gjør, og du løser oppgavene sånn du selv synes er best” (Informant, Medarbeider).

En annen medarbeider trekker fram flere positive sider ved myndiggjøring i organisasjonen:

”Jeg kan styre hverdagen min selv i stor grad og det ikke blir så mye byråkrati og administrasjon rundt det. I tillegg har jeg muligheten til å ha nærhet til ledelsen og får følge egne produkter fra start til sluttprodukt” (Informant, Medarbeider).

En fagkoordinator påpeker de positive sidene ved myndiggjøring slik:

”Det gjør at jeg som medarbeider kan forme hvordan prosessene gjøres, hva som blir fremsatt, og hvordan arbeidet utføres, men lederne sitt ansvar er at det gir resultater og oppfølging av dette” (Informant, Fagkoordinator).

Informantenes utsagn formidler mer subjektive oppfatninger av myndiggjøring og betydningen dette har for medarbeidere i organisasjonen. Alle informantene formidler viktigheten ved å utforme sin arbeidshverdag og løse oppgaver på egen hånd som en positiv side ved myndiggjøring. Informantene trekker også fram at en slik arbeidsorganisering er mest hensiktsmessig og effektiv for medarbeidere. De empiriske observasjonene viser også et avvik om myndiggjøring. En tillitsvalgt påpeker blant annet at lag og medarbeidere bør få enda større innflytelse til å bestemme selv hvordan man skal jobbe i lagene.

Samtidig er det noen få informanter i utvalget som trekker fram noen negative sider ved den økte myndiggjøringen i Oljedirektoratet. En tillitsvalgt påpeker slik de negative sidene ved myndiggjøring:

”Organisasjonen overlater veldig mye til den enkelte både når det gjelder hvordan du løser oppgaven og metode for å løse oppgaven. For min del så opplever jeg at det kan gå utover motivasjon og produktivitet” (Informant, Tillitsvalgt).

En medarbeider forklarer slik ulempen med myndiggjøring eller selvledelse:

”Strukturen krever selvledelse. Den enkeltes deltakelse kan gå på bekostning av produksjon og framdrift i saker” (Informant, Medarbeider).

Begge utsagnene er avvikende i mitt utvalg blant medarbeidere, fagkoordinatorer og tillitsvalgte i organisasjonen. Informantene framhever dårligere produksjon og lavere motivasjon som ulempene med den økte myndiggjøringen, men begrunner ikke videre hva ulempen innebærer.

5.1.4 Oppsummering

Fellestrekkene ved funnene er at informantene har formidlet subjektive oppfatninger av antall hierarkiske nivå, oppgavefleksibilitet og myndiggjøring. De empiriske funnene har vist at informantene har formidlet ulike sider ved den flate strukturen. Med hensyn til antall hierarkiske nivå tolker informantene flat struktur på ulike måter. På den ene siden mener man det eksisterer to hierarkiske nivå, mens andre oppfatter at det er tre hierarkiske nivå. Når det gjelder oppgavefleksibilitet, viser det seg at informantene formidler de positive og de negative sidene ved oppgavefleksibiliteten på ulike måter. De empiriske funnene viser to fordeler ved oppgavefleksibiliteten: ressursfleksibilitet i lag og prosjekter, samt bedre utnyttelse av kompetanse. De negative sidene ved oppgavefleksibiliteten blir oppfattet på ulike måter for direktører og andre informanter i organisasjonen. De sentrale funnene viser blant annet at direktørene mener man har mindre kontroll over ressursene, mens andre informanter mener at man er mindre synlige i organisasjonen med oppgavefleksibiliteten. Den siste dimensjonen, myndiggjøring, viser at informantene tolker myndiggjøring som et mer positivt aspekt ved den flate strukturen. Funnene viser at man har muligheten til å utforme arbeidshverdagen i større grad enn tidligere, mens en negativ side ved myndiggjøringen viser at det kan ha innvirkning på produksjon og motivasjon.

5.2 Utøvelse av lederrollen

I denne delen har jeg spurt informantene om deres oppfattelse av lederrollen og autoritetsgrunnlaget ledere skal ha i en flat organisasjon. Informantene har gitt sine subjektive oppfattelser av lederrollen og autoritetsgrunnlaget i organisasjonen. Nedenfor følger en presentasjon av de empiriske funnene i Oljedirektoratet langs to dimensjoner: styring av lag og medarbeidere og autoritetsgrunnlaget.

5.2.1 Styring av lag og medarbeidere

I mitt utvalg av informanter ble de spurt om deres oppfattelse av lederrollen og hvilke behov som oppstår med en slik lederrolle i den flate organisasjonen. Flertallet av direktørene nevner at lederrollen innebærer å vise retning og veilede medarbeidere, og i mindre grad gripe inn i selve arbeidsprosessene. To ledere framhever lederrollen slik i den flate organisasjonen:

”Jeg mener at jeg har innflytelse over medarbeidere på en del valg og diskusjoner om hva som skal prioriteres og legges vekt på, men måten de gjør det på og mye av den daglige aktiviteten har jeg liten påvirkning på” (Informant, Direktør).

”Jeg mener at ledelsen skal få lovt til å peke retning og at ledelsen skal få peke på viktige elementer, så er det medarbeidere som skal løse oppgavene. Men noen må gi retning og prioriteringer, og det mener jeg skal komme fra ledelsen” (Informant, Direktør).

En annen direktør framhever slik hva lederen sin oppgave er i den flate organisasjonen:

”Jeg har en plikt å guide menneskene på en måte igjennom, motivere, gi de tilbakemeldinger etter avtaler på hva de vil ha tilbakemeldinger på og se til at strukturen rundt dette støtter opp om oppgavene” (Informant, Direktør).

Det viser seg at mange medarbeidere og fagkoordinatorer har samme oppfattelse som lederne om hva leders oppgaver er. Mange medarbeidere og fagkoordinatorer påpeker viktigheten med å delegere beslutningsmyndighet og ha en mer distansert rolle som leder. En fagkoordinator påpeker denne rollen slik:

”Her må lederne evne å delegere og de må evne å gi andre ansvar. De må da som ledere ha tilstrekkelig oversikt til at de forstår prosessene – at de lar andre jobbe og kun tar grep når det er behov” (Informant, Fagkoordinator).

En medarbeider sier at ledere har innflytelse på overordnende prioriteringer, men i mindre grad på den daglige driften. En annen medarbeider påpeker dette på denne måten:

”De må være visjonære, handlekraftige og tydelige på tilbakemeldinger”
(Informant, Medarbeider).

Flere av informantene påpeker at det er to årlige obligatoriske personalsamtaler i organisasjonen: medarbeidersamtaler og faglige utviklingssamtaler. Observasjonene viser at lederen følger opp medarbeidere på en formell måte og en uformell måte i den flate organisasjonen. Oppfølgingen av medarbeidere skjer i stor grad på ikke prinsipielt grunnlag. Det viser seg at det er få informanter som nevner konkret hvordan oppfølgingen av medarbeidere skjer i organisasjonen. Et avvikende funn er en medarbeider som framhever at det skjer på denne måten:

”Det blir mye sånn at du går på kontoret, prater litt i gangene, sender e-post og litt sånne ting. For det er ikke noe struktur på dette her hos oss. Direktør dukker opp tilfeldig og sier at nå har jeg tid og om vi kan ta en prat” (Informant, Medarbeider).

Informantene ble stilt spørsmål om hvordan man styrer og koordinerer lagene sine. Det viser seg at et representativt antall direktører påpeker at dette skjer gjennom aktivitetsplanlegging. En direktør framhever at man sjekker aktivitetsplanen til lag på denne måten:

”Som direktør har jeg ansvar for at mine lag og prosjekter planlegger sine aktiviteter, og som siden godkjennes av meg. Som leder må jeg se til at aktivitetene er i henhold til ODS målsetninger” (Informant, Direktør).

To andre direktører framhever slik hvordan man koordinerer og sjekker at lagene har gjort oppgavene i organisasjonen:

”Jeg har myndighet når det gjelder retning (den retningen vi skal gå, der er jeg tydelig) og så er det gjennom aktivitetsplanlegging, hvor jeg har sjansen til å påvirke hvor mange som skal være på de enkelte oppgavene og gi innspill på prosessene” (Informant, Direktør).

”Vi har aktivitetsplanlegging en gang i året der vil blir enige om hva er hovedmålene og aktivitetene i det laget. Det er en prosess som går i par måneders tid kanskje også blir vi enige om at det er sånn i år. Min jobb er da å sørge for at det er ressurser tilgjengelig i dialog med de andre lederne” (Informant, Direktør).

Flertallet av medarbeidere, fagkoordinatorer og tillitsvalgte påpeker i mitt utvalg at med en slik organisasjonsform oppstår det behov for mer ledelse og tydeligere forventninger om hva man skal arbeide med. To medarbeidere forklarer slik dette ledelsesbehovet i Oljedirektoratet:

”Det går på større grad av ledelse på overordnet nivå og kanskje ikke på personnivå, men at du stiller krav til lag og at du er tøffere i forhold til prioriteringer og at du kanskje legger ned lag, og ser på hva som er det beste for OD i henhold til overordnede mål”

(Informant, Medarbeider).

”Det er dette med viktigheten av å gi klare føringer og forventninger til hvordan lagene skal arbeide. Lagene arbeider veldig forskjellig og det må de jo fordi de har forskjellige oppgaver, men samtidig bør man kanskje sette det litt mer i system” (Informant, Medarbeider).

En annen medarbeider framhever viktigheten med tydeligere forventninger slik:

”Man får ikke alltid tydelige og konkrete tilbakemeldinger fra ledelsen om hva du skal arbeide med, noe som er viktig for å gjøre en god jobb” (Informant, Medarbeider).

På den andre siden forklarer en fagkoordinator og en tillitsvalgt seg slik om tydeligere forventninger og tydeligere ledelse:

”Jeg synes at av og til skulle de fått privilegium til å si at nå går vi for den løsningen som er min, og at ikke alt skal opp til ledelsen hvor alt skal være enstemmig. Jeg savner med andre ord tydeligere beslutninger og tydeligere ledelse” (Informant, Fagkoordinator).

”Jeg synes ledelsen er litt usynlig når det gjelder prioritering, da gir det ikke mening å si nå må vi prioritere” (Informant, Tillitsvalgt).

Det viser seg derimot at det er få informanter som mener det er behov for både ledelse og frihet i den flate organisasjonen. Unntaket er en informant som påpeker dette slik:

”Det er litt dualistisk at du vil både ha ledelse, men samtidig så liker du å ha den friheten til å sy oppgavene selv” (Informant, Medarbeider).

Observasjonene viser at det er et større krav om ledelse i organisasjonen, og mer behov for struktur i den flate strukturen. Det viser at dette er et ledelsesparadoks i forhold til hvordan organisasjonen er organisert.

5.2.2 Autoritetsgrunnlag

Det kan være mange grunnlag for lederautoritet i organisasjoner. Informantene nevner at faglig og personlig autoritet er viktigst i organisasjonen. Deres synspunkt har ikke sammenheng med stillingen deres i organisasjonen. Noen informanter nevner at den faglige autoriteten er det viktigste autoritetsgrunnlaget for ledere i en flat organisasjon. En medarbeider begrunner autoritetsgrunnlaget slik:

”Jeg tenker stort sett at den faglige autoriteten er tilstede, men samtidig så må en jo hele veien passe på å lytte til hva som kommer fra fagfolk i andre miljøer”

(Informant, Medarbeider).

To direktører framhever slik at den faglige autoriteten er viktigst:

”Det er viktig at lederen har kompetansen. Hvis jeg ikke visste noe om disse faglige utfordringene så tror jeg at en ville ha falt igjennom raskt” (Informant, Direktør).

”I OD må du være helt trygg på ditt fag som leder, og gjerne også ha en høyere akademisk grad, for å få gjennomslagskraft” (Informant, Direktør).

Andre påpeker at den personlige autoriteten er den viktigste egenskapen ledere må ha i organisasjonen. To informanter framhever de personlige egenskapene som det viktigste autoritetsgrunnlaget for ledere:

”Jeg synes de skulle hatt autoritet som leder og ikke konsentrere seg så veldig mye om sitt fag, fordi der har vi flere enn nok som kan styre faget. Det er å være en tydeligere leder og mindre fagperson jeg savner” (Informant, Fagkoordinator).

”Den personlige autoriteten er viktig. Når du har et helt lag som har løst en oppgave og presenterer en anbefaling, så blir det uproductivt at 10 ledere skal sitte på et rom og si nei, vi er uenige - da er det for sent” (Informant, Tillitsvalgt).

Noen ledere i utvalget framhever at man både bør ha personlig og faglig autoritet som leder i Oljedirektoratet. To ledere mener på følgende måte hva autoritet leder bør ha i en flat organisasjon:

”Faglig autoritet har noe å si på noen områder og mer enn andre. På det ene området hadde jeg jobbet ganske mye med og min faglige bakgrunn brukte jeg der. På det andre området har jeg nok ikke så god faglig bakgrunn, men jeg tror jeg kan nok til å stille spørsmål til utfordre de fagfolkene som kan mye mer om dette” (Informant, Direktør).

”For å få autoritet i denne organisasjonen her så tror jeg du må ha den faglige kompetansen. Jeg tror faktisk mye på den personen man er” (Informant, Direktør).

En medarbeider mener også at den faglige autoriteten og personlige autoriteten er viktigst i organisasjonen:

”De bør være gode ledere; god til å koordinere, god til å samhandle og bør være utrolig gode menneskekjennere. Man bør ha en faglig plattform, men på toppen bør man ha lederegenskaper” (Informant, Medarbeider).

Dette viser at informantene legger vekt på faglig autoritet og personlig autoritet, men utsagnene er ikke representative for en spesifikk gruppe i utvalget mitt. Det viser også at informantene har ulike oppfattelser av autoritetsgrunnlaget i organisasjonen.

De empiriske funnene viser at det er få informanter som opplever den formelle autoriteten som stor og viktig i en slik organisasjon. En direktør framhever autoritetsgrunnlaget slik:

”Du må ha faglig autoritet og du må ha autoritet gjennom styringsprinsipper og beslutningsbestemmelser, ansvarsområder og ansvarsbeskrivelser sånn som det er fastlagt i styringsinstrukser og i min stillingsbeskrivelse” (Informant, Direktør).

En fagkoordinator mener ledere har autoritet på denne måten:

”Autoriteten ligger i den rollen man har. Autoriteten er udiskuterbar, samtidig som det gjør at lederne må passe seg for å gå inn i faglige diskusjoner” (Informant, Fagkoordinator).

5.2.3 Oppsummering

Mine funn viser at informanter legger vekt på egne oppfattelser av lederrollen og autoritetsgrunnlaget. Funnene viser egenskaper ved lederrollen i den flate organisasjonen. Det viser at man oppfatter lederrollen i den flate organisasjonen som en distansert rolle hvor ledere skal veilede, motivere og delegere ansvar ned til medarbeidere i organisasjonen. Informantene legger vekt på at ledere ikke skal gripe inn i det daglige arbeidet og utformingen av arbeidet. Ledere skal styre gjennom aktivitetsplanlegging. Funnene viser i tillegg at det oppstår et behov for mer ledelse og tydeligere forventninger med denne organisasjonsformen. Den andre dimensjonen ved lederrollen, autoritetsgrunnlaget, viser at det er ulike oppfattelser på hva slags autoritet ledere skal ha i en flat organisasjon. Faglig autoritet og personlig autoritet blir i størst grad vektlagt i Oljedirektoratet. Mange mener den faglige autoriteten i betydning av faglig ekspertise på fagområdet er viktig, mens andre mener den personlige autoriteten er viktigere i organisasjonen. I tillegg viser funnene at det er få som mener at den formelle autoriteten er viktig og stor for ledere i den flate organisasjonen.

5.3 utfordringer med lederrollen

Basert på ledernes oppgaver har informantene blitt spurt om hvilke lederutfordringer som kan oppstå i den flate organisasjonen. Under intervjuene kom det fram to utfordringer i utvalget: kontroll vs. delegering og kontrollspenn. I tillegg ble informantene spurt om tiltak som kan styrke lederrollen i Oljedirektoratet. Informantene har gitt sine subjektive oppfattelser av hva utfordringene er med lederrollen.

5.3.1 Kontroll vs. delegering

Informantene ble spurt eksplisitt om man på et overordnet nivå mener at det er utfordrende for ledere å balansere mellom å gripe inn i arbeidsprosessene og å delegere ansvar ned til lag og medarbeidere. Det er delte meninger om dette i Oljedirektoratet. Et representativt utvalg av medarbeidere, fagkoordinatorer og tillitsvalgte erkjenner at dette er en utfordring. Mange sier at noen ledere driver med detaljstyring av lag. En fagkoordinator påpeker slik utfordringen i organisasjonen:

”Det kan være en avveining mellom ledelsens fulle og hele oversikt, og det å gi tilstrekkelig frihet og arbeidsrom for gode og motiverte medarbeidere” (Informant, Fagkoordinator).

To tillitsvalgte nevner mer spesifikt:

”Jeg tror noen direktører driver på grensen mot detaljstyring av lag. Mens andre har lite formening om det som foregår i et lag. Når de skal ha en presentasjon eller når de trenger spesifikk informasjon så går de bare til den enkelte og spør” (Informant, Tillitsvalgt).

”Jeg kan nevne det ene laget hvor leder er godt involvert. Leder er involvert på en slik måte at man ikke er til hinder for hvordan laget fungerer, men vedkommende setter seg inn i problemstillingene og er åpen for dialog i forhold til problemstillinger. Men så er det andre lag hvor jeg opplever at lederen kanskje er for involvert og mer en supesaksbehandler i laget enn en leder” (Informant, Tillitsvalgt).

En medarbeider erkjenner også at dette kan være en lederutfordring i den flate organisasjonen:

”Enkelte direktører har nok veldig mye kontakt med lag og enkelte kanskje for mye slik at de er en slags supersaksbehandler” (Informant, Medarbeider).

På den andre siden er det få ledere i mitt utvalg som mener det er vanskelig å balansere mellom å gripe inn i arbeidsprosessene og å slippe tak i arbeidsprosessene i lag. Et stort antall ledere i utvalget uttrykker at dette ikke er et problem på overordnet plan i organisasjonen. To direktører mener dette ikke er et problem på følgende måte:

”Jeg synes ikke det har vært så veldig problematisk egentlig, fordi de fleste medarbeiderne er veldig dyktige. Jeg opplever at selv om det er selvledelse og selvgående lag så ønsker man å få retning fra ledelsen på hva man skal gjøre” (Informant, Direktør).

”Jeg opplever ikke et dilemma med å balansere ved å være tett på lagene og slippe tak, fordi du må slippe tak” (Informant, Direktør).

Disse observasjonene viser at det er ulike oppfattelser mellom medarbeidere og ledere om dette er en utfordring eller ikke. Allikevel er unntaket at noen få direktører mener dette kan være et generelt problem for ledere i den flate organisasjonen. De framhever derimot at det

ikke er et problem innenfor deres ansvarsområde. En direktør påpeker følgende om problemet:

”En utfordring er at du må være villig til å slippe kontrollen på en del ting, og stole på at medarbeidere gjør jobben” (Informant, Direktør).

En annen direktør framhever på denne måten at dette er et problem:

”Det kan være vanskelig å finne balansen mellom å delegere og følge opp tett også mot personer som kanskje ikke ønsker det” (Informant, Direktør).

5.3.2 Kontrollspenn

I utvalget mitt ble direktørene spurt om lederutfordringer i forbindelse med oppfølging av medarbeidere. Mange av informantene trakk fram det store kontrollspennet som en sentral lederutfordring. Flere direktører i utvalget framhever at man har personalansvar for mange i organisasjonen. To ledere framhever dette på et overordnet plan:

”Det er klart at en automatisk får mange å ha personalansvar for. Det er jo en konsekvens av flat struktur” (Informant, Direktør).

”Utfordringen med ledelsesformen er at vi er en relativ liten ledelse i forhold til antall personer” (Informant, Direktør).

En annen direktør utdyper utfordringen med lederrollen slik:

”Fra en leders synspunkt kan det være vanskelig å holde oversikten – spesielt hvis en har en stor portefølje. I tillegg er det vanskeligere å få til en strukturert deling av informasjon nedover i organisasjonen. Og hvis det er noen medarbeidere som ikke går i takt kan det være vanskelig å plukke opp og håndtere” (Informant, Direktør).

Utvalget viser dessuten at ledere har ansvar for mellom 15-27 medarbeidere i den flate organisasjonen, mens man før med den hierarkiske organisasjonen hadde ansvar for maks 10 personer. Informantene har trukket fram ulike aspekter og implikasjoner det store kontrollspennet kan medføre på lederrollen i Oljedirektoratet. De fleste direktørene nevner at man har

mindre kapasitet til å følge opp medarbeidere i en flat organisasjonsform. To direktører forklarer det på denne måten:

”Det er klart at når du ikke er tett på denne type lederfunksjon og skal dekke så mange medarbeidere og så mange oppgaver, så har du ikke noen sjanse til å være tilstede og kontrollere at alt går som det skal” (Informant, Direktør).

”Det må være det å være tilstrekkelig tilstede og tilstrekkelig tilgjengelig. Vi har jo en organisasjon med en liten ledelse i forhold til antall lag, og det merkes. Vi har en stor portefølje med personalansvar” (Informant, Direktør).

To andre direktører framhever på denne måten utfordringene med lederkapasitet:

”Det er klart at når jeg har 17 stykker og de fleste har mer enn 20 så blir det mindre tid per ansatt enn om du har 5” (Informant, Direktør).

”Nå har jeg personalansvar for cirka 20 medarbeidere og det er mye, men overkommelig. Når jeg begynte som leder for 4 år siden hadde jeg faktisk 33 medarbeidersamtaler. Klart at da blir det fort summarisk, fordi man ikke har mulighet til å ha oversikt over så mange medarbeidere” (Informant, Direktør).

Mange direktører nevner at det kan være vanskelig å oppdage konflikter med den flate organisasjonsformen på grunn av det store kontrollspennet. To direktører sier dette på denne måten:

”Når alt går greit så går alt greit, men hvis det er uenighet for eksempel om arbeidsoppgaver så er det en utfordring å få nok tid eller gode nok prosesser til å strekke ut til tide fordi man har ikke nok tid” (Informant, Direktør).

”Den største utfordringen med å ha personalansvar i og med at det er så mange medarbeidere, er at det kan være vanskelig å oppdage konflikter tidlig nok og det å gripe inn tidlig nok” (Informant, Direktør).

To andre direktører forklarer denne utfordringen på denne måten:

”(...)Og vi har erfart at får du en vanskelig person som lager trøbbel, som lager saker av ting og truer, ja hvis du får en skikkelig personalsak så har ikke vi kapasitet til å følge godt nok opp” (Informant, Direktør).

”Det er en utfordring med denne organisasjonen vi har at vi er sårbare hvis vi får mange personalkonflikter samtidig og i tillegg skal opprettholde og fokusere på fag og de andre medarbeiderne” (Informant, Direktør).

Få direktører i utvalget nevner problemene med å følge opp medarbeidere som ikke er både i ledernes lagportefølje og personalportefølje. To direktører påpeker denne utfordringen slik:

”Det er en utfordring her fordi vi i utgangspunktet prøver å plassere personalansvaret der de også har en lagportefølje. I utgangspunktet har det vært sånn for meg, men når vi over tid flytter på medarbeidere så skjer det at noen flytter ut av mine lag, men som fortsatt jeg har personalansvaret for. Jeg sitter med en liten gruppe av sånne nå, og det er klart at de ser jeg sjeldnere fordi de ikke arbeider i mine lag” (Informant, Direktør).

”De fleste ser jeg nokså ofte, men jeg har to medarbeidere som ikke er i noen av de lagene jeg har, og de arbeider med ting som ikke er innenfor mitt ansvarsområde. Det er sjelden at de kommer til meg med faglige problemstillinger og diskuterer dem, fordi de gjør det med en annen leder” (Informant, Direktør).

En annen direktør mener på generell basis at dette kan være utfordrende:

”Det er litt ekstra utfordring i organisasjonen siden man ikke har alle medarbeidere i samme avdeling for å si det sånn. Noen kan være litt på siden av det som er prosjektet og lagporteføljen for medarbeidere. Det kan jo muligens gi mindre innsikt i hva den enkelte driver på med” (Informant, Direktør).

Utsagnene ovenfor er ikke representative for direktørene i utvalget. De empiriske observasjonene viser at en slik utfordring som følge av det store kontrollspennet blir berørt av få direktører i Oljedirektoratet. Indikasjonene viser at dette kan være et problem når det ikke er samsvar mellom lagansvar og personalansvar for ledere i organisasjonen.

5.3.3 Organisatoriske tiltak

Informantene har svart på hvilke organisatoriske tiltak kan styrke lederrollen med hensyn til personaloppfølging av medarbeidere. Det er ulike meninger blant informantene i mitt utvalg om hvilke tiltak som kan styrke lederrollen i den flate organisasjonen. Mange informanter mener man bør innføre et nytt hierarkisk nivå. To direktører påpeker dette slik:

”Det kan godt hende vi bør gå til en tolags-ledelse. Da vil vi også kunne utvide ledelsen med par medarbeidere til” (Informant, Direktør).

”Det vil være lettere å være leder hvis man enten hadde en mindre portefølje eller hadde hatt dedikerte medarbeidere som hadde en høyere posisjon og mål. Det jeg egentlig snakker om her er å innføre en mellomleder. Jeg ser at det kunne være en måte å få oversikt på for da vil jo flere kunne være tett på medarbeidere og oppgaver. Men samtidig er det flere grenseflater å forholde seg til og vil blir et tungt og stort team” (Informant, Direktør).

En medarbeider på den andre siden påpeker slik hvordan man kan styrke lederrollen:

”Det tvinges kanskje fram et nytt ledernivå, kanskje mot et nytt ekstra ledd/nivå; en to lagsleder modell” (Informant, Medarbeider).

Samtidig er det flere som mener at man bør gi enda mer ansvar til lagkoordinatorene i organisasjonen. Et representativt utvalg av direktører og medarbeidere mener man bør styrke relasjonen mellom direktør og lagkoordinator i organisasjonen. To medarbeidere mener man kan styrke lederrollen i den flate organisasjonen slik:

”Det bør kanskje legges flere fullmakter til koordinatorfunksjonene. Det vil bety et mer formelt kontaktpunkt mellom koordinator og direktør som kan gjøre det mulig å fange opp problemstillinger som kan avklares direkte mellom de to” (Informant, Medarbeider).

”Tiltak man kan gjøre er muligens å gi mer ansvar til koordinator og få mer innflytelse enn det den har i dag. Hvis for eksempel koordinatoren fikk styrket sin rolle og kunne ta del i det som er en del av oppgaven til direktørene” (Informant, Medarbeider).

En leder sier på samme måten at man kan styrke lederrollen slik:

”Å styrke lagkoordinatorrollen til å få en form for ”mellomlederstatus” kan være med å styrke min rolle som direktør. På denne måten kan direktørene bruke mer tid på overordnede strategiske saker, istedenfor å bruke tid på ”mindre viktige” saker” (Informant, Direktør).

Det er få informanter som nevner at man bør øke lederkapasiteten i ledergruppen ytterligere uten å innføre et ekstra hierarkisk nivå i Oljedirektoratet. En direktør mener lederkapasiteten må styrkes på denne måten:

”Jeg tror generelt det å styrke lederkapasiteten noe kunne vært lurt, og jeg snakker ikke om å snu opp ned på denne organisasjonen. En liten økning i lederkapasiteten tror jeg kunne vært lurt. Jeg tenker vel kanskje på for eksempel lag X. Det er også noen av koordinatorene som kunne hatt en form for lederfunksjon” (Informant, Direktør).

5.3.4 Oppsummering

Fellestrekkene ved funnene er at man oppfatter lederutfordringene på en mer subjektiv måte. I den første utfordringen, kontroll vs. delegering viser mine empiriske observasjoner at det er delte meninger om det er utfordrende for ledere å balansere mellom å gripe inn i arbeidsprosessene og å delegere ansvar ned i organisasjonen. Medarbeidere, fagkoordinatorer og tillitsvalgte mener dette er en utfordring for ledere på et overordnet plan. Mange påpeker at noen ledere driver med detaljstyring av lagene i organisasjonen. På den andre siden erkjenner ikke ledere at dette er en lederutfordring i Oljedirektoratet, og mener at man har en distansert rolle i forhold til arbeidsprosessene i organisasjonen. Den andre utfordringen vedrørende kontrollspenn, viser mine funn at de fleste ledere har ansvar for mange medarbeidere i organisasjonen. Det viser seg ut ifra mine funn at ledere legger vekt på at man har mindre kapasitet til å følge opp medarbeidere i organisasjonen, og at man har problemer med å oppdage konflikter tidsnok med denne organisasjonsformen. Den tredje dimensjonen, organisatoriske tiltak, viser at informantene uttaler seg om to ulike forslag for å styrke lederrollen med hensyn til å gi bedre personaloppfølging av medarbeidere i Oljedirektoratet. Funnene viser at man på den ene siden uttrykker et ønske om å innføre et mellomnivå for å styrke lederrollen i den flate organisasjonen. På den andre siden blir det lagt vekt på å gi lagkoordinator større innflytelse slik at man styrker relasjonen mellom leder og lagkoordinator.

5.4 Oppsummering av hovedfunn

Jeg har i dette kapitlet presentert mine empiriske funn basert på uttalelser fra informantene mine i studien. Informantene har gitt sine subjektive oppfattelser av hva de mener er flat struktur og lederrollen i en slik organisasjon. Nedenfor følger en tabell med oppsummering av de sentrale empiriske funnene for hvert emne.

Tema	Hovedfunn
Antall hierarkiske nivå	I Oljedirektoratet mener noen informanter at det er to hierarkiske nivå, mens andre mener at det er tre nivå. Den flate strukturen er en organisasjon uten formelle mellomledere i organisasjonen.
Oppgavefleksibilitet	Informantene har lagt vekt på positive og negative sider ved oppgavefleksibiliteten. På den ene siden legger informantene vekt på at ressursene kan flyttes raskere i organisasjonen. På den andre siden vektlegger en rekke informanter bedre utnyttelse av kompetansen som en positiv side. Det er ulike sider ved hva som er negativt. Ledere vektlegger at med flat struktur har man mindre kontroll over ressursene. Få vektlegger kamp om ressursene i organisasjonen som en negativ side. Andre vektlegger at man er mindre synlig, og at det kan oppstå høy arbeidsbelastning.
Myndiggjøring	Informantene legger størst vekt på de positive sidene ved myndiggjøring, og i mindre grad på de negative sidene. De positive sidene blir av informantene antydnet ved at man i større grad har frihet til å løse oppgavene og utforme sin arbeidshverdag. Få funn viser negative sider som lavere produksjon og motivasjon på grunn av den økte myndiggjøringen i organisasjonen.
Styring av lag og medarbeidere	Både ledere og medarbeidere mener at lederrollen skal ha fokus på de mellommenneskelige egenskapene. Informantene legger vekt på at ledere skal i større grad peke retning og veilede medarbeidere, og legger mindre vekt på at ledere skal gripe inn i arbeidsprosessene. Medarbeidere uttrykker et behov for mer ledelse og struktur, og mindre behov for både ledelse og frihet i den flate organisasjonen.
Autoritetsgrunnlag	Det er ulike oppfattelser av autoritetsgrunnlaget ledere skal ha i organisasjonen. Informantene har lagt vekt på lederens faglige autoritet og personlige autoritet, og mindre vekt på den formelle autoriteten.
Kontroll vs. delegering	Det er ulike meninger om ledere har problemer med å balansere mellom å gripe inn og slippe tak i arbeidsprosessene i lag. Funnene viser at ledere mener dette ikke er et problem for dem, mens medarbeidere mener at noen ledere driver med detaljstyring i organisasjonen.
Kontrollspenn	Informantene har erkjent at ledere har et stort kontrollspenn, og lagt vekt på ulike sider ved årsaken til kontrollspennet i organisasjonen. Det viser at ledere har personalansvar for mange i den flate organisasjonen. Informantene legger størst vekt på at lederne ikke har kapasitet nok til å være fysisk tilstede på lagmøter og følge opp medarbeidere. Andre legger vekt på at man i mindre grad kan oppdage konflikter på et tidlig nok stadium. Få ledere legger vekt på utfordringene med å følge opp medarbeidere som ikke er både i lagporteføljen og personalporteføljen deres.
Organisatoriske tiltak	En rekke tiltak har blitt foreslått for å styrke ledernes personaloppfølging. Det ene tiltaket er å innføre ett nytt nivå; en to lagsleder modell i organisasjonen. Andre har foreslått å styrke lagkoordinatorrollen for å styrke lederrollen.

Figur 8. Felles oppsummering av hovedfunnene.

Tabellen ovenfor har dokumentert mine hovedfunn med tanke på tre overordnende emner: 1. Egenskaper ved flat struktur, 2. Utøvelse av lederrollen og 3. Utfordringer med lederrollen.

Hovedfunnene viser kort subjektive oppfattelser og ulike sider ved flat struktur, lederrollen og lederutfordringer i Oljedirektoratet. I neste kapittel vil jeg diskutere noen av disse funnene i lys av relevant teori.

Kapittel 6 – Tolkning av empiri

I dette kapittelet vil jeg diskutere noen utvalgte funn i lys av relevant teori, mine empiriske forventninger, min overordnende problemstilling og mine forskningsspørsmål. Relevante begreper som flat struktur, antall hierarkiske nivå, oppgavefleksibilitet, myndiggjøring og lederrollen vil bli brukt som rammeverk for å drøfte de utvalgte funnene. Diskusjonen er delt inn i tre ulike emner: 1. Egenskaper ved flat struktur, 2. Utøvelse av lederrollen og 3. utfordringer med lederrollen. Før jeg drøfter de tre emnene vil jeg først diskutere hvor Oljedirektoratet sin organisasjonsform kan plasseres ut ifra noen utvalgte idealmodeller i organisasjonsfaget. Jeg vil i det første emnet diskutere flat struktur ut ifra dimensjonene antall hierarkiske nivå, oppgavefleksibilitet og myndiggjøring. Videre vil jeg i det andre emnet beskrive hvordan lederrollen ser ut i den flate organisasjonen før jeg ser på ledernes autoritetsgrunnlag. I det siste emnet blir det tatt utgangspunkt i å diskutere to lederutfordringer: 1. Balanse mellom kontroll vs. delegering og 2. Kontrollspenn. Deretter vil jeg drøfte de organisatoriske tiltakene for å styrke lederrollen med hensyn til personaloppfølging av medarbeidere i organisasjonen. Til slutt vil jeg kort oppsummere mine empiriske forventninger knyttet opp mot de empiriske funnene, og gi en kort oppsummering av diskusjonen.

6.1 Klassifisering av Oljedirektoratets organisasjonsform

Før jeg ser på flat struktur og de ulike dimensjonene sin innvirkning på organisasjonen er det hensiktsmessig å diskutere og klassifisere Oljedirektoratets organisasjonsform. Jeg vil med det se på hvor Oljedirektoratet kan plasseres i henhold til idealmodellene for organisasjonsformer av Mintzberg (1979). Ut ifra mine empiriske forventninger kan Oljedirektoratet plasseres mellom det som kalles profesjonsbyråkratier (ekspertorganisasjoner) og adhokratier (gruppeorganisasjoner). Oljedirektoratet er i denne sammenhengen en kompleks og hybrid organisasjonsform basert på beskrivelser fra offentlige og interne dokumenter fra organisasjonen. Dette er i samsvar med Mintzberg (1979) og Strand (2007) sine antakelser om at organisasjoner ikke kan plasseres innenfor en bestemt organisasjonsform i realiteten. Organisasjonen har innslag av egenskapene for profesjonsbyråkrati ved at det er en typisk kunnskapsorganisasjon som består av høyt kompetente kunnskapsmedarbeidere og en liten formell ledelse. Som det er vist i teorikapittelet er et annet kjennetegn ved slike organisasjoner at mye av ansvaret er delegert ned til kunnskapsmedarbeidere. Man løser også komplekse faglige oppgaver, hvor kompetansen blir sett på som det viktigste i organisasjonen (ref. "Laghåndboka 2011"). På den andre siden kan man argumentere for at organisasjonen

har innslag av egenskapene for adhokrati både på papiret og ut ifra intervjuer med informanter. En viktig egenskap er at organisasjonen er organisert i team og prosjekter som har størst mulig grad av ansvar i organisasjonen. Oppgavene løses fleksibelt ved at man ikke er plassert i avdelinger eller seksjoner og organisasjonen har liten grad av formalisering. Det innebærer at det er veldig få formelle tjenesteveier man kan gå internt i organisasjonen når det gjelder rapportering.

I tillegg kan Oljedirektoratet verken plasseres som et rendyrket byråkrati eller en rendyrket flat organisasjon. I en rendyrket flat organisasjon vil det være fravær av regler og strategiske føringer om hvordan ledelse utøves og hvordan arbeid skal utføres (Jf. Rotschild-Whitt 1979). ”Laghåndboka 2011” er et eksempel på at det eksisterer føringer og retningslinjer om hvordan man skal jobbe og lede en ”flat organisasjon” i Oljedirektoratet. Organisasjonen vil dermed kunne plasseres en plass i mellom rendyrket hierarkisk organisasjon og rendyrket flat organisasjon. Med hensyn til formelt ansvar og innflytelse vil også organisasjonen plasseres en plass i mellom disse to idealtypene, fordi oljedirektøren og direktører har formelt ansvar for lag og medarbeidere. Det betyr at ansatte ikke kan gjøre hva de selv ønsker. Ifølge Ohlsson og Rombach (1998, 88) vil en helt flat organisasjon ha en avdeling uten ledere, hvor medarbeidere selv har ansvar og innflytelse i organisasjonen. I Oljedirektoratet er det styringsinstrukser og regler for hvem som har ansvar for hva. Ledere har egne ansvarsområder med retningslinjer fra ”Laghåndboka” for hvordan man skal lede organisasjonen, mens medarbeidere har et mandat i hvert lag de må forholde seg til i organisasjonen. Basert på det formelle ansvaret viser dette at noen vil ha mer innflytelse enn andre i organisasjonen. Man kan dermed argumentere for at det ikke er slik at alle har lik innflytelse i en flat organisasjon som Oljedirektoratet.

Organisasjonen kan dessuten ikke plasseres innenfor en bestemt organisasjonsform ut ifra klassifiseringen av organisasjonsformer etter oppgave og mellomledernivå. Oljedirektoratet har ikke et formelt mellomledernivå, hvor direktørene både har ansvar for koordinering av oppgaver og personalansvar i organisasjonen. Det gjør denne organisasjonen særegen med tanke på hvordan organisasjonen er organisert, fordi det er samme leder som ivaretar begge funksjonene. En slik plassering gjør det også enklere å kunne vise forskjellene mellom Oljedirektoratet og andre organisasjoner når det gjelder hvordan man er organisert, egenskaper ved lederrollen og lederutfordringer som kan oppstå i organisasjoner. Plasseringen langs dimensjonene oppgaveansvar og mellomledernivå vil kunne i større grad gi dybde og

innsikt i hvordan Oljedirektoratet er organisert med tanke på lederrollen sammenlignet med andre idealmodeller i organisasjonsvitenskapen. I den forbindelse kan man argumentere for at klassifiseringen ut ifra oppgaveansvar og mellomledernivå er et interessant funn i forhold til begreper om organisasjonsstruktur, og vil kunne ha større ”forskningsverdi” enn plasseringen til Mintzberg i profesjonsbyråkratier og adhokratier.

6.2 Egenskaper ved flat struktur

I denne delen vil jeg diskutere tre dimensjoner ved den flate strukturen: antall hierarkiske nivå, oppgavefleksibilitet og myndiggjøring. Jeg vil diskutere mer konkret hvilken innvirkning dimensjonene har på organisasjonen med vekt på positive og negative konsekvenser det har for ledere og ansatte i Oljedirektoratet.

6.2.1 Antall hierarkiske nivå

Jeg vil i denne delen se på oppfattelsene av flat struktur med tanke på antall hierarkiske nivå. Observasjonene viser at noen mener det er to hierarkiske nivå i Oljedirektoratet: ledelsen og lag. Andre mener det er tre hierarkiske nivå: oljedirektøren, ledelsen og lag (se avsnitt 5.1.1). I denne delen vil jeg diskutere hvilken betydning tolkningen av antall hierarkiske nivå har og hvilken betydning det har for begrepet flat struktur i denne sammenheng. Som henvist til i teorikapittelet forventet jeg at det er to hierarkiske nivå på papiret, men at informantene tolker flat struktur som ha flere enn to hierarkiske nivå i praksis i Oljedirektoratet.

Det kan være uklart hva som menes med flat struktur, fordi et slikt spørsmål er åpent og delvis utforskende. Som nevnt i empirikapittelet mitt viser mine observasjoner delte meninger blant informantene om hvor mange hierarkiske nivå det eksisterer i organisasjonen. Tolkningen av flat struktur som to hierarkiske nivå på den ene siden kan indikere at man i forhold til en rendyrket flat organisasjon (Jf. Rotschild-Whitt 1979) vil tolke organisasjonen som veldig hierarkisk. Flat struktur blir i den sammenheng ikke tolket som å ha ett eller ingen hierarkiske nivå. Som nevnt i teorikapittelet blir flat struktur på denne måten tolket ut ifra graden av flathet og ikke hvorvidt organisasjonen er helt ”flat” bokstavelig talt i det virkelige livet. Oppfattelsene er derimot ikke i samsvar med Røvik (2007) og Ohlsson og Rombach (1998) sine teser om hva utflating av hierarkiske nivåer innebærer for organisasjonen. Dette kan indikere at man ikke gir noen antydninger om organisasjonen er flat på toppen eller på bunnen, eller om organisasjonen er flat både på toppen og bunnen av hierarkiet.

På den andre siden viser tolkningen av flat struktur som tre hierarkiske nivå å være i samsvar

med Torsteinsen (2012b) sin antakelse om hvor mange hierarkiske nivå det er i flate organisasjoner. En slik tolkning kan bety at oljedirektøren blir oppfattet som ett eget hierarkisk nivå i organisasjonen. Det gjør det mulig å plassere Oljedirektoratet innenfor definisjonen av en flat organisasjon ved at man tolker flat struktur som to eller tre hierarkiske nivå. I tillegg viser det seg på papiret at man har ingen formelle mellomledere i organisasjonen, som også kan vise oss at organisasjonen faller innenfor egenskapene ved flate organisasjoner. Det er allikevel viktig å påpeke at hvorvidt organisasjonen faller innenfor flat struktur også kan ha sammenheng med en rekke andre faktorer, som for eksempel antall personer som sitter i ledelsen i forhold til antall ansatte som rapporterer i organisasjonen. Tolkningen av flat struktur som enten to eller tre hierarkiske nivå antyder i den forbindelse at det ikke er helt i samsvar med det som står på papiret (ref. "Laghåndboka 2011") og det som er praksis i organisasjonen. Det kan argumenteres for dette ved at det på papiret er to hierarkiske nivå, mens i praksis er det som sagt en uenighet om det er to hierarkiske nivå eller hvorvidt det er tre hierarkiske nivå. Mine antagelser blir delvis bekreftet av funnene ved at noen tolker begrepet som å ha flere enn to hierarkiske nivå i organisasjonen, mens de andre observasjonene ikke bekrefter hvor mange hierarkiske nivå som eksisterer. Disse motsetningsfylte synspunktene om antall hierarkiske nivå antyder at dette ikke er noen nye funn i forhold til tidligere forskning. For eksempel er det mange norske kommuner som har en flat struktur med enten 2, 2,5 eller 3 hierarkiske nivå (Opedal m.fl 2002, 23). Med ingen formelle mellomledere på papiret (ref. "Laghåndboka 2011") og få hierarkiske nivå vil det medføre til at den flate organisasjonen i Oljedirektoratet har færre ledere og flere ansatte med hensyn til hierarkiske organisasjoner.

6.2.2 Oppgavefleksibilitet

I denne delen vil det bli sett på oppgavefleksibiliteten, som er et sentralt kjennetegn ved hvordan arbeid er utformet i en flat organisasjon. Mine funn viser at informantene uttaler seg om positive sider om oppgavefleksibiliteten som at ansatte er fleksible med å bytte posisjon mellom lag og prosjekter, og utvikle seg faglig og utnytte kompetansen. Informantene uttaler seg om negative sider som at ledere har mindre kontroll over ressursene, oppstår en høy arbeidsbelastning for medarbeidere og at noen medarbeidere er mindre synlige ovenfor ledelsen og organisasjonen (se avsnitt 5.1.2). Jeg vil i denne sammenheng diskutere hvilken innvirkning de positive og negative konsekvensene av oppgavefleksibiliteten har for ledere og medarbeidere i Oljedirektoratet, og bakgrunnen for dette. Det ble forventet at oppgavefleksibiliteten medfører til at man raskere kan flytte på personer og oppgaver i organisasjonen,

og at det bidrar til å utnytte kompetansen på en bedre måte. På den andre siden forventet jeg at ledere vil ha mindre kontroll over ressursene, at det oppstår en høy arbeidsbelastning og at noen medarbeidere er mindre synlige ovenfor ledelsen i organisasjonen.

I tråd med mine forventninger viser observasjonene at man kan på en fleksibel måte flytte personer og oppgaver rundt i organisasjonen. Slike observasjoner er i samsvar som henvist til i teorikapittelet av akademikere som Atkinson (1984), Kalleberg (2001), Colbjørnsen (2003) og Hillestad (2002). Dette kan indikere at den funksjonelle fleksibiliteten har stor betydning for hvordan Oljedirektoratet er organisert. Et av de klareste eksemplene er at man lettere kan utføre oppgaver og tildele ressurser der det er behov for det. Organisasjonen er med andre ord oppsatt til å løse nye oppgaver mer effektivt. Samtidig viser det som henvist til i teori-kapittelet at ansatte kan skifte mellom prosjekter og team. Medarbeidere har dermed i større grad frihet i samråd med ledelsen til å velge de arbeidsoppgavene man både synes er spennende og ikke spennende. En slik egenskap skiller seg fra hierarkiske organisasjoner, fordi medarbeidere i den flate organisasjonen ikke må flytte på seg i avdelinger eller seksjoner. I hierarkiske organisasjoner er det grunn til å anta at innslaget av mange hierarkiske nivå og regler begrenser muligheten til å flytte ressursene raskere på tvers internt. Dette kan antyde at uten innslag av mange hierarkiske nivå i den flate organisasjonen har man muligheten til å flytte raskere på ressursene der det er behov for det. Som Colbjørnsen (2003, 144) framhever det, er man mer fleksible i flate organisasjoner ved at man er organisert i team og prosjekter, hvor ledere har det fulle ansvaret ovenfor medarbeidere som jobber i organisasjonen.

På den andre siden er mine antakelser i tråd med observasjonene om at oppgave-fleksibiliteten bidrar til bedre utnyttelse av kompetansen. Som henvist til i teorikapittelet vil flate organisasjoner kunne ha større evne til å utnytte ressursene og kompetansen sammenlignet med hierarkiske organisasjoner. Dette viser at organisasjonen kan flytte på folk der det er mest behov for kompetansen i forhold til oppgavene som skal løses, i motsetning til hierarkiske organisasjoner. I likhet med de empiriske funnene støttes dette opp av et sentralt poeng om kryssfunksjonelle organisasjoner i faglitteraturen: "In sharing ideas, knowledge and perspectives, matrix enlarges an individuals experience and outlook, increases responsibility and involvement in decision making, and offers a greater opportunity to display capabilities and skills" (Randolph og Posner 1992, i Ford og Randolph 1992, 274). I den forbindelse er det viktig i en kunnskapsorganisasjon som Oljedirektoratet at kompetansen blir anvendt og

utnyttet på en riktig måte, noe som for så vidt er viktig i alle organisasjoner. Den tverrfaglige sammensetningen av lag (ref. "Laghåndboka 2011") gir medarbeidere større bredde og utfoldelse av kompetansen sammenlignet med hierarkiske organisasjoner. På den andre siden vil organisering i homogene grupper i hierarkiske organisasjoner ha mindre evne til å kunne gi bredere kompetanse, men til gjengjeld vil man i større grad kunne være spesialist på fagområdet.

Oppgavefleksibiliteten vil også ha noen negative innvirkninger på organisasjonen. I likhet med Hillestad (2002) og Nordhaug (2002) finner jeg at ressursene og eierskapet endrer karakter i den flate organisasjonen som Oljedirektoratet har. Det vil si at ledere har mindre kontroll over sine ressurser i organisasjonen. En slik observasjon kan ses i lys av at ledere må forholde seg til en rekke andre ledere og medarbeidere i sin lagportefølje og personalportefølje. Dette medfører til at det er flere ledere som eier ressursene samtidig, som gjør at man ikke vil ha styring over alle medarbeidere man har personalansvar for. En bakgrunn for dette kan skyldes at den fleksible arbeidsorganiseringen gjør at medarbeidere kan i større grad flytte på seg rundt i organisasjonen. Ledere må involvere seg i andre ledere sin medarbeiderportefølje for å kunne ha kontroll og tilgang til ressursene i den flate organisasjonen. I tråd med Arvidsson (2009) viser dette at det er mangel på ressurser i betydning av å ha kontroll over dyktige personer for å løse oppgavene. En slik utfordring kan ifølge Arvidsson (2009, 105) være et spørsmål om strategiske føringer om hvem som skal bestemme over hvem og hvem som skal bruke hvilke ressurser til enhver tid. På den andre siden vil en hierarkisk organisasjon i større grad ha forutsigbare arbeidsprosesser. I slike organisasjoner vil ledere ha større kontroll over ressursene, fordi man i større grad eier ressursene i sin portefølje. En årsak til dette kan være at lederne er mer innrammet i de hierarkiske rammene med tydelige kommandolinjer og ansvarsroller i hierarkiet, mens det i den flate organisasjonen vil det være mindre tydelige rammer. Dette viser at eierskapet i større grad vil skifte karakter slik som Hillestad (2002) og Nordhaug (2002) framhever det, ved at eierskapet til ressursene vil gå fra organisasjonen og lederne til kunnskapsmedarbeiderne i den flate organisasjonen.

På den andre siden viser mine antakelser i likhet med observasjonene at det oppstår høy arbeidsbelastning for medarbeidere i Oljedirektoratet som følge av oppgavefleksibiliteten. Det kan argumenteres for at en bakgrunn for dette kan ha sammenheng med at det kan oppstå et stort forventningspress i organisasjonen. Forventningspresset kan skyldes at oppgavefleksibiliteten gjør at medarbeidere har muligheten i større grad til å bestemme i hvor mange

lag og prosjekter man vil arbeide for i organisasjonen. Dette gjør at det forventes at man presterer optimalt i alle lag og prosjekter man jobber i. Den store muligheten til å arbeide i ubegrenset mange lag og prosjekter i organisasjonen kan bidra til å gjøre det vanskeligere for medarbeidere å sette grenser for hvor stort arbeidskapasitet man selv har. På den måten vil noen kunne jobbe i for mange lag og prosjekter samtidig. Utfordringen kan henge sammen med at Oljedirektoratet ikke har konkrete retningslinjer for antall lag og prosjekter hver medarbeider kan arbeide i. Det store arbeidspresset i organisasjonen kan gjelde særlig medarbeidere som arbeider i flere prosjektlag, og som ofte har mange tidsfrister de må overholde. Tidligere forskning av Turner m.fl (2008) bekrefter at det oppstår høyt arbeidspress i prosjekter. Det innebærer at man ofte vil ta på seg for mye ansvar i forhold til arbeidskapasiteten man har. Utfordringen kan også henge sammen med andre faktorer, som den økte myndiggjøringen medarbeidere har i arbeidshverdagen. Det å være fleksible i forhold til hvor mye man skal jobbe kan skape utfordringer med tanke på hvor grensen går for medarbeidere, sammenlignet med organisasjoner som ikke bygger på en slik prinsipp for organisering. Ifølge Colbjørnsen (2003, 128) kan arbeidspress ha sammenheng med myndiggjøring på denne måten: ”Baksiden av denne medaljen er imidlertid at noen kan bli så oppslukt av jobben at de glemmer egne behov for avkopling”.

Jeg finner i liket med mine antakelser at oppgavefleksibiliteten medfører til at noen medarbeidere er mindre synlige ovenfor ledelsen og organisasjonen. Dette er i tråd med Colbjørnsen (2003) sine observasjoner om at ansatte som jobber i lag eller team har muligheten til å være mindre synlige i organisasjonen. Den store friheten til å velge hvor man skal jobbe og i hvor mange lag og prosjekter man skal jobbe i, kan være en årsak til at noen medarbeidere har større mulighet til å være mindre synlige eller opptre som ”gratispassasjerer” i organisasjonen. En slik utfordring kan gjøre det vanskeligere å ivareta en forutsigbar og oversiktlig personalpolitikk med faste regler og ordninger på grunn av den store fleksibiliteten som eksisterer. Noen vil kunne jobbe mer enn andre, som gjør at det dukker opp en utfordring i forhold til hvem som skal bedømme og vurdere arbeidet enkelte ansatte gjør i lag og prosjekter i organisasjonen. Dette kan indikere svakheten med å være fleksible og det å ha få regler og rutiner for hvordan arbeid skal utføres, fordi det blir vanskeligere å fange opp noen av disse medarbeiderne som ønsker å være mindre synlige i organisasjonen. På den andre siden vil det i en hierarkisk organisasjon være større mulighet til å vurdere innsatsen til medarbeidere i organisasjonen, fordi det er flere rammer og systemer for hvordan man ivaretar personalpolitikken i organisasjonen. Dette vil kunne bidra til å

hindre at noen medarbeidere er mindre synlige ovenfor ledelsen og i organisasjonen med en mer forutsigbar personalpolitikk. En annen grunn til at en slik utfordring oppstår kan være at medarbeidere må forholde seg til flere ledere i flate og fleksible organisasjoner. Ved å forholde seg til flere ledere vil dette også bidra til at det blir lettere for noen medarbeidere å være mindre synlige ovenfor ledelsen om man ønsker det. For ledere vil det være vanskeligere å sørge for at alle medarbeidere blir sett av organisasjonen. En slik påstand støttes opp av Ford og Randolph (1992) om at kryssfunksjonelle organisasjoner skaper uklare ansvarlinjer ved at ansatte må forholde seg til flere ledere i organisasjonen. De uklare ansvarlinjene i den flate organisasjonen kan på den måten gi større terskel for at noen medarbeidere ønsker å være mindre synlige i organisasjonen. Det kan dermed bli vanskeligere for medarbeidere å vite hvem de er ansvarlige ovenfor når det er flere ledere å forholde seg til.

6.2.3 Myndiggjøring

Den tredje dimensjonen, myndiggjøring, viser ifølge mine funn positive sider som større frihet til å utforme arbeidsoppgavene. Det blir framhevet at den økte myndiggjøringen vil ha en negativ innvirkning på produksjonen og motivasjonen for å jobbe i en flat organisasjon (se avsnitt 5.1.3). Jeg vil ut ifra disse funnene diskutere hvilken innvirkning de positive og negative sidene har ved myndiggjøring i organisasjonen, og bakgrunnen for at det oppstår i en flat struktur. Som henvist til i teorikapittelet forventet jeg at den økte myndiggjøringen gir medarbeidere mulighet til å forme sine egne arbeidsoppgaver. Det ble forventet at den økte myndiggjøringen bidrar til innovasjon og økt motivasjon i den flate organisasjonen. I tillegg forventet jeg at myndiggjøring medfører til en negativ innvirkning på produksjonen i form av effektivitet.

I likhet med mine forventninger finner jeg at myndiggjøring gir økt ansvar for å utforme arbeidsoppgavene i Oljedirektoratet. Dette er i samsvar med Kilhus (2008) sin studie om myndiggjøringsprosesser i Oljedirektoratet om at økt myndiggjøring gir medarbeidere økt frihet og ansvar over arbeidshverdagen. Som henvist til i teorikapittelet er observasjonene i tråd med Hillestad (2008a) og Colbjørnsen (2002, 2003) at man delegerer mye ansvar ned til team og enkeltpersoner i den flate organisasjonen. Spørsmålet er hva som er årsaken til dette og hvilken betydning dette har for organisasjonen. Den økte myndiggjøringen vil bryte med måten å jobbe på i mer tradisjonelle hierarkiske organisasjoner. I hierarkiske organisasjoner vil man i mindre grad gi ansvar til medarbeidere om å utforme arbeidshverdagen sin. Som henvist til i teorikapittelet vil selvledelse eller myndiggjøring innebære at man i større grad

leder hverandre i organisasjonen. Dette vil innebære at man benytter seg av færre regler og rutiner for hvordan man skal løse oppgavene og kan i større grad fatte egne beslutninger. Myndiggjøring vil på den måten innebære at man i større grad gir ansvar og tillit til medarbeidere i organisasjonen. Det kan argumenteres for at det medfører til at medarbeidere kan i større grad få økt motivasjon og at medarbeidere vil føle at de gjør en interessant jobb.

Det kan være flere grunner til at man er organisert på en slik måte. Bakgrunnen for prinsippet om økt myndiggjøring i den flate organisasjonen kan henge sammen med den løse strukturen Oljedirektoratet har i forhold til å utføre arbeid. Samtidig kan innføringen av økt myndiggjøring henge sammen med at organisasjonen består av kunnskapsmedarbeidere. Kunnskapsmedarbeidere har andre holdninger til hvordan man skal arbeide og organisere seg i moderne organisasjoner enn tradisjonelle industriarbeidere i hierarkiske organisasjoner. De liker ikke å forholde seg i stor grad til regler og rutiner for hvordan man skal arbeide. Som Drucker (2007) påpeker vil kunnskapsmedarbeidere ha andre forventninger til arbeid og ledelse enn såkalte "manual workers", som i større grad liker å få instruksjoner og regler fra lederne om hvordan man skal jobbe i organisasjonen. I tråd med Drucker framhever Sandvik (2007) årsaken til endring i arbeidsform og ledelsesform i dagens organisasjoner slik: "Det viser seg nemlig at kunnskapsmedarbeidere ikke lar seg kontrollere på samme måte i industri-samfunnet". I den forbindelse kan man også argumentere for at den økte myndiggjøringen kan skyldes at kunnskapsmedarbeidere har størst kompetanse til å løse oppgavene i den flate organisasjonen.

På den andre siden vil myndiggjøring også ha noen negative konsekvenser for medarbeidere som arbeider i den flate organisasjonen. I tråd med hva jeg forventet som en ulempe med myndiggjøring finner jeg at myndiggjøring kan gå utover produksjonen. Mine observasjoner er i samsvar som henvist til i teorikapittelet med Colbjørnsen (2002) sine observasjoner om at myndiggjøring kan gå utover produksjonen i form av effektivitet. En slik observasjon kan ha innvirkning på effektiviteten i lagenes arbeidsprosesser. Spørsmålet er hvorfor oppstår det en slik ulempe med den økte myndiggjøringen i organisasjonen. En bakgrunn for dette kan være at man delegerer for mye ansvar ned til medarbeidere slik at det går utover mengden medarbeidere kan produsere. I tillegg kan det ha sammenheng med at det eksisterer få hierarkiske regler for hvordan man bør arbeide, som kan indikere et behov for mer struktur og hierarkiske ordninger for medarbeidere som jobber i den flate organisasjonen. I den forbindelse kan det stilles spørsmålsteget med i hvor stor grad de har kapasitet til å løse

oppgavene i organisasjonen, og i hvilken grad de har de riktige verktøyene innenfor disse rammene. Det kan argumenteres for at hierarkiske ordninger er viktige i den flate organisasjonen. Som Colbjørnsen (2003, 86) framhever det: ”Selvbevisste og kompetente medarbeidere har imidlertid også behov for struktur i arbeidssituasjonen. Dette tilsier at tradisjonell organisering fortsatt vil ha en funksjon”. Som henvist til i teorikapittelet vil det være behov for hierarkiske ordninger som verktøy i alle organisasjoner.

Ut ifra mine observasjoner vil den økte myndiggjøringen kunne også gå utover motivasjonen for å arbeide. Jeg forventet ikke at en slik ulempe med den økte myndiggjøringen kunne oppstå i organisasjonen. Dette er ett nytt funn i mitt utvalg i forhold til hva tidligere forskning viser. Tidligere forskning av Colbjørnsen (2002, 2003), Hillestad (2008a) og Yukl (2010) gir eksempler som antyder at myndiggjøring har en positiv innvirkning på ansattes motivasjon for å arbeide. En slik observasjon er dermed et paradoks med tanke på at den økte myndiggjøringen med delegering av ansvar og frihet til å utforme arbeidshverdagen sin skal bidra til at medarbeidere opplever en høyere motivasjon. Det innebærer at få regler og ordninger skal bidra til ikke å begrense medarbeidernes mulighet til å utfolde seg. Observasjonen kan vise oss at lavere motivasjon vil ha innvirkning på arbeidet medarbeidere utfører og selve arbeidsprosessene, som kan henge sammen med den løse organiseringen i Oljedirektoratet. I den forbindelse vil lavere motivasjon ha sammenheng med at det er få regler og instruksjoner for hvordan man skal arbeide, som kan medføre til at medarbeidere ikke føler det er gode nok retningslinjer i organisasjonen. Det gjør det vanskeligere for medarbeidere å sette mål og å kunne motivere seg selv til å arbeide effektivt. Lavere motivasjon kan ses i lys av Leavitt (2003, 99) sin antakelse om at hierarkiske ordninger bidrar til å oppfylle behovet for orden og sikkerhet i organisasjonen. I den flate organisasjonen vil et slikt behov i mindre grad kunne oppfylles, fordi den løse strukturen ikke legger vekt på å sette grenser og orden i like stor grad som i hierarkiske organisasjoner.

6.3 Utøvelse av lederrollen

Jeg vil nå diskutere hvordan en spesifikk stilling som lederrollen blir påvirket av organisasjonsstrukturen med hensyn til to aspekter: styring av lag og medarbeidere og autoritetsgrunnlag. Det vil bli sett mer konkret på de 9 direktørene som utgjør en del av den formelle ledelsen i Oljedirektoratet. Organisasjonen har som tidligere nevnt ikke noen formelle mellomledere eller et mellomledernivå, men i praksis kan de 9 direktørene fungere som uformelle mellomledere og formelle toppledere i organisasjonen. Det betyr i den

forbindelse at direktørene har samordningsansvar for en rekke lag på vegne av ledergruppen i organisasjonen, mens de på den andre siden har ansvar for personaloppfølging av medarbeidere i organisasjonen.

6.3.1 Styring av lag og medarbeidere

Mine observasjoner viser at ledere i en flat organisasjon vil peke retning, veilede og motivere medarbeidere samt delegere ansvar ned til lag og prosjekter. Funnene viser også at det oppstår behov for mer ledelse og struktur om hvordan man skal arbeide (se avsnitt 5.2.1). Min diskusjon er delt inn i to underkategorier: 1. Styring av lag og medarbeidere og 2. Ledelsesbehov. I den første delen vil jeg drøfte hvordan lederrollen ser ut med vekt på hvordan rollen har endret seg i forhold til den hierarkiske organisasjonen, mens i den andre delen vil jeg se på hva ledelsesbehovet innebærer og hvorfor et slikt behov oppstår i den flate organisasjonen. Jeg forventet som henvist til i teorikapittelet at ledere vil ha fokus på å veilede og delegere ansvar ned til lag og medarbeidere i den flate organisasjonen. Videre forventet jeg at færre formelle regler skaper behov for mer ledelse, og tydeligere forventninger i organisasjonen.

Styring av lag og medarbeidere

Mine observasjoner er i samsvar med mine forventninger om hvordan lederrollen ser ut i den flate organisasjonen. Som henvist til i teorikapittelet kan disse observasjonene vise at ledere vil operere som både toppledere og mellomledere i organisasjonen. Kjennetegnene ved lederrollen i Oljedirektoratet er også i samsvar med det Gundersen (2000) fant i en rapport av Administrativt forskningsfond om lederrollen like etter innføringen av flat struktur i ressursdivisjonen i 1999. I tråd med Hillestad (2000, 2003, 2008a) sine antakelser vil ledere i større grad ha en mer distansert rolle i organisasjonen hvor man i større grad skal delegere ansvar ned til ansatte. Det betyr at lederne i mindre grad vil ha en aktiv rolle i den daglige driften av organisasjonen. En slik rolle beveger seg dermed bort fra den tradisjonelle lederrollen i mer hierarkiske organisasjoner. Dette stemmer overens med Hillestad (2008a), Druskat og Wheeler (2004) og Yukl (2010) om at ledere i selvstyrte team skal peke retning og veilede medarbeidere med henhold til organisasjonens mål. Organiseringen i team og prosjekter setter føringer for at det er behov for ledere å vise retning. Dette innebærer at lederrollen vil dermed i større grad legge vekt på den mellommenneskelige rollen, noe som gir indikasjoner om at en slik rolle vil i mindre grad anvende kontroll som verktøy for å lede medarbeidere. Lederen vil dermed ikke lenger ha rollen som "sjef" blant medarbeidere i organisasjonen, som viser i likhet med Mintzberg (1998) og Hillestad (2008a) at ledere vil framstå som coach (inspirator)

for medarbeidere. I den forbindelse vil dette bety at ledere skal få medarbeidere til å prestere og oppnå målene i organisasjonen, tilrettelegge for arbeidet og inspirere medarbeidere. En slik rolle skiller seg betydelig fra lederrollen i hierarkiske organisasjoner, noe som leder oss over til å diskutere hvordan lederrollen kan endre karakter i den flate organisasjonen.

Som tidligere nevnt viser mine observasjoner egenskaper ved lederrollen i den flate organisasjonen, slik som å veilede, motivere og delegere ansvar ned til medarbeidere og lag i Oljedirektoratet. I lys av disse observasjonene vil et viktig spørsmål dukke opp om hvordan lederrollen har endret seg sammenlignet med den hierarkiske organisasjonen. I tråd med Hillestad (2000) sin tabell kan dette indikere at lederrollen skifter betydelig karakter i den flate organisasjonen. Lederrollen i flate organisasjoner vil bryte med de tradisjonelle prinsippene for hvordan man skal lede organisasjoner. Egenskapene ved lederrollen i den flate organisasjonen indikerer at det har skjedd en overgang fra å ha en mer aktiv rolle i den daglige driften til å ha en mer distansert rolle. Som Walton (1985) framhever det, vil ledernes atferd skifte fra å basere seg på kontroll over til tillit til medarbeidere. Det betyr at man vil i større grad basere seg på ansvar og tillit, noe som innebærer at ledere i større grad må forstå medarbeidernes behov. Mine observasjoner kan vise at det har skjedd en overgang fra transaksjonsorientert ledelse til transformasjonsorientert ledelse i organisasjonen med innføringen av flat organisasjonsform. Slike funn er i samsvar med Bass (1985, 1990) sine antakelser om endringene i lederrollens karakter. Det kan argumenteres for at en slik endring er en radikal endring av hvordan man utøver sin lederrolle med tanke på de tradisjonelle oppgavene som tidligere var vanlig for ledere i den hierarkiske organisasjonen. Ledere vil i mindre grad ha nytte av å bruke regler for å utøve ledelse, og vil på den måten i større grad tilpasse seg i ulike situasjoner om hvordan man skal utøve ledelse i den flate organisasjonen. Dette vil gjøre rollen mer krevende enn lederrollen i hierarkiske organisasjoner, som kan dels henge sammen med at det er mindre struktur og rammer for hvordan man skal lede organisasjonen. En slik endring kan også henge sammen som henvist til i teorikapittelet med de radikale organisasjonsendringene i sentraladministrasjonen, endringer i teknologien samt de nye holdningene blant kunnskapsmedarbeidere om ledelse.

Ledelsesbehov

Med en distansert ledelsesform vil det kunne oppstå paradokser og dilemmaer med hensyn til om det er eller ikke er behov for ledelse eller både ledelse og frihet. I likhet med mine forventninger viser de empiriske observasjonene behov for mer ledelse og tydeligere

forventninger i den flate organisasjonen. I denne sammenheng vil det dukke opp et spørsmål om hva som menes med behov for mer ledelse. Behovet for mer ledelse i Oljedirektoratet innebærer behov for mer klare mål og prioriteringer om oppgavene man skal løse i organisasjonen. Behovet for mer ledelse er i samsvar med tidligere forskning gjort av Hillestad (2008a) og Colbjørnsen (2002, 2003), og er i det store og hele en gjennomgående lederutfordring og dilemma i kunnskapsorganisasjoner med flat struktur. I tråd med det jeg finner i min studie viser også en rapport av Direktoratet for forvaltning og IKT (2009) et behov for mer ledelse med innføringen av teamorganisering i Justisdepartementet. Bakgrunnen for en slik utfordring kan på den ene siden være et resultat av forandring i kjennetegn ved lederrollen fra kontrollbehov til en leder som baserer seg på tillit og inspirasjon (transformasjonsorientert ledelse). I den sammenheng kan det argumenteres for at med en mer distansert lederrolle i den flate organisasjonen vil det tilsynelatende nok oppstå større behov for ledelse. I en hierarkisk organisasjon er det grunn til å anta at det i mindre grad oppstår behov for ledelse, fordi lederrollen baserer seg på å ha mer kontakt og større oppfølging av medarbeidere i organisasjonen. I tillegg kan behovet for mer ledelse ha sammenheng med den økte myndiggjøringen organisasjonen bygger på. Den økte myndiggjøringen kan skape løsere forventninger om hvordan man skal arbeide i organisasjonen ved at man i stor grad har frihet i utforming av egen arbeidsform og arbeidshverdag.

På den andre siden kan behovet for mer ledelse antyde et behov for mer struktur. En slik empirisk observasjon er i tråd med mine antakelser. Det innebærer hvordan ledere setter føringer og forventninger til sine lag og medarbeidere i organisasjonen. Behovet for mer struktur i den flate organisasjonen er i samsvar med Leavitt (2003), Hillestad (2008a) og Colbjørnsen (2002, 2003) sine påstander. Som Sørhaug (2004, 314) påpeker det: "Ledelse kan bli et substitutt for struktur, og når regler og rammer er i forandring, skapes det både rom og behov for ledelse – gjerne for ny ledelse og for mer ledelse". Dette er et interessant paradoks, fordi ønsket om å flate ut organisasjonen og redusere antall formelle ledere viser at man allikevel vil ha behov for mer struktur i organisasjonen. En bakgrunn for en slik utfordring kan være at det er få formelle strukturer og rammer for hvordan man utøver ledelse i organisasjonen i form av at det ikke er tydelige forventninger om hvordan man skal utføre arbeidet. Det kan i den forbindelse argumenteres for at det er viktig i en flat organisasjon at lederen er tilstede og gir tydelige forventninger til de "selvstyrte" medarbeiderne. Et slikt behov er viktig både for ledere og medarbeidere med tanke på å oppnå de overordnede målene for Oljedirektoratet. Ledelse i flate organisasjoner handler dermed om tydelighet på

mål og retning (hva prosjekt og lag skal levere) og myndiggjøring når det gjelder hvordan kompetente medarbeidere tar i bruk faglig skjønn. Tydeligere forventninger kan allikevel være vanskelig for ledere å opprettholde i en slik organisasjon, fordi få formelle strukturer kan innebære at det blir vanskeligere for ledere å ha oversikt. Strukturen rundt lederrollen vil altså i større grad begrense denne muligheten for ledere, noe som kan gjør at medarbeidere vil oppfatte ledere som tvetydige og uklare i forhold til prioriteringer og forventninger til arbeidet de skal utføre.

Allikevel viser funnet om mer ledelse å være et paradoks i seg selv, fordi alternativ faglitteratur viser det motsatte av det jeg finner i min studie. Forskningsprosjektet til Lines (2011) om motivasjon og ledelse av kunnskapsmedarbeidere og Strand (2007) sine observasjoner viser at kunnskapsmedarbeidere har mindre behov for ledelse og struktur i arbeidshverdagen sin. De viser til at holdningene kunnskapsmedarbeidere har til ledelse indikerer mindre behov for ledelse, men mer behov for frihet i organisasjonen. I likhet med Lines og Strand indikerer også Davenport (2005) og Swart (2007) at kunnskapsmedarbeidere vil ha behov for mindre ledelse. Videre er funnene også overraskende med tanke på at organisasjonen er organisert i team og prosjekter. Organisering i team og prosjekter bygger på prinsippet om økt myndiggjøring og ansvarliggjøring som kan gi føringer for mindre behov for ledelse, fordi medarbeidere kan i større grad styre seg selv. Til tross for dette kan man også argumentere for at selv kunnskapsmedarbeidere i forhold til industriarbeidere vil ha behov for noe struktur og ledelse i en flat organisasjon. Det betyr at det vil være mer innslag av ledelse og struktur i denne sammenheng, men det vil derimot ikke innebære at ledelse og struktur erstatter den økte myndiggjøringen i organisasjonen.

6.3.2 Autoritetsgrunnlag

Mine empiriske funn viser at den faglige og den personlige autoriteten er viktigst for å oppnå autoritet hos medarbeidere i en flat organisasjon (se avsnitt 5.2.2). I denne delen vil jeg diskutere lederrollen med hensyn til personalansvaret ledere har for sine medarbeidere. Jeg vil på bakgrunn av de utvalgte funnene drøfte hvorfor det er behov for faglig autoritet og personlig autoritet som leder i den flate organisasjonen. Som henvist til i teorikapittelet forventet jeg at ledere vil ha faglig autoritet og i mindre grad autoritet basert på formell stilling, fordi ledere må kunne fagområdet de leder.

I forhold til mine forventninger er dette delvis i samsvar med observasjonene hvor den faglige kompetansen blir trukket fram som en viktig kilde for autoritet. Som henvist til i teorikapittelet framhever Hillestad (2002, 2008a) og Busch m.fl (2012) at ledere må ha en faglig kompetanse i tillegg til personlige egenskaper for å oppnå autoritet i den flate kunnskapsorganisasjonen. På den ene siden kan man argumentere for at faglig autoritet vil spille en viktig rolle for ledere i en slik organisasjon, fordi ledere må lede kunnskapsmedarbeidere. Kunnskapsmedarbeidere besitter ofte mer faglig kompetanse enn ledere. Ledere må dermed skaffe seg nok kompetanse på fagområdet medarbeiderne jobber med for å kunne lede dem. Uten forståelse for faget og de faglige problemstillingene kunnskapsmedarbeidere arbeider med, vil ledere risikere å svekke sitt autoritetsgrunnlag og sin tillit. Dette vil kunne føre til at ledere får problemer med å vinne gehør blant medarbeiderne i organisasjonen. I tråd med Strand (2002) sine antakelser viser dette at ledere er fagkyndige i kunnskapsorganisasjoner. En årsak til at den faglige kompetansen er viktig skyldes ikke bare maktforskyvningen av kompetansen i organisasjonen, men en annen faktor kan være organisasjonsstrukturen som vil legge føringer for hvilke autoritetsgrunnlag det er behov for i organisasjoner. Som Haukedal (2011, 81) påpeker vil organisasjoner som flates ut være mer avhengige av ansattes ekspertise. Det innebærer også at det ikke bare er tilstrekkelig med faglig autoritet for å oppnå autoritet som leder, fordi ledere ikke vil ha tilstrekkelig kompetanse innenfor alle fagområder i organisasjonen.

Det vil også kunne oppstå behov for en personlig autoritet som leder, som mine empiriske observasjoner viser. Det kan argumenteres for at de personlige egenskapene som leder vil være en viktig autoritetskilde når det er mindre struktur og rammer rundt lederrollen og i organisasjonen. Som henvist til i teorikapittelet kan forskyvning av kompetanse ned til medarbeidere også kunne medføre at det oppstår behov for personlig autoritet som leder i en flat organisasjon. Man vil med andre ord delegere mer ansvar til medarbeidere slik at medarbeidere løser de faglige oppgavene, som innebærer at med den personlige autoriteten må ledere i større grad lytte og forstå sine medarbeidere. Dette viser at det i mindre grad vil være behov for autoritet gjennom den formelle stillingen ledere besitter i organisasjonen, som også er i samsvar med tidligere forskning. Selv om en slik organisasjon gir føringer for at ledere anvender faglig kompetanse og personlige egenskaper for å oppnå autoritet, vil den formelle autoriteten fortsatt eksistere. Ifølge Strand (2002) innebærer det at autoriteten ikke forsvinner, men at formelle ledelsesposisjoner og hierarkiet svekkes i slike organisasjoner. Den formelle stillingen ledere besitter i organisasjonen vil derimot ikke bli sett på som det

viktigste autoritetsgrunnlaget i den flate organisasjonen, som kan ha sammenheng med at det er en løsere struktur i organisasjonen. På den andre siden kan det være av mindre betydning nettopp på grunn av den økte kompetansen medarbeidere har i organisasjonen. Allikevel vil ledere ut ifra den formelle stillingen ha innflytelse i organisasjonen ved at man har muligheten til å fatte beslutninger. Det vil innebære at det vil kunne fungere mer som grunnstein for ledere i forhold til å utøve ledelse, som kan henge sammen med prinsippene og normene fra den hierarkiske organisasjonen. I lys av mine observasjoner og min diskusjon viser dette at lederens autoritetsgrunnlag skifter karakter i den flate organisasjonen fra formell autoritet til faglig autoritet og personlig autoritet. Dette betyr at ledere må i større grad inneha flere egenskaper for å lykkes i flate og fleksible organisasjoner.

6.4 utfordringer med lederrollen

I denne delen vil jeg diskutere noen lederutfordringer som oppstår på bakgrunn av oppgavene og autoritetsgrunnlaget ledere har i Oljedirektoratet med hensyn til lag og personalansvar i en flat organisasjon. To sentrale lederutfordringer vil bli drøftet på bakgrunn av hva som kom fram under intervjuene i Oljedirektoratet: 1. Kontroll vs. delegering og 2. Kontrollspenn, samt tiltak for å styrke lederrollen med hensyn til personaloppfølging.

6.4.1 Kontroll vs. delegering

Mine funn viser at det oppstår en lederutfordring ved at det er vanskelig å balansere mellom å kontrollere arbeidsprosessene og å la lag arbeide med sine arbeidsoppgaver (se avsnitt 5.3.1). Det vil bli diskutert hvorfor det noen ganger er behov for å gripe inn i arbeidsprosessene og hvorfor det er behov for å ha en mer distansert rolle i arbeidsprosessene til lagene. Jeg forventet at en slik utfordring vil oppstå i organisasjonen avhengig av situasjonen, og at en sentral bakgrunn for dette er behovet for både struktur og fleksibilitet i organisasjonen.

I likhet med mine forventninger finner jeg at det oppstår en utfordring med å balansere mellom å gripe inn i arbeidsprosessene og å la lag løse oppgavene selv. Som henvist til i teorikapittelet mitt påpeker Hillestad (2002, 2003), Colbjørnsen (2002, 2003) og Druskat og Wheeler (2004) at en slik utfordring er en typisk lederutfordring i flate og fleksible organisasjoner. Det å balansere mellom å være tett på arbeidsprosessene til lag og ha en mer distansert rolle i arbeidsprosessene er et ledelsesdilemma i en flat organisasjon som Oljedirektoratet. Det er grunn til å anta at det på ene siden er behov for kontroll og hierarkisk styring, mens det på den andre siden vil være behov for en mer distansert ledelse med vekt på å delegere ansvar ned til lag. Spørsmålet er hvorfor ledere har behov for å kontrollere arbeids-

prosessene og framstå som supersaksbehandlere selv i den flate organisasjonen. Som Druskat og Wheeler (2004) viser kan ledere ha behov for å kontrollere arbeidsprosessene i selvstyrte team. Behovet for slik kontroll og styring i slike organisasjoner er i seg selv et paradoks, fordi lederrollen bygger i større grad på avstandsledelse og selvledelse.

Jeg finner som tidligere nevnt at noen ledere griper inn i lagenes arbeidsprosesser. Det er flere grunner til at ledere vil gripe inn i arbeidsprosessene. Det kan argumenteres for at en årsak til at ledere griper inn i arbeidsprosessene er at man har faglige forutsetninger for å gjøre dette. Man vil ha større terskel for å gripe inn og holde oversikten i organisasjonen, dersom ledere har større faglig innsikt i de faglige oppgavene lagene arbeider med. Samtidig er det grunn til å anta at hierarkiske regler og ordninger fortsatt eksisterer i Oljedirektoratet, som en arv fra den tidligere hierarkiske strukturen. Dette vil fortsatt kunne spille en rolle i forhold til hvordan man utøver ledelse i dagens organisasjon. I den forbindelse kan denne utfordringen vise at selv om lag skal være mest mulig "selvstyrte" er det fortsatt behov for hierarkisk styring i betydning av å kontrollere og få oversikt over hva lagene arbeider med. Direktørene er ansvarlige for lagene og arbeidsprosessene, og vil derfor kunne føle en større plikt om å sjekke at lagene gjør oppgavene de er satt til å gjøre. Dette er i samsvar med Hillestad (2002, 2003), Colbjørnsen (2002, 2003) og Leavitt (2003) sine antakelser. En bakgrunn for innslag av kontroll og hierarkisk styring i den flate organisasjonen kan også skyldes prinsipper og normer for hvordan man var organisert tidligere. Hillestad (2008b, 194-195) begrunner bakgrunnen for utfordringene med å gå fra hierarki til fleksible modeller slik: "Det blir derfor spesielt vanskelig å løsrive seg fra etablert praksis og få den nye modellen til å fungere i det daglige(...) Det er da fremdeles den hierarkiske modellen som reelt sett styrer atferd og arbeidsprosesser i organisasjonen, men med en uoffisiell karakter". På den måten vil det bli vanskeligere for ledere å skifte fokus fra kontroll til ansvarliggjøring av medarbeidere. Ledere vil dermed fortsatt kunne bruke kontroll og koordineringsmekanismer som virkemiddel for å sjekke at lag jobber effektivt og har gjort sine oppgaver i organisasjonen.

Allikevel vil det være behov også for å ha en mer distansert rolle til arbeidsprosessene som mine observasjoner viser. Bakgrunnen for dette er at organisasjonsmodellen bygger på å gi større frihet og ansvar til medarbeiderne. Som Jacobsen og Thorsvik (2007, 417) framhever det: "Når ansatte ønsker frihet og eget ansvar, vil ofte forsøk på inngrep fra lederens side oppleves negativt. Denne situasjonen er et typisk problem når det gjelder profesjonaliserte organisasjoner". Dette innebærer at man også må ha en fleksibel ledelsesform i forhold til

arbeidsprosessene i lagene. Organisering i team og prosjekter gir også føringer for ledere om å utøve en mer fleksibel ledelsesform for sine medarbeidere. En annen grunn for at ledere i mindre grad griper inn i arbeidsprosessene i lagene er som tidligere nevnt at noen medarbeidere vil ha større kompetanse enn lederne, som gjør at noen ledere ikke vil ha like stor faglig grunnlag for å gripe inn i arbeidsprosessene. Dette kan vise at det blir vanskeligere for ledere å opprettholde balansegangen mellom å ha en forutsigbar og fleksibel ledelsesform, som innebærer i hvilke situasjoner man skal gripe inn i arbeidsprosessene og når man skal ha en mer passiv rolle i arbeidsprosessene. Som Colbjørnsen (2002) påpeker vil det være viktig å finne en balanse mellom disse to ledelsesformene. Å finne en løsning på dette problemet kan være blant annet å innføre strengere rammer og regler for hvordan man skal utøve ledelse i Oljedirektoratet. En slik løsning vil derimot skape vinnere og tapere i organisasjonen. For ledere vil strengere rammer kunne medføre til at man styrker lederrollen og får løst en slik lederutfordring, mens for lag og medarbeidere kan dette føre til mindre frihet til å løse oppgavene i organisasjonen. En slik utfordring kan for medarbeidere gå på bekostning av å jobbe i mer selvstyrte lag og prosjekter. Det betyr med andre ord at det ikke finnes en optimal løsning på dette ledelsedilemmaet i flate organisasjoner.

6.4.2 Kontrollspenn

Utfordringen med kontrollspennet handler om lederrollen med tanke på personaloppfølging av medarbeidere. Mine empiriske observasjoner viser at ledere har et stort kontrollspenn ved at man har mange ansatte, og problemer med å følge opp medarbeidere og oppdage konflikter. Videre viser mine funn som henvist til i empirikapittelet at noen ledere ikke vil ha jevnlig oppfølging av medarbeidere som ikke er både i lagporteføljen og personalporteføljen deres (se avsnitt 5.3.2). I denne delen vil jeg diskutere hva kontrollspennet innebærer, og hvilke utfordringer det oppstår for ledere og hvorfor det oppstår i den flate organisasjonen. Som henvist til i teorikapittelet forventet jeg at det vil oppstå større kontrollspenn i flate organisasjoner og at man vil ha flere ansatte å forholde seg til. Det ble forventet at det store kontrollspennet vil medføre til mindre jevnlig oppfølging av medarbeidere og at det blir vanskeligere å oppdage konflikter på arbeidsplassen.

Observasjonene mine er i samsvar med mine antakelser om at ledere vil ha et større kontrollspenn i flate organisasjoner enn i tradisjonelle byråkratiske organisasjoner. Som henvist til i teorikapittelet påpeker Worthy (1950) og Ghiselli og Siegel (1972) at det oppstår et stort kontrollspenn i flate organisasjoner. Det store kontrollspennet kan vise at enkelte

ledere har ansvar for opptil 27 medarbeidere sammenlignet med den hierarkiske organisasjonen som har opptil 10 medarbeidere. Dette kan vise konsekvensen av flat struktur når man har færre hierarkiske nivå, hvor ansatte må rapportere til en leder og ikke gå via et mellomledernivå. Fraværet av et mellomledernivå vil skape et stort kontrollspenn i organisasjonen sammenlignet med hierarkiske organisasjoner. På den andre siden kan man argumentere for at det store kontrollspennet dukker opp fordi det er for få ledere med henhold til antall ansatte. Organisasjonen består av 9 direktører og en oljedirektør i hovedledelsen, som kan vise oss at det er en liten ledelse i forhold til hva man vanligvis kan finne i mange hierarkiske organisasjoner. Direktørene har også et stort ansvarsområde i organisasjonen ved at de både har ansvar for lagporteføljen (ansvar for styring av lag) og personalporteføljen (personalansvar for medarbeidere). I andre organisasjoner kan det være flere ledere som ivaretar disse to oppgavene i organisasjonen. Som Worthy (1950, 178) påpeker må ledere i slike organisasjoner ha stor grad av selvtrillit og stor personlig kapasitetsevne. På bakgrunn av dette kan det argumenteres for at lederrollen i den flate organisasjonen kan bli vanskeligere å ivareta sammenlignet med lederrollen i hierarkiske organisasjoner.

Det store kontrollspennet kan ha en negativ innvirkning på lederrollen i den flate organisasjonen med tanke på å gi tilstrekkelig oppfølging. I tråd med de empiriske observasjonene er dette i samsvar med mine antakelser. Som Ghiselli og Siegel (1972) sine antakelser, viser vil ledere ha mindre kapasitet til å følge opp medarbeidere i flate organisasjoner. En slik utfordring kan skyldes at man har direkte ansvar for veldig mange medarbeidere i organisasjonen. Dette indikerer at det vil kunne gå på bekostning av personaloppfølgingen. Man vil ikke kunne følge opp medarbeidere tilstrekkelig som i hierarkiske organisasjoner, hvor leder er i større grad tett på medarbeidere i organisasjonen. Både ledere og medarbeidere må dermed i større grad oppsøke informasjon de har behov for. Som Ghiselli og Siegel (1972, 623) framhever det: "This suggests that the managerial philosophy existent in flat organizations holds that their structure requires subordinates be provided with a good deal of information about what is to be done, and how the operations are to be conducted". På grunn av det store ansvarsområdet man har kan det antyde at det blir vanskeligere for ledere å være tilstrekkelig tilstede på lagmøtene til lagene og få nok informasjon. Som antydning tidligere vil ikke medarbeidere slutte å ha behov for anerkjennelse og tilbakemelding fra lederen sin, samtidig som ledere i mindre grad kan se hva de enkelte medarbeidere i lag og prosjekter kan bidra med faglig. Dette viser oss paradokset med å være leder i den flate organisasjonen.

Det kan argumenteres for at årsaken til at ledere har mindre evne til å oppdage konflikter kan henge sammen med hvordan organisasjonsmodellen er bygd opp. Den bygger til dels ikke på prinsippet om å ha en sterk personalpolitikk, hvor det er innslag av mer faste regler og rammer for hvordan man skal praktisere personalpolitikken. Å fange opp konflikter blir dermed vanskeligere for ledere, fordi ledere ikke har de riktige verktøyene for å håndtere konflikter. Konflikter må dermed i større grad håndteres internt mellom medarbeidere i lag. Worthy (1950, 178) framhever det slik hvordan kontrollspennet kan være en utfordring for ledere: "On the contrary, these organizations often deliberately give each key executive so many subordinates that it is impossible for him to exercise too close supervision over their activities". Å forebygge konflikter kan også være utfordrende ved at det er få hierarkiske nivå og ingen formelle mellomledere i organisasjonen. Uten det formelle mellomnivået i organisasjonen blir man mer sårbare nettopp for konflikter som måtte dukke opp. I dette tilfellet må direktørene opptre som uformelle mellomledere i organisasjonen og må ivareta det mellomnivået som ikke eksisterer i organisasjonen. En slik rolle kan være vanskelig å opprettholde på lang sikt, fordi direktørene har mange andre oppgaver som anses som "viktigere" lederoppgaver i den flate organisasjonen. I en hierarkisk organisasjon vil en formell mellomleder hatt mange av lederoppgavene slik som å følge opp medarbeidere og håndtere konflikter i organisasjonen. En formell mellomleder ville på den måten hatt større mulighet til å følge opp medarbeidere og være tett på medarbeidere når det er behov for det. Dette indikerer dilemmaet med ikke å ha noen formelle mellomledere i Oljedirektoratet.

En lederutfordring som jeg finner i Oljedirektoratet er at det ikke er alle medarbeidere som er plassert både i lederens lagportefølje og personalportefølje. Dette er noe jeg selv ikke forventet kunne oppstå som en utfordring i den flate organisasjonen, og er et nytt funn i forhold til tidligere forskning om lederutfordringer som oppstår i flate og fleksible organisasjoner. I den forbindelse er spørsmålet: Hva innebærer dette for ledere og hvorfor oppstår det en slik lederutfordring i Oljedirektoratet? En slik utfordring innebærer at enkelte ledere vil ikke kunne ha like god oversikt og evne til å følge opp medarbeidere som ikke er både i lagporteføljen og personalporteføljen deres. Det betyr at endringer i lagporteføljen vil ha konsekvenser for ledernes personalportefølje i organisasjonen. Man kan argumentere for at en årsak til dette kan være at organisasjonen er fleksibel med å flytte på personer rundt i organisasjonen. I den forbindelse kan medarbeidere ha flere ledere å forholde seg til; forskjellige ledere i lagene man jobber i og hvem som har personalansvar. Selv om

Oljedirektoratet ikke kan helt kjennetegnes som en matriseorganisasjon viser dette ifølge Arvidsson (2009) og Sy og D'Annunzio (2005) at medarbeidere ofte arbeider på tvers av avdelinger og seksjoner med flere ledere å forholde seg til. Ledere med personalansvar for disse medarbeiderne, men ikke lagansvar, må på den måten forholde seg til andre ledere for å kunne få oversikt over hva medarbeidere driver med utenfor deres lagportefølje. Man kan på den måten argumentere for at en slik utfordring kan bidra til å svekke personalpolitikken i den flate organisasjonen. En årsak er at det kan skape krysspress og økt utrygghet for noen medarbeidere i organisasjonen i forhold til hvem ”jeg” er i dette systemet (Jf. Leavitt 2003). Utfordringen viser hvordan det kan skape problemer for ledere ved at man har ansvar for både koordinering av lag (oppgaveansvar) og personalansvar for en rekke medarbeidere. På den andre siden ville en slik utfordring muligens ikke ha oppstått hvis to personer hadde ivaretatt de to ulike oppgavene i organisasjonen, men da vil det kunne oppstå andre utfordringer som for eksempel at direktørene kan få redusert legitimitet i organisasjonen.

6.4.3 Organisatoriske tiltak

I denne delen er fokuset på lederrollen med hensyn til personaloppfølging av medarbeidere. De empiriske observasjonene viser at man på den ene siden vil innføre ett nytt hierarkisk nivå, mens på den andre siden vil man styrke lagkoordinatorrollen i organisasjonen (se avsnitt 5.3.3). I denne delen vil jeg diskutere hva disse tiltakene innebærer og hvordan tiltakene kan styrke personaloppfølgingen i den flate organisasjonen. Jeg antok at man ville innføre ett nytt hierarkisk nivå for å styrke personaloppfølgingen til direktørene i Oljedirektoratet.

Forslagene om å innføre ett nytt hierarkisk nivå er i samsvar med mine antakelser om hvordan man kan styrke lederrollen i den flate organisasjonen. Det indikerer at man vil innføre ett nytt mellomnivå slik at personaloppfølgingen blir bedre i organisasjonen. Ett nytt mellomnivå innebærer i denne sammenheng å bevege seg bort fra den flate organisasjonsformen til en mer tradisjonell hierarkisk organisasjon med en mer omfattende lederstruktur og flere nivåer. En mellomleder vil kunne styrke denne rollen til direktørene ut ifra en rekke forhold. Med innføringen av mellomledere i organisasjonen vil ledere i større grad kunne opptre som toppledere (fokus på strategiske saker) og i mindre grad som mellomledere (fokus på personalansvar og oppfølging). Dette betyr at man i større grad kan delegerer mer ansvar ned til mellomledere slik at ansvarsområdet på hver enkel direktør ikke blir for stort. Direktørene vil på den måten ha færre å ha personalansvar for. Dette tiltaket kan bidra til å styrke oppfølgingen betydelig i organisasjonen, og løse utfordringen med at noen ledere ikke har ansvar

for medarbeidere verken i lagporteføljen eller personalporteføljen sin. Samtidig vil det kunne redusere det store kontrollspennet som oppstår i den flate organisasjonen. Ifølge Urwick (1956, 41) vil hensikten med å redusere kontrollspennet være: ”The drive to shorten the chain of command, which in effect denies the importance of careful limitations on the span of control, is an attempt to improve communications, as well as to force some authority and responsibility down into the organization structure”. Innføringen av mellomledere i organisasjon vil samtidig bety at prinsippet om økt myndiggjøring svekkes i Oljedirektoratet. Medarbeidere vil på den måten i hierarkiet ikke ha like stor grad av frihet til å arbeide med arbeidsoppgavene slik man nå kan uten en formell mellomleder. Det vil derimot ikke bety at myndiggjøringen ikke er tilstede i organisasjonen med innføringen av mellomledere, fordi den kan fortsatt eksisterer for eksempel gjennom organisasjonens kultur dersom det er ønskelig.

Det andre tiltaket viser derimot at man vil kunne styrke lederrollen ytterligere ved å delegerer noe av ansvaret lederne har til lagkoordinatorrollen. Jeg forventet ikke å finne at et slikt tiltak vil kunne styrke lederrollen med tanke på å gi tilstrekkelig personaloppfølging. Tiltaket kan bidra til at ledere vil ha mindre oppgaver å ivareta, som kan frigjøre mer tid til å følge opp medarbeidere i den flate organisasjonen. Et mulig forslag er at direktørene ikke ivaretar både oppgaveansvar og personalansvar i porteføljen sin, men at man i større grad delegerer personalansvar over til lagkoordinator. Det vil være et alternativ som kan bidra til å styrke lederrollen med hensyn til personaloppfølgingen uten at man innfører et formelt mellomledernivå i organisasjonen. Legitimiteten til lagkoordinatorer blir på den måten styrket betydelig i organisasjonen, som også kan bidra til å styrke arbeidsprosessene til lagene i organisasjonen. Relasjonen mellom direktørene og lagkoordinatorer vil dermed bli styrket. Direktørene kan da i større grad være tilstede på lagmøtene og få den oversikten de har behov for i organisasjonen. Dessuten vil ikke dette gå på bekostning av prinsippet om økt ansvar og frihet for medarbeidere til å arbeide med sine oppgaver. Et slikt tiltak innebærer at man ikke innfører formelle roller for å ivareta personaloppfølgingen i den flate organisasjonen. Lagkoordinator kan allikevel fungere som mellomledere dersom man gir rollen en formell myndighet i organisasjonen, men dette vil innebære at man beveger seg tilbake til den tradisjonelle hierarkiske organisasjonen.

6.5 Empiriske forventninger vs. empiriske funn

I lys av min diskusjon i dette kapitlet vil jeg oppsummere om mine forventninger er enten i samsvar, delvis i samsvar eller ikke i samsvar med mine empiriske funn. Tabellen nedenfor

viser ut ifra de tre hovedtemaene; egenskaper ved flat struktur, utøvelse av lederrollen og utfordringer med lederrollen om forventningene er i samsvar, delvis i samsvar eller ikke i samsvar med de empiriske funnene i studien min:

Empiriske forventninger	Empiriske funn
<i>Egenskaper ved flat struktur</i>	
Antall hierarkiske nivå	Delvis i samsvar
Oppgavefleksibilitet	Samsvar
Myndiggjøring	Delvis i samsvar
<i>Utøvelse av lederrollen</i>	
Styring av lag og medarbeidere	Samsvar
Autoritetsgrunnlag	Delvis i samsvar
<i>Utfordringer med lederrollen</i>	
Kontroll vs. delegering	Samsvar
Kontrollspenn	Delvis i samsvar
Organisatoriske tiltak	Delvis i samsvar

Figur 9. Oppsummering av empiriske forventninger vs. empiriske funn.

Dette viser at noen av funnene langs emnene er i samsvar med hva jeg antok på forhånd. På den andre siden viser det at forventningene mine er delvis i samsvar med noen av de empiriske funnene. Under emnene antall hierarkiske nivå, myndiggjøring, autoritetsgrunnlag, kontrollspenn og organisatoriske tiltak er noen av de empiriske funnene ikke i samsvar med mine forventninger.

6.6 Oppsummering

Hensikten med dette kapitlet har vært å belyse min overordnede problemstilling: *Hvordan oppfattes flat struktur og lederrollen, og hvilke konsekvenser har det på organisasjonen?*, samt mine forskningsspørsmål. I dette kapitlet har jeg diskutert mine funn i lys av begreper og teorier om flat struktur og lederrollen i flate og fleksible organisasjoner. Ut ifra denne diskusjonen i lys av teori oppimot de empiriske funnene har jeg drøftet hvordan antall hierarkiske nivå, oppgavefleksibilitet og myndiggjøring har innvirkning på organisasjonen og hvorfor dette oppstår. Jeg har vist hvordan lederrollen betydelig endrer karakter i den flate organisasjonen ved at den skifter karakter fra transaksjonsorientert ledelse til transformasjonsorientert ledelse, hvor det er større fokus på inspirasjon, veiledning og en mer distansert rolle i

arbeidsprosessene. Jeg har antydnet at behovet for ledelse skyldes behov for mer struktur og hierarkiske ordninger i lys av relevant teori og forskning på feltet. I lys av teori har jeg argumentert for at man må ha faglig kompetanse for å kunne lede ansatte i en kunnskapsorganisasjon, samt relasjonelle ferdigheter som leder. I tillegg har jeg påpekt at en typisk lederutfordring er å balansere mellom å gripe inn i arbeidsprosessene til lagene og delegere ansvar ned til lagene i forhold til ledelsesteorier om flate organisasjoner. Bakgrunnen for et slikt behov har blitt diskutert i lys av behovet for mer struktur og rammer i organisasjonen. Det har til slutt blitt framhevet av tidligere forskning at det vil oppstå noen typiske lederutfordringer med det store kontrollspennet og fraværet av mellomledere i organisasjonen slik som mindre jevnlig oppfølging av medarbeidere og å oppdage konflikter tidlig nok.

Kapittel 7 – Avslutning

I dette kapittelet vil jeg først fortelle kort om emnet mitt ut ifra en faglig kontekst, før jeg diskuterer hvorfor jeg faglig sett synes Oljedirektoratet er en interessant organisasjon. Deretter vil jeg presentere mine hovedfunn og trekke fram noen sentrale diskusjoner fra kapittel 6. Videre vil jeg diskutere de teoretiske implikasjonene av funnene mine, hvor jeg vil diskutere hva min studie kan bidra med og hva som er nytt med studien min innen organisasjonsfaget. Etter dette vil jeg se på forslag til videre forskning både om Oljedirektoratet og om andre organisasjoner. Deretter vil jeg se på hvilke implikasjoner mine funn har for organisasjonen og peke hva som er mest interessant og hva dette kan bety for organisasjonen. Avslutningsvis vil jeg se på styrker og begrensninger ved studien i forhold til data og metode. Dette kapittelet vil dermed bidra til å besvare min overordnende problemstilling: *Hvordan oppfattes flat struktur og lederrollen, og hvilke konsekvenser har det på organisasjonen?*

7.1 Tema i lys av faglig kontekst

Jeg har i denne studien sett nærmere på ledere og ansatte sin oppfattelse av flat struktur og av lederrollen i Oljedirektoratet. I lys av faglig kontekst har temaet i studien hatt fokus på viktige trekk ved strukturen, ulike organisasjonsformer (profesjonsbyråkrati og adhokrati) og lederrollen. Emnet har tatt for seg egenskaper ved den flate strukturen (hierarkiske nivå, fleksibilitet og myndiggjøring), lederrollen (kjennetegn og autoritet som leder) og lederutfordringer i Oljedirektoratet. Studien har hatt en annen innfallsvinkel på flat struktur og lederrollen enn tidligere forskning ved at jeg har hatt større fokus på de subjektive oppfattelsene av flat struktur og lederrollen. Dette har bidratt til å gi en ny forståelse av organisasjonsstrukturen og lederrollen i flate og fleksible organisasjoner.

Oljedirektoratet har blitt valgt som case i min studie, fordi en slik organisasjon er interessant rent faglig sett. Ut ifra et faglig synspunkt er en slik organisasjon spesiell med tanke på at det er en ”flat organisasjon”, hvor det ikke eksisterer et formelt mellomnivå eller mellomledernivå. Organisasjonen består av få hierarkiske nivå i forhold til typiske hierarkiske organisasjoner. Det er også en interessant organisasjon faglig sett i forhold til måten arbeid og ledelse er organisert på. Med hensyn til arbeid er denne organisasjonen et fruktbart case ved at den funksjonelle fleksibiliteten er gjeldende. Man er organisert på en mer fleksibel måte ved at arbeid blir utført både i team og prosjekter, og ikke i avdelinger og seksjoner. I tillegg bygger organisasjonen på prinsippet om økt myndiggjøring for medarbeidere, hvor man har

større frihet til å jobbe på egen hånd. I forhold til kjennetegnene ved lederrollen i Oljedirektoratet skiller en slik rolle seg fra lederrollen i hierarkiske organisasjoner. Lederrollen i den flate organisasjonen er spennende ved at ledere har en mer distansert rolle (mindre kontrollordninger) i arbeidsprosessene sammenlignet med den hierarkiske lederrollen. Dessuten bygger ledelsesformen på selvledelse på medarbeidernivå, noe som gjør organisasjonen interessant både med tanke på hvordan ledelse skal utøves og hvordan man skal arbeide.

7.2 Hovedfunn og sentrale diskusjoner

Gjennom kvalitative intervju har mine observasjoner vist at ledere og ansatte legger vekt på sine subjektive oppfattelser av organisasjonsstrukturen og lederrollen. Empirien har vist at ledere og ansatte legger vekt på ulike aspekter ved den flate strukturen og lederrollen i Oljedirektoratet. Det kommer fram i empirien min at man legger vekt på positive og negative konsekvenser flat struktur og lederrollen har på organisasjonen. Videre viser mine observasjoner at informantene overfokuserer på de positive aspektene ved den flate strukturen og lederrollen, og legger mindre vekt på de negative konsekvensene. I tillegg viser funnene hvordan lederrollen ser ut med dagens flate struktur og hvilke lederutfordringer som oppstår med en slik organisasjonsmodell. Som henvist til i tolkningskapittelet mitt er funnene mine stort sett i samsvar med mine forventninger, mens andre funn er delvis i samsvar med mine forventninger.

Ut ifra emnet, egenskaper ved flat struktur, har jeg vist at flat struktur er et tvetydig og relativt begrep med hensyn til antall hierarkiske nivå som eksisterer i organisasjonen. I likhet med mine funn støtter dette opp mot Torsteinsen (2012b) sin studie av to-nivå kommuner om at flat struktur består av 2 hierarkiske nivå eller flere. Videre har jeg argumentert i likhet med Hillestad (2002), Atkinson (1984), Kalleberg (2001) og Colbjørnsen (2003) at man kan flytte ressursene, og bytte lag og prosjekter raskere en flat og fleksibel organisasjon. En bakgrunn for dette har blitt argumentert ved at man ikke trenger å flytte ressursene via flere hierarkiske nivå (seksjoner og avdelinger). Det har blitt argumentert i likhet med tidligere forskning at det oppstår en stor arbeidsbelastning for medarbeidere, og større mulighet til å være mindre synlige ovenfor ledelsen og organisasjonen. En bakgrunn for dette kan skyldes stort forventningspress for å prestere, større frihet til å delta i flere lag og prosjekter samtidig samt at man forholder seg til flere ledere. I forhold til myndiggjøring finner jeg i likhet med Hillestad (2008a) og Colbjørnsen (2002, 2003) at man delegerer mye ansvar og gir stor frihet

til medarbeidere for å løse arbeidsoppgavene. Det har i den forbindelse blitt argumentert for at dette kan skyldes den løse strukturen og holdningene kunnskapsmedarbeidere har til ledelse og arbeid.

Med hensyn til lederrollen i Oljedirektoratet er mange av de funnene jeg fant i min studie i samsvar med Hillestad (2000, 2003, 2008a), Druskat og Wheeler (2004) og Yukl (2010) sine observasjoner. De finner ut at ledere skal peke retning og veilede medarbeidere i den flate organisasjonen. Man vil ha en mer distansert rolle i arbeidsprosessene enn aktiv rolle, som innebærer at man i større grad går fra kontrollfunksjoner (transaksjonsorientert ledelse) til å veilede og motivere medarbeidere (transformasjonsorientert ledelse) i flate organisasjoner. Lederens autoritetsgrunnlag viser i min studie i likhet med Hillestad (2008a) og Busch m.fl (2012) at det vil være større fokus på personlige egenskaper og den faglige kompetansen som leder. De personlige egenskapene og den faglige kompetansen har større betydning i en slik struktur på grunn av den løse strukturen, noe som gir mindre behov for autoritet gjennom den formelle stillingen man besitter som leder. En sentral diskusjon i lys av lederrollen har vært at jeg finner at det oppstår behov for mer ledelse som er i samsvar med Hillestad (2008a) og Colbjørnsen (2002, 2003) sine observasjoner. I lys av dette kan et slikt behov skyldes egenskaper ved lederrollen og mindre struktur og rammer (myndiggjøring) i organisasjonen. De finner at det er et dilemma med at det oppstår behov for mer aktiv ledelse i flate organisasjoner. I lys av dette kan et slikt behov skyldes egenskapene ved lederrollen og mindre struktur og rammer (myndiggjøring) i organisasjonen.

Et viktig funn i forhold til lederutfordringer som oppstår i flate organisasjoner er paradoksene og dilemmaene som oppstår. Jeg finner i likhet med Hillestad (2002, 2003), Colbjørnsen (2002, 2003) og Druskat og Wheeler (2004) at det oppstår et dilemma med å balansere mellom å gripe inn i arbeidsprosessene og å ha en mer distansert rolle i arbeidsprosessene. I den forbindelse har jeg argumentert for at en slik utfordring vil kunne oppstå primært fordi det er behov for både struktur og fleksibilitet i organisasjonen. Det viser seg at selv i en flat organisasjon vil det være behov for hierarkisk styring og ordninger for å sjekke at lag leverer. Ledere vil ha større forutsetninger til å kunne gripe inn i arbeidsprosessene dersom man har faglig kompetanse innenfor fagområdet. Forskning gjort av Colbjørnsen (2002, 2003) støtter opp mot mine funn i studien om at det er et dilemma mellom fleksibilitet og forutsigbarhet i en flat og fleksibel organisasjon. I tråd med Worthy (1950) og Ghiselli og Siegel (1972) finner jeg at det oppstår et stort kontrollspenn for ledere i den flate organisasjonen ved at man

har ansvar for mange ansatte og mindre mulighet til å gi jevnlig oppfølging av medarbeidere. I lys av dette har jeg argumentert for at en slik utfordring oppstår, fordi det er mangel på et mellomledernivå, et for stort ansvarsområde og for liten ledelse i forhold til antall ansatte. En slik lederutfordring kan henge sammen med at det er få regler og rammer for hvordan personalpolitikken skal praktiseres. Studien viser også at det oppstår en utfordring for noen ledere med å følge opp medarbeidere som ikke er både i lagporteføljen og personalporteføljen, hvor det har blitt vist at dette er ett nytt funn i forhold til utfordringer som oppstår i flate organisasjoner.

7.3 Teoretiske implikasjoner

Et viktig bidrag med min studie i forhold til organisasjonsfaget er paradoksene og dilemmaene som jeg finner både ved de ulike dimensjonene ved flat struktur og ved lederrollen i Oljedirektoratet. Organisasjonsfaget viser at det vil være både noen fordeler og ulemper med hensyn til måten man organiserer arbeid og ledelse på i organisasjoner. I den forbindelse betyr dette at det ikke finnes en best måte å organisere arbeid og ledelse på som den klassiske organisasjonsteorien hevder. Som contingency teorien sier, finnes det ikke en best måte å organisere organisasjoner på (Jf. Donaldson 1996). Å finne et balansepunkt som gir større gevinst enn ulempe med organisasjonsformen kan i den sammenheng være en utfordring å få til i organisasjoner, fordi en måte å organisere seg på vil allikevel medføre til at det oppstår spenninger og paradokser. Man kan derimot organisere seg ut ifra det man mener er mest formålstjenlig med hensyn til konteksten organisasjonen befinner seg i. Det betyr at en flat organisasjonsform vil ha andre dilemmaer og paradokser enn det en tradisjonell byråkratisk organisasjonsform vil ha. I den forbindelse har et av bidragene i min studie vært å vise hvordan ulike trekk ved organisasjoner og utfordringer vil oppstå med hensyn til valg av organisasjonsform som er avhengig av konteksten man befinner seg i (Jf. Mintzberg 1979; Jf. Strand 2007). Studien kan også vise oss at man er positiv og overordnet fornøyd med organisasjonsmodellen i Oljedirektoratet i dag siden man omorganiserte til flat struktur for over 13 år siden. Dette til tross for at en slik organisasjonsmodell er tilsynelatende radikal med hensyn til hvordan andre offentlige forvaltningsorganer er organisert.

Et annet bidrag i min studie er utformingen av en ny idealmodell eller begrepskjema som et alternativ til Mintzberg (1979) sine strukturelle konfigurasjoner, som er et nytt funn for å forstå organisasjoner på. Idealmodellen er basert ut ifra dimensjonene om det er et formelt mellomledernivå eller ikke, og om oppgaveansvar og personalansvar er ivaretatt av samme

person/rolle eller ikke. Et slikt bidrag kan være en alternativ måte å forstå organisasjoner på med hensyn til de fungerer, ledelsesformer og organisatoriske utfordringer som kan oppstå. For andre forskere kan det være hensiktsmessig å videreutvikle denne idealmodellen og bruke den som et skjema for å belyse andre organisasjoner. Jeg har også bidratt gjennom min studie å gi større innsikt i fordeler og ulemper med de ulike dimensjonene ved den flate strukturen, hvor jeg har hatt en annen tilnærming enn mange andre forskere. Det vil derfor være interessant å studere videre hvordan ulike egenskaper ved den flate strukturen har sine fordeler og ulemper for ledere og ansatte. Studien min har også bidratt til å vise at myndiggjøring vil ha noen ulemper ved at det kan gå utover motivasjonen og produksjonen i en flat organisasjon. I den sammenheng kan det være fruktbart å forske videre teoretisk om hvordan myndiggjøring har innvirkning på motivasjonen og produksjonen i arbeidsprosessene i fleksible organisasjoner.

7.4 Forslag til videre forskning

For videre forskning med case Oljedirektoratet ville det vært interessant å se hvilken påvirkning rotasjonsledelse har for å utøve ledelse og hvilke utfordringer dette kan medføre i organisasjonen. Det ville også ha vært interessant å studere hvordan koordinering skjer internt og på tvers i team og prosjekter, og om de samme utfordringene eller forskjellige utfordringer oppstår i team og prosjekter. I tillegg kunne det ha vært interessant å gjøre en komparativ studie av en privat organisasjon med en flat organisasjonsform og av Oljedirektoratet. I en slik studie kunne man ha sett om de samme utfordringene oppsto eller om det oppsto forskjellige utfordringer mellom en privat organisasjon og et offentlig forvaltningsorgan.

Emnene som jeg har tatt opp i denne studien kan også danne mulighet for forslag til andre studier av andre organisasjoner enn Oljedirektoratet. Man kunne for eksempel ha studert andre organisasjoner som er ulike med hensyn til organisasjonsform og ledelsesform som i Oljedirektoratet. En interessant studie kunne vært å undersøke Petroleumstilsynet ut ifra min klassifisering av organisasjonsformer etter oppgave- og mellomledernivå og ha sett på organisering, lederrollen og lederutfordringer i lys av denne klassifiseringen. Studien kunne ha bidratt til å belyse nye aspekter ved organisasjonens virkemåte og gitt ny forståelse av hvordan man kan forstå lederrollen i organisasjonen. Et annet mulig studium kunne vært å se på avstandsledelse i betydning av geografisk avstand i Statoil. Det ville vært spennende å undersøke i lys av en slik ledelsesform hvordan ledere ivaretar og praktiserer personalpolitikk i en matriseorganisasjon. Man kunne også ha studert ledelse i andre kunnskapsorganisasjoner

som skoler og universiteter. Det hadde da vært spennende å undersøke ledelse i lys av spenningsforholdet mellom politikk og administrasjon.

7.5 Implikasjoner for Oljedirektoratet

Etter min mening har mine funn en rekke implikasjoner for Oljedirektoratet som er viktige i prosessen videre med å utvikle og evaluere den flate organisasjonsformen. Det er blant annet mange i organisasjonen som oppfatter og tolker organisasjonsformen på ulike måter både med tanke på hvor mange hierarkiske nivå det eksisterer i organisasjonen og hvilken innvirkning oppgavefleksibiliteten har. Slike observasjoner kan være interessante for Oljedirektoratet å undersøke nærmere, fordi det er mange ansatte som har ulik forståelse av hvordan organisasjonen fungerer i praksis. Mine observasjoner viser også et avvik mellom hvordan organisasjonen fungerer formelt på papiret og hvordan den faktisk fungerer. I den forbindelse vil det være hensiktsmessig for organisasjonen å tydeliggjøre for de ansatte hvordan man skal forstå organisasjonen og hvordan den bør fungere. En slik tydeliggjøring er enda viktigere i en flat organisasjon da denne modellen har svakheter ved manglende tydelighet.

Et annet aspekt som, lederutfordringer i en flat organisasjonsform, mener jeg vil være interessant for Oljedirektoratet å undersøke nærmere. Det er to observasjoner jeg anser som sentrale for organisasjonen: behovet for mer ledelse og medarbeideroppfølging. Disse lederutfordringene har direkte påvirkning på lederrollen og muligheten til å lede organisasjonen på en tilstrekkelig måte, og en negativ innvirkning på medarbeidere. Behovet for mer ledelse i betydning av å prioritere og å sette forventninger om hvordan man skal arbeide i organisasjonen er etter min mening en utfordring som er viktig å evaluere og håndtere for ledere i Oljedirektoratet. Utfordringen er et paradoks med tanke på at en av hensiktene for å innføre flat struktur var et ønske om mindre ledelse blant medarbeidere (Jf. Gundersen 2000). Den andre lederutfordringen jeg anser som interessant og relevant for ledere og organisasjonen er utfordringen med å følge opp medarbeidere jevnlig og oppdage konflikter til tide. Etter min oppfatning er dette som henvist til i tolkningskapittelet mitt en svakhet med lederrollen i den flate organisasjonen, noe som gjør det enda viktigere for ledere i Oljedirektoratet å forstå en slik utfordring. Et rammeverk for å forstå en slik utfordring for ledere er å se det i lys av at man har ingen formelle mellomledere i organisasjonen. Som det har blitt antydnet i min diskusjon kan det være hensiktsmessig å vurdere å delegerer noe av lederens ansvarsområde til en annen rolle i organisasjonen, slik at man får større mulighet til å følge opp medarbeidere. Den siste utfordringen jeg anser som interessant og som kan ses på

som en ny utfordring for Oljedirektoratet, er at noen ledere ikke har alle medarbeidere både i lagporteføljen og i personalporteføljen sin. En slik utfordring er særegen i denne organisasjonen i forhold til andre organisasjoner, fordi ledere ivaretar både oppgaveansvar ovenfor lag og personalansvar ovenfor medarbeidere. Dette vil være interessant for ledere og medarbeidere, fordi det kan åpne opp for en ny forståelse av hvordan lederutfordringer oppstår i Oljedirektoratet.

7.6 Styrker og begrensninger ved studien

Studien min har både styrker og begrensninger med hensyn til tilnærmingen til studien og metodikken. Den store fordelen med studien min er at det har gitt meg muligheten til å belyse de subjektive oppfattelsene av flat struktur og av lederrollen, noe som har bidratt til å gi mer nyanserte beskrivelser av flat struktur og lederrollen. Med de subjektive oppfattelsene kan man se hva informantene legger vekt på i forhold til flat struktur og til lederrollen. I tillegg har man muligheten til å få fram skillelinjene om det er samsvar mellom det som står på papiret og det som er praksis med hensyn til oppfattelsene av flat struktur og lederrollen. På den andre siden er svakheten med studien at det blir sett på en organisasjon med hensyn til flat struktur og lederrollen. Dette gjør at det blir vanskeligere å trekke slutninger fra ett case og generalisere funnene mot andre offentlige organisasjoner enn dersom man hadde gjennomført en komparativ studie av to organisasjoner.

Studien har også sine styrker og begrensninger med tanke på datagrunnlaget og de metodiske valgene. Styrken med forskningsopplegget mitt har vært at jeg har hatt god tilgang til data og et stort utvalg av informanter i studien min. Dette har bidratt til å gi meg mer nyanserte funn og varierte tolkninger om flat struktur og lederrollen i denne organisasjonen. Jeg har også benyttet meg av ulike metoder slik som dokumenter og intervju som har vært en styrke for å belyse studiens problemstilling. I tillegg har valget av case spilt en viktig rolle ved at organisasjonen er et unikt case i offentlig sektor, noe som har gitt meg muligheten til å kunne nyansere og konversere tilstrekkelig nok. Ulempen har vært at en del av intervjuene mine har vært preget av et positivt syn på organisasjonsformen og ledelsesformen i Oljedirektoratet. Dette har medført til at jeg ikke har fått mer spesifikke data når det gjelder flat struktur og lederrollen i den flate organisasjonen. Det har hindret meg i å kunne undersøke spesifikt på mikronivå for hver enkelt lederrolle med tanke på koordinering og ressursdisponering. En slik innfallsvinkel kunne ha gitt meg bedre innsikt i lederrollen ved Oljedirektoratet. Samtidig vil studien ha blitt styrket dersom man hadde benyttet seg av både kvalitativ metode og

kvantitativ metode, som for eksempel spørreundersøkelser kombinert med kvalitative intervjuer.

Kapittel 8 – Litteraturliste

Bøker

- Andersen, Svein S. 1997. *Case-studier og generalisering: forskningsstrategi og design*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Armstrong, Michael. 2006. *A Handbook of Human Resource Management Practice*. 10.utgave. London: Kogan Page.
- Assmann, Rune. 2008. *Teamorganisering: veien til mer fleksible organisasjoner*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Assmann, Rune og Tore Hillestad. 2008. "Forutsetninger og rammebetingelser for fleksible organisasjonsformer". I *Teamorganisering: veien til mer fleksible organisasjoner*, red. Assmann, Rune, 17-31. Bergen: Fagbokforlaget.
- Bass, Bernard M. 1985. *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.
- Busch, Tor, Jan Ole Vanebo og Erlend Dehlin. 2012. *Organisasjon og organisering*. 6.utgave. Oslo: Universitetsforlaget.
- Christensen, Tom, Per Lægroid, Paul G. Roness og Kjell Arne Røvik. 2009. *Organisasjonsteori for offentlig sektor: instrument, kultur, myte*. 2. utgave. Oslo: Universitetsforlaget.
- Colbjørnsen, Tom. 2002. "Byråkratiets endelikt? Ledelse av fleksible organisasjoner og selvbevisste medarbeidere". I *Ledelse på godt og vondt: effektivitet og trivsel*, red. Skogstad, Anders og Ståle Einarsen, 377-399. Bergen: Fagbokforlaget.
- Colbjørnsen, Tom. 2003. *Fleksibilitet og forutsigbarhet: arbeid og organisasjoner i endring*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Davenport, Thomas H. 2005. *Thinking for a living: how to get better performance and results from knowledge workers*. Boston, Mass.: Harvard Business School Press.

- Donaldson, Lex. 1996. "The Normal Science of Structural Contingency Theory". I *Handbook of Organization Studies*, ed. Clegg, Stewart R, Cynthia Hardy og Walter R. Nord, 57-76. California: Sage.
- Drucker, Peter F. 2007. *Management Challenges for the 21st century*. Amsterdam: Elsevier.
- Everett, Larry Euris og Inger Furseth. 2012. *Masteroppgaven: hvordan begynne - og fullføre*. 2.utgave. Oslo: Universitetsforlaget.
- Fivelsdal, Egil, Jørgen Frode Bakka og Odd Nordhaug. 2004. *Organisasjon og ledelse: struktur, prosesser, læring og kultur*. 4. utgave. Oslo: Cappelen akademisk forlag.
- Grønmo, Sigmund. 2004. *Samfunnsvitenskapelige metoder*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Hatch, Mary Jo. 1997. *Organization theory: modern, symbolic and postmodern perspectives*. Oxford: Oxford University Press.
- Haukedal, William Brochs. 2011. "Ledelse og kunnskapsarbeid: motivering av autonome medarbeidere". I *Det gode arbeidsmiljø: krav og utfordringer*, red. Einarsen, Ståle og Anders Skogstad, 65-86. Bergen: Fagbokforlaget.
- Hellevik, Ottar. 2002. *Forskningsmetode i sosiologi og statsvitenskap*. 7.utgave. Oslo: Universitetsforlaget.
- Hillestad, Tore. 2002. "Organisering og ledelse av kunnskapsvirksomhet". I *Kunnskapsledelse: trender og utfordringer*, red. Nordhaug, Odd, 278-297. Oslo: Universitetsforlaget.
- Hillestad, Tore. 2008a. "Ledelsesutfordringer og dilemmaer i team". I *Teamorganisering: veien til mer fleksible organisasjoner*, red. Assmann, Rune, 163-192. Bergen: Fagbokforlaget.
- Hillestad, Tore. 2008b. "Den krevende reisen fra hierarki til team – lederen som kulturell arkitekt". I *Teamorganisering: veien til mer fleksible organisasjoner*, red. Assmann, Rune, 191-217. Bergen: Fagbokforlaget.

- Jablin, Fredric M. 1987. "Formal organization structure". I *Handbook of Organizational Communication: An Interdisciplinary Perspective*, ed. Jablin, Fredric M, Linda L. Putnam, Karlene Robert og Lyman Porter, 389-418. California: Sage.
- Jacobsen, Dag Ingvar og Jan Thorsvik. 2007. *Hvordan organisasjoner fungerer*. 3. utgave. Bergen: Fagbokforlaget.
- King, Gary, Robert O. Keohane og Sidney Verba. 1994. *Designing social inquiry: scientific inference in qualitative research*. Princeton, N. J.: Princeton University Press.
- Mintzberg, Henry. 1979. *The structuring of organizations: a synthesis of the research*. Englewood Cliffs, N.J. : Prentice-Hall.
- Mintzberg, Henry. 1980. *The nature of managerial work*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- Nordhaug, Odd. 2002. "Kunnskapsressurser og styringsutfordringer". I *Kunnskapsledelse: Trender og utfordringer*, red. Nordhaug, Odd, 80-93. Oslo: Universitetsforlaget.
- Ohlsson, Östen og Bjørn Rombach. 1998. *Res pyramiderna: om frihetsskapande hierarkier och tilplattningens slaveri*. Stockholm: Svenska förlaget.
- Opedal, Ståle Harald, Inger Marie Stigen og Thomas Laudal. 2002. *Flat struktur og resultatenheter: utfordringer og strategier for kommunal ledelse*. Oslo: Norsk institutt for by- og regionforskning.
- Pedersen, Tor Helge. 2012. "Organisatorisk utflating: fra amerikansk varekjede til norske kommuner". I *Resultatkommunen: Reforme og resultater*, red. Torsteinsen, Harald, 48-64. Oslo: Universitetsforlaget.
- Roness, Paul G. 1997. *Organisasjonsendringar: teoriar og strategiar for studiar av endringsprosessar*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Røvik, Kjell Arne. 1998. *Moderne organisasjoner: trender i organisasjonstenkningen ved tusenårsskiftet*. Bergen: Fagbokforlaget.

- Røvik, Kjell Arne. 2007. *Trender og translasjoner: ideer som former det 21. århundrets organisasjon*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Strand, Torodd. 2002. "Å lede er å bruke makt". I *Ledelse på godt og vondt: effektivitet og trivsel*, red. Skogstad, Anders og Ståle Einarsen, 195-211. Bergen: Fagbokforlaget.
- Strand, Torodd. 2007. *Ledelse, organisasjon og kultur*. 2.utgave. Bergen: Fagbokforlaget.
- Swart, Juani. 2007. "HRM and Knowledge Workers". I *The Oxford Handbook of Human Resource Management*, ed. Boxall, Peter, John Purcell og Patrick Wright, 450-468. Oxford: Oxford University Press.
- Sørhaug, Tian. 2004. *Managementaltet og autoritetens forvandling: Ledelse i en kunnskapsøkonomi*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Thagaard, Tove. 2009. *Systematikk og innlevelse: en innføring i kvalitativ metode*. 3.utgave. Bergen: Fagbokforlaget.
- Tjora, Aksel. 2010. *Kvalitative forskningsmetoder i praksis*. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Torgersen, Glenn-Egil og Trygve J. Steiro. 2009. *Ledelse, samhandling og opplæring i fleksibel organisasjoner: en menneskeliggjøring av styringssystemer*. Stjørdal: Læringsforlaget.
- Torsteinsen, Harald. 2012a. *Resultatkommunen: reformer og resultater*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Torsteinsen, Harald. 2012b. "Innledning". I *Resultatkommunen: reformer og resultater*, red. Torsteinsen, Harald, 11-20. Oslo: Universitetsforlaget.
- Ulltveit-Moe, Johannes. 1994. *Ledere som lykkes – om lederskap i gode statlige virksomheter*. Oslo: Statskonsult.
- Yin, Robert K. 1989. *Case study research: design and methods*. 2.utgave. California: Sage.

Yin, Robert K. 2009. *Case study research: design and methods*. 4.utgave. California: Sage.

Yukl, Gary A. 2010. *Leadership in organizations*. 7.utgave. Upper Saddle River, N.J.: Pearson Education.

Tidsskrifter, rapporter og arbeidsnotater

Arvidsson, Niklas. 2009. "Exploring tensions in projectified matrix organisations". *Scandinavian Journal of Management* 25 (1): 97-107.

Atkinson, John. 1984. "Manpower Strategies for Flexible Organizations". *Personnel Management* 16 (2): 28-31.

Bass, Bernard M. 1990. "From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision". *Organizational dynamics* 18 (3): 19-31.

Colbjørnsen, Tom, Irmelin Drake og William Brochs-Haukedal. 1999. "Presentasjon av AFF's lederundersøkelse: lederutfordringer ved årtusenskiftet". *AFF Fagbulletin* 1 (1): 1-31.

Davison, Barbara. 2003. "Management span of control: how wide is too wide?" *Journal of Business Strategy* 24 (4): 22-29.

DiCicco-Bloom, Barbara og Benjamin F. Crabtree. 2006. "The qualitative research interview". *Medical Education* 40 (4): 314-321.

Direktoratet for forvaltning og IKT. 2009. *Evaluering av teamarbeid i Justisdepartementet*. Rapport 08/2009. Oslo: Direktoratet for forvaltning og IKT.

Druskat, Vanessa Urch og Jane V. Wheeler. 2004. "How To Lead a Self-Managing Team". *MIT Sloan Management Review* 45 (4): 65-71.

Englehardt, Charles S. og Peter R. Simmons. 2002. "Organizational flexibility for a changing world". *Leadership and Organization Development Journal* 23 (3): 113-121.

- Ford, Robert C. og W. Alan Randolph. 1992. "Cross-Functional Structures: A review and integration of Matrix Organization and Project Management". *Journal of Management* 18 (2): 267-294.
- Ghiselli, Edwin E. og Jacob P. Siegel. 1972. "Leadership and Managerial success in tall and flat organization structures". *Personnel Psychology* 25 (4): 617-624.
- Gundersen, Bjørn Helge. 2000. *Selvstyrte team eller team på selvstyre. En evaluering av organisasjonsmodell og omorganiseringsprosessen i Ressursdivisjonen i Oljedirektoratet*. Bergen: Administrativt forskningsfond rapport.
- Gundersen, Bjørn Helge og Tore Hillestad. 2001. "Fra hierarki til selvstyrte team – erfaringer fra en radikal omorganiseringsprosess". *Magma* 4 (1): 69–82.
- Hillestad, Tore. 2000. "Kunsten å lede kunnskapsmedarbeidere: utfordringer og refleksjoner basert på intervju med norske toppledere i AFFs lederundersøkelse". *Magma* (3) 2. Hentet 15.april 2012. <http://www.magma.no/kunsten-aa-lede-kunnskapsmedarbeidere>.
- Hillestad, Tore. 2003. "Lederskapets dilemma når hierarkiene faller: utfordringer og refleksjoner basert på erfaringer fra offentlig sektor". *Magma* (2). Hentet 15.april 2012. <http://www.magma.no/lederskapets-dilemma-naar-hierarkiene-faller>.
- Horverak, Jøri Gytte. 2002. *Evaluering av organisasjonsendringen i Aetat*. Bergen: Administrativt forskningsfond rapport.
- Johansen, Svein Tvedt, Trude Høgvold Olsen, Elsa Solstad og Harald Torsteinsen. 2010. "Ledelsesutfordringer i hybride organisasjoner: forslag til et teoretisk rammeverk". *Nordiske Organisasjonsstudier* 12 (3): 8-29.
- Kalleberg, Arne L. 2001. "Organizing flexibility: The Flexible Firm in a New Century". *British Journal of Industrial Relations* 39 (4): 479-504.
- Laudal, Thomas, Preben H. Lindøe og Sverre Nesvåg. 2002a. "Oljedirektoratet – et forvaltningspolitisk unntak?" Arbeidsnotat 166/2002. Stavanger: Rogalandsforskning.

- Laudal, Thomas, Preben H. Lindøe og Sverre Nesvåg. 2002b. "Oljedirektoratet mellom politikk, forvaltning og moderne organisasjonstenkning". Arbeidsnotat 195/2002. Stavanger: Rogalandsforskning.
- Leavitt, Harold J. 2003. "Why hierarchies thrive". *Harvard Business Review* 81 (3): 97-102.
- Lines, Rune. 2011. *Motivasjon via ledelse av kunnskapsarbeidere*. FOCUS Working Paper.
- Lægreid, Per, Vidar W. Rolland, Paul G. Roness og John-Erik Ågotnes. 2003. *The Structural Anatomy of the Norwegian State 1947-2003*. Forskningsrapport nr. 3. Bergen: Rokkansenteret.
- Mintzberg, Henry. 1998. "Covert Leadership: Notes on Managing Professionals – Knowledge Workers Respond to Inspiration, not Supervision". *Harvard Business Review* 76 (6): 140-147.
- Moland, Leif E. og Hanne Bogen. 2001. *Konkurransetsetting og nye organisasjonsformer i norske kommuner*. Fafo-rapport nr. 351. Oslo: Forskningsstiftelsen Fafo.
- Rolland, Vidar W. og Paul G. Roness. 2012. "Foundings and Terminations: Organizational Change in the Norwegian State Administration 1947-2011". *International Journal of Public Administration* 35 (12): 783-794.
- Rothschild-Whitt, Joyce. 1979. "The Collectivist organization: An alternative to rational-bureaucratic models". *American Sociological Review* 44 (4): 509-527.
- Sy, Thomas og Laura Sue D'Annunzio. 2005. "Challenges and Strategies of Matrix Organizations: Top-Level and Mid-Level Managers' Perspectives". *Human Resource Planning* 28 (1): 39-48.
- Turner, Rodney, Martina Huemann og Anne Keegan. 2008. "Human resource management in the project-oriented organization: Employee well-being and ethical treatment". *International Journal of Project Management* 26 (5): 577-585.
- Urwick, Lyndall F. 1956. "The Manager's Span of Control". *Harvard Business Review* 34 (3): 39-47.

Wadel, Carl Cato. 2005. "Når medarbeidere må lede hverandre – organisasjonsendringer mot mer medarbeiderledelse". *Tidsskrift for Arbejdsliv* 7 (4): 78-92.

Walton, Richard E. 1985. "From Control to Commitment in the Workplace". *Harvard Business Review* 63 (2): 76-84.

Worthy, James C. 1950. "Organizational structure and employee morale". *American Sociological Review* 15 (2): 169-179.

Masteroppgaver/Doktorgradsavhandlinger og offentlige lover

Davidsen, Helene. 2010. *Erfaringsdeling og læring i en flat organisasjon*. Masteroppgave i Endringsledelse, Universitetet i Stavanger.

Halvorsen, Steinar. 2002. *OD 2000 og fremover. Fra hierarki til flat organisasjonsstruktur. En omorganiseringsstudie av Oljedirektoratet*. Hovedfagsoppgave i Administrasjon og Organisasjonsvitenskap, Universitetet i Bergen.

Hoel, Ida. 2006. *Flate organisasjoner: studie av en to-nivå modell i en kommune*. Masteroppgave i Strategi og Ledelse, Norges Handelshøyskole.

Jensen, Stig og Paul Martin Hansen. 2011. *Kontrollspenn i flat organisasjonsstruktur: Styring eller ledelse*. Masteroppgave i Strategisk ledelse og Økonomi, Universitetet i Tromsø.

Kilhus, Asgeir S. 2008. *Myndiggjøring i selvstyrte lag: en kvalitativ undersøkelse av utfordringer ved koordinering og intern samhandling i en flat organisasjon*. Masteroppgave i Sosiologi, Universitetet i Bergen.

NOU 1989: 5. *En bedre organisert stat*. Oslo: Forbruker- og administrasjonsdepartementet.

St.meld. nr 17 (2002–2003). *Om statlige tilsyn*. Oslo: Fornyings-, Administrasjons- og Kirke departementet.

St.meld. nr 1 (2011-2012). *Programkategori 18.10 Petroleum*. Oslo: Olje og Energidepartementet.

Wadel, Carl Cato. 2007. *Medarbeidersamhandling og medarbeiderledelse i en lagbasert organisasjon*. Doktorgradsavhandling i Psykologi, Universitetet i Bergen.

Internettdokumenter

Oljedirektoratet. 2011a. "Om Oljedirektoratet". Hentet 6.september 2012. <http://npd.no/no/Om-OD/>.

Sandvik, Alexander Madsen. 2007. "Fremtidens ledere". Akademiet. Hentet 20.mars 2013. <http://aka.uib.no/2007/05/16/fremtidens-ledere/>.

Oljedirektoratet – Interne dokumenter

Oljedirektoratet. 2005. *Strategisk plan for Oljedirektoratet 2005–2008. Et tydeligere OD*. Stavanger: Oljedirektoratet.

Oljedirektoratet. 2010. *Strategisk plan for Oljedirektoratet 2010–2014. Kunnskapsbasert og forutsigbart forvaltning av det norske olje- og gassressurser*. Stavanger: Oljedirektoratet.

Oljedirektoratet. 2011b. *Laghåndboka*. Stavanger: Oljedirektoratet.

Oljedirektoratet. 2011c. *Lederkontrakt Direktører Oljedirektoratet*. Stavanger: Oljedirektoratet.

Oljedirektoratet. 2012. *Om Oljedirektoratets organisasjon*. Stavanger: Oljedirektoratet.

Vikse, Jannicke. 2011. *Intern evaluering: Evaluering av samtalekonseptene medarbeidersamtale og faglige utviklingssamtale*. Stavanger: Oljedirektoratet.

Østebø, Gunnar Mån. 2010. *Presentasjon av Oljedirektoratets organisasjon*. Stavanger: Oljedirektoratet.

Kapittel 9 – Sentrale vedlegg

Vedlegg 1 Intervjuguide – Oljedirektoratet

Tema

Flat struktur og organisatoriske utfordringer i Oljedirektoratet.

1. Oppfattelse av flat struktur.
2. Oppfattelse av lederrollen: formelle oppgaver, autoritetsgrunnlag og lederutfordringer.

Direktør

Om informanten

- Hva er din utdanning og hva er din funksjon i Oljedirektoratet?
- Hvor lenge har du jobbet i organisasjonen?
- Har du jobbet i organisasjoner med en hierarkisk struktur?
- I Oljedirektoratet jobber man i ulike lag: prosjektlag, langsiktigelag, faglag og nettverk. *Direktør:* Hvilke lag har du ansvar for og hvor mange lag har du ansvar for? Hvor mange ansatte har du personalansvar for i organisasjonen?
- Finnes det stillingsinstruks for din rolle?

Avveining mellom ressurs og personaldimensjon (kontaktansvar for et eller flere lag og personalansvar)

Lagdimensjon (kontaktansvar for et eller flere lag):

1. Kan du si noe om hvordan koordinering av lag er beskrevet i stillingsinstruksen din?
2. Hvordan koordinerer du lag du har kontaktansvar for i praksis?
3. Hvor ofte har du kontakt med lagene du har ansvar for, og hvor mye er du til stede på lag-møtene? Da tenker jeg på både antall møter du har med lagene og din tilstedeværelse i lagene.
4. Hvordan skaffer du deg tilstrekkelig med informasjon og oversikt over hva lagene jobber med?

5. Hva er de viktigste utfordringene ved kontaktansvaret du har for et eller flere lag?
6. Opplever du at det er et dilemma med å balansere mellom å være tett på lagene og slippe tak – slippe løs?

Personaldimensjon (personalansvar for medarbeidere):

7. Står det noe om dine underordnede sine ansvarsoppgaver i din stillingsinstruks?
8. Hvor ofte har du kontakt med medarbeidere du har personalansvar for?
9. Hvordan skjer fordeling av medarbeidere på lag du har ansvar for?
10. Kan du nevne noen utfordringer dette kan by på for din funksjon?
11. Beskriv hva du mener er de største utfordringene forbundet med å ha personalansvar for en eller flere medarbeidere i organisasjonen?

Lederens innflytelse for ønskede mål

1. Hvilken innflytelse mener du at du skal ha i en flat og fleksibel struktur? Tenker da på din innflytelse i Oljedirektoratets struktur.
2. Hva grunnlag til autoritet mener du at du skal ha med flat og fleksibel struktur? Tenker da på kilde eller egenskaper for autoritet du mener du skal ha i organisasjonen.
3. I laghåndboka 2011 står det blant annet at ledelsens arbeidsoppgaver og mål er å etablere strategier og få fram resultater, utvikle en flat og fleksibel organisasjon samt å drive med personaloppfølging av medarbeidere. Hvilke utfordringer er det for deg forbundet med å gjennomføre disse ønskede målene med denne organisasjonsstrukturen?
4. Ifølge laghåndboka 2011 bygger ledelsesformen i Oljedirektoratet på at medarbeidere utøver selvledelse. Medarbeidere har med en slik ledelsesform stor frihet til å bestemme over sin egen arbeidshverdag og sine arbeidsoppgaver i organisasjonen. Beskriv hvordan du utnytter din innflytelse og autoritet for å oppnå ønskede mål i denne sammenhengen.
5. Oljedirektoratet presenterer seg selv i laghåndboka 2011 som at de har en flat struktur. Hva legger du i dette og hvilke implikasjoner har dette for din funksjon?

6. Fleksible og flate organisasjoner blir ofte i faglitteraturen karakterisert av et uformelt innflytelsesforhold mellom leder og medarbeider. Ut ifra dine arbeidsoppgaver og mål hvordan vil du beskrive dette forholdet i Oljedirektoratet?
7. Hvilke organisatoriske tiltak mener du kan være med å styrke lederrollen din generelt i organisasjonen?

Medarbeider

Om informanten

- Hva er din utdanning og hva er din funksjon i Oljedirektoratet?
- Hvor lenge har du jobbet i organisasjonen?
- Har du jobbet i organisasjoner med en hierarkisk struktur?
- I Oljedirektoratet jobber man i ulike lag: prosjektlag, langsiktigelag, faglag og nettverk. *Medarbeider:* Hvilke lag jobber du i og hvor mange lag jobber du i?
- Finnes det stillingsinstruks for din rolle?

Avveining mellom ressurs og personaldimensjon (kontaktansvar for et eller flere lag og personalansvar)

Lagdimensjon (kontaktansvar for et eller flere lag):

1. Lagene skal rapportere til leder ifølge laghåndboka for de oppgavene man utfører. Hvem rapporterer disse resultatmålene fra laget/lagene du jobber i? Kan du si hvordan skjer denne rapporteringen?
2. Hvor mye er direktør/direktørene til stede i lagene og lag-møtene du tilhører i? Da tenker jeg på både antall møter og direktørens tilstedeværelse i lagene du tilhører.
3. I hvilken grad mener du at direktørene får tilstrekkelig med informasjon om hva som skjer i lagene du jobber i?
4. Ifølge laghåndboka 2011 har medarbeidere i Oljedirektoratet muligheten til å jobbe i flere lag som er tverrfaglige. Beskriv hva du mener er fordelene og ulempene med å jobbe i tverrfaglige lag.

5. Opplever du et dilemma for ledere med å balansere mellom å gripe inn i arbeidsprosessene og å slippe tak i arbeidsprosessene?
6. Hvilke tiltak mener du kan iverksettes for å bedre direktørens rolle som kontaktansvarlig for et eller flere lag i organisasjonen?

Personaldimensjon (personalansvar for medarbeidere):

7. Direktørene har ansvar for å gjennomføre medarbeidersamtaler og følge opp medarbeidere i organisasjonen. I hvilken grad mener du at direktørene ivaretar dine behov på dette området i organisasjonen?
8. Hvordan mener du at direktørene kan få bedre oversikt over hva du jobber med?
9. Hvilke utfordringer er det for direktørene med hensyn til personalansvaret for medarbeidere i den flate organisasjonen?
10. Hvilke tiltak mener du er nødvendig for at direktørene kan gi bedre oppfølging av sine medarbeidere?

Lederens innflytelse for ønskede mål

1. Hvilken innflytelse mener du at direktørene skal ha i en fleksibel og flat organisasjon som Oljedirektoratet?
2. Hva grunnlag til autoritet mener du at direktørene skal ha? Tenk da på kilder eller egenskaper for autoritet du mener ledelsen skal ha i en slik organisasjon.
3. Direktørene skal gjennomføre en rekke ønskede mål i organisasjonen som kan ha innvirkning på hverdagen din. Beskriv i hvilken grad direktørene har innflytelse/autoritet overfor dine daglige arbeidsoppgaver.
4. Oljedirektoratet sin ledelsesform bygger på at medarbeidere utøver selvledelse/myndiggjøring. Hvordan mener du dette kan ha en innvirkning på direktørens evne til å ha innflytelse for ønskede mål i organisasjonen?
5. Hvilken innvirkning har selvledelse/myndiggjøring for deg i arbeidshverdagen i organisasjonen?

6. Opplever du et dilemma for ledere med å balansere mellom å gripe inn i arbeidsprosessene og å slippe tak i arbeidsprosessene?
7. Oljedirektoratet presenterer organisasjonen som å ha en flat struktur. Hva legger du i dette og hvilke implikasjoner har dette for din funksjon?
8. I flate og fleksible organisasjoner er ofte innflytelsesforholdet mellom leder og medarbeider karakterisert av å være uformell, mens i hierarkiske organisasjoner er dette forholdet preget av å være mer formelt. Hvordan oppfatter du dette forholdet er i Oljedirektoratet ut ifra din funksjon?
9. Hvilke organisatoriske tiltak mener du kan være med å styrke lederrollen generelt i organisasjonen?

Fagkoordinator

Om informanten

- Hva er din utdanning og hva er din funksjon i Oljedirektoratet?
- Hvor lenge har du jobbet i organisasjonen?
- Har du jobbet i organisasjoner med en hierarkisk struktur?
- I Oljedirektoratet jobber man i ulike lag: prosjektlag, langsiktigelag, faglag og nettverk. *Fagkoordinator*: Hvilke lag jobber du i og hvor mange lag jobber du i?
- Finnes det stillingsinstruks for din rolle?

Avveining mellom ressurs og personaldimensjon (kontaktansvar for et eller flere lag og personalansvar).

Lagdimensjon (kontaktansvar for et eller flere lag):

1. Kan du si noe om din relasjon med direktør/direktørene med hensyn til laget/lagene du jobber i?
2. Hvor mye er direktørene til stede i lagene og lag-møtene? Da tenker jeg på både antall møter og direktørens tilstedeværelse i lagene du tilhører.

3. I hvilken grad mener du at direktørene får tilstrekkelig med informasjon om hva som skjer i lagene du jobber i?
4. I Oljedirektoratet jobber man i tverrfaglige lag. Hva mener du er fordelene og ulempene med å jobbe i tverrfaglige lag?
5. Opplever du et dilemma for ledere med å balansere mellom å gripe inn i arbeidsprosessene og å slippe tak i arbeidsprosessene?
6. Hvilke tiltak mener du kan iverksettes for å bedre direktørens rolle som kontaktansvar for ett eller flere lag?

Personaldimensjon (personalansvar for medarbeidere):

7. Som fagkoordinator har du blant annet delansvar for sammensetning av lag og arbeidsoppgaver i lag/lagene med ledelsen. Hvordan forholder du deg til ledelsen/direktørene med hensyn til dette? Hvordan sikrer du utfordringer og kompetanseutvikling for medarbeidere?
8. Kan du nevne noen utfordringer forholdet mellom deg og ledelsen kan by på?
9. Er det noen utfordringer med å velge de riktige medarbeiderne i lag?
10. Som fagkoordinator har du ansvar for å gjennomføre faglige utviklingssamtaler av medarbeidere. Hvor mange ganger gjennomføres faglige utviklingssamtaler i løpet av året, og hvilke andre måter får du oversikt over medarbeidernes utvikling i organisasjonen (i lag/lagene)?
11. Hvilke utfordringer er det for direktørene med hensyn til personalansvaret for medarbeidere i den flate organisasjonen?
12. Hvilke tiltak mener du kan iverksettes for at direktørene kan gi bedre oppfølging av sine medarbeidere?

Lederens innflytelse for ønskede mål

1. Hvilken innflytelse mener du at direktørene skal ha i en fleksibel og flat organisasjon som Oljedirektoratet?

2. Hva grunnlag til autoritet mener du at direktørene skal ha? Tenker da på kilder eller egenskaper for autoritet du mener ledelsen skal ha i en slik organisasjon.
3. Oljedirektoratet sin ledelsesform bygger i stor grad på at man delegerer mye ansvar og myndighet til andre i organisasjonen. Hvordan mener du dette kan ha en innvirkning på direktørens mulighet til å ha innflytelse og autoritet i organisasjonen?
4. Hvilken innvirkning har myndiggjøring/selvledelse i arbeidshverdagen din?
5. Oljedirektoratet presenterer organisasjonen som å ha en flat struktur. Hva legger du i dette og hvilke implikasjoner har dette?
6. I flate og fleksible organisasjoner er ofte innflytelsesforholdet mellom leder og andre underordnede karakterisert av å være uformell, mens i hierarkiske organisasjoner er dette forholdet preget av å være formelt. Beskriv hvilken betydning dette har for din funksjon i organisasjonen?
7. Hva mener du er de største utfordringene med lederrollen i en flat og fleksibel organisasjon som Oljedirektoratet? i Oljedirektoratet?
8. Hvilke organisatoriske tiltak mener du kan være med å styrke lederrollen generelt i organisasjonen?

Tillitsvalgt

Om informanten

- Hva er din utdanning og hva er din funksjon i Oljedirektoratet? Tillitsmannsapparatet blir gjerne valgt ved valg, hvor lenge varer en periode og får din rolle utført nok arbeid i denne perioden?
- Hvor lenge har du jobbet i organisasjonen?
- Har du jobbet i organisasjoner med en hierarkisk struktur?
- I Oljedirektoratet jobber man i ulike lag: prosjektlag, langsiktigelag, faglag og nettverk. *Tillitsvalgt:* Hvilke lag jobber du i og hvor mange lag jobber du i?
- Finnes det stillingsinstruks for din rolle?

Avveining mellom ressurs og personaldimensjon (kontaktansvar for et eller flere lag og personalansvar)

Lagdimensjon (kontaktansvar for et eller flere lag):

1. Som tillitsvalgt er du ofte bindeleddet for kommunikasjon mellom ansatte og ledelsen. Hvordan opplever du som tillitsvalgt at samhandlingen mellom direktør og lag fungerer?
2. Synes du at informasjonsflyten fungerer optimalt i organisasjonen? Hvis ikke, hva kunne vært gjort for å forbedre denne informasjonsflyten?
3. I hvilken grad mener du at direktørene skaffer seg tilstrekkelig med informasjon om hva som skjer i lagene de har ansvar for?
4. I hvilken grad mener du at direktører klarer å koordinere lagene på en tilstrekkelig måte?
5. Opplever du et dilemma for ledere med å balansere mellom å gripe inn i arbeidsprosessene og å slippe tak i arbeidsprosessene?
6. Hvilke tiltak mener du kan iverksettes for å bedre direktørenes rolle som kontaktansvarlig for et eller flere lag i organisasjonen?

Personaldimensjon (personalansvar for medarbeidere):

7. Som representant for mange ansatte, hva er ditt bilde på samarbeidet mellom ledere og ansatte i Oljedirektoratet?
8. Har din rolle kontakt med ansatte om personaloppfølgingen man får av direktørene?
9. Hva synes du om den oppfølgingen medarbeidere får av personallederen sin?
10. Hvilke utfordringer er det for direktørene med hensyn til personalansvaret for medarbeidere i den flate organisasjonen?
11. Hva slags tiltak mener du kan være nyttig for ledere i organisasjonen med hensyn til oppfølging av sine medarbeidere?

Lederens innflytelse for ønskede mål

1. Hvilken innflytelse mener du at direktørene har og skal ha i en fleksibel og flat organisasjon som Oljedirektoratet?

2. Hvilken autoritet mener du at direktørene har og skal ha i en fleksibel og flat organisasjon? Med autoritet menes det respekt/oppslutning dersom begrepet virker uklart i denne sammenheng for deg.
3. I hvor stor grad mener du at direktørene har innflytelse eller innvirkning på arbeidsoppgavene til vanlige ansatte?
4. Hvilken betydning har direktørenes innflytelse på din funksjon i organisasjonen?
5. Hva synes du om at organisasjonen er bortimot flat, og hvilke implikasjoner har dette for din funksjon?
6. Hvilken innvirkning har myndiggjøring/selvledelse i arbeidshverdagen din?
7. Hvilke utfordringer er det med å ivareta ansattes interesser i en flat struktur?
8. Er det mulig å utøve en rettferdig og forutsigbar personalpolitikk?
9. Innflytelsesforholdet mellom leder og medarbeider er ofte preget av å være uformelt i flate og fleksible organisasjoner. Hvilken betydning har det for din funksjon og for medarbeidernes arbeidshverdag i Oljedirektoratet?
10. Hva mener du er de største utfordringene med lederrollen i en flat og fleksibel organisasjon som Oljedirektoratet?
11. Hvilke organisatoriske tiltak mener du kan være med å styrke lederrollen i forhold til å ivareta medarbeidernes interesser?