



**ORGANISASJONSSTRUKTUR OG
NASJONAL SAMORDNING**

TORSTEIN NESHEIM

**AVHANDLING FOR GRADEN DR. OECON
VED NORGES HANDELSHØGSKULE**

LOS-SENTERET

JANUAR 1992

FORORD

Dette arbeidet er utført som del av prosjektet "Markedsretting av store serviceforetak" ved LOS-senteret i Bergen, og er 100 % finansiert av NORAS. Ein stor takk går til prosjektleiar Tom Colbjørnsen. Han gjorde jobben med å få tilgang til SAS, og har bidratt med støtte og konstruktive kommentarar undervegs. Ein del av datamaterialet eg har nytta meg av er og samla inn av Tom.

Arbeidet med avhandlinga har i hovudsak funne stad på Fornebu og i 4. etasje på LOS-senteret. I SAS Airline vart eg møtt med interesse og tillit. Eg har lært meir om leiarar og bedriftsorganisering enn det som går fram av denne avhandlinga. Kontakten med Trygve Gjertsen, Torbjørn Overholdt, Ingar Skaug og Jan Mannerud var særleg viktig for arbeidet. Samarbeidet med Railo International var og eit viktig grunnlag for datainnsamlinga i SAS.

Ved LOS-senteret har den administrative staben vore ei god støtte. Det gode faglege og sosiale miljøet gjev denne rette konteksten for vitskaplege gjennombrot, interessante lunsjsamtalar og realisering av ideosynkratiske interesser.

Ei rekkje personar har lese og kommentert lite gjennomarbeidde og andre utkast. Torger Reve har saman med Tom Colbjørnsen vore rettleiar. Dei har "lagt lista" for teoretisk konsistens, gjennomtenkt forskingsdesign og vitskapleg bidrag. Fylgjande personar, her nemde i alfabetisk rekkefølge, har og kommentert idear og utkast: Lars Blichner, Paul De Laat, Hallgeir Gammel-sæter, Sigmund Grønmo, Kjersti Halvorsen, Sven Haugland, David Hickson, Sverre Høyne, Arne Kalleberg, Dag Lotsberg, Per Læg Reid, James G. March, Svein Mikkelsen, Arne Nygaard, Johan P. Olsen, Niels G. Noorderhaven, Jørn Rognes, Paul G. Roness, Per Selle, Torodd Strand og Sigurd Troye. John Child og Henry Mintzberg er blant dei som ikkje har nytta seg av dette tilbodet. Som den observante lesar vil sjå, har dei påverka arbeidet på andre måtar.

Denne gongen har eg ikkje lånt problemstillinga av Svenn-Åge Dahl, ein alltid like sjølsagt mottakar av "lefser" frå LOS-senteret. Velkommen etter! I tre år har eg delt kontor, utsikt, frustrasjon og teoretiske "nyvinningar" med Anne Lise Fimreite, som og har finansiert vårt felles forbruk av sjokolade. I sluttfasen har Inger-Marie Hersvik og Lene Foss vore til stor hjelp når det gjeld språk (konsekvent nynorsk, enklare setningar, færre understrekingar og parantesar (dette er den fyrste)), presisering av begrep og teoretisk argumentasjon.

Takk til Hans Skjervheim for inspirasjon og støtte.

LOS-senteret, 11. januar 1992.

Torstein Nesheim

O V E R S I K T

P R O B L E M S T I L L I N G O G M E T O D E

KAPITTEL 1: PROBLEMSTILLING

1.1. Problembakgrunn	1
1.2. Formål og empirisk kontekst	5
1.3. Problemstilling	6
1.4. Oversikt	9

KAPITTEL 2: FORSKINGSDESIGN OG METODE

2.1. Innleiing	13
2.2. Teoribyggjing, eksplorativ analyse og analytisk generalisering	13
2.3. SAS Airline som empirisk kontekst	18
2.4. Datakjelder og datainnsamling	20
2.5. Truslar mot reliabilitet	25
2.6. Analyse av kvalitative data	29
2.7. Samanfating	33

T E O R E T I S K E B E G R E P O G P E R S P E K T I V

KAPITTEL 3: AVHENGIGHEIT OG ORGANISASJONSSTRUKTUR

3.1. Innleiing	34
3.2. Avhengigheit, makro-struktur og organisatoriske spenningar	35
3.2.1. Avhengigheit og gruppering av einingar	
3.2.2. Utdjuping av begrepet intra-organisatorisk avhengigheit	
3.2.3. Nasjonal avhengigheit og nasjonale samordnings- oppgåver	
3.2.4. Makro-struktur: Organisatoriske spenningar	
3.3. Laterale strukturar	47
3.3.1. Laterale strukturar: Oversikt	
3.3.2. Kontaktformer: Ein ny typologi	
3.3.3. Kontaktformer: Design og aktivisering	
3.3.4. Kontaktformer: Variablar	
3.4. Samanfating	59
3.5. Avgrensing av emneområde	61

KAPITTEL 4: TRE PERSPEKTIV PÅ ENDRING I ORGANISASJONSSTRUKTUR:

4.1. Innleiing	63
4.2. Organisasjonsstruktur som utfall av leiar-styrt tilpassing	64
4.3. Organisasjonsstruktur som utfall av interesse- og maktforhold (politisk modell)	65
4.3.1. Oppgåve-interesser	
4.3.2. Arbeidstakarinteresser og fagforeiningar	
4.4. Organisasjonsstruktur som utfall av sekvensar av hendingar over tid (prosessuell tilnærming)	70
4.4.1. Inkrementalistisk modell	
4.4.2. Garbage can-modellen: Kopling val-muligheit, problem og løysing	
4.5. Samanfating	72

EMPIRISK ANALYSE AV SAS AIRLINE

KAPITTEL 5: SAS AIRLINE SOM L-FORM

5.1. Innleiing	76
5.2. Identifikasjon av L-forma	77
5.3. SAS Airline som 1986-1990: L-form	85
5.3.1. M-einingar: Rutesektorar	
5.3.2. F-eining: Teknisk divisjon	
5.3.3. F-eining: Operativ divisjon	
5.3.4. F-eining: Trafikk Service divisjon	
5.3.5. F-eining: Data og Distribusjon divisjon	
5.3.6. Personalavdelingar	
5.3.7. Samanfating	
5.4. SAS Airline: Delvis samanfall mellom nasjonal og produkt- line avhengigheit	97

KAPITTEL 6: MAKRO-STRUKTUR I SAS AIRLINE 1981-1991

6.1. Innleiing	100
6.2. Makro-struktur 1981-1985	101
6.3. Vinter 1986: Endring i organisasjonsstruktur	106
6.3.1. Endring som leiar-styrt tilpassing av organisasjonsstruktur	
6.3.2. Samtidigheit og allokering av merksemd	
6.3.3. Oppsummering	
6.4. Laterale strukturar innan L-forma	110
6.5. Endring i makro-struktur desember 1990: "Country Managers"	111
6.5.1. Kvifor vart makro-strukturen endra?	
6.5.2. Beskrivelse av makro-struktur 1991	
6.6. Organisatoriske spenningar og strukturelle alternativ ..	117
6.6.1. SAS Airline: Tre organisatoriske alternativ	
6.6.2. Organisatoriske spenningar	
6.7. Organisatorisk endring: Samanfating	124

KAPITTEL 7: DEN NASJONALE KOORDINATOR-ROLLA 1986-1990

7.1. Innleiing	127
7.2. Koordinator-rolla: Tre ulike utgåver	127
7.2.1. Samanfating og drøfting	
7.3. Oppgåver: Intern samordning og ekstern representasjon ..	132
7.4. Koordinatoren sin symbolske funksjon	134
7.5. Aktivisering: Omfang	136
7.6. April 1986: Frå nasjonale visekonsernsjefar til nasjonal koordinator i flyselskapet	137
7.6.1. Fagforeiningane: Problemdefinisjon og aktivisering	
7.6.2. RS Norge: Forretningsorientering	
7.6.3. Konsern-leinga: Den nasjonale strukturen er ikkje lengre formålstenleg	
7.6.4. Tidsdimensjonen: Problem og val-muligheit	
7.6.5. Nasjonal koordinator: Hierarkisk forankring	
7.6.6. Rekruttering til koordinator-rolla	
7.7. Januar 1990: Frå deltids- til heiltidskoordinator i Danmark	149
7.8. Mai 1990: Frå deltids- til heiltidskoordinator i Norge	152
7.9. Samanfating	155

KAPITTEL 8: NATIONAL COORDINATION GROUP 1986-1990

8.1. Innleiing	157
8.2. Etablering av NCG	157
8.3. Representasjon og leiing i NCG	158
8.4. Oppgåver og myndigheit	163
8.5. Aktivitet: Saker og arbeidsmåte	165
8.5.1. NCG Sverige	
8.5.2. NCG Danmark	
8.5.3. NCG Norge	
8.5.4. Samanfating	
8.6. Handtering av produkt-line avhengigheit	169
8.7. Aktivisering: Omfang	172
8.8. Domene-konflikt mellom tverrgående kontaktformer og intern organisering: NCG Norge som eksempel	172
8.9. Samanfating	175

K O N K L U S J O N A R

KAPITTEL 9: IMPLIKASJONAR FOR FORSKING

9.1. Innleiing	184
9.2. Nasjonal samordning og organisasjonsstruktur	185
9.3. Laterale strukturar: Suppelment til konvensjonell visdom	195
9.4. Strukturell endring: Personskifte og interesseforhold	200
9.4.1. Personskifte og strukturell endring	
9.4.2. Interesseforhold og strukturell endring	
9.4.3. Marknadsretting og intra-organisatorisk konflikt i L-forma	

R E F E R A N S A R O G V E D L E G G

REFERANSAR	209
-------------------------	-----

VEDLEGG I

Skriftlege retningsliner for National Coordination Group	216
NCG Danmark (1989)	
NCG Norge (1989)	
Felles retningsliner for NCG	

P R O B L E M S T I L L I N G
O G M E T O D E

KAPITTEL 1 : PROBLEMSTILLING

1.1. Problembakgrunn

Fleir-nasjonale organisasjonar er innvevd i ulike nasjonale omgivnadar og fannar om intra-organisatoriske avhengigheitsforhold innan nasjonale grenser. Dette er bakgrunnen for samordningsoppgåver på nasjonalt plan. I denne undersøkjinga stiller vi spørsmålet: Korleis vert organisasjonsstrukturen utforma og endra for å ivareta nasjonal samordning?

Nasjonal samordning vert sett i samband med to sider ved strukturen; makro-struktur og laterale strukturar. Makro-struktur viser til oppbygginga av organisasjonen sine primæreiningar, det hierarkiske nivået under toppleiinga. Det sentrale spørsmålet er kva prinsipp for gruppering som ligg til grunn for administrative grenser mellom desse primæreiningane. Ein organisasjon kan vera bygd opp etter funksjon (F-einingar), etter forretningsområde/marknadssegment (M-einingar) eller nasjon (N-einingar). Med laterale strukturar meiner vi tverrgåande, ikkje-hierarkiske relasjonar mellom avdelingar eller grupper som er ein del av den formelle strukturen i organisasjonen. Det finst ei rekkje ulike typar av laterale strukturar eller kontaktformer; forbindelsesposisjonar, møteorgan og integrator-roller.

På den eine sida er intern organisering i avdelingar (i F-, M- eller N-einingar) og laterale strukturar (mellom avdelingar) organisatoriske alternativ for samordning og handtering av avhengigheitsforhold¹. På den andre sida utgjer dei administrative

¹. Dei to strukturelle alternativa vi studerer her utgjer ikkje ei uttømmende liste av organisatoriske "svar" på samordningsoppgåver. Pitts & Daniels (1984) peikar på måtar ein kan "berika" ein einheitleg vertikal struktur på; bl.a. gjennom styrking av konsern-stabar, rotasjon av leiarar og periodisk reorganisering. I avsnitt 3.3. nemner vi og ei rekkje tiltak som kjem i tillegg til utforming av laterale strukturar - for handtering av avhengigheit mellom avdelingar i ein organisasjon.

grensene mellom avdelingar strukturelle føringar på utforming av laterale strukturar: Det prinsippet for gruppering som ligg til grunn for administrative grenser avgjer kva som vert intra-departemental avhengigheit - som kan handterast internt i avdelinga - og kva som vert inter-departemental avhengigheit. Oppbygging av laterale strukturar kan vera eit organisatorisk svar på avhengigheit mellom avdelingar.

Utforming av organisasjonsstruktur vert relatert til tre sett av rammevilkår eller føringar; nasjonal, produkt-line og prosess-avhengigheit. Ut frå ein instrumentell synsvinkel er gruppering etter nasjon, forretningsområde og funksjon organisatoriske svar på samordningsoppgåver knytta til desse avhengigheitsforholda. Prioritering av eit prinsipp for gruppering medfører imidlertid at ein gjev avkall på potensielle samordningsvinstar knytta til andre prinsipp for gruppering. Dette er opphavet til organisatoriske spenningar eller strukturelle dilemma.

Begrepet nasjonal avhengigheit viser til intra-organisatoriske avhengigheitsforhold mellom einingar innanfor ein nasjon. Innanfor eit land vil det vera ynskje om samordning mellom avdelingar og grupper av tilsette. Samordninga kan omfatta personalpolitikk, tilhøvet til fagforeiningane, tilpassing til nasjonalt lovverk og nasjonal kultur og tilhøvet til politiske styresmakter, eller andre spørsmål som vert definert som nasjonale spørsmål av sentrale aktørar i organisasjonen. Slike spørsmål kan handterast gjennom å byggja opp organisasjonen etter nasjon (N-einingar). Alternativet er å utforma laterale strukturar - som nasjonale møteorgan og nasjonale koordinator-roller- viss andre prinsipp for gruppering ligg til grunn for makrostrukturen.

Produkt-line avhengigheit viser til avhengigheit mellom aktiviteter, roller eller grupper som bidreg til eit slutt-produkt eller leveransen til eit forretningsområde. For å levera til kundane treng ein bidrag frå fleire, ulike grupper av "produ-

sentar". Prioriterer ein dette kriteriet bør organisasjonen byggjast opp etter forretningsområde, der kvar M-eining eller divisjon vert sjølforsynte "minibedrifter". Argumenta for dette er knytta til samordningsvinstar, betre informasjonshandsaming, marknadsretting, signaloppfatting og synleggjering av økonomisk resultat. Eit alternativ er å oppretta laterale strukturar for å ivareta produkt-line avhengigheit. Eit eksempel på dette er rolla som produksjef innanfor ein funksjonsorganisasjon.

Prosess-avhengigheit viser til at fleire personar eller avdelingar utfører den samme avgrensa oppgåva eller er involvert i likearta tekniske prosessar på tvers av forretningsområde (jfr. Colbjørnsen 1992). Spesialisering av oppgåver er knytta til potensielle vinstar i form av stordriftsfordeler, standardisering og oppbygging av fagmiljø. Prioritering av dette kriteriet vil føra til at ein byggjer organisasjonen opp rundt funksjons-einingar (F-einingar). Viss andre prinsipp for gruppering vert lagt til grunn er eit alternativ å byggja opp laterale strukturar for å ivareta prosess-avhengigheit.

Begrepa om avhengigheit peikar på tre forskjellige rammevilkår som er viktige for samordning i store, fleir-nasjonale organisasjonar. Vi vil kalla organisasjonar som er underlagt alle dei tre rammevilkåra for marknadskuber². Ut frå ein instrumentell synsvinkel er gruppering etter nasjon, forretningsområde og funksjon alternative organisatoriske svar på utfordringane med omsyn til avhengigheit og samordning. Dei tre formene for avhengigheit er kvar for seg knytta til ulike prinsipp for gruppering. Kvart prinsipp for gruppering er forbunde med forskjellige ynskjelege verknader og fordelar.

Desse fordelene er imidlertid vanskeleg å oppnå samtidig: Prioritering av eit prinsipp for gruppering kan bidra til at ein oppnår visse ynskjelege verknadar, samtidig som ein må gje avkall

². Begrepet marknadskube er og nytta i Colbjørnsen (1992), men viser der til organisering langs tre dimensjonar, og ikkje avhengigheit langs tre dimensjonar som i denne undersøkinga.

på andre potensielle samordningsvinstar. F.eks.: Gruppering etter forretningsområde vil styrka marknads- og kundetilpassing - jfr. begrepet om produkt-line avhengigheit - men medfører samtidig at stordriftsfordeler er vanskeleg å realisera og at fagmiljø kan verta oppsplitta.

Dette er opphavet til viktige organisatoriske spenningar: Gruppering etter nasjon, forretningsområde og funksjon er motstridande prinsipp for organisasjonsutforming som ikkje kan realiserast samtidig. For leiinga utgjer dette eit strukturelt dilemma: I utforming av makro-strukturen, betyr prioritering av eit prinsipp for gruppering at ein gjev avkall på potensielle samordningsvinstar. Det finst ikkje eit alternativ som er optimalt ut frå alle dei tre avhengigheitsforholda.

Eit mogleg svar på slike spenningar er matriseorganisasjonen, der to (tre) prinsipp for gruppering vert kombinert og ein innfører doble (multiple) rapporteringsliner. Denne forma vart i 70-åra framheva som ein organisasjonsmodell for store, fleir-nasjonale bedrifter. Imidlertid medfører den komplekse matriseorganisasjonen i seg sjølv andre samordningsproblem og organisatoriske utfordringar (Robey 1982). Nyare studiar viser og at denne organisasjonsforma er lite utbreidd (Pitts og Daniels 1984).

Viss det er viktige innslag av kvar av dei tre formene for avhengigheit i ein organisasjon, vert dette varige strukturelle spenningar som ein må leva med. Sett frå eit leiarsynspunkt kan ikkje dei skisserte spenningane løysast eller fjernast. Utfordringa vert å finna fram til fornuftige kombinasjonar av organisasjonsprinsipp.

For forskinga vert då ei sentral problemstilling å avdekka og beskriva korleis motstridande organisasjonsprinsipp har vorte kombinert. Kva erfaringar og lærdomar har ein hausta med ulike strukturar? Korleis kan struktur-endingar forklarast? I denne undersøkinga vil vi studera faktiske organisatoriske alternativ - innslaget av F-, M- og N-einingar og laterale strukturar - og

endring i struktur i ein organisasjon. Ei utdjuping av empirisk kontekst og problemstilling fylgjer.

1.2. Formål og empirisk kontekst

Denne undersøkjinga har begrepsutvikling og hypotese-formulering og ikkje utprøving av teoretisk avleia hypotesar som formål. Dette har sin bakgrunn i kunnskapsstatusen på området. For det fyrste finst det ikkje eit etablert teoretisk rammeverk for studiet av nasjonal samordning. Undersøkjinga kan bidra til utforminga av eit slikt rammeverk: Organisatoriske spenningar er her eit viktig startpunkt. Ut frå begrepet om nasjonal avhengigheit kan vi empirisk fanga opp nasjonale samordningsoppgåver. Makro-struktur og laterale strukturar vert sett på som organisatoriske alternativ for handtering av slike oppgåver. Gjennom å studera faktiske strukturelle alternativ - N-einingar, møte-organ og koordinator-roller på nasjonalt plan - kan vi bidra til begreps- og teoriutvikling om nasjonal samordning.

For det andre vil vi studera eit lite utforska fenomen. Her vil vi studera koordinator-roller og ståande komitear på nasjonalt plan, nær toppleiinga, og knytta til nasjonal avhengigheit. Dette utgjer ei empirisk utviding når det gjeld utforsking av laterale strukturar. Tidlegare undersøkjingar har vektlagt produkt-line avhengigheit og samordning mellom funksjonar i operative spørsmål. Gjennom å studera dette på nasjonalt plan kan vi avdekka nye sider ved og bidra til å nyansera konvensjonell visdom om laterale strukturar.

Vi vil studera organisasjonsstruktur og nasjonal samordning innan ein empirisk kontekst, SAS Airline frå 1981 til 1991. Å avgrensa undersøkjinga til ein organisasjon gjev høve til grundigare studiar, eit rikare datatilfang og større forståing av prosessane knytta til organisasjonsstruktur enn å velja ut fleire organisasjonar. Studiar av ein organisasjon vert framheva som fruktbart når det gjeld utforming, utviding eller justering av eit begreps-

apparat, og formulering av hypotesar. Dette er i samsvar med formålet i denne undersøkjinga.

SAS Airline er ein fruktbar empirisk kontekst fordi det er ein fleir-nasjonal organisasjon, med klart avgrensa forretningsområde og spesialisert produksjon. Vi avgrensar oss til å studera den skandinaviske delen - Sverige, Norge og Danmark - av organisasjonen. SAS Airline vil vera utsett for dei organisatoriske spenningane som vart skissert ovanfor i og med at alle dei tre formene for avhengigheit er viktige. SAS Airline fell altså inn under gyldigheitsområdet for marknadskuber.

I tillegg kjem at det er variasjon internt og endringar i strukturen over tid. Dette gjer det mogeleg å gå inn på strukturelle alternativ og analysere variasjon og endring. Det er variasjon over tid i flyselskapet sin makro-struktur: Nasjonale spørsmål vart handtert gjennom nasjonale einingar og eigne nasjonale leiarar (delvis intern organisering) i periodane 1981-1985 og 1991 og gjennom tverrgåande strukturar på nasjonalt plan (1986-1990). Det var og variasjon mellom landa og variasjon over tid i dei tverrgåande strukturane i perioden 1986-1990.

1.3. Problemstilling

I undersøkjinga vil vi gjennom analyse av SAS Airline kasta lys over korleis organisasjonsstruktur - makro-struktur og laterale strukturar - er relatert til nasjonal avhengigheit. Hovudspørsmålet er: Korleis kan nasjonale samordningsoppgåver handterast, gitt at ein og er underlagt føringar knytta til produkt-line og prosess-avhengigheit? Formålet er å bidra med ny kunnskap om makro-struktur, laterale strukturar og nasjonal samordning, og samanhangen mellom dei tre teoretiske kategoriane.

Vi vil studera organisasjonsstruktur på to nivå, makro-struktur og - gitt denne - laterale strukturar. Ut frå begrepet om organisatoriske spenningar - som impliserer "konkurrerende" prinsipp for gruppering - vil vi identifisera tre alternative

makro-strukturar for SAS Airline frå 1981 til 1991. I perioden 1986-1990 var SAS Airline ikkje gruppert etter nasjon. Her vil vi beskriva og drøfta dei laterale strukturane på nasjonalt plan.

To typar spørsmål (Whetton 1989) vert stilt. For det fyrste er vi interessert i å avdekka og beskriva trekk ved organisasjonsstruktur som i liten grad er utforska. Kva trekk ved makrostruktur og laterale strukturer kan undersøkinga av SAS Airline avdekka? Korleis kan dette bidra til utviding eller justering av eksisterande begrepsapparat? For det andre: Gitt det mønsteret vi finn i organisasjonsstrukturen over tid i SAS Airline: Kvifor finn ein dette mønsteret? Korleis kan variasjon mellom landa forklarast? Korleis kan endringane i struktur forklarast? Endringane vil verta analysert ut frå tre ulike teoretiske tilnærmingar; endring som leiar-styrt tilpassing av organisasjonsstruktur, endring som resultat av makt- og interesseforhold, og ei tilnærming som vektlegg tidsdimensjonen og prosessuelle forhold. Vi vil nytta dei tre perspektiva som tolkingsramme i analysen av det empiriske materialet.

Ut frå skiljet mellom struktur på to nivå og ulike typar av spørsmål kan vi skilja mellom fire del-problemstillingar i analysen av SAS Airline (jfr. figur 1.1.):

1. Beskrivelse av makro-struktur for SAS Airline i perioden 1981-1991. Kva prinsipp for gruppering ligg til grunn? Kva plass har N-einingar i denne strukturen? Kva avhengigheitsforhold vert handtert internt i organisatoriske einingar vs samordning gjennom laterale strukturar? Kva er forskjellen mellom dei ulike utgåvene av makro-strukturen? Kva bidrag gjev dette til forståinga av organisasjonsstruktur? Makro-strukturen i SAS Airline vert beskriven og drøfta i kapittel 5 og 6.

2. SAS Airline sin makro-struktur vart endra i 1986 og 1990. Korleis kan desse endringane forklarast? Kva modell kan nyttast for å tolka endringane i SAS Airline? Kva vekt vert lagt på nasjonale spørsmål i samband med endringane? Dette vert drøfta i kapittel 6.

Figur 1.1. Analyse av SAS Airline: Oversikt over kor dei ulike delproblemstillingane vert tatt opp

<u>Organisasjonsstruktur</u>	<u>Type spørsmål</u>	
	<u>Kva?</u> (beskrivelse)	<u>Kvifor?</u> (forklaring)
<u>Makro-struktur 1981-1991</u>	Delproblemstilling 1: Avsnitt 5.3., 6.2., 6.5., 6.6.	Delproblemstilling 2: Avsnitt 6.3., 6.5., 6.6., 6.7.
<u>Laterale strukturar på nasjonalt plan 1986-1990</u>	Delproblemstilling 3: Avsnitt 7.2., 7.3., 7.4., 7.5., 8.2., 8.3., 8.4., 8.5., 8.6., 8.7., 8.8.	Delproblemstilling 4: Avsnitt 7.6., 7.7., 7.8., 8.3., 8.4., 8.9.

3. Beskrivelse av laterale strukturar på nasjonalt plan i perioden 1986-1989. I denne perioden var ein nasjonal koordinator-rolle og eit nasjonalt møteorgan viktige kontaktformer. Kva særtrekk hadde dei to kontaktformene i dei tre landa? Kva "nye" trekk ved laterale strukturar kan dette "avsløra"? Kva innsikt gjev studiet av dei to kontaktformene om nasjonale spørsmål og nasjonal avhengigheit? Kva mønster kan vi peika på når det gjeld endring over tid og variasjon mellom landa? Laterale strukturar vert beskrive i kapittel 7 og 8.

4. Gitt variasjon i laterale strukturar mellom landa: Korleis kan dette forklarast? Gitt endringane i laterale strukturar: Korleis kan desse forklarast? Kva modellar kan nyttast til å analysere endring og utvikling i koordinator-roller og møteorgan? Dette vert drøfta i kapittel 7 og 8.

1.4. Oversikt

Den vidare framstillinga er organisert slik:

I kapittel 2 vert det gjort greie for viktige sider ved forskningsdesign og metode for undersøkjinga. Ut frå at formålet er retta mot begrepsutvikling og hypoteseformulering meir enn utprøving av teoriar, har den klare eksplorative innslag. Det vert argumentert for at SAS Airline er ein fruktbar empirisk kontekst for å studera relasjonen mellom nasjonal samordning og organisasjonsstruktur. Vi beskriv datakjeldene; skriftleg dokumentasjon og intervju med leiarar og fagforeiningsrepresentantar. Truslar mot reliabilitet og analyse av kvalitative data vert deretter drøfta i samband med undersøkjinga.

I kapittel 3 vert makro-struktur og laterale strukturar drøfta ut frå eksisterande teori og begrep på området. Kapitlet tar utgangspunktet i sentrale bidrag i studiet av organisasjonsstruktur - Thompson (1967), Galbraith (1973, 1977) og Mintzberg (1979) - men vi prøver å utvikla dette begrepsapparatet vidare. Eit sentralt poeng er at administrative grenser og prinsipp for gruppering kan forståast ut frå tre begrep om avhengigheit; nasjonal, produkt-line og prosess avhengigheit. Dette er opphavet til viktige organisatoriske spenningar. Vi peikar på at laterale strukturar er betinga av makro-struktur, og utviklar eit begrepsapparat for studiet av laterale strukturar. Dette omfattar ei klargjering av ulike kontaktformer, og eit skilje mellom design- og aktiviseringsdimensjonar ved kontaktformer.

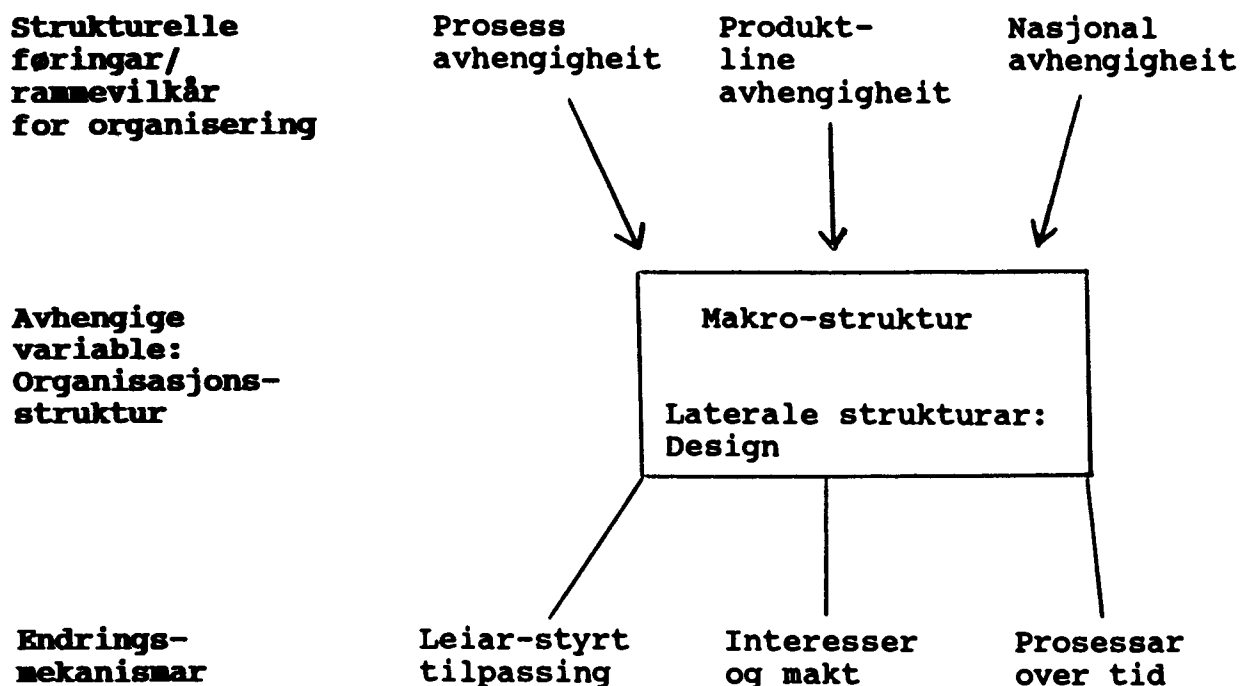
Begrepa om avhengigheit viser til strukturelle spenningar med omsyn til utforming av makro-struktur. Imidlertid kan ikkje begrepa forklara korleis strukturen vert utforma. For å forklara det empiriske mønsteret - faktiske organisatoriske strukturartreng ein teoretiske modellar som kan peika på drivkrefter og mekanismar i utforming og endring av struktur. I kapittel 4 vert det difor gjort greie for tre ulike teoretiske tilnærmingar til struktur-endring. Vi kan sjå organisasjonsstruktur som utfall av leiar-styrt tilpassing, som resultat av interesse- og maktforhold

internt i organisasjonen og som utfall av sekvensar av hendingar over tid. Vi vil nytta dei tre modellane som supplerande tolkingsrammer i den empiriske analysen.

Saman med begrepa om avhengigheit og strukturelle spenningar gjev dei tre beslutningsorienterte modellane oss eit teoretisk rammeverk for den empiriske analysen av makro-struktur og laterale strukturar i SAS Airline. Ulike former for avhengigheit peikar på tre ulike strukturelle føringar og varige spenningar organisasjonen står ovanfor. Dei tre modellane ovanfor gjev oss begrep og tolkingsrammer for analyse av endring og eit grunnlag for å forstå mønsteret over tid når det gjeld organisasjonsstrukturen i SAS Airline. Det teoretiske rammeverket er samanfatta i figur 1.2.

I kapittel 5 vert avhengigheit og makro-struktur relatert til SAS Airline. SAS Airline sin makro-struktur ligg i perioden 1986-1990 nær opp til det vi vil identifisera som ei L-form. På den eine sida utgjer dette ein organisatorisk kontekst for nasjonal

Figur 1.2.: Teoretisk rammeverk for empirisk analyse



samordning i perioden. På den andre sida er makro-strukturen i denne perioden teoretisk interessant. Vi viser og at det er eit delvis samanfall mellom produkt-line og nasjonal avhengigheit i flyselskapet fordi ein har nasjonalt avgrensa forretningsområde og delvis stadbunden produksjon.

I kapittel 6 beskriv vi tre strukturelle alternativ for SAS Airline. Det vert lagt størst vekt på korleis nasjonal samordning vart ivaretatt gjennom organisasjonsutforming. Frå 1981-1985 var organisasjonen ein matrise-organisasjon der regionsjefen hadde ei sentral rolle. I 1986-1990 vart det oppretta laterale strukturar på nasjonalt plan - koordinator-roller og møteorgan - innanfor L-forma. Frå desember 1990 vart L-forma justert og ein oppretta ei ny stilling som "Country Manager". Ut frå denne beskrivelsen kan samanlikna dei organisatoriske alternativa og drøfta organisatoriske spenningar. Dei to endringane i makro-struktur (i 1986 og 1990) vert og drøfta.

I kapittel 7 går vi inn på den nasjonale koordinator-rolla. Vi beskriv tre utgåver av denne rolla i perioden 1986-1990 og peikar på at koordinatoren hadde både interne samordnings- og eksterne representasjonsoppgåver. Symbolske funksjonar og forskjeller mellom landa i utøvinga av rolla vert drøfta. I den siste delen av kapitlet går vi inn på endring i koordinator-rolla; endring i alle dei tre landa i april 1989, i Danmark i januar 1990 og i Norge i mai 1990.

I kapittel 8 vert National Coordination Group i dei tre landa beskrive. Siktemålet er å få fram trekk ved NCG som tverrgående møteorgan i dei tre landa. Vi går inn på etablering av NCG, representasjon og leiing, mandat og faktisk arbeidsområde for NCG. Endring og utvikling av NCG vert drøfta. Til slutt ser vi møteorganet og koordinator-rolla i samanheng.

I kapittel 9 stiller vi spørsmålet: Kva bidrag kan undersøkinga gje til kunnskapen om organisasjonsstruktur? Kva er dei teoretiske og forskingsmessige implikasjonane av studien?

1. Vi drøftar fyrst forholdet mellom nasjonal samordning og organisasjonsstruktur innan fleir-nasjonale organisasjonar med stor prosess- og produkt-line avhengigheit. Ut frå undersøkjinga av SAS Airline kan vi drøfta nasjonal samordning innan slike marknadskuber.
2. Trekk ved kontaktformene på nasjonalt plan er viktige både i høve til nasjonal samordning og i høve til litteraturen om laterale strukturar generelt. Ut frå analysen av møte-organ og koordinator-roller kan vi nyansera og utfylla konvensjonell visdom om laterale strukturar.
3. Eit biprodukt frå undersøkjinga er bidrag til forståinga av strukturell endring. Her vil vi drøfta kva betydning personskifte har for strukturell endring, og korleis interne politiske forhold er knytta til strukturell endring.

KAPITTEL 2 : FORSKINGSDESIGN OG METODE

2.1. Innleiing

I dette kapitlet vil vi drøfta viktige sider ved forskingsdesign og metode. I avsnitt 2.2. vert undersøkjinga plassert ut frå begrep om teoribygging/-test, eksplorativ analyse og analytisk generalisering. Vi går deretter inn på grunnar for at SAS Airline er ein fruktbar empirisk kontekst for å studera relasjonen mellom nasjon og organisasjonsstruktur (2.3.). Den empiriske analysen byggjer på to typar av data; skriftleg informasjon og intervju. I avsnitt 2.4. vert det gjort greie for datakjeldene. Deretter går vi inn på moglege truslar mot reliabiliteten i undersøkjinga (2.5), og drøftar analyse av kvalitative data (2.6.). Ei kort samanfating (2.7.) fylgjer.

2.2. Teoribygging, eksplorativ analyse og analytisk generalisering

Eit utgangspunkt for å drøfta case-studiar - eller "ein-organisasjon-studiar" - er forankringa i ein nomotetisk orientert organisasjonsvitskap. Eit nomotetisk vitskapssyn peikar på utvikling av begrep, hypotesar og teoriar med eit vidt gyldighetsområde som eit ideal for forskning. Dette står i motsetning til ei ideografisk tilnærming, der ein i prinsippet ikkje har til formål å seia noko utover den organisasjonen ein undersøkjer. Ut frå den sistnemde tilnærminga er formålet å få fram unike trekk ved dei empiriske einingane som vert studert (sjå f.eks. Strauss 1987, Van Maanen 1988), medan eit nomotetisk syn framhevar generelle trekk og samanhengar mellom variablar, innanfor eit vidare gyldighetsområde.

Denne undersøkjinga av SAS Airline har som formål å bidra med kunnskap om organisasjonsstruktur innan marknadskuber, og siktar dermed mot teoretisk forankra kunnskap som går ut over den

organisasjonen som vert studert. Gitt dette formålet kan ein skilja mellom undersøkingar som har teori-byggjande og teori-testande formål (Rose 1982). For utprøving av teoriar bør ein avleia testbare hypotesar og konfrontera desse med empiri. Begrep og kategoriar er definert på førehand, og desse skal operasjonalisert i undersøkinga. Case-studiar kan nyttast i testing av teoriar når dette utgjer eit kritisk case:

"The theory has specified a clear set of propositions as well as the circumstances within which the propositions are believed to be true. To confirm, challenge or extend the theory, there may exist a single case, meeting all the conditions for testing the theory" (Yin 1984: 43).

På den andre sida vert case-studiar oftast sett på som fruktbare for teori-byggjande formål. Case-studiar vert tilrådd for studiar av fenomen som er lite systematisk utforska. Dette gjer det mogeleg å avdekka og beskriva "nye" organisatoriske fenomen (Yin 1984). Å velja ut ein organisasjon gjer grundige studiar mogeleg. Dette vil gje større innsikt og forståing av dei observerte fenomenen enn om fleire organisasjonar skulle studerast. Slike detaljerte beskrivelsar aukar sjansen for å finna interessante samanhengar mellom variablar, eller samanhengar som kan utfordra aksepterte sanningar (Mintzberg 1979b). Eit resultat av case-studiar kan såleis vera empirisk forankra hypotesar.

Eisenhardt (1989) peikar på at ein fordel med teori-byggjing på bakgrunn av case-studiar er at dei teoretiske begrepa vil vera målbare og hypotesane falsifiserbare:

"Measureable constructs are likely because they have already been measured during the theory-building process. The resulting hypotheses are likely to be verifiable for the same reason. That is, they have already undergone repeated verification during the theory-building process" (Eisenhardt 1989: 547).

For vårt formål: Å avgrensa seg til ein organisasjon gjer det mogeleg å studera trekk ved organisasjonsstruktur og endringsprosessar i detalj. Vi kan på denne måten avdekka ikkje-utforska sider ved makro-struktur og laterale strukturar, og koma på

sporet av "nye" samanhengar mellom variablar. Dette kan bidra til utvikling av begrep, hypotesar og teori om organisasjonsstruktur.

Forskjellen mellom byggjing og testing av teoriar ligg i måten teoretiske begrep og samanhengar på den eine sida er kopla saman med dei fenomena som vert studert empirisk på den andre (Rose 1982). Utprøving av teoriar byggjer på ei hypotetisk-deduktiv tilnærming (teori-hypotesar-empiri). Siktemålet med teoribyggjing er å utvikla generell teori frå studiet av eit avgrensa sett med empiriske fenomen. Ein byggjer her i stor grad på induktive slutningar (empiri - hypotesar - teori). Eit eksplorativt design vert gjerne tilrådd for studiar som har teoribyggjing som siktemål. Eit slikt forskingsdesign er kjenneteikna av vid definisjon av problemstillinga og stor fleksibilitet i forløpet av undersøkjinga (Selnes 1988).

Vi vil her oppfatta forholdet mellom teori-byggjing og teori-testing i ei undersøkjing som eit kontinuum, og ikkje som to ytterpunkt med motsette kjenneteikn. Teori-byggjing kan ta utgangspunkt i ei rein eksplorativ tilnærming der ein startar med ei vid og lite presis problemstilling og få eksplisitte begrep, men tren ikkje gjera det. Eisenhardt (1989) peikar på at case-studiar som har teori-byggjing og hypoteseformulering som siktemål, bør ta utgangspunkt i ei eksplisitt avgrensa problemstilling og klart definerte teoretiske begrep. Viss undersøkjinga har eit fokus frå starten, kan data samlast inn relativt systematisk, og ein kan unngå å få inn datamengder som er vanskeleg å handtera. Spesifisering av begrep bidreg og til å styra og avgrensa datainnsamlinga.

Kjernen i teori-byggjing er såleis ikkje at ein studerer det empiriske materialet "på fritt grunnlag" utan å ha teoretiske kategoriar til å styra datainnsamlinga. Det sentrale i teori-byggjande forskning er at ein ikkje har som formål å testa hypotesar i undersøkjinga:

"Finally and most importantly, theory-building research is begun as close as possible to the ideal of no theory under consideration and no hypotheses to test. ... investigators should formulate a research question and possibly specify some potentially important variables, with some reference to extant literature. However they should avoid thinking about specific relationships between variables and theories as much as possible, especially at the outset of the process" (Eisenhardt 1989: 536).

Denne undersøkinga har ikkje som formål å konfrontera teoretisk avleia hypotesar om organisasjonsstruktur mot empiri. Formålet er å utvikla teoretiske begrep og formulera hypotesar. Likevel har den eit viktig deduktivt innslag. Dette ligg i det faktum at den empiriske analysen byggjer på eksplisitte, teoretiske begrep og forklaringar, noko som gjev ei ramme for tolking og analyse. På den andre sida opnar ein for studiet av fenomen som i liten grad er utforska tidlegare og drøfting av ei rekkje samanhengar innanfor emnet nasjonal samordning og organisasjonsstruktur. Det eksplorative innslaget ligg nettopp i at undersøkinga opnar for avdekking og beskrivelse av "nye" fenomen som i liten grad er utforska, og for drøfting og analyse av ei rekkje spørsmål - som ikkje er definert på det tidspunktet den empiriske undersøkinga startar - innanfor dette emnet.

I figur 2.1. er undersøkinga plassert i høve til dimensjonane induktive vs. hypotetisk-deduktiv tilnærming til studieobjektet og gyldigheitsområde. Vi vil analysera SAS Airline ut frå eit eksplisitt teoretisk begrepsapparat, samtidig som det vert opna for avdekking av "nye" fenomen og generering av hypotesar. Undersøkinga har innslag av både deduktive og induktive resonnement. Når det gjeld gyldigheitsområde vil vi ut frå analysen av SAS Airline (ein organisasjon) kunna bidra med kunnskap om organisasjonsstruktur, innanfor eit breiare sett med organisasjonar.

Grunnlaget for generalisering - slutningar frå trekk ved SAS Airline til trekk ved organisasjonar innanfor eit definert gyldigheitsområde - er her ikkje statistisk generalisering. Undersøkinga gjev derimot eit grunnlag for analytisk generalisering, der trekk ved SAS Airline vert sett i lys av generelle

begrep og samanhengar. Gjennom studiet av ein organisasjon kan ein avdekka trekk som ikkje tidlegare er systematisk utforska. Dette kan bidra til å utvida eller justera eit generelt begrepsapparat om organisasjonsstruktur. Vi kan og koma på sporet av teoretiske samanhengar og forklaringar som kan vera fruktbare innanfor eit nærare avgrensa gyldigheitsområde.

Figur 2.1.: Plassering av undersøkinga i lys av sentrale kategoriar³

<u>Hypotetisk deduktiv vs induktiv tilnærming til studieobjektet</u>	<u>Gyldigheitsområde</u>	
	<u>Ein organisasjon</u>	<u>Fleire org.</u>
<u>Hypotetisk-deduktiv (teoritest)</u>	(1)	(2)
<u>Avgrensa problemstilling, sentrale begrep definert, ingen hypotesar</u>	(3)	(4)
	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; display: inline-block;"> Empirisk analyse: Org. struktur i SAS Airline (kap. 5-8) </div>	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; display: inline-block;"> Teoribygging: Org. struktur (kap. 9) </div>
<u>Induktiv tilnærming (vidt emne-område, få eller ingen teoretiske begrep)</u>	(5)	(6)

3. Ut frå figuren kan vi samanlikna denne undersøkinga med studiar som byggjer på andre typar av forskingsdesign. I denne studien går vi frå kategori 3 til 4 i figuren. I kritiske case-studiar, der ein organisasjon blir studert for å testa ein vel-formulert teori (Yin 1984) går ein frå rute 1 til rute 2. Tverrsnitt-undersøkingar av organisasjonar kan plasserast i kategori 2 eller 4, avhengig av om ein har hypotesetesting som formål. Reine ideografiske studiar, der ein ikkje har som formål å teoretisera utover den organisasjonen som blir studert kan plasserast i kategori 5. Eksplorative case-studiar - startar utan eksplisitt begreps- og teori-apparat - med teoribygging som formål kombinerer rute 5 og 6.

Bidraget frå studiar av ein organisasjon vil vera påverka av forskaren sine evner til på logisk og teoretisk grunnlag å knytta eigenskaper ved dei einingane ein analyserer til eit generelt begrepsapparat og teoriar på området:

"... the process of inference from case studies is only logical and cannot be statistical ... extrapolability from any one case study to like situations in general is based on logical inference ... The single case becomes significant only when set against the accumulated experience and knowledge that the analyst brings to it. In other words the extent to which generalization may be made from case studies depends upon the adequacy of the underlying theory and the whole corpus of related knowledge of which the case is analyzed rather than the particular instance itself". (Mitchell 1983: 200, 203)

2.3. SAS Airline som empirisk kontekst

I føregående avsnitt drøfta vi bidraget frå studiar av ein organisasjon på prinsipielt grunnlag. Her stiller vi spørsmålet: Gitt at vi studerer samanhengen mellom nasjonal samordning og organisasjonsstruktur, kvifor er SAS Airline ein fruktbar empirisk kontekst?⁴

⁴. Vi argumenterer her for at SAS Airline er ein fruktbar empirisk kontekst for å studera samanhengen mellom nasjonal samordning og organisasjonsstruktur. Grunnane til at organisasjonen er ein fruktbar kontekst for denne problemstillinga er ikkje identisk med det som var rasjonalet for å velja SAS Airline i utgangspunktet. Dette avspeglar at vi har avgrensa, presisert og justert problemstillinga etter at denne organisasjonen var valgt ut. I eit utkast i 1988 blei valet begrunna slik: "SAS RS Norge er valgt som studieobjekt fordi vi her vil kunna avdekkja organisasjons- og styringsformer som i liten grad er blitt studert vitskapleg tidlegare. Studien vil for det fyrste leggja vekt på organisering av tenesteproduksjon, noko som er blitt fokusert i den organisasjonsteoretiske litteraturen. For det andre er den aktuelle avdelinga ein del av SAS-konsernet, som blir sett på som ei foregangsbedrift m.o.t. bruk av "nye" former for organisering og styring".

Når det gjeld rasjonalet for SAS Airline som empirisk kontekst for prosjektet "Markedsretting av store serviceforetak", kan vi sitera frå Colbjørnsen (1987):

For det fyrste er SAS Airline utsett for dei organisatoriske spenningane vi skisserte i avsnitt 1.1. Alle dei tre avhengigheitsforholda er viktige:

- * Flyselskapet har omfattande aktivitetar i ei rekkje land; Sverige, Norge og Danmark vert studert her.
- * Det er klart definerte forretningsområde - fem geografisk avgrensa forretningsområde for flyreiser pluss eit forretningsområde for frakt - som krev likearta spesialiserte oppgåver.
- * Det er spesialisert produksjon med ei rekkje grupper av tilsette med ulik kompetanse - flygarar, kabinpersonale, bakkepersonale, mekanikarar og andre - i produksjonskjernen.

SAS Airline er dermed ein organisasjon der nasjonal, prosess- og produkt-line avhengigheit må handterast samtidig. Som organisasjon fell SAS Airline inn under gyldigheitsområdet for marknadskuber, med dei spenningar og strukturelle dilemma dette medfører. Vi kan forstå marknadskuber som det generelle universet for studien; "the universe of phenomena to which the theory applies" (Sjoberg & Nett 1968: 129). SAS Airline frå 1981 til 1990 er arbeids-universet for undersøkinga. Med arbeids-univers er meint det settet av empiriske einingar i tid og rom som forskaren definerer som basis for studien, og som det vert valgt ut visse einingar for empirisk analyse frå (Sjoberg & Nett 1968).

For det andre er det variasjon i organisasjonsstruktur over tid og mellom dei tre landa i den perioden som vert studert. Dette gjer det mogeleg å beskriva og analysera ulike strukturelle alternativ for handtering av organisatoriske spenningar, og å

"Et selskap som peker seg ut er SAS: Det har vært en foregangsbedrift hva gjelder å praktisere nye former for "service management", det er utsatt for skjerpet internasjonal konkurranse, det må samordne mange forskjellige og godt organiserte yrkesgrupper, og det er lokalisert i flere land".

gå inn på endring i organisasjonsstruktur. Det er variasjon både i makro-struktur (tre alternativ) og i laterale strukturar på nasjonalt plan.

At SAS Airline er ein organisasjon som fell inn under gyldigheitsområdet for vår teoretisk problemstilling og at det er variasjon i relevante struktur-dimensjonar peikar på fordelaktige logisk-teoretiske sider (Sjoberg & Nett 1968) ved denne empiriske konteksten. Av meir praktiske (Sjoberg & Nett 1968) sider kan vi nemna :

- * SAS Airline er ein skandinavisk organisasjon. Dette har medført fordeler når det gjeld bruk av ressursar til reiser og datainnsamling, og når det gjeld språk- og kulturforståing i gjennomføringa av undersøkinga.
- * Sentrale personar har gitt oss tilgang til organisasjonen, med få unntak stilt opp til intervju og gitt oss tilgang til skriftleg kjeldemateriale. At informasjon på denne måten har vore tilgjengeleg har gjort at vi har eit omfattande datamateriale frå organisasjonen.
- * At SAS Airline er ei velkjent bedrift som "publikum" har førstehandskunnskap til at formidlinga av resultatata vert lettare.

2.4. Datakjelder og datainnsamling

I dette avsnittet gjer vi greie for hovudtrekk ved datakjelder og datainnsamling. I neste avsnitt drøftar vi konkrete truslar mot reliabiliteten, knytta til data-materialet og innsamlinga av dette. Undersøkinga byggjer på data innsamla over ein periode på to år. I den fyrste fasen (desember 1988-mai 1989) vart vekta lagt på å samla inn generell informasjon om SAS Airline, inkludert trekk ved organisasjonsstrukturen. Dei vart og lagt vekt på å få fram sentrale problemstillingar for leiarar og

fagforeiningsrepresentantar i SAS Airline Norge⁵. Arbeidet i denne fasen låg til grunn for utarbeiding av problemstilling og plan for datainnsamling i mai 1989.

I løpet av den andre fasen (august 1989-februar 1991) vart problemstillinga justert parallelt med datainnsamlinga. Av særleg betydning her er utvidinga av undersøkjinga til å omfatta makrostruktur i heile perioden 1981-1991 (og ikkje berre 1986-1990) og laterale strukturar på nasjonalt plan i Sverige og Danmark (i tillegg til Norge). Datainnsamlinga fall her delvis saman med den tidsperioden som vart studert i SAS Airline. Data-basen inneheld difor både retrospektive intervju og informasjon innsamla om samtidige fenomen i flyselskapet.

Vi har nytta to typar av data-kjelder; intervju og skriftleg dokumentasjon. Når det gjeld utvalet av intervjuobjekt har vi tatt sikte på å dekkja personar som var sentrale i konsern- og Airline-leiinga, var sterkt involvert i for oss relevante strukturelle endringar i perioden og var sentrale deltakarar i kontaktformer på nasjonalt plan. Ialt 24 personar med tilknytning til SAS/SAS Airline er intervjuar. Då nokre personar er vorte intervjuar fleire gonger har vi ialt utført 37 intervju. Fem personar har sagt nei til å delta eller ikkje svart på førespurnad om intervju.

Av dei 24 var to sentrale i Airline- eller konsern-leiinga i Stockholm⁶, femten var leiarar eller fagforeiningsrepresentantar i den norske, fire i den danske og tre i den svenske delen av organisasjonen. Overvekta av norske respondentar har samanheng med at all datainnsamling i den fyrste fasen fann stad i den norske delen av organisasjonen. Vi har og intervjuar ei rekkje norske personar primært ut frå andre formål enn det som går fram

5. Utført i samarbeid med Tom Colbjørnsen.

6. Nasjonale visekonsernsjefar (1986-1989) ikkje medrekna.

av denne undersøkjinga⁷, der det har kome fram informasjon som vi har nytta oss av her.

I Norge har vi intervjuet regionsjef 1981-1985, innehavarar av nasjonal koordinator-rolle frå 1986 til 1990 og leiarar for dei viktigaste avdelingane frå 1986. I tillegg kjem andre personar på leiarsida og tre fagforeiningsrepresentantar. I Danmark har vi intervjuet to av dei tre innehavarane av koordinator-rolla nasjonalt, informasjonssjef og ein sentral fagforeiningsrepresentant. I Sverige har vi intervjuet nasjonal koordinator frå 1989 og leiarar for to sentrale avdelingar.

Når det gjeld metode for innsamling av intervju-data har ein i prinsippet eit val mellom personlege intervju, telefon-intervju og postale intervju. Ut frå reint vitskaplege kriteriar ville personlege intervju vera å føretrekkja: Ein del av våre variablar er av ein slik karakter at lukka spørsmål med faste svaralternativ ikkje vil gje nok informasjon. I personlege intervju vil ein gjerne få meir informasjon enn ved å nytta andre metodar. Personlege intervju tillet intervjuaren å ta opp eit emne, få til ein dialog om dette og få belyst emnet frå ulike innfallsvinklar. Gjennom personlege intervju kan ein byggja opp personleg kontakt og tillit hjå respondenten, slik at ein kan få gode svar også på følsame spørsmål og spørsmål som tar opp motsetningar og konflikter i organisasjonen. Intervjuaren kan og oppklara misforståingar, og presisera eller utdjupa spørsmål viss dette er ynskjeleg (jfr. Kidder 1981, Selnes 1988).

I undersøkjinga har vi i stor grad nytta personlege intervju. Imidlertid har omsynet til kostnadane gjort at telefon- og postale intervju er nytta i visse tilfelle. Av ialt 37 intervju er 27 personlege intervju, seks er postale intervju, medan fire er telefon-intervju. I gjennomføringa av personlege intervju har vi i regelen nytta ein intervjuguide som omfatta dei emna som

7. Intervjua vart gjennomført i samband med andre deler av prosjektet "Markedsretting av store serviceforetak", og er delvis utført av eller i samarbeid med Tom Colbjørnsen. Sjå elles Colbjørnsen (1992).

skulle takast opp. Dette har gitt ein struktur på intervju, på samme tid som det opna for fleksibilitet i intervjusituasjonen. Dei telefon- og postal-intervjua som er gjennomført byggjer på detaljert utforma spørjeskjema.

Det er skrive eit eige referat frå kvart intervju. Desse intervjua inngår i data-basen for undersøkinga. Poenget med dette er å ha:

"... a formal retrievable data base, so that in principle, other investigators can review the evidence directly and not be limited to written reports. In this manner the data base will increase markedly the reliability of the entire case study" (Yin 1984: 93).

I tillegg til intervju-referat består databasen av skriftleg dokumentasjon. Dette er i hovudsak skriftleg materiale som er innhenta frå SAS/SAS Airline:

- * SAS Airline Organization Guide, juni 1989. Dette er ein omfattande beskrivelse av flyselskapet sin organisasjon, inkludert ansvarsområde for viktige leiarar og einingar, samt målsetjingar og rapporteringslinjer.
- * SAS Årsmeldingar 1979/80 - 1990.
- * Diverse organisasjonskart og stillingsbeskrivelser.
- * Diverse intern kommunikasjon i SAS.
- * Diverse tal om omsetjing, kostnader og tilsette i SAS Airline.
- * Skriftlege retningslinjer for National Coordination Group (jfr. Vedlegg I).
- * Møtereferat for National Coordination Group Norge 1987-1990.

Anna skriftleg materiale som er nytta er:

- * Inside; internavis for SAS, 1989-1991.
- * Artiklar som omhandlar SAS Airline i sentrale svenske og danske aviser i 1989 (Politikens database).
- * Artiklar som omhandlar SAS Airline i ein del norske aviser 1988-1990.

Å nytta skriftleg dokumentasjon som datakjelder har både fordeler og ulemper. På den eine sida er dette informasjon som kan gå rett inn i databasen, medan ein i intervju risikerer å missa eller feiltolka informasjon i sjølve intervjusituasjonen eller ved skriving av referat. Dokumenta i denne undersøkjinga gjev blant anna ei presis framstilling av den formelle organisasjonsstrukturen i SAS Airline, som ikkje så lett let seg fanga opp berre ved intervju. Dokumentanalyse kan og peika på relevante emne og spørsmål som kan fylgjast opp i seinare intervju. På den andre sida er det viktig å ha ein kritisk distanse til skriftleg informasjon. Dokumenta treng ikkje gje sanninga eller ei balansert framstilling av organisatoriske tilhøve. Når ein nyttar skriftleg informasjon:

"... it is important (...) to understand that it was written for some specific purpose and some specific audience other than those of the case study being done. In this sense, the case study investigator is a vicarious observer, and the documentary evidence reflects a communication among other parties attempting to achieve some other objectives. By constantly trying to identify these conditions, a researcher is less likely to be misled by documentary evidence and is more likely to be correctly critical in interpreting the contents of such evidence" (Yin 1984: 81).

I undersøkjinga har vi lagt vekt på å nytta ulike datakjelder i samanheng; forskjellige typar av dokument, intervju og dokument. Å nytta multiple kjelder for evidens kan generelt styrka reliabilitet og validitet i ei undersøkjing:

"... the most important advantage presented by using multiple sources of evidence is the development of converging lines of inquiry, a process of triangulation ... Thus any finding or conclusion in a case study is likely to be more convincing and accurate if it is based on several sources of information, following a corroboratory mode. In this manner, the potential problems of construct validity also can be addressed, because the multiple sources of evidence essentially provide multiple measures of the same phenomenon" (Yin 1984: 91).

2.5. Truslar mot reliabilitet

Spørsmålet om begreps-validitet omhandlar i kor stor grad det innsamla datamaterialet er relevant for dei teoretiske kate-goriane ein er interessert i. Her vil vi drøfta ei side ved dette: I kva grad gjev det eksisterande datamaterialet grunnlag for ein presis og nøyaktig beskrivelse av SAS Airline? Kva mogelege truslar mot reliabiliteten finn ein i denne undersøkjinga, og korleis er dette handtert?

1. Undersøkjinga dekkjer tidsperioden 1981 til 1990. Imidlertid er det store forskjeller i kor grundig datamateriale vi har på ulike tidspunkt. Perioden 1988-1990 (1. halvår) er best dokumentert. Dette har samanheng med at intervju er utført i dette tidsrommet, og at innsamlinga av datamateriale har funne stad delvis parallelt med organisasjonsendringar i SAS. Trekk ved organisasjonsstrukturen og endringane i denne perioden er godt dokumentert, ofte gjennom både (fleire) intervju, skriftleg materiale frå SAS og avisomtale. På den andre sida byggjer framstillinga av den fyrste perioden (1981-1985) på færre kjelder. Makro-strukturen 1981-1985 er likevel dokumentert gjennom både intervju og skriftlege kjelder.

Forskjeller i datatilfang får fyrst og fremst betydning for analysen av endring. Innhaldet i struktur-endringane er godt dokumentert gjennom offisielle organisasjonsbeskrivelsar og andre kjelder. Imidlertid er det forskjell i datatilfang med omsyn til bakgrunnen for og prosessane før endringane: Vi kan beskriva organisasjonsendringa våren 1989 (jfr. 7.6) grundigare enn endringane vinteren 1986 (jfr. 6.3.) og desember 1990 (jfr. 6.5.1.). Ut frå det føreliggjande datamaterialet er det dermed forskjeller i kor grundig ein kan gå inn i bakgrunnen for endringar på ulike tidspunkt. Eit rikare datatilfang kunne gjort meir detaljerte analyser mogeleg.

2. Det er ein forskjell i datatilfang mellom dei tre landa: Vi har eit meir omfattande intervju-materiale om trekk ved SAS Airline i Norge enn i Sverige og Danmark. Dette har samanheng

med at vi fyrst fekk tilgang til den norske delen av organisasjonen, og at vi har hatt tilgang til møtereferat for National Coordination Group berre i Norge. Forskjellen i datatilfang medfører at vi har eit godt grunnlag for å beskriva einskilde tilhøve i den norske delen av organisasjonen, utan å kunna samanlikna mellom landa (jfr. 8.5. og 8.8.). Imidlertid er datatilfanget grundig nok for å gå inn på dei variablane vi primært er interessert i alle dei tre landa. I Sverige er strukturane på nasjonalt plan av mindre omfang, og det finn stad færre endringar enn i Danmark og Norge. Dette gjer at behovet for svenske data er mindre. I Danmark vert intervju med fire sentrale aktørar supplert med beskrivelsar av trekk ved SAS Airline i danske aviser og SAS-organet Inside. Dette gjer at tilhøve i 1989 (jfr. 7.6.6. og 7.7.) kan beskrivast relativt detaljert.

3. Det er eit visst fråfall av respondentar: Fem personar har sagt nei til å delta eller ikkje svart på førespurnad om intervju. Ein av dei fem som ikkje har svart var ein potensiell nøkkelinformant som kunne gitt meir detaljerte opplysingar om einskilde trekk ved NCG. Dei fire andre var viktige deltakarar i samordning på nasjonalt plan i deler av perioden. Fråfallet gjer at det som potensielt kunne vore eit interessant bidrag til datamaterialet - endring i struktur og nasjonal samordning sett frå desse aktørane sin synsstad - manglar. På den andre sida byggjer framstillinga av dei aktuelle tilhøva på intervju med minst to andre deltakarar med ulik posisjon i organisasjonen og (med få unntak) skriftleg dokumentasjon.

4. Ein fjerde potensiell trussel er knytta til at intervju delvis omhandlar hendingar over tid og struktur-trekk ved SAS Airline i fortid. Bruk av erindrings spørsmål, der respondenten må rekonstruera hendingar og beskriva tidlegare strukturar kan medføra ei rekkje problem (jfr. Hellevik 1977, Yin 1984, Gammelsæter 1991):

- * Hukommelsessvikt, der ein berre kan kan beskriva fortida svært overfladisk.

- * Forenkling av tidsdimensjonen ved at ein del respondentar snakkar om "før" og "no", utan å kunna visa til når endringar fann stad, eller få fram tidssekvensen i endringsprosessar.
- * Etterrasjonalisering; der hendingar i fortida vert tolka i lys av eit for respondentane meningsfylt og rasjonelt mønster.

Måten denne undersøkjinga er gjennomført på kan langt på veg møte desse utfordringane. Datainnsamlinga har gått føre seg over ein lengre tidsperiode. Heller enn å intervjuar alle på samme tidspunkt ut frå forskaren sin bakgrunnskunnskap på dette tidspunktet, har datainnsamlinga gått føre seg over tid. Dette har rett nok vore motivert av andre forhold enn utfordringar ved erindringsspørsmål, men har ført til ei kumulativ datainnsamling der vi "lag-på-lag" har kunna avdekka trekk ved strukturen i SAS Airline. Informasjon som har kome fram på eit tidspunkt er nytta som referanse for nye spørsmål, og er forsøkt utdjupa gjennom nye intervju. I intervjusituasjonen har vi vist til konkrete hendingar eller strukturtrekk på spesifikke tidspunkt, noko som har gitt respondentane klare haldepunkt og gitt oss muligheit til å få meir detaljert informasjon. I tillegg kjem at opplysingar om fortida ikkje berre byggjer på intervju-data, men og på skrifleg dokumentasjon. Dette gjer at vi kan få meir presis informasjon, og betre kan tidfesta viktige hendingar og struktur-endringar.

5. I intervjusituasjonen ligg og ein fare for at respondentane svarar strategisk. Dei kan vektleggja sine interesser og standpunkt framfor andre relevante opplysingar, og kan underkommunisera konflikter, personlege forhold av betydning og andre følsame emne. Dette kan føra til at den informasjonen som kjem fram vert lite representativ for dei emna ein prøver å dekkja, ubalansert eller i verste fall usann. Som motvekt til dette vil vi peika på at ei rekkje respondentar er vorte intervjuar. Dette er personar som hadde ulike posisjonar i organisasjonen; leiarar sentralt, på nasjonalt plan og fagforeiningsrepresentantar. Vi har prøvd å intervjuar dei ulike partane i dei tilfelle der det var innslag av konflikter og motsetningar i organisasjonen. I tillegg har vi hatt tilgang til intern skrifleg informasjon om

ei rekkje av dei spørsmåla som vert tatt opp i undersøkjinga. Endeleg er tilhøve i SAS (inkludert konflikter) beskreve ope i avis-artiklar og intervju, både i (dansk) presse og i SAS-organet Inside.

Dette gjer at vi kan setja informasjon frå fleire kjelder opp mot kvarandre. I intervju kunne vi visa til avisartiklar og anna skriftleg informasjon. Viss informasjonen som kom fram i ulike intervju var motstridande eller tvetydig, vart dette forsøkt avklart i seinare intervju. Det er og vår erfaring at det i den perioden intervju vart foretatt, i hovudsak var stor openheit i organisasjonen, også om konfliktfylte spørsmål. Vi opplevde i hovudsak å verta møtt med stor tillit. Ei rekkje respondentar har gitt detaljerte beskrivelsar av motiv og interesser knytta til relevante struktur-trekk og endringar.

6. For å få ei så nøyaktig framstilling som mogeleg vart det vinteren 1991 sendt eit utkast - beskrivelse av nasjonal samordning og organisasjonsstruktur i den aktuelle perioden - til intervjuobjekta. Beskrivelsen bygde på den eksisterande databasen av intervju-referat og skriftleg dokumentasjon. Denne "høyringsrunden" gav respondentane ein sjanse til å gje tilbakemelding om feil, misforståingar eller unøyaktige beskrivelsar. Ei slik tilbakemelding kan og gje forskaren meir informasjon, ved at respondenten kjem fram med nye opplysingar som ikkje var nemde i intervjuet. Yin (1984) peikar på at:

"... the corrections made through this process will enhance the accuracy of the case study, hence increasing the construct validity of the study. The likelihood of falsely reporting an event should be reduced. In addition, where no objective truth may exist - as when different participants indeed have different renditions of the same event - the procedure should help to identify the various perspectives, which can be represented in the case study report" (Yin 1984: 139).

Utkastet vart sendt ut til ialt 24 personar. Av desse har vi fått tilbakemelding frå 12; to sentralt i Stockholm, ein i den svenske delen av organisasjonen, to i Danmark og sju i Norge.

Halvparten av intervjuobjekta har dermed gitt innspel til beskrivelsen, i form av mindre korreksjonar eller utfyllande opplysingar.

2.6. Analyse av kvalitative data

I denne undersøkjinga analyserer vi kvalitative data, dvs. data som ikkje kan uttrykkjast med tal eller i mengdetermer (Grønmo 1982). Analyse av kvalitative data er lite utvikla og kodifisert (Yin 1984, Eisenhardt 1989). Miles (1979) peikar på at:

"The most serious and central difficulty in the use of qualitative data is that methods of data analysis are not well formulated. For quantitative data, there are clear conventions the researcher can use. But the analyst faced with a bank of qualitative data has very few guidelines for protection against self-delusion, let alone the presentation of unreliable or invalid conclusions to scientific or policy-making audiences" (Miles 1979).

Ei følgje av mangelen på presise retningsliner, er at analysen gjerne er påverka av forskaren sine egne "tommelfingerreglar" og erfaringar, og at intuisjon spelar ein viktig rolle. Dette gjeld og denne undersøkjinga. Ut frå nyare litteratur (Miles & Huberman 1984, Yin 1984, Eisenhardt 1989) kan ein likevel peika på ei rekkje vitskaplege orienterte retningsliner for analyse av kvalitativt case-materiale. Dei fire punkta nedanfor fangar opp viktige trekk ved analysen av kvalitative data i denne undersøkjinga.

1. Yin (1984) peikar på at forskaren bør ha ein overordna generell strategi for organisering av analysen. Når undersøkjinga ikkje kan byggjast opp rundt teoretisk avleia hypotesar, kan ein nytta eit deskriptivt rammeverk. Her vil den empiriske analysen av SAS Airline følgja dette mønsteret. Den empiriske analysen (kapittel 5-8) er organisert som ei drøfting av tre ulike strukturar (makro-struktur, deretter koordinator-rolle og møteorganet NCG), og ikkje etter tid, nasjon eller andre prinsipp for inndeling. Ut frå ein slik disposisjon vert dei tre typene av

strukturar fyrst drøfta kvar for seg, og deretter sett i samanheng i avsnitt 8.9. og kapittel 9.

2. Medan datainnsamling og -analyse bør finna stad separat når siktemålet er å testa teoretisk avleia hypotesar, vil dette delvis føregå parallelt i case-studiar av meir eksplorativ karakter. Dataanalysen får dermed ein interaktiv karakter, der forskaren vekslar mellom tolking og analyse av eksisterande data og innsamling av ny informasjon (Miles & Huberman 1984). Eisenhardt (1989) peikar på at dette gjer fleksibel datainnsamling mogeleg:

"Indeed, a key feature of theory-building case research is the freedom to make adjustments during the data collection process. These adjustments can be the addition of cases to probe particular themes that emerge. ... In other situations adjustments can include the addition of data sources in selected cases, ... the addition of questions to an interview protocol or questions to a questionnaire" (Eisenhardt 1989: 539, mine uthevingar).

Denne undersøkinga har hatt ein slik interaktiv karakter. Vi har justert problemstillinga "som svar" på informasjon som er kome i fram i løpet av undersøkinga, i samband med at data-materialet er utvida i tid og rom, og som følgje av tilbake-melding frå kollegaer⁸. Datakjelder og spørsmål er lagt til delvis som ei følgje av analyse og tolking av data. Datainnsamling og analyse har dermed gått føre seg parallelt og interaktivt over ein lengre tidsperiode.

⁸. I avsnitt 2.4. nemde eg at problemstillinga vart utvida i tid (1981-1990) og rom (Norge, Sverige og Danmark) i løpet av arbeidet med datainnsamling. Det er og på sin plass å nemna at problemstillinga lenge var retta mot både avdekking og beskrivelse av struktur-trekk og empirisk utprøving av teoretisk avleia hypotesar (teori-testande formål). Dette framgår av utkastet datert februar 1991. I samråd med veiledarar kom ein fram til at grunnlaget for å prøva ut alternative hypotesar ikkje var til stades. Problemstillinga blei då justert i retning av begreps-utvikling og hypoteseformulering (teori-byggjande formål).

3. Innanfor SAS Airline som empirisk kontekst finst det ei rekkje undereiningar eller "cases". Strukturar på nasjonalt plan i Norge, Sverige og Danmark er tre slike "cases". Ein strategi er å analysera desse (og andre "cases") kvar for seg. Slik "within-case" analyse (Miles & Huberman 1984) omfattar beskrivelsar av trekk ved eller hendingar innan kvar eining:

"These write-ups are often simple descriptions, but they are central for the generation of insight ... because they help researchers to cope early in the analysis process with the often enormous volume of data" (Eisenhardt 1979: 540).

Ein hovudide bak "within-case" analysen er å gjera seg kjent med kvar eining på eigne premissar. Dette gjer at forskaren kan opparbeida seg grundig kunnskap om og få fram dei unike trekka ved kvar eining før ein samanliknar mellom einingar (Eisenhardt 1989). Innanfor kvar av dei tre nasjonale einingane, har vi lagt vekt på å få fram tidssekvensen mellom hendingar. Analyse av kronologiske hendingar kan sjåast på som ein særskilt form for tidsserie-analyse:

"The arraying of events into a chronology permits the investigator to determine causal events over time, because the basic sequence of a cause and its effects cannot be temporally inverted. However, unlike the more general time-series approaches, the chronology is likely to cover many different types of variables and not be limited to a single independent or dependent variable" (Yin 1984: 113).

4. Ut frå beskrivelsen av kvar eining kan ein samanlikna mellom einingar: Kva interessante funn får ein som resultat av "cross-case" analyse? For vårt formål: Gitt at vi har beskrevet kvar nasjonale eining i SAS Airline (og andre typar einingar), kva empiriske mønstre kan vi peika på? Kva forskjeller og likskapar peikar seg ut?

Ei potensiell feilkjelde i eksplorative analyser ligg i at forskaren trekkjer forhasta konklusjonar eller overser potensielt interessante funn på grunn av skeivheiter i handsaming av informasjon (Eisenhardt 1989). Eksempel på slike kognitive feilkjelder er at ein trekkjer konklusjonar på bakgrunn av eit

for avgrensa datamateriale (Kahneman & Tversky 1973) og at ein vektlegg data som peikar i ei retning, medan ein ser bort frå motstridande materiale (Nisbett & Ross 1980).

For å motverka slike feilkjelder i analysen er fleire innfallsvinklar nytta i samanlikninga: Vi har identifisert ulike kategoriar eller variablar i materialet og generert datamatriser ut frå dette. Vi har valgt ut einingar og peika på likskapar og forskjeller mellom dei og samanlikna tidsforløp mellom einingar. Dette opnar for samanlikning mellom "nasjonar" i SAS Airline, mellom ulike typar av strukturar og strukturelle alternativ over tid. I kapittel 6-8 vil det gå fram kva for samanlikningar som vart sett på som fruktbare, og som ligg til grunn for dei empiriske funna i SAS Airline.

Hovudpoenget ved å nytta ulike innfallsvinklar i søking etter mønster på tvers av "cases" er:

"... to force investigators to go beyond initial impressions, especially through the use of structured and diverse lenses of data. These tactics improve the likelihood of accurate and reliable theory, that is a theory with a close fit with the data. Also, cross searching tactics enhance the probability that the investigators will capture the novel findings that exist in the data" (Eisenhardt 1989: 541).

Resultata av den empiriske analysen har kome fram gjennomdelvis implisitt - bruk av av dei fire teknikkane ovanfor, kombinert med forskaren sin intuisjon og meir direkte og umiddelbare tolkingar av datamaterialet. Drøftinga ovanfor gjev grunnar for å nytta teknikkane som eit hjelpemiddel i kvalitativ analyse og fangar opp viktige - men ikkje alle - sider ved analysen i denne undersøkjinga.

5. Når det gjeld sjølve formidlinga av forskingsresultata er det viktige forskjeller mellom kvantitative og kvalitative analyser. I tråd med konvensjonen på dette området vil dei kvalitative data delvis verta presentert ved hjelp av sitat. Ved å nytta sitat kan hovudpoeng, resonnement og begrep understreka. Ein kan

eksemplifisera, utdjupa eller forklara ved at relevante sitat frå datamaterialet vert valgt ut og presentert for lesaren (Grønmo 1982).

2.7. Samanfating

I dette kapitlet har vi drøfta korleis studiet av ein organisasjon kan gje eit bidrag til generell kunnskap om organisasjonsstruktur. Det er argumentert for at SAS Airline er ein fruktbar empirisk kontekst for å studera vår problemstilling. Teoretiske og forskingsmessige implikasjonar av den empiriske analysen av SAS Airline vil byggja på analytisk - og ikkje statistisk - generalisering.

Det er vidare gjort greie for datakjelder og datainnsamling. Ut frå drøftinga av reliabilitet har vi argumentert for at vi har pålitelege, samanliknbare opplysingar om dei variablane som står mest sentralt i undersøkjinga. Det er imidlertid visse avgrensingar med omsyn til datamaterialet om bakgrunn for strukturendring (1986 og 1990) og samanlikning mellom National Coordination Group i dei tre landa. Når det gjeld vår analyse av kvalitative data byggjer dette på - delvis implisitt - bruk av vitenskapleg orienterte retningslinjer, kombinert med forskaren sin intuisjon og erfaringar.

**TEORETISKE BEGREP
OG PERSPEKTIV**

KAPITTEL 3: AVHENGIGHEIT OG ORGANISASJONSSTRUKTUR

3.1. Innleiing

To dimensjonar ved organisasjonsstruktur vert belyst i undersøkinga; makro-struktur og laterale strukturar. I dette kapitlet vil vi drøfta dei to dimensjonane ut frå eksisterande teori og begrep på området. Kapitlet har to siktemål: For det fyrste å beskriva hovudtrekk ved makro-strukturen i ein organisasjon. Det sentrale spørsmålet er kva prinsipp for gruppering som ligg til grunn for einingane direkte under toppleiinga. Tre alternative prinsipp for gruppering på dette nivået vert drøfta; gruppering etter nasjon, forretningsområde/marknadssegment og funksjon. Prinsipp for gruppering kan forståast ut frå eit begrep om intra-organisatorisk avhengigheit. I avsnitt 3.2. drøftar vi avhengigheit og makro-struktur. Utgangspunktet er Thompson (1967) og Mintzberg (1979) si framstilling. Vi går imidlertid ut over dette og vektlegg nasjonal avhengigheit og organisatoriske spenningar i utforming av makro-strukturen.

Det andre siktemålet er å klargjera begrepet om laterale strukturar eller kontaktformer. I avsnitt 3.3. går vi inn på Galbraith (1973, 1977) si begrepsfesting av laterale strukturar, og gjev ei oversikt over kontaktformer. Deretter plasserer vi begrepet om laterale strukturar i lys av sentrale teoretiske kategoriar, og gjer greie for dimensjonar ved design og aktivisering av laterale strukturar.

Til slutt i kapitlet vert argumentasjonen samanfatta (3.4), og vi gjer greie for avgrensing av emneområdet for undersøkinga (3.5.).

3.2. Avhengigheit, makro-struktur og organisatoriske spenningar

I framstillinga i dette avsnittet tar vi produkt-marknads strategi og organisasjonen sine "grenser" - kva aktiviteter som skal utførast av eigne tilsette og med bruk av eigne ressursar-for gitt. Spørsmålet om utforming av organisasjonen sin struktur vert då eit spørsmål om intern arbeidsdeling og samordning eller:

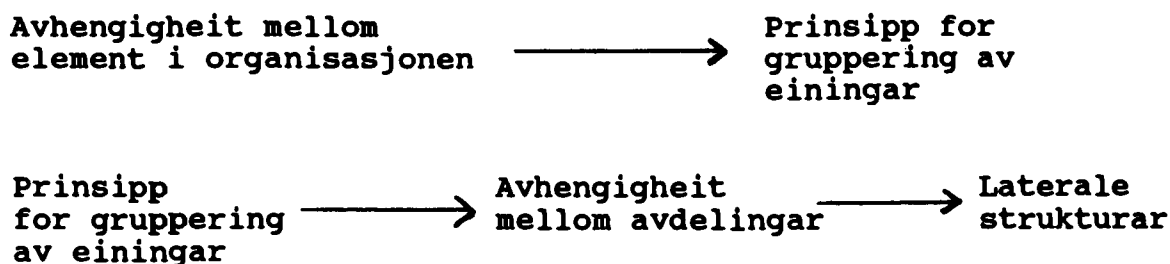
... "the sum total of the way in which labor is divided into distinct tasks and then its coordination among those tasks" (Mintzberg 1979: 2).

3.2.1. Avhengigheit og gruppering av einingar

I samsvar med definisjonen ovanfor vert prinsipp for hierarkisk gruppering av einingar - som avgjer administrative grenser mellom avdelingar - og laterale strukturar mellom sideordna avdelingar viktige struktur-variablar. Ut frå ein instrumentell synsvinkel kan dei to struktur-vala modellerast med utgangspunkt i eit begrep om avhengigheit (Thompson 1967, Mintzberg 1979). På eit generelt plan byggjer argumentet på to hovudtesar (jfr. figur 3.1.):

1. Hierarkisk gruppering av einingar bør byggja på ei vurdering av avhengigheitsforhold mellom element - f.eks. ei rolle eller ei arbeidsgruppe - i organisasjonen. Dei mest sentrale avhengigheitsforholda bør leggja til grunn for gruppering.

Figur 3.1: Avhengigheit, gruppering av einingar og laterale strukturar



2. Gitt gruppering av einingar - og dermed administrative grenser - vert ei rekkje avhengigheitsforhold handtert internt i ei eining. Samordningsoppgåver som ikkje kan ivaretakast internt - "residuale" avhengigheitsforhold mellom sideordna organisatoriske einingar - kan handterast gjennom laterale strukturar.

Ut frå Thompson (1967) kan dette utdjupast slik: Han tok utgangspunkt i begrepet indre avhengigheit. Det vart skilt mellom tre grader av avhengigheit:

- * Delt avhengigheit: Kvant element i organisasjonen bidreg til heilskapen og vert støtta opp av denne. Samtidig er det liten direkte kontakt mellom elementa.
- * Sekvensiell avhengigheit: Eit element (B) er avhengig av eit anna element (A), men dette er ikkje gjensidig. Det er eit asymmetrisk forhold mellom dei to elementa.
- * Gjensidig avhengigheit: Dette viser til symmetrisk avhengigheit mellom to element. Det som er sluttresultatet for eit element vert innsatsfaktor for det andre og omvendt.

Dei tre formene for avhengigheit heng saman på fylgjande måte: I alle organisasjonar vil det vera delt avhengigheit, i meir komplekse organisasjonar sekvensiell og delt avhengigheit, og dei mest komplekse organisasjonar vil ha gjensidig, sekvensiell og delt avhengigheit. Ei analyse av avhengigheitsforhold bør liggja til grunn ved hierarkisk gruppering av einingar. Gruppering av element og utforming av administrative grenser bør avspegla avhengigheitsforhold internt i organisasjonen. Di sterkare avhengigheit, di større er krava til samordning mellom elementa. Gjensidige avhengigheitsforhold bør difor prioriterast ved gruppering. Ein minimaliserer samordnings- og informasjonskostnader ved å plassera gjensidig avhengige tilsette, aktiviteter eller avdelingar under ein felles leiar. Etter at dei gjensidig avhengige elementa er gruppert, kan dei sekvensielt avhengige elementa grupperast, medan gruppering på bakgrunn av delt avhengigheit fylgjer til sist (Thompson 1967).

Denne argumentasjonen har sin parallell i transaksjonskostnads-teori. Grandori (1987) peikar på at måten Williamson (1981) argumenterer på med omsyn til utforming av grenser mellom organisatoriske einingar internt er i samsvar med Thompson:

"Designing interunit boundaries as a function of transaction costs produces the same results. Williamson (1981), in fact, develops the same argument with respect to the "design of the efficient boundary" of an operating unit, making explicit the analogy with Thompson's ideas. As Williamson (1970) stated, organization costs are raised unnecessarily whenever decoupling possibilities between loosely interdependent activities are not exploited and, conversely, whenever highly interdependent activities are separated, so that the probability that the system will produce correct outputs is decreased or costly integrating mechanisms will have to be set up" (Grandori 1987: 33).

Fylgjer vi dette prinsippet for gruppering vil vi få ein hierarkisk struktur der individuelle arbeidstakarar er gruppert i avdelingar, som igjen er gruppert saman i større einingar på eit høgare hierarkisk nivå. Organisasjonar vil vera forskjellige både med omsyn til kor mange hierarkiske nivå dei har og kva prinsipp for gruppering som ligg til grunn for administrative grenser på kvart nivå. Dei ulike komponentane eller elementa i organisasjonen kan grupperast etter produkt, kundegruppe, type kunnskap, funksjon eller geografisk område (Thompson 1967, Mintzberg 1979).

I denne undersøkjinga vil vi leggja vekta på makro-strukturen; det hierarkiske nivået under toppleiinga. Vi nyttar begrepet primæreiningar om einingane på dette nivået. Tre alternative prinsipp for gruppering vert drøfta; etter kva nasjon dei tilsette tilhøyrrer (N-einingar), etter utføring av like oppgåver på tvers av forretningsområde (F-einingar) og etter marknadssegment/forretningsområde (M-einingar).

Prinsipp for gruppering av einingar og administrative grenser legg føringar på samordninga mellom avdelingar. Ved å gruppera element saman i ei avdeling - intern organisering - vil dette gjera samordninga mellom avhengige element lettare. Dette har sin bakgrunn i at det vert utnemd ein ansvarleg leiar knytta til eit

system av formelt hierarki, avdelinga deler felles ressursar, det kan etablerast felles resultatmål og ein oppmuntrar til uformell kontakt og samordning. Ved intern organisering av avhengigheitsforhold kan ei rekkje spesifikke samordningsmekanismer nyttast. (Mintzberg 1979). Samtidig kan gruppering føre til samordningsproblem mellom organisatoriske einingar:

" ... the communication is focused within the unit, thereby isolating the members of different units from each other. In the terms of Lawrence and Lorsch (1967), units become differentiated in their various orientations - in their goals, time perspectives, interpersonal styles of interaction and degree of formalization of their structures. ... The result of all this is that each unit develops a propensity to focus even more narrowly on its own problems while seperating itself even more sharply from the rest of the organization" (Mintzberg 1979: 107-108).

Sagt på ein annan måte: Korleis einingane i ein organisasjon er gruppert hierarkisk avgjer kva som vert intra- og kva som vert inter-departementale avhengigheitsforhold. Avhengigheit mellom element i ei avdeling kan handterast innan avdelinga, medan avhengigheit mellom avdelingar krev samordning mellom avdelingar.

Gitt at den hierarkiske strukturen byggjer på prinsippet om "unity of command" - med andre ord ingen doble autoritetslinjer - kan vi ta opp spørsmålet om "residual" avhengigheit: Korleis skal dei avhengigheitsforholda som ikkje er fanga opp gjennom den hierarkiske strukturen handterast? Dette spørsmålet viser til intra-organisatorisk avhengigheit mellom sideordna avdelingar. Med avhengigheit mellom organisatoriske einingar forstår vi at handlingar og tiltak utført i ei avdeling har konsekvensar for andre avdelingar med omsyn til utføringa av organisasjonen sine oppgåver. Dette begrepet fangar opp at organisatoriske einingar er knytta saman gjennom at dei "produserer konsekvensar" for kvarandre, jfr. begrepet om eksterne verknader (McCann og Galbraith 1981).

Thompson (1967) sitt svar på utfordringane knytta til intra-organisatorisk avhengigheit er standardisering på tvers av gruppegrensar, kontaktpersonar, komitear og utviklings- og

prosjektgrupper. Ei viktig form for samordning er samhandling mellom einingar gjennom ulike former for laterale strukturar. Oppbygging og utforming av inter-departementale kontaktformer kan sjåast på som eit alternativ til standardisering og regelstyring på den eine sida og hierakiet som samordningsmekanisme ("hierarchial referral") på den andre. Galbraith (1973, 1977) har utvikla dette begrepsapparatet vidare. Ei utdjuping fylgjer i avsnitt 3.3.

3.2.2. Utdjuping av begrepet intra-organisatorisk avhengigheit

Ut frå Thompson (1967) sitt begrep om avhengigheit kan ein altså postulera generelle hypotesar om organisasjonsstruktur. Imidlertid har begrepsapparatet også svake sider, og har vist seg vanskeleg å operasjonalisera gjennom empirisk forskning (McCann og Galbraith 1981). Mintzberg (1979) på si side skil mellom fire ulike former for - og ikkje som Thompson (1967) mellom ulike grader av - avhengigheit mellom element i organisasjonar. Dei fire formene viser til ulike typar av spørsmål knytta til arbeidsdeling internt. Dei vert nytta som kriteriar for vurdering av prinsipp for gruppering, og - gitt gruppering og administrative grenser - for utforming av kontaktformer (Mintzberg 1979). Strengt tatt er imidlertid berre to av dei fire begrepa knytta til avhengigheit mellom element i organisasjonen - anten dette er personar, rollar eller grupper - samtidig som dei eintydig peikar i ein retning når det gjeld gruppering. Dei to begrepa er:

- * Produkt-line avhengigheit ("work flow dependency"). Dette viser til avhengigheit mellom dei roller eller grupper som bidreg til eit sluttprodukt eller produksjonen for eit forretningsområde. Mintzberg (1979) understrekar samordninga mellom operative oppgåver. Prioritering av dette kriteriet trekkjer i retning av gruppering etter forretningsområde (Mintzberg 1979). Argumenta er knytta til informasjonshandsaming (Stinchcombe 1990), marknadsretting og synleggjering av økonomiske resultat (Colbjørnsen 1992).

- * Prosess-avhengigheit. Avhengigheit knytta til at fleire personar eller avdelingar utfører den samme avgrensa oppgåva, eller er involvert i likearta tekniske prosessar på tvers av forretningsområde (jfr. Colbjørnsen 1992). Denne spesialiseringa er knytta til potensielle vinstar i form av stor-driftsfordeler, standardisering og oppbygging av fagmiljø. Prioritering av dette kriteriet vil føre til at ein byggjer opp organisasjonen i funksjonseiningar (Mintzberg 1979).

Dei to formene for avhengigheit kan nyttast for vurdering av ulike prinsipp for gruppering. Viss ein prioriterer produkt-line avhengigheit, vert primæreiningane M-einingar. Viss prosess-avhengigheit er prioritert, byggjer ein organisasjonen på F-einingar. Gitt gruppering og administrative grenser kan vi analysa intra-organisatorisk avhengigheit mellom avdelingar. Når det gjeld avhengigheit mellom sideordna einingar vil vi trekkja inn økonomiske transaksjonar. I organisasjonar der det er skilt ut økonomiske resultateneiningar og der det føregår omfattande interne leveransar av varer eller tenester (Vancil 1979, Eccles og White 1988, Colbjørnsen 1992) vil det vera stor interdepartemental avhengigheit. Det er her tale om interne økonomiske transaksjonar mellom sideordna avdelingar. Vilkkåra for dei interne transaksjonane - pris, standard, leveringsvilkår osv.- kan fastleggjast på ei rekkje måtar. Litteraturen om intern prising peikar på marknadsbaserte, kostnadsbaserte (bygd på sentralt fastlagde beslutningsreglar) og forhandlingsbaserte prisar som ulike alternativ.

Vi kan definera avhengigheit som spring ut av transaksjonar av varer og tenester for transaksjonsmessig avhengigheit (Grandori 1987). Med utgangspunkt i dette begrepet kan vi studera relasjonane mellom interne kjøparar og seljarar av varer og tenester. Transaksjonsmessig avhengigheit kan studerast i lys av kvar produkt-line: For å levera eit produkt til ein ekstern kunde er den ansvarlege organisatoriske avdelinga avhengig av å kjøpa varer og tenester frå andre avdelingar. I tillegg kjem gjerne transaksjonar med eksterne aktørar.

Ut frå Mintzberg (1979) viser produkt-line avhengigheit til avhengigheitsforholda knytta til eit forretningsområde: mellom (interne) bidragsytarar til eit produkt, for leveransen til ein del-marknad. Mintzberg peikar på avhengigheit mellom dag-til-aktiviteter i produksjonskjernen, eller operativ avhengigheit mellom bidragsytarar til ei produkt-line. Ut frå drøftinga i det føregåande kan produkt-line avhengigheit studerast på to nivå, knytta til operative aktiviteter og interne økonomiske transaksjonar. Sagt på ein annan måte: Produkt-line avhengigheit har to dimensjonar; operativ og transaksjonsmessig avhengigheit:

- * Operativ avhengigheit viser til avhengigheit mellom grupper eller avdelingar i produksjonskjernen som gjev opphav til operative samordningsbehov. Dette viser til dei organisatoriske einingane som er tett knytta saman i den daglege verksemda i organisasjonen.
- * Transaksjonsmessig avhengigheit viser til avhengigheit mellom økonomiske resultateningar internt i organisasjonen. Einingane er her dei avdelingane som står som kjøpar og seljar i interne transaksjonar.

3.2.3. Nasjonal avhengigheit og nasjonale samordningsoppgåver

Ei tredje form for avhengigheit omhandlar samordningsoppgåver knytta til eit geografisk område, til region eller nasjon. Område-organisering som grupperingsprinsipp vert framheva som eit alternativ til gruppering etter funksjon og forretningsområde (f.eks. Robey 1982). Imidlertid er det i liten grad avklart kva for samordningsoppgåver som trekkjer i retning av denne forma for gruppering, eller gjev opphav til laterale strukturar på geografisk basis. Her vil vi drøfta avhengigheit knytta til nasjon som geografisk område.

Betydninga av nasjonale omgivningar vert framheva av ei rekkje forfattarar. Ricketts (1984) peikar på:

"... the individual country with its unique cultural, political and economic characteristics is the main strategic element in the organization of a successful transnational corporation" (Ricketts 1974: 84, mi utheving).

Davis og Lawrence (1977) understrekar og den geografiske dimensjonen. Å operera i fleire land medfører:

"... working in environments that differ greatly in economic, political, social, cultural and legal terms. Each country has its own rules for importing a machine or diverting tax payments, each has a different degree of political stability. ... This means a variety of external relations, with varying degrees of uncertainty, complexity and interdependencies that must be managed..." (Davis & Lawrence 1977: 194).

Frå fleire hald har ein prøvd å kategorisera nasjonale omgivingar. Nokre eksempel: Leontiades (1974) nyttar eit begrep om nasjonale makro-omgivingar som viser til nasjonale særtrekk som politiske institusjonar, kultur, nasjonalt lovverk og overordna økonomiske vilkår. Gladwin & Terpstra (1978) skil mellom åtte element i dei kulturelle omgivingane: Språk, religion, verdiar og haldningar, juridiske forhold, utdanning, politikk, teknologi og materiell kultur og sosial organisering. Maurice et.al. (1980) peikar på at to samfunnsmessige institusjonar - utdannings-systemet og organisering av konfliktløysing i arbeidslivet - er av særleg betydning for bedriftsorganisering.

Desse forfattarne framhevar trekk ved nasjonale omgivingar som vil påverka og leggja føringar på bedriftsorganisering generelt (for ei oversikt, sjå Ronen 1984). Her fokuserer vi på ei meir spesifikk problemstilling: Korleis trekk ved nasjon og nasjonale omgivingar har betydning for organisasjonsutforming gjennom dei samordningsoppgåver dei er opphav til. Avdelingar i eit land må samordna sine handlingar og tiltak i høve til omgivingar på nasjonalt plan. Imidlertid er det ikkje utvikla eit eintydig begrepsapparat om kva forhold ved nasjon eller nasjonale omgivingar som krev samordning.

Ut frå Mintzberg (1979) kan nasjonal avhengigheit knyttast til gruppering etter forretningsområde, der gruppering etter nasjon fremjar samordning mellom bidragsytarar til eit geografisk avgrensa forretningsområde. Nasjonal avhengigheit vert dermed fanga opp av begrepet produkt-line avhengigheit. Denne forståinga kan føra til at ein neglisjerer andre avhengigheitsforhold og samordningsoppgåver på nasjonalt plan. Dette er samordningsoppgåver som ikkje er knytta til eit geografisk avgrensa forretningsområde, men som likevel kan vera sentrale for ein organisasjon.

At avdelingar som befinn seg innan det samme geografiske området er avhengige av kvarandre betyr at dei "produserer konsekvensar" for kvarandre. På den eine sida kan det vera viktig med kontakt og samordning mellom avdelingar som yter eit bidrag til samme forretningsområde eller utfører likearta tekniske oppgåver. Dette vert fanga opp av begrepa om produkt-line og prosess-avhengigheit. På den andre sida, sjølv om avdelingar i samme land ikkje bidreg til samme forretningsområde eller utfører likearta tekniske oppgåver, kan handlingar utført i ei avdeling ha viktige konsekvensar for andre einingar. Viss avdelingane har felles lokalisering, vil dei knyta interesser til utnytting av areal og produksjonslokale. Alle einingar som opererer i eit land er underlagt eit politisk system og er knytta til dei samme nasjonale institusjonane. Verksemda føregår i ein samfunnsmessig kontekst som kan omfatta politiske styresmakter, lov- og avtaleverket i arbeidslivet, nasjonale fagforeiningar, samt nasjons-spesifikke normer og verdiar.

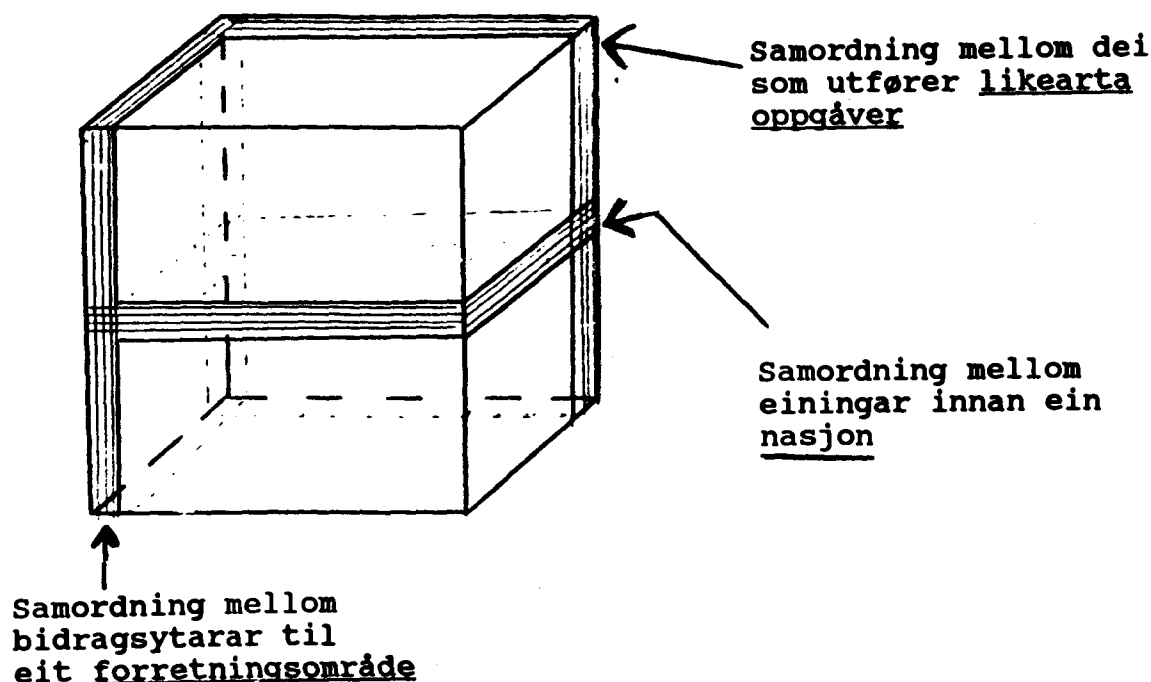
Vi vil nytta begrepet nasjonal avhengigheit for å beskriva dei avhengigheitsforholda som eintydig er knytta til eit geografisk avgrensa område, nasjon, og ikkje kan førast tilbake til prosess- eller produkt-line avhengigheit. Samordninga på nasjonalt plan kan omfatta personalpolitikk, utdanning og opplæringsspørsmål, tilhøvet til fagforeiningar, arealutnytting og lokaliseringsspørsmål, tilpassing til nasjonalt lovverk og nasjonal kultur, tilhøvet til politiske styresmakter og andre eksterne aktørar,

eller andre spørsmål som vert definerte som nasjonale spørsmål av sentrale aktørar i organisasjonen.

3.2.4. Makro-struktur: Organisatoriske spenningar

Ut frå dei tre hovedformene for avhengigheit - knytta til produkt-line, prosess og nasjon - kan samanhengen mellom avhengigheit og prinsipp for gruppering framstillast slik: Vi studerer marknadskuber; fleir-nasjonale organisasjonar med fleire forretningsområde og spesialisert produksjon. Sett frå eit leiar-synspunkt står ein i slike organisasjonar ovanfor tre ulike rammevilkår når det gjeld prinsipp for gruppering og utforming av administrative grenser. Det er samordningsoppgåver knytta til bidragsytarar til eit forretningsområde, mellom tilsette som utfører likearta oppgåver og mellom grupper einingar innan ein nasjon. Som det framgår av figur 3.2. vert det i marknadskuber viktig med samordning langs tre dimensjonar.

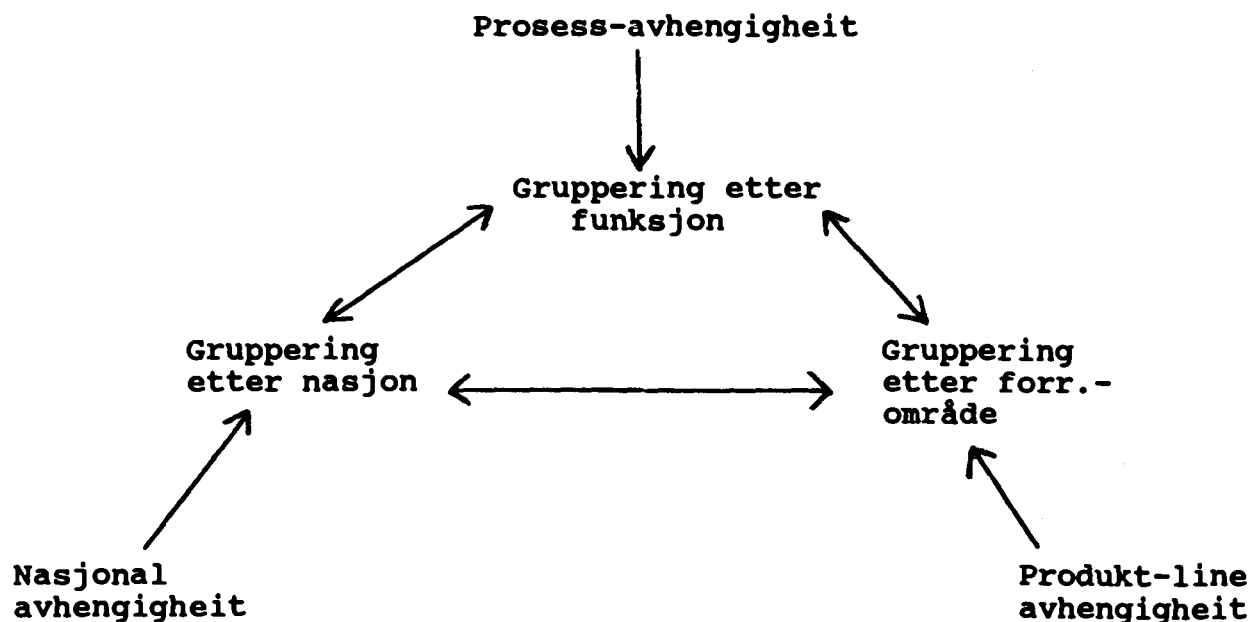
Figur 3.2. : Marknadskuben: Avhengigheit og samordningsoppgåver



Med tanke på samordning vert intern organisering - utforming av primæreiningar som reflekterer ein dimensjon ved avhengigheit - sett på som eit betre alternativ enn utforming av laterale strukturar mellom einingar. Dei tre formene for avhengigheit peikar dermed i retning av ulike prinsipp for gruppering. I ein organisasjon med enkle (og ikkje multiple) rapporteringsliner viser gruppering i M-, F- og N-einingar til motstridande, alternative organisasjonsprinsipp (jfr. figur 3.3.).

Ved å vektleggja eit hovudprinsipp for gruppering kan ein oppnå visse ynskjelege konsekvensar, men gjev samtidig avkall på andre potensielle samordningsvinstar. Kvart av alternativa har sine unike fordeler. Desse fordelene er imidlertid vanskeleg å oppnå samtidig. Når visse aktiviteter vert gruppert saman i ei primæreining, medfører det at samordningsoppgåver mellom primæreiningar må handterast gjennom andre, mindre effektive organisatoriske strukturar. Ved å velja eit prinsipp for gruppering, gjev ein dermed avkall på potensielle fordeler knytta til alternative prinsipp for gruppering. Det er såleis klare

**Figur 3.3. Avhengigheitsforhold og prinsipp for gruppering:
Organisatoriske spenningar**



organisatoriske spenningar eller dilemma innebygd i utforminga av makro-strukturen for marknadskuber (jfr. Pitts & Daniels 1984).

Eksempel: Gruppering etter forretningsområde fremjar marknads- og kundetilpassing, men medfører samtidig at stordriftsfordeler er vanskeleg å realisera og at fagmiljø kan verta oppsplitta. Gruppering etter nasjon fremjar samordning i personalpolitikk og tilpassing til nasjonale kulturtrekk og politisk-institusjonelle omgivadar, men kan føra til vanskar med omsyn til samordning mellom bidragsytarar til eit forretningsområde og mellom dei som utfører likearta oppgåver i organisasjonen, viss dette krev samordning over landegrensar.

Eit mogleg organisatorisk "svar" på slike spenningar er matriseorganisasjonen, der ein kombinerer to eller tre prinsipp for gruppering og innfører doble - eller tredoble - rapporteringsliner. Dette vart frå midten av 70-åra framheva som ein fornuftig organisasjonsmodell for store, fleir-nasjonale selskap. Imidlertid medfører denne organisasjonsforma uklare ansvarsforhold og fører til nye samordningsproblem (Robey 1982, Pitts & Daniels 1984). Nyare studiar viser og at matriseorganisering er lite utbreidd blant fleir-nasjonale selskap (Pitts og Daniels 1984).

Så lenge ein ikkje innfører multiple rapporteringsliner vert dei tre formene for avhengigheit grunnlaget for varige strukturelle spenningar i organisasjonen. Sett frå leiarsynspunkt vert utfordringa ikkje korleis ein kan løysa eller fjerna desse, men korleis ein kan leva med strukturelle dilemma knytta til makrostrukturen. Eit viktig spørsmål vert å identifisera korleis ein kombinerer ulike prinsipp for gruppering i utforming av makrostruktur, og byggjer opp laterale strukturar "på tvers" av denne.

Gitt dei tre formene for avhengigheit og fråvere av matriseorganisering gjev utforming av laterale strukturar eit potensiale for handtering av dei samordningsoppgåver som ikkje vert handtert internt i ei organisatorisk eining. Intern organisering (i ei avdeling) og laterale strukturar mellom avdelingar vert organisa-

toriske alternativ for samordning. I dei to neste avsnitt vert det gjort greie for kontaktformer som laterale strukturar.

3.3. Laterale strukturar

Gitt dei eksisterande administrative grensene mellom organisatoriske einingar, vil visse oppgåver og aktiviteter anten "falla mellom" avdelingar eller involvera fleire avdelingar. Sagt på ein annan måte: Ikkje alle avhengigheitsforhold kan verta ivaretatt innanfor dei organisatoriske einingane. Oppgåver som krev bidrag frå fleire sideordna einingar eller som ulike einingar knyter interesser til gjev opphav til inter-departementale relasjonar mellom avdelingar som kan ha karakter av samarbeid, samordning, konflikt eller maktkamp (McCann og Galbraith 1981). Eit viktig spørsmål er korleis inter-departemental avhengigheit mellom sideordna einingar vert handtert.

I den organisasjonsteoretiske litteraturen kan vi finna ei rekkje ulike "svar" på desse utfordringane. Betre kommunikasjon mellom avdelingar (f.eks. Gupta et.al. 1985), oppbygging av ein felles organisasjonskultur (Bang 1988), leiar-rotasjon mellom avdelingar og fagområde (Pfeffer 1981), bedriftsintern "multi-funksjonell" opplæring (Ouchi 1981), belønningssystem og interne marknader (Eccles og White 1988, Colbjørnsen 1992), uformelt nettverk (Tichy 1981), konflikthandtering og eksplisitte forhandlingar (Brett og Rognes 1986) og bruk av beslutningsmodellar som integrerer ulike avdelingar sine målsetjingar (Crittenden og Crittenden 1990) viser til ulike tilnærmingar for korleis inter-departementale relasjonar kan handterast.

Her vil vi gå inn på handtering av avhengigheit mellom avdelingar gjennom laterale, "tverrgående" strukturar. Det vert understreka at laterale relasjonar kan utformast gjennom å oppretta samordningsorgan, prosjektgrupper og integrator-roller på tvers av hierarkiet. For å forstå korleis dei ulike kontaktformene faktisk fungerer er det viktig å gå inn på aktivisering og samhandling i slike kontaktformer. Samspelet mellom kontakt-

former som organisatoriske strukturar og aktørane sine handlingar i slike strukturar er sentralt for å forstå muligheiter og avgrensingar for handtering av inter-departementale relasjonar.

3.3.1. Laterale strukturar: Oversikt

Galbraith (1973, 1977) studerte organisasjonar som informasjonshandsamande system. Hans teori har klare røter i March og Simon (1958) si kognitive tilnærming til organisasjonar, og han utviklar Thompson (1967) og Lawrence og Lorsch (1967) sine teoriar vidare (Grandori 1987). Ei sentral tese for Galbraith er at kva som er den beste måten å utforma organisasjonar på vil vera avhengig av den mengda av uvisse som er til stades i utføringa av organisasjonen sine oppgåver. Oppgåve-uvisse vert definert som differansen mellom den mengda av informasjon som trengs for å utføra ei oppgåve og den mengda av informasjon organisasjonen alt har. Og:

"... the greater the task uncertainty, the greater the amount of information that must be processed among decision makers during task execution in order to achieve a given level of performance" (Galbraith 1973: 4).

Det er på denne bakgrunnen ein kan forstå organisasjonar sine design-strategiar. Så lenge behovet for informasjonshandsaming er relativt lågt, kan standardisering, hierarki og målstyring sikra koordineringa av aktivitetar. Når mengda av oppgåve-uvisse aukar gjennom fleire unntak og uforutsigbare situasjonar, vil dei hierarkiske samordningsformene ikkje strekkja til. Hierarkiet vil vera "overlessa". I ein slik situasjon har ein eit val mellom to hovud-strategiar:

- * Redusera behovet for informasjonshandsaming. Dette kan skje ved å byggja opp ledige ressursar (f.eks. gjennom reduserte resultatkrav) eller ved å skapa sjølforsynte einingar i organisasjonen.
- * Auka kapasiteten for informasjonshandsaming. På den eine sida kan dei vertikale informasjonssystema styrkast. Dette kan

betre sikra at nødvendig informasjon er på rett stad til rett tid. På den andre sida kan ein auka omfanget av tverrgående forbindelsar (f.eks. komitear og integrator-roller) mellom sideordna einingar i hierarkiet. Ved å byggja opp slike laterale strukturar og delegera myndigheit selektivt vert det mindre behov for å nytta hierarkiet ("hierarchiel referral") og informasjonen vert handtert meir effektivt. Galbraith (1973) omtalar dette som ein design-strategi som:

" ... cut across lines of authority. The strategy moves the level of decision making down to where the information exists rather than bringing it up to the points of decision" (Galbraith 1973: 18).

Galbraith (1973, 1977) si framstilling er prega av ei vektlegging på produksjonsspørsmål og operativ koordinering mellom avdelingar på eit lågt hierarkisk nivå i organisasjonen. Laterale strukturar som møteorgan og integrator-roller er viktige for å ivareta inter-departementale relasjonar mellom einingar i eller nær produksjonskjernen⁹. Mintzberg (1979) peikar på at:

"The liaison devices appear to be best suited to the work carried out at the middle level of the structure, involving many of the line managers as well as the specialists. ... In general, given the nature of work of middle managers - largely ad hoc but somewhat amenable to structure - we would expect the set of liaison devices to be the single most important parameter of the middle line" (Mintzberg 1979: 179-180).

Andre bidrag (McCann og Galbraith 1981, Robey 1982, Nadler og Tushman 1988) har peika på at laterale strukturar er utbreidde også på høgare nivå i organisasjonen, der andre spørsmål enn dei

⁹. Mintzberg (1979: 24) definerer produksjonskjernen slik: "The operating core of the organization encompasses those members - the operators - who perform the basic work related directly to the production of products and services. The operators perform four functions: 1. They secure the inputs for production. ... 2. They transform the inputs into outputs. ... 3. They distribute the outputs, ... 4. They provide direct support to the input, transformation and output functions, ...".

knytta til operativ koordinering vert handsama. Slike kontaktformer er i liten grad utforska.

Burns (1989) peikar på at forskinga om laterale strukturar er prega av ein mangel på systematiske studiar av variasjon og endring i laterale strukturar. Litteraturen er dominert av case-studiar, deskriptive artiklar og einskild-kapittel i bøker om organisasjonsstruktur.

Galbraith (1973, 1977) si preskriptive tilnærming, grunna på ein modell av organisasjonar som informasjonshandsamande system og ein føresetnad om alternative kontaktformer utgjer enno konvensjonell visdom på området. Her vil vi på teoretisk grunnlag argumentera for ei nyansering av begrepet om laterale strukturar. Det vert gjort greie for ein typologi av kontaktformer (3.3.2.) design- og aktiviseringsdimensjonar (3.3.3.) og sentrale variable (3.3.4.) ved slike kontaktformer.

3.3.2. Kontaktformer: Ein ny typologi

Galbraith (1973, 1977) skil mellom ulike kontaktformer "på tvers" av hierarkiet. Kontaktformene er organisatoriske alternativ av laterale relasjonar; frå uformell direkte kontakt til rein matriseorganisasjon (dobbel autoritet). Di større oppgåve-uvissse, di meir formaliserte og omfattande kontaktformer vil ein venta å finna. Dette går fram av figur 3.4.

Vi vil definera laterale strukturar som tverrgåande, ikkje-hierarkiske relasjonar mellom avdelingar eller grupper som er ein del av den formelle strukturen i organisasjonen. Begrepet omfattar ei rekkje meir spesifikke tverrgåande kontaktformer.

Vi vil ikkje inkludera uformell direkte kontakt og matriseorganisasjon i vårt begrep om kontaktformer. Uformell direkte kontakt inkluderer i prinsippet alle oppgåve-relaterte relasjonar mellom avdelingar og grupper i organisasjonen, og kan vanskeleg sjåast på som ein del av den formelle organisasjonsstrukturen.

Figur 3.4: Galbraith: Kontaktformer og oppgåve-uvisse

Type av laterale relasjonar

Uformell direkte kontakt	Forbindelsesposisjon	Prosjektgruppe	Ståande komite	Integrator	Matrise
--------------------------	----------------------	----------------	----------------	------------	---------

Oppgåve-uvisse

Det sentrale ved matriseorganisering er begrepa om dobbel autoritet og doble rapporteringslinjer. Ved å nytta matriseorganisering er det ikkje lengre tale om formaliserte relasjonar på tvers av den vertikale strukturen, men eit brot med prinsippet om "unity-of command" og innføring av doble autoritetslinjer. Dette gjev opphav til nye problem og utfordringar når det gjeld uformell og formell samordning (Mintzberg 1979, Robey 1982). Matriseorganisering er ikkje ei kontakt-form, men ei organisasjons-form som kombinerer fleire prinsipp for gruppering. Matrise-organisering vert difor drøfta i samband med makrostruktur i avsnitt 3.2.4. og 5.2.

Ut frå denne presiseringa av laterale strukturar/kontaktformer kan vi presentera ein ny typologi. Dei ulike kontaktformene er ordna langs to dimensjonar, etter type av kontakt (møte-organ eller rolle) og talet på involverte einingar (figur 3.5.).

Forbindelsesposisjonar

Når det er naudsynt med mykje kontakt for å samordna arbeidet i to sideordna avdelingar, og uformell samhandling ikkje strekk til, kan ein oppretta ei rolle med oppgåve å handtera forbindelsane mellom avdelingane. Innehavaren av denne posisjonen skal ivareta kommunikasjon og informasjonsutveksling mellom dei to avdelingane direkte, slik at ein kan gå utanom dei hierarkiske kommunikasjonskanalane i organisasjonen (Schwartz og Jacobsen 1977).

Figur 3.5: Kontaktformer: Oversikt

<u>Involverte avdelingar</u>	<u>Type kontakt</u>	
	<u>Møte-organ</u>	<u>Kontakt-rolle</u>
<u>Bilateralt</u>	Prosjektgrupper Ståande komitear, inkl. forh.- organ	Forbindelses- posisjonar
<u>Multilateralt</u>	Prosjektgrupper Ståande komitear	Integrator-roller

Prosjektgrupper

Når dei problema ein står overfor i organisasjonen involverer fleire enn to avdelingar eller har høg grad av kompleksitet vil direkte kontakt og forbindelses-posisjonar ofte ikkje strekkja til for å samordna verksemda i ulike einingar. Prosjektgrupper er hurtigarbeidande komitear som arbeider med spørsmål som involverer fleire avdelingar. Denne typen av samordningsorgan har til oppgåve å løysa eit avgrensa problem i organisasjonen og vil vera i verksemd ein kort periode.

Ståande komitear

I motsetning til prosjektgrupper er ståande komitear relativt permanente grupper, som møtest regelmessig for å drøfta spørsmål av felles interesse. Komiteen er samansett av representantar frå fleire avdelingar, og kan ta avgjerder i spørsmål som involverer fleire avdelingar, utan at dette endrar rapporteringslinene i organisasjonen. Eit spesialtilfelle av ståande komitear kan vera eksplisitte forhandlingsorgan, som har til oppgåve å ta avgjerder i avgrensa spørsmål.

Integrator-roller¹⁰.

Integrator-rolla er ei samordningsrolle som går på tvers av den hierarkiske strukturen i organisasjonen. Integratoren har ansvaret for ein beslutningsprosess, eit problemområde eller eit avgrensa sett av spørsmål som involverer fleire sideordna avdelingar. Integratoren har ansvar for visse tverr-departementale oppgåver, men utan å ha hierarkisk myndigheit over dei avdelingane som er involvert. Integratoren sin innflytelse er blant anna knytta til kontroll over beslutningsprosessen (Galbraith 1973), forhandlingsevne og evne til å påverka og overbevise andre (Mintzberg 1979) eller budsjettkontroll (Galbraith 1973). Integrator-rolla kan vera knytta til ei eige avdeling i organisasjonen (Mintzberg 1979). Dette er ein måte å organisera merksemd mot dei tverrgåande oppgåvene på.

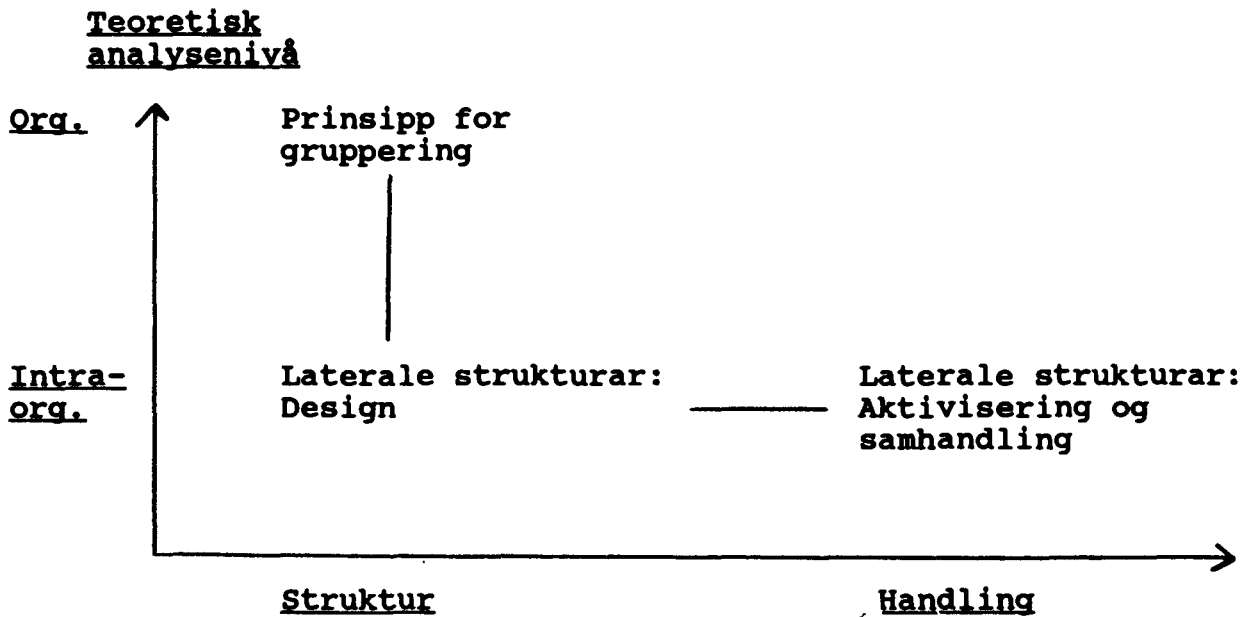
3.3.3. Kontaktformer: Design og aktivisering

Hittil har vi drøfta kontaktformer ut frå ein design-messig synsvinkel: Dei er ein del av den formelle strukturen i ein organisasjon, og kan medvite utformast for å handtera interdepartemental avhengigheit. Imidlertid gjev slike tverrgåande strukturar i beste fall eit potensiale for samordning, og garanterer ikkje at fruktbar samhandling vil finna stad. Ei aktør-orientert tilnærming kan utfylla begrepet om design av kontaktformer.

Vi kan forstå kontaktformer i lys av sentrale teoretiske kategoriar i organisasjonsteori og sosiologi. Begrepet kan sjåast i lys av begrep om analysenivå og struktur-handling paradokset i studiet av organisasjonar (jfr. Pfeffer 1982, Astley og Van de

¹⁰. Galbraith (1973) skil mellom rollen som integrator og "the managerial linking role". Skiljet mellom dei to rollane er knytta til grader av innflytelse, der den sistnemde rollen har større formell autoritet i kraft av rett til å ta beslutningar, eit utbygd informasjonssystem og budsjettkontroll. Som Mintzberg (1979) og Robey (1982) finn eg det ikkje fruktbart å skilja mellom dei to rollane, men slår dei saman under begrepet integrator-rolle.

Figur 3.6: Laterale strukturar: Analysenivå og struktur-handling paradokset



Ven 1983). Med utgangspunkt i Poole og Van de Ven (1989) kan kontaktformer/laterale strukturar som teoretisk analysenivå plasserast samtidig som ein fangar opp spenninga mellom struktur og handling. Dette er skjematisk illustrert i figur 3.6.

På den eine sida vil vi plassera laterale strukturar som eit separat teoretisk analysenivå (Rousseau 1985). Utforming av kontaktformer, f.eks. integrator-roller, utgjer eit eige analysenivå i høve til hierarkisk gruppering av einingar.

Samtidig utgjer gruppering av einingar og dei administrative grensene dette medfører strukturelle føringar for kontaktformer. Kva prinsipp som ligg til grunn for gruppering av einingar avgjer kva som vert inter-departemental og ikkje intra-departemental avhengigheit. Utforming av makro-strukturen legg føringar for kva spørsmål som ikkje kan handterast internt i avdeling, men krev samordning mellom avdelingar. I ein fleir-nasjonal organisasjon som ikkje er gruppert etter nasjon, vil f.eks. nasjonale integrator-roller vera eit strukturelt alter-

nativ for samordning. Gjennom å utøva denne rolla kan ein handtera samordningsoppgåver mellom sideordna einingar i eit land. Studiet av kontaktformer krev dermed ei klargjering av den organisatorisk konteksten - i form av administrative grenser mellom einingar - desse verkar innanfor.

På den andre sida er det ei spenning mellom utforming av og faktisk handling i dei ulike kontaktformene. Dette kan studerast på samme teoretiske analysenivå. I studiet av roller i organisasjonar;

"... theories can discern the systemic problem of selecting, socializing and controlling individuals for roles and positions in the structure on the one hand, and on the other hand, examining how the purposive actions of people over time restructure and renegotiate these roles and positions" (Poole og Van de Ven 1989: 570).

Kontakt-roller og møte-organ kan studerast ut frå dynamikken mellom planlagd struktur og aktørar sine handlingar innanfor denne. Utforming av laterale strukturar gjev eit potensiale for informasjonsutveksling, samordning og konflikt-handtering mellom avdelingar. Dette utgjer ei ramme for samhandling mellom organisatoriske aktørar. At laterale strukturar på denne måten legg føringar på handlingar medfører ikkje at dei berre medfører avgrensingar for aktørane:

"Instead of pushing people around as if they were marionettes, structural factors influence outcomes by constraining the interests of the actors, by motivating them to carry out certain strategies, and by representing options and constraints that define which strategies are possible and how forcefully they may be implemented" (Colbjørnsen 1986: 30).

På den andre sida er det vanskeleg å predikera kva konsekvensar samhandlinga vil ha "because so much is dependent on the predispositions of the people concerned, how they perceive the structure and how they react to it" (Child 1984: 132). Sagt på ein annan måte: Kontaktformer utgjer eit potensiale for samordning, og legg føringar på samhandling mellom organisatoriske aktørar. Korleis dei faktisk fungerer er avhengig av blant anna

tolkings- og defineringsprosessar, tillit, og interaksjonen ansikt-til-ansikt mellom representantar for dei involverte avdelingane. For å forstå inter-departementale relasjonar er det viktig også å studera korleis dei tverrgående strukturane vert aktivisert gjennom forhandlings- og samhandlingsprosessar (Brett og Rognes 1986).

3.3.4. Kontaktformer: Variablar

Dei ulike kontaktformene har dermed både design-og aktiviserings-dimensjonar. Dei to dimensjonane kan knyttast til variablar som kan studerast empirisk. Dei same variablane vil her verta nytta til å beskriva både møte-organ og kontakt-roller. Vi vil peika på hierarkisk plassering, representasjon og rekruttering og oppgåver og myndighet som viktige design-variable. Aktiviseringsdimensjonen vert her fanga opp gjennom variablane omfang, innhald og graden av intervensjon.

Kontaktformer på ulike hierarkiske nivå

Ut frå Galbraith (1973, 1977) vert laterale strukturar sett på som alternativ og supplement til samordning gjennom hierarkiet. På den andre sida kan ein finna kontaktformer på ulike hierarkiske nivå i ein organisasjon (Mintzberg 1979, McCann og Galbraith 1981, Robey 1982, Nadler og Tushman 1988). På samme måte som ein kan plassera ulike posisjonar - inkludert kontakt-roller - i organisasjonen i eit hierarki, kan også kontakt-organ plasserast i eit hierarki. F.eks. kan vi i ein og same organisasjon finna prosjektgrupper med representantar frå operatørar frå ulike fag-avdelingar nederst i hierarkiet, forhandlingar mellom representantar for økonomiske resultateiningar om vilkåra for økonomiske transaksjonar (mellom-nivå), og ei toppleiar-gruppe (møte-organ) samansett av divisjonssjefar og viktige stabssjefar. Det er rimeleg å venta at di nærmare toppen av hierarkiet kontaktforma er plassert, di viktigare vil strategiske spørsmål vera i høve til operative spørsmål. Når integrator- og forbindelses-roller vert kombinert med eit line-leiar ansvar (Pitts og Daniels 1984), har vi eit spesialtilfelle: Det er

plasseringa i den hierarkiske lina som gjev den organisatoriske forankringa også for kontakt-rolla.

Representasjon og rekruttering

For prosjektgrupper og ståande komitear vert det interessant å studera kva av dei potensielt berørte avdelingane som vert representert og dermed får høve til å fremja sine interesser og standpunkt. Når det gjeld integrator-rolla kan vi stilla spørsmålet om kva vurderingar som inngår ved rekruttering til denne rolla. Dette angår både spørsmål om tillit og eigenskaper ved rolle-innehavaren og den organisatoriske forankringa av integrator-rolla (Child 1984). Eit spørsmål er om integratoren vert valgt ut frå dei avdelingar som knyter interesser til dei spørsmåla som skal handsamast, eller om rolle-innehavaren vert rekruttert utanfor desse einingane.

Oppgåver og myndigheit

Møte-organ og kontakt-roller vil ha eit meir eller mindre klart mandat. Viktige dimensjonar ved organisatoriske roller er (horisontal) spesialisering (Mintzberg 1979); som viser til breidda i dei oppgåver eller aktivitetar som ein er ansvarleg for og graden av beslutningsmyndigheit (Mintzberg 1979: Vertikal spesialisering) ein har i utføringa av desse oppgåvene. Organisatoriske roller kan vera meir eller mindre formaliserte gjennom "written policies, procedures, rules, job definitions and standing orders which prescribe correct or expected action" (Child 1984: 153). For å beskriva mandatet for kontakt-roller kan vi fyrst studera korleis rollane er formalisert gjennom stillingsinstruksar og andre skriftlege dokument. Deretter stiller vi spørsmålet om kva rammer dette set for rolle-innehavaren sine oppgåver og myndigheit til å ta beslutningar. Ei sterk formalisering av rolla, vil gjerne medføra klart avgrensa oppgåver og/eller klart definert beslutningsmyndigheit (Mintzberg 1979).

På tilsvarande måte som organisatoriske roller kan vera meir eller mindre formalisert og klart definerte, vil relasjonar i organisasjonar variera med omsyn til om dei er klargjort gjennom kontrakter eller skriftlege retningsliner (Dawson 1986). Dette

vil og gjelda for ulike møte-organ, som er "offisielle" inter-departementale relasjonar. Mandatet for møte-organa kan studerast ved å nytta dei same begrepa som for kontakt-roller. Vi stiller spørsmål om i kva grad kontakten er formalisert gjennom skriftlege retningsliner, og korleis dette set rammer for møte-organet sine oppgåver og myndigheit til å ta beslutningar.

Når det gjeld myndigheit for ulike kontaktformer, kan vi byggja på Galbraith (1977). Laterale strukturar er ikkje berre retta mot å flytta beslutningar nedover i hierarkiet, men kan og ha andre instrumentelle funksjonar. Vi gjer eit skilje mellom fire grader av beslutningsmyndigheit:

- * Ansvar; eit møteorgan eller innehavaren av integrator-rolla kan vera ansvarleg for visse spesifiserte oppgåver.
- * Godkjenning; der visse aktørar ikkje er ansvarlege for at beslutninga vert tatt, men må godkjenna denne.
- * Konsultasjon; som er ei "svakare" form for deltaking enn godkjenning. Ein treng ikkje godkjenning frå visse rolle-innehavarar for å ta ei avgjerd, men desse aktørane bør verta spurt eller konsultert før avgjerda vert tatt.
- * Informasjon; eit sett med aktørar bør informerast om visse spørsmål og saker.

Omfang

Inter-departementale møteorgan gjev eit potensiale for informasjonsutveksling og beslutningstaking, utan at dette potensiale treng realiserast. Tid og kapasitet er knappe ressursar og det kan vera normer i organisasjonen som strir imot omfattande aktivisering av møte-organ og kontakt-roller på tvers av den hierarkiske strukturen (Fimreite 1991). Eit viktig spørsmål er kva faktisk omfang kontakten gjennom ulike kontakt-organ har? Kor mykje tid og kapasitet vert nytta i slike inter-departementale relasjonar? I kva grad nyttar rolle-innehavarar og deltakarar i møteorgan dei laterale strukturane for å øva innflytelse og arbeida med utfordringar og problem for organisasjonen?

Innhald

Mandatet for integrator-roller og møteorgan kan gje ei meir eller mindre presis avgrensing av kva spørsmål som skal verta tatt opp og kva myndigheit som er knytta til rolla/møte-organet. For å avdekka den faktiske betydningen av desse strukturane bør innhaldet beskrivast. Dette omfattar både kva faktisk arbeidsmåte (f.eks. informasjonsutveksling vs. å ta bindande avgjerder) som er den dominerande og kva saker som vert vektlagt. Vert mandat og myndigheit oppfatta som utvetydig og gitt eller er ein aktiv når det gjeld å klargjera eller utvida dette? Kva oppgåver og saksområde vert prioritert?

Graden av intervensjon

Plasseringa av eit møteorgan i ein hierarkisk struktur kan opna for at dette fungerer som ankeinstans for lågare nivå eller at avgjerda kan verta overlatt til andre nivå viss ein ikkje vert einige. Ut frå forhandlingsteori (Brett og Rognes 1986) vert dette eit spørsmål om intervensjon gjennom hierarkiet. Medan mandatet for kontakt-forma kan opna for intervensjon, er eit anna spørsmål kor ofte dette faktisk førekjem.

3.4. Samanfating

I dette kapitlet har vi gjort greie for eit begrepsapparat for studiet av makro-struktur og laterale strukturar i store, fleir-nasjonale organisasjonar. Dette begrepsapparatet vil liggja til grunn for den empiriske analysen. Vi har framheva (jfr. figur 3.7.):

1. Ein organisasjon er underlagt rammevilkår knytta til prosess, produkt-line og nasjonal avhengigheit. Dette medfører varige, spenningar knytta til organisasjonsstruktur.
2. I utforminga av makro-struktur kan ein byggja på tre alternative prinsipp for gruppering; etter nasjon, funksjon eller forretningsområde.

6. Det er skilt mellom design- og aktiviserings-dimensjonar ved kontaktformer. Utforming av møte-organ og kontakt-roller gjev eit potensiale for samordning mellom avdelingar og ei ramme for samhandling mellom organisatoriske aktørar.

7. Dei to dimensjonane kan fangast opp av variablane hierarkisk nivå, representasjon og rekruttering, oppgåver og myndigheit, omfang, innhald og intervensjon.

3.5. Avgrensing av emneområde

I denne undersøkjinga vil vi studera makro-struktur og laterale strukturar nær toppen av hierarkiet i SAS Airline. Vekta vil verta lagt på handtering av den nasjonale dimensjonen gjennom organisasjonsutforming:

1. For det fyrste vil vi beskriva alternative organisasjonsmodellar - gruppering etter nasjon og laterale strukturar på nasjonalt plan - for handtering av nasjonal samordning, og korleis desse endra seg over tid i perioden 1981-1991 (kapittel 5 og 6). Her vil vi kunna belysa makro-struktur generelt, og strukturelle alternativ som kombinerer ulike organisasjonsprinsipp.

2. I kapittel 7 og 8 går vi inn på laterale strukturar på nasjonalt plan i den perioden SAS Airline ikkje var gruppert etter nasjon (1986-1990). To kontaktformer i Sverige, Norge og Danmark vil verta analysert. Dette er National Coordination Group, ein ståande komite med representantar frå dei største einingane nasjonalt i flyselskapet og ei nasjonal koordinator-rolle, som var utforma på ulike måtar i perioden. Dette er kontaktformer på eit høgt hierarkisk nivå der overordna, nasjonale spørsmål vert tatt opp. Møte-organet og integratorkrolla er dermed knytta til nasjonal avhengigheit. Dette utgjer ei empirisk utviding av domenet for laterale strukturar. Tidlegare undersøkjingar har vektlagt produkt-line avhengigheit og samordning mellom funksjonar i operative spørsmål. Ved å studera laterale strukturar innan den skisserte konteksten i SAS Airline

kan vi avdekka nye sider og bidra til å utfylla og nyansera konvensjonell visdom om dette fenomenet. I tillegg til å belysa innhaldet i nasjonal samordning, kan vi her gje eit bidrag til litteraturen om laterale strukturar generelt. Eit siktemål er såleis å avdekka "nye" og lite utforska sider ved laterale strukturar.

KAPITTEL 4 : TRE PERSPEKTIV PÅ ENDRING I ORGANISASJONSSTRUKTUR

4.1. Innleiing

I kapittel 3 vart det gjort greie for begrep om avhengigheit, makro-struktur og laterale strukturar. Det vart framheva korleis prosess-, produkt-line og nasjonal avhengigheit ligg til grunn for varige spenningar eller strukturelle dilemma når det gjeld utforming av makro-strukturen for organisasjonen. Begrepet om strukturelle dilemma peikar på ei kjelde til ustabilitet, då dei tre rammevilkåra trekkjer organisasjonen i kvar si retning; mot oppbygging av F-, M- og N-einingar. Begrepsapparatet gjev imidlertid ikkje grunnlag til postulera kva faktiske strukturelle alternativ ein vil finna på ulike tidspunkt, til å forklara strukturell variasjon, eller kvifor og korleis strukturen vert endra.

For å forklara det empiriske mønsteret over tid - utfall med omsyn til makro-struktur og laterale strukturar - vil vi byggja på teoretiske perspektiv som kan belysa dei mekanismane som fører til endring i struktur. I dette kapitlet vil vi presentera tre beslutningsteoretiske tilnærmingar som gjev ulike forklaringar på organisasjonsutforming. Der begrepa om avhengigheit og spenningar peikar på varige strukturelle føringar og rammevilkår for organisasjonsstruktur, gjev dei meir mikro-orienterte tilnærmingane eit rammeverk for å forstå og forklara endring i organisasjonsstrukturen over tid. På denne måten vil dei ulike teori-elementa kunna utfylla kvarandre i analysen av SAS Airline.

I avsnitt 4.2. vert det gjort greie for organisasjonsstruktur som utfall av leiar-styrt tilpassing. Dette perspektivet gjev ei intendert rasjonell forklaring på utforming av struktur, ut frå rasjonalitet på organisasjonsnivå og ei homogen leiargruppe. I avsnitt 4.3. går vi inn på ei tilnærming som vektlegg intra-organisatoriske interessegrupper og maktforhold. Endeleg kan

organisasjonsstruktur forståast som utfall av sekvensar av hendingar over tid. To beslutningsmodellar som vektlegg tid som variabel vert presentert; inkrementalisme og garbage can-modellen (4.4.). Ei samanfating fylgjer (4.5.).

4.2. Organisasjonsstruktur som utfall av leiar-styrt tilpassing

Dette er ei tilnærming som byggjer på eit begrep om intendert rasjonelle val. Organisasjonsstrukturen vert medvite utforma for å tilpassa organisasjonen til dei oppgåve-krav og rammevilkår ein står overfor (Scott 1987). Det er her tale om rasjonalitet på organisasjonsnivå, då mål og preferansar vert føresettt å ikkje vera i konflikt. Dei viktige aktørane befinn seg sentralt i organisasjonen. Ei toppleiar-gruppe (eller ein toppleiar) handlar på vegne av organisasjonen, for å tilpassa strukturen til dei utfordringane ein står overfor. Desse aktørane har makt til å få til endring i strukturen og til å implementera denne.

Utforminga av organisasjonsstrukturen vert ikkje sett på som val av den beste "løysinga" gitt situasjonsfaktorar eller transaksjonsegenskaper (jfr. Nesheim 1990). Det sentrale i modellen er ikkje at strukturen avspeglar objektive oppgåve-krav og rammevilkår, men at utforming og endring i struktur er eit resultat av ei leiar-styrt tilpassing sentralt i organisasjonen.

Organisasjonar vil vera underlagt krav til måloppnåing, gjennom konkurranse på marknaden, kvalitetskrav frå kundar eller resultatkrav frå aksjeeigarar eller politiske styresmakter. Når ein er stilt ovanfor desse krav vil aktørane i leiargruppa handla ut frå ei effektivitetsnorm: Gitt den situasjonen ein står overfor internt og eksternt, korleis bør strukturen vera utforma for at ein skal realisera sine målsetjingar på ein kostnads-effektiv måte? Samanhengen mellom situasjon, makro-struktur og effektivitet er imidlertid ikkje objektivt gitt. I marknadskuber vil ein gjerne kunne finna gode argument for å vektleggja både funksjon, forretningsområde og nasjon i utforminga av makrostrukturen.

Det er aktørane si tolking av situasjonen og korleis strukturen fungerer som vil vera avgjerande for utforming og endring i struktur (Schwenk 1988). Tilnærminga peikar på at ein må studera leiarane sin subjektive definisjon av relevante interne og eksterne forhold, og korleis dette vert knytta til struktur- endring som organisatorisk verkemiddel. Ei slik subjektivistisk tilnærming peikar på at kompleksitet og uvisse i beslutnings- situasjonen vert redusert blant anna ved bruk av kognitive forestillingar (Sproull 1981) og referanserammer (Shrivastava & Mitroff 1984).

Det vert viktig å studera dei erfaringane ein har med eksisterande struktur og korleis desse vert nytta i leiargruppa. Kva faktorar vert vektlagt av leiarane? Kva oppfatningar om årsak- verknadsforhold ligg til grunn for endringar i struktur? Kva ynskjelege konsekvensar tenkjer ein seg at strukturendring vil ha?

4.3. Organisasjonsstruktur som utfall av interesse- og makt forhold (politisk modell)

Sjølv om organisasjonar er underlagt krav til måloppnåing og effektivitetskrav kan organisasjonsstrukturen vera eit resultat av interne politiske drivkrefter, og ikkje leiar-val. Dette perspektivet fangar opp at det kan vera aktørar med ulike, ikkje- komplementære eller konfliktfylte preferansar i organisasjonen. Vi legg til grunn eit pluralistisk syn på arbeidsorganisasjonar. Denne tilnærminga framhevar at organisasjonen består av organisatoriske interessegrupper, knytta til utføringa av visse oppgåver (som avdelingar) og til det å ivareta arbeidstakarane sine interesser (fagforeiningar). Vi får ein modell av ein organisasjon der gruppene har delvis samanfallande, delvis ulike og delvis motstridande interesser. Dette pluralistiske synet står i motsetjing til biletet av den einheitlege organisasjonen som ligg til grunn for modellen om leiar-styrt tilpassing, men også til det radikale perspektivet som fører konflikt i organisasjonar

tilbake til uforeinlege klasseinteresser i samfunnet (Morgan 1986).

Eit fellestrekk mellom det pluralistiske perspektivet og det vi presenterte i avsnitt 4.2. er vektlegginga av instrumentelle, målretta aktørar og organisatoriske val. Forskjellen ligg i at det politiske perspektivet opnar opp for ulike aktørar med motstridande interesser. Her ligg det eit potensiale for intra-organisatorisk konflikt. Organisasjonsstruktur vert ikkje berre eit spørsmål om hierarkisk gruppering, design av stillingar og samordning med sikte på måloppnåing (Mintzberg 1979), det er og ein struktur av autoritet, posisjonar og status. Strukturendring som overgang til divisjonsform eller oppretting av integratorroller vil endra på myndigheitsforhold og muligheit for innflytelse på viktige avgjerder i organisasjonen. Studerer vi organisatoriske struktur-val, vert det kritiske spørsmålet ikkje berre kva konsekvensar ulike alternativ har, men kva grupper som taper og kva grupper som tener på dei ulike konsekvensane (Pfeffer 1978, Dawson 1986).

Utfallet av beslutningar om struktur vert gjerne forklart ved maktforhold;

"... those interests, subunits or individuals who possess the greatest power will receive the greatest rewards from the interplay of organizational politics" (Pfeffer 1981: 28).

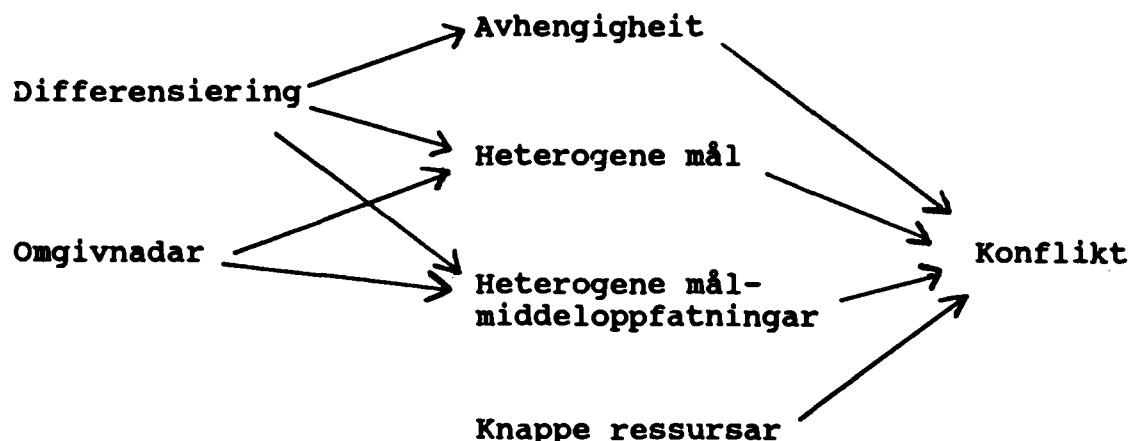
Kjeldene for makt kan først tilbake til både strukturelle faktorar (f.eks. sentralitet, kontroll med knappe ressursar, kontroll med uvisse), og aktørane sin evne til å øva innflytelse i ulike fasar i beslutningsprosessen (Astley & Sachdeva 1989, Lachman 1989, Pfeffer 1981).

4.3.1. Oppgåve-interesser

Ei sentral tese er at arbeidsdeling og utforming av organisasjonsstruktur legg grunnlaget for ulike, ikkje-komplementære oppgåve-interesser. Dette er interesser som har sitt opphav i den organisatoriske rolla ein har, og ikkje i personlege, ideosynkratiske eller karriere-interesser (Morgan 1986). Denne tesa er utdjupa i Pfeffer (1981) sin teori om konflikt, definert som ein tilstand der intra-organisatoriske aktørar har ulike standpunkt i konkrete saker. Teorien er oppsummert i figur 4.1.

Differensiering viser til at det i organisasjonar av ein viss storleik vil vera ei spesialisering av arbeidsoppgåver. Personar i ulike roller, arbeidsgrupper og avdelingar vil utføra ulike aktiviteter som inngår i utføringa av organisasjonen sine oppgåver. Spesialisering og oppdeling i deloppgåver medfører avhengigheit mellom einingar, der handlingar utfører i ei eining får konsekvensar for andre einingar¹¹. Avhengigheit vert eit nødvendig, men ikkje tilstrekkeleg vilkår for konflikt.

Figur 4.1. Grunnlag for konflikt i organisasjonar



Kjelde: Pfeffer (1981): 69.

¹¹. Pfeffer (1981) sitt begrep om avhengighet er i samsvar med definisjonen i kapittel 3.

Eit sentralt funn er at ulike einingar er orientert mot ulike oppgåver og utfordringar i organisasjonen, og at dei vektlegg ulike kjenneteikn ved omgivnadane. Lawrence og Lorsch (1967) fann viktige forskjeller i struktureringsgrad, tidshorisont og operative mål mellom marknads-, produksjons- og forskingsavdelingar. Pfeffer (1981) går eit steg lengre når han argumenterer for at arbeidsdelinga og kan forårsaka målkonflikter og ulike mål-middel oppfatningar:

"... various subunits may have different goals provided as parts of their design assignment. These goals may inherently conflict as in the case of marketing to increase sales by minimizing delivery time and maximizing product variety, while production attempts to restrict sales by minimizing product variety and holding as little inventory as possible" (Pfeffer 1981: 72).

Ein konsekvens av arbeidsdelinga er at dei tilsette i ulike avdelingar vil leggja vekt på ulik informasjon. Det vil gjerne vera ein tendens i retning av å sjå organisasjonen og omgivnadane i lys av referanserammer og kognitive kart som er spesifikke for den eininga ein er ein del av. Kognitive kart fungerer som begrepsmessige linser eller "briller" som påverkar korleis ei sak eller eit spørsmål i organisasjonen vert oppfatta (Schwenk 1988). Dette kan føra til ulik vektlegging av årsaksforhold og motstridande oppfatningar av mål-middel oppfatningar mellom avdelingar.

Omgivnadane er viktige gjennom den påverknad dei øver på preferansar og mål-middel oppfatningar deltakarane "har med seg" når dei vert tilsett. Forskjeller mellom einingar vert gjerne forsterka når administrative grenser fell saman med forskjeller i utdanning, sosial bakgrunn og sosialisering blant dei som vert rekruttert til ulike avdelingar.

Knappe ressursar er ein viktig føresetnad for konflikt i organisasjonar. Når dei godene som skal fordelast (f.eks. investeringsmidlar, stillingar, lønnsmidlar) er knappe er det ein større sjanse for motstridande synspunkt enn i ein situasjon med rikeleg tilgang på ressursar der alle kan verta tilgodesett. Når

godene er knappe, vert krava til prioritering strengare, noko som trekkjer i retning av ein politisk beslutningsprosess.

4.3.2. Arbeidstakarinteresser og fagforeiningar

Medan oppgåve-interesser kan førast tilbake til differensierte arbeidsoppgåver og ulike rollar i arbeidsdelinga, er begrepet om arbeidstakar-interesser knytta til posisjonen som underordna tilsett i organisasjonen. Arbeidskontrakten mellom arbeidstakar og arbeidsgjevar har både eit byte-aspekt (arbeidsinnsats mot løn) og eit autoritets-aspekt. Arbeidskontrakten omhandlar både avkastinga av lønnstakaren si arbeidskraft (løn) og bruken av denne arbeidskrafta. Arbeidskontrakaten er ufullstendig i den forstand at den gjev bedrifta (som arbeidsgjevar) generell råderett over arbeidskraft i ein viss tidsperiode, utan å fastsetja i detalj kva arbeidsoppgåver som skal utførarast, eller korleis dei skal utførast (Korsnes 1981).

Arbeidskontrakten er opphavet til interesser knytta til posisjonen som seljar av arbeidskraft og som underordna arbeidstakar. Interessene kan ivaretakast gjennom individuelle/kollektive og gjennom formelle/uformelle strategiar. Fagforeiningar utgjør ei viktig kollektiv strategi for realisering og forsvar av arbeidstakarinteresser. I arbeidsorganisasjonar kan ein finna fleire fagforeiningar, som gjerne har sin basis i felles yrke, arbeidsoppgåver og/eller stillingsnivå i organisasjonen. I nordisk samanheng er fagforeiningane lokalt i stor grad med i landsomfattande fagforbund (Korsnes 1981).

Vi kan sjå på den lokale fagforeininga som ein ressurs som kan bidra til å auka medlemmene sin kontroll over forhold som er knytta til deira interesser (Colbjørnsen 1981). Viss dimensjonar ved organisasjonsstrukturen berører arbeidstakarinteresser, vil ein venta at fagforeiningane vil engasjera seg i slike spørsmål. Endringar i organisasjonsstruktur kan ha konsekvensar for talet på arbeidsplassar, omplassering av personalgrupper og for forholdet mellom avdelingar. For vårt formål: I den grad

utforming av makro-struktur og kontaktformer berører dei tilsette sine interesser som underordna arbeidstakarar, vil ein venta at lokale fagforeiningar engasjerer seg i slike spørsmål.

4.4. Organisasjonsstruktur som utfall av sekvensar av hendingar over tid (prosessuell tilnærming)

Eit fellestrekk ved dei to føregåande tilnærmingane er at begrepa om målretta aktørar og intensjonalitet er sentrale når ein vil forklara organisatoriske utfall. Forklaringane byggjer på ein årsak-verknads logikk, der variasjon og endring i den avhengige variabelen vert ført tilbake til ulike forklaringsvariablar. Modellane er statiske i den forstand at tid ikkje inngår som ein eigen variabel i forklaringa av strukturelle utfall.

Eit alternativ til ein årsak-verknads logikk ("consequential order") er å trekkja inn tidsdimensjonen ved å vektleggja den temporære orden (March og Olsen 1986). Vi vil trekkja inn beslutningsmodellar som peikar på prosessar over tid som det sentrale i forklaringa. Prosessuelle¹² forklaringar kan definerast som modellar som forklarar utfall ut frå tidssekvensen mellom endringar i variable, eller "series of occurrences over time". Dette står i motsetning til varians-teoretiske resonnement der tidssekvensen mellom dei uavhengige variablane ikkje er interessant (Mohr 1982, Pennings et.al. 1985, Hickson 1987).

12. Begrepet prosess har ein sentral plass i organisasjonsteori. Imidlertid er det ikkje eintydig kva ein meiner med prosess. Innhaldet er gjerne knytta til tre ulike begrepspar:

* Prosess - struktur (for eksempel Hall 1972, Fivelsdal og Bakka 1987).

* Prosess - utfall (for eksempel March 1981).

* Prosess - innhald (for eksempel Pettigrew 1987, Douma & Schreuder 1992).

Prosess-begrepet viser her til analyse som byggjer på prosessuelle forklaringar på strukturelle utfall. Motsatsen til dette er statiske, varians-teoretiske forklaringar på strukturelle utfall. For ei utdjuping av prosessuelle forklaringar, sjå Mohr 1982.

Organisasjonsstruktur kan dermed forklarast som utfall av prosessar som kan ha sin eigen logikk. I dette perspektivet vert makro-struktur og laterale strukturar på eit visst tidspunkt utfall av ein tidssekvens av hendingar over tid, og ikkje eit resultat av leiar-val eller intra-organisatoriske politiske forhold. I det fylgjande vil vi gå inn på hovudtrekk ved to spesifikke prosess-modellar; inkrementalisme og garbage can.

4.4.1. Inkrementalistisk modell

Den inkrementalistiske modellen (Lindblom 1959, Quinn 1980) er formulert som eit alternativ til ein rasjonell beslutningsmodell. Lindblom (1959) tar utgangspunkt i beslutningsprosessar som er kjenneteikna av stor uvisse og kompleksitet. For å handtera dette utviklar aktørane ei rekkje teknikkar som gjer dei istand til å handtera ustrukturerte beslutningssituasjonar. Kjernen i modellen er "disjointed incrementalism", eller teknikkar for "usamanhengande små forandringar" over tid. Organisatoriske utfall vert forklart ikkje som resultat av val av det optimale alternativet, men som små justeringar av eksisterande løysingar over tid. Det som best kan predikera organisasjonsstrukturen på tidspunkt T er organisasjonsstrukturen på tidspunkt T-1. Strukturendring finn ikkje stad som "revolusjonar" eller radikale endringar, men som justeringar eller små steg i høve til eksisterande struktur. Utforming av struktur kan forståast som ein stadig pågåande tilpassing av strukturen over tid.

4.4.2. Garbage can modellen: Kopling val-muligheit, problem og løysing

Garbage-can modellen (Cohen, March og Olsen 1972, March og Olsen 1986) tar utgangspunkt i begrepa problem, løysingar, val-muligheiter og deltakarar. Modellen er formulert som motvekt til intensjonale beslutningsmodellar som ikkje tar opp val-muligheiter, tar deltaking som gitt og antar at problem genererer alternativ og i neste omgang løysingar i form av målretta val.

Hovudideen i modellen er at dei fire elementa er kopla saman gjennom samtidigheit; "by virtue of their simultaneity". Det sentrale spørsmålet er korleis ulike problem, løysingar, val-muligheiter og deltakarar er kopla saman i tid. Ein opnar for at løysingar kan vera tilstades uavhengig av eit definert problem, for variasjon i deltaking, og val-muligheiter som "triggers" for avgjerder i organisasjonen. Ut frå denne modellen vil merksemda eit forslag om organisasjonsendring får, ikkje berre vera eit resultat av kor viktig dette spørsmålet generelt er for ein aktør/deltakar ut frå oppgåve-interesser eller målsetjingar, men og ein funksjon av når det vert tatt opp. Tid og merksemd er knappe ressursar, og kva vekt ein legg på eit problem er påverka av "ledige ressursar" på dette området (Cyert & March 1963).

I denne undersøkinga vil vi ikkje studera "garbage cans" i si reine form der "problems, solutions, decision makers and choice opportunities are independent, exogenous streams flowing through a system" (Cohen, March og Olsen 1972). Grunnbegrepa i modellen vil istaden verta nytta for å visa korleis trekk ved tidsorganiseringa kan påverka utfallet av beslutningar. F.eks.: Viss det på eit visst tidspunkt oppstår ein val-muligheit i organisasjonen vil dette utgjera eit potensiale for endring i strukturen. Om strukturen vert endra heng saman med om muligheiten for val er samanfallande i tid med at strukturen er definert som eit problem, eller at det finst ei tilgjengeleg alternativ strukturell "løysing".

4.5. Samanfating

I dette kapitlet har vi introdusert tre beslutningsteoretiske tilnærmingar som kan kasta lys over utfalla når det gjeld organisasjonsstrukturen i SAS Airline. Hovudtrekk ved tilnærmingane er samanfatta i figur 4.2. Vi ser at dei er ulike både når det gjeld forklaringslogikk, vektlegging av målretta aktørar og intensjonalitet, innslag av motstridande interesser og tematisering av uvisse og kompleksitet i beslutningssituasjonen. Dei tre perspektiva gjer oss begrep og innfallsvinklar til å

**Figur 4.2. Perspektiv på endring i organisasjonsstruktur:
Oversikt**

	<u>Leiar-styrt tilpassing</u>	<u>Politisk perspektiv</u>	<u>Prosessuell tilnærming</u>	
<u>Forklaringslogikk</u>	Årsak-verknad	Årsak-verknad	Temporær orden	
<u>Nøkkelbegrep</u>	Beslutning Konsistente mål Effektivitet Tolking av situasjon Mål-middel samanhengar	Interesser Intra-org. konflikt Makt	<u>Inkr.</u>	<u>Garb. can</u>
			Inkrementalisme Beslutning	Problem Løysingar Deltakarar Val-muligheiter
<u>Målretta aktørar</u>	Ja	Ja	(Nei) ¹³	(Nei) ¹⁴
<u>Motstridande interesser</u>	Nei	Ja	(Ja)	(Ja)
<u>Handtering av uvisse og kompleksitet (Aktør)</u>	Ja Kognisjon Referanserammer	(Ja)	Ja Beslutningsregel	Nei

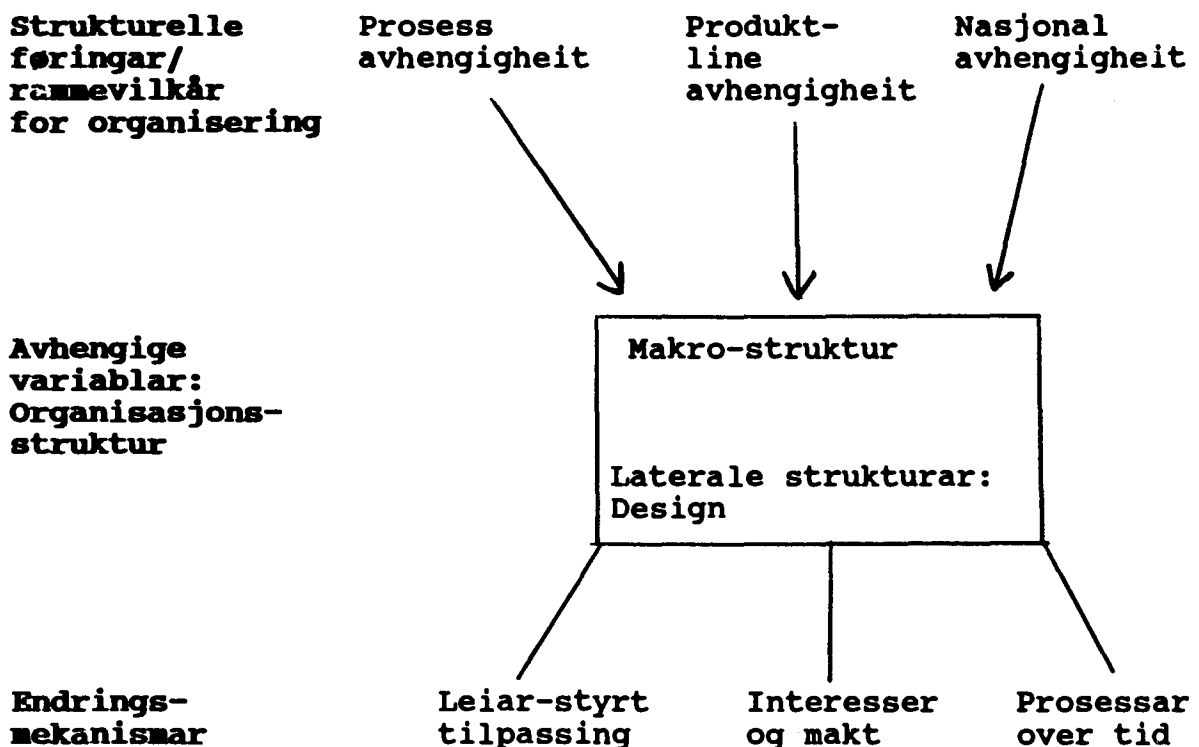
tolka, belysa og forklara utvikling og endring av organisasjonsstrukturen i SAS Airline. Vi har ingen ambisjonar om å nytta SAS Airline som empirisk kontekst for hypotesetesting. Teoriane er ikkje alternative, i den forstand at dei gjev grunnlag for å utleia motstridande hypotesar om strukturelle utfall i SAS Airline, som deretter kan prøvast ut mot empiri. Dei beslutningsorienterte tilnærmingane skal ikkje testast i denne undersøkinga.

13. For ei utdjujing, sjå Enderud (1976): 100-101.

14. Jfr. fotnote 5.

Modellane vert heller nytta som ramme for tolking av det empiriske materialet frå SAS Airline. På bakgrunn av analysen av SAS Airline kan vi formulera generelle hypotesar om organisasjonsstruktur. Perspektiva som vi har presentert i dette kapitlet kan dermed vera analytiske hjelpemiddel i teori-bygging. Grunnlaget for dette er ikkje ein prinsipiell ståstad med omsyn til bruk av organisasjonsteori på eit empirisk materiale, men at det for analysen av strukturelle utfall i SAS Airline vil vera mest fruktbart å nytta ulike, supplerande teoretiske innfallsvinklar. Dei tre modellane kan oppfattast som tre sett med "analytiske briller" i tolkinga av datamaterialet (Allison 1971). Dei konkurrerer innbyrdes, samtidig som dei kan utfylla kvarandre (Enderud 1986). Ut frå kvar av dei tre tilnærmingane vil vi dels tolka datamaterialet knytta til ei beslutning forskjellig, dels vil tilnærmingane verta nytta på ulike beslutningar eller ulike fasar i ein beslutningsprosess. I visse tilfelle vil ei syntese mellom beslutningsmodellane vera mest fruktbart.

Figur 4.3.: Samanhengen mellom ulike teoretiske element



I kapittel 3 og 4 har vi presentert to sett med variable, teoretiske begrep og sammenhenger som kan utfylla kvarandre i den empiriske analysen. Saman med begrepa om avhengigheit og organisatoriske spenningar gjev beslutningsmodellane oss eit teoretisk rammeverk for analyse av utforming av makro-struktur og laterale strukturar i SAS Airline. Ulike former for avhengigheit peikar på tre typar av rammevilkår og varige, strukturelle spenningar fleir-nasjonale organisasjonar står overfor. Perspektiva på beslutningar gjev oss tolkingsrammer til å forstå prioritering mellom ulike former for gruppering og til å forklara strukturelle utfall over tid. Samanhengen mellom dei ulike teoretiske elementa i undersøkjinga er skjematisk illustert i figur 4.3.

KAPITTEL 5 : SAS AIRLINE SOM L - FORM

5.1. Innleiing

I dette kapitlet vil dei teoretiske begrepa om makro-struktur og avhengigheit verta knytta til to viktige kjenneteikn ved SAS Airline. Flyselskapet sin makro-struktur var i perioden 1986-1990 basert på både marknads- og funksjonsprinsippet for gruppering, utan doble rapporteringsliner. M- og F-einingane var resultat-sentra, og det fann stad omfattande økonomiske transaksjonar mellom F- og M-einingar. På den eine sida utgjer dette ein organisatorisk kontekst for laterale strukturar på nasjonalt plan i perioden. På den andre sida er dette ein teoretisk interessant kombinasjon av variable, og ei organisatorisk form som ikkje er systematisk utforska. Kartlegging av makro-strukturen i SAS Airline kan bidra til å avdekka ei "ny" organisasjonsform, L-forma. I neste avsnitt vil vi klargjera L-forma teoretisk (5.2.). Deretter vil hovudtrekk ved SAS Airline verta beskrive og relatert til dette begrepet (5.3.). Drøftinga av SAS Airline som L-form og beskrivelsen av dei ulike einingane i organisasjonen gjev ein bakgrunn for den empiriske analysen av nasjonal samordning i kapittel 6-8. Eit biprodukt er at vi på teoretisk og empirisk grunnlag kan identifisera ei potensiell viktig organisasjonsform.

Eit stabilt trekk ved SAS Airline i perioden 1981-1990 er at ein finn nasjonalt avgrensa forretningsområde og delvis stadbunden produksjon. Dette medfører at det er delvis overlapping mellom produkt-line og nasjonal avhengigheit i denne organisasjonen, noko som får betydning for den empiriske analysen. Vi drøftar "overlappende avhengigheit" i avsnitt 5.4.

5.2. Identifikasjon av L-forma¹⁵

I forskinga om organisasjonsstruktur er det eit klart samsvar i litteraturen både når det gjeld sentrale struktur-variablar og organisasjonstypar eller -former (Lammers 1990). Her vil vi ta utgangspunkt i to sentrale variablar for å konstruera ein enkel typologi, for å enda opp med ei begrepsfesting av L-forma. Denne organisasjonsforma kan definerast på bakgrunn av bidrag frå litteratur om organisasjonsstruktur, økonomisk organisering og økonomisk styring.

Ut frå kapittel 3 legg prinsipp for gruppering av einingar viktige rammer for inter-departemental avhengigheit og laterale strukturar. Vi argumenterte og for at kontaktformer innanfor eit einheitleg hierarki er kvalitativt forskjellig frå matrise-organisering, som involverer (minst) doble rapporteringslinjer. Ut frå dette vil vi drøfta organisasjonsformer ut frå variablane prinsipp for gruppering av einingar - funksjons- eller marknads-prinsippet - og innslag av dobbel autoritet. Ulike kombinasjonar av verdiar på desse variablane vil utgjera forskjellige organisatoriske kontekstar eller rammevilkår for laterale strukturar.

Ein funksjonsorganisasjon kan definerast som ei organisasjonsform som byggjer på ei inndeling etter funksjonar, der avdelingane utfører ulike del-oppgåver i leveransen av eit totalt produkt (F-einingar), og eit einheitleg hierarki, der det ikkje er innslag av dobbel autoritet. Ein rein marknadsbasert organisasjon vil utgjera det andre ytterpunktet med omsyn til gruppering: Primæreiningane er sjølforsynte divisjonar, som samlar alle aktivitetar som inngår i leveransen til eit forretningsområde (M-einingar). Det er ikkje innslag av dobbel autoritet. I drøftinga av organisasjonsformer som ligg mellom desse to "reine" formene, vert det ikkje alltid skilt klart mellom variablane gruppering

¹⁵. Drøftinga av L-forma er klart inspirert av og ligg nær opp til Colbjørnsen (1992) si begrepsfesting av marknadsmatrissa.

av einingar og innslag av dobbel autoritet. Her vil vi leggja vekt på å drøfta dei to kvar for seg.

Når det gjeld prinsipp for gruppering er dei to formene vi har peika på reine line-organisasjonar. Mellom desse to ytterpunkta vil ein finna ulike line/stabs organisasjonar og organisasjonar der ein har sideordna funksjons- og marknadsbaserte avdelingar i lina. Empirisk vil vi venta å finna ei rekkje organisasjonar, der dei marknadsbaserte einingane ikkje er heilt sjølforsynte, og viktige stabsoppgåver vert utført sentralt. Eksempel på typiske stabsavdelingar er juridisk avdeling, personal- og finansavdeling. Rasjonalet for dette vil gjerne vera å utnytta stor-driftsfordeler eller sikra lik handsaming av dei tilsette. På den andre sida vil ein i organisasjonar med i hovudsak funksjonsbaserte einingar, også kunna ha M-einingar med ansvar for eit produkt eller prosjekt.

Allen (1978) har vist at det som vert omtalt som divisjonaliserte foretak - som byggjer på gruppering etter forretningsområde-omfattar eit empirisk mangfold ut frå ulike kombinasjonar av organisatoriske variable. Ein sentral variabel er M-einingane sin grad av sjølforsyning. Graden av sjølforsyning er høg viss ein innanfor M-einingane finn det personell og dei ressursar som trengs for å operera i deira spesifikke produkt-marknads omgivingadar. I den reine marknadsbaserte organisasjonen vil kvar M-eining ha full sjølforsyning. Di fleire oppgåver som vert utført av sentrale stabar, funksjonseiningar eller andre marknadsbaserte divisjonar di lågare grad av sjølforsyning vil M-einingane ha.

Ut frå dette vil prinsipp for gruppering av primæreiningar verta sett som eit kontinuum. Ytterpunkta er organisasjonar basert berre på F-einingar på den eine sida, og dei som er bygd opp av sjølforsynte M-einingar på den andre. Dette opnar for at ein kan finna organisasjonar der dei to prinsippa er i "balanse", dvs. at ein finn både store F- og M-einingar på det hierarkiske nivået under toppleiinga i organisasjonen.

I kapittel 3 vart det skilt mellom kontaktformer på tvers av eit einheitleg hierarki, og matriseorganisering. Matriseorganisering er eit brot med prinsippet om eit einheitleg hierarki:

"By using a matrix structure, the organization avoids choosing one basis of grouping over another; instead it chooses both. ... But in so doing, the organization sets up a dual authority structure. As a result, matrix structure sacrifices the principle of unity of command" (Mintzberg 1979: 169-170, mine uthevingar).

Matriseorganisering vert altså definert ved:

- * ein kombinasjon av to prinsipp for gruppering, som oftast marknads- og funksjonsprinsippet, og
- * dobbel autoritet, der avdelingsleiarar rapporterer til to overordna.

Galbraith (1973) og Mintzberg (1979) ser på matrise-organisering og ulike kontaktformer som eit kontinuum, som figur 5.1. viser. Denne typologien medfører imidlertid at ein overser ei potensielt viktig form for organisering. Typane 1-4 og 6-9 i figur 5.1. viser til kontaktformer som supplement til eit einheitleg hier-

Figur 5.1. Eit kontinuum av laterale strukturar

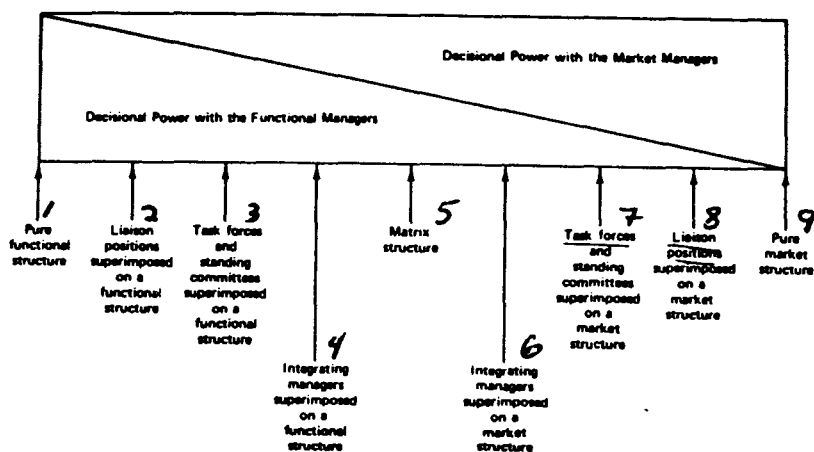


Figure 10-5. A Continuum of Liaison Devices (similar to Galbraith, 1972, p. 188)

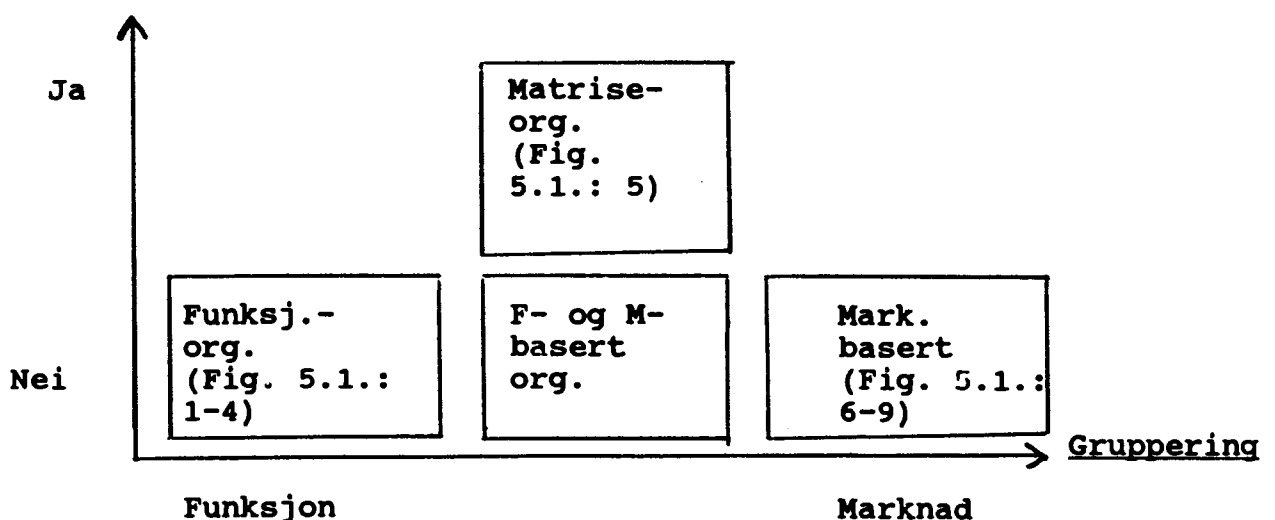
Kjelde: Mintzberg 1979: 176.

arki. Dei byggjer alle på eit dominerande prinsipp for gruppering; 1-4 på funksjonsprinsippet, 6-9 på marknadsprinsippet. Matriseorganisering (5) skil seg frå dei andre på to punkt; kombinasjonen av F- og M-einingar og dobbel autoritet. Typologien er ufullstendig fordi den ikkje omfattar organisasjonar der viktige M- og F-einingar finst på samme hierarkisk nivå, der det ikkje er innslag av dobbel autoritet. Dette går fram av figur 5.2. der vi identifiserer slike "F- og M-baserte" organisasjonar.

Altså: Organisasjonsteoretikarar generelt, og Galbraith (1973) og Mintzberg (1979) spesielt, har dermed oversett ei potensielt viktig organisasjonsform. Child nemner rett nok "mixed structures (that) incorporates different logics of grouping activities side by side" (Child 1984: 97), og viser til Allen (1978) sitt begrep om lite sjølforsynte divisjonar og Channon (1978) sin "nøkkel-funksjon" struktur. Systematisk forskning som vektlegg organisasjonar utan dobbel autoritet som kombinerer dei to prinsippa for gruppering manglar imidlertid. I figur 5.2. vert det gitt ei oversikt over viktige organisasjonsformer, ut frå dimensjonane gruppering og innslag av dobbel autoritet.

Figur 5.2.: Organisasjonsformer: Oversikt

Innslag av
doppel autoritet



Typologien ovanfor byggjer på ei klassifisering ut frå to dimensjonar ved den hierarkiske strukturen. Vi har identifisert organisasjonar som kombinerer funksjons- og marknadsprinsippet som eit lite utforska emne. For å utvikla dette til eit begrep om ei organisatorisk form vil vi trekkja inn trekk ved økonomisk organisering. Rasjonalet for dette er:

Divisjonalisert form er ei viktig organisasjonsform (Mintzberg 1979, Williamson 1975). Denne forma er definert ved gruppering etter forretningsområde, der kvar divisjon (M-eining) har eit resultatansvar for produkt og økonomi. I si reine form er denne organisasjonsforma samansett av sjølforsynte (jfr. Allen 1978) overskots-sentra. For organisasjonar der F- og M-einingar eksisterer "side ved side" kan vi stilla spørsmålet om kva status desse einingane har som økonomiske resultateiningar. For det andre: Korleis vert den transaksjonsmessige avhengigheit mellom F-einingane og M-einingane handtert?

Vancil (1979) studerte organisasjonar der M-einingane var ikkje-sjølforsynte overskots-sentra. Leiaren for M-einingane er ansvarleg for resultatet for eit forretningsområde, men har ikkje hierarkisk myndigheit over viktige ressursar og bidragsytarar til det produktet som vert levert til dette forretningsområdet. M-einingane kjøper innsatsvarer og/eller tenester frå andre einingar i organisasjonen. Der M-einingane er ikkje-sjølforsynte overskots-sentra vil ein venta økonomiske transaksjonar mellom F- og M-einingar. F-einingar vil dermed selja varer og tenester til M-einingar som treng desse leveransane for å levera eit produkt til sitt forretningsområde. Det vil vera stor transaksjonsmessig avhengigheit mellom F- og M-einingar. For å få ei betre styring og synleggjering av kostnader, kan F-einingane og vera resultat-sentra, i form av kostnads-sentra eller null-overskotssentra (Hansen 1988, Kaplan & Atkinson 1989). M- og F-einingar kan vidare vera delt opp i nye resultat-sentra. Begrepet interne marknader (Eccles og White 1988, Kaplan & Atkinson 1989, Colbjørnsen 1992) viser til at prismekanismen kan vera viktig også ved transaksjonar mellom einingar i ein organisasjon, og ikkje berre mellom organisasjonar.

Ved å utfylla dei to variablane knytta til hierarkisk struktur med trekk ved økonomisk organisering kan vi no definera ei organisatorisk form, L-forma¹⁶:

1. Hierarkisk gruppering: Kombinasjon av funksjons- og marknads prinsippet.

Organisasjonen er delt inn i sideordna marknadsbaserte og funksjonsbaserte einingar. M-einingane har til oppgåve å levera eit sluttprodukt til eit avgrensa forretningsområde, definert ut frå produkt, kundegruppe og/eller geografisk marknad. F-einingane har til oppgåve å utføra likearta oppgåver som bidreg til sluttproduktet for to eller fleire forretningsområde. Nivået under toppleiinga består dermed av leiarar som er ansvarlege for produkt-kvalitet og økonomisk resultat for kvart sitt forretningsområde, og leiarar som er ansvarlege for felles oppgåver på tvers av forretningsområde.

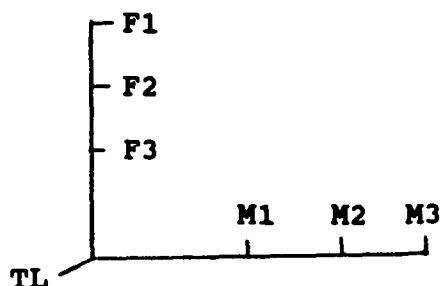
2. Hierarkisk autoritet: Enkle rapporteringsliner

Det er ikkje innslag av dobbel autoritet på dette nivået i hierarkiet. Dei som rapporterer til leiarar for M- og F-einingar rapporterer berre til ein overordna. Organisasjonen byggjer på prinsippet om eit einheitleg hierarki ("unity of command"). Dette utgjer forskjellen frå ein matriseorganisasjon.

3. Økonomisk organisering: Resultateiningar

Organisasjonen er delt opp i økonomiske resultateiningar, som fell saman med F- og M-einingane. Leiaren for resultateiningane er ansvarlege for kvaliteten til dei varer og tenester ein

¹⁶. Begrepet L-forma har oppstått slik: Vi teiknar eit organisasjonskart med F-einingar langs ein akse og M-einingar langs den andre. Snur vi aksa 90 grader får vi ein L.



leverer til andre einingar internt og til eksterne kundar. M-einingane er overskotssentra, medan F-einingane har status som kostnads- eller nulloverskots-sentra.

4. Økonomisk organisering: Interne transaksjonar

M-einingane har liten grad av sjølforsyning. Viktige bidrag til sluttproduktet vert utført i F-einingane som leverer internt til M-einingane. Det er omfattande økonomiske transaksjonar og dermed stor transaksjonsmessig avhengigheit mellom F- og M-einingar. Når det gjeld vilkår for interne transaksjonar, kan det vera variasjon med omsyn til val av transaksjonspartnar og korleis prisen vert fastsett (Eccles og White 1988, Edgren et.al. 1983).

Denne begrepsfestinga byggjer på variablar og organisatoriske kjenneteikn både frå situasjonsteori/tradisjonell designteori (Thompson 1967, Galbraith 1973, Mintzberg 1979), og litteratur om økonomisk organisering (Williamson 1985, Vancil 1979, Eccles og White 1988, Colbjørnsen 1992) og økonomisk styring (Hansen 1988, Kaplan & Atkinson 1989).

Ut frå ein instrumentell normativ synsvinkel kan kombinasjonen av dei to prinsippa for gruppering sjåast som eit uttrykk for at ein prøver å utnytta stordriftsfordeler på den eine sida og ivareta omsynet til samordning og tilpassing i høve til forretningsområdet på den andre (jfr. Colbjørnsen 1992). Å kombinera marknads- og funksjonsprinsippet for gruppering kan vera eit organisatorisk svar på utfordringane knytta til produkt-line og prosess-avhengigheit. Synleggjering og kontroll med kostnader og inntekter ligg bak oppretting av resultateiningar, medan interne økonomiske transaksjonar gjev eit potensiale for effektivitet gjennom bruk av prismekanismen eller endre marknadsliknande verkemiddel (Colbjørnsen 1992, Kaplan & Atkinson 1989).

For å forklara eksistensen av faktiske organisasjonar som ligg nær opp til L-forma, vil modellen om leiar-styrt tilpassing - der beslutningstakarane ressonnerer som i avsnittet ovanfor - vera ei mogeleg forklaring blant fleire. Vi peika i kapittel 4 på politiske og prosessuelle tilnærmingar som alternative forklarings-

gar på utforming av struktur. Vi kan kort skissera korleis eit perspektiv som vektlegg interesser og konflikt kan vera fruktbart.

Utforming av M- vs. F-einingar omhandlar administrative grenser mellom organisatoriske einingar. Endring i retning av L-form (frå M-dominerte eller F-dominerte organisasjonar) vil kunna utfordra etablerte posisjonar, statusar og maktforhold i einingane. Dette vil kunna aktivisera interesser til forsvar av eigne einingar, og motsetningar i organisasjonen (Pfeffer 1981, Dawson 1986). Organisasjonsendring i retning av L-form vil dermed kunna føra til intra-organisatorisk konflikt.

Tar vi L-forma som gitt vert ei viktig problemstilling forholdet mellom ansvar og myndigheit. Her ligg og ei potensiell kjelde til intra-organisatorisk konflikt. Leiarane for M-einingane er ansvarlege for leveransen til eit forretningsområde utan å ha hierarkisk myndigheit over store deler av dei ressursar som vert krevd for å produsera og selja sluttproduktet. Di mindre grad av sjølforsyning, di større vert misforholdet mellom ansvar og myndigheit. Vancil uttrykkjer dette slik:

"When a profit centre manager wants to make a change that will improve the adaptability of his products in their competitive environments, he must persuade other managers, who have functional authority over the resorces that will be affected, to modify their operating routines in order to accomodate the proposed change. The profit manager's responsibility for adaptability is clear, but his responsibility exceeds his authority to effect change" (Vancil 1979: 45).

I L-forma vil det vera stor produkt-line avhengigheit knytta til økonomiske transaksjonar mellom sideordna einingar. Den resultatansvarlege i M-einingane kan ikkje som i den reine divisjonsorganisasjonen ivareta produkt-line avhengigheit vertikalt gjennom hierarkiet, men må øva innflytelse "på tvers av" hierarkiet. I fråvere av administrative mekanismar må ein søkja andre verkemiddel for påverknad av "produsentane" i F-einingane. I ein situasjon der M-einingane går inn for endringar som får

store konsekvensar for F-einingane - f.eks. endringar som vil medføra reorganisering, krav om effektivisering, eller betre kvalitet på interne leveransar - vil det ofte vera vanskeleg å påverka handlingar og tiltak i F-einingane. Dette kan føra til motsetningar og konflikter i organisasjonen.

Bruk av ulike kontaktformer kan vera eit alternativ for samordning, handtering av inter-departemental konflikt og påverknad på tvers av administrative grenser i L-forma. Eit interessant spørsmål er kva laterale strukturar som finst for å ivareta transaksjonsmessig avhengigheit mellom F- og M-einingar.

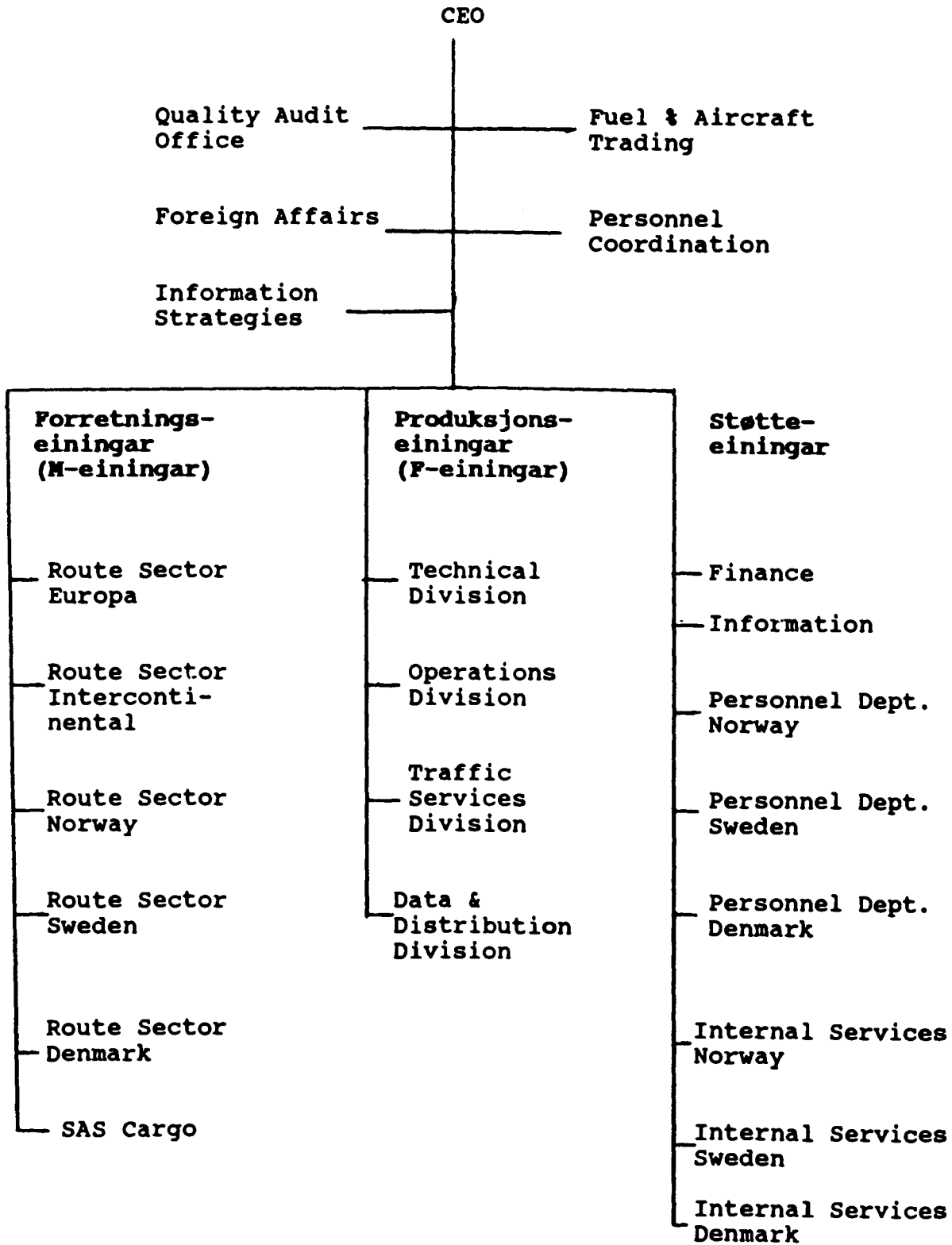
5.3. SAS Airline som L-form

Makro-strukturen i SAS Airline låg i perioden 1986-1990 nær opp til det vi har definert som ei L-form. Figur 5.3. viser flyselskapet sin makro-struktur i juni 1989. I den aktuelle tidsperioden fann det berre stad få endringar i denne. Vi ser at det er store M- og F-einingar på nivået under toppleiinga. Dei seks forretningseiningane har til oppgåve å levera eit sluttprodukt til kvart sitt avgrensa forretningsområde, og kan klassifiserast som M-einingar. Samtidig må ein kjøpa tenester internt frå produksjonseiningane (F-einingane). Interne leveransar utgjorde omlag 40 % av kostnadene for dei nordiske rutesektorane i perioden. I det fylgjande vil vi beskriva M- og F-einingane i større detalj, og kort gå inn på dei nasjonale personalavdelingane sin rolle i organisasjonen.

5.3.1. M-einingar: Rutesektorar

Dei seks M-einingane i SAS Airline er alle overskots-sentra og flyselskapet sine primære resultateiningar. M-einingane er ansvarlege for å nå økonomiske og andre målsetjingar som er formulert av leiinga i SAS Airline. Dei fem rutesektorane leverer likearta produkt - flyreiser, primært til forretningsreisande til geografisk avgrensa forretningsområde. RS Norge, RS Sverige

Figur 5.3. SAS Airline: Makro-struktur juni 1989



Kjelde: SAS Airline Organization Guide, juni 1989.

og RS Danmark er ansvarleg for innanriksliner i dei tre skandinaviske landa. RS Europa er ansvarleg for liner mellom dei skandinaviske landa og andre destinasjonar innan Europa. RS Interkontinental er ansvarleg for interkontinentale liner. SAS Cargo leverer frakt-tenester, som langt på veg er eit biprodukt, i og med at trafikkprogrammet vert styrt av dei forretningsreisande sin etterspørsel.

Ut frå Colbjørnsen (1992) kan M-einingane i SAS Airline sjåast som eit eksempel på "speilbildeprinsippet". Dette viser til at når ein del-marknad reiser særigne informasjonsbehov m.o.t. å imøtekomma kundane sine krav til pris og kvalitet, bør det finnast ei eining som er retta inn mot denne del-marknaden. I flyselskapet vert ein stilt ovanfor forskjellige utfordringar på dei ulike geografiske marknadene for passasjerar, noko som vil tilseia oppretting av geografiske M-einingar (+frakt).

Vi konsentrerer oss no om RS Sverige, RS Norge og RS Danmark. Tar vi utgangspunktet i leiar-rolla for rutesektorane er oppgåver og ansvarsområde nær identisk. I SAS Airline Organization Guide heiter det (for alle rutesektorar):

"Responsibilities

Route Sector ... is:

- responsible for reaching the goals set up by the SAS Airline COO.
- responsible for the route results for passenger routes within ...
- responsible for passenger sales results within ...
- administrative responsible for all activities and resources within the Route Sector.
- responsible for coordinating activities with other units when necessary" (SAS Airline Organization Guide 1989, mine uthevingar).

Når det gjeld ansvaret for resultatet for innanriksruter, omfattar dette både økonomisk resultat og om ein oppfyller kvalitetsmål (f.eks. punktligheit, service). Dette tilsvarar primæroppgåva for M-eininga i L-forma. Administrativt ansvar er i SAS Airline Organization Guide definert slik:

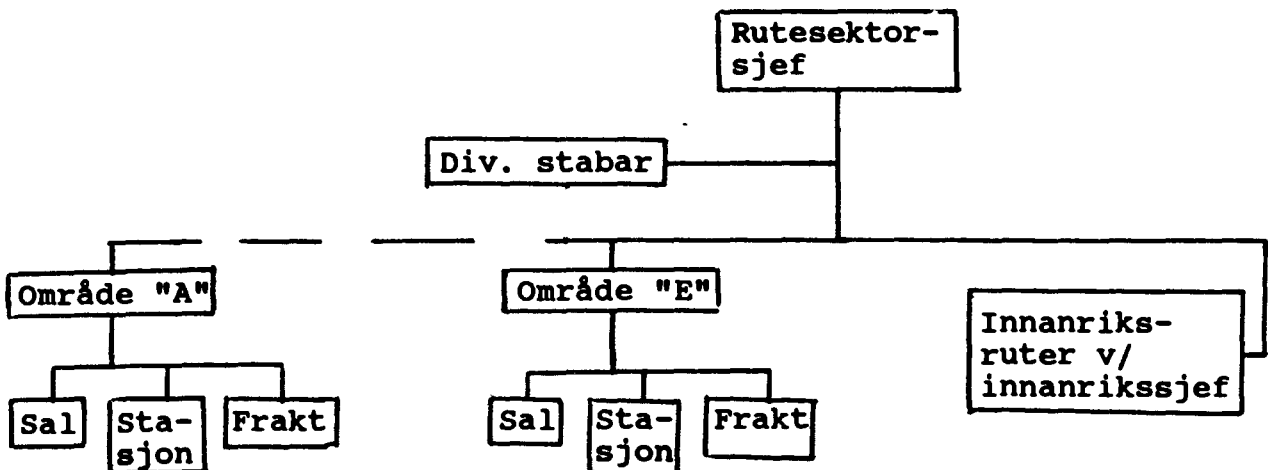
"Administrative responsibility means responsibility for how resources are spent and distributed within a unit, e.g. for costs as well as for personnel" (SAS Airline Organization Guide 1989).

Dette vil tilsvare vårt begrep om hierarkisk myndighet. Det administrative ansvaret medfører at dei som er direkte underordna RS-sjef i hierarkiet rapporterer berre til RS-sjef. Sals-ansvaret medfører at leiinga for ein rutesektor - som RS Norge - er ansvarleg for alt sal av flyreiser i Norge, inkludert sal av billetter til reiser innanfor andre forretningsområde. Leinga for RS Norge, RS Sverige og RS Danmark har dermed i utgangspunktet ei tredobbel leiar-rolle. I tillegg til å vera resultatansvarleg for eit forretningsområde og administrativt ansvarleg for visse ressursar, aktiviteter og tilsette, har vedkommande eit salsansvar på tvers av forretningsområda. Å ivareta desse leiaroppgåvene krev stor kapasitet og opnar for rolle-konflikter og mål-konflikt mellom linerresultat og sals-mål.

Resultatansvaret for innanrikslinene er delegert til ein innanrikssjef. Denne rolla medfører eit resultat- og produktansvar for innanriksliner utan hierarkisk myndighet over "producentane". Innanriksjefen er ansvarleg for å kjøpa inn leveransar frå F-einingane; stasjonstenester (berre hovudflyplass), teknisk vedlikehald, pilot og kabin-tenester, data-og distribusjons-tenester. I dei økonomiske transaksjonane mellom produserande einingar og rutesektor er innanriksjefen kunde. Personen i denne stillinga har dermed eit ansvar for å ivareta rutesektoren sine interesser som mottakar av interne leveransar i høve til F-einingane. Innanfor rutesektoren har innanriksjefen ei viktig oppgåve i å sikra at aktiviteten i dei ulike områda ivaretar omsynet til kvalitet og kostnadseffektivitet. Dette skjer utan at innanrikssjefen er områdesjefane sin direkte overordna.

I figur 5.4. vert det gitt ei forenkla oversikt over den hierarkiske strukturen i RS Norge og RS Sverige, som er nær identisk. I tillegg til eininga som ivaretar produkt- og resultatansvaret, byggjer den hierarkiske strukturen i M-eininga på ei geografisk inndeling i område (5 i Sverige, 6 i Norge).

**Figur 5.4. : Hierarkisk struktur RS Norge og RS Sverige
1986-1990**



Innanfor kvart område finn ein einingar med ansvar for ulike funksjonar; sal, stasjonstenester (unntak Stockholm og Oslo) og frakt.

5.3.2. F-eining: Teknisk divisjon

Teknisk divisjon utfører ettersyn, vedlikehald og andre tekniske tenester. Divisjonen si primær oppgåve er å selja tekniske tenester til rutesektorane i SAS Airline. Overskotskapasitet kan nyttast til å selja tenester eksternt. I 1989 utgjorde dei interne leveransane det doble av salet av tenester eksternt. Divisjonen er ansvarleg for at:

"... all Technical Division products and services satisfy safety, service and quality requirements and are delivered at right place, in right quantity, at right quality and at the price agreed upon" (SAS Airline Organization Guide 1989).

At tekniske tenester vert samla i ei F-eining og ikkje er fordelt på dei einskilde rutesektorane vert begrunna med stordriftsfordeler. Viss kvar av forretningseiningane skulle vore sjølforsynt med teknisk vedlikehald ville dette ha medført tap av

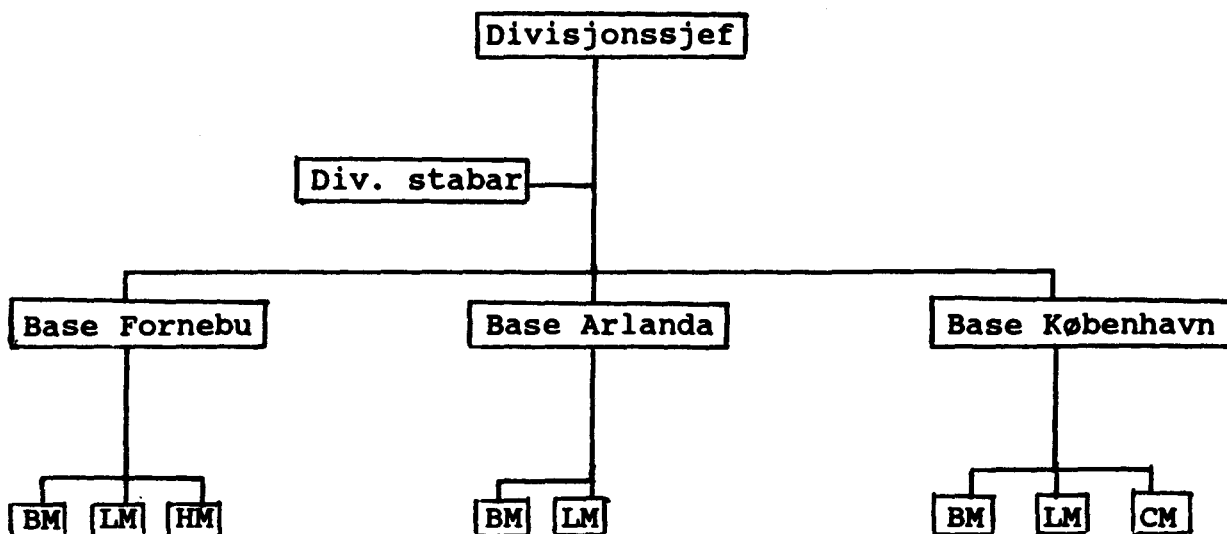
stordriftsfordeler, i form av ekstra utgifter til hangarar og anna utstyr, og vanskar med å få til den nødvendige faglege spesialisering (jfr. Colbjørnsen 1992).

Før 1989 var den hierarkiske strukturen i divisjonen basert på ei geografisk inndeling (figur 4.5.). Teknisk divisjon var bygd opp rundt tre basar - Fornebu, Arlanda og Kastrup - der leiarane for kvar base rapporterte til divisjonssjef. Leiaren for Base Fornebu var ansvarleg for leveransar til RS Norge (jfr. begrepet om transaksjonsmessig avhengigheit) samtidig som ein samordna aktivitetene med andre norske einingar særleg med omsyn til personalpolitikk, arealutnytting og tilhøvet til styresmaktene (nasjonal avhengigheit).

Frå januar 1989 vert den hierarkiske strukturen i Teknisk divisjon endra. Divisjonen får ei inndeling som tilsvarar SAS Airline sin makro-struktur. Dette går fram av figur 5.6. Det vert oppretta nye resultateiningar som er ansvarlege for dei tenestene divisjonen sel internt og eksternt. Dette er M-einingar internt i Teknisk divisjon - "Fleet Management" (FM) - som leverer tenester knytta til ulike flytypar. Dei tre M-einingane - FM DC9, FM Boenig 767, FM DC-10 - kjøper på si side tenester frå dei fire produksjonseiningane eller F-einingane internt i Teknisk divisjon; Line Maintenance, Base Maintenance, Component Maintenance, Heavy Maintenance. Teknisk divisjon vert dermed ei L-form internt i SAS Airline.

For å ivareta den nasjonale samordninga vert det oppretta ei rolle som regional teknisk koordinator (RTC). I denne rolla inngår eit administrativt ansvar for leing av støttefunksjonar på nasjonalt nivå, og oppgåver som stadfortredar for divisjonssjefen med eit særleg ansvar for å samordna personalpolitikken innan Teknisk divisjon i kvart land. Den regionale tekniske koordinatoren skal representera Teknisk divisjon internt i SAS Airline - særleg i samband med personalspørsmål - og eksternt i høve til styresmakter og massemedia. Etter omorganiseringa av divisjonen får ein dermed eit skilje mellom oppgåvene knytta til transaksjonsmessig og nasjonal avhengigheit. Rolla som produkt-

Figur 5.5. Teknisk divisjon: Hierarkisk struktur 1988



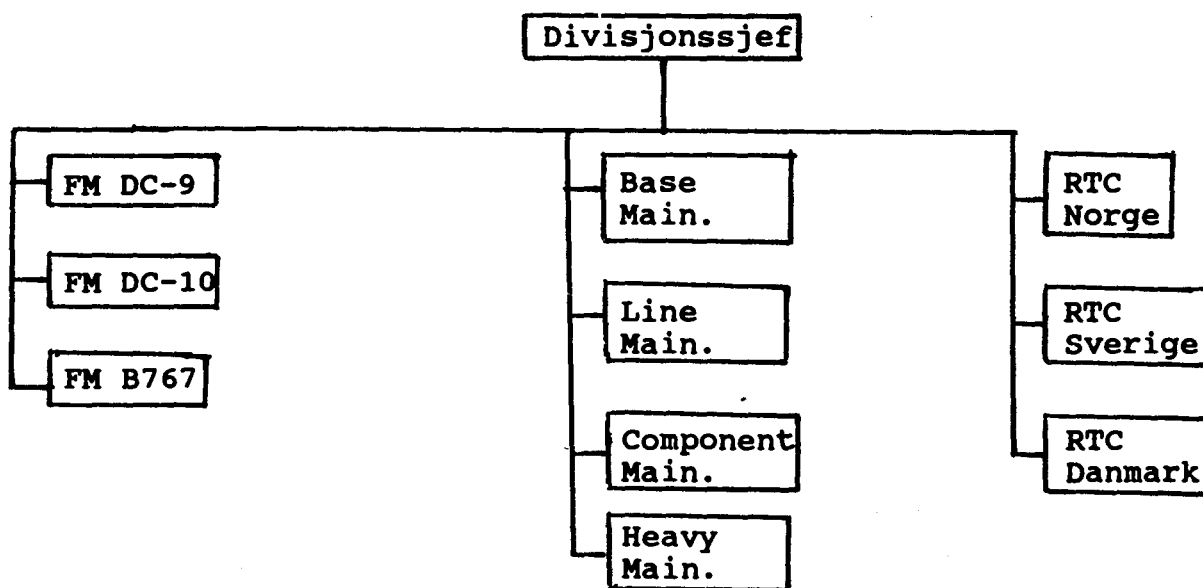
BM: "Base Maintenance" (vedlikehald hangar)

LM: "Light Maintenance" (lett vedlikehald)

CM: "Component Maintenance" (komponentar)

HM: "Heavy Maintenance" (tungt vedlikehald)

Figur 5.6. Teknisk Divisjon: Hierarkisk struktur 1989.



ansvarleg og leverandør av tekniske tenester internt - leiarar for "Fleet Management" - vert skilt frå rolla som nasjonal koordinator (RTC).

5.3.3. F-eining: Operativ divisjon

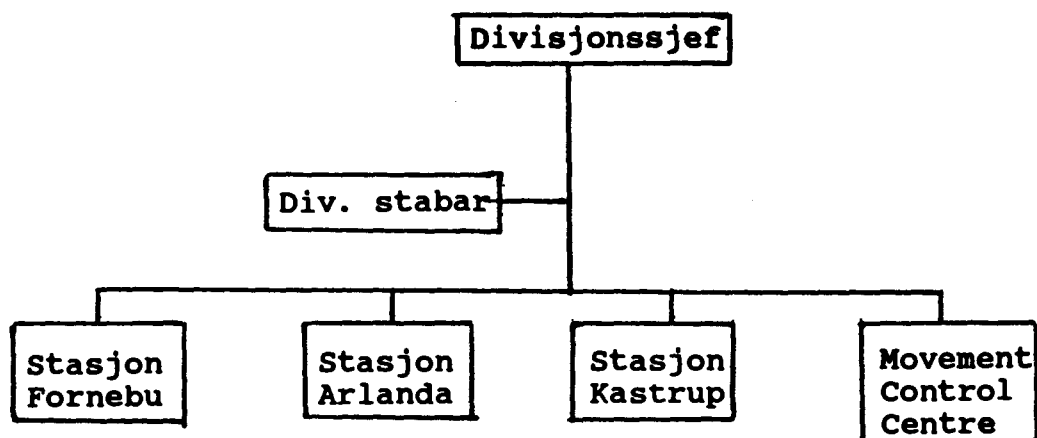
Operativ divisjon har som hovudoppgåve å levera tenester utført av pilotar og kabinpersonale. Divisjonen sel primært tenestene internt i SAS Airline. Begrunnelsen for Operativ divisjon er knytta til opplæring, utnytting og samordning av pilotar og kabinpersonale. Stordriftsfordelene ligg primært i å kunna disponera mannskapa på tvers av forretningsområda, noko som gjev mindre personalkostnader enn alternativet med sjølforsynte M-einingar (jfr. Colbjørnsen 1992).

Pilotar og kabinpersonale har liten forankring i nasjonale organisasjonseiningar. Det er avdeling for Flight Operations sentralt i Stockholm som sel operative tenester til rute-sektorane. Løna for pilotar og kabinpersonale vert og fastlagt sentralt. Dette skjer i forhandlingar mellom Operativ divisjon og fagforeiningane. Den nasjonale dimensjonen er såleis av liten betydning for Operativ divisjon. Divisjonen er ei sentralisert F-eining, utan nasjonalt baserte underavdelingar. Ein har istaden to nasjonale koordinatorar i kvart land, ein for kabinpersonalet og ein for flygarar.

5.3.4. F-eining: Trafikk Service divisjon

Trafikk Service-divisjonen (TSD) har som hovudoppgåve å utføra stasjonstenester på hovudflyplassane, medan slike tenester inngår i områda (i rutesektorane) sine oppgåver på dei andre flyplassane. Stasjonstenestene er knytta til innsjekk, avgang, ankomst, bagasjehandtering og bakketransport. TSD leverer primært internt til rutesektorane. Begrunnelsen for å samla bakketenestene på hovudflyplassane i ein eigen divisjon, er den betydninga desse har som knutepunkta i flyselskapet sitt rutenett. Ein ville

Figur 5.7. Trafikk Service divisjon: Hierarkisk struktur



realisera ein strategisk synergi (jfr. Colbjørnsen 1992): Ei samordning av aktivitetene på hovudflyplassane kunne ha positive verknader for rutenettet totalt sett.

TSD er i hovudsak gruppert etter geografi. Stasjon Fornebu, Stasjon Arlanda og Stasjon Kastrup er resultatiningar og utgjer saman med Movement Control Centre (oversikt og kontroll med trafikken i SAS Airline) dei viktigaste einingane i divisjonen. Dette går fram av figur 5.7.

5.3.5. F-eining: Data og Distribusjon divisjon

Data og Distribusjon-divisjonen (DDD) er den minste av dei fire leverande divisjonane. Hovudoppgåva er å utvikla distribusjons- og reservasjonssystem, og levera datatenester. Divisjonen sel primært sine tenester internt. Einingane for distribusjon og reservasjon er knytta tett opp til flyselskapet sin strategi og aktivitetene vert utført sentralt i Stockholm. I periode 1986-1989 var det tre dataavdelingar, alle med staus som resultatiningar: SAS Data Norge, SAS Data Sverige og SAS Data Danmark.

5.3.6. Personalavdelingar

Av støtte-einingane (jfr. figur 5.3.) er dei nasjonale personalavdelingane av interesse. Dei arbeider med personalspørsmål i vid forstand på nasjonal basis, og har det formelle arbeidsgjevaransvaret for dei tilsette i Norge, Sverige og Danmark. Dei tre personalavdelingane fangar opp ein tredje dimensjon av gruppering i SAS Airline; inndeling av dei tilsette etter kva nasjon dei er tilsett. Dette viser til dei tilsette sin nasjonale forankring i arbeidsgjevar-arbeidstakarforholdet. Dei tilsette "på bakken" i Norge er omfatta av det kollektive avtaleverket mellom respektive norske fagforeiningar og arbeidsgjevaren/norsk personalavdeling.

Personalavdelinga i Norge, Sverige og Danmark har identiske oppgåver og:

"handles overall personnel policies, personnel development and personal administration in (country); carries out central wage and salary negotiations for ground personnel, and in this connection, ensures the coordination with salary agreements for flight personnel; handles the consultations and central contacts with personnel organizations as well as with employers associations; establishes policies for, and coordinates negotiations strategies, wage and salary plans, wages and salaries as well as conditions of employment;...; handles labour market conflicts..." (SAS Airline Organization Guide 1989).

Personalavdelingane ivaretar såleis arbeidsgjevarfunksjon, lønnsforhandlingar og andre personaloppgåver for rutesektorane, TSD, Teknisk Divisjon og DDD på nasjonal basis, medan dette er meir sentralisert for Operativ divisjon. Personaldirektørane i Norge, Sverige og Danmark rapporterer til Airline-sjefen, medan den sentrale avdelinga for Personal-koordinering fungerer som eit støtte-og informasjonsorgan for dei nasjonale Personalavdelingane.

5.3.7. Samanfating

SAS Airline har i perioden 1986-1990 trekk som samsvarar godt med L-forma. For det fyrste har ein seks M-einingar og fire F-einingar som er "tunge" både når det gjeld omsetjing og talet på tilsette. M-einingane kan begrunnast ut frå ulike utfordringar i kvar del-marknad. F-einingane er i hovudsak begrunna ut frå stordriftsfordeler ved å samla likearta oppgåver på tvers av forretningsområde i ei eining. Det er ikkje innslag av dobbel autoritet; dei som rapporterer til sjefar for M- og F-einingar rapporterer berre til ein overordna. M- og F-einingar er sideordna. M-einingane kjøper tenester frå F-einingane, eller resultat-einingar innanfor desse. Dei interne leveransane utgjer ein stor del av M-einingane sine kostnader slik at M-einingane har middels grad av sjølforsyning. Både M- og F-einingar er økonomiske resultat-einingar.

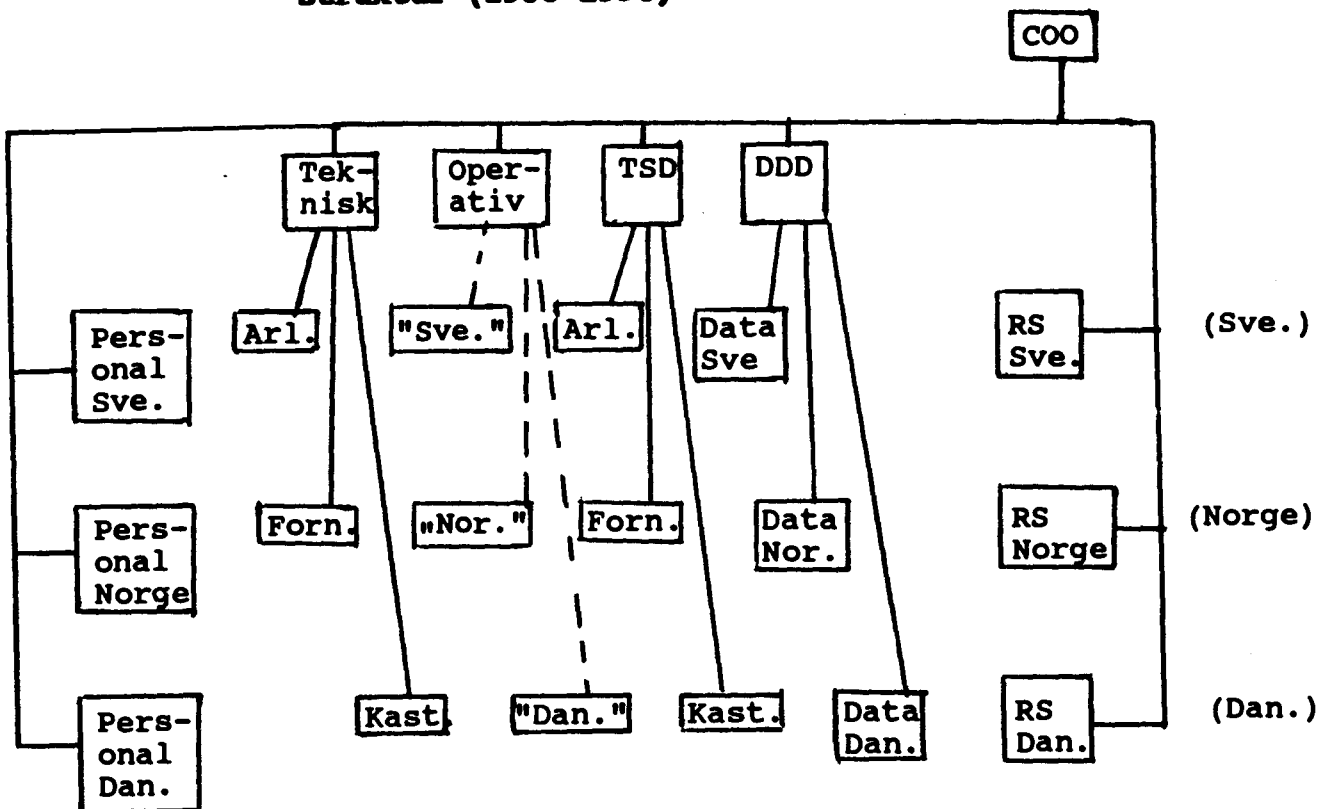
I tillegg til M- og F-einingar er dei nasjonale personalavdelingane sentrale for nasjonal samordning. Dei ivaretar visse personaloppgåver på tvers av M- og F-einingar på nasjonal basis.

Sidan SAS Airline er ei L-form vil vi venta å finna utfordringar knytta til manglande samsvar mellom ansvar og myndigheit, og innslag av motsetningar og intra-organisatorisk konflikt, som skissert i avsnitt 5.2. Makro-strukturen i SAS Airline utgjer og den organisatoriske konteksten for handtering av nasjonale spørsmål. Eit sentralt punkt er at ein i kvart land har likearta, sideordna organisatoriske einingar. Den hierarkiske strukturen vert dermed nær identisk sett ut frå kvart land (jfr. figur 5.8.). I kvart av dei tre landa finn ein:

- * Rutesektor (M-eining) med ansvar for produkt og økonomisk resultat som er retta mot eit geografisk avgrensa forretningsområde.
- * Avdeling (resultat-eining) av Trafikk Service divisjon (F-eining) ved kvar hovudflyplass.

- * Avdeling (resultat-eining) av Teknisk divisjon (F-eining) ved kvar hovudflyplass (1986-1988), Regional Technical Coordinator for kvart land etter 1989.
- * Data-avdeling (resultat-eining), del av Data og Distribusjon divisjonen i kvart land.
- * Operativ divisjon er ikkje gruppert etter land, men ein har nasjonale koordinatorar i kvart land.
- * Nasjonale personalavdelingar som ivaretar arbeidsgjevarfunksjonen og ei rekkje personalspørsmål på tvers av avdelingar.

Figur 5.8. SAS Airline: Nasjonalt "tverrsnitt" av hierarkisk struktur (1986-1990)*



- * "Sve." osv. viser til nasjonale koordinatorar, og ikkje organisatoriske einingar på nasjonal basis. Nasjonal organisering av Teknisk divisjon blir endra i perioden, jfr. 5.3.2.

Desse trekka utgjer ein viktig bakgrunn for den empiriske analysen av kontaktformer på nasjonalt plan i kapittel 7 og 8. I kapittel 6 vert makro-strukturen i perioden 1986-1990 samanlikna med makro-strukturen i 1981-1985 og i 1991.

5.4. SAS Airline: Delvis samanfall mellom nasjonal og produkt-line avhengigheit

For å forstå korleis den nasjonale dimensjonen vart organisert på ulike tidspunkt er det viktig å peika på at det i SAS Airline er eit delvis samanfall mellom nasjonal avhengigheit og produkt-line avhengigheit i dei tre skandinaviske landa. Dette er eit stabilt trekk ved SAS Airline i perioden 1981-1991. Nasjonal avhengigheit er pr. definisjon "innramma" av nasjonale grenser. Nasjonal samordning omfattar samordning mellom tilsette og organisatoriske einingar innan kvart land. Produkt-line avhengigheit i Sverige, Norge og Danmark er delvis knytta til avhengigheit mellom einingar internt i dei tre landa. Bakgrunnen for dette er at SAS Airline har nasjonalt avgrensa forretningsområde og delvis stadbunden produksjon. Dette fører til at produksjonen av viktige - men ikkje alle - bidraga til produktet "norske innanlandske flyreiser" vert utført av produsentar i Norge. Tilsvarande gjeld også for Sverige og Danmark. Vi vil utdjupa dette med utgangspunkt i dei viktigaste einingane i perioden 1986-1990, jfr. føregåande avsnitt.

Stadbunden produksjon vil ein gjerne finna der produksjon og forbruk vanskeleg kan skiljast i tid og rom. Produkta kan dermed ikkje lagrast, og dei tilsette som samhandlar med kundane må befinna seg der dei er til eit kvart tidspunkt (Lovelock 1983). Av F-einingane i SAS Airline er dei tenestene som vert utført på stasjonane av ein slik karakter. Bakketenester (TSD) må utførast der kunden er, og er ikkje geografisk mobile.

Ein god del av den produksjonen som finn stad i Teknisk Divisjon er lite mobil geografisk. Ein skil mellom fire typar av tekniske tenester; dagleg vedlikehald for alle avgangar og ankomstar,

vedlikehald i hangar som hovudsakleg vert utført om natta, utskifting og vedlikehald av komponentar og totalsjekk av fly. Dei to fyrste typane av vedlikehald er nær knytta til flyselskapet sitt rutenett. Dette er tenester som vert utført kvar dag, og må utførast der flya er på eit kvart tidspunkt. Dette er svært stadbunden produksjon. Gitt SAS Airline sitt rutenett med Fornebu, Arlanda og Kastrup som knutepunkt for dei nasjonale innrikslinene, og den betydninga desse flyplassane har for andre liner, vil ein ha omfattande teknisk vedlikehald på kvar av dei tre flyplassane.

I tillegg til dette produksjonsmessige rammevilkåret for lokalisering kjem eit politisk argument. I samsvar med SAS sin eigarstruktur - 3/7 svensk, 2/7 dansk, 2/7 norsk - har ein i flyselskapet prøvd å fordela teknisk vedlikehald mellom landa. Dette vert uttrykt i retningslinene for Teknisk Divisjon:

"(Technical Division shall) secure a cost efficient distribution of activities between bases and departments within the division. General requirements for a reasonable balance between the three countries in total Airline operation shall be taken into account" (SAS Airline Organization Guide 1989).

Lokaliseringa av produksjonen er dermed delvis gjeven ut frå produksjonsmessige og politiske vilkår. Produksjonen er lite geografisk mobil i den forstand at ei rekkje aktiviteter retta mot dei respektive forretningsområda må utførast på Fornebu, Arlanda og Kastrup.

Når det gjeld datatenester er dette i utgangspunktet ikkje bunde geografisk. I praksis viser det seg at brukarar av datatenester kjøper desse frå dei respektive dataavdelingane i kvart land. Når det gjeld operative tenester, er denne stadbunden i den forstand at produksjonen finn stad der flyet er på eit kvart tidspunkt. Bemanninga kan imidlertid koma frå alle dei tre landa og vert organisert frå Flight Operations i hovudkvarteret, ikkje nasjonale avdelingar av Operativ divisjon.

Dei to formene for avhengigheit viser til ulike spørsmål der handlingar i ei eining har konsekvensar for andre einingar i organisasjonen. I SAS Airline er det delvis samanfall mellom dei einingar som er involvert i samordning i nasjonal spørsmål og samordning knytta til produkt-line avhengigheit. Det er avhengigheit i nasjonale spørsmål mellom rutesektorar, nasjonale avdelingar av F-einingar og personalavdeling. Det er transaksjonsmessig avhengigheit mellom rutesektorar og leverandørar, og operativ avhengigheit mellom dei einingar som samarbeider i den daglege "produksjon" av innanlandske flyreiser. Dette medfører f.eks. at det er begge typar avhengigheit mellom RS på den eine sida og dei nasjonale avdelingane av TSD, Teknisk (før 1989) og DDD.

Dette samanfallet opnar for at spørsmål knytta til ulike former for avhengigheit kan verta handtert gjennom dei samme organisatoriske strukturane. Begge typar av spørsmål kan i prinsippet verta handtert innanfor ei eining, eller gjennom laterale strukturar mellom einingar. Ved på denne måten å nytta organisatoriske strukturar for fleire formål, kan det vera eit potensiale for samordningsvinstar. Vi stiller spørsmålet: Har dei to typane av spørsmål sin motsats i to sett av strukturar i SAS Airline, eller vert dei handtert innanfor dei samme strukturane? Spørsmålet vert tatt opp i avsnitt 8.6, i samband med analysen av National Coordination Group. I tillegg kjem vi inn på dette i drøftinga av strukturelle alternativ i kapittel 6.

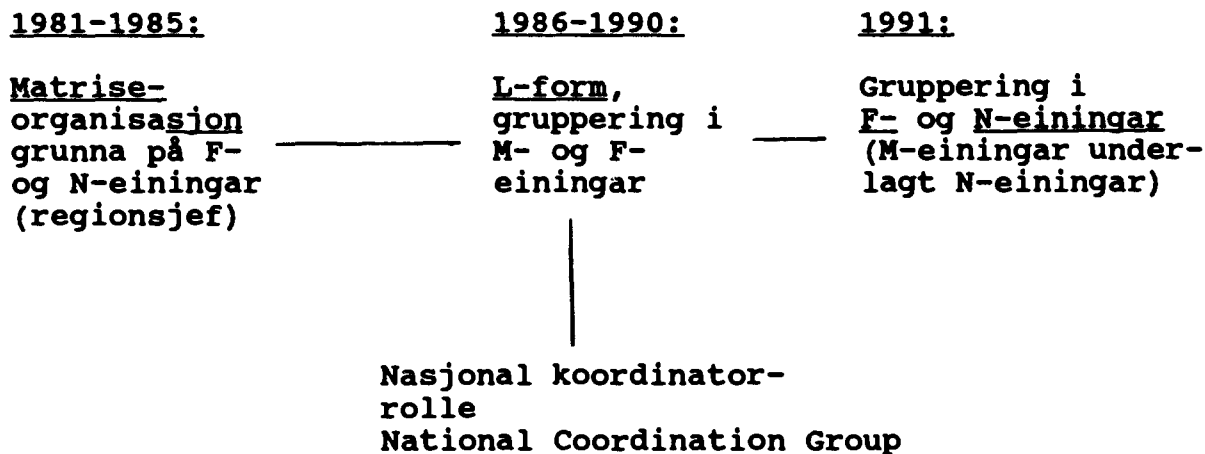
K A P I T T E L 6 :
M A K R O - S T R U K T U R I S A S
A I R L I N E 1 9 8 1 - 1 9 9 1

6.1. Innleiing

SAS Airline som organisasjon er utsett for spenningar knytta til dei tre formene for avhengigheit; prosess, produkt-line og nasjon, jfr. avsnitt 2.3. I kapittel 5 viste vi at makrostrukturen i perioden 1986-1990 bygde på ein kombinasjon av marknads- og funksjonsprinsippet. Dette kan sjåast som eit uttrykk for at prosess og produkt-line avhengigheit var prioritert framfor nasjonale samordningsoppgåver. I dette kapitlet utvidar vi tidsperspektivet, og går inn på korleis ein organiserte seg med omsyn til ulike former for avhengigheit frå 1981 til 1991. Figur 6.1. gjev ei fyrste oversikt. Kapitlet har som formål å:

- * Beskriva og samanlikna strukturelle alternativ for SAS Airline ut frå begrepa om makro-struktur og laterale strukturar. Organiseringa i perioden 1986-1990 vert samanlikna med organiseringa 1981-1985 og i 1991. Det vert lagt størst vekt på organiseringa av den nasjonale dimensjonen.

Figur 6.1.: Organisasjonsstruktur i SAS Airline 1981-1991



- * Drøfta endring i makro-struktur på to tidspunkt; vinter 1986 og desember 1990. Endring i laterale strukturar innan L-forma (1986-1990) vert analysert i kapittel 7 og 8.

Kapitlet er organisert slik: I avsnitt 6.2. beskriv vi makrostrukturen 1981-1985. Deretter drøftar vi endringa som fører fram til L-forma våren 1986 (6.3.). I avsnitt 6.4. beskriv vi kort laterale strukturar innan L-forma i perioden 1986-1990. Deretter drøftar vi endringa i desember 1990 og gjer greie for makrostrukturen i 1991 (6.5.). Ei drøfting av strukturelle alternativ og organisatoriske spenningar fylgjer i avsnitt 6.6 før vi samantfattar beskrivelsen av organisatorisk endring (6.7.).

6.2. Makro-struktur 1981-1985

Før 1981 var flyselskapet sin organisasjon bygd på fire hovudavdelingar; Teknisk/Operativ avdeling, Marknadsavdeling, Finansavdeling og Administrasjonsavdeling. Organisasjonen var sentralisert og prega av styring gjennom instruksar og reglar. Einingane var ikkje resultat-sentra og dei økonomiske styringsystema var lite utvikla. Den minste eininga der det var mogeleg å samanlikna inntekter og kostnader var SAS Airline totalt (Edstrøm 1984). På nasjonalt plan var rolla som regionsjef sentral.

I 1981 fann det stad ei omorganisering av flyselskapet. I staden for fire hovudavdelingar vart det oppretta seks divisjonar. Dei seks divisjonane var økonomiske resultateiningar og det fann stad omfattande interne transaksjonar mellom divisjonane. Synleggjering av økonomisk resultat og ein meir marknadsretta og desentralisert organisasjon vart framheva som sentrale siktemål med endringa. Fem av divisjonane var produserande divisjonar som hadde ansvaret for produksjon av deler av produktet på tvers av forretningsområda: Teknisk, Trafikk Service, Operativ, Administrativ og Data divisjon. I tillegg kjem ein Kommersiell divisjon med ansvar for utvikling og sal av flyselskapet sine produkt for alle forretningsområde. Kommersiell divisjon kjøpte tekniske,

operative og bakketenester frå dei produserande divisjonane. Dei seks einingane kan alle klassifiserast som F-einingar, i og med at dei har ansvaret for utføring av oppgåver på tvers av forretningsområde.

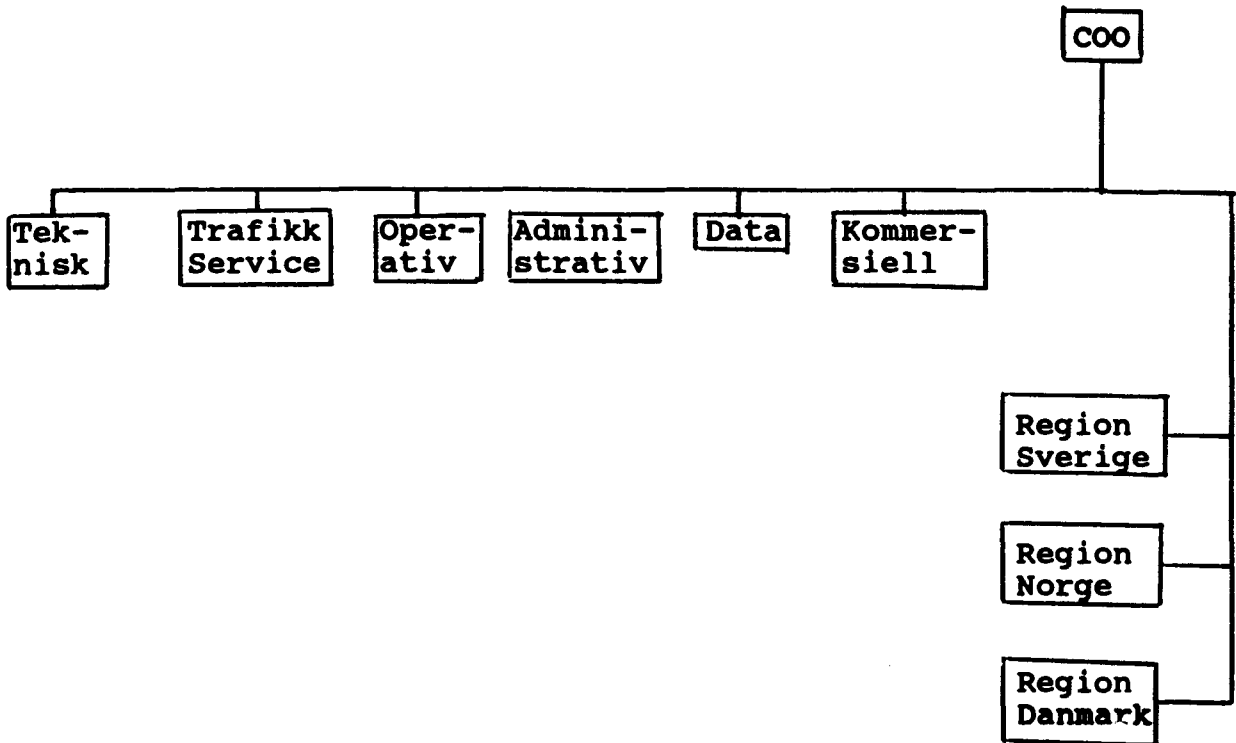
Den kommersielle divisjonen hadde imidlertid ei rekkje under-einingar, blant anna fem rutesektorar som var retta mot dei ulike geografiske marknadene for flyreiser. Som M-einingar skulle ein i rutesektorane fanga opp etterspurnaden for dei ulike kundegruppene og ha resultatansvaret innan kvart forretningsområde. Dette var ei klar endring i høve til situasjonen før 1981, då det forretningsmessige ansvaret ikkje var delt opp på forretningsområde:

"Typisk for denne perioden (før 1981) var for eksempel at tunge kommersielle beslutninger om for eksempel ruteprogram og opprettelse av nye ruter ble tatt av såkalte trafikkplanleggere i kombinasjon med noen som hadde ansvar for å regne ut markedsgrunnlaget. Men ingen enkelt person hadde ansvar for en total økonomisk effekt av en slik beslutning" (Gjertsen 1989).

Oppretting av rutesektorar (M-einingar) med resultatansvar, retta mot kvar sin del-marknad, var eit hovudtrekk ved endringane tidleg på 80-åra. Eit viktig poeng er imidlertid at M-prinsippet for gruppering ikkje ligg til grunn for primæreiningane, det hierarkiske nivået under toppleiar. Kommersiell divisjon er ei overbygning for M-einingane.

I den nye strukturen som vart innført frå 1981 heldt ein på stillinga som regionsjef. Dei rapporterte til toppleiar tilsvarende som leiarane for Kommersiell divisjon og produserande divisjonar. Leiaren for dei nasjonale avdelingane av divisjonane (for eksempel Stasjon Fornebu i Trafikk Service divisjonen) sto i mesteparten av perioden ansvarleg både ovanfor divisjonssjef og norsk regionsjef. SAS Airline låg dermed nær opp til ein matrise-organisasjon, der einingane bygde på to prinsipp for gruppering - funksjon og nasjon - og det var viktige innslag av dobbel autoritet. Makro-strukturen er vist i figur 6.2.

Figur 6.2.: SAS Airline: Makro-struktur 1981-1985

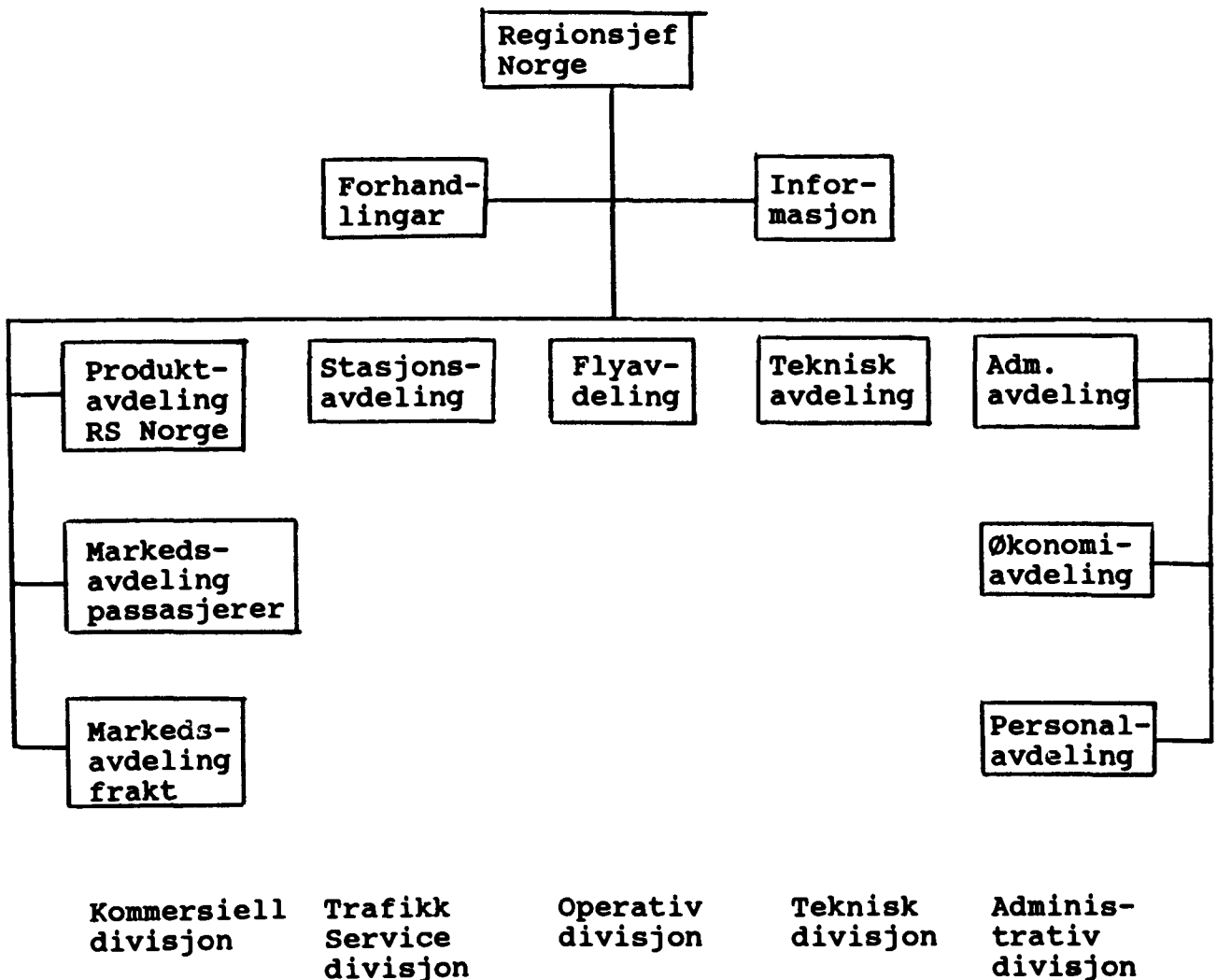


Spørsmål knytta til nasjonal avhengigheit vart organisert gjennom eigne organisatoriske einingar for Sverige, Norge og Danmark. Nasjonal avhengigheit vart handtert internt i nasjonale einingar leia av regionsjef, samtidig som underavdelingane i kvart land også rapporterte til leiarar for sentrale funksjons-einingar.

Regionsjefen sitt ansvarsområde var (juni 1981):

- * Å representera flyselskapet nasjonalt i høve til eksterne interessentar.
- * Samla ansvar for flyselskapet si verksemd i kvart land.
- * Administrativt ansvar for divisjonseiningane i kvart land.
- * Resultatansvar for Kommer-siell divisjon i kvart land.
- * Ansvar for personalspørsmål, inkludert forhandlingar med fagforeiningar (ikkje for Operativ divisjon).

Figur 6.3.: Nasjonal organisering i Norge 1981-1985*



* Figuren viser den formelle strukturen frå juni 1981. I perioden 1981-1985 fann det berre stad små justeringar i denne.

I løpet av perioden 1981-1985 fekk regionsjefen gradvis svekka si rolle. Regionsjefen hadde eit stort kontrollspenn - i 1981 rapporterte 11 avdelingsleiarar til den norske regionsjefen - og kunne i praksis ikkje fylgja opp alle nasjonale einingane. Gradvis vart avdelingane innanfor dei ulike divisjonane kopla bort frå regionsjefen, som etterkvart fekk ei kombinert ambassadør og koordinator-rolle.

Det administrative ansvaret omfatta i slutten av perioden berre eigen funksjon, personal- og informasjonsavdeling. Regionsjefen hadde arbeidsgjevaransvaret og personalsjef rapporterte til regionsjef. Regionsjefen skulle representera nasjonale einingar i flyselskapet, og vera flyselskapet sin nasjonale representant utad, blant anna mot politiske styresmakter. Regionsjefen var og viktig som koordinator mellom organisatoriske einingar i kvart land. Dette var mest utprega i Norge og Danmark, der regionsjefen leia ei breidt samansett leiargruppe. Eit hovudtrekk er altså at regionsjefen fekk mindre betydning i organisasjonen. Eit intervjuobjekt uttrykte dette slik:

"I takt med linieorganisationens utbygning (divisjonaliseringen) blever stillingen mere og mere "uthulet". Ved avslutningen var stillingen etter Stockholms oppfatning en talsmand uten portefølje. I Danmark følte såvel ledelse som medarbeidere mere behov for stillingen til koordinationsoppgaver - for at bevare helhetssynet. ... I og med at stillingen bliver en ambassadørpost uthules behovet for den nasjonale ledelsesgruppe, der ender med at mødes 3-4 ganger om året" (INT 30).

Formelt sett var stillinga som regionsjef lik i Sverige, Norge og Danmark. Den svenske regionsjefen spelte imidlertid ei meir tilbaketrekt rolle. Dette gav seg utslag i at han var mindre synleg overfor media og hadde færre oppgåver i høve til politiske styresmakter enn regionsjefen i Danmark og Norge. Dette hadde samanheng med at hovudkontoret var plassert i Stockholm. Samanlikna med leiarar for avdelingar innan divisjonane i Norge og Sverige, hadde svenske avdelingsleiarar lettare tilgang til SAS-sjef og divisjonssjef, noko som førde til at ein ofte tok direkte kontakt framfor å gå via regionsjef. Det var for eksempel vanleg at personalsjefen i Sverige tok opp spørsmål direkte med divisjonssjefar eller SAS-sjef, framfor å gå tenesteveg via regionsjef. Personalsjefane i Norge og Danmark fylgde i større grad dei formelle rapporteringslinene og tok opp saker med regionsjefen.

I Sverige og Norge heldt ein på regionsjefsstillinga fram til 1986. I Danmark fann det stad eit skifte i 1984. Dette vart

utløyst av at regionsjefen gjekk av. Stillinga vart overtatt av FAE, som frå før sat i konsern-leiinga. FAE var i perioden 1984-1986 både regionsjef for flyselskapet i Danmark og nasjonal visekonsernsjef for Danmark.

6.3. Vinter 1986: Endring i organisasjonsstruktur

Vinteren 1986 fann det stad ei rekkje endringar i SAS sin organisasjon. Dette var endringar som medførde at konsern-leiinga vert klarare skilt frå Airline-leiinga, at flyselskapet vert organisert som L-form og at det vert oppretta nasjonale visekonsernsjefsstillinger med ansvar for nasjonal samordning. Ut frå det eksisterande datamaterialet vil vi tolka endringane i fyrste rekkje som leiar-styrt tilpassing av organisasjonsstruktur (6.3.1.). Vi har ikkje grunnlag for å trekkja inn intra-organisatoriske interesser og maktforhold som forklaring på dette. Imidlertid kan ei prosessuell tilnærming, med begrepa om samtidigheit mellom ei rekkje problem og allokering av merksemd og kasta lys over endringane (6.3.2.).

6.3.1. Endring som leiar-styrt tilpassing av organisasjonsstruktur

I samsvar med denne tilnærminga var endringa initiert av ei leiar-gruppe i konsernet. Bakgrunnen var ei vurdering av interne, strukturelle forhold i konsernet og flyselskapet.

1. I perioden 1981-1985 var det ikkje eit klart skilje mellom konsern-leiinga og leiinga for flyselskapet. Konsernsjef JC var samtidig dagleg leiar for SAS Airline. Det var med andre ord ingen separat leiar for flyselskapet. Leiarane for Kommersiell divisjon og produserande divisjonar i flyselskapet rapporterte direkte til JC, saman med leiarane for andre SAS-einingar som SAS International Hotels og SAS Service Partner. Dobbeltrolla som SAS-sjef og sjef for flyselskapet medførde ei stor arbeidsbyrde

for JC og medarbeidarane i konsernleiinga. I eit internt notat vart dette uttrykt slik:

"Denna organisation ... ställer stora krav på koncernledningen, som samtidigt skal ansvara for dels strategisk ledning av båda flyverksamheten i sin helhet och de övriga affärsenheterna (dotterbolagen), dels operativ samordning och ledning av de ulike flygbolagdivisionerna. Denna dubbeltröll har medfört en sterk belastning på koncernledningen og koncernledningens staber vilket forsvarat att tilräkkelig energi kunnat ägnas åt SAS-koncernens strategiska och langsiktiga utveckling som åt den löpande verksamheten i flygbolagsdivisionerna" (Corporate Communications 1986-03-13).

Det samme notatet peika på at det vart viktigare med samordna strategisk leing i SAS når det gjaldt utviklinga av konkurransen innanfor flyverksemda, finanssspørsmål og det luftfartspolitiske området i Skandinavia. Ynskjet om større innsats mot og kontakt med politiske styresmakter vart framheva av SAS-leinga også i andre samanhengar. Hovedmotivet var såleis at ein ved å avlasta konsernleiinga for den daglege leinga av flyselskapet, kunne frigjera tid og ressursar til overordna strategiske spørsmål og kontakt med politiske styresmakter.

Den nye strukturen medførde at konsernsjefen vart fritatt for det daglege leiaransvaret for flyselskapet. JC vart istaden leiar i den nyoppretta Airline Executive Committee, som fungerte som styre for flyselskapet. Administrativt ansvar og resultatansvar vart overlatt til innehavaren av den nyoppretta heiltidsstillinga som Airline-sjef:

"Chefen for SAS Airline ansvarar för att inom ramen för fastställda mål och strategier driva SAS Airline mot de resultatmål som uppställs av SAS styrelse och formedlas via Airline Executive Committee" (Company Communications 1986 03-13).

Konsernsjefen og hans medarbeidarar i konsern-staben kunne dermed i mykje større grad konsentrera seg om den "totala utvecklingen av SAS gruppens samtlige affärsenheter" (Company Communications 1986-03-13). Frå 1986 til mars 1989 besto konsernleiinga av konsernsjef, nasjonale visekonsernsjefar for Sverige, Norge og

Danmark og stabsfunksjonar knytta til strategisk utvikling, finans, juridiske spørsmål og informasjon.

2. På samme tid vart det og reika på behovet for betre samordning mellom F- og M-einingar i flyselskapet:

"Man pekar har inte minst på de effektivitetsgevinster som finns att hämta i en bättre planering, framförhållning och samordning mellan divisioner och rutesektorar" (Company Communications 1986-03-13).

Innan flyselskapet vart Kommersiell divisjon avskaffa som organisatorisk eining. Dei tidlegare avdelingane innan denne divisjonen gjekk inn i rutesektorane. Ein fekk dermed seks M-einingar - knytta til fem geografiske forretningsområde og frakt-tenester - direkte underlagt Airline-sjef. Struktura i SAS Airline var elles som beskrive i avsnitt 5.3.

Endringane medførde ei styrking av M-einingane. Større makt og beslutningsrett vart no plassert i rutesektorane, i og med at Kommersiell divisjon som overordna eining forsvann. Leiarane for rutesektorar og Frakt rapporterte direkte til Airline-sjef på lik line med leiarar for produserande divisjonar. Det er såleis ein "balanse" mellom F- og M-einingar i og med at dei var plassert på samme nivået i hierarkiet. Det vart i samband med endringa understreka at rutesektorane - som "låg nærmast sluttmarknaden" - skulle vera premissleverandørar for produserande einingar. For å hindra kostnadsauke i F-einingane skulle M-einingane kunna stilla økonomiske og service-messige krav til "produsentane".

6.3.2. Samtidigheit og allokering av merksemd

Ei tolking ut frå samtidigheit av ei rekkje problem og allokering av merksemd kan utfylla beskrivelsen i føregåande avsnitt. Vint-eren 1986 fann det på samme tid stad endringar i fleire sider ved organisasjonsstrukturen; forholdet konsern-leiing - Airline-leiing, intern struktur i flyselskapet og oppretting av nasjonale visekonsernsjefs-stillingar. Desse endringane kan tolkast som

svar på ei rekkje organisatoriske utfordringar: Omorganiseringa var knytta til at ei rekkje spørsmål som omhandla styring og samordning skulle handterast samtidig. I tillegg var det ein "person-kabal" som skulle gå opp, i og med at fleire leiarar skulle få omdefinert sine oppgåver. Denne samtidigheiten av organisatoriske problemstillingar gjorde at ikkje alle spørsmål kunne få like stor merksemd. Ut frå begrep om knappe tidsressursar og avgrensa rasjonalitet, vil vi anta at berre nokre få av alle relevante problemstillingar kunne vera i fokus.

I den aktuelle situasjonen vart det fokusert på stor arbeidsbyrde/frigjering av tid for konsern-leiinga, kontakt med politiske styresmakter og samordning mellom M- og F-einingar. Handtering av nasjonale spørsmål vart ikkje vektlagt som organisatorisk utfordring og fekk lite merksemd vinteren 1986. I ettertid ser ein at den nye strukturen i flyselskapet - L-form, ingen regionsjef - krevde nye strukturar for å ivareta nasjonal samordning. Dette vart imidlertid ikkje vektlagt på det aktuelle tidspunktet. Intensjonen med endringa var ikkje å få til ei fornuftig handtering av nasjonale spørsmål i flyselskapet. Merksemda vart retta mot andre utfordringar.

Utfallet vart at rolla som regionsjef i flyselskapet vart avskaffa. Regionsjefen sine samordningsoppgåver på nasjonalt plan vart delvis overtatt av dei nye visekonsernsjefane. Formelt var dei tre stillingane identiske. Innad i SAS vart visekonsernsjefen den nasjonale representanten i konsernleiinga. Dei hadde til oppgåve å halda konsernsjefen informert om viktige hendingar og forhold på nasjonalt plan, og å formidla spørsmål og problem som oppsto lokalt til konsernsjefen. Samordningsansvaret omfatta i prinsippet både eit ansvar for nasjonal samordning innanfor flyselskapet og mellom einingar i flyselskapet og andre einingar i SAS-konsernet. Når det gjeld ansvaret innan flyselskapet var det ikkje klarlagt korleis eller gjennom kva fora samordninga skulle finna stad. Som koordinator på nasjonalt plan i flyselskapet var rolla open og gav rom for ulike tolkingar.

Spissformulert: Den nasjonale dimensjonen vart ein "residual" på eit tidspunkt der merksemda vart retta mot andre utfordringar for organisasjonen. Hendering av samordningsoppgåver på nasjonalt plan var ingen viktig intensjon bak den nye strukturen. Den nye strukturen medførde imidlertid utilsikta verknader for nasjonal samordning i flyselskapet (sjå 7.6.).

6.3.3. Oppsummering

Den nye strukturen i flyselskapet - L-forma - medførde at den nasjonale dimensjonen i SAS Airline sin organisasjon vart klart svekka. Rolla som regionsjef - som gradvis hadde fått mindre betydning i 1984-1985 - vart avskaffa. Det vart ikkje oppretta ein eigen nasjonal koordinator for flyselskapet. Endringane kan sjåast på som ei leiar-styrt tilpassing til dei utfordringane som vart framheva av aktørane; frigjering av tid til strategisk arbeid for konsern-leiinga og betre samordning mellom M- og F-einingar. Ei vurdering av interne, strukturelle forhold ligg til grunn for endringa. At den nasjonale dimensjonen vart ein "residual" kan forståast ut frå begrep om allokering av merksemd og samtidighet mellom ei rekkje problemstillingar for organisasjonen.

6.4. 1986-1990: Laterale strukturar innan L-forma

I perioden april 1986-november 1990 kan makro-strukturen i SAS Airline karakteriserast som ei L-form, jfr. 5.3. Dette medførde at det ikkje var ein leiar for dei tilsette i kvart land, med hierarkisk myndigheit over alle avdelingar. Nasjonale spørsmål kunne ikkje handterast innan ei nasjonal eining, men vart eit spørsmål om samordning mellom sideordna avdelingar i eit land.

Det vart oppretta to typar av laterale strukturar på nasjonalt plan for å handtera spørsmål som var felles for alle avdelingar innan eit land. I Sverige, Norge og Danmark fanst det ein ståande komite, National Coordination Group og ei nasjonal koordinator-

rolle. Den hierarkiske strukturen, som bygde på gruppering i M- og F-einingar er stabil i perioden. Det finn imidlertid stad endringar i dei tverrgåande kontakt-formene innanfor denne strukturen:

Nasjonal koordinator-rolle

Frå våren 1986 til mars 1989 var det inga eiga samordningsrolle for flyselskapet nasjonalt. Samordningsoppgåvene var ein integrert del av visekonsernsjefen sine oppgåver i Sverige, Norge og Danmark. I april 1989 vart stillinga som visekonsernsjef avskaffa. Innan flyselskapet vart det oppretta ei eiga rolle som nasjonal koordinator, som ligg nær opp til ei integrator-rolle, jfr. 3.3. Dette var ei deltids-rolle som skulle kombinerast med eit line-ansvar for ei stor eining i flyselskapet i dei tre landa. Denne ordninga heldt ein fast ved i Sverige til november 1990. I Danmark og Norge vart deltids-rolla erstatta med ei rein koordinator-rolle fyrste halvår 1990. I løpet av perioden fann ein såleis tre ulike utgåver av den nasjonale koordinator-rolla. Beskrivelse og analyse av rollene fylgjer i kapittel 7.

National Coordination Group

I kvart av dei tre landa fanst det ein ståande komite, National Coordination Group (NCG). NCG vart oppretta i 1986 i Norge og Danmark, og i 1988 i Sverige. Hovudoppgåva for NCG var samordning i personalspørsmål. Mandatet for NCG vart imidlertid ikkje formalisert før i 1989. Representantane for dei største avdelingane i kvart land utgjorde kjernen i NCG. Utover dette var deltakinga til dels skiftande. NCG vert drøfta i større detalj i kapittel 8.

6.5. Endring i makro-struktur desember 1990: "Country Managers"

I november 1990 vart det gjort kjent at ein skulle gjennomføra endringar i konsernleiinga og i flyselskapet sin struktur. Her skal vi gå inn på bakgrunnen for og innhaldet i endringane i flyselskapet med vekt på den nasjonale dimensjonen. Vi legg til

grunn modellen som vektlegg leiar-styrt tilpassing av organisasjonsstruktur.

6.5.1. Kvifor vart makro-strukturen endra?

Endringa fall i tid saman med den vanskelege situasjonen SAS var inne i 1990, som blant anna hadde samband med auka brennstoffkostnader og redusert etterspørsel etter flyreiser. Endringa i makro-struktur var imidlertid ikkje eit svar på desse eksterne "sjokka", men eit ledd i Airline-leiinga sitt langsiktige arbeid med kostnadsstrukturen. Endringa var initiert frå toppleiinga, og bygde på det arbeidet konsulentfirmaet INDEVO gjorde for SAS. Då situasjonen i luftfart vart forverra, gjekk ein inn på effektiviseringstiltak på nyåret 1991. Endringane dette medførte - bl.a. ei omfattande nedbemanning - vart gjennomført innan den nye strukturen.

Endringa førte til at den nasjonale dimensjonen i flyselskapet sin organisasjon vart styrka. Det vart oppretta ei ny stilling som "Country Manager" (CM) i Sverige, Norge og Danmark, der innehavaren skulle rapportera til Airline-sjef. CM får administrativt ansvar og resultatansvar for Rutesektor og Stasjon (tidlegare TSD) i respektive land, i tillegg til eit ansvar for samordning med andre forretningsområde på nasjonalt plan.

Det vart framheva at den nye CM-organisasjonen ville føra til mindre kostnader og effektivitetsvinstar:

"Byråkrati og vissa administrativa funksjoner kan skäras bort som idag funnits båda centralt og lokalt. Överhuvud taget vert det mindre styring från hovudkontoret" (Inside 43/90).

Stillinga som "Country Manager" skal gjera det lettare å få til samordning på nasjonalt plan. Å oppretta ein eigen nasjonal leiarstilling gjer einheitleg handling lettare, ved at fleire spørsmål kan handterast internt i ei nasjonal eining. I tillegg

peikar ein på at den nye stillinga kan gje større fleksibilitet på nasjonalt plan:

"Systemet med Country Manager ger möjlighet til stor fleksibilitet och lokal anpassning til exempel konkurrens förhållandena i respektive land, kortare beslutsvägar och mindre beroende av "Stockholm", även det en fördel inför avregleringen" (Inside 43/90).

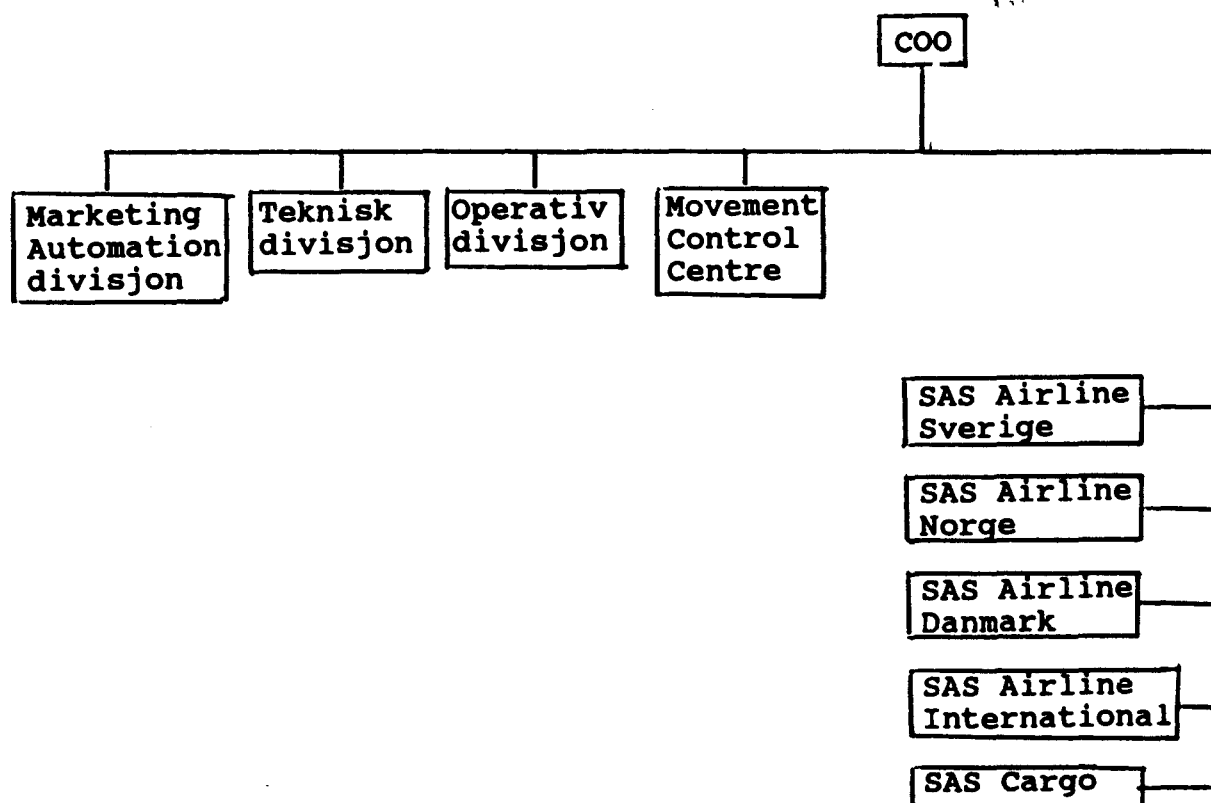
Tidlegare var bakketenestene på Arlanda, Fornebu og Kastrup samla i ein eigen divisjon (TSD). Bakgrunnen for dette var ynskjert om å realisera synergieffekter: Sidan desse flyplassane var knutepunkt i tre innanriksnett, kunne ei samordning internt i ein divisjon ha positive verknader for rutenettet totalt (jfr. 5.3.4.). At ein gjekk bort frå dette kan tyda på at samordningsvinstane ved organisering internt i TSD, vart sett på som mindre enn kostnadene ved denne forma for organisering. Stasjon (TSD) og rutesektor var avhengige av kvarandre i samband med interne leveransar (produkt-line avhengigheit) og i personalpolitiske spørsmål (nasjonal avhengigheit). Dette var spørsmål som hadde fått stor merksemd i flyselskapet i åra før (jfr. 7.6.2. og 8.5.3.). Å samla dei to einingane under ein felles, overordna "Country Manager" gjer det mogeleg å samordna desse spørsmåla internt i ei eining. Endringa kan tolkast som ei prioritering av spørsmål knytta til produkt-line og nasjonal avhengigheit framfor prosess-avhengigheit (sjå og Colbjørnsen 1992).

Ut frå ein modell om leiar-styrt tilpassing vil vi tolka endringa i makro-struktur som eit svar på det ein opplevde som interne utfordringar. Å oppretta ei stilling som Country Manager kunne bidra til betre samordning på nasjonalt plan, og gjera det lettare å samordna aktiviteter i rutesektor og Stasjon (TSD) i kvart land.

6.5.2. Beskrivelse av makro-struktur 1991

Den nye makro-strukturen er vist i figur 6.4. Av funksjons-einingane vert Teknisk og Operativ divisjon ikkje endra. Trafikk

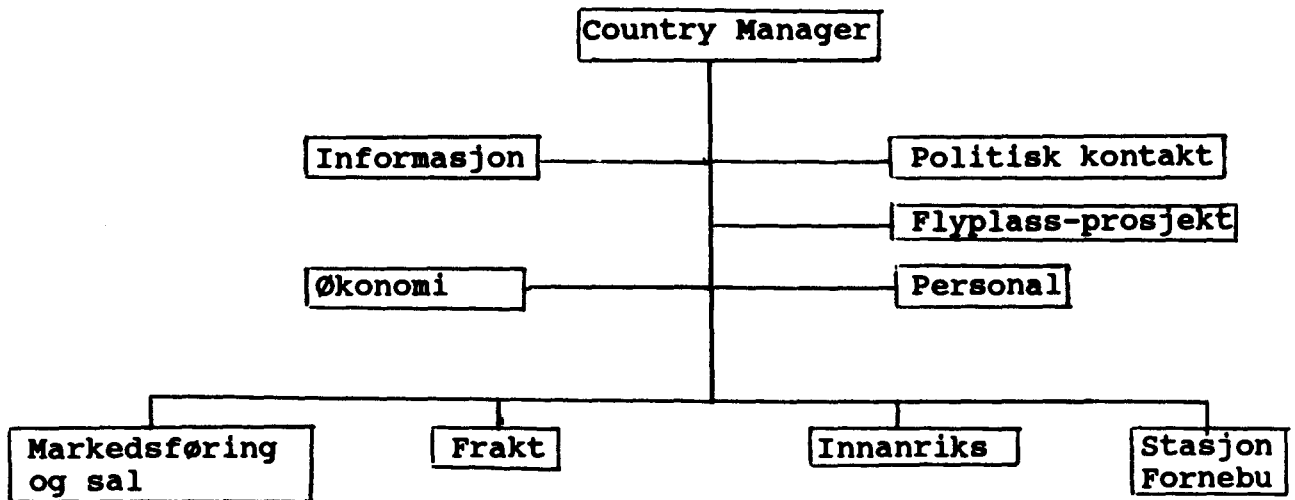
Figur 6.4.: SAS Airline: Makro-struktur 1991



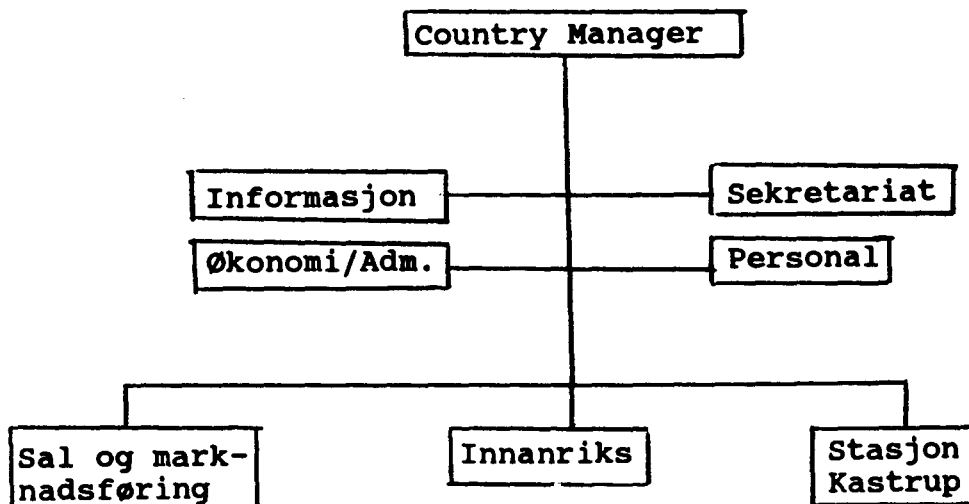
Service divisjonen vert nedlagt. Movement Control Center (tidlegare del av Trafikk Service) vert omgjort til sentral funksjonseining. Stabsavdelingane i Trafikk Service - bl.a. for tryggleik, prosedyrar, innsjekk - vert underlagt den nye Marketing Automation divisjonen. Her inngår og dei avdelingane som er igjen av Data og Distribusjon divisjonen etter at dataavdelingane er gjort om til egne aksjeselskap.

Når det gjeld rutesektorane vert RS Europa og RS Interkontinental slått saman. I Sverige, Norge og Danmark vert M-einingane underlagt den nye administrative leiaren nasjonalt. Det vert oppretta tre stillingar som "Country Manager" som rapporterer til Airlinesjef. SAS Airline Norge vert ei nasjonal eining som inkluderer den tidlegare rutesektor-organisasjonene, stasjonsdelen frå tidlegare Trafikk Service divisjon og personalavdelingane. Imidlertid er "produsentane" av tekniske og operative tenester ikkje underlagt den nasjonale organisasjonen,

Figur 6.5.: SAS Airline Norge 1991 (tilsvarende SAS Airline Sverige)



Figur 6.6.: SAS Airline Danmark 1991



og rapporterer ikkje til "Country Manager". Dei nasjonale organisasjonane er skissert i figur 6.5. og 6.6.

Den nye makro-strukturen består dermed av 4 F-einingar som utfører likearta oppgåver på tvers av forretningsområde, 2 M-einingar (International og Cargo) og 3 nasjonale einingar. M-einingane i Sverige, Norge og Danmark er undereiningar i dei nasjonale einingane og leiarane for M-einingane rapporterer til "Country Manager" i kvart land.

Kva medfører den nye strukturen for nasjonal samordning? For det første er dette eit brøt med den strukturen ein hadde frå 1986. I denne strukturen var nasjonal samordning eit spørsmål om tverrgående organisering; gjennom koordinator-roller og møte-organet NCG. I den nye strukturen vert den nasjonale koordinator-rolla erstatta med ein "Country Manager". Samordning "på tvers" vert erstatta med rapporteringsliner i eit hierarki. Formelt betyr den nye strukturen at leiaren for Personal, Rutesektor og Stasjon (tidlegare TSD) rapporterer til CM. CM får større myndigheit og ansvarsområde samanlikna med nasjonal koordinator.

Den nye strukturen medfører at større ansvar og myndigheit vert samla på det nasjonale nivået. Å oppretta ei eiga nasjonal leiarstilling tillet betre styring over og samordning mellom avdelingar nasjonalt, noko som gjer einheitleg handling lettare. I motsetning til tidlegare rapporterer sjef for Personal, Stasjon og Rutesektor til samme overordna. Samordninga mellom desse einingane kan no finna stad internt i den nasjonale organisasjonen, der CM er den sentrale aktøren. I og med at det er innslag av "overlappande avhengigheit" (jfr. 5.4.), kan både produkt-line og nasjonal avhengigheit handterast gjennom denne hierarkiske strukturen. Organisering i N-einingar i SAS Airline er dermed eit svar på deler av dei samordningsoppgåver som er knytta til dei to typane av avhengigheit.

Tidlegare måtte slike samordningsoppgåver handterast "på tvers" i organisasjonen, eventuelt gjennom Airline Group eller ved å aktivisera Airline-sjef som felles overordna. Ut frå den nye

formelle strukturen - intern organisering - vil vi venta at avhengigheitsforholda mellom dei tre nemde einingane kan verta ivaretatt på ein betre og meir kostnadseffektiv måte enn tidlegare.

I ein situasjon der arbeidsstyrken skal reduserast (som i 1991) vil vi venta at dette er lettare å gjennomføra innan ein nasjonal struktur der alle tilsette "på bakken" utanom Teknisk er underlagt ein administrativ leiar nasjonalt, enn innan L-forma der dette måtte handterast "på tvers" på nasjonalt plan. Ulike strukturar vil ha ulike verknader for gjennomføringa av denne nedbemannings- prosessen. Imidlertid har vi ingen indikasjonar på at forventade nedskjeringar var ein sentral intensjon bak endringa i makro-strukturen.

Styrking av det nasjonale nivået betyr ikkje ei rein nasjonal organisering. Teknisk og Operativ Divisjon vert organisert som før. CM har ikkje administrativt ansvar over alle tilsette i eit land. Spørsmålet om nasjonal samordning involverer og Teknisk og Operativ, der ein ikkje rapporterer til CM. Nasjonal samordning vert dermed framleis delvis eit spørsmål om samordning "på tvers". CM vert overordna Rutesektor, Personal og Stasjon, men ikkje dei nasjonale delene av Teknisk og Operativ divisjon. Samordninga "på tvers" vert ikkje lengre ivaretatt gjennom NCG, som vert nedlagt i løpet av 1991.

6.6. Strukturelle alternativ og organisatoriske spenningar

Utforming av makro-struktur og laterale strukturar vert her sett på som organisatoriske svar på tre ulike samordningsoppgåver, knytta til prosess-, produkt-line og nasjonal avhengigheit. Gitt organisasjonen sine grenser kan samordninga handterast innanfor ei eining eller gjennom tverrgåande kontakt mellom sideordna einingar. Her vil vi gå nærmare inn på dei tre strukturelle alternativa for å ivareta interne avhengigheitsforhold i SAS Airline (6.6.1.). Deretter vert organisatoriske spenningar drøfta nærare (6.6.2.).

6.6.1. SAS Airline: Tre organisatoriske alternativ

I figur 6.7. er det vist skjematisk korleis ulike avhengigheitsforhold vart handtert strukturelt i dei tre periodane.

1. Prosess-avhengigheit viser til samordningsoppgåver ved utføring av likearta oppgåver. Vi ser vi at dette i stor grad var organisert internt i F-einingar. Produksjon av vedlikehalds- og flyoperative tenester var organisert internt i Teknisk og Operativ Divisjon i heile perioden. Dette utgjorde i 1989 30-40 % av kostnadene for dei skandinaviske rutesektorane.

Figur 6.7. Avhengigheit og organisasjonsstruktur: Organisering internt i avdelingar eller mellom avdelingar (Norden)

	<u>1981-1985</u>	<u>1986-1990</u>	<u>1991</u>
<u>Makro-struktur</u>	Matriseorg., F- og N-einingar	L-form, F- og M-einingar	F-einingar og N-einingar
<u>Prosess-avhengigheit</u>	Internt i F-einingar (matrise)	Internt i F-einingar	Internt i F-einingar, TSD oppløyst
<u>Produkt-line avhengigheit</u>	Internt i Kommersiell divisjon (matrise) Mellom M-einingar og F-einingar	Internt i M-einingar, underlagt COO Mellom M- einingar og F- einingar	Internt i M-einingar, underlagt CM Mellom M- einingar og Stasjon/ F-einingar
<u>Nasjonal avhengigheit</u>	Internt i N-einingar (matrise), svekka reg.- sjef 1985	Mellom einingar på nasjonalt plan: Koordinator NCG	Internt i N-einingar, mellom N- eining og nasjonale deler av to F-einingar

Utanom desse to største einingane, vart F-einingane si rolle gradvis svekka, i betydninga andel av tenester som var organisert internt i F-einingar. Av F-einingane som vart oppretta i 1981;

- * vart Administrativ divisjon nedlagt i 1987 (oppgåvene overført til ei rekkje andre einingar),
- * vart dataavdelingane i Data og Distribusjon divisjonen omgjort til egne aksjeselskap i 1989-1990,
- * vart distribusjon- og reservasjon (Data og Distribusjon divisjon) saman med stabar i Trafikk Service Divisjon omgjort til Marketing Automation divisjon i 1990,
- * og dei tre Stasjonane i Trafikk Service divisjon vart overført til dei respektive nasjonale einingane i desember 1990.

Dette viser til to alternativ til organisering i F-einingar, at oppgåvene vert underlagt respektive M-einingar eller at F-einingar innan L-forma vert omgjort til eigne aksjeselskap/-"bolagisering" (Reve 1986). Det siste gjeld for data-delen i SAS Airline som i tillegg til å forsyne M-einingane også skal skapa eit overskot ved sal til eksterne kundar.

2. Når det gjeld produkt-line avhengigheit vart dette handtert internt i M-einingar, og mellom M-einingar og F-einingar i eit leverandør-kunde forhold i heile perioden. To sentrale spørsmål er plasseringa av M-einingane i hierarkiet, og M-einingane sin grad av sjølforsyning.

Frå 1981 var M-einingane ein del av Kommersiell divisjon, samtidig som ein formelt skulle rapportera til respektive regionsjef. Etter innføringa av L-forma fekk rutesektorane ei meir sjølstendig stilling. Leiaren for M-einingane rapporterte no direkte til Airline-sjef. M- og F-einingar utgjorde saman flyselskapet sine primæreiningar. Det vart understreka at M-einingane - som leverte til den eksterne kunden - skulle vera premissleverandør for dei interne transaksjonane og stilla økonomiske og og kvalitetsmessige krav til F-einingane. Imidlertid endra ikkje sjølforsyningsgraden seg, i og med at dei store F-einingane vart oppretthaldne.

Frå desember 1990 vart M-einingane underlagt den nasjonale organisasjonen. I Sverige og Norge heldt ein på RS-organisasjonen, medan Rutesektor som organisatorisk eining vart nedlagt i Danmark, slik at innanrikssjef rapporterte til "Country Manager". Sett frå Rutesektor/innanrikssjef si side endra ikkje omfanget av leveransar frå andre einingar seg. Stasjon Fornebu er framleis sideordna RS Norge, men til forskjell frå tidlegare rapporterer dei direkte til ein felles overordna i Norge. I og med at dei to einingane har ein felles overordna i samme land, vil vi venta at det er lettare å løysa konflikter og få til samordning enn i den tidlegare strukturen.

Vi ser at M-einingane var plassert på tre ulike måtar i hierarkiet, noko som får konsekvensar for handtering av transaksjonsmessig avhengigheit. På samme tid er M-einingane sin sjølforsyningsgrad omlag konstant i perioden.

3. Dei tre alternativa peikar på tre ulike strukturar for handtering av nasjonale spørsmål. Det fyrste alternativet gav regionsjefen ein sentral rolle, med samla ansvar for flyselskapet si verksemd i eit land (intern organisering). Imidlertid var dette ein matrise-organisasjon der leiarane for dei nasjonale einingane også skulle rapportera til divisjonssjef i Stockholm, og denne sida i matrisen vart styrka i høve til den nasjonale dimensjonen i slutten av perioden. Innafor L-forma ble nasjonale spørsmål ikkje handtert internt, men vart eit spørsmål om interdepartemental avhengigheit. Det vart oppretta laterale strukturar - koordinator-rolle og ståande komite - for å ivareta nasjonal avhengigheit. Frå desember 1990 vart det oppretta nasjonale einingar og ei ny rolle som "Country Manager". Nasjonale spørsmål vart delvis handtert internt i N-einingane. Imidlertid førte ikkje opprettinga av dei nasjonale einingane til endringar i Operativ og Teknisk divisjon. Nasjonal samordning er også i 1991 eit spørsmål om kontakt mellom sideordna organisatoriske einingar, sjøl om NCG er nedlagt. Ut frå desse strukturane vart den nasjonale dimensjonen svekka ved endringa i 1986, og styrka ved endringa i desember 1990.

Felles for dei tre alternativa er at ein har to F-einingar (Teknisk og Operativ divisjon) direkte underlagt toppleiinga, og M-einingar retta mot kvart sitt forretningsområde. Utover dette finn det stad endringar i administrative grenser mellom F-einingar, og mellom F-og M-einingar, utan at M-einingane sin sjølforsyningsgrad vert endra i særleg grad. Det er variasjon med omsyn til kor M-einingane er plassert i hierarkiet, og når det gjeld korleis nasjonale spørsmål vert handtert.

6.6.2. Organisatoriske spenningar

I dette avsnittet drøftar vi organisasjonsstruktur ut frå ein instrumentell normativ synsvinkel. Spørsmålet vi stiller er: Kva er den mest effektive form for organisering? Ser vi på dei tre formene for avhengigheit kvar for seg, kan ein ivareta samordning ved å oppretta ei organisatorisk eining, der ei form for avhengigheit ligg til grunn for gruppering. For eksempel: For å ivareta flyging og service ombord på flya (eksempel på prosess-avhengigheit) vert det oppretta ein Operativ divisjon (intern organisering). Intern organisering i eigne avdelingar vert i faglitteraturen og sett på som det beste alternativet for å ivareta samordning (Mintzberg 1979). Ser vi dei tre samordningsoppgåvene i samanheng kan ikkje alle samtidig handterast gjennom intern organisering i avdelingar. Ein kan ikkje ha både sjølforsynte rutesektorar, F-einingar der det viktige innslag av stordriftsfordeler og reine nasjonale einingar.

I SAS Airline ser vi korleis ein i perioden 1981-1991 hadde tre ulike kombinasjonar av intern organisering i avdelingar og samordning gjennom laterale strukturar mellom avdelingar. Vi kan sjå dette som tre ulike svar på dei spenningane som multiple avhengigheitsforhold eller rammevilkår ("contingencies") skaper, jfr. 3.2.4. Imidlertid var det stabile trekk ved strukturen i perioden, to F-einingar underlagt toppleiar, og M-einingar (rutesektorar) retta inn mot kvart forretningsområde. Vi merkar oss og at "overlappande avhengigheit" gjer det mogeleg å ha N-einingar som overbygning for M-einingar.

Begrepet om organisatoriske spenningar kan tolkast i lys av det samfunnsvitskaplege begrepet om strukturell kontradiksion eller uforenlegheit definert som:

"... opposition or disjunction of structural principles of social systems, where those principles operate in terms of each other but at the same time contravene each other" (Giddens 1979: 141).

Innan nyare organisasjonsforsking finn ein forsøk på teoretisering i lys av begrep som ligg nær opp til dette; spenningar, dilemma eller paradoks. I ein studie av ulike "styles of management" peikar Goold og Campbell (1987) på at:

"... all styles must cope with basic conflicts or tensions that exist in the role of central management. These inherent tensions force choice and trade-off which are responsible for the weakness of each style" (Goold og Campbell 1987: 163).

I ein teoretisk artikkel argumenterer Poole og Van de Ven (1989) for at teoriutvikling kan byggja på paradoks, definert som "contrary or even contradictory propositions to which we are led by apparently sound argument" (Poole og Van de Ven 1989: 563). Ein måte å arbeida med paradoks er utvikla syntesar som integrerer dei motstridande tesene.

Tar vi utgangspunkt i spørsmålet "kva er den beste måte å organisera på?", gjev begrepa om organisatoriske spenningar og strukturelle dilemma eit nytt "svar" i høve til tradisjonelle teoriar. Child (1984) peikar på tre hovudperspektiv på samanhengen mellom organisasjonsstruktur og organisasjonen sitt resultat; (1) "one best way" (for eksempel Fayol 1949, Peters & Waterman 1982), (2) situasjonsteoretisk tilnærming som understrekar samsvar mellom ein situasjonsfaktor og ein strukturvariabel¹⁷, og (3) eit konfigurasjonsperspektiv som vektlegg internt samsvar mellom struktur-variablane (Khandwalla 1973, Miller & Friesen 1984, Hinings & Greenwood 1988).

17. Transaksjonskostnadsteorien byggjer på den samme kausale strukturen (Nesheim 1990).

I vår drøfting av makro-struktur har vi avvist "one-best-way" tilnærminga og peika på fleire, motstridande (framfor eit) rammevilkår. Gitt dei tre formene for avhengigheit kan vi ikkje påstå at ei strukturell løysing er den beste. Dette står i motsetning til situasjonsteorien, der den bivariante samanheng mellom situasjonsfaktor og struktur-variabel vert vektlagt.

Begrepet om organisatoriske spenningar står og i motsetning til konfigurasjonsteorien. Ei hovudtese i denne teorien er at - sjølv om ein kan peika på variable som trekkjer i ulike retningar- finst det organisasjonsformer eller tilstandar som er i "likevekt". Organisasjonar der det er samsvar mellom dei ulike struktur-variablane, vil vera meir effektive enn organisasjonar der det ikkje er slikt samsvar (Mintzberg 1979, Child 1984). I si utvikling vert organisasjonane trekt mot desse strukturelle likevektstilstandane (Miller og Friesen 1984). Ut frå ei slik tilnærming vil det vera nærliggjande å tolka L-forma som ei "ustabil overgangsform", der dei to motstridande prinsippa for gruppering er inkonsistente. Dette vil utløysa endringar i organisasjonen, i retning av F- eller M- basert organisasjon.

Vårt begrep om organisatoriske spenningar kan imidlertid ikkje foreinast med begrepet om konfigurasjonar i likevekt. Spenningane ligg ikkje i L-forma i seg sjølv, men må forståast ut frå dei tre formene for avhengigheit som gjev ulike implikasjonar for makro-strukturen. L-forma treng ikkje vera ikkje meir ustabil enn alternativ som byggjer på eit hovud-prinsipp for gruppering. Gitt dei tre formene for avhengigheit finst det ingen optimale organisasjonsformer eller organisasjonsformer i likevekt. For fleir-nasjonale organisasjonar som SAS Airline vil vi avvise begrepet om konfigurasjonar og likevekt. Ei meir fruktbar tilnærming er å oppfatta organisasjonar som utsett for varige spenningar knytta til avhengigheit og prinsipp for gruppering.

Lærdommen av dette er for det fyrste at ein bør ta sikte på å identifisera organisatoriske spenningar eller multiple "contingencies". For det andre er det viktig å beskriva og analysera organisasjons-løysingar og former som kombinerer hovud-prinsipp

for organisering. For det tredje, sjølv om dei spenningane vi kan peika på er varige, strukturelle spenningar, vil betydningane av ulike utfordringar og sentrale aktørar si vektlegging og merksemd variera over tid, noko som kan medføra at organisasjons-formene vil endra seg over tid. Organisasjonsendring gitt strukturelle dilemma kan vera eit viktig studieområde.

6.7. Organisatorisk endring: Samanfating

Vårt datamateriale gjev ikkje grunnlag for ei uttømmende drøfting av årsaker til dei to endringane i makro-struktur. Endringane er tolka i lys av to modellar; endring som leiar-styrt tilpassing av organisasjonsstruktur (1986 og 1990) og ei prosess-orientert tilnærming som vektlegg allokering av merksemd og samtidigheit mellom problem (1986). Leiarane fokuserte på begge tidspunkt på interne problem i organisasjonen. I 1986 vart vekta lagt på den store arbeidsbyrda for konsern-leiinga og samordninga mellom M- og F-einingar. I 1990 vektla ein effektivisering generelt og tilhøvet mellom stasjonsavdelingane og andre einingar på nasjonalt plan spesielt. Den nye strukturen som vart innført var leiinga sin tilpassing til i fyrste rekkje interne utfordringar.

Vi merkar oss at endringa i 1986 omhandla ei rekkje problemstillingar, inkludert eit klarare skilje mellom konsern- og Airline-leiing og betre samordning mellom M- og F-einingar, samtidig som ein "person-kabal" skulle gå opp. Innan flyselsskapet fekk nasjonale spørsmål lite merksemd. Til samanlikning vart nasjonal samordning framheva i 1990, og den nye posisjonen som "Country Manager" vart sett på som eit tiltak for å ivareta slike oppgåver.

Organisasjonsendring fann i perioden stad på to nivå; endring i makro-struktur og laterale strukturar. Figur 6.8. gjev ei oversikt. Endringa i makro-struktur vinteren 1986 endra den organisatoriske konteksten for laterale strukturar. I og med at stillinga som regionsjef vart avskaffa, opna denne konteksten for nye organisatoriske alternativ for handtering av nasjonale

**Figur 6.8.: Makro-struktur og laterale strukturar i SAS Airline
1986-1990**

<p><u>Vinter 1986:</u> Resultat av vedtak på <u>sentralt</u> plan: Konsernleiling skilt frå dagleg leiding av flyselskapet Flyselskapet organisert som L-form Regionsjef for flyselskapet avskaffa Nasjonal visekonsernsjef med "overoppsyn" for nasjonal samordning i flyselskapet</p>								
<p><u>April 1986 - mars 1989:</u></p> <table border="1"> <thead> <tr> <th><u>Sverige</u></th> <th><u>Norge</u></th> <th><u>Danmark</u></th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td> <p>NCG oppretta frå årsskiftet 1987-88</p> </td> <td> <p>Lokal Samordningsgruppe oppretta 1986 med RS-sjef som ordførar</p> </td> <td> <p>NCG oppretta 1986 med visekonsernsjef som ordførar</p> </td> </tr> </tbody> </table>			<u>Sverige</u>	<u>Norge</u>	<u>Danmark</u>	<p>NCG oppretta frå årsskiftet 1987-88</p>	<p>Lokal Samordningsgruppe oppretta 1986 med RS-sjef som ordførar</p>	<p>NCG oppretta 1986 med visekonsernsjef som ordførar</p>
<u>Sverige</u>	<u>Norge</u>	<u>Danmark</u>						
<p>NCG oppretta frå årsskiftet 1987-88</p>	<p>Lokal Samordningsgruppe oppretta 1986 med RS-sjef som ordførar</p>	<p>NCG oppretta 1986 med visekonsernsjef som ordførar</p>						
<p><u>April 1989:</u> Resultat av vedtak på <u>sentralt</u> plan: Avskaffing av rolla som VK-sjef Nasjonal koordinator innan flyselskapet RS-sjef koordinator i Norge og Sverige, Stasjonssjef i Danmark</p>								
<p><u>April 1989 - november 1990:</u></p> <table border="1"> <thead> <tr> <th><u>Sverige</u></th> <th><u>Norge</u></th> <th><u>Danmark</u></th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td></td> <td> <p>April 1990: Koordinator på heiltid</p> </td> <td> <p>Januar 1990: Koordinator på heiltid</p> </td> </tr> </tbody> </table>			<u>Sverige</u>	<u>Norge</u>	<u>Danmark</u>		<p>April 1990: Koordinator på heiltid</p>	<p>Januar 1990: Koordinator på heiltid</p>
<u>Sverige</u>	<u>Norge</u>	<u>Danmark</u>						
	<p>April 1990: Koordinator på heiltid</p>	<p>Januar 1990: Koordinator på heiltid</p>						
<p><u>Desember 1990:</u> Resultat av vedtak på <u>sentralt</u> plan: "Country Manager" i kvart land TSD oppløyst</p>								

spørsmål. Vi har sett at det vart oppretta laterale strukturar i form av koordinator-roller og møteorgan for å handtera slike spørsmål i perioden. Dette var stabile og likearta trekk ved laterale strukturar. Imidlertid: Desse strukturane vart ikkje oppretta ein gong for alle, men endra seg i løpet av perioden. Innanfor rammene makro-strukturen sette fann det stad endringar i laterale strukturar på nasjonalt plan. I dei to neste kapitla vert koordinator-rolla og NCG beskrive og drøfta nærare.

KAPITTEL 7 :
DEN NASJONALE KOORDINATOR-
ROLLA¹⁸ 1986 - 1990

7.1. Innleiing

Som beskrive i avsnitt 6.4. var to former for laterale strukturar sentrale for nasjonal samordning i perioden 1986-1990. I dette kapitlet går vi nærare inn på den nasjonale koordinator-rolla. I neste kapittel vert møteorganet National Coordination Group drøfta. Analysen av laterale strukturar har to siktemål; beskrivelse og avdekking av trekk ved kontaktformene (ut frå begrepsapparatet i kapittel 3) og analyse av endring i laterale strukturar (ut frå modellane i kapittel 5).

I dette kapitlet vil vi:

- (1) Peika på interessante trekk ved den nasjonale koordinatorrolla, og drøfta dette i høve til faglitteraturen om slike organisatoriske roller. Vi beskriv fyrst tre utgåver av koordinatorrolla i SAS Airline, og drøftar forskjellene mellom dei (7.2). Deretter går vi inn på oppgåvene i denne rolla (7.3.), symbolske funksjonar (7.4.) og trekk ved aktivisering (7.5).
- (2) Drøfta endring i koordinatorrolla over tid; i alle dei tre landa i april 1989 (7.6), endring i Danmark i januar 1990 (7.7.) og endring i Norge i mai 1990 (7.8.). Ei samanfating fylgjer (7.9.).

7.2. Koordinator-rolla: Tre ulike utgåver

I fråvere av ein eigen nasjonal leiar i SAS Airline 1986-1990 kan vi peika på tre ulike design av koordinatorrolla i perioden. Dei tre rollene er forskjellige når det gjeld hierarkisk plassering

¹⁸. Som det vil gå fram av 7.3. var ikkje oppgåvene i SAS Airline identisk med dei som inngår i Galbraith (1973) sitt begrep om integrator-rolle. Begrepet nasjonal koordinator-rolle vil difor bli nytta om den aktuelle rolla i SAS Airline.

og om det er ei deltids- eller heiltidsstilling, samtidig som dei opnar for ulik rekruttering.

1986-1989: Visekonsernsjef som nasjonal koordinator (1)

I mesteparten av perioden, fram til mars 1989, var det inga eiga koordinator-rolle for flyselskapet. Ansvar for nasjonal samordning internt i SAS Airline var i hovudsak integrert i det totale samordningsansvaret på nasjonalt nivå for SAS-konsernet, som var ei oppgåve for dei nasjonale visekonsernsjefane¹⁹. Stillinga som visekonsernsjef var nyoppretta og innehavarane skulle vera konsernsjefen sin representant i dei respektive landa. Arbeidsområdet kan delast i tre:

- * Primæroppgåva var å arbeida med eksterne kontaktar, særleg mot politiske styresmakter.
- * Som deltakar i konsernleiinga skulle ein delta i arbeidet med strategiske utviklingsspørsmål for konsernet.
- * Internt i SAS vart visekonsernsjefane den nasjonale representanten i konsernleiinga. Dei hadde til oppgåve å halda konsernsjefen informert om viktige hendingar og tilhøve på nasjonalt plan, og å formidla spørsmål som oppsto lokalt til konsernsjefen. Visekonsernsjefane hadde til oppgåve å samordna ulike nasjonale einingar når dette var nødvendig. Samordningsansvaret omfatta både eit ansvar for nasjonalt samordning internt i flyselskapet og mellom flyselskapet og andre einingar i SAS-konsernet.

Deltids-koordinator i flyselskapet (2)

Med verknad frå april 1989 vart visekonsernsjefs-stillinga avskaffa og erstatta av ein nasjonal koordinator internt i flyselskapet. Ein fekk no ei klart definert koordinator-rolle, der innehavaren var ansvarleg for samordning i nasjonale spørsmål. Dette var ei deltidsrolle som vart kombinert med eit leiaransvar for ei "tung" eining nasjonalt. I Sverige og Norge

¹⁹. Fram til sommaren 1987 var RS-sjef i Norge ordførar for NCG Norge, noko som innebar eit klart samordningsansvar for flyselskapet. Visekonsernsjefen var på dette tidspunktet ikkje representert i NCG Norge. I Danmark var visekonsernsjef ordførar i NCG frå 1986, i Sverige frå NCG blei starta opp i 1988.

fekk rutesektorsjefane koordinator-rolla, i Danmark vart leiar for Stasjon Kastrup utpeika. Rolla omfatta:

- * Samordning av nasjonale einingar i flyselskapet gjennom å vera ordførar i NCG.
- * Representera nasjonale einingar i leiingsorganet i flyselskapet; Airline Group.
- * Vera Airline-sjefen sin stadfortredar i respektive land.

I Sverige og Norge fekk koordinatoren i tillegg ansvaret for å representera SAS Airline mot media, interesseorganisasjonar og politiske styresmakter. I Danmark fekk rutesektorsjefen (og ikkje koordinatoren) fekk denne oppgåva.

Koordinator på heiltid (3)

I Norge og Danmark fekk ein i fyrste halvår i 1990 ei reindyrka koordinator-rolle. Intern samordning av nasjonale einingar i flyselskapet og ekstern representasjon vart ei oppgåve på heiltid. Koordinatoren skulle rapportera til Airline-sjef og delta på møta i Airline Group. I Sverige fann det ikkje stad tilsvarande endringar. I Norge vart tidlegare leiar for Stasjon Fornebu koordinator. I Danmark vart koordinatoren rekruttert frå konsern-staben, ein tidlegare konsulent i EF-spørsmål gjekk inn i denne rolla.

7.2.1. Samanfating og drøfting

Det er her gjort greie for tre ulike nasjonale koordinator-roller i SAS Airline. Hovudtrekk ved rollene er oppsummert i figur 7.1. Det særigne ved (1) i høve til (2) og (3) er at det ikkje var ei eiga koordinator-rolle for flyselskapet. Samordningsansvaret på nasjonalt plan i flyselskapet var plassert i konsern-leinga. Visekonsernsjefen skulle ha eit ansvar for nasjonal samordning i flyselskapet. Dette innebar eit ansvar for å leia samordningsorganet NCG i deler av perioden. Slik visekonsernsjefsstillinga var utforma, var det avgrensa tid og kapasitet til arbeid med nasjonale spørsmål og til å vera tilgjengeleg for aktørar i flyselskapet. Generelt vil vi forventast at forankringa i konsern-

Figur 7.1. Den nasjonale koordinator-rolla 1986-1990: Design

SVERIGE

NORGE

DANMARK

<p>(1) <u>April 86 - mars 89</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Ikkje eiga <u>koordinator-rolle</u> i flyselskapet. 2. Nasjonale Airline oppgåver integrert i totale nasjonale samordningsoppgåver for <u>SAS-konsernet</u>, som er VK-sjefane sitt ansvar. 3. <u>Oppgåver</u>: Ekstern representasjon og intern samordning 	<p>(1) <u>April 86 - mars 89</u></p> <p>1-3: Som i Sverige</p>	<p>(1) <u>April 86 - mars 89</u></p> <p>1-3. Som i Sverige</p>
<p>(2a) <u>April 89 - nov. 90</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Eiga <u>koordinat-or-rolle</u> i flyselskapet. 2. <u>Deltids-rolle</u>, kombinert med leiaransvar for stor eining. 3. <u>Oppgåver</u>: Intern representasjon (inkludert ordførar i NCG) og ekstern representasjon. 4. <u>Rekruttering</u>: RS-sjef er og koordinator. 	<p>(2a) <u>April 89 - april 90</u></p> <p>1-4: Som i Sverige frå april 1989.</p>	<p>(2b) <u>April 89 - des. 89</u></p> <p>1-2: Som i Sverige frå april 1989.</p> <p>3. <u>Oppgåver</u>: Intern representasjon, inkludert ordførar for NCG (RS-sjef ansvarleg for ekstern representasjon).</p> <p>4. <u>Rekruttering</u>: Leiar for Stasjon Kastrup er og koordinator</p>
	<p>(3b) <u>Mai 90 - nov. 90</u></p> <p>1-3: Som i Danmark frå januar 1990.</p> <p>4. <u>Rekruttering</u>: Tidlegare leiar for Stasjon Fornebu</p>	<p>(3a) <u>Januar 90 - nov. 90</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Eigen <u>koordinat-or-rolle</u> for flyselskapet. 2. <u>Heiltids-rolle</u>, rapporterer til Airline-sjef. 3. <u>Oppgåver</u>: Intern koordinering og ekstern representasjon. 4. <u>Rekruttering</u>: Frå konsernstab.

leiinga vil bidra til å gje koordinatoren status og legitimitet i organisasjonen. På den andre sida hadde koordinatoren ingen hierarkisk myndigheit over leiarane for dei nasjonale avdelingane i flyselskapet. Det var heller ingen rapporteringsliner mellom visekonsernsjef (ansvarleg for nasjonal samordning) og Airline-sjef (ansvarleg for totale aktivitetar i flyselskapet). Det var i liten grad klargjort kva oppgåver og myndigheit visekonsernsjefane hadde når det gjaldt nasjonal samordning i flyselskapet. Spissformulert: Koordinatoren var frikopla frå beslutningsstrukturen i flyselskapet og hadde ei relativt uavklart og ope rolle på nasjonalt plan.

Utforminga av ei eiga koordinator-rolle i flyselskapet (2) gav klarare ansvarsforhold samanlikna med (1), då innehavaren rapporterte til Airline-sjef og deltok i Airline Group i eigenskap av å vera ansvarleg for nasjonal samordning. Ein hovudtanke var at kombinasjonen med eit line-leiar ansvar og dermed dag-til-dag kontakt med drifta i flyselskapet skulle gje innehavaren tillit og legitimitet i organisasjonen. Imidlertid medførde kombinasjonen av dei to rollene ein stor arbeidsbyrde. I eigenskap av både line-leiar og nasjonal koordinator skulle ein ha jevnleg kontakt med ei rekke personar. Det var og innslag av rollekonflikt mellom det å ivareta avdelinga sine interesser vs. å ha ansvaret for samordning mellom einingar. Den danske "utgåva" av denne rollekombinasjonen vert diskutert nærmare i avsnitt 7.7.

Forskjellen mellom (2) og (3) ligg i hierarkisk plassering og om rolla er knytta til ei deltid- eller ei heiltidsstilling. I den reindyrka koordinator-rolla unngår ein dei potensielle problema knytta til stor arbeidsbyrde og rolle-konflikt som dobbeltrolla (2) medførde. På den andre sida kunne det faktum at koordinatorrolla og RS-sjef stillinga var fordelt på to personar medføra "konkurransen" og uklare ansvarsområde, for eksempel når det gjeld intern representasjon i Airline Group der begge var med. Når det gjeld tillit og legitimitet vil vi forventa at dette i mindre grad kan baserast på hierarkisk posisjon, samanlikna med (1) og (2), i og med at innehavaren av heiltids-rolla går inn i ei nyoppretta stilling, og ikkje samtidig har andre posisjonar i

organisasjonen. Det er rimeleg å venta at legitimiteten som heiltids-koordinator i SAS Airline heller er knytta til personlege leiareigenskaper enn hierarkisk plassering.

7.3. Oppgåver: Intern samordning og ekstern representasjon

Oppgåvene som vart lagt til dei nasjonale koordinator-rollene var likearta, men ikkje identiske i perioden. Vi kan drøfta dette i høve til begrepet om integrator-rolla, jfr. avsnitt 3.3.2. Ut frå Galbraith (1973, 1977) har integratoren eit ansvar for ein beslutningsprosess, eit problemområde eller eit avgrensa sett av spørsmål som involverer fleire sideordna avdelingar. Dette omfattar fyrst og fremst intern kommunikasjon og samarbeid mellom sideordna einingar, i vårt tilfelle nasjonale einingar i SAS Airline. Intern samordning var og definert som ei hovudoppgåve for dei nasjonale koordinatorane i SAS Airline.

Imidlertid medførde dei nasjonale koordinator-rollene andre oppgåver som ikkje er beskrevne eksplisitt av Galbraith (1973, 1977) eller andre som omtalar laterale strukturar (Mintzberg 1979, Robey 1982, Child 1984). På den eine sida hadde koordinatoren viktige oppgåver knytta til intern representasjon. Etter omorganiseringa våren 1989 skulle den nye koordinatoren ivareta nasjonale interesser i flyselskapet gjennom deltaking i topporganet Airline Group. Ein rapporterte til Airline-sjef og deltok i Airline Group i eigenskap av nasjonal koordinator, og skulle fremja nasjonale spørsmål for Airline-leiinga.

På den andre sida var ekstern representasjon viktig. Ein skulle representera SAS Airline (etter 1989) og SAS (1986-1988) utad, både i høve til massemedia og politiske styresmakter. Dette er eksplisitt definert som ei hovudoppgåve både for visekonsernsjefane og koordinatorane i flyselskapet (unntak: Danmark i 1989).

I samsvar med Galbraith (1973, 1977) si begrepsfesting, medførde koordinator-rolla i SAS Airline oppgåver knytta til intern

samordning mellom avdelingar nasjonalt. Dette fann i stor grad stad gjennom NCG. Imidlertid hadde rolle-innehavaren også oppgåver knytta til representasjon av felles nasjonale interesser i flyselskapet og ekstern representasjon. Det siste punktet rettar merksemda mot at koordinatoren skulle ivareta relasjonar til viktige aktørar i omgivingane; den offentlege opinion, organisasjonar og politiske styresmakter.

Koordinatoren har dermed ikkje berre interne samordningsoppgåver, men og ei viktig grense-rolle (eller "boundary-spanning"-rolle). Dette begrepet viser til roller som knyter organisasjonar saman med omgivingane. Rollene kan ha oppgåver retta mot ekstern representasjon eller handsaming av informasjon frå omgivingane (Aldrich 1979). Som "boundary-spanners" hadde dei nasjonale koordinatorene klart oppgåver knytta til ekstern representasjon. I eigenskap av koordinator skulle ein vera flyselskapet (frå 1989) sitt ansikt utad i kvart land, vera med å leggja premisser for og påverka politiske beslutningar, og generelt bidra til å støtta opp om SAS sin legitimitet i omgivingane.

Innan Teknisk divisjon finn vi og ei rolle som kombinerer intern samordning "på tvers" innan divisjonen og "ekstern" representasjon gjennom samordningsorganet NCG. Etter omorganiseringa av Teknisk divisjon ved årsskiftet 1989 (jfr. 5.3.2.), gjekk ein bort frå gruppering etter nasjon. Divisjonen får dermed ei oppbygging som tilsvarar SAS Airline. Det vart oppretta ei rolle som regional teknisk koordinator som hadde til oppgåve å samordna mellom sideordna einingar nasjonalt innan Teknisk divisjon (særleg personalspørsmål), og ivareta divisjonen sine interesser på nasjonalt plan gjennom National Coordination Group. I høve til Teknisk divisjon som organisatorisk eining er dette såleis ei rolle som kombinerer intern samordning og ekstern representasjon på nasjonal basis.

Beskrivelsen av dei nasjonale koordinatorene i SAS Airline viser dermed at to ulike organisatoriske roller - integrator (jfr. Galbraith 1973, 1977) og "boundary-spanner" (jfr. Aldrich 1979)- som er handsama separat i ulike teoretiske rammeverk kan kombi-

nerast. Undersøkjinga har avdekka ein "BSI-rolle" - "boundary-spanner" og integrator - i organisasjonar.

7.4. Koordinatoren sin symbolske funksjon

Oppgåvene knytta til intern samordning og ekstern representasjon viser til koordinatoren sine instrumentelle funksjonar. Vi kan og peika på den symbolske funksjonen den nasjonale koordinatoren hadde i organisasjonen. I den aktuelle perioden hadde SAS Airline ingen leiar som hadde hierarkisk myndigheit over alle aktiviteter og ressursar for kvart land. Ved å framheva den nasjonale koordinatoren kunne dei tilsette peika på ein toppfigur som kunne identifiserast som leiar eller - for fagforeiningane - som motpart nasjonalt. I og med at ei rekkje spørsmål - særleg personalspørsmål - i fyrste rekkje er nasjonale, er det viktig å ha ein ansvarleg leiar på nasjonalt plan å forhalda seg til.

Dette kan illustrerast ved ein kommentarar frå leiaren for Fagorganisationernes Samråd i Danmark i samband med den nye koordinator-rolla i januar 1990:

"Det er klart at det nu er skapt klarhet og at det er presiseret at en person tegner SAS såvel udattil som inadtil. ... Det vi har kritiseret har været, at det ikke har vært en person, der på full tid kunne arbejde med ledelsen af SAS Danmark. Det har vi fået nu, og det er vi tilfredse med" (Inside 22.12.89, mi utheving).

Den danske koordinatoren frå 1989 peika i eit intervju i samband med den danske leiingsstrukturen på at:

" ... det kan godt være at den enkelte ansatte savner at det finnes et menneske som de kan referere til som deres øverste chef. Der stilles forskellige krav til de enkelte divisioner og forretningsområder, og derfor har de også behov for forskellig ledelse. Det kan give problemer for fagforeningerne, fordi de har medlemmer i de forskellige divisioner, som har samme faglige bakgrund, alle er ansat i SAS, men allikevel har de forskellig dagligdag" (Inside 1.9.89, mi utheving).

Også i våre intervju med norske aktører vert det understreka at det er viktig at flyselskapet har ein mann som representerer flyselskapet eksternt på nasjonalt plan - "vårt ansikt utad" - og som framstår som samla leiar for dei tilsette. Den nasjonale koordinatoren kunne ha denne funksjonen.

I det siste tiåret har ein retta søkeljoset mot leiarskapet sine symbolske sider (f.eks. Pfeffer 1981, Bryman 1984), mot leiaren som toppfigur, kulturformidlar, identifikasjonsobjekt eller syndebukk. Ein er her i hovudsak opptatt av leiarar i eit hierarki, toppleiarar eller leiarar for organisatoriske einingar. Det vert understreka at aktører med hierarkisk myndigheit over underordna ikkje berre har instrumentelle, men og viktige symbolske funksjonar.

Vi vil postulera at ein viktig dimensjon ved leiarskapet sine symbolske sider er ynskjert om at det skal vera ein person som framstår som ein toppfigur innafor det som vert definert som ei sosial eining av dei tilsette og opinionen. Denne sosiale eininga treng ikkje vera ei organisatoriske eining som inngår i eit hierarki. I SAS Airline oppfattar dei tilsette seg som del av den svenske, norske og danske delen av flyselskapet og er med i nasjonalt baserte fagforbund. "Sverige", "Norge" og "Danmark" er sosiale einingar i flyselskapet, som ikkje har sin motsats i avdelingar eller divisjonar. I fråvere av hierarkisk gruppering etter nasjon og ein felles leiar for kvart land, kan den nasjonale koordinatoren ivareta ein symbolsk leiarfunksjon ved å framstå som toppfigur innad og utad. Dette er truleg mest aktuelt i Norge og Danmark, i og med at Airline-sjef eller konsern-sjef i stor grad framsto som organisasjonen sin representant i svensk offentlighet.

Den nasjonale koordinatoren hadde leiaroppgåver på tvers av den hierarkiske strukturen. Avdekking av koordinatoren sine symbolske funksjonar peikar på utforsking av symbolske sider ved leiarskap som er knytta til ei sosial eining - og ikkje ei organisatorisk eining som inngår i eit hierarki - som eit potensielt interessant emneområde.

7.5. Aktivisering: Omfang

I avsnitt 7.2. og 7.3. drøfta vi design-dimensjonar ved koordinator-rollene. Utforming av ei koordinator-rolle utgjer eit potensiale for samordning, men garanterer ikkje at fruktbar samordning vil finna stad, jfr. 3.3.3. Her vil vi gå inn på ei side ved aktiviserings-dimensjonen; omfanget av koordinatorane sin aktivitet.

Når det gjeld visekonsernsjefane hadde dei likearta oppgåver i organisasjonen, som beskrive i 7.2. Imidlertid var det forskjeller i måten innehavarane utøvde rolla på. Visekonsernsjefen i Sverige hadde ein meir tilbaketrekt posisjon enn i Danmark og Norge. Utad var visekonsernsjefane i Norge og Danmark i stor grad ein talsmann for SAS, både overfor styresmakter og gjennom massemedia. I Sverige vart visekonsernsjefen lett overskygga av konsernsjefen. Her hadde ein tilgang til både konsern-sjef, Airline-sjef og sjefar for produserande einingar, og kontakten gjekk meir direkte mellom desse og eksterne interessentar enn via visekonsernsjef.

Også innad i SAS var det ein tendens til at leiarar og tilsette på ulike nivå i Sverige tok direkte kontakt med konsern-, Airline- og divisjonssjefar framfor visekonsernsjef, medan ein i Norge og Danmark i større grad nytta den nasjonale visekonsernsjefen. Det var med andre ord ein tendens til at den svenske visekonsernsjefen vart "forbigått" både når det gjaldt ekstern representasjon og intern samordning.

Frå våren 1989 var det ei eiga koordinator-rolle i flyselskapet. Også i denne perioden var det ein tendens i retning av at den nasjonale leiinga i Danmark og Norge var meir markert og fekk større merksemd enn i Sverige. Dei svenske avdelingane opplevde større nærheit til Airline-leiinga enn tilsvarande norske og danske einingar. At ein ikkje fekk ein heiltidskoordinator i Sverige i 1990 kan tilsvarande tolkast ut frå at den faktiske arbeidsmengda som koordinator var mindre i Sverige. Konsern-leiinga uttalar i denne samanhengen at:

"... (det gjordes) en översyn som resulterade i att en ren koordinationsbefattning introducerades, först i Danmark, sedan också i Norge. Vad gäller Sverige är frågan ej så aktuell, kanske fremst beroande på att såväl flygbolagsledningen som de olika divisionsledningarna inom flygverksamheten är lokaliserade til Sverige" (INT 33)

7.6. April 1989: Frå nasjonale visekonsernsjefar til nasjonal koordinator i flyselskapet

Vi går no over til å drøfta endring av koordinator-roller. Med verknad frå april 1989 vart stillinga som visekonsernsjef avskaffa. Det vart oppretta ei ny rolle som (deltids)-koordinator i flyselskapet. Kvifor vart stillinga som visekonsernsjef avskaffa på dette tidspunktet? Kvifor fekk den nye koordinatorroller den utforminga som er beskrive i avsnitt 7.2.? I drøftinga av endringa vil vi byggja på innslag frå alle dei tre modellane i kapittel 4; endring som leiarsstyrt tilpassing, politisk perspektiv og prosessuell tilnærming.

7.6.1. Fagforeiningane: Problemdefinisjon og aktivisering

Ut frå den politiske modellen har vi peika på fagforeiningar som ein potensielt viktig aktør når det gjeld struktur-endring. Vi forventar at fagforeiningane vil engasjera seg i utforming av organisasjonstruktur viss dette har betydning for deira interesser som arbeidstakarar (jfr. 4.3.2.). I samsvar med denne antakelsen peika dei norske fagforeiningane tidleg i 1988 på manglande samordning på arbeidsgjevarsida og mangel på einheitleg leiing på nasjonalt plan i Norge som eit problem. Ein gjekk ut frå dette inn for endring i nasjonal leiingsstruktur. Bakgrunnen for initiativet var dei endringane som fann stad i den norske delen av organisasjonen:

Desentralisering av personalansvaret

Frå 1986-87 var det ein medviten politikk i flyselskapet at personalansvaret skulle ut i line-leiinga. Der Personalavdelinga

tidlegare tok avgjerder i spørsmål som vikarordningar, permisjonar og disiplinærtiltak skulle ansvaret no delegerast til områdesjefar (i RS Norge) og operative leiarar i produksjons-einingar. Dette vert beskrevet som ei utvikling frå regelstyring ved Personalavdelinga til avgjerder "i lina" grunna på lokale vilkår. Personalavdelinga sat igjen med arbeidsgjevaransvaret, medan personalansvaret vart ført ut til dei operative einingane. Slik ein oppfatta dette i fagforeiningane, hadde ofte lineleiarane for liten kompetanse og for dårleg kjennskap til avtaleverket til å ta personalpolitiske avgjerder. Ein meinte dette opna for ulik handsaming av tilsette som var i samme situasjon.

Reorganisering, særleg innan RS Norge

Samtidig med denne utviklinga fann det stad endringar i dei "personaltunge" einingane. Endringane var størst innan RS Norge der ein la vekt på kostnadssparing for å tilpassa seg ein stagnerande etterspurnad i 1987/88. Leiinga i Rutesektoren tok initiativ til endringar i organiseringa av områda. Dette var endringar som ikkje alltid var avklart med fagforeiningane. Ein fagforeiningsrepresentant uttrykte det slik:

"Det hende at RS Norge køyrde sitt eige løp, utan at Personalavdelinga var informert, eller ein gjekk utanom dei formelle organa, der fagforeiningane var representert" (INT 6).

I denne situasjonen opplevde ein i dei norske fagforeiningane at det ikkje var samordna leiarskap nasjonalt. For fagforeiningane var dette sterkast innan RS Norge, der ein peika på usemje og strid mellom Personalavdelinga - arbeidsgjevar og formell motpart for fagforeiningane - og leiinga i RS Norge, som dreiv fram endringa i arbeidsvilkåra. I Verkstedklubben opplevde ein i denne perioden at:

"... ingen tok ansvar, ingen ville ta beslutningar i personalsaker. Ein "ikkje-mitt-bord"-mentalitet var rådande på leiarsida. Saker vart "kasteballar", og kunne gå fram og tilbake mellom ulike instansar" (INT 6).

Ansattes Faglige Samråd, som er samansett av fagforeiningane i SAS Airline i Norge tok dette opp. I eit brev til National Coordination Group vart det uttrykt misnøye med samordninga innan flyselskapet i Norge. Spørsmålet vart drøfta på eit møte mellom Ansattes Faglige Samråd, leiarar for norske avdelingar og visekonsernsjef. I eit nytt brev - frå LO-gruppa til Bedriftsutvalet - i oktober 1988 vart problema presisert. Her heiter det blant anna:

"Fagforeiningene opplever nå at SAS Norge mangler en enhetlig ledelse. Vi ser en mangelfull kommunikasjon både horisontalt og vertikalt. Dette fører til en tungvint og mangelfull dialog mellom fagforeningene og ledelsen. Saker vi tar opp ender som "kasteball" mellom de enkelte deler av ledelsen. ... LO-gruppa mener hovedårsaken til de problemer vi her skisserer er resultatet av skillet mellom det økonomiske ansvaret og personalansvaret. Vi anser det derfor nødvendig med gjenopprettelse av funksjonen regionsjef, som må ha et samlende ansvar for all virksomhet i Norge. ... Vi trenger en organisasjon som raskt ivaretar koordineringsbehovet mellom de forskjellige enheter i SAS" (Luftfarten 1/1989).

Slik fagforeiningane definerte situasjonen mangla ein einheitleg leing i Norge, og ein oppievde mangelfull kommunikasjon og tungvint dialog mellom fagforeiningane og leiinga. Dette er spørsmål som angår forholdet mellom arbeidsgjevar og arbeidstakar. Sidan denne relasjonen i hovudsak vert handtert på nasjonal plan - unntaket er forhandlingane i Operativ divisjon, som finn stad sentralt - er dette ei viktig side ved nasjonal avhengigheit mellom norske einingar. Fagforeiningane i Norge ville helst ha ein motpart å forhalda seg til på arbeidsgjevar-sida, og gjekk inn for å gjenoppretta stillinga som regionsjef. Dette ville medført gruppering etter nasjon og endring i makrostrukturen for flyselskapet.

Altså: Ut frå omsynet til arbeidstakarinteresser gjekk ein inn for eit meir samordna leiarskap på arbeidsgjevarsida. Fagforeiningane aktualiserte den nasjonale dimensjonen, og gjekk inn for å styrka denne strukturelt gjennom å innføra ei stilling som regionsjef.

Det var dei norske fagforeiningane som fekk spørsmålet om organiseringa av den nasjonale dimensjonen på dagsorden i SAS. Problemdefinisjonen "manglande samordning på nasjonalt plan" fekk støtte av danske og svenske fagforeiningar. I løpet av 1988 vart det tatt kontakt med svenske og danske fagforeiningar, som støtta det norske kravet om betre samordning på leiarsida. I Danmark hadde ynskjet om sterk nasjonal interessehevding stått sentralt lenge og var foreinleg med styrking av leiarskapet på nasjonalt plan. I Sverige vart manglande samordning på nasjonalt plan i mindre grad opplevd som eit problem, samtidig som hevding av nasjonale interesser ikkje var vektlagt, i og med at hovudkontoret var plassert i Stockholm og det var ei rekkje svenskar i Airline- og konsern-leinga.

I den vidare saksgangen var det mykje uformell kontakt mellom fagforeiningane i dei tre landa, og mellom fagforeiningsrepresentantar og Airline- og konsern-leiing. Fagforeiningane sitt initiativ hadde betydning for endringa i organisasjonen. Dette påskunda prosessen, og fagforeiningane var ein av fleire premissleverandørar for endringa som fann stad våren 1989.

7.6.2. RS Norge: Forretningsorientering

Ut frå eit politisk perspektiv kan ein studera organisatoriske einingar ut frå eit begrep om oppgåve-interesser (jfr. 4.3.1.). Sett i lys av denne tilnærminga vil ein i L-forma finna ein særeigen konstellasjon av interessegrupper (jfr. 5.2.): M-einingane er ansvarlege for totalproduktet kunden betalar for. Dei er eit overskots-sentra, og den eininga som fyrst og fremst møter konsekvensar av feil og manglar ved ulike deler av sluttproduktet og av redusert etterspørsel. M-einingane står ansvarleg for produkt-kvalitet og økonomisk overskot, utan å ha kontroll i betydninga hierarkisk myndighet over produsentane. Denne myndigheiten ligg derimot for ein stor del i F-einingane. I den sterke transaksjonsmessige avhengigheiten mellom M- og F-einingar ligg det eit konfliktpotensiale mellom M- og F-einingar.

Dette kan kasta lys over RS Norge sitt engasjement i spørsmålet om organisasjonsstruktur. I RS Norge merka ein i 1987-88 stagnasjon i etterspurnaden. For å tilpasse seg dei endra marknadsvilkåra vart rutesektoren omorganisert med sikte på effektivisering. Samtidig meinte ein at dei administrative grensene ikkje var fornuftige for ei utvikling av den norske delen av selskapet på forretningsmessige premissar. For å få ei betre styring over det ein oppfatta som ei uheldig kostnadsutvikling på Stasjon Fornebu foreslo ein å dela opp Trafikk Service divisjonen, og overføra stasjonsdelen til dei respektive rutesektorane.

Dette initiativet kan tolkast i eit interesse-perspektiv: Sett frå rutesektoren si side vil ein lettare kunna påverka eige resultat gjennom å auka sjølforsyningsgraden, der ein får hierarkisk myndigheit over større deler av "produsentane" som bidreg til leveransen av sluttproduktet. Eit alternativ for leiinga i RS Norge var dermed å prøva å få til endring i dei administrative grensene og dermed redusera transaksjonsmessig avhengigheit av andre einingar. I dette ligg det ei klar oppfatning av at det er lettare å iverksetja tiltak med sikte på marknadsretting og effektivisering gjennom interne administrative mekanismar enn gjennom påverknad over administrative grenser.

At det akkurat er den norske rutesektoren som tar opp spørsmålet om administrative grenser kan forståast ut frå at det er i den norske marknaden etterspurnaden stagnerer. I ein situasjon med knappe ressursar (jfr. Pfeffer 1981) i form av mindre inntekter vil ein kunne venta motsetningar mellom avdelingar. Dette vart og resultatet av RS Norge sitt initiativ til å endra strukturen. Initiativet fekk støtte frå leiinga i dei andre rutesektorane, men møtte motstand frå F-einingane, særleg Trafikk Service divisjonen. Då dette vart tatt opp i Airline Group gjekk leiinga i flyselskapet inn for å halda fast ved Trafikk Service divisjonen. Dei administrative grensene mellom denne F-eininga og rutesektorane vart ikkje endra.

I RS Norge var ein heller ikkje fornøgd med den nasjonale leiingsstrukturen og måten NCG fungerte på: Strukturen var ikkje tilpassa den kommersielle situasjonen ein var inne i. Utforminga av stillinga som visekonsernsjef innebar ein uheldig rolle-kombinasjon; ein var ansvarleg for nasjonal samordning i flyselskapet samtidig som ein sat i konsern-leiinga og styret for flyselskapet (gjeld norsk visekonsernsjef). Dette medførde uklare ansvarsforhold og rapporteringsliner. I RS Norge vart det og peika på at arbeidet i NCG ikkje i stor nok grad var prega av forretningsmessige prinsipp og dei premissar utviklinga i den norske marknaden stilte. Denne opplevinga av strukturen for nasjonal samordning vaks fram samtidig med fagforeininga sitt engasjement og gjev bakgrunnen for at ein i RS Norge gjekk inn for å endra leiingsstrukturen på nasjonalt plan.

Vi ser her at for RS Norge var eit alternativ til endring av administrative grenser å endra utforminga av laterale strukturar. Ein fekk ikkje gjennomslag for å endra makro-strukturen i retning av auka sjølforsyning, og gjekk seinare inn for endringar i NCG/nasjonal koordinator-rolle innanfor eksisterande administrative grenser.

7.6.3. Konsern-leiinga: Den nasjonale strukturen er ikkje lengre formålstenleg

Det var fagforeiningane som fekk spørsmålet om nasjonal samordning opp på dagsorden. Initiativ og aktivisering kan forståast ut frå ein politisk modell. Fagforeiningane sitt initiativ påskunda endringa og forklarar delvis tidspunktet endringa fann stad. Også i konsern-leiinga vaks det fram ei erkjenning av at den nasjonale leiingsstrukturen hadde utspelt si rolle. Ein vurderte det slik at forretningsorienteringa innan SAS Konsernet var kome så langt at behovet for ein nasjonal talsmann og samordningsansvarleg på konsern-plan ikkje lengre var til stades. Ansvar for nasjonal samordning kunne dermed delegerast til kvart forretningsområde. Med andre ord: Ein meinte at utviklinga hadde gjort dei nasjonal visekonsernsjefstillingane overflødige. Det må understrekast at

det var den nasjonale leiings-strukturen som ikkje lengre vart sett på som formålstenleg. Ynskjet om endring hadde ikkje sin bakgrunn i misnøye med innehavarane av visekonsernsjef-stillingane.

7.6.4. Tidsdimensjonen: Samtidig problem og val-muligheit

To av visekonsernsjefane skulle gå av med pensjon i nær framtid. Dette føreståande personskiftet gav eit høve til å endra strukturen. Formulert i beslutningsteoretiske termer (March og Olsen 1986): Det føreståande personskiftet opna for ein muligheit til endring. Utforming av ein ny nasjonal leiingsstruktur kunne då diskuterast ut frå kva som var formålstenleg, og uavhengig av dei personar som hadde vore innehavarar av koordinator-rolla. At person-endringa på denne måten vart "kopla frå" struktur-endringa - to ulike spørsmål på samme tid - gjorde det lettare å få til endring i nasjonal leiingsstruktur. I og med at eit personskifte skulle finna stad, kunne ein lettare endra rolla, viss dette var ynskjeleg av andre grunnar. Tidspunktet for avgjerda om struktur-endring kan forståast på bakgrunnen av denne koplinga mellom problem og val-mulighet. Viss ikkje "struktur-problemet" hadde vore samanfallande i tid med personskiftet kunne endringa vorte meir komplisert. I ein situasjon med definert struktur-problem utan personskifte/val-mulighet ville det gjerne vore vanskeleg å drøfta utforming av struktur utan å ta omsyn til eigenskaper ved rolle-innehavarane og korleis dei hadde utøvd rolla sin. Problem utan samtidig val-mulighet eller val-mulighet utan samtidig problem kunne ha ført til eit anna forløp av endringa.

Samanfatting: At rolla som nasjonal visekonsernsjef vart avskaffa våren 1989 kan forklarast ut frå samspelet mellom ei rekkje faktorar. Vi har vektlagt problemdefinering og aktivisering, og peika på dei norske fagforeiningane og RS Norge som viktige aktørar (politisk modell). Konsern-leinga kom og fram til det synet at den nasjonale leiingsstrukturen ikkje lengre var formålstenleg (leiar-styrt tilpassing). Koplinga mellom val-

mulighet og definert problem (prosessuell tilnærming) er og blitt vektlagt.

7.6.5. Nasjonal koordinator: Hierarkisk forankring

Hittil har vi lagt vekt på kvifor visekonsernssjefs-stillingane vart avskaffa og når dette skjedde. Vi går no over til å drøfta utforminga av den nye koordinator-rolla. Vi vil skilja mellom koordinatoren si hierarkiske forankring (dette avsnittet) og rekrutteringa til rolla (7.6.6.).

Ei tilnærming som vektlegg leiar-styrt tilpassing av organisasjonsstruktur vert lagt til grunn i dette avsnittet. Avskaffinga av visekonsernssjef-stillingane medførde at samordninga nasjonalt vart overført til flyselskapet. Ein kan tenkja seg ei rekkje måtar å organsiera relasjonane mellom nasjonale einingar i flyselskapet på. Som vi har sett gjekk LO-gruppa i Norge i 1988 inn for å oppretta ei regionsjef-stilling med ansvar for all verksemd innan flyselskapet i Norge. Dette ville innebæra ei styrking av det nasjonale prinsippet for gruppering, framfor inndelinga i rutesektorar og produserande divisjonar. Leiinga i flyselskapet og konsernet heldt imidlertid fast på flyselskapet sin makro-struktur (L-forma). Det vart peika på at å endra dette ville svekka den forretningsorientering ein hadde oppnådd. I eit internt dokument frå konsernleiinga heiter det:

"Utgangspunktet for ... (den nasjonale samordning) må vere den markeds- og forretningsorienterede struktur, der har været under udvikling i SAS Airline siden 1982, og som innebærer en fordeling av opgaverne på et antal rute-sektorer, divisioner og specialiserede administrative enheder. En struktur som på overbevisende måde har bevist sin dynamik og effektivitet. Denne organisasjonsform ændres derfor ikke, men det skal sikres at organisationen i sit specifikke nationale miljø fungerer som en enhed og opleves som sådan af såvel våre kunder som våre medarbejdere, af medierne og af myndighederne" (Company Communications 4.4. 89, mine uthevingar).

Sett frå konsern-leiinga si side var det på dette tidspunktet avgjerande at makro-strukturen i flyselskapet sto fast. Oppgåvene knytta til nasjonal leiing og samordning måtte dermed ivaretakast innanfor denne strukturen.

Det vart våren 1989 oppretta ei ny koordinator-rolle i flyselskapet: I Norge, Sverige og Danmark vart ansvaret for samordning på nasjonalt plan overført til ein nasjonal koordinator som skulle ha dette som oppgåve ved sida av leiaransvaret for ei viktig eining i flyselskapet. I intervju med ein representant for konsernleiinga vert dette uttrykt slik:

"Hovudtanken var at SAS Flygverksamhet som nasjonell integrator skulle ha en befattningshavare som skulle ha denna roll i tillägg till sin ordinära linjebefattning" (INT 33).

Rolle-innehavarane rapporterte til Airline-sjef og fekk plass i Airline Group. Koordinator-rolla vert framleis ei deltids-rolle, men rolle-innehavaren har samtidig ei leiarstilling i flyselskapet og har eit administrativt ansvar og resultatansvar for ei viktig eining. Ein hovudtanke var at denne tilknytninga til ei administrativ eining, resultat-ansvaret og dag-til-dag kontakten med driftsmessige spørsmål skulle gje koordinatoren forankring og legitimitet i organisasjonen.

7.6.6. Rekruttering til koordinator-rolla

Når det gjeld rekruttering til koordinator-rolla vart ulike løysingar valgt i dei tre landa. I Norge og Sverige vart rutesektorsjefen nasjonal koordinator, medan sjef for Stasjon Kastrup fekk denne rolla i Danmark. Koordinator-rolla i Danmark var og mindre omfattande, i og med at ansvaret for eksterne relasjonar vart lagt til rutesektorsjef og ikkje koordinatoren. Kva kan forklara desse forskjellene mellom Sverige/Norge på den eine sida og Danmark på den andre?

I ettertid begrunna ein i konsern-leiinga utfallet slik:

"Vad gäller Danmark ... är route-sector-organisationen en relativ liten del av den totala organisationen i Danmark. I gengäld är Kastrup både ur personalsynpunkt och mediesynpunkt ganska så dominerande och det föll seg därvid naturlig at stationschefen for Kastrup blev den danska befattningshavare som fikk ikläda sig den danska koordinationsrollen. Vad gäller Norge og Sverige valdes respektive RS-chef detta beroande på att i de två landerna utgjorde routesectorn en relativ stor organisatorisk enhet dels på önskemålet internt såvel som externt poengtera äffarsorienteringen" (INT 33).

Denne begrunnelsen er i samsvar med ein modell om leiar-styrt tilpassing av organisasjonsstruktur. Eit sentralt motiv for leiinga ser ut til å vera at ein ynskjer at leiaren for den strategisk viktigaste eininga skal ha den nasjonale koordinatorrolla i kvart land. Dette ut frå eit argument om at den eininga som er viktigast for flyselskapet også bør ha størst innflytelse nasjonalt, og at leiaren for denne eininga bør representera flyselskapet utad i kvart land.

Tar vi utgangspunkt i einingane i kvart land skil Danmark seg klart ut. På den eine sida har Stasjon Kastrup stor strategisk betydning for flyselsskapet i kraft av posisjonen som knutepunkt i SAS Airline sitt internasjonale rutenett. I 1989 hadde Stasjon Kastrup like stor omsetjing som Stasjon Fornebu og Stasjon Arlanda til saman. Berre omlag 7 % av Stasjon Kastrup sine interne leveransar gjekk til den nasjonale rutesektoren, mot omlag 30 % for Stasjon Arlanda og 45 % for Stasjon Fornebu. Samtidig hadde RS Danmark klart mindre omsetjing enn RS Sverige og RS Norge. I motsetning til situasjonen i Sverige og Norge er Stasjonsavdelinga klart den strategisk viktigaste eininga i Danmark. Ut frå rutesektorane sin storleik og posisjon som "marknadsnær" eining er det rimeleg å sjå desse som dei strategisk viktigaste einingane i Sverige og Norge. Ut frå denne tankegangen bør leiar for Stasjon Kastrup verta koordinator i Danmark, medan leiarane for RS Sverige og RS Norge bør verta koordinatorar i sine respektive land. Dette er og i samsvar med det faktiske rekrutteringsmønsteret.

Går vi nærmare inn på sjølve beslutningsprosessen må imidlertid denne forklaringa avvisast. Leiaren for Stasjon Kastrup vart ikkje koordinator fordi leiinga i Stockholm ville markera denne eininga. Leiinga i Stockholm ville primært ha rutesektorsjefen som koordinator for å poengtera forretningsorienteringa i organisasjonen og dermed få ei lik løysing i dei tre landa. I tillegg var ein politisk aktør - fagforeiningane - viktig for rekrutteringa i Danmark. Dermed er vi over på eit politisk perspektiv.

Medan poengtering av forretningsorientering var eit sentralt motiv for leiinga i Stockholm, var problemstillinga ei anna for dei danske fagforeiningane. Spørsmålet for dei var kven som skulle vera dansk leiar og representera danske interesser i Stockholm. Ut frå sine interesser gjekk fagforeiningane primært inn for eit alternativ der ein person - Stasjonssjefen - skulle ha eit samla ansvar for flyselskapet i Danmark.

Dette er standpunkt som peikar på to klart forskjellige strukturelle alternativ for nasjonal samordning. Utfallet vart eit kompromiss der ingen av partane fekk gjennom sitt primære ynskje. Utfallet vart at sentral-leiinga gjekk inn på ei løysing som "låg mellom" dei to utgangspunkta: Stasjonssjef vart koordinator (intern samordning + intern representasjon), medan RS-sjef fekk ansvaret for eksterne relasjonar. Kompromisset kunne seinare begrunnast ut frå at Stasjon Kastrup var ei stor og viktig organisatorisk eining i Danmark, jfr. sitatet ovanfor.

Vi ser at politiske forhold (kompromiss leiing - fagforeiningar) var avgjerande for rekrutteringa i Danmark. I Sverige og Norge var det ikkje innslag av tilsvarande motsetningar i rekrutteringa til rolla. Her kan beslutninga modellerast som ei leiar-styrt tilpassing av organisasjonsstrukturen.

Innslag frå dei to modellane kan foreinast i ein "politisk contingency" modell (Child 1984). Denne tilnærminga kan nyttast for å fanga opp rekrutteringa til koordinator-rolla i alle dei tre landa. Dei tre avgjerdene kan dermed forklarast ut frå den samme modellen, og ikkje to ulike modellar. Den endelege avgjerda

med omsyn til rekruttering vart tatt av konsern/Airline-leiinga i Stockholm. Ein la imidlertid stor vekt på å sikra aksept frå dei partane som var involvert, leiarar for nasjonale avdelingar og fagforeiningar. Valet av nasjonal koordinator kan modellerast som ei avgjerd der ein bygde på to sett av vurderingar; oppgåvevilkår og politiske vilkår (Child 1984).

Ut frå dei krava marknadsomgivnadane (oppgåve-vilkår) stiller, er det rimeleg at rutesektorsjefen vert koordinator i dei tre landa. Rutesektorsjef står ansvarleg for produkt-kvalitet og økonomisk resultat innanfor kvart marknadsområde. Ved å gje denne personen koordinator-rolla vil den som i fyrste rekkje møter konsekvensane av måten ulike einingar fungerer saman på, også ha ansvaret for å ivareta samordninga mellom desse einingane. Di sterkare ein møter konsekvensane i form av økonomisk resultat og produkt-kvalitet, di sterkare insentiv vil ein ha til å få til meir koordinert handling mellom sideordna einingar. Ved å gje rutesektorsjefen koordinator-rolla vil den som sit "nærast marknaden" få ansvaret for samordninga. Dette kan og bidra til å poengtera forretningsorienteringa i organisasjonen. Ein sender likearta signal utover i organisasjonen i dei tre landa. Det er eit signal om marknadsretting: Organisasjonen skal ha eit eksternt og ikkje eit internt fokus, der kunden vert sett i sentrum og organisasjonstruktur og leiing må tilpassast forholda i marknaden.

Ut frå ei vurdering av politiske vilkår, må dei ansvarlege for utforming og endring av organisasjonsstrukturen ta omsyn til dei maktforholda som finst innan organisasjonen. Det som er fornuftig ut frå ei vurdering av oppgåve-vilkår, kan vera uakseptabelt ut frå ein politisk synsvinkel. I SAS Airline må ein difor i kvart land ta omsyn til politisk vilkår, knytta til strukturelle maktkjelder som storleik på ulike einingar (jfr. Provan 1989) og kva som er akseptabelt for fagforeiningane og leiarar nasjonalt. Ei vurdering ut frå politiske vilkår peikar i retning av Stasjonsjefen som koordinator i Danmark, medan det ikkje er eintydig kven som burde ha denne rolla i Norge og Sverige.

Denne modellen peikar på to kriteriar i rekrutteringa til koordinator-rolla. I Sverige og Norge var det inga motsetning mellom dei to kriteriane. RS-sjef burde veljast ut frå omsynet til forretningsorientering. Samtidig var rutesektoren ei stor eining i omsetjing og med omsyn til personell. Fagforeiningane hadde ingen sterke synspunkt på kven som skulle vera koordinator. Ei vurdering ut frå strukturelle maktkjelder står dermed ikkje i motsetning til ei vurdering ut frå oppgåvevilkår. Denne tolkinga er i samsvar med det valet som vart gjort, og måten ein begrunna dette på, jfr. sitatet ovanfor.

I Danmark peika dei to kriteriane i kvar sin retning: Ut frå ei vurdering av oppgåve-vilkår burde RS-sjefen verta koordinator. Ut frå politiske vilkår - kva som var akseptabelt for fagforeiningane - burde stasjonssjefen verta valgt. At Stasjonssjefen vart koordinator kan tolkast som ei følgje av at politiske kriteriar hadde størst vekt. Dette betyr ikkje at politiske aktørar fekk gjennomslag for sitt primære standpunkt, men at leiinga tilpassa løysinga til det fagforeiningane kunne akseptera. Der oppgåvevilkår og politiske vilkår gjekk i ulik retning, vart det sistenemde vilkåret avgjerande. Leiinga i Stockholm la i dette spørsmålet større vekt på politiske vilkår enn oppgåvevilkår i rekrutteringa til koordinator-rolla.

7.7. Januar 1990: Frå deltid- til heiltidskoordinator i Danmark

I januar 1990 vart koordinator-rolla endra til ei heiltidsrolle i Danmark. I mai 1990 fann det stad ei tilsvarande endring i Norge. Ei prosessuell tilnærming som fangar opp tidssekvensen mellom sentrale variable er lagt til grunn i analysen av dei to endringane. Begrep frå garbage-can modell - val-muligheit, problem, løysingar - vert nytta som primær tolkingsramme. I tillegg vil vi trekkja inn tilnærminga som vektlegg leiar-styrt tilpassing av organisasjonsstruktur.

I Danmark vart det tidleg uttrykt misnøye med den "delte løysinga", der stasjonssjefen var ansvarleg for intern samordning,

medan rutesektorsjefen fekk viktige eksterne oppgåver. Alt på samrådsmøte i februar 1989 der leiinga presenterte den danske leiingsstrukturen, uttrykte representantar for fagforeiningane skepsis til denne organiseringa. Dette synet vart ikkje svekka etter at ein hadde hausta erfaringar med den nye leiingsstrukturen. Leiaren for Fagorganisatiornes Samråd i Danmark (LC) uttrykte dette slik i august 1989:

"Spørsmål: Du er ikke tilfreds med ledelsessituasjonen i Danmark?

LC: Nei, jeg synes den er katastrofal. Det er jo ingen, der vet hvem der er chef.

Spørsmål: Hva skyldes det?

LC: Det kan skyldes at Airline-sjefen (...) ikke har gjort det helt tydeligt, hvem der er chef, men det kan også skyldes, at den regionale ledelsesgruppe ikke har gjort opp med seg selv hvem der skal tegne den utadtil." (Intervju i Inside 25.8.89).

Ein deltakar i NCG uttrykte at jobbbeskrivelsane for rutesektor-sjef og stasjonssjef var motstridande. Trass i at oppgåver og ansvar for nasjonale spørsmål vart formulert av den samme personen i leiinga i Stockholm, var ikkje grensene mellom arbeidsområda eintydige. Dette førde til komplikasjonar i løpet av 1989. Uklare innbyrdes relasjonar og arbeidsdeling mellom dei to sette og sitt preg på arbeidet i NCG. Ein av dei sentrale deltakarane peikar på at den danske leiingsstrukturen vart presentert slik at "forvirringen ble total": SAS vart pressa til ei løysing som frå starten var dømt til å verta mislykka. Rolle-tildelinga var uhaldbar. Endeleg uttrykte konsernsjefen si misnøye med denne strukturen i eit intervju i Berlingske Tidende i desember 1989:

"Man kan ikke lede SAS i Danmark som et kollektiv. Det var fejl og burde aldrig vært sat i værk. Et udugelig kompromiss. ... Jeg var imot straks, jeg hørte om ideen, men valgte at lade partene prøve selv. ... i Danmark kan fagforeningerne og ledelsen dele skylden for at vi fikk en ubrukelig løsning" (Berlingske Tidende 7.12.89).

Vi ser at det frå fleire hald vart uttrykt misnøye med måten den danske leiingsstrukturen fungerte på. Dette vart ført tilbake

til utforminga av koordinator-rolla og arbeidsdelinga mellom stasjons-sjef og rutesektor-sjef. Den "delte løysinga" vart opplevd som eit problem både av fagforeiningane, konsernsjef og sentrale deltakarar i NCG Danmark.

I slutten av 1989 var det altså ein situasjon i Danmark der sentrale aktørar uttrykte mistillit til den eksisterande leiingsstrukturen. Det vart og tatt initiativ til å endra denne strukturen. Konsernsjefen uttrykte seg offentleg i denne retninga tidleg i desember 1989. Imidlertid var det eit personskifte som utløyste endringa i koordinator-rolla. I midten av desember vart det kjent at stasjonssjefen skulle gå over i ny stilling i SAS. Ut frå vårt datamateriale har vi ingen indikasjonar på at denne person-overgangen har samanheng med misnøye med stasjonssjefen som koordinator eller problema knytta til den danske leiingsstrukturen i flyselskapet.

Denne person-endringa gjorde at rollene som stasjonssjef og nasjonal koordinator måtte fyllast på ny. Dette var eit høve til ny gjennomgang av dei sentrale leiar-rollene i Danmark. Dei eksisterande problema kunne no lettare drøftast, lausreve frå trekk ved innehavaren av koordinator-rolla. Personskiftet var med andre ord ein val-muligheit, eit høve til å drøfta om den eksisterande strukturen var formålstenleg. Det er eit samanfall i tid mellom definert problem og val-muligheit. Dette kastar lys over tidspunktet endringa fann stad på.

Innhaldet i den nye koordinator-rolla var resultatet av ei avgjerd tatt av leiinga i Stockholm, og kan sjåast i lys av ei tilnærming som vektlegg leiar-styrt tilpassing. I ettertid begrunna konsernleiinga endringa slik:

"Erfarenheten från Danmark visade dock att det var svårigheter att kombinera rollen som ansvarig för en tung linjeenhet och den nationella koordinationsrollen. Båda uppgifterna är av den karaktären att de kräver full tidsinnsats från den ansvariga. Av den anledningen gjordes ånyo en oversyn som resulterade i att en ren koordinationsbefattning introducerades,..." (INT 33).

Utfallet vart ei rein koordinator-rolle for flyselskapet i Danmark. Dette var ei avgjerd tatt på sentralt hald i Stockholm etter drøftingar med danske interessentar. Å gjera koordinatorrolla til ei heiltidsstilling medfører ei sterkare prioritering av oppgåvene på nasjonalt plan i flyselskapet. Utsegnet over viser til den samla arbeidsmengda i rollene som stasjonssjef og integrator i Danmark. Som motiv for rolle-endringa er det også rimeleg - ut frå diskusjonen i det føregåande - å peika på at ein ville unngå den uklare rolledelinga ein hadde levd med frå april 1989. Opprettinga av ei rein koordinator-rolle krevde og at ein hadde ein person som kunne gjera ein god jobb i denne krevjande stillinga. Det vart understreka at den personen som vart tilsett hadde tillit både blant fagforeiningane og blant leiarar for sentrale danske einingar.

7.8. Mai 1990: Frå deltid- til heiltidskoordinator i Norge

I Norge fann det stad ei tilsvarande endring i koordinatorrolla. Samanlikna med Danmark var situasjonen svært ulik: Frå april 1989 var rutesektorsjefen ansvarleg for nasjonal samordning. Arbeidsdelinga mellom dei norske leiarane var eintydig samanlikna med situasjonen i Danmark. Det vart ikkje uttrykt misnøye med denne strukturen av fagforeiningane eller Airline/konsernleiinga. Når spørsmålet om nasjonal leiingsstruktur kom opp i NCG, omhandla dette fyrst og fremst kva plass NCG skulle ha i organisasjonen, og ikkje avklaring av den nasjonale koordinatorrolla. Den nasjonale leiingsstrukturen og utforminga av denne rolla vart ikkje opplevd som eit problem i Norge i 1989. Dette står i klar kontrast til situasjonen i Danmark.

Endringa i koordinatorrolla hadde imidlertid klar samanheng med eit personskifte også i Norge. I januar 1990 vart det kjent at IS - rutesektorsjef og nasjonal koordinator - skulle slutta i SAS. Vi har ingen indikasjonar på at dette har samanheng med misnøye med utøving av koordinatorrolla. Dette personskiftet gav opphav til ein gjennomgang av koordinatorrolla. Tilsvarande som i Danmark hadde ein to roller å fylla. Dette kunne skje ved å

kombinera rollen som rutesektorsjef og koordinator (ingen endring) eller ved å reindyrka dei to rollene (som i Danmark). I motsetning til i Danmark var det ikkje misnøye og motsetningar knytta til "1989-modellen". Imidlertid var dei to rollene IS hadde i Norge svært arbeidskrevjande og innebar jevnleg kontakt med ei rekkje personar. Samtidig var det innslag av rollekonflikt mellom samordningsansvaret nasjonalt og ansvaret for rutesektoren. Det var ikkje alltid like lett for rolle-innehavaren å handla ut frå det som best tente rutesektoren sine interesser, samtidig som han var samlande figur for alle norske avdelingar. Ved å fremja RS Norge sine interesser som kjøpar av interne leveransar for sterkt, kunne dette gå utover samarbeidet i NCG.

Airline-leiinga var den sentrale aktøren i utforminga av og rekrutteringa til den nye koordinator-rolla i Norge. Utfallet vart ei "dansk løysing", med ei reindyrka koordinator-rolle. På dette tidspunktet (vinter 1990) kunne ein både trekkja på dei norske erfaringane med dobbeltrolla som rutesektorsjef/-koordinator og den nye danske løysinga med koordinator på heiltid. Ved å overføra den danske løysinga til Norge kunne dei to rollene skiljast. Arbeidsbelastinga vart dermed mindre og ein kunne unngå dei potensielle rollekonfliktene som låg i "1989-modellen".

Medan personskiftet i Danmark gav eit høve til å handtera det som sentrale aktørar hadde opplevd som eit problem i 1989, opna personskiftet i Norge for eit val mellom ulike organisatoriske alternativ, der den nye danske løysinga var ein mulighet blant fleire. Vi kjenner ikkje intensjonane og vurderingane bak den nye norske koordinator-rolla i detalj. Vår påstand er at spørsmålet om endring av koordinator-rolla vart aktualisert av personskiftet. At stillinga vart ledig opna for at utforming av koordinator-rolla kom på dagsorden i flyselskapet. Den danske løysinga var ei viktig inspirasjonskjelde for utfallet av avgjerda for Norge, sjølv om dei opplevde problema med "1989-strukturen" var større, meir artikulerte og av ein annan karakter her enn i Norge. Spissformulert i beslutningsteoretiske termer: Avgjerda om utforminga av integrator-rolla var i Norge i mindre

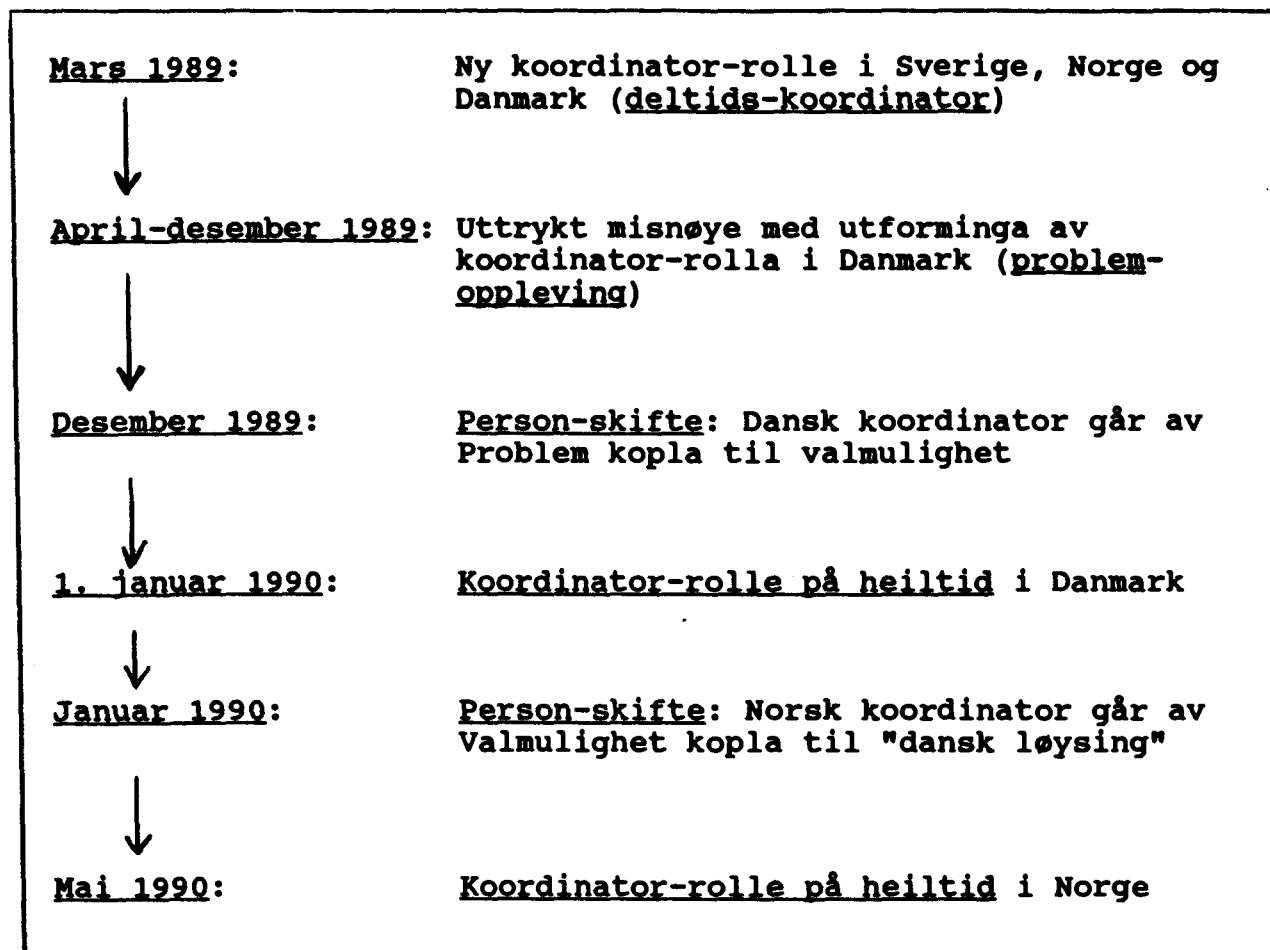
grad problem-orientert, og i større grad løysings-orientert enn i Danmark.

I Sverige vart ikkje koordinator-rolla endra i perioden april 1989 til november 1990. Dette kan forståast ut frå fråvere av person-skifte og at den eksisterande leiingsstrukturen ikkje vart opplevd som eit problem. Det fann ikkje stad endringar som fekk dette spørsmålet opp på dagsorden i Airline-leiinga eller i NCG Sverige.

Samanfating: Tre variable er her peika ut som sentrale for å analysere utfallet med omsyn til utforming av koordinator-rollene i Danmark og Norge i 1990; problem-oppleving, eksistensen av alternative organisatoriske løysingar og val-muligheit gjennom personskifte. Imidlertid vil ei tilnærming som handsamar desse som uavhengige variable i eit varians-teoretisk resonnement-der tidssekvensen mellom endringar i dei uavhengige variablane ikkje er interessante - gje avgrensa innsikt. Her er i istaden ei prosessuell tilnærming lagt til grunn. For å forstå utforminga av koordinator-roller i SAS Airline i 1990 må ein ta omsyn til tidsrekkefølga mellom endringar i verdiane på variablane eller "a series of occurrences over time", som er kjernen i prosessuell analyse. Tidssekvensen mellom sentrale hendingar er oppsummert i figur 7.2.

Det er argumentert for at tidspunktet for personskiftet i Danmark var avgjerande for at og når ein fekk ei endring i koordinator-rolla i Danmark. Personskiftet opna for ei samankopling mellom problem og val-muligheit i tid. I Norge opna person-endringa for ei samankopling mellom val-muligheit og "dansk løysing", framfor val-muligheit og problem. I Norge var erfaringane og vurderingane i utforminga av den danske koordinator-rolla avgjerande for den endringa som fann stad. Koplinga mellom val-muligheit og løysing var viktig for at rolleendringa fann stad, når dette skjedde og for innhaldet i endringa. Viss personskiftet hadde skjedd før i Norge enn i Danmark, kunne endringane fått eit anna utfall. I fråvere av eit definert problem og mangel på ei alternativ løysing på det tidspunktet

Figur 7.2. Endring i koordinator-rolle: Prosessuell analyse



person-skiftet fann stad, ville vi venta at rolleendring ikkje ville finna stad i Norge.

7.9. Samanfating

I dette kapitlet har vi beskrevet ulike trekk ved dei nasjonale koordinator-rollene i SAS Airline i 1986-1990 og drøfta endring i rollene i denne perioden. Resultatet av den empiriske analysen kan oppsummerast slik:

1. Tre ulike koordinator-roller er identifisert. Dei er forskjellige med omsyn til forankring i konsern-leiinga vs flyselskapet og i kva grad dei vert kombinert med andre leiar-roller. Det er

argumentert for at dette får fylgjer for tidsbruk, innslag av rollekonflikt og kjelder for legitimitet i rollen.

2. Koordinator-rolla er både ei integrator-rolle retta mot intern samordning og ei grense rolle retta mot ekstern representasjon. Dette er ein kombinasjon av to ulike roller, som tidlegare er vorte handsama separat i litteraturen.

3. Koordinatoren hadde ein symbolsk funksjon ved å framstå som nasjonal toppfigur internt og som flyselskapet sin representant utad i kvart land. Det er argumentert for at ei side ved leiarskapet sine symbolske sider er ynsket om at det skal vera ein person som framstår som toppfigur innanfor det som vert definert som ei sosial eining av dei tilsette og aktørar i omgivnadane.

4. I utøvinga av koordinator-rolla var den svenske koordinatoren mindre aktiv og mindre synleg i enn innehavaren av denne rolla i Norge og Danmark.

5. At det fann stad ei endring i koordinator-rolla våren 1989 kan forståast ut frå begrep om problemdefinering og aktivisering - der dei norske fagforeiningane og RS Norge var sentrale aktørar - og kopling mellom valmuligheit og definert problem i organisasjonen. Utforminga av koordinator-rolla er tolka som ei leiarstyrt tilpassing av struktur, medan rekrutteringa til rollen kan forklarast ut frå ein politisk "contingency" modell. Denne modellen kombinerer innsikt frå tilnærminga om leiarstyrt tilpassing og ei politisk tilnærming.

6. Overgangen til ein reindyrka koordinator i Danmark og Norge kan forståast ut frå ei prosessuell tilnærming, der tidssekvensen mellom hendingar og endringar i variable vert understreka. Samanfallet i tid mellom problem og val-muligheit (gjennom personskifte) i Danmark og mellom løysing og val-muligheit (gjennom personskifte) i Norge er sentralt for å forklara desse endringane.

Ei vidare drøfting av koordinator-rolla fylgjer i avsnitt 8.9. Her vert trekk ved denne rolla sett i samanheng med møteorganet National Coordination Group.

**KAPITTEL 8 :
NATIONAL COORDINATION
GROUP 1986 - 1990**

8.1. Innleiing

I dette kapitlet vil vi drøfta National Coordination Group (NCG) i Sverige, Norge og Danmark i perioden 1986-1990. NCG var forbunde med den nasjonale koordinator-rolla, i og med at koordinatoren i mesteparten av perioden var ordførar i NCG. Formålet er å beskriva trekk ved NCG som tverrgående møteorgan på nasjonalt plan ut frå begrepsapparatet i kapittel 3. Vi vil peika på likskapar og forskjeller mellom møteorgana i dei tre landa. Vi går og inn på endring og utvikling av NCG.

Framstillinga er organisert slik: I neste avsnitt går vi inn på etablering av NCG (8.2). Representasjon og leing vert drøfta i 8.3. Oppgåver og myndigheit som design-dimensjon vert beskrive i 8.4., medan 8.5. tar opp den paralelle aktiviseringsdimensjonen; saker og arbeidsmåte i NCG. Handtering av produkt-line avhengigheit vert drøfta spesielt i 8.6. Deretter går vi inn på omfanget av aktiviteten i NCG i dei tre landa (8.7.). I 8.8. drøftar vi med NCG Norge som eksempel grensene for domenet til den nasjonale organisasjonen. Ei samanfattande drøfting fylgjer (8.9.). Denne omfattar både trekk ved NCG, og NCG og koordinatorrolla sett i samanheng.

8.2. Etablering av NCG

NCG vart oppretta i 1986 i Norge og Danmark og ved årsskiftet 1987/88 i Sverige. Etableringa skjedde på lokalt initiativ i dei tre landa, men var avklart med konsern- og Airline-leing. I Norge skjedde dette like etter omorganiseringa i 1986. Initiativet vart tatt av leiarane for norske avdelingar; Rutesektor, Teknisk, Stasjon Fornebu og Personal. Motivet var at gjennom å

oppretta ei Lokal Samordningsgruppe (seinare NCG) kunne ein sikra betre informasjonsflyt og kontakt mellom avdelingane i Norge.

Opprettinga av NCG fann stad samtidig i Danmark. Til forskjell frå situasjonen i Norge var visekonsernsjefen her sentral i NCG frå starten. Bakgrunnen for etableringa av NCG var at ein ynskte eit forum for samordning og representasjon av danske interesser i flyselskapet. Visekonsernsjefen sat i konsern-leiinga og ikkje i leiinga for flyselskapet, slik at kontakten til Airline-leiinga ikkje kunne gå gjennom han. Det var difor eit ynskje frå dei store avdelingane i flyselskapet i Danmark om å ha eit møteorgan der ein kunne få danske spørsmål ført vidare til Airline-leiinga gjennom sjef for RS Danmark, som var med i Airline Group.

I Sverige vart det ikkje oppretta noko formelt samordningsorgan etter omorganiseringa i 1986. Informasjonsutveksling og samordning mellom dei svenske avdelingane i flyselskapet, og mellom desse og den nasjonale visekonsernsjefen vart ivaretatt gjennom uformell kontakt. NCG Sverige vart oppretta ved årsskiftet 1987/88.

8.3. Representasjon og leiing i NCG

I Sverige var det frå 1988 eit, breidt samansett møteorgan for nasjonal samordning. I Danmark hadde ein i mesteparten av perioden to møteorgan; NCG I der dei fire "tunge" avdelingane var med og NCG II som var breiare samansett. I januar 1990 vart desse slått saman. I Norge fekk ein våren 1989 i tillegg til NCG, National Information Group som var eit reint informasjonsorgan. I drøftinga nedanfor konsentrerer vi oss om NCG (Danmark: NCG I) som var det sentrale samordnings-organet.

Når det gjeld kven som var ordførar i NCG, hadde den nasjonale koordinatoren i flyselskapet dette som ei av sine hovudoppgåver frå april 1989. Leiing av arbeidet i NCG vart definert som sentralt for nasjonale koordinatarar. I perioden 1986 - mars 1989 var det forskjeller mellom landa. I Danmark representerte FAE

kontinuiteten frå den tidlegare nasjonale organisasjonen. Han var kombinert visekonsernsjef-regionsjef i 1984-1985, og vart med som ordførar i NCG frå starten i 1986. I Norge hadde til samanlikning innehavaren av regionsjefstillinga 1980-1985 gått over til andre oppgåver i SAS. Leiarane for dei norske avdelingane gjekk saman i Lokal Samordningsgruppe. RS-sjefen vart ordførar og samordningsanvarleg, medan visekonsernsjefen skulle ha eit "overoppsyn" med nasjonale spørsmål, utan å delta i dette samarbeidsorganet. Samarbeidet i Lokal Samordningsgruppe fungerte ikkje så bra i 1986-87. Det oppsto motsetningar mellom RS Norge og representantar frå dei andre einingane, og det vart aktuelt å trekkja visekonsernsjefen sterkare inn. Bakgrunnen for striden var RS Norge sine krav til effektivisering og forretningsorientering som ein meinte ikkje vart fulgt opp i dei andre avdelingane. Det oppsto ein "politisk konstellasjon" mellom RS Norge på den eine sida og representantar for produserande divisjonar på den andre. Utfallet vart at visekonsernsjefen kom inn som ordførar i NCG. I Sverige vart visekonsernsjefen ordførar i NCG då organet vart oppretta ved årsskiftet 1988.

Ser vi på representasjonen i NCG finn vi både likskapar og forskjeller mellom landa. Kjernen i NCG i dei tre landa var heile tida dei fire "tunge" avdelingane i flyselskapet i kvart land; Rutesektor, Teknisk, Stasjon (TSD) og Personal. Desse var representert ved sine leiarar. Imidlertid fann det i 1989 stad ei omorganisering av Teknisk divisjon, som gjorde at divisjonen ikkje hadde reine nasjonale avdelingar, jfr.. 5.3.2. Etter dette var Teknisk divisjon representert ved sin nasjonale koordinator i kvart land. Dette representasjonsmønsteret kan forståast ut frå at Stasjon, Teknisk og Rutesektor var dei einingar som hadde mest personale og størst omsetjing i kvart land. Den sentrale plassen personalspørsmål var tiltenkt i NCG kan forklara kvifor Personal er med. Representasjonen avspeglar likearta hierarkisk struktur (jfr. 5.3.7.) i dei tre landa. I kvart av dei tre landa har ein likearta, sideordna avdelingar og dermed tilsvarande interessentar i nasjonale samordningsspørsmål. At Operativ divisjon spelte ei mindre rolle i NCG hadde samanheng med at lønnsforhand-

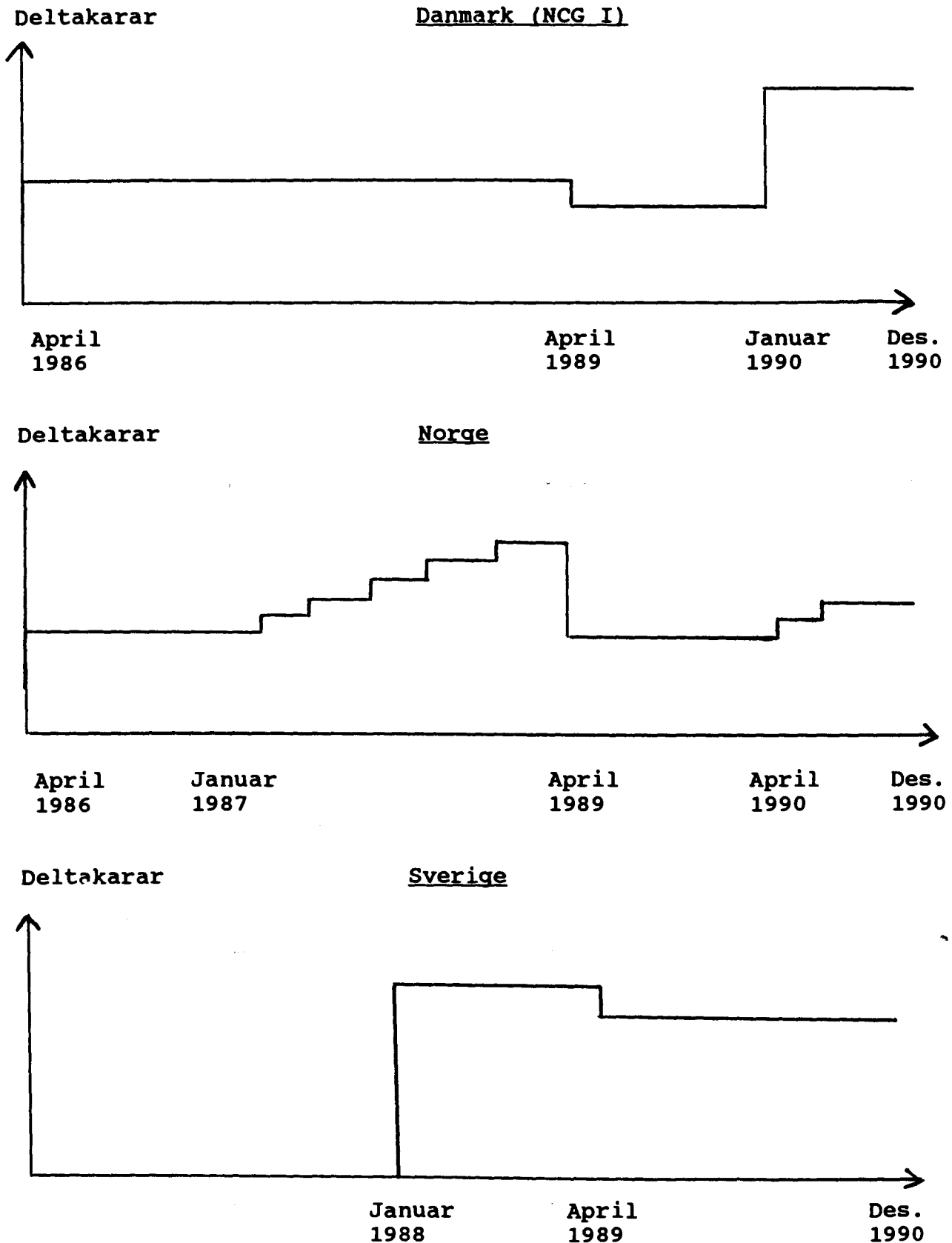
lingar og personalspørsmål var sentralisert for denne eininga og i mindre grad knytta til nasjonale personalavdelingar.

På den andre sida, om vi ser utviklinga av representasjonen i NCG i større detalj finn vi forskjeller mellom landa. I Danmark var det frå starten i 1986 til januar 1990 stabil deltaking i NCG I; visekonsernsjef (til april 1989) og leiarar for RS Danmark, Teknisk, Stasjon Kastrup og Personal. I NCG II var desse pluss representantar for fire-fem mindre einingar representert. I januar 1990, då ein fekk ei reindyrka koordinator-rolle i Danmark vart NCG I og NCG II slått saman. I tillegg til dei "fire store" og nasjonal koordinator var fylgjande einingar representert i NCG i 1990: Cargo, Intern Service og bygningskoordinering, Operativ divisjon, SAS Data Danmark og Kommunikasjon og PR.

I Norge starta representantar for dei fire "tunge" avdelingane opp NCG i 1986. Visekonsernsjefen kom inn som ordførar tidleg i 1987. Fram til mars 1989 vart deltakinga i NCG gradvis auka. Inn kom representantar for Operativ divisjon, Internal Services, presse- og økonomisjef. I samband med omorganiseringa våren 1989 vart ein etter samråd med Airline-leiinga i Stockholm einige om å redusera NCG til eit organ for dei fire "tunge" einingane. Det vart i tillegg oppretta eit informasjonsorgan med breiare representasjon; National Information Group. Etter endringa i april 1990 vart ein representant for Operativ divisjon med i NCG Norge. Frå dette tidspunktet var det seks representantar i NCG; nasjonal koordinator, RS Norge, Teknisk, Stasjon Fornebu, Personal og Operativ.

I Sverige hadde ein frå starten vinteren 1988 til november 1990 ein brei og stabil representasjon i NCG. Den viktigste endringa fann stad våren 1989 då rutesektorsjef avløyste visekonsernsjef som ordførar. I mars 1990 var representantar for fylgjande einingar med i NCG Sverige: RS Sverige, Teknisk, Stasjon Arlanda, Personal, Cargo, Operativ, Data, Internal Services, pressesjef og innanrikssjef.

Figur 8.1. Representasjon i NCG: Hovudtrekk



I figur 8.1. vert det gitt ei oversikt over hovudtrekka ved representasjonen i NCG i dei tre landa. Ein ser at utviklinga i representasjonsmønsteret ikkje er likearta. Med unntak av dei fire einingane som er kjernen i NCG i dei tre landa var representasjonsmønsteret ulikt i dei tre landa over tid.

Korleis kan dette representasjonsmønsteret forklarast? For det fyrste har vi funne få innslag av interesse motsetningar i dette spørsmålet. Representasjonsmønsteret vert dermed ikkje fanga opp av ein politisk modell. For det andre hadde endringane i koordinator-rolle betydning for representasjon og leing i NCG. Dette var avgjerder på sentralt plan, som vart drøfta i kapittel 7. For det tredje vart representasjonen i NCG i to tilfelle endra på samme tid som som koordinator-rolle vart endra; i Norge i 1989 og i Danmark i 1990. Desse endringane fann stad etter samråd mellom sentral-nivået og NCG/koordinator lokalt. Dette kan forklarast ved at endring i koordinator-rolle var eit høve til ein ny gjennomgang av møteorganet. Rolle-endringa opna for ein valmuligheit med omsyn til å endra representasjonen i NCG.

Når det gjeld endringane i periodane mellom skifta i koordinator-rolle, kan dette sjåast i lys av ein inkrementalistisk modell, som understrekar steg-for-steg tilpassing av beslutningar. Representasjon vart i regelen ikkje fastsett gjennom sentrale vedtak. Det var dei som til ei kvar tid var med i NCG som avgjorde om representasjonen skulle utvidast eller reduserast. Deltakinga vart fastlagt ut frå det ein til ei kvar tid lokalt oppfatta som formålstenleg. Ein opna for deltids-deltaking frå personar som hadde noko å tilføra samordningsorganet for ein kort periode eller for einskilde møte. Representasjonen vart ikkje fastlagt ein gong for alle, men kunne skifta over tid.

Ut frå begrepet om lokal inkrementell tilpassing kan ein dermed forklara at representasjonsmønsteret utvikla seg forskjellig i dei tre landa. Endring i deltakinga i NCG vart avgjort ut frå kva ein nasjonalt opplevde som mest formålstenleg. Airline-leinga var med få unntak passiv i spørsmålet om deltaking i NCG i periodane mellom endringane i koordinator-rollene.

8.4. Oppgåver og myndigheit

Kva oppgåver og myndigheit peika mandata for NCG på? I kva grad var dette formalisert i perioden? Vi har ikkje funne skriftlege retningsliner før 1989. Oppgåver og myndigheit vart før dette avklart i dialog mellom NCG og leiinga i Stockholm. Når det så vart formulert skriftlege retningsliner i 1989 (jfr. Vedlegg II), var dette fyrst og fremst ei klargjering og formalisering av etablert praksis i dei tre landa.

Mandatet for NCG Danmark (april 1989) kan sjåast som eit forsøk på klargjering av NCG si rolle i samband med endringa i den danske leiingsstrukturen. Mandatet for NCG Norge (august 1989) hadde sin bakgrunn i at ein etter leiarskiftet i april ville klargjera arbeidsområdet og endra NCG sin profil i forretningsmessig retning. Drivkrafta i dette arbeidet var RS-sjefen/nasjonal koordinator. Det vart ikkje utarbeidd eit eige mandat for NCG Sverige. Endeleg finst det eit felles "Terms of Reference" for NCG (1989). Dette vert beskrevet som eit "minste felles multiplum", som bygde på erfaringar frå arbeidet i NCG, meir enn å klargjera og peika ut nye arbeidsområde for organet.

I felles-mandatet vart NCG sin funksjon definert slik:

"NCG samordner og forankrer spørsmål som i nasjonalt henseende er felles for de i et land fungerende rute-sektorer og divisioner innenfor SAS Airline" (Terms of Reference 1989).

Det er nemd ei rekkje saksområde i dei tre skriftlege mandata. I felles "Terms of Reference" heiter det:

"Eksempel på felles interesseområder er personale-utvikling, uddannelse, aftalespørsmål, operativ koordinering, utvikling av lufthavne og internservice" (Terms of Reference 1989).

Formuleringane i det norske og danske mandatet er likearta, men ikkje identiske. I det danske mandatet er åtte saksområde nemde. Her er eksterne relasjonar (tilhøvet til styresmakter, media og

samfunnet) framheva, medan operativ koordinering ikkje er med. I det norske mandatet vert ialt 13 saksområde nemde. Operativ koordinering er ikkje med, medan personalspørsmål, utdanning og forholdet til fagforeiningar er tatt med (som i Danmark). I tillegg er det ein samlekategori for "øvrige saker hvor avgjørelsen antas å ha konsekvenser for andre divisjoner".

Sett under eitt er dei skriftlege retningslinene vidt definert innanfor området "nasjonale spørsmål som involverer fleire einingar". Det vert peika på ei rekkje spørsmål som ein kan ta opp i NCG. Personalspørsmål, forholdet til fagforeiningane og utdanningsspørsmål er eksplisitt nemde i dei tre skriftlege mandata. Dette er alle saker som omhandlar rolla som arbeids-gjevar i kvart land. Utøving av arbeidsgjevarrolla er klart knytta til nasjonale samordningsspørsmål. Når det gjeld produkt-line avhengigheit er operativ koordinering nemd som eksempel på emneområde i fellesmandatet, men er ikkje omtalt i "Terms of reference" for NCG Danmark eller NCG Norge. Interne transaksjonar, interne pris- og kvalitetsspørsmål er ikkje trekt fram som emneområde for NCG. Dette tyder på at transaksjonsmessig avhengigheit ikkje var viktig for NCG i dei tre landa. Retningslinene for NCG peikar dermed i retning av eit skilje mellom nasjonal og produkt-line avhengigheit, der samordning med omsyn til den førstnemde dimensjonen er det sentrale emneområdet for NCG.

Når det gjeld NCG sin myndigheit er dette klarast presisert i det norske mandatet. Her vert det understreka at arbeidet må finna stad innan visse organisatoriske rammevilkår:

- * NCG må fungera innanfor flyselskapet sin hovudstruktur, som byggjer på eit ansvar og beslutningssystem gjennom produserande divisjonar og rutesektorar. Dette er fanga opp av vårt begrep om L-forma.
- * Arbeidet må ta utgangspunkt i økonomiske resultat- og kvalitetskrav sett av leiinga i flyselskapet.

Innanfor desse rammevilkåra skal ein i NCG:

- * Ta beslutningar i spørsmål som berører to eller fleire hovudavdelingar nasjonalt, og som omhandlar "nasjonale politiske/samfunnsmessige (fagforeningar m.v.) forhold".
- * Ta stilling til og utforma "policy" for "avgjørende spørsmål for virksomheten i Norge".
- * Informera om tiltak og aktiviteter innan kvar avdeling.

Utarbeidinga av mandatet for NCG - formalisert eller ikkje-bygde på kontakt mellom leiarar nasjonalt og hovudkvarteret, men det var aktørane på nasjonalt plan som var mest aktive. Utarbeidinga av skriftlege retningsliner i Danmark og Norge i 1989 kan forståast ut frå dei lokale vilkåra som er beskrivne over. Dette støttar opp under biletet av NCG som eit kontaktorgan som ikkje vart utforma sentralt i Stockholm. Samhandlinga i NCG fann rett nok stad innanfor ein sentralt fastlagt organisasjonskontekst - L-forma - og bygde på ein dialog med leiinga i Stockholm. Det er likevel leiarane på nasjonalt plan som er dei sentrale aktørane i utforminga av NCG. Dette gjeld både etablering av NCG i dei tre landa, representasjon og klargjering av oppgåver og myndigheit for organet. Som samordningsorgan er NCG i større grad eit resultat av lokale initiativ og handling på nasjonalt nivå enn vedtak sentralt.

8.5. Aktivitet: Saker og arbeidsmåte

I dette avsnittet vil vi gå inn på faktisk aktivitet i NCG i dei tre landa. Vi vil beskriva hovudtrekk ved type saker og arbeidsmåte. I 8.6. vert i tillegg handtering av produkt-line avhengigheit drøfta spesielt.

8.5.1. NCG Sverige

Frå NCG vart oppretta og fram til november 1990 var handsaming av personalspørsmål sentralt. Dette inkluderer utarbeiding av personalpolitiske retningsliner på tvers av avdelingar. Ein la

vekt på å samordna personalpolitikken og sikra lik handsaming av personalet mellom avdelingar. Dette kunne medføra reforhandlingar av avtalar med fagforeiningar. Eit eksempel på dette er spørsmålet om betaling av busstransport. I NCG gjekk ein inn for å ta bort godene for kabinpersonalet - som fekk busstransporter betalt i motsetning til tilsette i andre avdelingar - med påfylgjande reforhandling med aktuelle fagforeiningar.

I dei nemde spørsmåla var det NCG som tok den faktiske beslutninga; ein vedtok retningsliner for personalhandsaming og vart einige om ein posisjon som utgangspunkt for forhandlingar med fagforeiningar. NCG handsama og ei rekkje einskildsaker. Dette var spørsmål som oppsto i ei avdeling og der leiaren for avdelinga var ansvarleg. Sakene vart tatt opp i NCG, for at leiaren kunne konsultera leiarar for andre avdelingar. For å sikra lik handsaming av dei tilsette og unngå ufordelaktige konsekvensar (som auka kostnader, aksjonar frå fagforeiningane) var det viktig å prøva ut sakene i NCG. Beslutninga vart ikkje tatt i NCG, men drøftinga her la premissane for den endelege beslutninga i avdelinga.

Når det gjaldt dei årvisse tariff-forhandlingane vart opplegg og gjennomføring ivaretatt av ei underavdeling i Personalavdelinga. I NCG drøfta ein imidlertid eventuelle problem, aksjonar og streikar i samband med oppgjeret. Spørsmål om personal- og leiaropplering, flyplass-utbygging og operativ koordinering vart og behandla i NCG. Når det gjeld dette siste saksområdet vart det lagt vekt på å informera om tidvis lite punktlege svenske innanriksruter, og det vart understreka at dette var eit problem på tvers av avdelingar. Ansvar for vidare arbeid med spørsmålet og gjennomføring av tiltak vart overlatt til leiarar for aktuelle avdelingar, og fann ikkje stad i regi av NCG.

8.5.2. NCG Danmark

Personalspørsmål og forholdet til fagforeiningane prega arbeidet i NCG Danmark i 1986-1988. Etter endringa i nasjonal leiings-

struktur våren 1989 vart forholdet til fagforeiningane, lønnsforhandlingar og personalpolitiske spørsmål framheva. I 1989 var arbeidet og prega av forholdet til hovudkontoret i Stockholm og den uklare arbeidsdelinga mellom stasjonssjef og rutesektorsjef (jfr. 7.7.). I 1990 sto igjen personalspørsmål og forholdet til fagforeiningane i sentrum for arbeidet i NCG.

8.5.3. NCG Norge

Frå starten av var NCG eit organ for samordning i personalpolitikken og utveksling av informasjon mellom avdelingar. I 1988 var drøftinga av bemanningsreduksjonar og omplasseringar som følgje av effektivisering av RS Norge eit hovedemne for NCG. Dette var den viktigaste saka fyrste halvår i 1988. Ei rekkje andre personalspørsmål vart og tatt opp i NCG. Eksempel: Forsikringsordningar, bil-lån, tenestebustader, svangerskapspermisjon, disiplinærsaker, permisjonar og gåvekort til tilsette.

Etter leiarskiftet i april 1989 var spørsmålet om NCG si rolle i organisasjonen sentralt. Det vart utarbeidd skriftlege retningsliner for NCG. Ulike personalspørsmål pregar arbeidet i 1989. Det vart utarbeidd felles retningsliner for handsaming av disiplinærsaker. Desse retningslinene er eksempel på ei beslutning tatt i NCG. NCG var likevel fyrst og fremst eit forum for diskusjon, for å samordna og avstemma beslutningar tatt i dei einssilde avdelingane. NCG var eit organ for konsultasjon, framfor eit beslutningsorgan i personalspørsmål. Eit typisk eksempel er at leiaren for RS Norge tok opp ei sak der rutesektoren har beslutningsmyndigheit, men der spørsmålet var viktig for andre einingar. Viss dei tilsette eller fagforeiningane meinte det var "ulik handsaming av like saker", kunne dette skapa misnøye eller gje opphav til krav til leiinga. Saka vart difor tatt opp i NCG, der ein vurderte mogelege konsekvensar for andre avdelingar. Diskusjonen i NCG la så grunnlaget for den endelege avgjerda i rutesektoren. I slike spørsmål var NCG eit konsultativt eller veiledande forum for ansvarleg linje-leiar. Imidlertid, di større

konsekvensar ei sak hadde for andre avdelingar, di meir forpliktande oppfatta ein det ein kom fram til i NCG.

Det var Personalavdelinga som hadde ansvaret for sjølve gjennomføringa av tariff-forhandlingane. Imidlertid hadde NCG ansvaret for utarbeidinga av forhandlingsopplegget for oppgjeret våren 1990. Ved å gje deltakarane i NCG ansvaret for forhandlingsopplegget, prøvde ein å sikra at dei som møtte konsekvensane av det nye oppgjeret i form av lønn- og andre kostnader direkte utarbeidde premissane for oppgjeret.

I 1989 var også spørsmål som omhandla flyplassutbygging (utvikling av Fornebu, ny hovudflyplass), Internal Services - avdeling som leverer kontorutstyr, rekvisita m.m. og som rapporterer til NCG - og tryggleik sentrale for NCG. Spørsmål knytta til personal- og leiaropplæring og organisasjonsutvikling var viktige i 1989/1990. Handsaminga av dei to siste spørsmåla illustrerer korleis domenet for den nasjonale organisasjonen vart forsøkt utvida. Dette vert drøfta nærare i avsnitt 8.8.

Spørsmålet om oppgåver og myndigheit for NCG vart igjen fokusert etter leiarskiftet i 1990. Den nye koordinatoren gjekk inn for å gje NCG ein sterkare forretningsmessig profil. Imidlertid vart arbeidet i NCG i stor grad prega av lønnsforhandlingar og konflikter innanfor ei rekkje tariffområde våren og sommaren 1990.

NCG Norge er eit møteorgan som er plassert på eit nasjonalt nivå i den hierarkiske strukturen. Organet fungerte i svært liten grad som ein ankeinstans, der beslutningar tatt på andre nivå vart overprøvd eller der ein kunne handtera konflikter som ikkje vart løyst på lågare nivå. Når det gjeld motsetningar internt i NCG Norge vart dette handtert innan møteorganet, og ikkje ført vidare oppover i hierarkiet til Airline Group eller Airline-sjef. Eit kjenenteikn ved møteorganet er såleis at det er liten grad av intervensjon i perioden.

8.5.4. Samanfating

Mandata for NCG definerte møteorganet sin funksjon til å vera samordning mellom einingar i kvart land, og peika på eksempel på saksområde. Når det gjeld faktiske saker og arbeidsmåte i NCG er fellestrekka mellom dei tre landa tydelege. Personalspørsmål var det viktigaste arbeidsområdet for NCG. Dette gjeld for alle dei tre landa. Personalspørsmål omfattar handsaming av einskildsaker, utarbeiding av personalpolitiske retningsliner, forhandlingsopplegg og avtalespørsmål. NCG var eit organ for samordning av saker knytta til leiinga sin arbeidsgjevarfunksjon. Dette medførde at forholdet til fagforeiningane sto sentralt i NCG. Vi kan sjå NCG som det nasjonale samordningsorganet for handsaming av personalspørsmål, som utfylte arbeidet i Personalavdelinga, i dei operative einingane og i forbindelses-posisjonar som vart oppretta mellom Personalavdelingar og "tunge" avdelingar nasjonalt.

NCG var berre delvis eit beslutningsorgan, der det vart tatt formelle beslutningar. Eksempel på slike avgjerder er vedtak om personalpolitiske retningsliner og opplegg for forhandlingar med fagforeiningane. NCG fungerte i personalsaker i stor grad som eit konsultativt organ, der spørsmål der linje-leiinga hadde beslutningsmyndighet vart tatt opp for at ein skulle vurdere konsekvensane for organisasjonen på nasjonalt plan. Endeleg var NCG viktig som informasjons-organ, som eit forum for utveksling av informasjon "på tvers" i organisasjonen. Informasjon om økonomiske spørsmål og forretningsmessig utvikling vart framheva som viktig for at arbeidet i NCG skulle byggja på kommersielle premissar.

8.6. Handtering av produkt-line avhengigheit

I avsnitt 5.4. peika vi på at det i SAS Airline er eit delvis samanfall mellom produkt-line og nasjonal avhengigheit. Dette har samanheng med at flyselskapet har nasjonalt avgrensa forretningsområde og delvis stadbunden produksjon. Produkt-line

avhengigheit er delvis "innramma" av nasjonale grenser. Dette opnar for at spørsmål knytta til ulike former for avhengigheit kan handterast innanfor dei samme organisatoriske strukturane. Vi har vist at spørsmål knytta til nasjonal avhengigheit - personal-spørsmål, tilhøvet til fagforeiningane - var sentrale for NCG. I kva grad vart produkt-line avhengigheit handtert i NCG?

I felles "Terms of Reference" er operativ koordinering nemd som saksområde, men dette er ikkje omtalt i mandata for NCG Norge og NCG Danmark. Interne transaksjonar, pris- og kvalitetsspørsmål er ikkje trekt fram som emneområde for NCG i nokre av mandata.

Når det gjeld operativ koordinering var dette drøfta lite i NCG i dei tre landa. I 1989 vart rett nok manglande punktlegheit på innanriksrutene fokusert i NCG Sverige. Imidlertid vart ansvaret for det konkrete arbeidet og gjennomføring av tiltak overlete til leiarane for dei operative einingane og fann ikkje stad i regi av NCG. I Norge og Danmark vart operativ koordinering berre tatt opp i NCG på orienterende plan.

Når det gjeld interne transaksjonar, var leveransar frå Internal Services eit saksområde for NCG i dei tre landa. NCG fungerte og i størstedelen av perioden som styre for Internal Services. Imidlertid omfatta transaksjonane gjennom Internal Services berre ein brøkdel av interne leveransar i flyselskapet. Transaksjonane mellom produserande divisjonar som intern leverandør og RS Sverige, RS Norge og RS Danmark som intern kunde er tosidige transaksjonar mellom organisatoriske einingar som delvis befinn seg i samme land. Teoretisk kan vi tenkja oss NCG som ei "overbygning" i slike spørsmål, gjennom å vera konfliktløysar, meklar eller ankeinstans mellom transaksjonspartnarar i samme land.

Imidlertid finn vi ingen spor i datamaterialet etter ein slik funksjon for NCG. Interne transaksjonar mellom produserande avdelingar og rutesektorar var ikkje noko sentralt emneområde for NCG i dei tre landa. Desse interne leveransane vart handsama på generelt plan og på prinsipiell basis i NCG, i samband med

orientering om kostnadsutvikling og drøfting av effektivisering av organisasjonen. Motsetningar i NCG kan delvis førast tilbake til representantane sin rolle som kjøpar og leverandør av interne tenester - for eksempel NCG Norge 1986-87 - men vilkår for slike interne leveransar var ikkje emneområde for NCG. Heller ikkje den nasjonale koordinatoren hadde interne transaksjonar som sitt arbeidsområde. Spørsmål om pris, kvalitet og avtalar om transaksjonar internt i flyselskapet vart overlete til partane.

Korleis vart transaksjonsmessig avhengigheit handtert i SAS Airline i denne perioden? Hovudmønsteret er at interne leveransar vart tatt opp bilateralt, gjennom ulike former for kontakt mellom leverandør og kunde. I samband med budsjetteringsprosessen vart det kvart år ført direkte forhandlingar mellom partane. Pris, kvalitet og andre sider ved leveransen av tenester vart fastsett i forhandlingar mellom den aktuelle rutesektor på den eine sida (f.eks. RS Norge) og den eininga som leverte tenesta (f.eks. Stasjon Fornebu) på den andre. Oppfølgjinga fann stad bilateralt; gjennom faste møteorgan, tidsavgrensa prosjektgrupper eller meir uformelle personkontaktar mellom tilsette i dei aktuelle einingane. Frå Airline-leiinga si side vart det understreka at økonomiske transaksjonar i fyrste rekkje var ein relasjon mellom to partar. Transaksjonsmessig avhengigheit vart dermed handtert gjennom bilaterale laterale strukturar og uformelle kontaktar mellom transaksjonspartnarane.

Viss det oppsto usemje og konflikt mellom partane prøvde ein å løysa dette gjennom direkte kontakt. Det vart lagt liten vekt på oppretting av ankeinstansar som eigne tvisteorgan, eller konfliktløysing utanom det tosidige forholdet mellom transaksjonspartnarane. Spørsmål som ikkje vart løyst bilateralt kunne eventuelt takast opp i Airline Group. Dette er det høgste leiingsorganet i flyselskapet, med representantar frå blant anna Airline-leiinga og leiarar for divisjonar og rutesektorar. I dette forumet presenterte representantar for dei to transaksjonspartnarane sine argument og standpunkt. Etter ei drøfting vart ei avgjerd tatt, ideelt sett ut frå ei vurdering av kva som tente flyselskapet best totalt sett. Airline Group kunne dermed

fungera som eit organ for konfliktløysing i økonomiske transaksjonar. Vi kjenner ikkje omfanget av konfliktløysing - graden av intervensjon - gjennom Airline Group.

Med andre ord: Viss ein ikkje vart einige i bilaterale forhandlingar, kunne avgjerda takast på sentralt plan i flyselskapet, og ikkje på nasjonalt plan i NCG. NCG sin viktigaste funksjon var samordning i spørsmål som omhandla arbeidsgjevarrolla i kvart land. Vi konkluderer med at det var eit klart skilje mellom handtering av nasjonal avhengigheit (i NCG) og produkt-line avhengigheit, som vart handtert gjennom andre laterale strukturar og uformell kontakt.

8.7. Aktivisering: Omfang

Samanliknar vi aktiviteten i NCG i dei tre landa er omfanget mindre i Sverige enn i Norge og Danmark:

- * NCG Sverige vart oppretta nesten to år etter NCG i Norge og Danmark. Før dette vart kontakten mellom avdelingane i flyselskapet i Sverige, og mellom desse og visekonsernsjefen ivaretatt utan at eit formelt møteorgan vart oppretta.
- * Medan ein i Sverige (frå 1988) hadde eit organ, var det i Danmark (NCG I og NCG II) og Norge (NCG og NIG) i store deler av perioden to møteorgan på nasjonalt plan.
- * I Sverige møttest NCG ca. kvar 14 dag, medan NCG i Danmark og Norge møttest oftare.
- * Frå sentrale deltakarar si side vert det og peika på at NCG Sverige hadde mindre betydning, var mindre kjent og svakare profilert i organisasjonen enn NCG Norge og NCG Danmark.

8.8. Domene-konflikt mellom tverrgående kontaktformer og intern organisering: NCG Norge som eksempel

Spørsmål om NCG sine oppgåver, myndigheit og betydning i organisasjonen oppsto i alle dei tre landa på fleire tidspunkt i perioden 1986-1990. Her vil vi med utgangspunkt i NCG Norge

drøfta grensene for domenet for den tverrgående nasjonale organisasjonen innan L-forma. Den nasjonale organisasjonen går på tvers av hierarkiet i den forstand at deltakarane i NCG representerer sideordna avdelingar i kvart land.

Spørsmålet om kva posisjon NCG skulle ha i organisasjonen vart aktualisert etter leiarskiftet i april 1989 og vinteren 1990. I 1989 var dette retta mot profilering av NCG for å markera SAS Airline Norge utad og klargjering av mandat for NCG. I 1990 vart spørsmålet aktualisert av handsaming av personal- og leiaropplæring og organisasjonsutvikling gjennom NCG. Dette siste punktet vert no drøfta nærare.

Arbeidet med personal- og leiaropplæring omfatta blant anna eit felles program for leiaropplæring i den norske delen av flyselskapet. I ein situasjon der leiarrotasjon mellom norske avdelingar vart vektlagt, såg deltakarane i NCG det som viktig at leiarutdanninga vart samordna. Eit felles program for leiaropplæring vart sett i verk i regi av NCG. Organisering av leiaropplæring innanfor den nasjonale organisasjonen møtte ein del motstand frå dei produserande divisjonane, i og med at dette kunne ha kostnadsmessige og andre konsekvensar for desse. Dette er eit eksempel på at utviding av NCG (den nasjonale organisasjonen) sitt arbeidssområde kan støyta mot det eksisterande ansvars- og beslutningssystemet i flyselskapet.

Arbeidet med organisasjonsutvikling i regi av NCG kan tolkast på tilsvarande måte. På initiativ frå NCG vart det sommaren 1989 oppretta ei tverr-divisjonell gruppe for strategi og organisasjonsutvikling i Norge; Strategy Development Group (SDG). Dette utgjorde ei styrking av den nasjonale organisasjonen. Gruppa arbeidde blant anna med det før nemde programmet for leiarutdanning. I februar 1990 vart det lagt fram forslag frå SDG om auka ressursar i NCG for å vidareføra arbeidet med organisasjonsutvikling. Ein gjekk inn for å oppretta ei eiga gruppe for organisasjonsutvikling knytta til NCG. Innanfor dei største norske avdelingane skulle det vera ein egen OU-ansvarleg som skulle rapportera «nasjonalt», dvs. til SDG/NCG og ikkje til

divisjonen/rutesektor. Gruppa skulle arbeida på tvers av administrative grenser mellom RS Norge og avdelingar av F-einingar. Viss forslaget fekk gjennomslag ville dette styrka organiseringa langs den nasjonale dimensjonen.

I drøftinga av dette forslaget i NCG var det semje om at det var eit ynskje om oppbygging av eit fagleg miljø og kompetanse på nasjonal basis når det gjaldt OU. Oppretting av ei eige OU-gruppe som skulle rapportera til NCG var imidlertid problematisk for representantane for dei produserande divisjonane, medan RS Norge opna for at SDG kunne driva OU-arbeidet i denne eininga. Det vart peika at Stasjon Fornebu og Teknisk (Norge) var i ein annan situasjon enn RS Norge, i og med at ein tilhørde ein divisjon som var styrt frå Stockholm. Det var vanskeleg å få til ei utviklingsgruppe som gjekk på tvers av divisjonsgrenser og som ein ikkje hadde kontroll over i dei to F-einingane. Arbeidet i denne gruppa kunne ha ufordelaktige økonomiske og andre verknader for F-einingane. Utfallet vart at SDG ikkje fekk auka ressursar til å arbeida med organisasjonsutvikling "på tvers" av administrative grenser.

Eksempla peikar på "grenseflata" mellom domenet for primæreiningar på den eine sida (i SAS Airline: F-einingar) og tverrgåande nasjonal organisering (i SAS Airline: NCG) på den andre som kjelde for spenningar og konflikter i organisasjonen. På den eine sida gjev makro-strukturen leiarane for F-einingane eit administrativt ansvar for aktiviteter og ressursar internt. På den andre sida ynskjer ein nasjonalt å fremja leiar-opplæring og organisasjonsutvikling, gjennom NCG og SDG. Ut frå ein forventa motstand mot dette i F-einingane fekk forslaget om styrking av SDG ikkje gjennomslag.

Eksistensen av slike "grenseflater" er delvis ei følgje av at ein i ein kompleks organisasjon som SAS Airline ikkje eintydig og ein gong for alle kan avklara myndighetsforhold og arbeidsdeling mellom den tverrgåande nasjonale organisasjonen og F- og M-einingar. Vi vil forventa at det kjem opp saker på dagsorden som rører ved det ulike einingar, møte-organ eller innehavarar av

integrator-roller oppfattar som deira ansvarsområde. Dette er ei latent spenning og ei kjelde til konflikter i komplekse organisasjonar.

Slike konflikter kan verta manifeste viss den tverrgåande organisasjonen vert styrka eller utvider sin aktivitet. I SAS Airline Norge skjedde dette i samanheng med opprettinga av SDG og arbeidet med opplærings og OU-spørsmål. Dette var spørsmål der det sett frå einingane nasjonalt var ynskjeleg med endring og samordning på nasjonalt plan, utan at dette eksplisitt var definert som ansvarsområde for den nasjonale organisasjonen. Det er den sterke aktiviseringa av den nasjonale organisasjonen som gjer at ein "kolliderer" med domenet for F-einingane. Forsøk på utviding av domenet for den tverrgåande organisasjonen førde til motstand frå F-einingane. "Grenseflata" mellom arbeidsområda for tverrgåande kontaktformer og organisatoriske einingar kan verta eit emne for konflikt og motsetningar viss ein prøver å utvida den tverrgåande organisasjonen sitt domene.

8.9. Samanfating

1. NCG var det sentrale møteorganet på nasjonalt plan i dei tre landa i perioden (Sverige 1988-1990). I figur 8.2 vert sentrale trekk ved NCG oppsummert. Ein merkar seg likskap mellom landa når det gjeld arbeidsmåte, saker og til dels representasjon. Personalspørsmål er det sentrale saksområdet for NCG. Vi har peika på eit klart skilje mellom handtering av nasjonal avhengigheit (gjennom NCG) og produkt-line avhengigheit. Det er forskjell med omsyn til etablering, formalisering gjennom skriftlege retningsliner og omfanget av arbeidet mellom Sverige på den eine sida og Norge og Danmark på den andre. Dette er forskjeller som går i samme retning som utøving av koordinatorrolla (7.5.). Forskjeller mellom landa vert drøfta under punkt seks i dette avsnittet.

**Figur 8.2.: National Coordination Group 1986 - 1990:
Design and aktivisering**

	SVERIGE	NORGE	DANMARK
Møteorgan	NCG	NCG NIG	NCG I NCG II
NCG			
Etablering	1988 Lokalt initiativ	1986 Lokalt initiativ	1986 Lokalt initiativ
Ordfører	1988: VK-sjef 1989-90: Koordinator	1986: RS-sjef 1987-88: VK-sjef 1989-90 Koordinator	1986-88: VK-sjef 1989-90: Koordinator
Represen- tasjon	RS Sverige Teknisk St. Arlanda Personal + mindre einingar (stabil)	RS Norge Teknisk St. Fornebu Personal + mindre einingar i 1987/88 (gradvis vekst)	RS Danmark Teknisk St. Kastrup Personal + mindre einingar frå 1990
Formell myndigheit	<p>Sanksjonert av Airline-leinga Dialog med Airline-leing</p> <p>Ingen skriftl. Skriftlege Skriftlege retningsliner retningsliner retningsliner for NCG Sve. i 1989 i 1989 i 1989</p> <p>Felles "Terms of Reference" i 1989</p>		
Arbeidsmåte	Konsultasjon informasjon (beslutningar)	Konsultasjon informasjon (beslutningar)	Konsultasjon informasjon (beslutningar)
Saker	Personal- spørsmål + andre saker	Personal- spørsmål + andre saker	Personal- spørsmål + andre saker
Omfang	Mindre aktivitet i Sverige enn i Norge og Danmark		

2. NCG si oppgåve var å handtera nasjonale spørsmål på tvers av den hierarkiske organiseringa i produserande einingar og rutesektorar. I ein kompleks organisasjon som SAS Airline er det vanskeleg på ein eintydig måte å avklara domene for organisatoriske einingar vs tverrgåande kontaktformer. Vi har vist korleis forsøk på utviding av domenet for den nasjonale organisasjonen i Norge, ikkje vart gjennomført på grunn av forventa motstand i dei produserande einingane. Styrking av den nasjonale organisasjonen kan på denne måten aktivisera latente domenekonflikter mellom intern hierarkisk og tverrgåande organisering.

3. Posisjonen som ordførar i NCG peikar på at NCG og koordinator-rolla var tett samanvevd. Dette står i motsetning til konvensjonell visdom om laterale strukturar. I omtalen av laterale strukturar (Galbraith 1973, 1977, Mintzberg 1979, Burns 1989) vert det peika på alternative kontaktformer: For å handtera tverrgåande samordning kan ein oppretta prosjektgrupper eller ståande komitear eller integrator-roller. Di høgare uvisse og større behov for informasjon, di meir avanserte kontakt-former vil ein venta å finna (Galbraith 1973). Dei empiriske funna frå SAS Airline gjev grunn til å stilla spørsmålsteikn ved denne antakelsen. Gjennom koordinatoren si ordførar-rolle i NCG var koordinator-rolla og møteorganet tett samanvevd. Nasjonal samordning må studerast både ut frå koordinatoren sine handlingar og samhandling i møteorganet NCG. Dei to kontaktformene utfylte kvarandre, framfor å vera organisatoriske alternativ. Beskrivelsen i kapittel 7 og 8 har vist at intern samordning (med vekt på personalspørsmål) var NCG si hovudoppgåve. Koordinatoren hadde både interne og eksterne oppgåver. Interne samordningsoppgåver vart i hovudsak utøvd gjennom ordførar-rolla i NCG. Han skulle representera nasjonale interesser i Airline Group. I tillegg ivaretok koordinatoren viktige representasjonsoppgåver i høve til media og politiske styresmakter.

Når det gjeld samordning på nasjonalt plan i personalspørsmål var og ei tredje kontaktform viktig: Det vart oppretta forbindeleses-posisjonar med oppgåve å ivareta kontakten mellom Personalavdelinga og kvar av dei store operative avdelingane i

Norge. Med omsyn til ekstern representasjon var og andre aktørar enn den nasjonale koordinatoren involvert. Gitt at laterale strukturar er tett samanvevd, er eit interessant spørsmål korleis samspelet mellom ulike kontaktformer fungerer.

4. Ser vi NCG og koordinator-rolla under eitt, fann det stad ei gradvis utviding og formalisering av samordninga gjennom laterale strukturar på nasjonalt plan over tid. Medan nasjonal samordning i flyselskapet var ein integrert del av rolla som VK-sjef fram til 1989, fekk ein fyrst ein eigen (deltids-) koordinator i SAS Airline og deretter (i Danmark og Norge) ein reindyrka koordinator. I Sverige vart NCG ikkje oppretta før i 1988. Det vart ikkje utforma skriftlege retningsliner for dette organet før i 1989. Innanfor L-forma fann det dermed stad ei styrking av den nasjonale dimensjonen i strukturen over tid i perioden. Dette uttrykkjer at nasjonale samordningsoppgåver fekk større merksemd over tid og vart sett på som viktigare i slutten enn i starten av perioden 1986-1990. Samtidig kan utvidinga av denne dimensjonen ha ført til at det var eit større potensiale for handtering av nasjonale spørsmål gjennom laterale strukturar. Styrkinga av koordinator-rolla og auka merksemd mot nasjonale spørsmål opna for sterkare prioritering og meir bruk av tid og ressursar på nasjonale spørsmål.

Vi kan sjå endringa av makro-strukturen i desember 1990 som ei ytterlegare styrking av den nasjonale dimensjonen. Dette skjer ikkje gjennom utviding og formalisering av laterale strukturar, men ved å leggja nasjon til grunn for gruppering av primæreiningar. Opprettinga av ei stilling som "Country Manager" medfører ei sterkare prioritering av nasjonal avhengigheit.

5. Når det gjeld utforminga av NCG som møteorgan passar modellen som føreset leiar-styrt tilpassing av organisasjonsstruktur dårleg. NCG vart ikkje "designa" på sentralt nivå i SAS Airline. NCG vart etablert etter initiativ frå leiarane for nasjonale avdelingar. Det var leiarane lokalt som var dei sentrale aktørane når det gjeld NCG. Dette gjeld og klargjering av NCG sitt arbeidsområde og representasjonen over tid. Utviklinga av

representasjonen antyder at dette var ein stegvis, inkrementell prosess, der deltakinga i NCG ikkje vart fastlagt eller avklart ein gong for alle, men var eit spørsmål som kom opp på fleire tidspunkt i dei tre landa. Utarbeiding av skriftlege retningsliner fann stad ut frå lokale vilkår og lokalt initiativ og medførde ei klargjering og formalisering av etablert praksis. Desse retningslinene kom ikkje før tre år etter at NCG ar etablert i Norge og Danmark.

Begrepet lokal inkrementalisme fangar opp viktige trekk ved utforminga av NCG i dei tre landa. Med dette begrepet rettar vi merksemda mot leiarane på nasjonalt plan - framfor sentralnivået - og peikar på stegvise prosessar med små justeringar; framfor eksplisitte val og større endringar. Sentralnivået hadde ein relativt passiv rolle. Når det gjeld representasjon og klargjering av mandat bygde dette på ein dialog mellom nasjonalt og sentralt plan. Sentralnivået var viktig når det gjaldt godkjenning av og tilbakemelding i høve til lokale initiativ.

Samanliknar vi dette med utforminga av koordinator-rolla finn vi eit interessant mønster. Koordinator-rollene vart utforma sentralt. Endringane i 1989 (i alle dei tre landa), og i Danmark og Norge i 1990 var ei følgje av avgjerder på sentralt plan. Lokale einingar og fagforeiningar var i ulik grad involvert som premissleverandørar. Vi har peika på tre ulike utgåver av koordinator-rolla. Utforminga av desse rollene var ei fylgje av eksplisitte avgjerder om endringar i denne rolla. Koordinator-rollene vart formalisert i form av stillings-beskrivelsar som skulle fungera som ramme for koordinatoren sine handlingar.

Vi ser at koordinator-rollene vart utforma på sentralt plan, medan møteorganet NCG vart etablert lokalt og utvikla seg inkrementalistisk ut frå vilkår på nasjonalt plan. Figur 8.3. oppsummerer forskjellene mellom utforminga av dei to kontaktformene ut frå variablane sentralisering, endringsgrad og formalisering.

Figur 8.3. Utforming av koordinator-roller og NCG.

<u>Koordinator-rolla</u>		<u>National Coordination Group</u>
Utforma på sentralt nivå	<u>Sentralisering</u>	Etablert på lokalt initiativ Lokale initiativ, dialog med sentral-nivået
Klare endringar i rolla	<u>Endringsgrad</u>	Inkrementalistisk endring i oppgåver, myndigheit og representasjon
Rolle-definisjon ramme for handling	<u>Formalisering</u>	Skriftlege retningsliner på grunnlag av etablert praksis i 1989

Det er interessant å merkja seg at trekk ved utforminga av koordinator-rolla hadde klare fellestrekk med utforminga av makro-strukturen i flyselskapet (jfr. kapittel 6): Makro-strukturen vart utforma på sentralt nivå. Vi har identifisert to klare endringar (1986 og 1990) som vart formalisert gjennom klargjering av organisasjonsplan, ansvarsområde, og rapporteringsliner. Ein forskjell er at politiske faktorar hadde liten betydning for endringane i makro-struktur, men var sentrale i endringa i koordinator-rolla i 1989.

6. Samanliknar vi sider ved design og aktivisering mellom landa er det ein tendens til at kontakt-former på nasjonalt plan var mindre omfattande i Sverige enn i Norge og Danmark. I dette kapitlet er det peika på at NCG vart seinare etablert i Sverige, var mindre formalisert (ikkje eigne skriftlege retningsliner) og at aktiviteten var mindre. I kapittel 7 framheva vi at vise-konsernsjefen spelte ei meir tilbaketrekt rolle i Sverige enn i Norge og Danmark (1986-1988), at den svenske koordinatoren fekk mindre merksemd enn norsk og dansk koordinator, og at det fyrste halvår vart innført ein reindyrka koordinator-rolle i Norge og Danmark (men ikkje i Sverige). Desse funna trekkjer alle i samme retning, medan vi ikkje på nokre variablar kan påvisa den motsette tendensen.

Korleis kan dette mønsteret forklarast? Kvifor var laterale strukturar på nasjonalt plan av mindre betydning i Sverige enn i Norge og Danmark? I og med at produktet, organisatoriske einingar og plasseringa dei har i hierarkiet, og institusjonelle omgivingar (jfr. 5.3.1. og 5.3.7. og punkt 7 nedanfor) i dei tre landa er likearta, kan vi sjå bort frå ei rekkje potensielle forklaringar på denne variasjonen.

Vi vil peika på tre del-forklaringar på forskjellene, alle knytta til at hovudkontoret for SAS og SAS Airline var plassert i Sverige. Ein faktor kan vera at leiarar for svenske avdelingar hadde lettare tilgang til divisjons-sjefar, Airline-sjef og konsern-sjef som heldt til på hovudkontoret i Stockholm. Dette gjorde at den uformelle kontakten vart viktigare i Sverige enn for norske og danske einingar, og kontakten gjennom formelle kontaktformer fekk mindre betydning. For det andre var konsern-sjefen sterkt profilert og aktiv både i høve til media og internt i SAS. For dei tilsette og utad var det JC som framsto som den samlande toppfiguren. I Sverige kom den nasjonale koordinatoren difor lett i skuggen av konsernsjefen. Ei tredje forklaring kan vera at medan det i Danmark og Norge vart understreka at det var viktig å ivareta nasjonale interesser overfor hovudkontoret i Stockholm, oppfatta leiarar og fagforeiningsrepresentantar i Sverige dette som mindre viktig, i og med at konsernsjefen var svensk, og ein hadde tilgang gjennom andre og meir uformelle kanalar.

7. Personalspørsmål og tilhøvet til fagforeiningane er understreka som det sentrale saksområdet for NCG. Dette kan forståast på bakgrunn av at SAS Airline er innvevd i institusjonelle omgivingar - "characterized by the elaboration of rules and requirements to which individual organizations must conform in order to receive legitimacy and support" (Scott 1987) - på nasjonalt plan. Institusjonaliserte trekk på nasjonalt plan legg føringar på handlingar og tiltak internt i organisasjonen. Dette betyr at det er sterke føringar på at visse spørsmål vert definert som nasjonale spørsmål og må handterast på nasjonalt

plan i organisasjonen. For det andre medfører institusjonelle omgivningar rammer for korleis desse spørsmåla skal handterast.

Vi kan kasta lys over begrepet nasjonal avhengigheit ved å sjå inter-departemental avhengigheit i lys av institusjonelle omgivningar på nasjonalt plan. Samordning i personalspørsmål viser på den eine sida til intern avhengigheit mellom avdelingar i eit land. Dette har sin bakgrunn i at konflikter i avtalespørsmål og handsaming av personalsaker innanfor ei avdeling kan få konsekvensar innan sideordna avdelingar i samme land. Sett frå eit leiarsynspunkt vert tverrgående samordning viktig for å unngå slike ufordelaktige konsekvensar.

På den andre sida legg trekk ved dei nasjonale institusjonelle omgivnadane klare føringar på utøving av og samordning i arbeidsgjevar-rolla. Intern avhengigheit i nasjonale spørsmål må sjåast i lys av nasjonale institusjonelle omgivningar. I skandinaviske samanheng vil vi framheva tre hovudtrekk:

- * Personalhandsaming er underlagt eit nasjonalt lovverk for arbeidslivet. I Norge er Lov om arbeidervern og arbeidsmiljø (1977) viktig. Her vert visse standardar og rettar for arbeidstakarane stadfesta. Viss ein går ut over desse kan ein venta motstand frå fagforeiningane.
- * Fagforeinings- og avtalestrukturen har og betydning. I dei tre landa finn ein høg grad av fagorganisering, sentralisert struktur, med sterke hovudsamanslutningar og nasjonale fagforbund. Bedriftsklubbane i flyselskapet - som gjerne har medlemmer på tvers av administrative grenser - er med i nasjonale fagforbund. Forbunda og hovudsamanslutningane fastlegg nasjonale standardar og krav, noko som trekkjer i retning av standardiserte arbeids- og lønnsavtalar.
- * I tillegg kjem det at ein i dei tre landa har normer i arbeidslivet som vektlegg lik handsaming av arbeidstakarar i samme situasjon og "rettferdig ulikskap". Viss fagorganiserte opplever at arbeidsvilkår i større grad er påverka av kven som er nærmaste overordna eller kva lokal avdeling ein arbeider i, framfor meir "objektive" forhold som er forankra i kollektive avtalar - utdanning, ansiennitet, ansvar, byrder

i jobben - vil dette ha relativ liten aksept (jfr. Colbjørnsen 1992).

Dette er forhold som alle trekkjer i samme retning; mot ei vektlegging av kollektive framfor individuelle avtalar, lik handsaming av tilsette i samme situasjon og "rettferdig ulikskap". I ein situasjon der grensene mellom fagforbunda i SAS Airline ofte ikkje fell saman med administrative grenser mellom avdelingar betyr dette at lik handsaming og rettferd mellom arbeidstakarar og avdelingar vil verta vektlagt av fagforeiningane. Viss arbeidstakarane opplever forskjeller i lønns- og arbeidsvilkår som urimelege, eller handsaminga av personalsaker som urettferdig vil det lett oppstå "rettferdskonflikter" i organisasjonen. Dette er konflikter som ikkje kan handterast innan ei avdeling eller eit tariff-område. I denne situasjonen vert samordning i personalpolitikken mellom leiarane for sideordna avdelingar i eit land særleg viktig.

Det sentrale poenget er at samordninga i personalpolitikken internt i SAS Airline må sjåast i lys av institusjonaliserte trekk ved lovgjeving, avtale- og fagforeiningsstruktur og normer i arbeidslivet i kvart land. I land med mindre omfattande arbeidslivs-lovgjeving, meir desentralisert fagforeiningsstruktur, mindre oppslutning om fagforeiningar og mindre vekt på likskaps-orienterte normer vil vi forventa at samordninga i personalpolitikken har mindre betydning, og vil verta mindre vektlagt av leiarar. I det vidare arbeidet med begrepet om nasjonal avhengigheit er det viktig å ta vare på denne innsikta: Intern avhengigheit i personalspørsmål er innvevd i og betinga av nasjonale institusjonelle omgivnader; her eksemplifisert ved lovverk, avtale/fagforeiningsstruktur og normer i arbeidslivet.

K O N K L U S J O N A R

KAPITTEL 9 : TEORETISKE IMPLIKASJONAR

9.1. Innleiing

Kva bidrag kan denne undersøkjinga gje til studiet av organisasjonsstruktur? Korleis er dei empiriske funna frå denne organisasjonen relatert til litteraturen på området? Kva er dei teoretiske og forskingsmessige implikasjonane av analysen av SAS Airline? Ut frå analysen av SAS Airline vil vi drøfta generelle trekk ved nasjonal samordning, organisasjonsstruktur og organisasjonsendring. Bidraget ligg både i avdekking av "nye" trekk ved struktur, utvikling og nyansering av teoretiske begrep og samanhengar, og formulering av empirisk forankra hypotesar.

Vi vil drøfta teoretiske implikasjonar i tre hovudpunkt:

1. I avsnitt 9.2. drøftar vi forholdet mellom nasjonal samordning og organisasjonsstruktur innan fleir-nasjonale organisasjonar med stor prosess- og produkt-line avhengigheit. Ut frå undersøkjinga av SAS Airline kan vi drøfta trekk ved slike marknadskuber generelt. Påstandane i avsnitt 9.2. er avgrensa til dette gyldighetsområdet.
2. Trekk ved laterale strukturar på nasjonalt plan er viktige både i høve til nasjonal samordning og i høve til litteraturen om laterale strukturar generelt. I avsnitt 9.3. vil vi ut frå analysen av nasjonale koordinator-roller og nasjonale møte-organ gje eit supplement til konvensjonell visdom om laterale strukturar.
3. Vi har studert endring i ulike dimensjonar ved organisasjonsstrukturen i SAS Airline. Våre funn har potensielle implikasjonar for forskning om struktur-endring i store organisasjonar. I avsnitt 9.4. drøftar vi kva betydning personendring og interesseforhold har for strukturell endring.

9.2. Nasjonal samordning og organisasjonsstruktur

1. Forholdet mellom trekk ved nasjon og trekk ved organisasjonar - korleis variablar på nasjonalt plan konstituerer, påverkar eller legg føringar på strukturar, handlingar og strategiar - er eit vidt studiefelt. Vi har tatt opp ein innfallsvinkel til problemkomplekset nasjon - organisasjon; nasjonale samordningsoppgåver og korleis desse vert handtert internt i organisasjonar. Søkjelset er sett på to sider ved organisasjonsstrukturen; makro-struktur og laterale strukturar. Formålet var å bidra med ny kunnskap om forholdet mellom nasjonal samordning og organisasjonsstruktur.

2. Eit bidrag frå denne undersøkjinga er at vi på teoretisk og empirisk grunnlag har drøfta begrepet nasjonal samordning. Eit hovudpoeng er at det vil vera spesifikke nasjonale samordningsoppgåver i store organisasjonar. For marknadskuber vert samordning på nasjonal plan ein av tre dimensjonar av samordning. Dette peikar på det nasjonale nivået som eit viktig analysenivå i organisasjonar, der ein kan finna strukturell variasjon i og mellom organisasjonar.

Nasjonale samordning kan forståast ut frå eit begrep om avhengigheit. Med intern avhengigheit forstår vi at ulike grupper av tilsette og ulike avdelingar "produserer konsekvensar" for kvarandre, i den forstand at tiltak og handlingar i ei gruppe eller i ei avdeling har verknader for andre i organisasjonen. Her har vi peika på tre former for avhengigheit, knytta til kvar produkt-line, til utføring av likearta oppgåver og til nasjon. Nasjonale avhengigheitsforhold viser til avhengigheitsforhold som eintydig er knytta til eit geografisk område - nasjon - og ikkje kan førast tilbake til prosess- eller produkt-line avhengigheit. Personalpolitikk, tilhøvet til fagforeiningar, opplærings- og utdanningsspørsmål, lokaliseringsspørsmål, tilpassing til nasjonalt lovverk og kultur og tilhøvet til politiske styresmakter er eksempel på saker der samordning på nasjonalt plan kan vera viktig. Det vil vera variasjon med omsyn til kva som er sentrale nasjonale samordningsoppgåver og korleis desse vert

handtert strukturelt, både mellom land i samme organisasjon og mellom ulike organisasjonar.

Begrepet nasjonal samordning viser i utgangspunktet til interne avhengigheitsforhold. Undersøkinga har imidlertid vist at intern avhengigheit kan forståst ved å trekkja inn trekk ved omgivnadane på nasjonalt plan. På den eine sida er det viktig å opptre einheitleg i høve til viktige aktørar i dei nasjonale omgivingnadane. Vi har her vist korleis ekstern representasjon i form av kontakt med politiske styresmakter, interesse-organisasjonar og media på nasjonalt plan var definert som ei hovudoppgåve for nasjonale koordinatorar. Dette må skiljast frå kontakten med marknads-omgivingnadene; for eksempel agentar, kundar og konkurrentar.

På den andre sida legg institusjonelle omgivingadar på nasjonalt plan føringar på nasjonal samordning internt i ein organisasjon. Begrepet viser til institusjonaliserte trekk på samfunnsnivå; "rules and requirements to which individual organizations must conform in order to receive legitimacy and support" (Scott 1987). Nasjonal avhengigheit er innvevd i og betinga av nasjonale omgivingadar.

Dette medfører at visse spørsmål institusjonelt er definert som nasjonale spørsmål. Politiske styresmakter, media, interesse-organisasjonar, lovverk og avtaleverk viser til nasjonalt organiserte aktørar eller nasjonale institusjonelle omgivingadar. Omgivingnadane på nasjonalt plan definerer i stor grad at ei rekkje spørsmål er knytta til nasjon som geografisk, sosial og politisk eining. For organisasjonar som skal forhalda seg til desse aktørane eller føringane i omgivingnadane, vil det ofte vera fornuftig å handtera dette på nasjonalt plan og ikkje på andre plan i organisasjonen.

Alle spørsmål er likevel ikkje utvetydig definert på denne måten. I store komplekse organisasjonar er det vanskeleg ein gong for alle å avgrensa nasjonale oppgåver frå dei spørsmål M- og F-einingar har ansvaret for. Forsøket på utviding av domenet

for den nasjonale organisasjonen, viser at det ligg kjelder til spenningar og konflikter i "grenseflata" mellom ansvarsområde og i klargjering av kva som er nasjonale spørsmål internt.

Trekk ved omgivnadane medfører og føringar for korleis nasjonale spørsmål skal handterast. Generelt har dette samanheng med at institusjonelle omgivningar kan påverka kva saker som vert viktige internt og kva strukturar (jfr. Maurice et.al. 1980) dette vert handtert gjennom.

Når det gjeld type saker var personalspørsmål og tilhøvet til fagforeiningane viktige oppgåver for møteorganet National Coordination Group. At slike spørsmål sto sentralt, er tolka i lys av trekk ved dei nasjonale institusjonelle omgivnadane (jfr. 8.9.). Det er peika på eit nasjonalt lovverk i arbeidslivet, sentralisert fagforeinings- og avtalestruktur og likskapsorienterte normer som trekk ved institusjonelle omgivningar i Norge, Sverige og Danmark. Dette kan forklara fagforeiningane si veklegging av lik handsaming av tilsette og rettferd i personalpolitikken, og den betydninga slike spørsmål hadde i NCG.

Generelt vil vi venta at forskjeller i trekk ved nasjonale omgivningar vil påverka vektlegging av ulike typar av spørsmål internt i organisasjonar. I land der trekka ovanfor er dominerande, vil vi venta at leiinga vil gardera seg mot "rettferdskonflikter" og vektleggja samordning i personalpolitikken. Omfanget av arbeidslivslovgjeving, avtale- og fagforeiningsstruktur og betydninga av likskapsorienterte normer vil påverka kor viktig personalspørsmål vert på nasjonalt plan.

Hypotese 1:

Vektlegging av samordning i personalpolitikken på nasjonalt plan vil variera med institusjonelle omgivningar. Omfattande arbeidslivslovgjeving, sentralisert avtale- og fagforeiningsstruktur og likskapsorienterte normer trekkjer i retning av at slike spørsmål får stor betydning.

3. Når det gjeld handtering av nasjonal samordning er det skilt mellom to strukturelle alternativ; intern organisering i N-einingar og utforming av laterale strukturar på nasjonalt plan. På samme tid utgjer makro-strukturen og dei administrative grensene denne medfører strukturelle føringar på utforming av laterale strukturar. I L-forma som byggjer på gruppering i F- og M-einingar, vert nasjonal avhengigheit eit spørsmål om samordningsoppgåver mellom sideordna einingar. Vi har vist at dette kan handterast gjennom eit nasjonalt møteorgan og ei nasjonal koordinator-rolle.

Vi har avdekka potensielt viktige sider ved kontaktformer på nasjonalt plan:

- * Det er peika på tre ulike utgåver av den nasjonale koordinatorrolla.
- * Den nasjonale koordinatoren ha både interne samordningsoppgåver og eksterne representative oppgåver.
- * Den nasjonale koordinatoren kan og ha ein viktig symbolsk funksjon ved å framstå som ein toppfigur for dei tilsette innan kvar nasjon, som vert definert som ei sosial eining.
- * Det nasjonale møteorganet var fyrst og fremst eit konsultativt forum, og ikkje eit beslutningsorgan.

Nokre av desse trekk vert drøfta meir utførleg i samband med drøftinga av laterale strukturar generelt i avsnitt 9.3.

Ut frå dei empiriske funna i SAS Airline har vi eit avgrensa grunnlag for å drøfta strukturell variasjon i handtering av nasjonal samordning mellom land. Dette har samband med at dei skandinaviske landa har ein likearta kulturell og institusjonell kontekst, og at ein utfører likearta operative oppgåver i flyselskapet i kvart land. Den vertikale strukturen er og svært lik i dei tre landa. Dei viktigaste forskjellene finn ein når det gjeld laterale strukturar, mellom Sverige på den eine sida og Norge og Danmark på den andre sida. I avsnitt 8.9. peika vi på tre forklaringar til dette, alle knytta til hovudkontoret sin plassering.

Vi vil postulera at dette kan vera eit generelt trekk ved organisasjonar som ikkje er bygd opp etter nasjon. Einingar i det landet der hovudkontoret er plassert vil ha lettare tilgang til leiarar for primæreiningar og toppleiarar enn einingar i andre land. Denne geografiske nærheiten vil føra til at nasjonale spørsmål i større grad kan handterast gjennom uformell kontakt i det landet hovudkontoret er plassert enn i andre land. Dette vert forsterka viss topp-leiinga og sentrale stabar er rekruttert frå leiarar i dette landet. At nasjonal samordning vert ivaretatt uformelt, kan gje seg utslag både i utforming og aktivisering av kontaktformer. På dette grunnlaget kan vi setja fram fylgjande hypotese:

Hypotese 2:

I ein organisasjon som ikkje byggjer på gruppering etter nasjon, vil laterale strukturar på nasjonalt plan vera mindre viktige i det landet hovudkontoret ligg enn i dei andre landa ein er etablert. Dette kan gje seg utslag i forskjeller i omfang av laterale strukturar (design) eller i aktivisering av laterale strukturar.

Ei avgrensing ved undersøkjinga ligg i at det er lagt størst vekt på design-dimensjonane ved strukturar for nasjonal samordning. Sjølv om aktivisering og handling innanfor laterale strukturar er tatt opp, er hovudvekta lagt på å beskriva og forklara utforming av formell struktur. Vi kan dermed i liten grad på empirisk grunnlag gå inn på verknader av ulike strukturar og drøfta vilkår for at strukturar skal ha ynskjelege konsekvensar.

Ei anna avgrensing er at vi har dekkja eit avgrensa sett med "organisatoriske svar" på nasjonale samordningsoppgåver. Nesheim (1991) peikar på at gitt ein makro-struktur som ikkje byggjer på N-einingar kan ein peika på to alternativ til laterale strukturar. På den eine sida kan sentralisert, standardisert tilpassing til nasjonale omgivnader vera eit alternativ. Kontakt med politiske styresmakter, tilpassing til lovverk og kontakt med lokale einingar vert då ei oppgåve for konsern-leiing og -stab.

Det vert utarbeidd reglar og prosedyrar sentralt for korleis lokale leiarar skal handtera fagforeiningar og lønns- og personalspørsmål. Uformelle og personlege kontaktar er eit anna alternativ. Her vert tverrgåande kontakt ikkje formalisert. Det er opp til den personen som til ei kvar tid er i kontakt med f.eks. styresmakter eller fagforeiningar å kontakta leiarar i andre avdelingar for å diskutera og avvega handlingar.

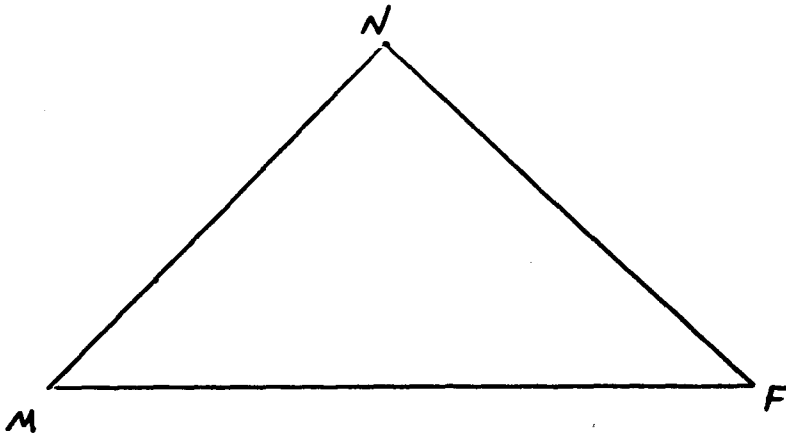
Ut frå Pitts & Daniels (1984) kan vi peika på andre verkemiddel for å ivareta nasjonal avhengigheit; gjennom styrking av konsernstabar, rotasjon av leiarar og periodisk reorganisering. Ein del av dei verkemidla som er nemde fyrst i avsnitt 3.3. kan og vera relevante for handtering av nasjonal samordning "på tvers" av ein hierarkisk struktur.

4. Begrepet marknadskube viser til organisasjonar der det er viktige avhengigheitsforhold langs tre dimensjonar; knytta til nasjon, samordning mellom bidragsytarar til kvart forretningsområde, og utføring av likearta oppgåver på tvers av forretningsområde. Nasjonal, produkt-line og prosess avhengigheit viser til motstridande rammevilkår for gruppering, i og med at dei trekkjer i retning av ulike prinsipp for gruppering som ikkje kan realiserast samtidig. Dette utgjer varige spenningar eller strukturelle dilemma som er ei kjelde til ustabilitet i organisasjonen.

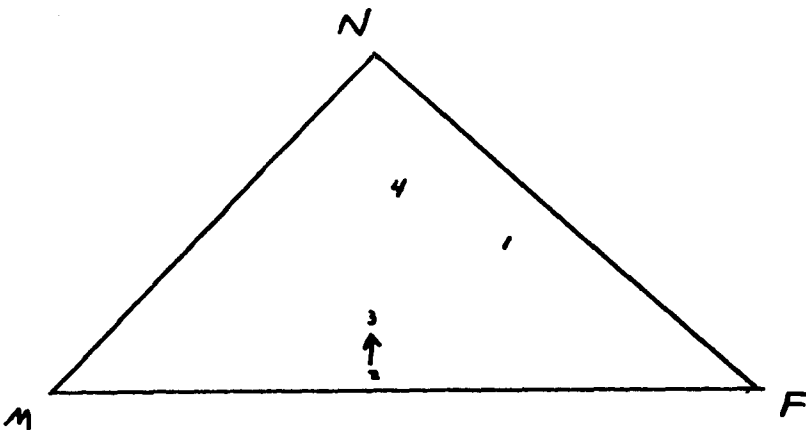
Gitt spenningane som ligg i marknadskuben, kan vi tenkja oss ei rekkje organisatoriske alternativ. Utfallsrommet for organisasjonsstrukturen er skissert i figur 9.1. Ytterpunkta er reindyrka M-, F- eller N- organisering, utan innslag av laterale strukturar. Alternativa midt på linestykka MF, FN og NM utgjer kombinasjonar av to prinsipp for gruppering, utan at det er bygd opp laterale strukturar langs den tredje dimensjonen.

I figur 9.2. er SAS Airline sin organisasjonsstruktur plassert i dette skjemaet. (1) viser til kombinasjonen av F- og N- prinsippet 1981-1985. M-einingane var underlagt N-einingane. (2)

Figur 9.1.: Marknadskuber: Utfallsrom m.o.t. organisasjonsstruktur



Figur 9.2.: SAS Airline: Organisasjonsstruktur 1981-1991



viser L-forma frå 1986. Pila frå (2) til (3) reflekterer styrkinga av den nasjonale dimensjonen gjennom utviding og formalisering av kontaktformer på nasjonalt plan (jfr. 8.9.). (4) viser strukturen i 1991, med ei styrking av den nasjonale dimensjonen gjennom CM.

Vi vil argumentera for at to trekk ved strukturen ved SAS Airline i perioden 1981-1991 vil vera generelle for marknadskuber. For det fyrste: Slike organisasjonar vil ikkje reindyrka eit av organisasjonsprinsippa. Viss makro-strukturen er bygd berre på F-einingar, vil avhengigheit mellom dei som utfører

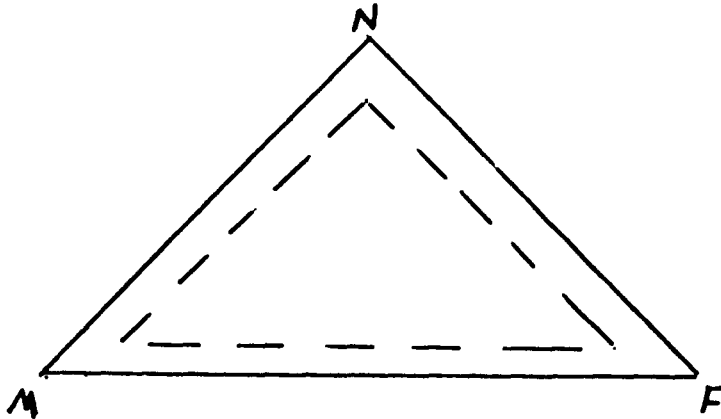
likearta oppgåver verta vektlagt. Samordning mellom bidragsytarar og tilpassing til kvart foretningsområde, og handtering av nasjonale spørsmål får lite merksemd, noko som kan få ufordelaktige verknader. På den andre sida kan og reindyrka M- og N-organisering ha uheldige verknader. Å reindyrka eit prinsipp for gruppering vil føra til at ein får negative verknader knytta til andre samordningsoppgåver. Ei slik instrumentell tilnærming kan ikkje forklara sjølve utforminga av makro-strukturen. Poenget er at dei tre ytterpunkta har så klare negative verknader at vi ventar at dei ikkje vil finnast empirisk. For å ivareta omsynet til ulike samordningsoppgåver vil vi venta innslag av fleire prinsipp for gruppering.

Hypotese 3:

Marknadskuber vil ikkje ha primæreiningar som berre er basert på eit prinsipp for gruppering.

For det andre: Alle tre avhengigheitsforholda vil vera avspegla i organisasjonsstrukturen. I SAS Airline har vi sett at ein i perioden 1981 til 1991 hadde F-einingar og M-einingar (rett nok ikkje alltid primæreining). Den nasjonale dimensjonen var knytta til N-einingar eller laterale strukturar på nasjonalt plan. Dette viser at det er mogeleg å ivareta dei tre dimensjonane av avhengigheit, utan å gå vegen om den tredimensjonale matrise-strukturen. Med andre ord: Dei tre avhengigheitsforholda kan handterast strukturelt, utan at dette treng medføra multiple rapporteringslinjer og dei samordningsproblem dette i sin tur skaper. Sentrale personar vil vera medvitne om avhengigheitsforhold langs tre dimensjonar. Sjøl om ulike dimensjonar "konkurrerer" i utforminga av strukturen, vil vi venta at alle vil få merksemd og ha sitt motsvar i primær-einingar eller laterale strukturar. Vi forventar altså eit visst "minimum" av organisering langs alle dei tre dimensjonane. For å handtera ulike samordningsoppgåver vil vi venta å finna primæreiningar som byggjer på fleire prinsipp for gruppering og laterale strukturar for å ivareta "residuale" samordningsoppgåver.

Figur 9.3. Marknadskuber: Variasjonsbreidde m.o.t. organisasjonsstruktur



Hypotese 4:

I marknadskuber vil ein ha strukturar som ivaretar dei tre formene for avhengigheit, i form av primæreiningar og laterale strukturar.

Figur 9.3. viser det postulerte utfallsrommet for organisasjonsstruktur i marknadskuber. Hypotese 2 impliserer at ein ikkje vil finna marknadskuber nær hjørna i trekanten, hypotese 3 at vi ikkje vil finna organisasjonar på linestykka MF, FN og NM. Den stipla trekanten utgjer rommet for variasjon for marknadskuber.

5. Ut frå den empiriske analysen kan vi drøfta marknadskuber i høve til organisasjonar med ulik diversifiseringsstrategi. Vi vil skilja mellom geografisk (likearta produkt), relatert og ikkje-relatert diversifisering. Forretningsområda i SAS Airline byggjer på geografisk diversifisering, i Skandinavia knytta til nasjonalt avgrensa forretningsområde. Vi har vist at i ein situasjon der store deler av produksjonen er stadbunden, er det eit visst samanfall mellom nasjonal og produkt-line avhengigheit. Dette opnar for samordningsvinstar, i og med at ulike former for avhengigheit kan vera handtert innanfor dei same strukturane. I den nye makro-strukturen frå 1991 kan desse vinstane realiserast gjennom intern organisering i N-einingar.

På den andre sida krev produksjonen for kvart forretningsområde likearta aktivitetar, noko som medfører eit stort potensiale for stordriftsfordelar og andre samordningsvinstar knytta til prosess-avhengigheit. I flyselskapet fann vi i samsvar med dette store F-einingar. I organisasjonar som byggjer på rein geografisk diversifisering (likearta produkt til nasjonale forretningsområde) vert prosess-avhengigheit av stor betydning, i og med at dei samme del-oppgåvene må utførast i samband med leveransen til kvart forretningsområde. Viss ikkje den geografiske avstandane er til hinder, vil vi venta at potensialet for stordriftsfordelar her er særleg stort.

For organisasjonar som byggjer på geografisk diversifisering etter nasjon vil ein dermed - viss deler av produksjonen er stadbunden - ha sterke føringar i to ulike retningar: På den eine sida trekkjer samanfallet mellom produkt-line og nasjonale avhengigheit i retning av organisering av N-einingar (som omfattar M-einingar). På den andre sida medfører den sterke prosess-avhengigheiten at det vil vera fornuftig med sterke F-einingar.

Til samanlikning vil relatert diversifisering medføra at berre visse del-oppgåver er knytta til fleire forretningsområde. Her vert prosess-avhengigheit av mindre betydning (sjå og Stopford & Wells 1972, Daniels et.al. 1985). Sidan forretningsområda (knytta til produkt- eller kundegruppe) her ikkje er samanfallande med nasjon, er det og få samordningsvinstar å henta samanlikna med situasjonen i SAS Airline. Begge dei to faktorane skissert ovanfor vil vera svekka. At ein har teoretiske mekanismar som trekkjer i ulike retningar m.o.t. gruppering av einingar gjer at det er vanskeleg å postulera netto-effektene av variasjon i diversifisering. Vi kan dermed vanskeleg formulera hypotesar om samanhengen mellom diversifisering og gruppering av primæreiningar i marknadskuber.

I organisasjonar med ikkje-relatert diversifisering, vil forretningsområda berre vera knytta saman på strategisk og finansielt nivå. Dette medfører at det vert liten prosess-

avhengigheit, og organisasjonane kan vanskeleg klassifiserast som marknadskuber.

9.3. Laterale strukturar: Supplement til konvensjonell visdom

Eit siktemål med denne avhandlinga var å bidra med kunnskap om nasjonal samordning og organisasjonsstruktur i marknadskuber. Analysen av laterale strukturar på nasjonalt plan i marknadskuber kan i tillegg gje eit bidrag til forståinga av laterale strukturar generelt. Konvensjonell visdom om laterale strukturar, slik dette vert framstilt i nyare lærebøker (Mintzberg 1979, Child 1984, Scott 1987, Daft 1989), byggjer framleis på Galbraith sine undersøkingar tidleg i 70-åra. I høve til kunnskapsstatusen på området ligg bidraget frå denne undersøkinga i ei empirisk utviding av domenet for laterale strukturar, og justering av begrepsapparat dels på teoretisk, dels på empirisk grunnlag.

1. Laterale strukturar er tidlegare studert i eller nær produksjonskjernen, der operativ avhengigheit vert vektlagt. Eit empirisk bidrag frå denne undersøkinga er at laterale strukturar er studert på eit nasjonalt plan, nær toppen av hierarkiet. Dette utgjer ei empirisk utviding av domenet for laterale strukturar. Vi har berre funne deskriptive framstillingar av laterale strukturar på dette nivået (Ronen 1984).

På reint teoretisk grunnlag vil vi peika på følgjande:

2. Vi har definert laterale strukturar som tverrgående, ikkje-hierarkiske relasjonar mellom avdelingar eller grupper som er ein del av den formelle strukturen i organisasjonen. Laterale strukturar omfattar ei rekkje kontaktformer. I motsetning til Galbraith (1973, 1977), Mintzberg (1979) og nyare lærebøker i organisasjonsteori er uformell kontakt og matriseorganisering ikkje inkludert i begrepet om laterale strukturar. Eit meir avgrensa og einsarta begrep om kontaktformer og laterale strukturar ligg såleis til grunn for denne undersøkinga.

3. Det er understreka at laterale strukturar langs ein dimensjon (f.eks. forretningsområde) er eit alternativ til hierarkisk gruppering langs samme dimensjon. Organisering mellom einingar er eit alternativ til intern organisering i ei avdeling. Ved å stilla problemet på denne måten ser vi ein paralell mellom spørsmålet om administrative grenser internt (her) og organisasjonen sine grenser (f.eks. Williamson 1975, Reve 1990). Ein vil venta at studiet av ikkje-hierarkiske inter-organisatoriske relasjonar har noko å tilføra forståinga av laterale relasjonar internt, og omvendt. Eit eksempel på samanheng mellom dei to analysenivåa: For M-einingar som ikkje er sjølforsynte vil samordning mellom bidragsytarar til ei produkt-line ofte omfatta både intra-organisatoriske relasjonar og påverknad mellom M- og F-einingar, og inter-organisatoriske relasjonar mellom M-einingar og eksterne leverandørar. Og vidare: Eit alternativ til endring i administrative grenser - oppgåver overført frå F- til M-einingar - er å auka innslaget av eksterne leveransar til M-einingane. Dette er eksempel på teoretiske koplingar som kan utforskast vidare (sjå og Grandori 1987).

4. Det er vektlagt at laterale strukturar er betinga av prinsipp for gruppering og administrative grenser. Administrative grenser avgjer kva som vert inter- og ikkje intra-departemental avhengigheit. Sett frå ein instrumentell synsvinkel er oppbygging av laterale strukturar eit organisatorisk svar på inter-departemental avhengigheit.

5. Det er skilt mellom ein design- og ein aktiviserings-dimensjon ved laterale strukturar. Den fyrste dimensjonen viser til at laterale strukturar er ein del av den formelle strukturen, og kan utformast medvite for å handtera inter-departemental avhengigheit. Dette gjev eit potensiale for samordning og ei ramme for samhandling mellom aktørane. Design-dimensjonar er hierarkisk nivå, representasjon og rekruttering og oppgåver og myndigheit. For å forstå korleis kontaktformene faktisk fungerer er det og viktig å studera korleis strukturane vert aktivisert. Deler av dette kan fangast opp gjennom variablane omfang, innhald og graden av intervensjon.

Ut frå dei empiriske funna i denne undersøkinga kan vi og antyda ei viss justering av den konvensjonelle forståinga av laterale strukturar. Vi argumenterer for at trekk ved koordinator-roller og møte-organ på nasjonalt plan i SAS Airline kan gje eit bidrag til begrepsfesting av laterale strukturar generelt. To hypotesar vert og formulert.

6. Laterale strukturar vert i litteraturen sett på som alternative kontakt-former. Di høgare uvisse og behov for informasjon, di meir avanserte kontaktformer vil ein venta å finna. Ut frå våre funn kan det med god grunn stillast spørsmålsteikn ved denne antakelsen. Vi har påvist at ei koordinator-rolle og eit møteorgan var tett samanvevd i handteringa av nasjonal samordning. Dette viser at kontaktformer kan utfylla kvarandre framfor å vera organisatoriske alternativ i handtering av samordningsoppgåver. Eit interessant spørsmål er korleis samspelet mellom ulike kontaktformer fungerer.

7. Det er peika på tre utgåver av koordinator-rolla. Rollene er ulike når det gjeld hierarkisk plassering, om dei er deltids- eller heiltidsstillingar og kva prinsipp for rekruttering dei opnar for. Dei tre rollene kan kort beskrivast slik:

- * Inga eiga koordinator-rolle innanfor organisasjonen vi studerer, men ei overordna koordinator-rolle forankra i ei super-eining (1).
- * Eiga koordinator-rolle innan organisasjonen, deltids-rolle som skal kombinerast med eit leiaransvar for ei stor avdeling (2).
- * Eiga heiltids-koordinator innan organisasjonen (3).

Ut frå design-dimensjonar ved dei tre rollene er det rimeleg å forventa at dei vil vera ulike med omsyn til tidsbruk og innslag av rollekonflikt. Vi vil leggja vekt på ulike kjelder for legitimitet eller grunnlag for oppslutning om koordinatoren. Her vil det vera ein forskjell mellom deltids-og heiltids-koordinatorar. Vi forventar at legitimitet for (1) er knytta til forankringa i super-eininga, noko som gjev høg status i organisasjonen. I (2) er grunnlaget for oppslutning knytta til

forankringa i eit resultat-ansvar og dagleg kontakt med drifta. For (3) vil ein venta at legitimiteten er knytta til leiar-eigenskaper og opparbeidd tillit framfor hierarkisk plassering og formell posisjon i organisasjonen, så lenge dette er ei nyoppretta stilling. Over tid kan det finna stad ei rutinisering av denne rolla, slik at oppslutninga vert knytta til posisjonen som koordinator.

Hypotese 5:

Ulike koordinator-roller vil ha ulike kjelder for legitimitet: Deltids-koordinatorar sin oppslutning vil vera knytta til deira primære rolle i organisasjonen; (1) til den statusen som forankringa i super-eininga gjev, (2) til resultat-ansvar og dagleg kontakt med drifta. Heiltids-koordinatoren (3) sin legitimitet er knytta til person-basert tillit så lenge det er ei nyoppretta stilling, og seinare til sjølve posisjonen som koordinator.

8. Koordinator-rolla kombinerer to ulike organisatoriske roller som er handsama separat i ulike teoretiske rammeverk. Dette er integrator-rolla (Galbraith 1973, 1977) og grense-rolla som ekstern representant (Aldrich 1979). At denne koplinga "BSI"-rolla - ikkje er framheva tidlegare, kan hengja saman med at integratorar sjeldan er studert på eit så høgt hierarkisk nivå som her. Det er dei stillingar som hierarkisk er plassert nær toppleiinga som typisk har representative, overordna oppgåver kombinert med interne samordningsoppgåver.

Koordinator-rolla i SAS Airline er eksempel på ei "BSI"-rolle retta mot nasjonale samordningsoppgåver. Ein kan og venta å finna denne kombinasjonen av interne og eksterne oppgåver blant produktsjefar, eller i tilsvarande stillingar. Dette er posisjonar der innehavaren er ansvarleg for leveransen til eit forretningsområde og har ansvaret for samordning mellom sideordna bidragsytarar til dette. Dette krev ekstern kontakt med og informasjon om kundar og konkurrentar og intern kommunikasjon og påverknad på tvers av administrative grenser. Dette er ei "BSI"-rolle knytta til produkt-line avhengigheit, som ein gjerne vil

finna i ein funksjonsbasert organisasjon. Dei to "BSI"-rollane - nasjonal koordinator og produksjef - er organisatoriske alternativ til gruppering etter nasjon og forretningsområde.

9. Koordinatoren sin symbolske funksjon er diskutert. Det er postulert at ei side ved leiarskapet sine symbolske sider er ynskjet om at det skal vera ein person som framstår som toppfigur og representant utad for ei sosial eining. Denne eininga treng ikkje vera ei organisatorisk eining som inngår i eit hierarki. I SAS Airline var dei symbolske funksjonane knytta til nasjon som sosial eining. Eit interessant spørsmål er om koordinatorar eller integratorar langs andre dimensjonar - knytta til forretningsområde og utføring av deloppgåver - kan ha slike symbolske funksjonar.

Dette peikar på dei ikkje-instrumentelle sidene ved laterale strukturar og er i samsvar med Pfeffer (1981) når han peikar på at komitear ikkje berre er eit instrument for handtering av avhengigheit i organisasjonen, men og kan ha ein legitimerande funksjon. Vidare utforsking av symbolske sider ved laterale strukturar, og korleis instrumentelle og ikkje-instrumentelle sider ved ulike kontaktformer heng saman kan gje viktig innsikt om ikkje-hierarkisk leiarskap.

10. I kapittel 2 vart det peika på at visse oppgåver "fell mellom" avdelingar, og krev samordning mellom sideordna einingar. Dette gjev grunnlaget for laterale strukturar. Ut frå studiet av NCG Norge (jfr. 8.8.) kan vi peika på ei anna "grenseflate"; mellom domenet til ulike einingar og saker som skal handterast internt i ei eining på den eine sida, og domenet for ulike kontaktformer på den andre. I komplekse organisasjonar vi det vera slike latente domene-konflikter mellom den hierarkiske organisasjonen og kontaktformer "på tvers" av denne. Det norske eksemplet viser korleis aktivisering av og forsøk på utviding av domenet for kontaktformer kan støyta i mot det ulike einingar oppfattar som sitt område. Dette kan føra til domene-konflikt mellom kontaktformer og organisatoriske einingar.

11. Samanliknar vi NCG og koordinator-rolla er det ein slåande forskjell i korleis desse kontaktformene vart utforma. Koordinatorrolla vart "designa" på sentralt plan og formalisert gjennom skriftlege retningsliner. NCG på den andre sida vart etablert på lokale initiativ og ein fekk fyrst fleire år seinare skriftlege retningsliner. Dette antyder at møte-organ og kontaktrollar på samme hierarkiske nivå i organisasjonen kan utformast på ulik måte. Ei mogeleg forklaring på dette kan vera at roller-også dei som er retta inn mot samordning på tvers av hierarkiet - er knytta til rapporteringsliner og ansvarsområde som inngår i eit hierarki. Overordna (f.eks. toppleiar) vil gjerne leggja vekt på eintydig avgrensing av og delegering av arbeidsoppgåver, noko som gjer rapportering og evaluering av underordna mogeleg. Når det gjeld "tverrgående" møteorgan vil dette i mindre grad vera knytta til eit hierarki. Toppleiar vil i mindre grad sjå på eit møteorgan ut frå begrep om ansvar, myndigheit og rapportering. Formalisering av møte-organ vil verta mindre vektlagt enn formalisering av roller, sjøl om dei begge er knytta til samordning på tvers av hierarkiet på samme nivå.

Sidan vi har eit eintydig mønster i SAS Airline, og kan peika på moglege generelle årsaker til forskjeller i utforming av koordinator-roller og møteorgan, kan vi setja fram følgjande hypotese:

Hypotese 6:

Møteorgan vil verta utforma på eit mindre sentralt nivå enn koordinator- og integrator-roller som befinn seg på det samme hierarkiske nivået i organisasjonen, og vil ha mindre grad av formalisering enn slike roller.

9.4. Strukturell endring: Personskifte og interesseforhold

Dei empiriske funna frå denne undersøkjinga kan og gje eit bidrag til forståing av organisatorisk endring i store organisasjonar. Vi vil her drøfta kva betydning personskifte kan ha for strukturell endring (9.4.1.), og ei rekkje politiske prosessar knytta

til endring (9.4.2.). Til slutt vert marknadsretting i L-forma drøfta (9.4.3.).

9.4.1. Personskifte og strukturell endring

Ut frå ei prosessuell tilnærming kan vi postulera ein samanheng mellom personendring og strukturell endring i organisasjonar. Eit fellestrekk ved dei tre endringane i koordinator-rolla var at dei fann stad i samband med personskifte i organisasjonen (jfr. kapittel 7). Rolle-innehavaren gjekk av og opna for endring i sjølv rolla. Personskiftet var ein intern "trigger" for strukturell endring. Det at ein person går ut av organisasjonen eller over i ei ny stilling gjev eit høve til ny gjennomgang av den aktuelle rolla. Innhald, ansvars- og myndigheitsområde kan då lettare vurderast uavhengig av den personen som innehar stillinga. At person-endringa på denne måten er "kopla frå" struktur-endringa kan gjera det lettare å få til endring i rolla, viss dette er ynskjeleg av andre grunnar. Personendringa gjev eit høve til rolleendring: Gitt dei erfaringane ein har med ei rolle, korleis bør rolla utformast for å vera i samsvar med det som vert oppfatta som dei sentrale utfordringane i organisasjonen? Utforminga av ei leiar-rolle kan finna stad lausreve frå vurderingar av kompetansen til den personen som er innehavar av rolla, og kan dermed medføra mindre kostnader og konflikter i organisasjonen.

Personskiftet gjev på denne måten ein val-muligheit i organisasjonen, ved å opna for endring i ei side ved strukturen; utforming av organisatoriske roller. Om rolla faktisk vert endra, vil ut frå analysen i denne undersøkjinga vera påverka av korleis denne val-muligheiten er kopla i tid til andre forhold. Vi har argumentert for at samanfallet i tid mellom val-muligheit - gjennom personskifte - og problem eller løysingar er avgjerande for om det finn stad endringar i rolla. To hypotesar kan setjast fram:

Hypotese 7:

Eit personskifte aukar sjansen for endring i den rolla personen var innehavar av. I organisasjonar med hyppige personskifte vil det difor oftare finna stad endringar i organisatoriske roller enn i organisasjonar med sjeldne personskifte.

Hypotese 8:

Eit personskifte vil føra til rolle-endring når person-skiftet (val-muligheit) er samanfallande i tid med at rolla er definert som eit problem eller at ei alternativ løysing - i form av ei "ferdig utforma rolle" - finst.

Viss hypotese 7 er sann, er personskifte ei mogeleg kjelde til organisatorisk tilpassing til skiftande omgivadar og nye utfordringar. Hyppige personskifte kan motverka organisatorisk tregheit ved å opna for rolleendring når dette er ynskjeleg.

Endring i leiarroller opnar for endra praksis, og nye handlemåtar og prioriteringar i organisasjonen. På denne måten kan person-endring stimulera til læring og fornying i organisasjonen.

9.4.2. Interesseforhold og strukturell endring

Endringane i struktur i SAS Airline er delvis tolka i lys av ein politisk modell. Ut frå den empiriske analysen kan vi komma på sporet av generelle teoretiske mekanismar m.o.t. korleis interne politiske forhold påverkar strukturell endring. Her vil vi peika på:

1. Interessegrupper kan ha ein dagsorden-funksjon i spørsmålet om organisasjonsstruktur. I 1988 var det dei norske fagforeiningane som oppfatta nasjonal samordning på leiarsida som eit problem, definerte dette som eit spørsmål om organisasjonsstruktur og fekk det opp på dagsorden i SAS. Sjølv om det var misnøye med den nasjonale leiingsstrukturen også blant andre grupper, påskunda fagforeiningane sitt initiativ prosessen og påverka tidspunktet endringa fann stad på. Dette viser at merksemda mot strukturelle spørsmål kan vera ei fylgje av interessegrupper - og ikkje berre

toppleiinga - sine initiativ. Som det norske initiativet viste, kan interessegrupper kan medverka til at strukturelle spørsmål vert tatt opp, korleis strukturelle problem vert definert og føreslå strukturelle alternativ som må vurderast (jfr. 7.6.).

2. Interessegrupper kan aktivisera seg i strukturelle spørsmål. Gitt at endring i organisasjonsstruktur vert drøfta og vurdert i organisasjonen, kan interessegrupper aktivisera seg viss dette vert oppfatta å ha viktige konsekvensar for aktørane. RS Norge sitt engasjement i spørsmålet om nasjonal leiingsstruktur er eit eksempel på aktivisering i strukturelle spørsmål. Slik ein oppfatta situasjonen var denne strukturen ikkje føremålstenleg ut frå dei ynskja ein hadde om å marknadsretta organisasjonen (jfr. 7.6.).

3. Der toppleiinga har mandat til å ta strukturelle beslutningar kan vurdering av interesseforhold og politiske vilkår vera ein avgjerande beslutningspremiss. Dette er fanga opp av Child (1984) sin "politiske contingency"-modell, som inkluderer både oppgåvevilkår og makt- og interesseforhold. Politiske vilkår kan vera i samsvar med eller stå i motsetning til oppgåvevilkår. Når det gjeld rekruttering til den nye koordinator-rolla i Danmark i april 1989 peika dei to kriteriane i motsett retning. Utfallet vart eit kompromiss mellom leiinga og fagforeininga sine primære standpunkt. Dette er eit eksempel på at politiske kriteriar vart prioritert, ved at konsern-leiinga tilpassa ei avgjerd til det viktige aktørar kunne godta (jfr. 7.6.).

4. Intra-organisatorisk konflikt kan vera utilsikta verknader av design av kontaktformer. Den arbeidsdelinga ein kom fram til på nasjonalt plan i Danmark våren 1989 viste seg å ha ufordelaktige konsekvensar for organisasjonen. Deltakarane peika på uklare innbyrdes relasjonar, konflikter og lite fruktbar samhandling i NCG. Dette kan førast tilbake til den delte løysinga som vart valgt våren 1989 (jfr. 7.7.). Ei strukturell "løysing" - som er eit svar på visse organisatoriske utfordringar på eit tidspunkt - kan visa seg å føra til strid og motsetningar når den fyrst er gjennomført. Det som på tidspunkt T synest å vera gunstig ut frå

eit sett med rammevilkår, treng ikkje vera det på tidspunkt T+1. Og: Sjøl om strukturen verkar tilfredstillande ut frå dei intensjonar ein hadde med endringa, kan den føra til utilsikta verknader langs andre dimensjonar. Koordinator-rolla i Norge i 1989 sikra for eksempel koordinatoren forankring i ei viktig organisatoriske eining (RS Norge), men opna samtidig for innslag av rollekonflikt og medførde ei stor arbeidsbyrde for innehavaren (jfr. 7.8.).

5. Tiltak i retning av å marknadsretta organisasjonen - initiert av M-einingane - kan vera opphavet til motsetningar og endringar i struktur. I SAS Airline har vi studert korleis RS Norge var ei drivkraft i marknadsretting. Ei drøfting av marknadsretting i L-forma fylgjer.

9.4.3. Marknadsretting og intra-organisatorisk konflikt i L-forma

Vi kan definera marknadsretting som evne til tilpassing til skjerpa konkurranse. Dette inneber evne til å fanga opp signal om etterspurnad og konkurranseforhold, og at ein kan imøtekomma utvalde kundegrupper sine ynskje til konkurransedyktige prisar. Organisasjonen kan medvite utformast for å vera marknadstilpassa (Colbjørnsen 1989, 1992). Organisasjonsendringar i denne retninga kan vera utløyst av sviktande etterspurnad, endringar i konkurranseforhold og andre tilhøve.

Konvensjonell visdom om strategiske endringar og marknadsetting peikar på at endringa bør vera forankra i toppleinga eller leinga for den eininga som skal endrast. Endringane kan finna stad gjennom administrative mekanismar, inkludert norm- og kulturpåverknad initiert av toppleinga (f.eks. Reve & Tronsmo 1988).

I høve til dette utgangspunktet utgjer organisasjonar med lite sjølforsynte M-einingar ei særlege utfordring. Tiltak med sikte på marknadsretting av organisasjonar med stor produkt-line avhengigheit mellom M- og F-einingar kan medføra intra-organi-

satorisk konflikt. På den eine sida har M-einingane fått delegert økonomisk ansvar og retten til å ta ei rekkje beslutningar i forhold som angår leveransen til eit forretningsområde. På den andre sida er ikkje M-eininga sjølforsynt; ein må kjøpa inn store deler av bidraga til sluttproduktet internt. Ansvaret for marknadstilpassing er "vidare" enn dei einingar ein har hierarkisk myndigheit over. Dette medfører ei latent konflikt i organisasjonen.

I L-forma vil vi venta at det er M-einingane som er drivkrafta i organisatorisk endring med sikte på marknadsretting. Dette har sin bakgrunn i at dei er overskots-sentra i organisasjonen og er den eininga som befinn seg nærmast sluttmarknaden. Det er M-einingane som har til oppgåve å fanga opp endringar i etterspurnad og konkurranseforhold og tilpassa seg denne. Her er det eit skilje mellom tilpassing internt i M-eininga og tilpassing i dei produserande einingane. Den interne tilpassinga kan finna stad med støtte i hierarkisk myndigheit og kan iverksetjast gjennom administrative mekanismar. For å få til endringar i F-einingane, derimot må ein øva påverknad på tvers i organisasjonen gjennom andre mekanismar.

Ut frå erfaringane frå SAS Airline vil ein venta at tiltak i retning av marknadsretting initiert av M-einingar kan aktivisera latente konflikter mellom M- og F-einingar, og vera ei drivkraft til strukturell endring. Dei strukturelle endringene treng imidlertid ikkje vera tilsikta av M-einingane.

1. Frå 1986-1987 la ein i RS Norge stor vekt på ulike tiltak i retning av marknadsretting som tilpassing til stagnerande etterspurnad. Dette aktiviserte latente konflikter i L-forma: Kravet om effektivisering i F-einingar førde til at det oppsto ein "politisk konstellasjon" i NCG Norge (jfr. 8.3.). Forslaget om å oppløysa Trafikk Service divisjonen møtte motstand frå F-einingane og fekk ikkje gjennomslag i Airline Group (jfr 7.6.). Utviding av arbeidsområdet for NCG gjennom SDG støytte mot ansvarsområde for F-einingar og møtte motstand frå representantar frå desse einingane (jfr. 8.8.). Motsetningane var knytta både

til spørsmålet om endring av administrative grenser og til M-einingane sin påverknad på tvers av organisatoriske grenser.

Viss F-einingane hadde vore underordna og ikkje sideordna M-einingane, ville ikkje slike initiativ i retning av marknadsretting ført til intra-organisatoriske motsetningar av denne typen. I ein divisjonalisert organisasjon der M-einingane har stor grad av sjølforsyning ville spørsmål om marknadsretting og effektivisering vorte eit internt spørsmål i M-einingane. Motstand kunne då lettare handterast ut frå legitimitet knytta til eit administrativt leiar-ansvar, og tiltak kunne setjast i verk gjennom mekanismar forankra i eit hierarki. Det er rimeleg å venta at tiltak i retning av marknadsretting vil medføra større innslag av intra-organisatorisk konflikt di mindre M-einingane sin sjølforsyningsgrad er.

Hypotese 9:

Organisatoriske initiativ frå M-einingar for å marknadsretta ein organisasjon vil føra til større innslag av intra-organisatorisk konflikt i L-former og andre organisasjonar der M-einingane har liten grad av sjølforsyning, enn i divisjonsorganisasjonar der M-einingane har høg grad av sjølforsyning.

2. I tillegg til å aktivisera latente konflikter kan M-einingane sine initiativ vera ei drivkraft bak strukturell endring. Dette er dels knytta til at M-einingane ynskjer ei spesifikk endring i strukturen for å marknadsretta organisasjonen. Dette er endringar ein kan få gjennomslag for viss ein får støtte frå andre viktige aktørar som i spørsmålet om endring i nasjonal leiingsstruktur 1989, eller som ein ikkje får gjennom viss motstanden vert for sterk, f.eks. forslaget om å oppløysa Trafikk Service divisjonen i 1977 (jfr. 7.6.).

På den andre sida kan strukturelle endringar vera utilsikta verknader av tiltak initiert av M-einingane med større marknadsretting som formål. At dei norske fagforeiningane opplevde manglande samordning på arbeidsgjevarsida i 1988 hadde samanheng med den reorganiseringsprosessen som hadde gått føre seg i RS

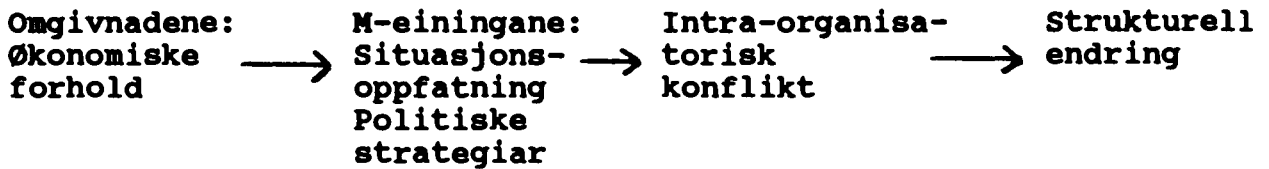
Norge. Sett frå fagforeiningane sin synsstad var den eksisterande nasjonale leiingsstrukturen ikkje i stand til å handtera den nye situasjonen, som delvis hadde si årsak i endringane i RS Norge. Dette utløyste fagforeiningane sitt engasjement. Utfallet vart ei endring i nasjonal leiingsstruktur (jfr. 7.6.).

3. Til slutt vil vi sjå marknadsretting, intra-organisatorisk konflikt og organisatorisk endring i lys av ein politisk-økonomisk modell. På det generelle planet fangar ein slik modell opp at organisasjonar er påverka av økonomiske og politiske faktorar (Benson 1975, Reve og Stern 1980). Her vil vi leggja vekt på at samspelet mellom økonomiske og politiske forhold påverkar innslaget av motsetningar og strukturell endring. Endringane i den norske delen av SAS Airline ligg til grunn for drøftinga.

For å forstå drivkreftene i retning av marknadsretting kan vi ta utgangspunkt i eksterne økonomiske forhold. I ein situasjon der etterspurnaden stagnerer eller ein møter hardare konkurranse, vert inntektsgrunnlaget svekka viss det ikkje skjer endringar i organisasjonen. I den forstand at ressursane i omgivnadane vert knappe, vil det vera eit press i retning av intern tilpassing for ikkje å svekka det økonomiske resultatet. I L-forma er det M-einingane - som overskots-senter - som fyrst og fremst møter dette presset. Kjenneteikn ved omgivnadane er imidlertid ikkje objektive, det er korleis ein subjektivt oppfattar dei økonomiske omgivnadane idag og i framtida som legg grunnlaget for handlingar og tiltak i M-einingane.

Når det gjeld den interne tilpassinga i ein slik situasjon, må ein ta omsyn til interne politiske forhold. Det er latente interessekonflikter mellom M- og F-einingar i L-forma. Slike konflikter kan verta aktivisert når M-einingar prøver å få gjennomslag for effektivisering i dei sideordna einingane, eller prøver å endra administrative grenser. Sagt på ein annan måte: I samsvar med Pfeffer (1981) vil vi venta ein samanheng mellom knappe ressursar i omgivnadane og innslaget av motsetningar og konflikter internt i organisasjonen. Imidlertid fører ikkje

Figur 9.4.: Politisk-økonomisk tilnærming



knappare ressursar alltid til konflikter og strukturell endring. Det avgjerande er korleis ein tolkar situasjonen i M-einingane, kva endringar ein prøver å få til og om ein klarar å overbevisa, forhandla seg fram til eller på andre måtar påverka tiltak og handlingar i F-einingane.

Eit hovudpoeng er at det er leiarane i M-einingane som vil vera den viktigaste endringsagenten i ein situasjon med knappe ressursar. Innslaget av intra-organisatorisk konflikt og etterfølgjande strukturell endring vil vera påverka av korleis ein i M-einingane handlar i høve til F-einingane. M-einingane sine handlingar er ein viktig mellomliggjande variabel som formidlar verknaden av knappe resursar i omgivnadene for intraorganisatorisk konflikt og strukturell endring (jfr. figur 9.4.).

Modellen får og fram at M-einingar er viktige økonomiske og politiske aktørar. På den eine sida er M-einingane dei primære overskots-sentra i organisasjonen og ligg "nærast" den eksterne marknaden med dei økonomiske mekanismar ein finn her. På den andre sida er M-einingane politiske aktørar som prøver å yta innflytelse internt i organisasjonen for å realisera sine økonomiske interesser. Dette kan skje gjennom forsøk på endring av administrative grenser/auka sjølforsyningsgrad og/eller påverknad av sideordna F-einingar. Samspelet mellom økonomiske og politiske variablar/mekanismar er såleis eit kjernesporsmål for marknadsretting av L-former og liknande organisasjonar. Ei utfordring for vidare forsking kan vera å utvikla den politisk-økonomiske modellen for studiet av marknadsretta endring i slike organisasjonar.

REFERANSAR
OG VEDLEGG

REFERANSAR

- Aldrich, H. (1979): Organizations and environments. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall.
- Allen, S.A. (1978): "Organizational choices and general management influence networks in organizations", Academy of Management Journal, Vol. 21, 3: 341-365.
- Allison, G.T. (1971): Essence of decision: Explaining the Cuban missiles crisis. Boston: Little, Brown.
- Astley, W.G. og Van de Ven (1983): "Central perspectives and debates in organizational theory", Administrative Science Quarterly, 28 (June): 245-273.
- Astley, W.G. og Sachdeva, P.S. (1984): "Structural sources of power: A theoretical synthesis", Academy of Management Review, Vol. 9, No. 1: 104-113.
- Bang, H. (1988): Organisasjonskultur. Oslo: Tano.
- Benson, J.K. (1975): "The interorganizational network as a political economy", Administrative Science Quarterly, 20: 229-249.
- Brett, J.M. og Rognes, J.K. (1986): "Intergroup relations in organizations", i Goodman, P.S. et.al.: Designing effective work groups. San Francisco: Jossey-Bass: 202-236.
- Bryman, A. (1986): Leadership and organizations. London: Routledge and Kegan Paul.
- Burns, L.R. (1989): "Matrix management: testing theories of matrix structure and development", Administrative Science Quarterly, 34: 349-368.
- Channon, D. (1973): The strategy and structure of British enterprise. Boston: Harvard University.
- Child, J. (1984): Organization: A guide to problems and practice. London: Harper & Row.
- Cohen, M.D., March, J.G. & Olsen, J.P. (1972): "A garbage can model of organizational choice", Administrative Science Quarterly, 17 (March): 1-25.
- Colbjørnsen, T. (1981): "Bedriftsklubben: Opposisjon og samarbeidspartner", i Colbjørnsen, T. et.al.: Fagbevegelsen - interesseorganisasjon og administrator. Bergen: Universitetsforlaget.
- Colbjørnsen, T. (1986): Dividers in the labour market. Oslo: Universitetsforlaget.

- Colbjørnsen, T. (1987): Ledelse og styring av tjenesteproduksjon. LOS-notat nr. 2. Bergen: LOS-senteret.
- Colbjørnsen, T. (1989): Omstilling til markedsnærhet. LOS-notat nr. 2. Bergen: LOS-senteret.
- Colbjørnsen, T. (1992): Reisen til markedet. Oslo: Tano.
- Crittenden, V.L. og Crittenden, W.F. (1990): Facilitating interaction between marketing and functional strategies. Upublisert artikkel, Strategic Management Conference, Stockholm.
- Cyert, R.M. og March, J.G. (1963): A behavioral theory of the firm. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall.
- Daft, R.L. (1989): Organization theory and design. St. Paul, Minnesota: West Publishing.
- Daniels, J.D. et.al. (1985): "Organizing for dual strategies of product diversity and international expansion", Strategic Management Journal, Vol. 6: 223-237.
- Davis, S.M. og Lawrence, P.R. (1977): Matrix. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Dawson, S. (1986): Analysing organizations. London: Macmillan.
- Douma, S. & Schreuder, H. (1992): Economic approaches to organizations. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall.
- Eccles, R.G. og White, H. (1988): "Price and authority in inter-profit center transactions", American Journal of Sociology Supplement, 94: 17-51.
- Edgren, J. et.al. (1983): Divisionalisering og derefter. Stockholm: Management Media.
- Edström, A. et.al. (1984): Leadership and corporate culture. The Swedish council for management and work life issues. Stockholm.
- Eisenhardt, K.M. (1989): "Building theories from case study research", Academy of Management Review, Vol. 14, No. 4: 532-550.
- Enderud, H. (1976): Beslutninger i organisationer. København: Fremad.
- Enderud, H. (1986): "Det I alltid har villet vide om problem formulering", i Enderud, H. (red.): Hvad er organisasjons-sociologisk metode. Bind 1. København: Samfundslitteratur.
- Fayol, H. (1949): General and industrial management. New York: Pitman.

- Fimreite, A.L. (1991): I grenseland. Statmyndighetenes og kommunenes samspill i frikommuneforsøket. Rapport nr. 1. Bergen: LOS-senteret.
- Fivelsdal, E. og Bakka (1987): Organisasjonsteori: Struktur, kultur og prosesser. Oslo: Bedriftsøkonomenes Forlag.
- Galbraith, J. (1973): Designing complex organizations. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Galbraith, J. (1977): Organization design. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Gammelsæter, H. (1991): Organisasjonsendring gjennom generasjoner av ledere. Molde: Møreforskning.
- Giddens, A. (1979): Central problems in social theory. London: Macmillan.
- Gjertsen, T. (1989): "Må pyramidene gjenreises?" Upublisert foredrag.
- Goold, M. & Campbell, A. (1987): Strategies and styles. Oxford: Basil Blackwell.
- Grandori, A. (1987): Perspectives on organizational theory. Cambridge, MA: Ballinger.
- Grønmo, S. (1982): "Forholdet mellom kvantitative og kvalitative metoder i samfunnsforskning", i Holter, H. og Kalleberg, R. (red.): Kvalitative metoder i samfunnsforskning. Oslo: Universitetsforlaget.
- Gupta, A.K. et. al. (1985): "The R&D marketing interface in high-technology firms", Journal of Product Innovation Management, 2: 12-24.
- Gladwin, T.N. & Terpstra, V. (1978): "Introduction", i Terpstra, V. (ed.): The cultural environment of international business. Cincinnati: Southwestern.
- Hall, R. (1972): Organizations: Structure and process. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall.
- Hansen, T. (1988): Emner i økonomisk styring. Oslo: Bedriftsøkonomenes Forlag.
- Hellevik, O. (1977): Forskningsmetode i sosiologi og statsvitenskap. Oslo: Universitetsforlaget.
- Hickson, D.J. (1987): "Decision-making at the top of organizations", Annual Review of Sociology, Vol. 13: 165-192.
- Hinings, C.R. og Greenwood, R. (1988): The dynamics of strategic change. Oxford: Basil Blackwell.

- Kahneman, D. & Tversky, A. (1973): "On the psychology of prediction", Psychological Review, 80: 237-251.
- Kaplan, R.S. & Atkinson, A.A. (1989): Advanced management accounting. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall.
- Khandwalla, P.N. (1977): The design of organizations. New York: Harcourt Brace Jovanovich.
- Kidder, L. (1981): Research methods in social relations. New York: Holt, Rinehart & Winston.
- Korsnes, O. (1981): "Fagbevegelse og konfliktregulering", i Colbjørnsen, T. et.al.: Fagbevegelsen - interesseorganisasjon og administrator. Bergen: Universitetsforlaget.
- Lachman, R. (1989): "Power from what? A reexamination of its relationships with structural conditions", Administrative Science Quarterly, 34: 231-251.
- Lammers, C.J. (1990): "Sociology of organizations around the globe: Similarities and differences between American, French, German and Dutch brands", Organization Studies, 11/2: 17-39.
- Lawrence, P.R. og Lorsch, J.W. (1967): Organization and environment. Boston: Graduate School of Business Administration.
- Leontiades, J.C. (1974): Multinational corporate strategy. Lexington: Lexington, MA.
- Lindblom, C.E. (1959): "The "science" of muddling through", Public Administration Review, 19 (Spring): 79-88.
- Lovelock, C.H. (1983): "Classifying services to gain strategic insights", Journal of Marketing, 47 (Summer): 9-20.
- March, J.G. (1981): "Decisions in organizations and theories of choice", i Van de Ven, A.H. & Joyce, W.F. (eds.): Perspectives on organization design and behavior. New York: John Wiley.
- March, J.G. og Olsen, J.P. (1986): "Garbage-can models of decision making in organizations", i March, J.G. og Weissinger-Baylon (eds.): Ambiguity and command. Marshfield, Mass.: Pitman.
- March, J.G. & Simon, H.A. (1958): Organizations. New York: John Wiley.
- Maurice, M. et.al. (1980): "Societal differences in organizing manufacturing units: A comparison of France, West Germany and Great Britain", Organization Studies, 1: 59-86.
- McCann, J.E. og Galbraith, J. (1981): "Interdepartemental relations", i Nystrøm, P. og Starbuck, W. (eds.): Handbook of organizational design. New York: Oxford Press.

- Miles, M. (1979): "Qualitative data as an attractive nuisance: The problem of analysis". Administrative Science Quarterly, 24: 590-601.
- Miles, M. & Huberman, A.M. (1984): Qualitative data analysis. Beverly Hills, CA: Sage.
- Miller, D. & Friesen, P.H. (1984): Organizations: A quantum view. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall.
- Mintzberg, H. (1979): The structuring of organizations. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall.
- Mintzberg, H. (1979b): "An emergent strategy of direct research", Administrative Science Quarterly. Vol. 24: 582-589.
- Mitchell, C.J. (1983): "Case and situation analysis", Sociological Review, Vol 31: 187-211.
- Mohr, L.B. (1982): Explaining organizational behaviour. San Francisco: Jossey-Bass.
- Morgan, G. (1986): Images of organizations. Beverly Hills: Sage.
- Nadler, D. og Tushman, M. (1988): Strategic organization design.
- Nesheim, T. (1990): "Service management and organizational design", Scandinavian Journal of Management, Vol. 6, No. 3: 181-195.
- Nesheim, T. (1991): "Mekanismer for nasjonal samordning i multi-nasjonale bedrifter". Upublisert notat.
- Nisbett, R. & Ross, L. (1980): Human inference: Strategies and shortcomings of social judgment. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall.
- Ouchi, W. (1981): Theory Z. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Pennings, J. et.al. (1985): Organizational strategy and change. San Francisco: Jossey-Bass.
- Peters, T. & Waterman, R.H. (1982): In search of excellence. New York: Harper & Row.
- Pettigrew, A. (1987): "Context and action in the transformation of the firm", Journal of Management Studies, Vol. 24, No. 6: 649-670.
- Pfeffer, J. (1978): Organizational design. Arlington Heights, IL: AHM.
- Pfeffer, J. (1981): The power in organizations. Boston: Pitman.
- Pfeffer, J. (1982): Organizations and organizations theory. Boston: Pitman.

- Pitts, R.A. og Daniels, J.D. (1984): "Aftermath of the matrix mania", Columbia Journal of World Business: 48-54.
- Poole, M.S. og Van de Ven, A.H. (1989): "Using paradox to build organization theory", Academy of Management Review, 4: 562-578.
- Provan, K.G. (1989): "Environment, department power and strategic decision making in organizations: A proposed integration", Journal of Management, Vol. 15, No.1: 21-34
- Quinn, J.B. (1980): Strategies for change: Logical incrementalism. Irwin.
- Reve, T. (1986): "Fisjon som strategi", i Praktisk økonomi, nr. 1: 75-79.
- Reve, T. (1990): "The firm as a nexus of internal and external contracts", i Aoki, M. et.al.: The firm as a nexus of treaties. London: Sage.
- Reve, T. & Tronsmo, P. (1988): Strategiske snuoperasjoner: Organisasjons- og ledelsesmessige sider. LOS-notat nr. 16. Bergen: LOS-senteret.
- Ricketts, J.F. (1984): "Matrix management in a transnational mode", Cleland, D.I. (ed.): Matrix management systems handbook. New York: Van Nostrand.
- Robey, D. (1982): Designing organizations: A macro perspective. Irwin.
- Ronen, S. (1986): Comparative and multinational management. New York: John Wiley.
- Rose, S. (1982): Deciphering sociological research. London: Macmillan.
- Rousseau, D.M. (1985): "Issues of level in organizational research: Multi-level and cross-level perspectives", i Research in Organizational Behaviour, Vol. 7: 1-37.
- Scott, W.R. (1987): Organizations: Rational, natural and open systems. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall.
- Schwartz, D.F. og Jacobson, E. (1977): "Organizational communication network analysis: The liaison communication role", Organizational Behaviour and Human Performance, 18: 158-174.
- 8): The essence of strategic decision-making.
gton Books.
- Markedsundersøkelser. Oslo: Tano.
- Mitroff, I. (1983): "Frames of reference study in applied sociology of knowledge".
Strategic management, Vol. 1: 161-182.

- Sjoberg, G. og Nett, R. (1968): A methodology for social research. New York: Harper & Row.
- Sproull, L.S. (1981): "Beliefs in organizations", i Nystrom, P.C. & Starbuck, W.H. (eds.): Handbook of organizational design. Oxford University Press.
- Stern, L.W. & Reve, T. (1980): "Distribution channels as political economies: A framework for comparative analysis", Journal of Marketing, 44: 52-64.
- Stopford, J.M. & Wells, L.T. (1972): Managing the multinational enterprise. New York: Basic Books.
- Strauss, A. (1987): Qualitative data analysis for social scientists. Cambridge, England: Cambridge University Press.
- Thompson, J.D. (1967): Organizations in action. New York: MacGraw-Hill.
- Tichy, N. (1981): "Networks in organizations", i Nystrom, P. og Starbuck, W. (eds.): Handbook of organizational design. New York: Oxford Press.
- Vancil, R.F. (1979): Decentralization: Managing ambiguity by design. Homewood, Ill.: Dow Jones-Irwin.
- Van Maanen, J. (1988): Tales of the field: On writing ethnography. Chicago: University of Chicago Press.
- Whetton, D.A. (1989): "What constitutes a theoretical contribution", Academy of Management Review, Vol. 14, No. 4: 490-495.
- Williamson, O.E. (1970): Corporate control and business behavior. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall.
- Williamson, O.E. (1975): Markets and hierarchies. New York: Free Press.
- Williamson, O.E. (1981): "The economics of organization: The transaction cost approach", American Journal of Sociology, 87 (November): 548-577.
- Yin, R.K. (1984): Case study research. London: Sage.

**VEDLEGG I: SKRIFTLIGE RETNINGSLINER FOR
NATIONAL COORDINATION GROUP**

A) NATIONAL COORDINATION GROUP DANMARK (1989)

- Fornål:** Til at samordne og forankre spørgsmål og beslutninger, som i nationalt henseende er fælles for de i et land fungerende rutesektorer og divisioner, har følgende funktioner et fælles ansvar, der kollektivt udøves i National Coordination Group (NCG):
- KK-H/NA-H/IA-H/MG-H/ZF-H/VZ-H/WZ-H/OZ-H/AB-H.
- Disse enkelte chefers beføjelser og ansvar i henhold til den for deres stilling gældende stillingsbeskrivelse ændres ikke herved.
- Organisation:** Arbejdet organiseres i to grupper med KK-H som sammenkaldende, således at NCG I består af: KK-H/NA-H/IA-H/MG-H og NCG II af disse fire plus ZF-H/VZ-H/WZ-H/OZ-H/AB-H.
- Mødefrekvens:** NCG I: Hver fredag - ulige uger
NCG II: Hver fredag - lige uger
- Yderligere afholdes der fire gange årligt møde med tidligere NCG-medlemmer samt afdelingschefer for store eller tunge afdelinger plus personalechefer.
- Emnekreds:** Af emner, som kræver national samordning og forankring, skal særligt nævnes:
- løn- og personaleforhold
 - forholdet til fagforeninger
 - forholdet til arbejdsmarkedet
 - internservice (indkøbs-, bygnings-, kontor- og transportservice)
 - miljøspørgsmål, interne og eksterne
 - forhold til myndigheder
 - forhold til medierne
 - forholdet til samfundet
- Udtalelser:** Airline Group (AG) kan anmode NCG om udtalelser, når særlig national vurdering skønnes hensigtsmæssig.
- Rekommandationer:** NCG kan gøre rekommandationer til AG i spørgsmål af særlig interesse.
- Beslutninger:** NCG træffer beslutninger i nationale spørgsmål inden for summen af de deltagende chefers beføjelser.
- Agenda:** Om torsdagen til DW-X.
- Referat:** Beslutningsnotat til NCG.

B) NATIONAL COORDINATION GROUP NORGE (1989)**Terms of Reference NCG Norge**

NCG står for National Coordination Group og utgjør den øverste ledelse for SAS Airline i Norge.

NCG som ledelsesorgan er basert på dagens matriseorganisasjon.

NCG arbeider ut fra forholdene;

- i det norske marked
- innen det offentlige
- med fagforeningene og ansatte

Arbeidet tar utgangspunkt i det økonomiske resultat og kvalitetskrav satt av selskapets øverste ledelse.

Arbeidet innen NCG kombineres med at dagens ansvars- og beslutningssystem gjennom de respektive divisjoner ivaretas.

Organisering

NCG er sammensatt av;

- Rutesektor Norge OSLNA (formann)
 - Personalavdelingen OSLIA
 - Teknisk avdeling OSLMG
 - Stasjonsavdelingen OSLKK
 - Internservice OSLWZ
- deltar hver måned

Øvrige linje- og stabsenheter deltar etter behov.

Deputy kan delta ved fravær av funksjonssjefer.

Møteopplegg

NCG møtene gis høyeste prioritet og avholdes en gang pr. uke.

Agendapunkter med eventuelle vedlegg sendes NCG sekretariatet to dager før møtet.

Det føres protokoll fra NCG møtene som sendes NCG medlemmene og STODD.

Policy på hvordan NCG skal fungere

1. Beslutningssystem

NCG er SAS Airlines øverste ledelsesorgan i Norge og dermed budsjetteringsorgan og samordnings- og koordinerings gruppe for flyselskapets/konsortiets ulike funksjoner og aktiviteter i SAS Norge.

NCG treffer avgjørelser i spørsmål som berører to eller flere av hovedavdelingene i henhold til pkt. II nedenfor (divisjonensheter/rutesektor), tar stilling til og lager policy for avgjørende spørsmål for virksomheten i Norge samt informerer om policies, aktiviteter og strategiske spørsmål innenfor hver enkelt funksjon.

Tre forhold har betydning for beslutningssystemet;

- I Situasjonen i det norske marked (generell utvikling, konkurranse m.v.) må være utgangspunktet for de beslutninger som tas.
- II Nasjonale politiske/samfunnsmessige organisatoriske (fagforeninger m.v.) forhold.
- III Policies, kvalitets- og økonomiske krav gitt innen de enkelte enheter/divisjoner.

Saker som kan henføres til gruppe II, besluttes i NCG. Den markedsmessige situasjonen under pkt. I både på kort og lang sikt klargjøres i NCG av NA slik at denne er styrende for felles beslutninger.

Med hensyn til pkt. III tilligger det den enkelte divisjonsansvarlige å trekke de endelige konklusjoner i NCG etter samråd i gruppen.

På denne måten sikres enhetlig styring på markedets premisser, enhetlig opptreden i forhold til de nasjonale samlede krav både eksternt og internt og selskapets samlede policy, gitt gjennom de enkelte divisjoner, gjennomføres.

2. Rolleklarering personalavdeling og de øvrige enheter

Det operative personalansvaret tilligger linjelederne fullt ut (lover, avtaler m.v.).

Linjelederne er ansvarlige for aktivt å delta i opplegg og beslutninger i forhandlinger med organisasjonene.

Tariff- og lønnsforhandlinger målrettes, koordineres og gjennomføres rent teknisk og forhandlingsmessig av personalavdelingen som også håndterer konflikter i denne sammenheng.

Personalavdelingen er gjennom de nye personalrepresentanter i avdelingene en faglig støtte overfor linjelederne.

Personalsjefen som har det juridiske ansvaret i arbeidsgiverforholdet, utøver dette gjennom linjelederne.

Det stilles krav til personalavdelingen om å være koordinator "pådrivere"/tilretteleggere for utvikling og gjennomføring av personalpolicy/personalidé.

NCGs oppgaver

Utarbeide mål og strategier for SAS Norges virksomhet med basis i de enkelte enheters mål og strategier.

Samordne overgripende policy's og rammer for SAS Airline i Norge.

Policy/regelverk for behandling av personalsaker.

Øvrige saker hvor avgjørelsen antas å ha konsekvenser for andre divisjoner.

Organisasjon og lederutvikling og faglig generelt utdanningstilbud.

BU/AMU saker gjennomgås på forhånd og følges opp.

Budsjett/kvartalsvis resultatgjennomgang.

Utredningsprosjekt som berører flere avdelinger/divisjoner.

Økonomisk styresystem, intern kontroll.

Gjennomarbeide grunnlag og strategi for lønns- og tarifforhandlinger.

Fagforeningsspørsmål; sørge for enhetlig opptreden i kontakt med fagforeningene.

Opplegg til lønns- og tarifforhandlinger.

Andre prinsipielle personalspørsmål.

C) FELLES RETNINGSLINER FOR NCG (1989)

Terms of Reference: NATIONAL COORDINATION GROUP (NCG)

Function: NCG samordner og forankrer spørgsmål og beslutninger, som i nationalt henseende er fælles for de i et land fungerende rutesektorer og divisioner indenfor SAS Airline. Samordningen og forankringen sker i overensstemmelse med overordnede retningslinjer for SAS Airline. Eksempler på fælles interesseområder kan være personaleudvikling, uddannelse, aftalespørgsmål, operativ koordination, udvikling af lufthavne og internservice

Meetings: NCG Sverige har møder hveranden fredag

NCG Danmark afholder møder hver fredag

NCG Norge er opdelt i NCG og NIG (National Information Group)
NCG mødes hver fredag og NIG en gang pr måned

Members: NCG ordførende er deputy Chief Operating Officer i respektive land (STONA, CPHAL og OSLNA).