



Avbyråkratiseringens utfordringer

En kvalitativ casestudie gjennomført i to norske departement

Nicolay Mydland

Veileder: Torstein Nesheim

Masterutredning i hovedprofilen strategi og ledelse

NORGES HANDELSHØYSKOLE

Dette selvstendige arbeidet er gjennomført som ledd i masterstudiet i økonomi- og administrasjon ved Norges Handelshøyskole og godkjent som sådan. Godkjenningen innebærer ikke at Høyskolen eller sensorer inntår for de metoder som er anvendt, resultater som er fremkommet eller konklusjoner som er trukket i arbeidet.

Sammendrag

Denne masteroppgaven handler om statlige departementers bruk av flatere strukturer i form av teamorganisering og prosjektarbeid, og hvilke utfordringer dette medfører for mellomledere i slike organisasjoner. For dette formålet har jeg gjennomført en kvalitativ casestudie i to norske departement basert på tolv semi-strukturerte intervjuer med ledere fordelt på syv avdelinger.

Forskningstemaet har blitt undersøkt gjennom å benytte fire design-dimensjoner; *teamorganisering*, *prosjektarbeid*, *enhetlig ledelse* og *delegering*, både som et teoretisk rammeverk og utgangspunkt for analyse og diskusjon av funn. Dette analytiske grepet og tilhørende konseptualisering fremstår sammen med utredningens empiriske funn som forskningens endelige bidrag. Studiens funn viser at anvendelsen av flatere strukturer kan medføre oppnåelse av ulike fordeler, men at det samtidig representerer flere sentrale utfordringer for lederne. Følgende utfordringer synes å være spesielt fremtredende i denne sammenhengen; uklar ansvarsinndeling, økt koordineringsbehov på tvers av enheter, hyppig møtevirksomhet, byråkratiets grunnleggende tilstedeværelse i departementene, og at man opererer med et tvetydig begrepsapparat.

Forord

Denne masterutredningen representerer avslutningen på masterutdanningen innen økonomi og administrasjon ved Norges Handelshøyskole. Arbeidet med utredningen startet august 2014 og ble avsluttet i desember samme år. Oppgavens omfang er på 30 studiepoeng og er skrevet innenfor hovedprofilen strategi og ledelse. Arbeidet har vært lærerikt, og det har vært interessant å få innsikt i en sektor og en problemstilling som jeg hadde lite inngående kjennskap til.

Jeg vil gjerne takke alle som har hjulpet meg i løpet av semesteret. Dette gjelder først og fremst alle informantene som tok seg tid til å bli intervjuet og mine kontaktpersoner i departementene. Uten dere ville ikke dette vært mulig. Samtidig vil jeg gi spesiell oppmerksomhet til min veileder Torstein Nesheim som har hjulpet meg i alle fasene av arbeidet. Det setter jeg stor pris på. I tillegg må jeg takke pappa for gode tilbakemeldinger og diskusjoner.

Utredningen har blitt skrevet i samarbeid med forskningsprogrammet FOCUS (Future-Oriented Corporate Solutions). Jeg vil gjerne takke de ansvarlige for den økonomiske støtten i forbindelse med gjennomføringen av intervjuene og kontorplassene dere gjorde tilgjengelig for programmets deltakere. Til slutt vil jeg også takke de øvrige studentene som skrev masteroppgaven innenfor FOCUS for god hjelp og mange hyggelige stunder på kontoret.

Bergen, 15 desember 2014

Nicolay Mydland

Innholdsfortegnelse

Sammendrag	3
Forord	5
1.0 Introduksjon	10
1.1 Aktualisering	10
1.2 Problemstilling.....	10
1.3 Valg av teori	11
1.4 Struktur	12
2.0 Teori	13
2.1 Organisasjonsstruktur	13
2.2 Organisasjonsformer og utvikling over tid	13
2.2.1 Byråkrati.....	14
2.2.2 Nye krav og tilpasninger	16
2.2.3 Flatere strukturer	17
2.2.4 Avbyråkratisering.....	20
2.3 Design-dimensjoner	21
2.3.1 Teamorganisering	21
2.3.2 Prosjektarbeid.....	23
2.3.3 Enhetlig ledelse	25
2.3.4 Delegering	27
2.4 Ledelse.....	28
2.4.1 Lederrollen	29
2.4.2 Mellomledelse	29
2.4.3 Organisasjonsstruktur som kontekst for ledelse.....	30
2.4.4 Mellomlederrollen i flatere strukturer	31
2.4.5 Ressursansvar og oppgaveansvar	33
2.5 Oppsummering	34
3.0 Metode.....	36
3.1 Forskningsdesign	36
3.1.1 Tilnærming	37
3.1.2 Casestudie.....	38
3.2 Datainnsamling.....	40
3.2.1 Utvalg	41
3.2.2 Intervju	42

3.3	Dataanalyse.....	45
3.4	Validitet og reliabilitet.....	47
3.4.1	Validitet.....	48
3.4.2	Reliabilitet.....	49
3.5	Etiske hensyn.....	50
4.0	Kontekst.....	52
4.1	Organisasjons- og ledelsesstruktur.....	52
4.1.1	Departement A.....	53
4.1.2	Avdeling X (underlagt departement B).....	55
5.0	Empiriske funn og analyse.....	57
5.1	Team (ikke seksjoner).....	57
5.1.1	Fordeler og utfordringer ved teamorganiseringen.....	58
5.1.2	Lederrollen i team.....	62
5.1.3	Oppsummering av funn.....	63
5.2	Innslag av prosjektorganisering.....	64
5.2.1	Bruken og gjennomføringen av prosjekter.....	64
5.2.2	Prosjektlederrollen.....	67
5.2.3	Oppsummering av funn.....	68
5.3	Enhetlig ledelse utfordres.....	69
5.3.1	Forskjeller mellom prinsippet om enhetlig ledelse i seksjoner og team.....	69
5.3.2	Utfordringer knyttet til mangel på enhetlig ledelse i flatere strukturer.....	71
5.3.3	Oppsummering av funn.....	73
5.4	Dilemmaer ved delegering.....	74
5.4.1	Særtrekk ved delegering i statlige departementer.....	74
5.4.2	Delegering og hierarkiske nivå.....	76
5.4.3	Fordeler og utfordringer.....	77
5.4.4	Oppsummering av funn.....	79
5.5	Fellestrekk på tvers av design-dimensjoner.....	80
5.5.1	Avdelingene bestemmer selv hvordan de vil organisere seg.....	80
5.5.2	Tvetydig begrepsapparat.....	81
5.5.3	Departementene fremstår grunnleggende byråkratiske.....	82
5.5.4	Oppsummering av funn.....	83
6.0	Diskusjon.....	84
6.1	Teamorganisering.....	84

6.2	Prosjektarbeid	89
6.3	Enhetlig ledelse.....	91
6.4	Delegering	94
6.5	Oppsummering av funn i lys av teori	96
7.0	Konklusjon	98
7.1	Avbyråkratiseringens utfordringer: Hovedfunn	98
7.2	Teoretiske implikasjoner og forslag til fremtidig forskning.....	100
7.3	Implikasjoner for departementene	101
7.4	Begrensninger	102
8.0	Litteraturliste	103
	Vedlegg 1 – Intervjuguide for departement A.....	108
	Vedlegg 2 - Intervjuguide for departement B	114

1.0 Introduksjon

1.1 Aktualisering

Byråkratiske organisasjonsformer har vært, og er fortsatt, dominerende for virksomheters valg av struktur. I løpet av de siste tiår har imidlertid flere utviklingstrekk, deriblant globalisering, teknologisk utvikling og endrede konkurranse- og etterspørselsforhold medført et spesielt fokus på organisatoriske og ledermessige fornyelser i offentlig sektor. Resultatet har vært fremveksten av flatere strukturer med fokus på omstillingsevne, desentralisering av myndighet, tverrfaglig arbeid og effektiv ressursutnyttelse (Hillestad, 2003). Denne bevegelsen fra byråkratiets stabilitet til flatere strukturers fleksibilitet kjennetegner det Røvik (2007) omtaler som *avbyråkratisering*. Flere statlige departementer har siden starten av 2000-tallet innført mer fleksible og flatere strukturer i et forsøk på å oppnå de overnevnte fordelene (Hanevold, Kristiansen, & Sundby, 2012, s. 1).

Tidligere forskning viser at organisasjoners struktur påvirker konteksten for utøvelse av ledelse (Nesheim, 2010; Strand, 2007), og dermed hvilke muligheter og utfordringer ledere opplever i arbeidet. Anvendelsen av flatere strukturer vil dermed kunne ha stor betydning i en ledersammenheng. Slike strukturelle endringer påvirker spesielt mellomledernivået i organisasjoner, og det har blitt utført få studier på dette området i offentlig sektor (Dunkerley & Thomas, 1999). Mjelde & Nesheim (2014) påpeker videre at flere utviklingstrekk tilknyttet flatere strukturer medfører ulike utfordringer for mellomlederne. I tillegg er det behov for innsamling og formidling av kunnskap omkring slike organisasjonsformer som grunnlag for videre utvikling av departementene (Hanevold et al., 2012, s. 1). Basert på det overnevnte fremstår flatere strukturer og tilhørende mellomlederutfordringer i statlige departementer som et interessant og aktuelt forskningstema.

1.2 Problemstilling

I denne studien søker jeg å oppnå innsikt omkring hvilke utfordringer mellomlederne i statlige departementer opplever knyttet til anvendelsen av flatere strukturer. Tidligere var alle departementer basert på byråkratiske organisasjonsstrukturer i form av seksjonsorganisering. De siste årene har imidlertid enkelte avdelinger i 10 departementer valgt å innføre flatere strukturer i form av teamarbeid og fokus på arbeid i prosjekter (Hanevold et al., 2012, s. 1). I denne studien har jeg foretatt analytiske grep for å presentere og analysere flatere strukturer og tilhørende lederutfordringer på formålstjenlig måte. Her har jeg benyttet fire organisatoriske

design-dimensjoner; teamorganisering, prosjektarbeid, enhetlig ledelse og delegering, for å undersøke forskningstemaet. Jeg har valgt å studere to ulike departement som ut ifra anonymitetshensyn vil betegnes som «departement A» og «departement B» i utredningen. I det sistnevnte departementet undersøkes kun én avdeling som i denne studien blir kalt «avdeling X».

Basert på det overnevnte tar studien utgangspunkt i følgende forskningsspørsmål: *Hvordan utfordrer bruken av flatere strukturer mellomledere i statlige departementer langs dimensjonene; teamorganisering, prosjektarbeid, enhetlig ledelse og delegering?*

For å besvare forskningsspørsmålet har jeg gjennomført tolv intervjuer med mellomledere som innehar tittelen *avdelingsdirektør* i departement A og departement B, hvorav ni informanter arbeider i teamorganiserte enheter, og tre intervjuobjekter arbeider i tradisjonelle, seksjonsbaserte enheter. Dette har gjort det mulig å tydeliggjøre lederutfordringene som eksisterer i flatere strukturer, i tillegg til å fremheve enkelte forskjeller i de ulike dimensjonene mellom seksjoner (byråkratisk) og team (flatere struktur) der det er formålstjenlig. I tråd med Mintzberg (1979) og Hope (2009) sine beskrivelser av mellomledernivået (som presenteres i delkapittel 2.4.2) har jeg i denne utredningen valgt å definere disse lederne som *mellomledere*. Flere forskere påpeker at dette fremstår som et bredt (Floyd, Schmid, & Wooldridge, 2008) og delvis uklart begrep (Hope, 2009; McConville, 2006). Det synes dermed hensiktsmessig å spesifisere at jeg betrakter disse lederne som mellomledere. Hensikten med studien er å identifisere ledernes utfordringer i flatere strukturerte departementsavdelinger, og her ønsker jeg å gi et forskningsmessig bidrag på et lite utforsket område. Dette vil forhåpentligvis både være i form av mine funn og tilhørende analyser, samt de foretatte analytiske grepene i seg selv. Disse grepene vil kunne fungere som en tydeliggjøring og presisering av den enkelte dimensjon og dens påvirkning på organisasjonsstruktur og ledelse.

1.3 Valg av teori

Utredningen vil baseres på tidligere forskning og litteratur omkring organisasjonsstruktur og ledelse. Det førstnevnte temaet presenteres gjennom bruk av teori omkring det tradisjonelle byråkratiet og nyere organisasjonsprinsipper i form av flatere strukturer. Forskning av Assmann (2008), Assmann & Hillestad (2008), Jacobsen & Thorsvik (2007) og Colbjørnsen (2003) er eksempler på sentrale informasjonskilder i denne sammenhengen. Det andre teoretiske området handler om ledelse. Dette er et stort litteraturområde som er gjeldende for flere ledernivåer. Jeg

har valgt å hovedsakelig benytte generell ledelsesteori i utredningen. Dette skyldes at denne litteraturen fremstår mer relevant, og gir et dypere teoretisk grunnlag, for de elementene som analyseres i denne utredningen enn teorien som utelukkende fokuserer på mellomledelse. Samtidig eksisterer det, som nevnt tidligere, lite forskning på mellomledelse og anvendelsen av nye organisasjonsformer i offentlig sektor (Dunkerley & Thomas, 1999), og dette forsterker behovet for å benytte øvrig ledelseslitteratur. Det synes likevel viktig å påpeke at jeg også benytter «ren» mellomlederteori i oppgaven, men hovedfokuset er på relevant, generell forskning og litteratur omkring ledelse. Her benyttes blant annet litteratur fra Hillestad (2000, 2003, 2008), Mintzberg (1979), Mjelde & Nesheim (2014) og Strand (2007).

1.4 Struktur

I denne delen vil jeg gi en kortfattet oversikt over masterutredningens kapitler. Kapittel 2 tar for seg relevant teori knyttet til organisasjonsstruktur og ledelse samt tilhørende design-dimensjoner som utgjør det teoretiske grunnlaget for å besvare problemstillingen. I kapittel 3 presenterer jeg mine metodiske valg over hvordan jeg har gått frem for å samle inn og analysere datamaterialet. Videre beskriver kapittel 4 studiens kontekst, og her vil jeg presentere organisasjons- og ledelsesstrukturen til departement A og avdeling X (underlagt departement B). I kapittel 5 gjør jeg rede for og analyserer forskningsfunnene, før jeg i kapittel 6 diskuterer sentrale funn i lys av teori. I kapittel 7 gir jeg et overordnet svar på forskningsspørsmålet. I tillegg beskriver kapittelet hvilke implikasjoner denne utredningen kan ha for fremtidig forskning og departementenes videre utvikling, før det avsluttes med en beskrivelse av studiens begrensinger.

2.0 Teori

I dette kapitlet vil jeg presentere to ulike hovedelementer innenfor organisasjonsteori som er relevante i utredningen; 1) organisasjonsstruktur og 2) ledelse. Det er interessant å undersøke disse elementene ettersom valget av organisasjonsstruktur legger sterke føringer for hvordan ledelse utøves og hvilke ledermessige utfordringer dette medfører (Nesheim, 2010; Strand, 2007). Dette er to ekstensive teoretiske områder, og jeg har dermed valgt ut enkelte elementer og aspekter tilknyttet disse som synes å være relevante for min studie. I delkapittel 2.1 gir jeg en kort introduksjon til organisasjonsstruktur. Videre gjør jeg rede for utvalgte organisasjonsformer og organisatoriske design-dimensjoner som et utgangspunkt for å analysere organisasjonsstruktur i henholdsvis delkapittel 2.2 og 2.3. Deretter tar jeg for meg hva ledelse handler om i delkapittel 2.4, og belyser dette og tilhørende utfordringer ut fra den organisatoriske konteksten.

2.1 Organisasjonsstruktur

Pheffer og Sutton referert i Jacobsen og Thorsvik (2007, s. 13) definerer organisasjoner som «et sosialt system som er bevisst konstruert for å løse spesielle oppgaver og realisere bestemte mål». Opprettelsen av organisasjoner er dermed ikke en tilfeldig aktivitet, men noe som gjøres med et bestemt formål. Organisasjonsstruktur beskrives av Mintzberg (1979) som summen av virksomheters måte å organisere arbeidskraften i spesifikke enheter for å oppnå koordinering mellom enhetene. Virksomhetens struktur er en samlebetegnelse over elementene som inngår i en organisasjons arbeidsdeling og samordning. Disse elementene må tilpasses de aktivitetene som skal finne sted for å sikre best mulig måloppnåelse. Dette innebærer at bedriftens inndeling av arbeid, autoritet- og myndighetsfordeling, og systemer for styring, koordinering og kontroll tilrettelegges oppgavene som skal løses (Jacobsen & Thorsvik, 2007). Organisasjonens valg av struktur er således et virkemiddel for å nå organisasjonens mål (Assmann & Hillestad, 2008).

2.2 Organisasjonsformer og utvikling over tid

Flere akademikere har beskrevet ulike organisasjonsformer og hvilke elementer som er fremtredende i de tilhørende ulike strukturelle inndelingene. En av de mest anerkjente og anvendte typologiseringene av organisasjoner ble utviklet av Henry Mintzberg i boken *The Structuring of Organizations* (1979). Her presenterte forfatteren fem ulike strukturelle konfigurasjoner kjennetegnet blant annet av ulike koordineringsmekanismer, sentrale fokusområder i organisasjonen, og graden av sentralisert eller desentralisert myndighet. I denne

oppgaven har jeg imidlertid valgt å fokusere på to sentrale organisasjonsformer; *byråkrati* og *flatere strukturer* i form av teamorganisering og prosjektarbeid. Disse inneholder flere av de samme elementene som henholdsvis Mintzbergs (1979) *maskinbyråkratiet* og *adhokratiet*, men disse benevnelsene vil i liten grad bli benyttet. Årsaken til dette er at jeg ønsker å gjøre rede for litteratur og forskning som synes å ha størst relevans for belysningen av studiens temaer. I det følgende vil byråkratiet og flatere strukturer bli presentert sammen med relevante utviklingstrekk som påvirker valget av organisasjonsform.

2.2.1 Byråkrati

Ifølge Colbjørnsen (2003, s. 89) kan et byråkrati defineres som «et avgrenset og formalisert system for arbeidsdeling som styres ved hjelp av regler, og som har klare skiller mellom over- og underordnede». Denne organisasjonsformen har vært dominerende for bedrifters valg av organisering siden 1800-tallet, og har videre vært en sentral kilde for suksess både innenfor offentlig administrasjon og private virksomheter (Weber; Dahl; Mouzelis; Wilson, referert i Røvik, 2007, s. 124). Sentrale elementer i byråkratiet er innslag av flere hierarkiske nivåer med klar inndeling av formell avgjørelsesmyndighet og bruk av rutiner og regelstyring for å koordinere arbeidet. I tillegg utnytter man fordeler knyttet til spesialisering og fast arbeidsdeling. Videre benytter byråkratier ofte en sterkt vertikalt og horisontalt spesialisert struktur (Hillestad, 2003; Colbjørnsen, 2003).

Når man oppretter ulike hierarkiske nivåer i en organisasjon, og således en bestemt inndeling av ansvarsområder og myndighet, er det nødvendig å implementere mekanismer for overvåkning og kontroll. *Hierarki* betyr at man har en over- og underordning mellom organisasjonens vertikale (hierarkiske) nivåer. Her kan lederen føre tilsyn med den ansatte og beordre underordnede til å utføre spesifikke oppgaver. På denne måten kan organisasjonen sikre at de ansatte utfører de planlagte oppgavene og når fastsatte mål. En slik organisering utgjør rammeverket i byråkratiet (Christensen, Læg Reid, Roness & Røvik, 2004). Videre vil innføringen av regler, rutiner og prosedyrer fungere som koordineringsmekanisme for det daglige arbeidet i byråkratiet. Hensikten med dette er å generere lik oppgaveutførelse hver gang en aktivitet gjennomføres. Spesialisering og arbeidsdeling innebærer at oppgaver deles inn i spesifikke enheter for å sikre effektiv oppgaveutførelse.

En måte å gjøre dette på er å benytte en funksjonsbasert inndeling hvor like oppgaver grupperes i samme organisatoriske enhet. Alternativt kan virksomheten også organisere oppgavene etter en markedsbasert inndeling hvor man behandler alle oppgaver relatert til et produkt eller

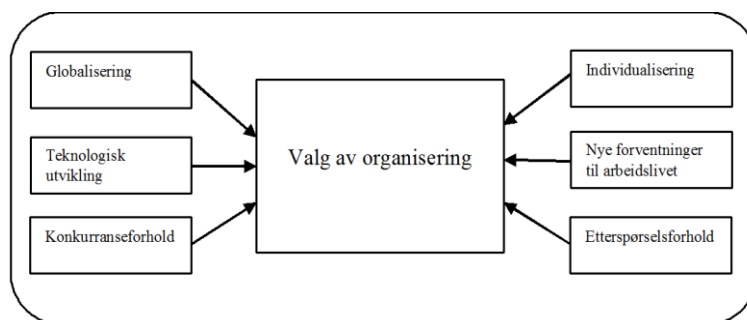
virksomhetsområde (Jacobsen & Thorsvik, 2007). En sterkt vertikalt og horisontalt spesialisert struktur innebærer at organisasjonen opererer med mange organisatoriske nivåer, og flere horisontalt formelt inndelte enheter innenfor disse hierarkiske nivåene (Christensen et al., 2004).

De fleste organisasjoner benytter seg av en eller annen form for hierarkisk organisering (Leavitt, 2003). Det finnes flere årsaker til dette. For det første representerer hierarkiet orden og stabilitet gjennom etableringen av klare strukturer, sentralisert beslutningsmyndighet og tydelig definerte ansvarsområder og maktforhold. For det andre muliggjør hierarkiet standardisering av arbeidsoppgaver gjennom bruken av regler og rutiner. Dette representerer økt forutsigbarhet for medarbeiderne, og følgelig redusert fare for koordineringsproblemer i organisasjonen. Samtidig medfører forutsigbarhet lavere organisatoriske beslutnings- og produksjonskostnader. De ansattes muligheter til å utvikle spisskompetanse innenfor sitt felt genererer blant annet gevinster relatert til økt motivasjon, lavere enhetskostnader, effektiv produksjon og økt kvalitet for produkter og tjenester. (Assmann, 2008; Colbjørnsen 2003; Jacobsen & Thorsvik, 2007). Videre er en av hierarkiets mest sentrale funksjoner å legge til rette for at byråkratier over en viss størrelse fungerer tilstrekkelig uten å overbelaste topplederens beslutningskapasitet. Dette oppnås gjennom å delegerer ansvarsområder og myndighet til ansatte nedover i organisasjonen (Colbjørnsen, 2003).

Det eksisterer også en del kritikk rettet mot denne organisasjonsformen. Colbjørnsen (2003) påpeker at byråkratiet representerer rigiditet og mangel på fleksibilitet, og dagens uforutsigbare arbeidsliv underminerer dermed grunnlaget for slike organisasjonsprinsipper. Forfatteren benevner dette som byråkratiets «spesialiseringssvikt». Dette medfører blant annet koordineringsproblemer mellom enheter når uforutsette hendelser inntreffer. Samtidig kan byråkratiets spesialisering forsterke motstand mot endring ettersom forandring lettere oppfattes som en trussel mot de spesialiserte ansattes karriere. I tillegg nevnes det at den sterke spesialiseringen fører til at ansatte har problemer med å avlaste hverandre ved behov. Et annet usikkerhetsmoment i byråkratiet er at man risikerer at medarbeiderne får en sterk avdelingsidentitet heller enn en felles organisasjonsidentitet, noe som kan skape kulturkonflikter og sub-optimalisering. Videre kan spesialiseringssvikten føre til at de ansattes motivasjon og initiativtaking kveles, og samarbeid blir problematisk når rapporteringen hovedsakelig skal skje langs den vertikale linjen (Colbjørnsen, 2003; Jacobsen & Thorsvik, 2007).

2.2.2 Nye krav og tilpasninger

En slik organisasjonsform som beskrevet over foretrekkes spesielt når oppgavene som utføres, markedene som betjenes og teknologien som benyttes er forutsigbar. I nyere tid er imidlertid globalisering, mer spesifikke kundekrav, ny



Figur 1 Utviklingstrekk og organisering (Assmann & Hillestad, 2008, s. 23)

teknologisk utvikling, individualisering av ansatte, høyere utdannede arbeidstakere og økt konkurranse fremtredende i norsk arbeidsliv. Denne utviklingen øker kravene til virksomheters omstillingsevne, innovasjon, raskere saksbehandling og mer effektiv utnyttelse av ressurser og kompetanse. Dette utfordrer således de byråkratiske organisasjonsprinsippene (Assmann og Hillestad, 2008). Disse endringene skaper press for bedrifter knyttet til implementering og fornyelse av nye organisatoriske og ledelsesmessige prinsipper i offentlig sektor (Hillestad, 2003). Utviklingstrekkene i arbeidslivet illustreres i figur 1. Disse elementene handler overordnet om at virksomheter må ta større hensyn til nye eksterne og interne krav og trender. Dette kommer i form av krav om nye markedstilpasninger og fornyede produkt- og tjenestetilbud, identifisering av nye konkurrenter samt større og mer subjektive krav fra kunder.

I dag opplever spesielt offentlig virksomhet at ansatte med høyere utdannede stiller høyere krav hva angår beslutningsmyndighet og påvirkningsmulighet på jobben. I tillegg skaper utviklingen et behov i offentlig sektor for større fleksibilitet knyttet til styring og organisering. Dette resulterer i krav om implementasjon av arbeidsprosesser preget av selvstendigjøring og autonomi for underordnede (Assmann og Hillestad, 2008). Disse momentene trekkes frem i rapporten utført av Hanevold et al. (2012, s. 5-6) og St.meld. nr. 19 (Fornyings- og Administrasjonsdepartement, 2009). Her påpekes det videre at departementenes drivkrefter i offentlig sektor baseres på behov for nye krav fra kunder, helhetlig departements- og avdelingstankegang, tverrfaglighet, fleksibilitet og teknologisk utvikling. Disse overnevnte utviklingene samsvarer i stor grad med elementene presentert i teorien ovenfor og figur 1. Offentlige virksomheter har dermed gjennomført fornyelser og omstillinger knyttet til overgangen til mer «fleksible organisasjonsformer» i form av teamorganisering og fokus på prosjektarbeid for å tilpasse seg disse endringene. I 2012 hadde slike strukturer blitt

implementert i 20 avdelinger i 10 norske departementer (ut av totalt 104 departementsavdelinger) (Hanevold et al., 2012, s. 1).

En slik offentlig reformbevegelse benevnes «New Public Management» (NPM), et begrep som ble etablert tidlig på 1990-tallet (Røvik, 2007). NPM er et konsept bestående av flere ulike doktriner basert på nyere litteratur innen økonomi og ledelse (Boston; Martin; Pallot; Walsh, referert i Christensen, Lie, & Læg Reid, 2007, s. 17). Målene med slike reformer er vanligvis å øke effektiviteten i offentlig sektor (Wright, 1994), slanke den offentlige forvaltningen samt liberalisere og fristille (Assmann & Hillestad, 2008). Christensen et al. (2004) beskriver New Public Management som en nedtoning av forskjellene mellom offentlig og privat sektor. Her fremheves de positive effektene offentlig sektor kan oppnå gjennom implementering av organisasjonsmodeller og styringsformer fra privat sektor. Dette innebærer blant annet bruken av flatere organisasjonsstrukturer i det offentlige (Hillestad, 2003).

Vi har altså sett et skift både innenfor privat og offentlig virksomhet hvor hierarkisk styring og tradisjonelle linjeorganiseringslementer erstattes til fordel for mer fleksible organiseringsformer og flatere strukturer. Her vektlegges blant annet økt fleksibilitet, delegering av myndighet, autonomi for ansatte og effektiv interaksjon, kommunikasjon og samhandling (Colbjørnsen, 2003; Hillestad, 2003; Jacobsen og Thorsvik, 2007).

2.2.3 Flatere strukturer

Alle de overnevnte elementene leder således mot at virksomheter implementerer mer fleksible, flatere strukturer for å imøtekomme utviklingen. Flatere strukturer er en av nåtidens mest brukte organisasjonsideer. Begrepet benyttes imidlertid ikke om en entydig type organisasjonsstruktur eller form, men eksisterer heller som en samlebetegnelse over tiltak iverksatt for å «flate ut» virksomheter (Røvik, 2007). Ifølge Ohlsson og Rombach referert i Røvik (2007, s. 137-138) er det spesielt tre ulike tiltak som kan implementeres for å oppnå dette. For det første kan man redusere den formelle strukturen gjennom å fjerne toppledelsen og stabene rundt denne. Det eksisterer for øvrig tvil omkring hvorvidt dette er praktisk og organisatorisk korrekt og gjennomførbart¹. Det andre reformgrepet man kan gjøre er å kvitte seg med deler av den operative kjernen i organisasjonen. Dette innebærer å fjerne ansatte fra organisasjonsdelen som utfører arbeidet direkte relatert til produksjonen av produkter og tjenester (Mintzberg, 1979). Det tredje alternativet er å fjerne mellomnivåer i organisasjonen.

¹ Dette er en viktig presisering ettersom tiltaket sjelden gjennomføres i praksis

Tidligere litteratur viser at flatere strukturer brukes i sammenheng med teamorganisering og allerede innarbeidede arbeidsmåter i form av nettverksbygging og prosjektarbeid i statlige departementer. Mye tyder på at spesielt bruken av team og prosjekter er fremtredende i slike organisasjoner (Hanevold et al., 2012, s. 1). Disse arbeidsformene kan kategoriseres som flatere strukturer ettersom flere personer, ofte fra ulike deler av organisasjonen, gis delegert myndighet og større grad av selvbestemmelse hvor en samarbeider om å løse oppgavene. Dette bryter med den typiske hierarkiske organisasjonens måte å delegere myndighet og oppgaver i linjen til enkeltpersoner som gjennomfører oppgaveløsningen individuelt. Samtidig kan teamorganisering også benyttes som et supplement til linjeorganisasjonen heller enn en total endring av organisasjonskartet. På denne måten etablerer man en form for matrisestruktur der oppgavene løses tverrfaglig av personer fra ulike fagområder i team og prosjekter (Assman, 2008).

I det offentlige foregår det en trend hvor organisasjoner og etater etablerer team og fokuserer på bruk av prosjekter hvor en vektlegger fleksibilitet, tverrfaglig arbeid og desentralisering av myndighet heller enn tradisjonelle byråkratiske prinsipper (Hillestad, 2003). Dette arbeidet har pågått siden starten av 1990-tallet da regjeringen presenterte en målsetting om å modernisere og reformere offentlig sektor i Norge. Antagelsen er at dette skal legge forholdene til rette for større tilpasningsdyktighet, fleksibilitet og fornyelse (Colbjørnsen, 2003). Peters (2001) referer til strukturendringen som skapelsen av en «flexible government», hvor fleksibiliteten omhandler regjeringens evne til å skape hensiktsmessige politiske responser på endringer i omgivelsene.

Grunnen til at jeg velger å beskrive organisasjonsstrukturer som *flatere* heller enn *flate* forklares av Henry Mintzbergs utsagn angående sentralisering og desentralisering (1979, s. 185): «centralization and decentralization should not be treated as absolutes, but rather as two ends of a continuum». Dersom beslutningsmyndigheten hovedsakelig er plassert høyt opp i hierarkiet har man en sentralisert beslutningsmyndighet. I virksomheter hvor myndigheten delegeres til lavere nivåer der de ansatte selv bestemmer hvilke oppgaver og hvordan disse skal utføres har man en desentralisert beslutningsmyndighet (Jacobsen & Thorsvik, 2007). Det gir lite praktisk mening å forestille seg stor utbredelse av «helt flate» organisasjoner ettersom dette innebærer «en organisasjon helt uten formelt hierarki, og i beste fall med uformelle ledere» (Røvik, 2007, s. 137). Dermed er Mintzbergs nyansering viktig angående benevnelsen av slike strukturer.

Flatere strukturer i form av teamorganisering og arbeid i prosjekt etableres både for å kompensere for ulempene knyttet til Colbjørnsens (2003) spesialiseringssvikt i byråkratiske organisasjoner og skape mer fleksibilitet (Assmann og Hillestad, 2008). Både Mintzbergs klassifisering av strukturelle konfigurasjoner (1979), i tråd med Bennis (1966) og Burns og Stalker (1961), beskriver varianter av flate strukturer. Forfatterne betegner slike organisasjonsformer for henholdsvis «adhokrati» og «organic». Begrepene beskriver fleksible og temporære organisasjoner, hvor prosjektarbeid, teamorganisering og løse nettverk implementeres for å bidra til å løse virksomhetens utfordringer. Fellesnevneren for dette er at organisasjonene har løsere strukturelle trekk og en lavere pyramide hvor innovasjon, omstillingsevne og desentralisert beslutningsmyndighet er sentralt (Røvik, 2007). I tillegg foregår kommunikasjonen både vertikalt og horisontalt etter behov (Jacobsen & Thorsvik, 2007). Fordelene ved flatere strukturer er hovedsakelig at organiseringen gir virksomheten mulighet til å legge forholdene til rette for effektiv interaksjon og samhandling mellom enheter. Samtidig skaper strukturen organisatorisk og ressursmessig fleksibilitet og legger grunnlag for helhetlig informasjonsflyt.

Det er for øvrig essensielt at en unngår å ignorere hierarkiske prinsipper i sin fullstendighet, ettersom mangel på tydelig regelstyring og arbeidsdeling kan by på enorme organisatoriske problemer. Byråkratiske organisasjonsprinsipper er viktige, også i flatere og fleksible organisasjonsformer, av flere årsaker. Blant annet muliggjør hierarkiet delegering og klar inndeling av oppgaver, i tillegg til at spesialisering genererer spesialiseringsgevinster. Videre skaper tydelige rapporteringslinjer oversiktliggheit og forhindrer usikkerhet rundt makt- og myndighetsforhold i organisasjonen. Formålet med team- og prosjektorganisering bør dermed være å skape en mer fleksibel organisasjon hvor fordelene knyttet til det tradisjonelle hierarkiet ivaretas (Colbjørnsen, 2003).

2.2.3.1 Skillet mellom team og prosjekt

Teamorganisering og prosjektarbeid blir i utredningen beskrevet under fellesnevneren flatere strukturer. Dette er i tråd med flere teoretikere og praktikers fokus på likhetene mellom disse. Det er imidlertid viktig å etablere et skille mellom disse arbeidsformene. Dette skyldes at det eksisterer klare forskjeller mellom team og prosjekter, selv om dette ofte blir misforstått av teoretikere og fremstår uklart i litteraturen (Assman, 2008). Noen av disse forskjellene vil bli kort introdusert nedenfor. Et team kan defineres som: «a small number of people with complementary skills who are committed to a common purpose, performance goals, and

approach for which they hold themselves mutually accountable” (Katzenbach & Smith, 1993, s. 45). En slik definisjon innebærer at medlemmene i teamet har etablert mål og retning for arbeidet, og at den enkelte føler seg forpliktet ovenfor de øvrige deltakerne til å gjennomføre oppgavene. Med prosjekt mener vi derimot «et tiltak som har karakter av et engangsforetagende med et gitt mål og avgrenset omfang, og som gjennomføres innenfor tids- og kostnadsramme» (Rolstadås, 2011, s. 5). Både teamorganisering og prosjektarbeid vil bli dypere beskrevet i henholdsvis delkapittel 2.3.1 og 2.3.2. Som vist nedenfor kan kombinasjonene av disse arbeidsformene illustreres i en firefeltstabell (Figur 2):

		Prosjekt	
		Ja	Nei
Team	Ja		
	Nei		

Figur 2 Team og prosjekt: Firefeltstabell

Et team kan i enkelte situasjoner representere et prosjektteam, mens det i andre tilfeller utelukkende vil kjennetegnes av å være et varig team. Dette avhenger i stor grad av tidsperspektivet for oppgaveløsningen. T: *Ja/P: Ja* betegner situasjoner der arbeidet representerer et prosjektteam. Forskjellene mellom begrepene handler grovt sett om at prosjekter etableres i en viss tidsperiode for å løse en spesifikk oppgave (T: *Nei/P: Ja*), mens team kan være noe som etableres på en permanent basis for å håndtere flere ulike oppgaver (T: *Ja/P: Nei*). Det førstnevnte kjennetegner utelukkende et prosjekt, mens det sistnevnte beskriver team. Et ytterligere skille mellom team og prosjekt er at prosjektdeltakerne vanligvis arbeider ut i fra forhåndsdefinerte mål, og sentrale beslutninger tas ofte utenfor prosjektet. I teamarbeid er det derimot vanlig at deltakerne setter målene for gruppen og foretar viktige avgjørelser innad i gruppen. I tillegg benytter prosjekter vanligvis mandater og styringsdokumenter, mens team gjerne preges av større selvstendighet og autonomi (Assman, 2008). T: *Nei/P: Nei* betegner situasjoner der arbeidet løses i organisasjonens formelle linje og fastsatte enheter, heller enn å bli håndtert av prosjekt og/eller teamarbeid.

2.2.4 Avbyråkratisering

Den beskrevne historiske utviklingen ved å gå fra byråkratiske prinsipper til noe mer fleksibelt og «løst» kan sammenfattes i begrepet *avbyråkratisering*. Benevnelsen innebærer spesielt to ideer; fleksibilisering og kontraksjon (Røvik, 2007). Det førstnevnte handler om at organisasjoner i dag stadig endrer formelle strukturer i tillegg til å benytte temporære former

for organisering. Det generelle synspunktet er at verden har endret seg over tid, og organisasjoner og mennesker må følge denne utviklingen (Thomas & Dunkerley, 1999). Virksomheters hierarkiske prinsipper om stabilitet og forutsigbarhet blir dermed utfordret, og resultatet er at organisasjonene erstatter byråkrati med adhocрати (Bennis, 1966; Røvik, 2007). Her benyttes team, prosjekter og løsere nettverk i stedet for, eller i tillegg til stabile og byråkratiske organisasjonsstrukturer.

Kontraksjon innebærer en pågående bevegelse hvor byråkratiets sterke vertikale og horisontale spesialisering forkastes til fordel for et mer sammentrukkent og flatt organisasjonsdesign. Dette innebærer at organisasjoner reduserer antall horisontalt sidestilte enheter (som for eksempel ulike avdelinger innenfor et departement), og at «overflødige» vertikale mellomnivåer blir identifisert og fjernet (Røvik, 2007). Ifølge Colbjørnsen (2003) vil en sterkt vertikal rapportering- og kommunikasjonslinje påvirke samarbeidet mellom horisontale enheter negativt ettersom formidlingen av viktig informasjon blir problematisk. Ved å fjerne idealet om pyramideformede organisasjoner med multiple myndighetsnivåer kan man legge forholdene til rette for tverrfaglig arbeid og tilpasning til uforutsigbare og komplekse oppgaver (Gundersen & Hillestad, 2001). Avbyråkratisering kan dermed være et egnet virkemiddel for god utnyttelse av den menneskelige ressursen og deres samlede kompetanse i organisasjonen.

2.3 Design-dimensjoner

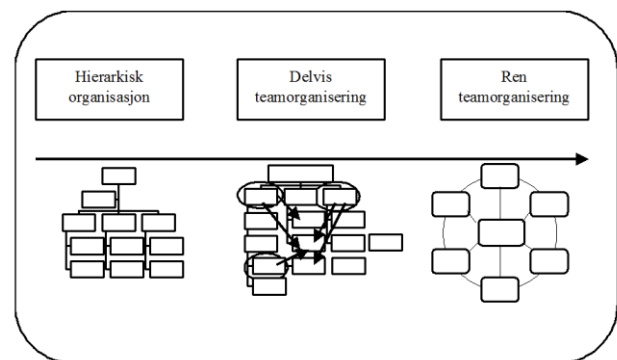
For å undersøke flatere strukturer vil det være fordelaktig å benytte spesifikke design-dimensjoner. Dette er basert på Mintzbergs (1979) tankegang rundt organisatoriske design-parametere. I min studie fungerer de følgende fire dimensjonene som analyseelementer; *teamorganisering*, *prosjektarbeid*, *enhetlig ledelse* og *delegering*. Disse vil bli beskrevet nedenfor.

2.3.1 Teamorganisering

Teamorganisering handler om å organisere medarbeiderne i grupper for å løse definerte oppgaver i en varig eller midlertidig tidssammenheng (Assman, 2008). Man kan altså benytte team både som arbeidsform for å løse varige oppgaver og til å gjennomføre tidsavgrenset prosjektarbeid. I denne oppgaven vil benevnelsene *team* og *gruppe* bli brukt om hverandre, med unntak av det siste avsnittet i delkapittel 5.1.1 hvor jeg beskriver departementenes begrepsapparat. Virksomheters implementering av team er en av de siste tiårenes vanligste organisatoriske endringer (Mohrman, Cohen & Mohrman; Orsburn & Moran; Osterman,

referert i Allen & Hecht, 2004, s. 440). En av årsakene til dette er at arbeidsoppgaver har økt i kompleksitet samtidig som at arbeidslivet har blitt mer spesialisert (Bang, 2008). I det offentlige foregår mye av arbeidet innen team og midlertidige grupper ettersom sakene som skal håndteres går på tvers av den formaliserte inndelingen. Offentlig virksomhet krever følgelig et fleksibelt og horisontalt samarbeid i forvaltningen, tilsynene og tjenesteytingen (Colbjørnsen, 2003).

Det finnes ulike måter å strukturere teamorganiseringen på i en organisasjon (vist i figur 3). «Hierarkisk organisasjon» tilsvarer vanligvis den byråkratiske organisasjonsmodellen presentert i delkapittel 2.2.1. Videre karakteriserer «delvis teamorganisering» og «ren teamorganisering» to ulike måter å organisere



Figur 3 Ulike organiseringsformer (Assmann, 2008, s. 60)

virksomheten på ved bruk av team. Det finnes også mellomvarianter av dette. Delvis teamorganisering innebærer at rapporteringslinjene, ansvarsfordelingen, maktforhold og avdelingsgrensene holdes uendret. Her ligger altså linjeorganisasjonen fast, og man implementerer bruken av team og eventuelle prosjekter for å løse spesifikke oppgaver som ofte er av en tverrfaglig natur. Ren teamorganisering omfatter en nedleggelse av formelle avdelinger, og det opprettes lederteam med overordnet ansvar for styringen og gjennomføring av oppgaver. Det er veldig få organisasjoner som har innført en slik organisering i Norge. Et eksempel er imidlertid Oljedirektoratets omorganisering fra hierarkisk organisasjon til ren teamorganisering som ble gjennomført i 1999 (Assmann, 2008; Gundersen & Hillestad, 2001).

Ifølge Overholt (1997) må suksessfulle virksomheter mestre paradokset knyttet til å skape stabilitet i omgivelser preget av kontinuerlig endring. Innføringen av teamorganisering er et virkemiddel som benyttes for å oppnå dette gjennom å skape mer fleksibilitet, tverrfaglig samhandling, tilpasningsdyktighet og bedre ressursutnyttelse i organisasjoner. (Assmann og Hillestad, 2008; Hillestad, 2003). Teamorganisering baseres på et prinsipp om eksistensen av færrest mulig hierarkiske nivåer slik at disse fordelene kan oppnås (Gundersen & Hillestad, 2001).

Organisering av arbeidet i team fører altså med seg flere formålstjenlige elementer som virksomheter både i offentlig og privat sektor kan utnytte. Samtidig er det viktig å være klar over en del av de mest fremtredende usikkerhetsmomentene knyttet til teamarbeid. For det

første kan arbeidet preges av ineffektivitet, og det kan oppleves som flytende for medlemmene dersom det legges for stor vekt på flatere struktur og delegert beslutningsmyndighet. Teamstrukturen medfører ikke den oversiktlige autoritets- og ansvarsinndelingen som byråkratiet representerer. I tillegg innebærer ofte teamarbeid at de ansatte deltar i flere team samtidig, hvilket innebærer at det kan oppstå krysspress, usikkerhet, frustrasjon og mangel på tid. Videre kan beslutningstakingen være en treg prosess i team hvor blant annet autoritets- og møtestrukturen fremstår uklar og tvetydig. Basert på det overnevnte kan virksomhetens koordinering og oppgavegjennomføring være utfordrende (Assman, 2008).

2.3.1.1 Selvstyrte team

Teammodellen baseres i stor grad, og legger forholdene til rette for, stor frihet og selvstendig ansvar for den enkelte. I prinsippet impliserer dette på individnivå at teamorganiserte enheter i virksomheten vil være preget av *selvledelse*, hvor medarbeideren følger med på egen fremdrift og tar ansvar for sine egne resultater (Hillestad, 2008). Ifølge Hanevold et al. (2012, s. 8) er oppnåelsen av selvstyrte team, hvor enkeltsaker behandles og sendes ferdig løst ut fra teamene, en uttalt målsetting for flere av de teamorganiserte avdelingene i departementene. Slike team medfører at deltakerne får økt ansvar for å organisere arbeidet og iverksette arbeidsrelatert samhandling med de øvrige teammedlemmene (Wadel, 2006). Teamene kan legge forholdene til rette for god utnyttelse av kompetanse og ressurser, i tillegg til økt kvalitet og kreativitet (Gundersen, 2008). Selvstyrte grupper kan ifølge Hillestad (2008) imidlertid medføre mindre oversiktighet i organisasjonen, noe som paradoksalt kan skape behov for mer ledelse.

2.3.1.2 Lederstyrte team

I lederstyrte team har man en leder som definerer metoder, funksjoner og mål for teamet. På denne måten kan lederen oppnå kontroll over det utførte arbeidet og de resultatene som skapes (Thompson, 2011). Teamledelse beskrives i Dreier & Eggens (2014) masterutredning som en forutsetning for at gruppen skal gjennomføre sine oppgaver på en god måte. En ulempe ved slike team er derimot at den enkelte medarbeider i liten grad får delegert beslutningsmyndighet, og opplever dermed mindre frihet og autonomi i arbeidet (Thompson, 2011). Vi ser altså at fordelene ved selvstyrte team er ulempene ved lederstyrte team, og vice versa.

2.3.2 Prosjektarbeid

Et viktig trekk ved organisasjoner er hvor mange varige oppgaver virksomheten gjennomfører relativt til midlertidige oppgaver i prosjekt. Denne arbeidsformen innehar flere sentrale

egenskaper. For det første gjennomfører prosjekter en unik og ofte kompleks oppgave. For det andre vil oppgaven være tidsavgrenset og har definerte rammer og mål for gjennomføringen. Videre skiller prosjektarbeid seg fra rutinemessige oppgaver og drift, og innebærer vanligvis tverrfaglig arbeid på tvers av enheter. Et sentralt dokument i denne arbeidsformen er prosjektets mandat. Dette spesifiserer prosjektlederens myndighet, retningslinjene og rammene for gjennomføringen av oppgavene. Dokumentet bidrar til å avklare viktige forhold tilknyttet prosjektet slik at man kan nå målene på en systematisk måte (Karlsen, 2013).

Et viktig rasjonale for bruken av prosjekter er å løse en tidsavgrenset oppgave. Her settes deltakere fra ulike enheter i organisasjonen sammen for å løse en bestemt oppgave med en definert start og slutt. Ifølge Bobera (2008) er det flere ulike måter å organisere prosjekter i virksomheten, og forfatteren skiller her mellom tre hovedformer. For det første beskrives *funksjonell prosjektorganisering* hvor prosjektet gjennomføres innenfor eksisterende enheter i organisasjonen. For det andre kan man implementere *ren prosjektorganisering* hvor oppgaven adskilles fra virksomheten og opererer selvstendig. Til slutt beskriver forfatteren innslaget av *matrisestrukturer*, hvor organisasjonen kombinerer elementer fra de to foregående organiseringene. I den sistnevnte strukturen opererer virksomheten med to hoveddeler; en basisstruktur og prosjekter. Basisstrukturen representerer den tradisjonelle linjen der de ansatte vanligvis jobber med sine varige oppgaver. Prosjekter kjennetegner midlertidige organisatoriske enheter som opprettes for å fasilitere tidsavgrenset oppgaveløsning på tvers av enheter og fagområder (Jacobsen & Thorsvik, 2007). Prosjektdeltakerne vil da være i en situasjon hvor den enkelte både arbeider i sin faste enhet i basisstrukturen, i tillegg til å delta i ett eller flere prosjekter på deltid (Karlsen, 2013).

Prosjekter har ofte en spesifikt utvalgt prosjektleder som innehar det endelige ansvaret for prosjektets gjennomføring og resultat. Utvelgelsen av lederen kan ifølge Karlsen (2013) være et av de viktigste valgene som tas i et prosjekt. En av årsakene til dette er at han eller hun har ansvaret for flere ulike områder, blant annet planlegging, oppfølging, beslutningstaking, rapportering samt delegering til og kommunikasjon med ansatte. Identifiseringen av en egnet person kan dermed ha stor betydning for hvorvidt prosjektet blir en suksess eller ikke (Haushilt, Keim, & Medeof, 2000).

De fleste typer virksomheter anvender prosjektarbeid (Karlsen, 2013). Offentlige organisasjoner er intet unntak. Her benyttes samlebetegnelsen «midlertidige ordninger» om arbeid som organiseres i utvalg, arbeidsgrupper eller prosjekt (Christensen et al., 2004). I denne

utredningen vil benevnelsen hovedsakelig være prosjekter. Det finnes flere årsaker til at prosjektarbeid har blitt en så utbredt arbeidsform. For det første gjør arbeidsformen det mulig å gruppere mennesker sammen på en hensiktsmessig måte for å løse en tidsavgrenset oppgave. Dette gjøres ofte ved at organisasjonen etablerer et administrativt apparat tilpasset en spesifikk oppgave som avvikles når arbeidet er gjennomført. På denne måten utnytter virksomheten en fleksibel form for organisering, og unngår gjentatte omorganiseringer av den formelle linjen. I tillegg er det mulig å utnytte tverrfaglig kompetanse og ressurser gjennom å arbeide på tvers av horisontale og vertikale enheter for å løse en bestemt oppgave. Videre skaper prosjektarbeid muligheten for å utvikle lederferdighetene til ansatte, og man kan gjennomføre oppgaver som ikke inngår i daglig drift på en effektiv måte utenfor linjeorganisasjonenes struktur (Karlsen, 2013).

På den annen side medfører arbeidsformen noen utfordringer. En sentral ulempe handler om at den enkelte ansatte står ovenfor to eller flere sjefer i situasjoner der man arbeider i flere prosjekter, eller hvor man har innslag av matriseorganisering (Mjelde & Nesheim, 2014). Dette innebærer at deltakeren rapporterer til flere prosjektledere, eller en linjeleder og en prosjektleder. I tillegg kan den enkelte jobbe i ulike prosjekter i tillegg til arbeidet i sin basisenhet. Konsekvensen av dette kan være at den ansatte opplever motstridende krav og trekkes i ulike retninger, som igjen kan føre til lojalitetskonflikter og vanskelige prioriteringer. Samtidig kan fordelingen av ressursene mellom basisstrukturen og prosjektene være krevende for lederne i slike strukturer. Organiseringen kan videre oppfattes kompleks både for ledere og ansatte, og i forlengelsen av dette kan det oppstå uklarhet og konflikt omkring linjelederens og prosjektlederens ansvarsforhold. En annen utfordring knyttet til prosjektarbeid er at arbeidsformen fører til deltakelse i flere møter, og dette reduserer tiden ansatte har til rådighet for å arbeide med oppgavene i basisenheten (Karlsen, 2013). Den samme problematikken eksisterer også for den enkelte lederen. I forlengelsen av dette kan prosjektdeltakeren oppleve økt stress og fare for utbrenthet (Onsnøyen et al., 2001).

2.3.3 Enhetlig ledelse

Det klassiske organisatoriske prinsippet om *enhetlig ledelse* innebærer at det finnes én formell leder for den enkelte underordnede (Henri Fayol, referert i Mintzberg, 1979, s. 9). Dette prinsippet utfordres når virksomheten innfører nye organisasjonsformer hvor lederansvaret deles mellom flere ledere. Vi ser dermed to ulike retninger for grupperinger i dagens organisasjoner; en kontekst hvor virksomheten opererer med en entydig leder for den enkelte

ansatte, og en kontekst hvor den underordnede arbeider for og rapporterer til flere ledere. I tillegg kan det eksistere organiseringer plassert mellom disse to kontekstene preget av oppstykkede eller uavklarte fordelinger av ansvarsområdene. I forhold til disse kontekstene skiller Mjelde & Nesheim (2014) mellom en leders *ressurs- og oppgaveansvar*. Kort fortalt omfatter disse henholdsvis en leders ansvar tilknyttet oppfølging av personalet og ansvaret for å sikre en formålstjenlig oppgavegjennomføring. Disse ansvarsområdene vil bli nærmere beskrevet i 2.4.5. I tilfeller der organisasjonen praktiserer enhetlig ledelse vil ressurs- og oppgaveansvaret tilfalle den samme lederen.

Studier utført av Knight (1976) og Randolph & Ford (1992) omkring matriseorganiserte organisasjoner viser at ansatte ofte må svare til to mellomledere i stedet for en. På samme måte forteller Assmann (2008) at teamorganisering ofte innebærer at medarbeidere deltar i flere team. Hillestad (2003) forklarer videre at ledere i slike organisasjoner dermed må dele innflytelse og kontroll over medarbeidere med øvrige ledere på samme nivå. Ifølge Colbjørnsen (2003) bør organisasjoner benytte entydige rapporteringslinjer for å redusere misforholdet mellom myndighet og ansvar som oppstår når ledelsen delegerer myndighet nedover i organisasjonen. Entydige rapporteringslinjer innebærer at det ikke eksisterer tvil om hvem man er ansvarlig for som leder, og tilsvarende at den enkelte ansatte vet hvem han eller hun skal rapportere til. Den tydelige organiseringen av ansvar hvor myndighet- og ansvarsforhold følger linjeorganisasjonen er en av hovedfordelene med byråkratiet (Assman, 2008). Dette prinsippet ivaretas i mindre grad i flatere strukturer ettersom hver leder har ansvar for ansatte plassert i forskjellige enheter underlagt flere ledere. Denne utviklingen medfører at den enhetlige ledelsen utviskes, og således at autoritet ikke lengre nødvendigvis tilsvarer ansvar. Dette kan skape konflikt og tvetydighet (D'Annunzio & Sy, 2005).

I rapporten fra Hanevold et al. (2012, s. 7) kommer det frem at flere av avdelingene i departementene som benytter teamorganisering og prosjektarbeid opererer med to eller flere ledere pr. ansatt. Dette bryter med betingelsen om enhetlig ledelse, og kan tilsvarende representere et brudd med Colbjørnsens (2003) prinsipp om entydig rapporteringslinje. Teamorganisering medfører vanligvis parallelle rapporteringsveier, og bruken av flatere strukturer med økt delegering og mindre formelt hierarki skaper dermed uklare ansvars- og maktforhold både for ledere og medarbeidere (Colbjørnsen, 2003; Hillestad, 2008). Colbjørnsen (2003) argumenterer videre for at horisontal kommunikasjon på tvers av formelle rapporteringslinjer og avdelinger kan føre til en pulverisering av lederens myndighet. Dette er

også en utfordring for medarbeidere ettersom den enkelte vil kunne oppleve frustrasjon knyttet til at den formelle linjen er uklar (Jacobsen og Thorsvik, 2007).

2.3.4 Delegering

Et vedvarende spørsmål i organisasjonsteorien omhandler fordelingen og plasseringen av ansvar og myndighet (Jacobsen & Thorsvik, 2007). Virksomheter struktureres på ulike måter med tanke på denne autoritets- og myndighetsfordelingen, men som Mintzberg (1979) nevner er ikke dette sort/hvitt. Ingen organisasjon benytter en fullstendig sentralisert eller desentralisert beslutningsmyndighet. I tillegg kan fordelingen av myndighet til å fatte avgjørelser også variere mellom oppgavene som utføres innad i samme organisasjon (Jacobsen & Thorsvik, 2007).

I en typisk byråkratisk linjeorganisasjon vil beslutningsmyndigheten være sentralisert. Dette skaper kontroll, og representerer klare ansvarsforhold og forutsigbarhet for organisasjonen. Sentralisert myndighet reduserer videre faren for at medarbeiderne tar avgjørelser for å nå egne mål uten å ta virksomhetens overordnede mål tilstrekkelig i betraktning. Samtidig innebærer en slik myndighetsinndeling at organisasjonen får redusert mulighet til å utnytte de ansattes kompetanse, og det er en fare for at den enkelte medarbeider opplever arbeidet som demotiverende (Jacobsen & Thorsvik, 2007). I flatere organisasjoner hvor teamorganisering og prosjektarbeid er fremtredende er derimot delegering av beslutningsmyndighet og oppgaveansvar et grunnleggende prinsipp (Hillestad, 2008). Innføringen av slike organisasjonsformer har ført til mer delegering og medvirkning fra de ansatte i statlig virksomhet (Fornyings- og Administrasjonsdepartementet, 2009). Økt grad av delegering innebærer at deler av innflytelsen og kontrollen flyttes fra ledernivået til medarbeiderne. Ledelsen innehar imidlertid det overordnede ansvaret (Hillestad, 2003). Skiftende og komplekse oppgaver taler for at organisasjonen desentraliserer myndigheten til medarbeiderne for å muliggjøre horisontalt samarbeid. Delegering muliggjør raskere beslutningstaking, økt fleksibilitet, økt motivasjon og synliggjøring av underenheters ressursbruk og måloppnåelse (Colbjørnsen, 2003; Jacobsen & Thorsvik, 2007). Dette sammenfaller med Colbjørnsens (2003) begrep «empowerment», som beskriver hvordan både delegering av ansvar og fristillelsen av de ansattes ideer og initiativtaking er sentralt for å lykkes med omstillinger og utnyttelse av ansattes kompetanse. Spesielt det sistnevnte er sentral årsak til departementenes innføring av flatere organisasjonsformer. Avdelingene i departementer som har implementert team og økt innslag av prosjektarbeid ønsker altså å utnytte disse elementene for å skape bedre resultater (Hanevold et al., 2012, s. 5-6).

I det følgende skal jeg ta for meg ledelse, som utgjør det andre teoretiske hovedelementet i utredningen.

2.4 Ledelse

Ledelse er et komplekst begrep uten en klar, entydig definisjon (Einarsen & Skogstad, 2002). Dette fenomenet har blitt gitt stor oppmerksomhet av akademikere og praktikere de seneste årene, og fremstår ofte som en form for forklaringsfaktor når en virksomhet opplever suksess eller fiasko og kriser (Hillestad, 2008). Ved å gjennomføre et søk på «*leadership*» hos amazon.com finner man at det pr. dags dato er over 150 000 bøker i salg (fra denne nettsiden) om emnet. Det er dermed ikke vanskelig å forstå Einarsen & Skogstads (2002) observasjon. Jacobsen & Thorsvik (2007) velger å beskrive ledelse som noe mennesker gjør for å motivere andre til å yte innsats, oppnå spesifikke mål og skape trivsel i arbeidet. Dette betyr at ledelse kan betraktes som en rekke handlinger som blir utøvet av en eller flere personer med den hensikt å få folk til å utføre spesifikke oppgaver slik at organisasjonen kan nå sine mål. Denne beskrivelsen synes å være hensiktsmessig for min studie.

Et sentralt skille i ledelsesteorien omhandler to ulike tilnæringer for utøvelse av ledelse; *transaksjonsledelse* og *transformasjonsledelse* (Bass, 2008). Det førstnevnte betrakter ledelse som en transaksjon hvor den enkelte ansatte yter innsats for å nå bestemte mål i bytte mot psykisk eller materialistisk belønning. Relasjonen mellom partene opprettholdes så lenge begge aktørene tjener på forholdet, og vil raskt kunne brytes dersom nye tilbud dukker opp eller dersom partenes interesser endres (Jacobsen & Thorsvik, 2007). Dette ledelsesperspektivet sees ofte i sammenheng med en hierarkisk og tradisjonell organisasjons- og ledelsestankegang (Hillestad, 2008). Transformasjonsledelse fokuserer derimot på mellommenneskelige relasjoner og moralsk ledelse heller enn bruk av makt og fysisk belønning. Lederen utvikler visjoner, bruker personlig motivasjon og kontakt, i tillegg til intellektuell stimulering gjennom å gi nye, spennende arbeidsoppgaver for å generere innsats fra sine underordnede (Bass, 2008; Jacobsen & Thorsvik, 2007). Transformasjonsledelse har dermed en sentral betydning knyttet til ledelse i team (Hillestad, 2008). Denne formen for lederskap kan knyttes til LMX-teori («*Leader-Member-Exchange*») hvor ledelse ses på som en toveis kommunikasjons- og påvirkningsprosess mellom over- og underordnet. Her utvikler lederen og den enkelte medarbeider en relasjon gjennom gjensidig påvirkning og «forhandling» rundt den ansattes rolle i virksomheten (Grønhaug, Hellesøy, & Kaufmann, 2001).

2.4.1 Lederrollen

Organisasjoner kan ifølge Strand (2007) ses på som et system av ulike roller med tilhørende tillatelser, forskrifter og krav. Ledelse i organisasjoner kan på samme måte beskrives gjennom å se på ledelse ut fra et rolleperspektiv. Einarsen & Skogstad (2002, s. 361) forklarer at «lederrollen forener personen og det sosiale systemet lederen befinner seg i». Rollen utformes videre basert på instruksjoner fra blant annet underordnede, overordnede og lederen selv. Mintzberg presenterte i boken *The Nature of Managerial Work* (1973) en av de mest refererte klassifiseringene av ulike lederroller (Jacobsen & Thorsvik, 2007). Mintzberg delte totalt ti ulike roller i tre overordnede kategorier; *interpersonelle roller*, *informasjonsroller* og *beslutningsroller*. Disse vil i det følgende bli kort presentert ettersom det synes hensiktsmessig å gi en kort beskrivelse av ledes ulike roller samt tilhørende oppgaver og ansvarsområder. De *interpersonelle rollene* handler om kontakt med mennesker, og hvordan lederen med sin spesielle posisjon i organisasjonen fremstår som et symbol. Lederrollene deles her inn i: 1) Gallionsfigur; lederen som et symbol, påkrevd til å utføre bestemte aktiviteter knyttet til sin formelle posisjon, og inspirator for medarbeiderne. 2) Leder; motiverer og veileder ansatte, og sørger for en hensiktsmessig tilpasning mellom medarbeidere og organisasjonens behov. 3) Forbindelsesledd; lederen som kontaktpunkt for mennesker i og utenfor organisasjonen. *Informasjonsrollene* handler om hvordan ledere mottar og formidler informasjon, og deles inn i: 4) Overvåker; lederen som oppsøker og behandler av informasjon. 5) Informasjonsformidler; formidler ekstern og intern informasjon i organisasjonen. 6) Talsmann; formidler informasjon utad. *Beslutningsrollene* omhandler beslutningstaking i organisasjonen, og deles inn i: 7) Entreprenør; lederen som initiativtaker og designer for endringer i organisasjonen. 8) Kriseløser; håndterer interne og eksterne kriser. 9) Ressursfordeler; allokere ressurser i organisasjonen, og 10) Forhandler; representerer virksomheten i forhandlinger. Lederskapet i organisasjonen avhenger av hvordan lederne utfører de nevnte rollene, og rollenes innbyrdes sammenheng (Jacobsen & Thorsvik, 2007).

2.4.2 Mellomledelse

I denne studien vil fokuset være rettet mot mellomledelsen i statlige departementer. Dette er spesielt interessant ettersom det eksisterer lite forskning på koblingen mellom dette ledernivået og organisasjonelle restruktureringer i offentlig sektor (Thomas & Dunkerley, 1999). Mellomledertittelen vil i oppgaven både brukes om team- og seksjonsledere. Disse lederne er vanligvis nært plassert medarbeiderne i hierarkiet, og har dermed bedre forutsetninger enn organisasjonens øverste ledelse for å interagere med de underordnede og få innsikt i deres behov

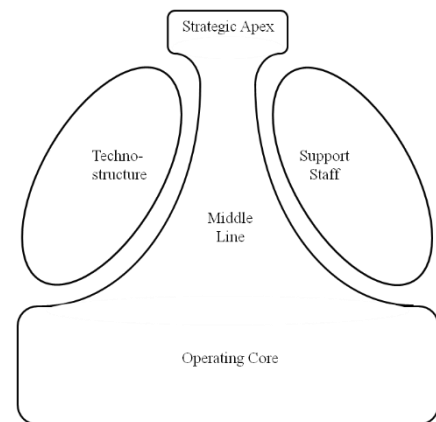
(Huy, 2002). Lederne kan således ha stor betydning i innføringen av nye organisatoriske prinsipper.

En formålstjenlig beskrivelse av dette ledernivået finnes i Mintzbergs (1979) bok. Mellomledelsen karakteriseres her som alle medlemmer i organisasjonen lokalisert i sjiktet mellom toppledelsen og virksomhetens operative kjerne (illustrert i figur 4 som «middle line»). Ole Hope (2009, s. 14) påpeker videre at det finnes flere ulike måter å definere slike ledere på, men velger i sin doktorgrad å beskrive mellomledere som: «any manager positioned at least two levels below the CEO, and at least one level above line workers and professionals».

Disse definisjonene synes å være hensiktsmessige for og sammenfallende med denne studien. Mellomlederne har ansvar for å koordinere og føre tilsyn med arbeidet. Her utfører de i realiteten de samme oppgavene som topplederen, men arbeidet foregår innenfor konteksten av sin egen underenhet (Mintzberg, 1973). Videre peker Jacobsen & Thorsvik (2007) på at disse lederne fungerer som et viktig bindeledd i kommunikasjonen mellom organisasjonens strategiske nivå og operative kjerne hvor saksbehandlingen foregår. Den øvrige ledelsesteorien som benyttes i denne utredningen anvendes på dette ledernivået.

2.4.3 Organisasjonsstruktur som kontekst for ledelse

Flere forfattere har påpekt at lederfunksjonen og utøvelse av ledelse er avhengig av hvilken organisasjonsstruktur virksomheter benytter (Mintzberg 1979; Nesheim 2010; Strand, 2007). I byråkratiske organisasjoner er ledelse hovedsakelig kontrollerende og formell. Ledere på ulike hierarkiske nivåer tildeles oppgaver og ansvar, og deretter definerer og fordeler lederen oppgaver og ansvarsområder videre nedover til ansatte på lavere nivå. Her vil både håndhevelse og ivaretagelsen av regler og sikkerhet samt unngåelse av feil være sentralt (Nesheim, 2010). I flatere strukturer hvor teamorganisering og prosjektarbeid er sentralt vil ledelse derimot innebære større fokus på det som kan karakteriseres som *mellommenneskelige* elementer (Hillestad, 2003, 2008). I det følgende skal jeg beskrive nærmere hva som kjennetegner ledelse i flatere strukturer.



Figur 4 The five Basic Parts of Organizations (Mintzberg, 1979, s. 20)

2.4.4 Mellomlederrollen i flatere strukturer

Tradisjonelle lederparadigmer blir i dag utfordret ettersom flatere strukturer representerer tverrfaglig samarbeid, flytende organisatoriske grenser, desentralisert beslutningsmyndighet og økte frihetsgrader (Hillestad, 2008; Mjelde & Nesheim, 2014). De siste tiårs avbyråkratisering av både private og offentlige virksomheter skaper således nye krav og forutsetninger for utøvelsen av ledelse (Hillestad, 2003). Kjennetegnene ved lederrollen i flatere strukturer vil dermed være annerledes enn hva tilfellet er i byråkratiske organisasjoner. Despres og Hiltrop (1995) påpeker at denne nye konteksten skaper en ny mellomlederrolle hvor fremtredende elementer er veiledning og rådgivning. Dette synet støttes av blant annet Hillestad (2003, 2008) og Strand (2007) som fremhever økt bruk av ansvarsmyndiggjøring, uformell kontakt, tilrettelegging, delegering, tilstedeværelse og relasjonsbasert ledelse i team- og prosjektbaserte virksomheter. Lederens relasjonelle ferdigheter og nære dialog med medarbeiderne sine fremheves som viktige kriterier for å oppnå suksess i teamarbeidet (Colbjørnsen, 2003). En uttalt målsetting med teamorganisering er altså å redusere den tradisjonelle, byråkratiske lederfunksjonen og skape større rom for selvledelse blant medarbeiderne. Samtidig avdekker evalueringer et behov for ledelse, men i en *annen form* (Hanevold et al., 2012, s. 27). Ifølge Hillestad (2008) handler dette om at det kun er innholdet i lederskapet som forandrer seg, ikke mengden aktiviteter lederen utfører. Flatere strukturer medfører altså et behov for ledelse, selv om selve lederskapet her ofte kan tilsløres (Moland & Bogen, 2001). Avbyråkratiseringen vil kunne kreve ny forståelse omkring hvordan ledelse skal utøves og hvordan interaksjonen mellom leder og medarbeider bør være (Hillestad, 2008). Premissene for lederfunksjonen vil her i større grad bli bestemt av den overordnede og øvrige medarbeidere (Hillestad, 2002).

Endringen i utøvelsen av ledelse mellom hierarkiske og flatere organisasjonsformer illustreres i figur 5. Vi observerer at

		Organisasjonsform	
		Hierarkisk	Flatere struktur/team
Ledelsesform	Kontrollorientert og instruerende	Byråkratiske organisasjoner	
	Delegerende		Fleksible organisasjoner

Figur 5 Ledelsesformer og organisasjonsstruktur (Hillestad, 2000)

byråkratiets kontrollbaserte og instruerende ledelse erstattes av en mer delegerende ledelsesform i teambaserte strukturer (Hillestad, 2008). I det følgende vil jeg beskrive en sentral utfordring knyttet til graden av delegering i relasjonen mellom medarbeider og mellomleder.

2.4.4.1 Avstand til arbeidet

Som vi har sett tidligere spiller bemyndigelse av ansatte en stor rolle i flatere strukturer. Det kan her være utfordrende for ledere å finne balansegangen mellom å gripe inn i arbeidet eller å la medarbeiderne løse oppgavene selv. Litteraturen viser til krav om en aktivt coachende og tilstedeværende leder, samtidig som lederen skal legge forholdene til rette for selvledelse og autonomi i oppgaveutførelsen. Disse to motstridende forholdene bidrar til å komplisere lederens rolle i en slik organisering (Hillestad, 2001, 2008). Lederen sitter med det endelige ansvaret uavhengig av mengden arbeid og myndighet som delegeres ned til teamet. Det kan dermed være vanskelig å definere hvor denne grensen skal gå, og en konsekvens av dette kan være at lederen blir oppfattet som utydelig av sine underordnede. Denne balansegangen er følgelig en sentral lederutfordring i teamorganiserte virksomheter (Barach & Eckhardt, 1998; Colbjørnsen, 2002; Hillestad, 2008).

Nedenfor vil jeg beskrive en øvrig lederutfordring tilknyttet bruken av teamorganisering og arbeid i prosjekt, nemlig *tidsskvis*.

2.4.4.2 Tidsskvis som følge av ansvar for flere team og prosjekter

Deltakelse i flere team kan gi gode muligheter for å utnytte den ansattes kompetanse på ulike områder. Samtidig kan det oppleves svært fristende å arbeide med ulike relevante problemstillinger (Assmann, 2008). Ifølge Røvik (2007) medfører imidlertid teamorganisering høy grad av møtevirksomhet, og lederens mulighet for å utføre ledelsesfunksjonene avhenger i stor grad av hvordan den enkelte leder presterer i ulike typer møter og prosjektgrupper. I situasjoner der medarbeidere tilknyttes flere team og prosjekter kan den enkelte ansatte og leder oppleve at tiden ikke strekker til. Som deltaker i et flertall av enheter vil man som regel ikke ha mulighet til å gå grundig inn i problemstillingene og oppgaveløsningen. På samme måte vil lederen ha utfordringer knyttet til å disponere tiden samt allokere og utnytte personalressursen (Assman, 2008). En studie utført av Mosvick & Nelson (1996) viser hvordan flere medarbeidere opplevde at mye av deres tid ble kastet bort i ulike teammøter. Dette tyder på for stor møteaktivitet. Denne observasjonen støttes også på ledernivå av Colbjørnsen, Drake, & Haukeda (2001) som rapporterer at flere ledere daglig gjennomfører et stort antall mer eller mindre viktige møter. Dette er et av flere elementer som bidrar til tidsskvis for ledere. Det er imidlertid viktig å påpeke at dette kan forekomme innenfor mer tradisjonelt organiserte virksomheter.

2.4.5 Ressursansvar og oppgaveansvar

Mjelde & Nesheim (2014) skiller som nevnt tidligere mellom en leders ressurs- og oppgaveansvar. Disse ble kort introdusert i delkapittel 2.3.3, og vil i det følgende bli utdypet sammen med en tilhørende ledelsesutfordring. Ressursansvar omhandler lederens ansvar for å legge til rette for kompetanseutvikling og gjennomføring av medarbeidersamtale- og oppfølging, samt ansvar for bemanning. Videre i utredningen vil synonymet *personalansvar* benyttes i stedet for ressursansvar, da dette både fremstår som et mer generelt forstått og anvendt begrep hos intervjuobjektene og lesere. Lederens oppgaveansvar handler om å sørge for en hensiktsmessig oppgavegjennomføring gjennom å tildele roller, organisere og koordinere arbeidet. I tilfeller der organisasjonen baseres på en byråkratisk organisasjonsform med rene hierarkiske linjer vil begge ansvarsområdene vanligvis tilegnes en enkelt mellomleder. I virksomheter hvor man har implementert en flatere struktur vil personal- og oppgaveansvaret ofte være fordelt mellom flere ledere. Dette krever god kommunikasjon mellom alle parter. En slik organisering innebærer at hver enkelt ansatt arbeider i flere ulike enheter, og har dermed flere overordnede å forholde seg til (Mjelde & Nesheim, 2014; Myklemyr, 2014). Det sistnevnte representerer flatere strukturers mangel på enhetlig ledelse, og i det følgende vil lederens utfordringer tilknyttet dette bli presentert.

2.4.5.1 Mangel på enhetlig ledelse

En sentral utfordring knyttet til det overnevnte er at lederne opplever konflikt og tvetydighet omkring hvordan man skal allokere personell og ressurser mellom de ulike enhetene, samt at prioriteringene som skal foretas oppleves som uklare (Barker, Tjosvold, & Andrews, 1988). En slik praksis kan videre føre til høye kostnader for bedriften i form av økte ledertreningskostnader, flere møter og større kostnader tilknyttet koordinering og overvåking av deltakere i de ulike enhetene. Videre kan medarbeiderne oppleve usikkerhet rundt hvem av lederne man bør kontakte for å motta informasjon, og det kan oppstå forvirring rundt hvem av lederne som i praksis opptrer som sjef i deres situasjon (Ford & Randolph, 1992). Dette innebærer en fordeling av personal- og oppgaveansvaret, noe som kan medføre uklarhet og konflikter (Mjelde & Nesheim, 2014). Det blir hevdet at en struktur preget av dobbeltrapportering kan ødelegge enhver virksomhet (D'Annunzio & Sy, 2005). Ifølge Colbjørnsen (2003) er samsvaret mellom myndighet og ansvar et historisk sentralt organisatorisk prinsipp, og enhetlig ledelse kan være forutsetning for at dette opprettholdes.

Delkapittel 2.4 har presentert ledelsesbegrepet og bruken av organisasjonsstruktur som en kontekst for ledelse og tilhørende lederutfordringer. Ut fra et pedagogisk hensyn synes det formålstjenlig å gi en oversikt over hvordan delkapittelets innhold kan plasseres innenfor rammeverket av studiens fire design-dimensjoner. Dette vises i tabell 1 nedenfor:

<i>Teamorganisering</i>	Delkapittel 2.4.4 & 2.4.4.2
<i>Prosjektarbeid</i>	
<i>Enhetlig ledelse</i>	Delkapittel 2.4.5 - 2.4.5.1
<i>Delegering</i>	Delkapittel 2.4.4 - 2.4.4.1

Tabell 1 Oversikt over ledelsesinnholdet i delkapittel 2.4 plassert innenfor rammeverket av studiens fire design elementer

2.5 Oppsummering

I dette kapittelet har jeg gjort rede for to hovedtyper organisasjonsformer, byråkrati og flatere strukturer, og videre beskrevet ledelse med utgangspunkt i denne organisatoriske konteksten. Her har jeg hatt et spesielt fokus på ledelse i flatere strukturer og tilknyttede lederutfordringer. Samtidig har jeg foretatt analytiske grep gjennom å undersøke flatere strukturer langs fire design-dimensjoner; *teamorganisering*, *prosjektarbeid*, *enhetlig ledelse* og *delegering*. Dette legger forholdene til rette for å gi en presis fremstilling av studiens empiriske funn og analyse i kapittel 5.

Tidligere litteratur viser at innføringen av flatere strukturer i form av teamorganisering og arbeid i prosjekt gir en ny kontekst for utøvelsen av ledelse. Her vil ansvars- og myndighetsfordelingen kunne oppfattes som uklar for leder og medarbeider ettersom medarbeidere ofte deltar i flere team og prosjekter i tillegg til basisstrukturen. Medarbeiderne står dermed ovenfor ulike ledere og tilhørende krav, mens lederne må håndtere en mer kompleks allokering av personell og øvrige ressurser samt oppsplittede ansvarsområder i de ulike enhetene. Samtidig peker litteraturen på at lederrollen i større grad blant annet vil baseres på delegering av myndighet og oppgaveutførelse, veiledning og tilstedeværelse heller enn kontroll og detaljstyring (Despres & Hiltorp, 1995; Hillestad, 2003, 2008; Mjelde & Nesheim, 2014; Nesheim, 2010; Strand 2007).

Formålet med studien er å belyse hvordan departement A og B sin anvendelse av flatere strukturer utfordrer mellomlederne i disse organisasjonene. Problemstillingen, som ble presentert i innledningen av studien, lyder dermed som følger: *Hvordan utfordrer bruken av flatere strukturer mellomledere i statlige departementer langs dimensjonene;*

teamorganisering, prosjektarbeid, enhetlig ledelse og delegering? Jeg vil benytte den presenterte teorien som grunnlag for drøfting av funnene i studien. I tillegg vil øvrige erfaringer i Hanevold et al. (2012) sin rapport fra direktoratet for forvaltning av IKT, interne dokumenter fra departementene, og St.meld. nr. 19 (Fornyings- og Administrasjonsdepartementet, 2009) bli brukt i diskusjonen for å supplere tidligere litteratur på området. Videre vil bakgrunnsintervjuene gjennomført med ekspedisjonssjefene brukes i beskrivelsen av departementenes kontekst i kapittel 4.

Tidligere forskning og teori beskriver flere ulike lederutfordringer knyttet til utredningens fire design-dimensjoner. Disse har blitt presentert i dette kapitlet, og oppsummeres videre i tabell 2 nedenfor:

Design-dimensjoner	Ledelsesutfordringer
Teamorganisering	<ul style="list-style-type: none"> - Mangler byråkratiets tydelige regelstyring og autoritets- og ansvarsinndeling - Allokeringen av personell og øvrige ressurser er krevende - Høy møtevirksomhet og tidsskvis
Prosjektarbeid	<ul style="list-style-type: none"> - Fordelingen av ressurser mellom basisstruktur og prosjekt er utfordrende - Uklar inndeling av ansvar mellom linjeleder og prosjektleder - Tidsskvis
Enhetlig ledelse	<ul style="list-style-type: none"> - Flatere strukturers oppsplittede ansvarsområder kan skape konflikt og uklare ansvars- og maktforhold - Økt behov for koordinering og overvåking - Praksisen kan medføre dobbelrapportering
Delegering	<ul style="list-style-type: none"> - Balansegangen mellom tilstedeværelse og selvstendig oppgaveløsning - Uten delegering kan medarbeiderne bli demotiverte - Mindre kontroll når myndighet desentraliseres

Tabell 2: Oppsummering av faglitteraturens omtalte ledelsesutfordringer tilknyttet oppgavens fire design-dimensjoner

3.0 Metode

I dette kapitlet vil jeg presentere og forklare de metodiske valgene jeg har foretatt i løpet av arbeidet med masteroppgaven. Begrepet *metode* innbefatter ulike prosedyrer og teknikker som brukes i forbindelse med innsamling og analyse av data (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2012). Målet med forskningen er å undersøke hvilke utfordringer avbyråkratisering medfører for mellomledere i to statlige departementer. For å oppnå dette har jeg laget en konkret problemstilling og foretatt ulike metodiske valg som understøtter dette forskningsspørsmålet. Arbeidet innebærer at jeg i løpet av et semester opptre som forsker i et forsøk på å avdekke ny innsikt og forståelse rundt temaet. Begrepet *forskning* kan ifølge Saunders et al. (2012, s. 5) defineres som «something that people undertake in order to find out things in a systematic way, thereby increasing their knowledge». Forskning kjennetegnes av at forskeren har et klart formål med undersøkelsen, og at den ansvarlige både samler inn, behandler og analyserer data på en systematisk måte for å besvare forskningsspørsmålet (Jacobsen, 2005; Saunders et al., 2012).

3.1 Forskningsdesign

Et sentralt moment i forskningen er å identifisere det best egnede forskningsdesignet for å besvare problemstillingen. Forskningsdesignet er en overordnet plan som beskriver hvordan den enkelte går frem for å svare på forskningsspørsmålet. Dette innbefatter blant annet en tydelig spesifisering *hva* som skal undersøkes, *hvilke* personer og enheter som skal delta i undersøkelsen, *hvor* forskningen skal gjennomføres, og *hvordan* man skal utføre arbeidet (Thagaard, 2013). Det finnes tre overordnede forskningsdesign som forskningen vil kunne falle under; *eksplorerende design*, *deskriptivt design*, og *forklarende design*. Et eksplorerende design er hensiktsmessig der man undersøker et komplekst og nytt fenomen hvor det foreligger lite tidligere kunnskap. Her kan man stille åpne spørsmål for å oppnå en rik forståelse av temaet som undersøkes. Et deskriptivt design benytter empiri for å beskrive karakteristika, korrelasjoner og spesifikke fenomen forankret i teori. Til slutt finner vi forklarende design, som brukes i studier der hensikten er å identifisere og forklare kausale forhold mellom variabler (Saunders et al., 2012).

I min studie har jeg valgt å benytte meg av et eksplorerende design. Det er spesielt to årsaker til dette. For det første har det vært utført lite forskning på mellomlederens rolle, og dens utfordringer som følge av ulike utviklingstrekk i moderne organisasjoner (Myklemyr, 2014; Thomas & Dunkerley, 1999). For det andre er virksomheters anvendelse av nye

organisasjonsformer et komplekst fenomen. Det vil dermed være viktig at jeg kan stille åpne spørsmål for å få tak i mellomledernes erfaringer og fortolkninger omkring hvilke utfordringer bruken av flatere strukturer har medført. Et eksplorerende design fremstår således mest hensiktsmessig i denne studien.

3.1.1 Tilnærming

Enhver forsker må ta et valg omkring hvilken forskningstilnærming som anses å være mest hensiktsmessig i forhold til studiens formål og problemstilling. To ulike tilnærminger er i denne sammenhengen fremtredende; *deduktiv* tilnærming og *induktiv* tilnærming. Den førstnevnte betegner teoridreven forskning, hvor man tester elementer av tidligere forskning og litteratur gjennom å samle inn data. Dette innebærer at forskeren beveger seg fra teori til data (Saunders et al., 2012). På den annen side handler induktive tilnærminger om å gå fra empiri til teori. Forskningen tar her utgangspunkt i det innsamlede datamaterialet, og man søker å utvikle en forståelse av teamene man undersøker (Thagaard, 2013). Denne studien baseres på bruken av en induktiv tilnærming. I tråd med Jacobsens (2005, s. 29) beskrivelse av dette ønsker jeg å «gå ut i virkeligheten med noe tilnærmet et helt åpent sinn» for å få en forståelse av ledernes utfordringer uten å bli påvirket av tidligere teori i for stor grad. Selv om det eksisterer tidligere forskning og litteratur omkring enkelte av forskningens undersøkte elementer, er ikke hensikten å teste teori. Yin (2003) påpeker imidlertid at induktiv forskning er krevende, og det vil være fordelaktig med en viss forankring i tidligere litteratur. Dette var blant annet nødvendig for å utarbeide intervjuguiden, som jeg vil komme tilbake til i delkapittel 3.2.2.1. Jeg søker å belyse forhold ved organisasjonsstruktur og ledelse på mellomledernivå som er lite undersøkt i offentlig sektor, og basert på det overnevnte fremstår en induktiv tilnærming som formålstjenlig.

Det finnes hovedsakelig to ulike kategorier av data som man samler inn i en undersøkelse; kvantitative data og kvalitative data. Det førstnevnte er data i form av tall, hvor man undersøker forholdet mellom ulike variabler basert på tallmaterialet. Hensikten med å samle inn dette er å beskrive og/eller forklare et fenomen, teste bestemte hypoteser og undersøke et større antall enheter for å muliggjøre generalisering av funn til en populasjon. Man har her fokus på en avgrenset del av virkeligheten, og søker å simplifisere det komplekse. Kvantitative data samles hovedsakelig inn via spørreskjemaer og eksperimenter. Dette samsvarer med bruken av en deduktiv forskningstilnærming. I den andre enden av skalaen finner vi kvalitative data, som er empiri basert på meninger og fortolkninger formidlet via bruk av ord (Jacobsen, 2005). I denne

sammenhengen bruker man vanligvis intervju eller observasjon som datainnsamlingsmetode. Forskeren søker her å forstå virkeligheten i forhold til relevant teori. Denne typen empiri sammenfaller som regel med bruken av en induktiv forskningstilnærming, men kan også brukes i sammenheng med en deduktiv tilnærming (Saunders et al., 2012).

Jeg har valgt å basere min studie på innsamlingen av kvalitative data. Årsaken til dette er at innsamlingen av slik data legger forholdene til rette for å få frem det spesifikke og unike ved informantens kontekst. I tillegg har man mulighet til å oppnå dyp innsikt og forståelse for temaet man undersøker ettersom datamaterialet vil være fyldig og rikt (Jacobsen, 2005; Thagaard, 2013). Det er hensiktsmessig å samle inn fyldige kvalitative data ettersom jeg ønsker å oppnå dyp innsikt omkring hvordan bruken av flatere strukturer utfordrer mellomledere i de to statlige departementene.

Et viktig moment i forskningsdesignet er hvilket tidsperspektiv man velger for å undersøke temaet. Avgjørelsen vil være avhengig av hva du ønsker å studere og hvor lang tid man har tilgjengelig til å utføre forskningen. Det finnes to ulike hovedtyper tidsperspektiver; tverrsnittsstudier og longitudinelle studier. Det førstnevnte innebærer at man undersøker virkeligheten på ett bestemt tidspunkt (Thagaard, 2013). I kvalitative studier vil et eksempel på dette være en casestudie hvor man gjennomfører intervjuer over en kort tidsperiode. Longitudinelle studier innebærer at forskeren undersøker et fenomen ved å utføre flere datainnsamlinger over tid, og på denne måten kan man studere dets utvikling og forandring i en viss tidsperiode (Saunders et al., 2012). Jeg har valgt å gjennomføre et tverrsnittsstudie hvor intervjuene blir gjennomført over en periode av fem dager. Grunnen til dette er først og fremst at formålet med studien ikke handler om å avdekke utvikling over tid. Jeg søker utelukkende å oppnå innsikt omkring den nåværende situasjonen, og en intervjurunde vil således gi et tilstrekkelig datagrunnlag for å besvare forskningsspørsmålet. Samtidig kan det nevnes at masteroppgaven skrives i løpet av ett høstsemester, noe som medfører et begrenset tidsrom for å utføre flere eventuelle runder med intervjuer.

3.1.2 Casestudie

Det finnes flere ulike fremgangsmåter for å besvare studiens problemstilling. Den valgte strategien avhenger av flere momenter, blant annet forskningsspørsmålets formulering og studiens tema, hvilken metodisk tilnærming forskeren benytter, hvor mye tid og ressurser som er tilgjengelig, og tilgangen til data (Saunders et al., 2012). Min valgte forskningsstrategi er casestudie.

Casestudier kan utføres på mange ulike måter, og det finnes flere definisjoner på denne forskningsstrategien. Yin (2003, s. 13) definerer imidlertid en casestudie som «an empirical inquiry that investigates a contemporary phenomenon within its real life content, especially when the boundaries between phenomenon and context are not clearly evident». Jeg benytter denne definisjonen av casestudie ettersom anvendelsen av flatere strukturer i offentlig virksomhet er en populær trend i dagens arbeidsliv (Hillestad, 2003). Samtidig utvikler mellomlederrollen seg når organisasjoner står overfor ulike utviklingstrekk, og som nevnt tidligere eksisterer det lite forskning på dette feltet i offentlige virksomheter (Myklemyr, 2014; Thomas & Dunkerley, 1999). Dermed betrakter jeg forskningstemaet som et samtidsfenomen, og videre at grensene mellom fenomenet og konteksten som uklar, jf. definisjonen.

Ifølge Yin (2003) deles casestudier inn i fire ulike typer design innenfor to ulike dimensjoner; *enkelt* og *multiple case*, samt *integrert* og *holistisk case*. Jeg vil først beskrive enkelt versus multiple case, og deretter ta for meg hva et integrert og holistisk case innebærer. Dersom forskningen representerer det typiske, unike, eller kritiske, vil man kunne anvende et enkelt case som analyseenhet (for eksempel et team eller en avdeling). Dette designet vil også være aktuelt dersom man utfører en longitudinell studie. På den annen side vil multiple case innebære at man forsker på mer enn ett case. Ifølge Herriot & Firestone (1983) vil et slikt design føre til at forskningen vil betraktes som mer robust. Dette skyldes i hovedsak at man har større mulighet til å finne generelle sammenhenger på tvers av casene. Yins (2003) andre dimensjon handler om integrert versus holistisk case. Dette refererer til hvilket analysenivå forskningen benytter. I et integrert case opererer man med flere nivåer. Et eksempel på dette vil være å undersøke en organisasjon som helhet, i tillegg til deres medarbeidere og ledere. Et holistisk case benytter imidlertid kun ett enkelt analysenivå, eksempelvis medarbeiderne. Min studie betegnes i dette rammeverket som et multiple holistisk case. Jeg undersøker mellomledernivået (holistisk) i flere avdelinger spredt over to departementer (multiple). I denne studien valgte jeg å utelukkende fokusere på deres oppfattelser, ettersom jeg ønsker å få tak i dyp og rik informasjon om deres situasjon heller enn å innhente overfladiske data spredt over flere nivåer i organisasjonen. Samtidig medfører gjennomføringen av multiple case at jeg unngår å «put all your eggs in one basket», og dermed fremstår forskningen mindre sårbar (Yin, 2003, s. 53). Ifølge forfatteren vil valget av casestudie-design være et viktig element i gjennomføringen av forskningen, og dersom man har mulighet vil anvendelsen av multiple case være formålstjenlig.

På en generell basis er forskningsstrategien casestudie egnet for min forskning ettersom jeg ønsker å oppnå en rik forståelse av konteksten og temaet som analyseres (Eisenhardt & Graebner, 2007). Dette støttes videre av Jacobsen (2005). Strategien kan dermed gi meg utvidet informasjon om hvordan mellomlederne utfordres når departementsavdelingene anvender flatere strukturer. En annen årsak til at casestudie er en formålstjenlig strategi er at slike studier muliggjør utforskning og oppnåelsen av innsikt omkring prosesser tilknyttet endring (Simons, 2009). I mitt tilfelle vil strategien legge forholdene til rette for oppnåelsen av forskningsmessig innsikt ettersom den byråkratiske organiseringen i flere enheter har blitt delvis erstattet og supplert med en fleksibel teamstruktur. Dette representerer en overgang fra tradisjonell seksjonsorganisering til teamorganisering og fokus på prosjektarbeid. Jeg gjennomfører ikke forskning omkring temaet endring, men jeg undersøker mellomledernes utfordringer som en følge av flere års anvendelse av flatere strukturer. I tillegg er casestudie hensiktsmessig i situasjoner der man stiller spørsmål formulert som «hvordan» og «hvorfor», og dette er sammenfallende med min problemstilling. Videre er casestudier tett knyttet til et eksplorerende formål, og fremstår således som en hensiktsmessig strategi for min studie (Yin, 2003).

3.2 Datainnsamling

Data er en samlebetegnelse over fakta, statistikk og meninger som har blitt hentet inn for å kunne referere eller analysere informasjonen. Empiriens hensikt er å besvare studiens forskningsspørsmål. I denne sammenhengen er det vanlig å skille mellom primær- og sekundærdata. Det førstnevnte representerer data som forskeren selv innhenter for å besvare studiens forskningsspørsmål, eksempelvis ved hjelp av intervjuer eller spørreundersøkelser. Sekundærdata betegner empiri som har blitt samlet inn av andre, vanligvis for et annet formål enn den spesifikke problemstillingen man selv undersøker. Eksempler på dette kan være tidligere forskning og oppslagsverk (Saunders, et al., 2012). Jeg har benyttet begge formene for data i denne studien. Primærdataen består hovedsakelig av intervjuene utført med mellomlederne. Disse vil bli beskrevet i delkapittel 3.2.2. I tillegg kan også bakgrunnsintervjuene gjennomført med ekspedisjonssjefene regnes som primærdata. Sekundærdataen omfatter hovedsakelig tidligere forskning på relevante områder, samt Difi-rapporten skrevet av Hanevold et al. (2012) og St.meld. nr. 19 (Fornyings- og Administrasjonsdepartementet, 2009). I tillegg har jeg mottatt sekundærdata i form av enkeltavdelingens interne organisasjonskart.

3.2.1 Utvalg

Valget av undersøkelsesenheter er en viktig oppgave ettersom disse informantene har stor betydning for både kvaliteten på innsamlet data, og for forskningens pålitelighet og troverdighet (Thagaard, 2013). Eisenhart og Graebner (2007) hevder videre at det er kritisk å få tak i kunnskapsrike informanter for å kunne besvare problemstillingen på en tilfredsstillende måte. Vi har sjeldent mulighet til å undersøke alle de forskjellige personene og enhetene vi ønsker, og dette gjelder spesielt for kvalitative studier. Dette skyldes at innsamlingen av data er tidkrevende, og den empirien som samles inn er så rik på informasjon at forskeren får problemer med å analysere datamengden (Thagaard, 2013). Faglitteraturen ser ut til å mangle en entydig overenstemmelse omkring hvor mange informanter en kvalitativ masteroppgave bør ha. Det finnes derimot et intervall som blir hyppig nevnt av flere forfattere på ca. åtte til 15 informanter, blant annet referert i Tjora (2010) og Johannessen, Kristoffersen & Tuftes (2011). Vi kan følgelig ikke generere et representativt utvalg basert på et så lavt antall deltakere, men en kvalitativ tilnærming handler først og fremst om å oppdage det «unike og spesielle», og om å avdekke fenomener (Jacobsen, 2005).

På bakgrunn av det overnevnte valgte jeg å intervju totalt 15 informanter, hvorav tre av disse ble gjennomført med ekspedisjonssjefer (avdelingssjefer) som bakgrunnsintervjuer for å få en innledende forståelse av dagens situasjon i departementene og deres avdelinger. De øvrige tolv primærintervjuene ble gjennomført med avdelingsdirektører (mellomledere) i totalt syv ulike avdelinger fordelt på to departement; seks avdelinger i departement A, og én avdeling i departement B. Fem av disse syv enhetene var hovedsakelig teamorganisert. Videre arbeidet ni av intervjuobjektene i slike teambaserte enheter (både i departement A og B), mens de tre øvrige informantene arbeidet i seksjoner (kun i departement A). Hensikten med utvalget var å få tak i empiri som direkte kunne brukes til å besvare studiens problemstilling. Disse tolv avdelingsdirektørene ble utvalgt etter anbefaling fra ekspedisjonssjefene i departementene, og det var disse sjefene som satt meg i kontakt med informantene. Jeg ble forsikret om at mellomlederne hadde tilstrekkelig kunnskap og erfaring til å besvare mine spørsmål.

Dataen blir samlet inn fra to ulike departementer ettersom jeg søker å få en dyp forståelse og tilgang på et rikt datamateriale omkring ledernes utfordringer. Samtidig virket det interessant å få muligheten til å avdekke utfordringer på tvers av departementer. Det var også ønskelig å identifisere avdelinger som hadde benyttet flatere strukturer over en viss periode slik at jeg kunne få et godt innblikk i hvordan dette utfordret mellomlederne. Jeg undersøker også enkelte

seksjonsbaserte avdelinger for å tydeligere fremheve utfordringene flatere strukturer medfører for mellomlederne, samt kunne beskrive enkelte forskjeller mellom organisasjonsformene.

Min veileder hadde vært i kontakt med et par departementer før arbeidet med utredningen startet, og han ga meg mailadressene til enkelte personer i departementene da jeg startet forberedelsene til studien. Etter å ha sendt mye mail frem og tilbake med kontaktpersonene kom jeg etter hvert i kontakt med de aktuelle ekspedisjonssjefene. I departement A fikk jeg tilgang til alle avdelingene og relevante ledere, mens det i departement B kun var avdeling X og tilhørende overordnede som ønsket å ta del i studien. Det er generelt sett tidkrevende og vanskelig å få tak i informanter, og man har sjelden mulighet til å «velge og vrake» blant tilgjengelige deltakere. Dermed var det hensiktsmessig at ekspedisjonssjefene identifiserte potensielle intervjuobjekter. Deltakerutvalget kjennetegnes således av å være et tilgjengelighetsutvalg, ettersom det ble valgt ut tilgjengelige informanter som var relevante for å besvare forskningsspørsmålet (Thagaard, 2013). Dette fører til at dataen har mindre grunnlag for å utgjøre generaliserbare funn (Saunders et al., 2012), men dette er imidlertid ikke hensikten med denne studien eller kvalitativ forskning i sin helhet. Videre er jeg i denne oppgaven generelt sett opptatt av å beskrive fellestrekkene mellom de ulike departementenes avdelinger, heller enn individuelle forskjeller. På denne måten blir bruken av de ulike enhetene betraktet som en mulighet til å få tak i rikere empiri omkring tilhørende lederutfordringer. I enkelte tilfeller vil imidlertid forskjeller mellom avdelingene bli poengtert.

3.2.2 Intervju

Ifølge Yin (2003) er intervjuet en av de viktigste informasjonskildene i casestudier. Et intervju er en samtale mellom to eller flere personer, hvor intervjuerens hensikt er å innhente relevant data for å belyse forskningens tema. Denne formen for datainnsamling gir et godt utgangspunkt for å forstå informantens følelser, tanker og erfaringer (Thagaard, 2013). Samtidig er intervjuet best egnet når man undersøker et relativt lite antall enheter, og man søker innsikt i *det enkelte* individs holdninger og fortolkninger knyttet til et spesielt fenomen (Jacobsen, 2005). Jeg valgte dermed å samle inn empiri gjennom bruk av intervju. Det finnes tre hovedtyper intervju; *strukturert intervju*, *semi-strukturert intervju*, og *dybdeintervju*. Det er essensielt at valget av intervjuform samsvarer med forskningens problemstilling, hensikt og strategi (Saunders et al., 2012).

Det strukturerte intervjuet kjennetegnes av at spørsmålenes utforming og rekkefølge er definert før intervjuene gjennomføres. Samtalen vil følgelig ta form som en muntlig utfylling av et

spørreskjema. Denne typen intervju vil være best egnet i situasjoner der forskeren ønsker å beskrive og sammenlikne ulike personers respons, og er således knyttet til både deskriptive og forklarende studier. Et dybdeintervju er det motsatte av det strukturerte intervjuet. Samtalen forløper her som en åpen, uformell og ustrukturert samtale, hvor informanten gis mulighet til å prate fritt om hendelser, tanker og atferd knyttet til noen spesifikke tema. Dybdeintervjuet benyttes utelukkende i eksplorerende studier hvor en ønsker dyp forståelse av emnet man undersøker (Saunders et al., 2012). I det semi-strukturerte intervjuet har forskeren bestemt spesifikke temaer som skal belyses, men rekkefølgen på spørsmålene som stilles vil være situasjonsavhengig (Thagaard, 2013). Informanten får her mulighet til å prate åpent om de forhåndsbestemte temaene, og forskeren har mulighet til å stille oppfølgingsspørsmål ved behov. Denne intervjuformen benyttes i både forklarende og eksplorerende studier.

I min studie har jeg valgt å benytte semi-strukturerte intervjuer for å innhente den kvalitative empirien. Denne avgjørelsen handler først og fremst om at jeg ønsker å ha muligheten til å tilpasse spørsmålene og deres rekkefølge til hver enkelt informant for å generere størst mulig flyt og informasjonsdeling i samtalen. Fleksibilitet er en av hovedfordelene med denne intervjuformen (Thagaard, 2013). Dette lar meg tilpasse intervjuene slik jeg ønsker, eksempelvis gjennom å ta opp enkelte spørsmål som kan dukke opp underveis eller unngå spesifikke spørsmål. Slike oppfølgingsspørsmål kan føre til et rikere datamateriale hvor informantene får mulighet til å utdype sine svar, og representerer en stor fordel knyttet til bruken av semi-strukturerte intervjuer. Videre kan informanten prate fritt, og på denne måten kan jeg innhente fyldig og detaljert informasjon. Som forventet pratet noen intervjuobjekter mer enn andre, og jeg opplevde at denne intervjuformen gjorde det lettere å fokusere på temaer og områder hvor informanten kunne tilføre mye nyttig informasjon. I tillegg er slike intervjuer egnede i situasjoner hvor man ønsker å stille åpne og/eller komplekse spørsmål (Saunders et al., 2012). Dette passer godt overens med temaenes natur og studiens formål.

3.2.2.1 Intervjuprosessen

Før man kan gjennomføre intervjuene må man utarbeide en skriftlig oversikt over temaene og spørsmålene man ønsker skal bli besvart i løpet av samtalen. Dette kalles for en intervjuguide, og denne skal inneholde hoved- og oppfølgingsspørsmål, samt kommentarer og spørsmål som skal gi flyt i samtalen (Thagaard, 2013). Det ble laget to intervjuguider; en for departement A og en for departement B (avdeling X). Ettersom det på forhånd kunne være uklart hvorvidt avdelingsdirektørene arbeidet i team eller seksjoner i departement A, delte jeg guiden i to ulike

del; en for ledere i team, og en for overordnede i seksjoner (vist i Vedlegg 1). Dette var ikke tilfellet i avdeling X, og dermed kunne dokumentet utelukkende ta utgangspunkt i spørsmål tilknyttet bruken av team (se Vedlegg 2). Intervjuguidene baserte seg på faglitteratur, samtaler med veileder, samt e-post korrespondanse og tidligere intervjuer gjennomført med ekspedisjonssjefene. Intervjuguidene gjennomgikk flere revideringer basert på selvstendige omprioriteringer og tilbakemeldinger fra veileder før det endelige produktet var ferdig. Dette bidro til å skape en godt strukturert guide som lot meg holde tidsgrensen på en time. I praksis fungerte også intervjuguiden som en sjekklister over at vi hadde gjennomgått alle de sentrale spørsmålene innenfor de ulike temaene. Før gjennomføringen av intervjuene sendte jeg ut et informasjonsskriv og et samtykkeskjema til informantene. Informasjonsskrivet forklarte hva oppgaven handlet om, og hvilket formål jeg hadde med samtalen. Samtykkeskjemaet spesifiserte forholdene omkring anonymitet og deltakelse i studien. Dokumentene ble levert tidlig slik at alle informantene skulle få mulighet til å se og vurdere informasjonen. Dette bidro til å sikre at informantene var trygge på å dele deres tanker og følelser, og at de hadde en tydelig formening om hva vi skulle prate om slik at de kunne reflektere over enkelte forhold i forkant av intervjuet. Ifølge Thagaard (2013) vil det være viktig å skape en atmosfære preget av tillit hvor informantene er komfortable med å dele sine tanker og følelser om relevante temaer. Både samtykkeskjemaet og hensikten med forskningen ble gjentatt i starten av intervjuene, og jeg mener dette bidro til å skape en trygg og fortrolig setting hvor informantene følte det var mulig å dele sine personlige erfaringer og oppfatninger.

Intervjuprosessen startet med at jeg mottok kontaktinformasjonen til informantene fra de tidligere beskrevne ekspedisjonssjefene, og etter en ukes tid var tidspunktet og stedet for gjennomføringen av intervjuenes avtalt. Intervjuene ble gjennomført i departementenes egne lokaler over en tidsperiode på fem dager. Som oftest foregikk samtalen på mellomlederens eget kontor. Ifølge Jacobsen (2005) vil dette helt eller delvis fjerne *konteksteffekten*, som betegner den negative påvirkningen intervjuets kontekst kan medføre for empiriens innhold. Dermed ble faren for kunstige svar redusert.

Ifølge Saunders et al. (2012) vil formuleringen av spørsmålene ha stor betydning for hvor suksessfulle intervjuene vil være. I utarbeidelsen av intervjuguiden fokuserte jeg på å stille åpne spørsmål ettersom dette legger forholdene til rette for å la informantene dele sine erfaringer og oppfatninger (Thagaard, 2013). Jeg startet imidlertid intervjuene ved å bruke lukkede og spesifikke spørsmål, for deretter å fokusere på bruken av mer åpne spørsmål. På denne måten

ga jeg informantene en «myk» start, og de fikk muligheten til å tilvenne seg intervjusituasjonen. Stemningen ble dermed løsere, og det var lettere å få tak i deres virkelige synspunkter. Båndopptaker ble benyttet under intervjuene som grunnlag for å analysere empirien. I tillegg tok jeg enkelte notater underveis for å få skrevet ned viktige ord og momenter. Bruken av lydopptak ble avklart i forkant av intervjuene, og det var også informert om dette i samtykkeskjemaet. Ifølge Thagaard (2013) er det viktig å redusere bruken av notatskriving, og heller fokusere på båndopptakene der det er mulig. Disse rådene fulgte jeg i gjennomføringen av intervjuene. Samtidig hadde jeg bevisst planlagt samtale tidspunktene slik at jeg fikk muligheten til å skrive ned tanker og inntrykk etter hvert enkelt intervju var gjennomført. Dette kan ha stor betydning for kvaliteten på den innsamlede data, og notatene fungerte som et nyttig supplement til opptakene underveis i dataanalysen.

3.3 Dataanalyse

Formålet med dataanalysen har vært å identifisere ulike trekk og eventuelle sammenhenger i informantenes respons for å få et klart bilde over hvordan mellomlederne opplevde anvendelsen av flatere strukturer i departementene. Dette er i henhold til studiens problemstilling som fokuserer på hvilke utfordringer en slik organisasjonsstruktur medfører for mellomlederne.

Etter innsamlingen av data er gjennomført må forskere stille seg spørsmålet: «hvordan skal vi trekke noe fornuftig ut av denne informasjonsmengden?» (Jacobsen, 2005, s. 185). For å oppnå dette må man analysere empirien, noe som ifølge forfatteren innebærer tre ulike faser; beskrivelse, systematisering og kategorisering, og sammenbinding. Den første fasen handler om å beskrive det innsamlede datamaterialet. I min studie gikk dette ut på å transkribere lydopptakene fra bakgrunns- og primærintervjuene. Transkriberingen bidrar til å sikre at informantenes respons gjengis på korrekt måte uten å være forstyrret av forskerens fortolkning (Saunders et al., 2012). Bakgrunnsintervjuene utført med ekspedisjonssjefene ble nedskrevet slik at jeg kunne få en overordnet forståelse av dagens situasjon i departementene og deres avdelinger. Dette arbeidet ble gjort tidlig i semesteret, og fungerte sammen med tidligere forskning og veilederens innspill som basis for studiens endelige intervjuguider for primærintervjuene. Notatene var også nyttige for utarbeidelsen av kapittel 4. De transkriberte primærintervjuene utgjorde grunnlaget for å undersøke studiens problemstilling. Ifølge Saunders et al. (2012) er det viktig at man ikke utsetter nedskrivningen av samtaler med informantene for lenge ettersom dette kan føre til at man utelater den nonverbale kommunikasjonens betydning. Jeg valgte dermed å transkribere intervjuene kort tid etter de var

gjennomført. Det var en tidkrevende prosess, men arbeidet førte til at jeg kontinuerlig bearbeidet dataen og fikk en god start på den videre analysen ettersom intervjuene satt «friskt i minnet».

Jacobsens (2005) neste fase handler om systematisering og kategorisering av empirien. Dette arbeidet er nødvendig for å kunne gjennomføre analysen, da man sitter igjen med en stor mengde ustrukturert informasjon når datainnsamlingen er gjennomført. Jeg startet denne fasen med å lese gjennom de transkriberte intervjuene og deretter utarbeide ulike kategorier for å kunne sortere empirien. Kategorisering handler om å gruppere dataene etter ulike begreper som uttrykker dens meningsinnhold. Dette arbeidet fører til at man kan identifisere viktige temaer og sammenhenger i empirien, og utgjør således en sentral del av kvalitativ dataanalyse (Thagaard, 2013). Kategoriene kan både stamme fra tidligere teori og innsamlet data (Simons, 2009), men som Jacobsen (2005) påpeker skal metoden i utgangspunktet være induktiv hvor de endelige kategoriene baseres på empiri. Jeg utarbeidet totalt 16 ulike kategorier som i varierende grad var gjeldende for alle tolv primærintervjuene. Blant annet hadde jeg en kategori benevnet «seksjon», som naturlig nok var mindre relevant for teamorganiserte avdelinger enn for seksjonsorganiserte enheter. Noen inndelinger var dermed mer sentrale enn andre, men poenget var at alle interessante forhold skulle dekkes av kategoriene. Ulike fargekoder ble benyttet for å kategorisere interessante utsagn etter hvert som jeg leste gjennom intervjuene. Deretter laget jeg en matrise i excel hvor kategoriene representerte kolonnene og informantene utgjorde radene. Alle sitatene ble deretter plassert i denne matrisen. Intervjuene ble gjennomlest flere ganger for å sikre at alle viktige elementer ble tatt med i oppgaven. Matrisen ble deretter overført tilbake til Word, slik at jeg fikk alle sitatene presentert punktvis under de 16 kategoriene. På denne måten var det enkelt å få tydelig oversikt over empirien, og muligheten for å krysse ut de endelige sitatene etter hvert som de ble benyttet i oppgaven. Systematiseringen og kategoriseringen av dataen utgjorde grunnlaget for å identifisere relevante sitater og avdekke funn, og representerte således en meget viktig del av studiens arbeid.

Den tredje fasen kalles sammenbinding, som handler om å fortolke og finne ulike sammenhenger i datamaterialet. Her forsøkte jeg å avdekke sammenhengen mellom opplevde lederutfordringer og bruken av flatere strukturer. De 16 overnevnte kategoriene bestod av studiens tidligere nevnte fire design-dimensjoner; teamorganisering, prosjektarbeid, enhetlig ledelse og delegering, samt tolv øvrige kategorier som alle i realiteten kunne plasseres inn under dimensjonene. Dermed fungerte disse fire dimensjonene utmerket som en måte å strukturere

sitatene og funnene i studiens analyse- og diskusjonskapitler, og videre besvare studiens problemstilling. Det behandlede datamaterialet bestod dermed av flere substansielle sammenhenger. Et eksempel på dette er hvordan kategorien «lederrolle» var sammenkoblet med organisasjonsstrukturen, og dermed kategoriene «teamorganisering» og «prosjektarbeid». Et annet eksempel er hvordan sitatene under «hierarkiske nivåer» bidro til å forklare dimensjonen (og kategorien) «delegering» i departementene. I denne delen av dataanalysen forsøkte jeg følgelig å få oversikt over empirien og knytte elementene sammen til en helhet.

I kapittel 5 har jeg presentert sitatene samt tilhørende beskrivelser og analyser. I fremleggelsen av empirien beskriver og analyserer jeg vanligvis temaet først, og så understøttes dette med sitater. Enkelte ganger presenterer jeg sitater, og deretter forklarer meningen og konteksten rundt dette. Jeg fokuserer videre på å vise eventuelle tenkepauser, slik at leseren skal få en innsikt i hvordan uttalelsene kom frem under intervjuet. Dette blir illustrert med to punktum etter hverandre. Samtidig har jeg valgt å inkludere tegnet [...] for å illustrere at jeg kun har benyttet deler av sitatet. Dette innebærer at jeg fjerner enkelte elementer av utsagnet som enten er gjentakende ord (typisk «muntlig språk»), eller deler av utsagnet som i realiteten utelukkende forlenger sitatet uten å være relevant. Angående det sistnevnte har jeg vært veldig forsiktig med hvordan, og når, dette virkemiddelet har blitt benyttet slik at det ikke eksisterer noen fare for mistolkning av utsagnene. I ett sitat har jeg videre benyttet apostrofer innenfor sitatet, for å vise at informanten gjengir noe som tidligere ble uttalt på arbeidsplassen. I enkelte situasjoner har det også vært nødvendig å inkludere tilleggsinformasjon for at leseren skal forstå hva sitatet handler om. Her har jeg benyttet tegnet [], hvor denne informasjonen er skrevet innenfor klammene.

Et viktig poeng som jeg ønsker å fremheve angående kvalitativ forskning er at behandlingen av dataen vil være preget av forskerens subjektivitet (Saunders et al., 2012). Analysen, tilhørende funn og diskusjon vil dermed baseres på mine personlige fortolkninger av datamaterialet.

3.4 Validitet og reliabilitet

Ifølge Jacobsen (2005) må enhver forskning ha som mål å innhente gyldig (validitet) og pålitelig (reliabilitet) empiri. Oppnåelsen av dette er nødvendig for å sikre at dataen er av god kvalitet, og videre at studiens funn er til å stole på.

3.4.1 Validitet

Validitet handler om hvorvidt studiens funn faktisk representerer den virkeligheten man undersøker (Thagaard, 2013). Det finnes to ulike typer validitet; intern og ekstern validitet.

Intern validitet handler om i hvilken grad forskningens konklusjoner understøttes av dataen som benyttes (Jacobsen, 2005). I kvalitativ forskning vil dette både avhenge av forskerens evne til å få tak i informantenes kunnskap og erfaring, samt korrekt tolkning av personens meninger (Saunders et al., 2012). Dette innebærer videre at forskeren gir en tydelig redgjørelse omkring hvilke fortolkninger som er gjort (Thagaard, 2013). Datatolkningen avhenger av at intervjuenes formidlede informasjon fremstår relevant og preges av høy kvalitet. For å oppnå dette sendte jeg tidlig ut et informasjonsskriv hvor jeg forklarte hva oppgaven handlet om, og hvilket formål jeg hadde med samtalen. Dette bidro til å sikre at informantene hadde en tydelig formening om hva vi skulle prate om slik at de kunne reflektere over enkelte forhold i forkant av intervjuet. Prosessen ble også gjentatt i starten av intervjuene. På denne måten økte sannsynligheten for at empirien bestod av en høyere andel gjennomtenkte meninger og erfaringer knyttet til forskningstemaene. Dette bidro til å øke studiens interne validitet. I tillegg gjennomgikk intervjuguiden flere revideringer i samarbeid med veileder for å sikre at spørsmålene var tydelige og nøytrale i den forstand at de ikke fremsto ledende. I tråd med Jacobsens (2005) råd foretok jeg videre en grundig og kritisk gjennomgang av hvilke kilder jeg benyttet, og informasjonen disse formidlet etter intervjuene var gjennomført. Samtidig sendte jeg ut transkriberte intervjuer til informantene i etterkant av datainnsamlingen slik at de fikk mulighet til å gjennomgå og kontrollere informasjonen. Jeg fikk en bekreftelse på at dette var gjort fra samtlige, og deres tilbakemelding var at transkriberingen representerte en korrekt gjengivelse av intervjuet. Etter min mening har de overnevnte tiltakene bidratt til å generere høy intern validitet i denne studien.

Ekstern validitet knyttes til hvorvidt studiens resultater kan være gjeldende i andre sammenhenger (Neuendorf, 2002). Dette er imidlertid problematisk i kvalitativ forskning da man bevisst benytter et spesifikt utvalg for å oppnå dyp innsikt heller enn generell forståelse (Merriam, 2009). Formålet med slike studier er følgelig annerledes enn kvantitativ forskning, hvor man søker å generalisere funn fra et utvalg til en større populasjon (Jacobsen, 2005). Jeg undersøker enkelte ledere i to spesifikke departementer, og har ingen målsetting om å oppnå generaliserbare funn. Jeg antar derimot at enkelte av resultatene kan være gjeldende for departementer som har gjennomgått liknende strukturelle endringer i staten i løpet av de siste

årene. På denne måten er det mulighet for at enkelte av funnene kan ha en viss representativitet for andre organisasjoner med liknende organisasjonsstruktur, men dette er imidlertid avhengig av flere ulike faktorer.

3.4.2 Reliabilitet

Reliabilitet handler i kvalitativ forskning om at andre forskere skal kunne avdekke samme informasjon ved bruk av tilsvarende metoder for innsamling og analysering av empiri (Saunders et al., 2012), og fokuserer dermed på forskningens pålitelighet (Thagaard, 2013). Kravene om repliserbarhet som stilles i kvantitativ forskning gjelder ikke i samme grad i kvalitative studier. I det sistnevnte er det viktigere at øvrige forskere klarer å forstå forskningsprosessens gang, slik at de kan gjøre opp sin egen mening omkring dataen og sjekke at funnene virker å være fornuftige (Lincoln & Guba, 1985).

Saunders et al. (2012) identifiserer tre ulike feilkilder som er fremtredende ved bruk av kvalitativ forskning og intervju som datainnsamlingsmetode; *intervjuerskjevhet*, *informantskjevhet* og *deltakelsesskjevhet*. Den førstnevnte omhandler faren for at intervjuerens tonefall eller nonverbale kommunikasjon medfører at informanten reagerer på, eller besvarer spørsmålene, på en bestemt måte. Jeg forsøkte å motvirke dette gjennom å lage en intervjuguide bestående av nøytrale spørsmål, samt innta en komfortabel og naturlig sittestilling som reduserte antall potensielt forstyrrende bevegelser i løpet av intervjuet. Samtidig brukte jeg semi-strukturerte intervjuer, hvilket innebar at jeg ofte stilte oppfølgingsspørsmål. Dette kan ha hatt en negativ påvirkning på denne feilkilden.

Informantskjevhet handler på den annen side om at intervjuobjektene velger å besvare spørsmålene ufullstendig. Dette kan blant annet skyldes at de ikke ønsker å dele sensitiv informasjon, eller at de søker å fremstille seg selv eller organisasjonen på en spesielt godt måte. En fare i offentlig sektor er at det er et sterkt mediepress og man har dermed gjerne behov for å opptre «politisk korrekt» i en intervjusetting. Dette er imidlertid ikke et fremtredende inntrykk jeg sitter igjen med, men det er mulig at denne skjevheten har større tilstedeværelse i intervjuer tilknyttet offentlig sektor enn i private virksomheter. Etter min mening besvarte imidlertid informantene spørsmålene etter beste evne og på en ærlig måte.

En siste potensiell feilkilde kalles delakelsesskjevhet, og tilknyttes trekk ved individene eller konteksten hvor datainnsamlingen gjennomføres. Trusselen handler om at ulike faktorer, som for eksempel trøtthet eller manglende forberedelser, kan påvirke væremåten og svarene til

informanten og følgelig gi skjevhet i empirien. Jeg mener at denne trusselen ble redusert, ettersom jeg kontaktet informantene på et tidlig stadium og informerte om intervjuets tidsomfang samt avtalte en dato hvor den enkelte hadde tilstrekkelig med tid. Samtidig forsøkte jeg å gjennomføre intervjuene på hensiktsmessige tidspunkter, hovedsakelig rundt klokken 10-11 eller 13-14. Dette bidro til å unngå mangelfull respons, blant annet som følge av trøtthet. De fleste av deltakerne opplyste i tillegg at de betraktet forskningstemaet som interessant. Dermed så det ut til å være en viss entusiasme for å bli intervjuet, noe som kan ha skjerpet deres oppmerksomhet. Som en følge av det overnevnte mener jeg at denne trusselen var lite tilstedeværende i min studie.

Min overordnede oppfattelse er dermed at trusselen knyttet til enkelte feilkilder har vært tilstede i studien, men at de største farene har blitt redusert gjennom tiltakene presentert i avsnittene ovenfor.

3.5 Etske hensyn

Saunders et al. (2012, s. 226) definerer forskningsetikk som «the standards of behaviour that guide your conduct in relation to the rights of those who become the subject of your work, or are affected by it». Ivaretagelsen av etiske hensyn er essensielt i alle fasene av forskningsarbeidet. Kvalitativ forskning innebærer vanligvis tilstedeværelsen av flere etiske utfordringer relativ til kvantitative studier, blant annet ettersom man får tilgang på data som lettere kan tilknyttes spesifikke deltakere (Saunders et al., 2012; Thagaard, 2013).

Min forskning innebærer utforskningen av statlige lederes personlige oppfattelser og tanker, noe som for enkelte kan kjennetegnes av å være sensitiv informasjon. Dette gjelder spesielt ettersom offentlig sektor er gjenstand for mye skrivelier i media, og eventuelle brudd på forskningsetiske aspekter som blant annet personvern kan dermed være ekstra skadelig. I denne sammenheng har jeg foretatt nødvendige tiltak for å ivareta relevante forskningsetiske hensyn. Et av disse tiltakene handlet om at jeg, som tidligere nevnt, tidlig sendte ut en samtykkeavtale til informantene hvor jeg spesifiserte at deltakelse ville innebære anonymisering av deres identitet, og at det var mulig å trekke seg fra studien. Bevaringen av intervjuobjektens anonymitet er ifølge Thagaard (2013) et viktig etisk prinsipp i enhver forskning. Videre presiserte avtalen at intervjuene ville bli tatt opp med bruk av båndopptaker, men at disse opptakene ville bli slettet etter transkriberingen var gjennomført. Det overnevnte ble også gjentatt i for- og etterkant av intervjuene. Samtidig ble intervjuobjektene informert om at

forskerne i FOCUS-programmet ville bli gitt tilgang til anonymisert empiri hvor datamaterialet var underlagt taushetsplikt.

I det følgende vil jeg presisere to sentrale forskningsetiske utfordringer tilknyttet min forskning; fare for gjenkjenning og den overnevnte deltakelsen i FOCUS-programmet. Forskningen tar utgangspunkt i et utvalg på 12 informanter fordelt på syv avdelinger i to departement. I departement A undersøker jeg alle avdelingene, mens studien kun tar for seg en avdeling i departement B. Etersom organisasjonskartet for enkelte avdelinger er tegnet inn vil det være en liten fare for at avdelingene og eventuelt enkelte informanter vil kunne gjenkjennes. Jeg har imidlertid tegnet kartene selv slik at ingen avdelings- eller underenhetsnavn brukes i denne sammenhengen. I tillegg har jeg hatt fokus på å presentere empirien som en helhet i stedet for fordelt på hvert departement og deres avdelinger i utredningen. Samtidig bruker jeg utelukkende kjønnsnøytrale referanser til lederne, som for eksempel «den overordnede hevdet...», «en informant fortalte...», for å unngå ytterligere fare for gjenkjenning. Videre blir ingen av de spesifikke avdelingene eller departementene navngitt i studien. På denne måten vil det være svært vanskelig å koble datamaterialet til spesifikke avdelinger eller enkeltpersoner, og kravene til anonymitet vil være oppfylt. I tillegg har jeg som nevnt tidligere sendt de transkriberte intervjuene i retur til informantene slik at de blant annet fikk mulighet til å korrigere eller fjerne eventuell sensitiv informasjon.

En annen etisk utfordring er at studien gjennomføres innenfor NHHs FOCUS-program. Forskningen gjøres dermed tilgjengelig for programmets tilhørende forskere, og som eventuell teori i fremtidige publikasjoner. Samtykkeskjemaet spesifiserte imidlertid tydelig at disse forskerne ville få tilgang på det anonymiserte datamaterialet, og dette ble videre gjentatt i forkant av intervjuene. Ingen intervjuer ble gjennomført uten at denne avtalen ble godtatt og signert. Samtidig vil eventuelle fremtidige referanser til dette arbeidet være underlagt de samme forskningsetiske kravene som denne studien har stått ovenfor, og dette bidrar til å redusere faren for etiske feilsteg.

4.0 Kontekst

I dette kapitlet vil jeg presentere studiens kontekst. Ut fra anonymitetshensyn vil jeg ikke presentere departementenes generelle oppgaver og ansvarsområder. Kapitlet beskriver følgelig kun departement A og departement B sin benyttede organisasjons- og ledelsesstruktur. I beskrivelsen av det sistnevnte departementet vil jeg imidlertid hovedsakelig fokusere på avdeling X ettersom dette var den eneste undersøkte avdelingen i departement B. Studien tok imidlertid for seg alle avdelingene i departement A.

Strukturene varierer i enkelte tilfeller mellom departementenes avdelinger, men formålet med oppgaven er ikke å fremlegge kjennetegnene ved hver enkelt undersøkte avdeling. Samtidig er det viktig å nevne at de undersøkte enhetenes elementer i stor grad er overlappende, og jeg har således fokusert på hovedtrekkene som går igjen i departementene.

4.1 Organisasjons- og ledelsesstruktur

I dette delkapitlet vil jeg gjøre rede for departement A sin struktur, og årsakene til at man innførte flatere strukturer i enkelte av departementets avdelinger. I tillegg vil jeg presentere avdeling X' (underlagt departement B) struktur, og videre hensikten med avdelingens omorganisering. Først vil jeg imidlertid gi en generell beskrivelse av statlige departementers lederstruktur og statsforvaltningens organisering.

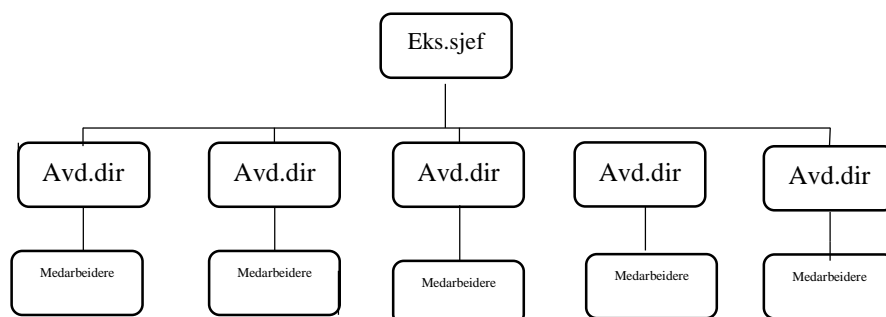
Departementene er organisert med tre ledernivåer (jeg ser her bort ifra nivået over departementsråd, som overordnet benevnes som politisk ledelse); *departementsråd*, *ekspedisjonssjef* og *avdelingsdirektør/seksjonssjef*. Departementsrådets viktigste funksjon er å bistå statsråden omkring ledelsen av departementet. Ekspedisjonssjefene har det overordnede ansvaret for den enkelte avdelingen. Til slutt finner vi avdelingsdirektørene/seksjonssjefene som enten leder en seksjon eller ett til to team, i tillegg til eventuelle prosjekter. De undersøkte avdelingene i departement A og B benytter ofte ledergrupper bestående av avdelingens ekspedisjonssjef og et varierende antall avdelingsdirektører. Disse teamene behandler hovedsakelig prinsipielle strategiske spørsmål omkring fagområdene, strategier, allokering av ressurser og utvikling av avdelingen (Hanevold et al., 2012, s. 11, 15).

Ifølge den overnevnte rapporten (2012) er statsforvaltningen organisert på følgende måte; de ulike departementene organiseres som en organisasjonspyramide hvor regjeringen utgjør øverste organ. Departementsområdene og alle deres underliggende virksomheter utgjør deretter egne pyramider. Videre organiseres det enkelte departement, og alle deres underenheter, som

individuelle pyramider underlagt dette. Det laveste nivået i byråkratiet er den enkelte avdeling, som tradisjonelt sett har vært organisert i seksjoner ledet av avdelingsdirektører. Seksjonsorganiseringen tilsvarer den byråkratiske organisasjonsformen presentert i delkapittel 2.2.1. Dette er fortsatt måten de fleste statlige avdelinger er organisert. Flere avdelinger har imidlertid innført flatere strukturer på avdelingsnivå i form av teamorganisering og prosjektarbeid de seneste årene.

4.1.1 Departement A

Departement A består i dag av ca. 300 medarbeidere fordelt på seks ulike avdelinger samt en selvstendig kommunikasjonsenhet (Regjeringen, 2014). Dette var det første statlige departementet som valgte å innføre teamorganisering i 2001 (Hanevold et al., 2012), og i dag er de fleste underenhetene i fire av totalt seks avdelinger organisert i team. De to øvrige avdelingene og tilhørende underenheter i departementet organiseres i seksjoner. Et generelt eksempel på en seksjonsorganisert avdeling illustreres nedenfor:

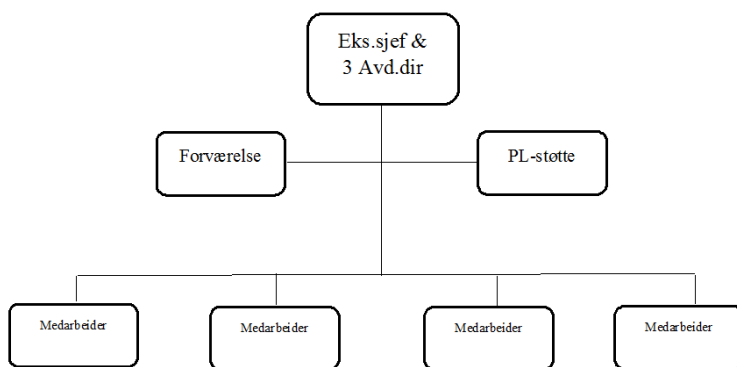


Figur 6 Eksempel på en seksjonsorganisert avdeling i departement A

De vertikale boksene representerer her adskilte seksjoner innenfor avdelingen. Disse er delt inn etter et funksjonsprinsipp hvor man for eksempel har en seksjon for organisasjonsutvikling og en seksjon for økonomi. I denne strukturen arbeider vanligvis de ansatte innenfor en relativt fast seksjon som opererer med en formell leder for hver enhet (Avdelingsdirektør 2). I tillegg kan man ha en ledergruppe bestående av to eller tre ledere der seksjonene har flere underenheter. Hver avdeling i departement A har kun en ekspedisjonssjef, men antallet avdelingsdirektører varierer mellom enhetene. Antall medlemmer i departementets lederteam er varierende ettersom noen avdelinger opererer med flere avdelingsdirektører enn andre (Ekspedisjonssjef 1).

Avdelingsdirektørene som arbeider i teamorganiserte avdelinger har ansvaret for ett eller to ulike team. Her har man som regel en ledergruppe på avdelingsnivå bestående av en ekspedisjonssjef og tre avdelingsdirektører. Antallet grupper innenfor den enkelte

teamorganiserte underenheten varierer mellom enhetene. Departementet benytter videre prosjekter for å løse tidsavgrensede og tverrfaglige oppgaver. Arbeid som foregår på tvers blir også løst ved hjelp av tverrgående team som håndterer oppgaver av lengre varighet. Slike team og prosjekter forankres i en avdeling hvor ekspedisjonssjefen innehar ansvaret for gruppenes oppfølging (Hanevold et al., 2012). I prosjekter foretar ofte lederen valget av deltakere, men enkelte større prosjekter kan benytte formell utlysning av lederstillingen og øvrige deltakere. Medarbeiderne deltar i minst to team og eventuelle prosjekter, og dette skal bidra til at man inkluderer flere ulike perspektiver i behandlingen av saker og økt kvalitet i arbeidet. Noen medarbeidere har en basistilhørighet i en av gruppene, men dette er ikke tilfellet for alle (Ekspedisjonssjef 1). Nedenfor illustreres organisasjonskartet til en av de teamorganiserte avdelingene i departement A, men det er viktig å påpeke at organisasjonens teambaserte avdelinger fremstår forskjellige. Dette fungerer dermed kun som et eksempel.



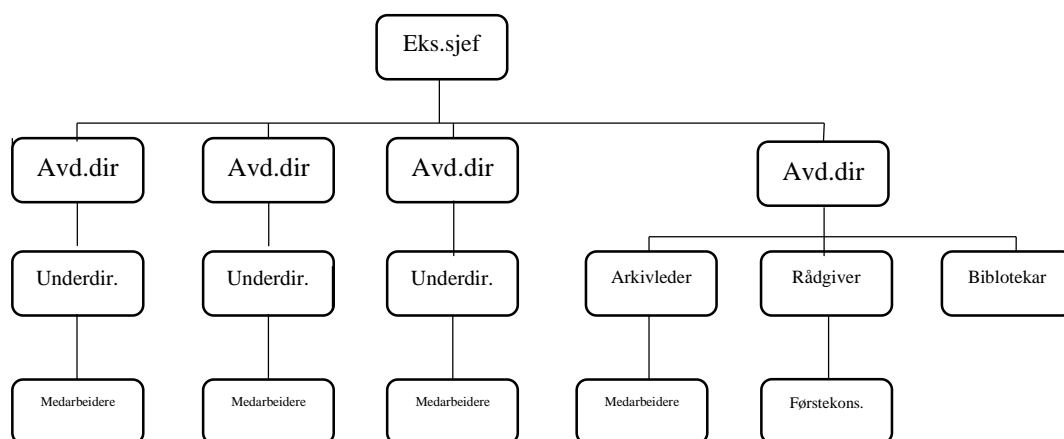
Figur 7 Eksempel på organisasjonskartet til en teamorganisert avdeling i departement A

Denne avdelingen opererer med fire ledere, hvorav tre av disse er avdelingsdirektører som fordeler ansvaret på avdelingens 21 medarbeidere over fire hovedgrupper (vist med boksene i bunnen), og en ekspedisjonssjef som fungerer som avdelingens overordnede. Avdelingsdirektørene leder vanligvis en eller to grupper, og medarbeiderne deltar her i flere team. Avdelingen opererer i tillegg med flere mindre tverrfaglige grupper under strukturen for å løse ulike oppgaver (Avdelingsdirektør 1).

Det var flere årsaker til at departementet valgte å implementere flatere strukturer. For det første ønsket organisasjonen å fremstå som en attraktiv arbeidsplass for kunnskapsarbeidere med nye forventninger til arbeidslivet. For det andre ville man skape større fleksibilitet og utnyttelse av personalressursene. I tillegg var det viktig å legge forholdene til rette for å skape en helhetlig tankegang i organisasjonen (Hanevold et al., 2012).

4.1.2 Avdeling X (underlagt departement B)

Departement B består i dag av ca. 425 ansatte. Medarbeiderne arbeider i totalt elleve ulike avdelinger (inkludert kommunikasjonsenheten), hvorav ni er fagavdelinger. (Regjeringen, 2014). Departementet har to avdelinger som baseres på bruken av flatere strukturer. Som følge av begrenset tilgjengelighet er det kun avdeling X som blir undersøkt av disse i studien. De resterende avdelingene er hovedsakelig strukturert i seksjoner. Avdeling X var tidligere seksjonsorganisert, som illustrert nedenfor:

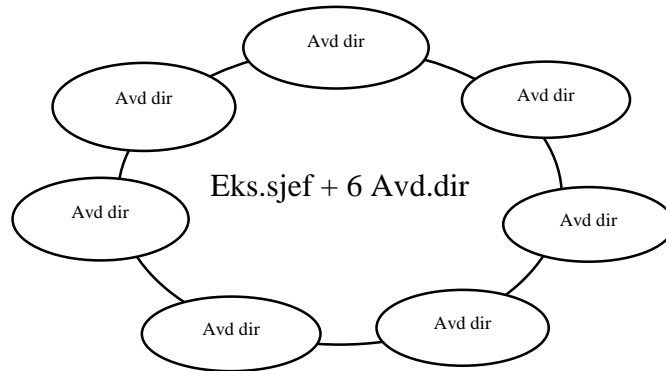


Figur 8 Avdeling X' (gamle) interne organisasjonskart

Avdelingen var tidligere organisert slik at hver seksjon (nå egne team), representert ved de vertikale boksene, benyttet en avdelingsdirektør og en underdirektør. Den sistnevnte direktørrollen hadde en nestlederfunksjon uten selvstendig personalansvar. Dette ledernivået er i dagens struktur faset ut (Ekspedisjonssjef 2). Medarbeiderne arbeidet i denne strukturen hovedsakelig under én avdelingsdirektør innenfor en fast seksjon i denne strukturen, i tillegg til å delta i eventuelle prosjekter.

I dag består avdelingen av syv team inndelt etter funksjon og oppgaver, og ett lederteam bestående av seks avdelingsdirektører og en ekspedisjonssjef. I denne avdelingen inngår alle medarbeiderne i ett basisteam hvor man har sitt hovedarbeidsområde. I tillegg deltar de fleste medarbeiderne i ett støtteteam, og prosjekter dersom dette iverksettes. Avdelingsdirektørene har i denne strukturen ansvaret for en eller to grupper. Prosjektarbeid iverksettes ved behov, og består vanligvis av deltakere fra flere team (Hanevold et al., 2012, s. 11). Her vil det ofte være lederen som bestemmer hvem som skal delta, men i enkelte prosjekter gjennomgår dette en formell utlysning. Videre benytter avdelingen en praksis hvor man aktivt rullerer medarbeidernes deltakelse i de ulike teamene over tid ettersom dette synes å gi flere fordeler

(Ekspedisjonssjef 2), som blir beskrevet i delkapittel 5.1.1. Avdelingens egne organisasjonskart illustrerer fordelingen av lederne og medarbeiderne. «Eks.sjef» og «Avd.dir» er forkortelser for henholdsvis ekspedisjonssjef og avdelingsdirektør. De små sirklene representerer avdelingens ulike team.



Figur 9 Avdeling X' (nye) interne organisasjonskart

Hensikten ved å gjennomføre omorganiseringen var for det første basert på å bedre utnyttelsen av avdelingens samlede kompetanse. Samtidig ønsket man å redusere sårbarheten ved å skape muligheter for å allokere personell til grupper og prosjekter der det var nødvendig. På denne måten ville en oppnå mer fleksibel ressursutnyttelse og større utviklingsmuligheter for medarbeiderne. En siste årsak var å utvikle lederteamet og videre etablere tverrgående koordinering (Hanevold et al., 2012, s. 11).

5.0 Empiriske funn og analyse

I dette kapitlet vil jeg presentere og analysere studiens empiriske funn basert på intervjuene som ble gjennomført i departement A og B. Kapitlets hensikt er å presentere det empiriske grunnlaget for å besvare studiens problemstilling: *Hvordan utfordrer bruken av flatere strukturer mellomledere i statlige departementer langs dimensjonene; teamorganisering, prosjektarbeid, enhetlig ledelse og delegering?* Flesteparten av mellomlederne i departementene opplever flatere strukturer som et nyttig virkemiddel for å muliggjøre fleksibel ressurs håndtering og samarbeid. Enkelte peker også på oppnåelsen av høyere kvalitet i saksbehandlingen. Samtidig er det tydelig at strukturen medfører flere utfordringer for lederne.

For å forstå flatere strukturer og tilhørende utfordringer er det fordelaktig at analysen knyttes til spesifikke design-dimensjoner. Denne inndelingen antas å skape bedre analyser og mer presise funn. Funnene vil følgelig bli kategorisert og presentert ved bruk av de fire tidligere beskrevne dimensjonene; *teamorganisering, prosjektarbeid, enhetlig ledelse og delegering*. Disse vil således utgjøre basisen for analysen av studiens empiriske funn og kapitlets oppbygging. I tillegg vil jeg i slutten av kapitlet beskrive tre ulike funn som går på tvers av dimensjoner i et eget delkapittel (5.5). Sitater fra informantene vil bli uthevet i kursiv slik at leseren enkelt skal kunne skille mellom deres utsagn og undertegnede's fortolkninger.

5.1 Team (ikke seksjoner)

Bruken av team kan både innebære varige team og midlertidig teamarbeid i prosjekter. I dette delkapitlet inkluderes ikke prosjektdimensjonen i analysen av departementenes teamkontekst.

Informantene i teamorganiserte avdelinger ble i løpet av intervjuet spurt om flere ulike forhold tilknyttet deres organisatoriske struktur og dens påvirkning på deres lederrolle. I realiteten var det totalt sett fem av syv undersøkte avdelinger som hovedsakelig benyttet en slik struktur. I det følgende vil jeg presentere og drøfte informantenes uttalelser omkring teamorganiseringen. Departementene etablerte en struktur hvor organisasjonens ansatte ble gruppert sammen i ulike team underlagt avdelingene. Som nevnt i forrige kapittel opprettet man vanligvis en ledergruppe på avdelingsnivå bestående av avdelingsdirektørene og ekspedisjonssjefen, som blant annet hadde ansvaret for allokeringen av ressursene, gjennomføringen av strategiske beslutninger og kartlegging av kompetansebehovet i avdelingen. Hver avdelingsdirektør hadde i denne strukturen ansvaret for ett eller to team. Medarbeiderne deltok vanligvis i minst to grupper, som gjerne bestod av et basisteam og et støtteteam. Enkelte ansatte arbeidet også i departement A

uten å ha en mer varig tilhørighet i ett team relativt til et annet. Teamene ble organisert ved å sette sammen ansatte etter fagområder og funksjon, hvor man eksempelvis hadde økonomiteam, HR-team, og team for internasjonalt forskningssamarbeid.

Det var flere elementer som ble fremhevet når informantene skulle beskrive denne organisasjonsformen. Teamene bidro blant annet til å bygge ned avdelingenes faglige skiller og man benyttet ofte sidelengs kvalitetssikring fra de ansatte. I tillegg symboliserte teambruken forventninger om medarbeidernes selvstendige håndtering av oppgavene, og organiseringen skulle videre legge forholdene til rette for tverrfaglig samarbeid.

5.1.1 Fordeler og utfordringer ved teamorganiseringen

Det var flere fordeler ved strukturen som ble trukket frem av informantene. Et flertall av lederne påpekte at teamorganiseringen bidro til å skape trivsel, god informasjonsflyt, godt samarbeid og utnyttelse av personalet, og mer fleksibel ressursallokering i enhetene. Oppnåelsen av disse fordelene skyldtes hovedsakelig at de fleste enhetene med en slik organisering hadde ansatte som var plassert i to team, hvor man fokuserte på at medarbeiderne skulle ha en rullerende deltakelse i ulike team over tid. I tillegg hadde man mulighet til å «låne» ansatte til og fra andre enheter i en periode. På denne måten skapte man en fleksibel fordeling av organisasjonens ressurser. Hensikten ved å innføre teamorganiseringen var i stor grad å oppnå fleksibilitet, høy kvalitet og legge forholdene til rette for samarbeid. Det ble fortalt at seksjonsstrukturen i liten grad var egnet til å løse flere av oppgavene i avdelingene, ettersom man her opererte med medarbeidere som kun var plassert innenfor en enhet. Seksjonene ble dermed i denne sammenhengen oppfattet av flere som rigide og ødeleggende for etableringen av samarbeid på tvers av enheter. Når man derimot hadde en teamstruktur hvor ansatte kunne tilpasse sin egen arbeidssituasjon etter hvilke områder man ønsket å jobbe innenfor, ville trivselen og samarbeidet øke. Avdelingene unngikk situasjoner der den enkelte ansatte var låst til å utføre de samme oppgavene over tid i en fast enhet. Informantene hevdet videre at teamenes rullering av medarbeiderne og utlånspraksis genererte fordeler tilknyttet mindre sårbarhet, høyere produktivitet og innovasjon. Blant annet illustreres dette med de følgende uttalelsene:

«Vi ønsker at det skal være rullering. Vi ønsker at folk skal kunne teste seg på ulike områder, få kompetanse på nye områder. For å.. ja altså, den type mobilitet, det fremmer produktivitet, gjør organisasjonen mindre sårbar og du får nytenkning og så videre» (Avdelingsdirektør 4).

«..det reduserer sårbarheten ved at det er personer som egentlig kan switche over til hele min seksjons arbeidsområde fordi de kjenner så godt til det som skjer» (Avdelingsdirektør 3).

Avdelingene skapte fleksibilitet omkring utnyttelsen av ressurser, ettersom medarbeiderne tilegnet seg mye generell kunnskap og var dermed tilgjengelige for arbeid innenfor ulike områder. På denne måten førte bruken av team til at medarbeidere fra andre enheter hadde mulighet til å gjennomføre arbeidsoppgavene til deltakere i andre grupper dersom det var nødvendig. Et eksempel på dette som ble nevnt var fleksibilitet ved sykdom. Dette gjaldt både for ansatte og lederne. Dersom en overordnet ikke hadde mulighet til å være på jobb ville en annen avdelingsdirektør ofte midlertidig overta denne personens oppgaver og ansvarsområder. Samtidig ble det trukket frem av enkelte at innføringen av teamorganiseringen skapte et større helhetlig avdelingsfokus hos medarbeiderne. Hovedfokuset ble dermed flyttet fra den enkelte seksjon til avdelingen, som nå bestod av ulike team.

«Det som jeg syntes har vært veldig bra det er jo det at jeg tror at det har blitt mer avdelingstenkning og noe mindre fokus på den enkelte seksjon, nå team» (Avdelingsdirektør 4).

På den annen side opplevde avdelingsdirektørene flere utfordringer knyttet til teamorganiseringen, hvor spesielt hyppig møtevirksomhet og mangelen på tydelig ansvars- og tilsynslinjer var fremtredende. Blant annet uttalte en informant følgende angående bruken av møter:

«Det blir mange møter [...] det er mange som er på ballen på hver sak. Litt for mange. Vi opplever at vi har det veldig travelt, og det kan være at en annen struktur kunne vært mer effektiv» (Avdelingsdirektør 5)

Flere andre avdelingsdirektører rettet fokus mot den samme utfordringen. Felles for alle uttalelsene var at den økte bruken av møter medførte at mye tid opplevdes som bortkastet for ledere og øvrige deltakere. Det var positivt at et større antall medarbeidere og ledere fikk mulighet til å undersøke sakene, men problemet var at antallet involverte vanligvis ble for høyt og dermed førte møtene til ineffektivt arbeid. I tillegg førte rulleringen av medarbeiderne til mindre oversiktighet for lederne, noe som kunne være utfordrende for allokeringen av ressurser i presserende saker. En informant forklarte videre at deltakelsen i flere team var problematisk for både medarbeider og leder ettersom man hadde mange ulike oppgaver og forpliktelser samtidig. Dette kunne være frustrerende, og konsekvensen ble at man kunne føle seg i skvis mellom ulike ansvarsområder og oppgaver i de ulike teamene.

«..det kan også være at du har mye oppgaver og havner i skvis. Enkelte medarbeidere kan oppleve frustrasjon knyttet til det. At du rives, slites, her og der. Og lederen det samme» (Avdelingsdirektør 11).

Samtidig medførte teamorganiseringen at ansvars- og tilsynsinndelingen innenfor saksbehandlingen kunne oppleves uklar for lederne. Dette ble blant annet fremhevet gjennom departementenes saksbehandlingssystem, WebSak. Enkelte informanter fortalte at det kunne være uklart hvorvidt ekspedisjonssjefen skulle involveres i den enkelte saken, eller om avdelingsdirektøren skulle håndtere saksbehandlingen selv. Tidspunktet for en eventuell involvering fra avdelingens overordnede kunne også være tilfeldig. Vurderingen av disse forholdene varierte i tillegg etter hvor viktig saken var, noe som kan ha gjort avveiningen mer kompleks. Mer generelt handlet dette om at mellomlederen ikke hadde definerte og formaliserte ansvarsområder, og dette skapte usikkerhet for den enkelte avdelingsdirektør. Den tidligere benyttede seksjonsorganiseringen innebar at ekspedisjonssjefen nærmest utelukkende forholdt seg til en mellomleder som var ansvarlig for ett område. Teamorganiseringen medførte imidlertid til at disse linjene ble uklare ettersom ekspedisjonssjefen forholdt seg til flere mellomledere, som igjen kunne ha ansvar for flere enheter. En informant beskrev dette slik (her via saksbehandlingssystemet WebSak):

«Det fører også til litt sånn uklarhet om hvem som bestemmer hva [...] altså mine ansvarsområder er ikke formalisert. Hvis vedkommende klikker på at en skal sende en sak så går den rett til ekspedisjonssjefen. Det er ikke helt klart når ekspedisjonssjefen kan gå inn i en sak som er nede i en av de gruppene jeg har ansvar for, og når ikke. Og det er sånn hvorimot tidligere, hvor jeg har jobbet i sånn mer type avdeling eller gruppe under en annen så har lederen ovenfor forholdt seg til meg. Punktum. Det er ikke åpenbart her. Så det er en ganske uklar ansvarsfordeling mellom ekspedisjonssjefen og meg [...] Og hvis vi da har ulike vurderinger om hvordan man håndterer det, det kan bli litt uklart. Det kan godt skape litt sånn friksjon (Avdelingsdirektør 5).

En annen avdelingsdirektør poengterte det overnevnte ved å stille spørsmål omkring tydeligheten av departementets formelle ansvarslinjer. Her fortalte informanten at mangelen på byråkratiets formelt inndelte linjer kunne medføre en uklar ansvarsinndeling:

«Det er jo en begrunnelse for byråkratiet som sådan. Og det er nettopp disse helt formelle ansvarslinjene, at det er jeg som blir stilt til veggs hvis noe er riv, ruskende galt. Om den er tydelig nok, eller om den blir for utvisket, det er jeg litt usikker på» (Avdelingsdirektør 3).

Liknende poenger ble trukket frem av ulike informanter i løpet av intervjuprosessen. Flere beskrev hvordan byråkratiet og dets organisatoriske fordeler tilknyttet effektivitet, tydelighet og redusert usikkerhet var viktig i et departement. Enkelte informanter etterspurte videre disse elementene i dagens organisering, men fremhevet samtidig at det var fordeler og ulemper knyttet til en byråkratisk organisering (i form av seksjonsinndeling) så vel som teamorganisering.

«Jeg merker i min hverdag at vi.. jeg savner jo noen av de punktene. Litt på tydelighet og litt på effektivitet. Men så.. det er som jeg sa, du får ikke i pose og sekk» (Avdelingsdirektør 5).

Et annet moment som ble nevnt fra flere informanter var at ressursallokeringen i enkelte tilfeller ble betraktet som problematisk. Avdelingsdirektørene og underordnede var nødt til å «forhandle» og koordinere seg imellom om hvordan man på best mulig måte skulle utnytte medarbeiderens tid i de ulike teamene. Dette koordineringsbehovet kunne for enkelte oppfattes som krevende. Selv om prinsippet om fleksibel ressursallokering var positivt, kunne det også representere utfordringer ettersom lederne hadde ulike krav og ulike oppgaver som skulle gjennomføres. Dette førte til at det kunne oppstå situasjoner der lederne hadde behov for å beholde medarbeidere fra andre enheter i lengre perioder enn det som opprinnelig var tiltenkt, eller at man hadde behov for å «låne» enda flere ansatte. Samtidig kunne lederne for de utlånte medarbeiderne ha behov for å hente disse tilbake til sin enhet. Det var ofte vanskelig å beholde oversikten over når man hadde mulighet til å låne ut ansatte, og når det var nødvendig å beholde disse i sin egen enhet. Koordineringsbehovet så også ut til å kunne være gjeldende for spørsmål om mer permanent overføring av medarbeidere mellom team. Det ble fortalt at departementene manglet en kartleggelse over hvilke perioder de ulike avdelingene vanligvis hadde behov for mer eller mindre arbeidskraft, samt at kommunikasjonen mellom avdelingene kunne være for dårlig. Konsekvensen av dette var at organiseringen til dels kunne oppfattes som flytende og krevende for lederne. Uttalelsene nedenfor illustrerer noen av de overnevnte poengene:

«..det kan bli litt sånn å styre ressursene til ansatte som er i to team, og når jeg har knapphet på en ressurs, det er klart det er litt krevende» (Avdelingsdirektør 8).

En annen avdelingsdirektør beskrev situasjonen på følgende måte:

«...det er klart at det er også litt vanskelig fordi de personene har krav fra sine ledere, og så blir det diskusjoner: "ja skal du bruke henne så mye, det hadde jeg ikke tenkt"» (Avdelingsdirektør 12).

Intervjuene avdekket videre at avdelingene ofte opererte med ulike arbeidsmåter, og videre at benevnelsene og forståelsen av disse varierte i stor grad. Et sentralt eksempel på dette er at departement A konsekvent benyttet betegnelsen «grupper» når de beskrev organiseringen og enhetene, mens departement B brukte «team». Dermed betraktet departement A sine flatere strukturerte avdelinger seg selv som *gruppeorganiserte*, mens avdeling X (underlagt departement B) beskrev strukturen som *teamorganisert*. En avdelingsdirektør i departement A fortalte i denne sammenheng at teambegrepet i deres terminologi kun ble brukt om tverrgående team. Dette tyder på at man ikke har standardisert begrepsbruken på tvers av avdelingene, og man kan dermed utvikle ulik forståelse av arbeidsformene. I forlengelsen av dette kan arbeidspraksisen være forskjellig fra enhet til enhet, og dette kan blant annet gjøre samarbeid på tvers av enheter og fag krevende.

5.1.2 Lederrollen i team

Informantene ble i denne delen av intervjuet stilt spørsmål omkring hvordan deres oppfattelse av lederrollen var, og hva de mente kjennetegnet deres måte å lede på i deres enhet. Flere avdelingsdirektører opplevde at rollen krevde at lederen motiverte de ansatte, løste konflikter, fordelte ressurser, skapte oversikt, så og lyttet til underordnede og ga tillit. Flere av disse elementene tyder på at lederrollen i en viss grad medførte et fokus på ulike mellommenneskelige faktorer. Disse kjennetegnene ble imidlertid også nevnt under intervjuene av lederne i departement A sine seksjonsbaserte avdelinger. Et gjentakende moment i denne sammenhengen var således at kjennetegnene ved mellomlederrollen syntes å være relativt lik i de to ulike organisasjonsformene. Lederens ansvar for å skape fremdrift, levere gode resultater og høy kvalitet, være tydelig i prioriteringer og motivere de ansatte ble her trukket frem som sentrale elementer felles for begge typene organisasjonsformer. Observasjonene viser at enkelte avdelingsdirektører oppfattet lederrollen i seksjons- og teamorganiserte enheter som forskjellige, hvor fremtredende elementer var behovet for kontroll og detaljstyring. Flertallet av mellomlederne opplevde derimot forskjellene som minimale:

«Jeg vil jo si at alle elementer med det å være en mellomleder er det samme om det er en seksjon eller team» (Avdelingsdirektør 8).

Den flatere strukturen innebar likevel en annerledes hverdag for lederne. Som tidligere nevnt kom det frem at lederne i teamorganiseringen hadde kontakt med flere ansatte fra ulike enheter ettersom departementene valgte å plassere medarbeiderne i to eller flere team. Denne praksisen kunne generere flere fordeler, men også en del utfordringer for ledernes rolle. Flere intervjuer tydet på at ledelse av ansatte som arbeidet i to eller flere enheter kunne medføre utydelige formelle linjer, og tvetydige myndighets- og autoritetsinndelinger i organisasjonene. På samme måte står mellomledernes rolle og ansvar i forlengelsen av dette i fare for å oppfattes uklar av både lederen selv og medarbeiderne, noe som kan være meget problematisk for organisasjonen. Ifølge en avdelingsdirektør førte organiseringen til at rollen ble mer flytende enn det som var tilfellet i seksjonsorganiserte enheter. Denne praksisen skapte kontinuerlige dynamiske rolleskifter som den enkelte leder måtte håndtere. En informant beskrev dette på følgende måte:

«Jeg er ikke leder for en fast gjeng med et fast arbeidsområde. Så det du har vært inne på før, noen ganger møter jeg en person som personalleder, noen ganger som fagleder, og noen ganger begge deler. Så disse rolleskiftene er ganske dynamiske. Så det er veldig vekslende, og det betyr jo at jeg forholder meg til mange flere mennesker enn om vi hadde vært rent seksjonsorganisert. Så det er litt sånn.. det blir en mer flytende rolle» (Avdelingsdirektør 5).

5.1.3 Oppsummering av funn

Ut fra funnene beskrevet i denne delen ser vi at teamorganiseringen representerer muligheter for å skape trivsel og motivasjon for de ansatte, samtidig som organisasjonsformen legger forholdene til rette for å oppnå effektiv allokering av ressurser. Samtidig opplever avdelingsdirektørene at teamstrukturen medfører uklare ansvars- og tilsynsfordelinger, og tidsskvis som følge av ekstensiv møtevirksomhet. Det påpekes også at denne organisasjonsformen kan gjøre arbeidet ineffektivt og mindre tydelig. Videre syntes flere ledere at organiseringen medfører et større koordineringsbehov med andre avdelingsdirektører, og lederrollen blir videre oppfattet som mer flytende i teamorganiseringen enn i avdelinger hvor en benytter seksjoner.

Nedenfor følger en oppsummering av de beskrevne fordelene og utfordringene tilknyttet teamorganisering (Tabell 3):

Fordeler	Utfordringer
<ul style="list-style-type: none"> - Skaper trivsel, informasjonsflyt og samarbeid - Fleksibel ressursallokering - Mindre sårbarhet og økt utnyttelse av personell med generell kompetanse - Helhetlig avdelingstankegang - Delvis fokus på mellommenneskelige trekk ved lederrollen 	<ul style="list-style-type: none"> - Hyppig møtevirksomhet - Mangel på tydelig ansvars- og tilsynsfordeling - Redusert effektivitet, tydelighet og forutsigbarhet - Ledere (og ansatte) involveres i for mange saker - Økt koordineringsbehov tilknyttet allokering av ressurser mellom lederne - Tvetydig begrepsapparat

Tabell 3 Oppsummering av funn tilknyttet teamorganisering

5.2 Innslag av prosjektorganisering

Team anvendes som nevnt tidligere både for å håndtere varige og midlertidige oppgaver, og representerer således både den permanente arbeidsformen som beskrevet i forrige delkapittel og tidsavgrenset arbeid i prosjektteam. I denne delen vil jeg utelukkende presentere funn relatert til informantenes uttalelser omkring bruken og gjennomføringen av prosjekter i departementene, samt deres synspunkter tilknyttet prosjektlederrollen. Denne lederrollen ble i flere tilfeller besatt av avdelingsdirektører, og dette gjør det spesielt interessant å undersøke temaet.

5.2.1 Bruken og gjennomføringen av prosjekter

Prosjekter ble overordnet beskrevet som noe man gjennomførte for å håndtere tidsavgrensede oppgaver i departementene. Avdelingsdirektørene så dermed ut til å ha en generell forståelse omkring hva arbeidsformen reelt sett innebar. Et interessant funn er imidlertid at enkelte informanter også brukte begrepene *utvalg* og *arbeidsgruppe* for å beskrive tilsvarende aktiviteter. En avdelingsdirektør påpekte at lederne og ansatte vanligvis forstod forskjellen på disse, men:

«...at man i dagligtalen kanskje blander litt, det hører jeg» (Avdelingsdirektør 11)

Enkelte uttalte videre at de konsekvent benyttet begrepet arbeidsgruppe i stedet for prosjekt for å løse enkeltoppgaver. Mellomlederne ble i de fleste intervjuene spurt eksplisitt om forskjellene mellom spesielt arbeidsgruppe og prosjekt. Et par ledere nevnte her at man brukte prosjekter

når man håndterte relativt store oppgaver, og arbeidsgrupper for mindre oppgaver. Intervjuene tydet imidlertid på at benevnelsene var sterk overlappende. Dette kan være uheldig for mellomlederne ettersom man etablerer et tvetydig begrepsapparat, og i forlengelsen av dette kan det oppstå misforståelser og ulik arbeidsgjennomføring. Liknende utfordringer ble også beskrevet omkring teamorganisering i delkapittel 5.1.1. Informanten sitert nedenfor beskrev forskjellene mellom de prosjektrelaterte begrepene på følgende måte:

«Ikke nødvendigvis så mye forskjell på det [prosjekt og arbeidsgruppe]» (Avdelingsdirektør 11).

Prosjektarbeidsformen ble gjerne brukt om organiseringen og gjennomføringen av oppgaver som ofte hadde et relativt langt tidsperspektiv, eksempelvis ett år. Andre oppgaver som ble håndtert som et prosjekt kunne også være av en mer midlertid natur. Informantene fortalte videre at prosjekter ble brukt for å organisere mye av det tverrfaglige arbeidet som krysset organisatoriske grenser for de ulike enhetene og departementene på hensiktsmessig måte. Samtidig benyttet man denne arbeidsformen til å håndtere enkeltoppgaver innenfor hver enkelt enhet. Enkelte informerte videre om at de ikke benyttet prosjektarbeid i stor grad i deres enhet, men disse avdelingene var i et klart mindretall.

Det kom frem at praksis for organisering og regler for gjennomføring av arbeidet kunne være svært varierende. Noen store prosjekter bar preg av sterk formalisering og lederforankring, mens de fleste andre prosjekter ble iverksatt og gjennomført basert på ledernes skjønn. Dette gjaldt både i forhold til hvilke medarbeidere og ledere som ble utvalgt til å henholdsvis delta i og lede prosjektet, og hvordan selve gjennomføringen ble utført. Flere avdelingsdirektører uttalte at prosjektene var preget av dårlig oppfølging og manglende retningslinjer for gjennomføring. Det var tydelig at mangelen på formelle retningslinjer for arbeidet var utfordrende for mellomlederne. Opprettelsen av slike generelle beskrivelser omkring formålstjenlig prosjektgjennomføring så ut til å være vanskelig. Dette skyldes at prosjekter ble brukt for å håndtere flere ulike typer oppgaver kjennetegnet av forskjellige tidshorisonter, omfang, antall deltakere og saksområder. Ut fra informantenes uttalelser syntes det likevel nødvendig å lage styringsdokumenter som muliggjør en viss grad av standardisering og forutsigbarhet i prosjektgjennomføringen. Dette virkemiddelet kan bidra til at arbeidet når sine mål og gjennomføres innenfor gitte rammer. Avdelingsdirektørene påpekte de overnevnte momentene på følgende måte:

«...man er ganske dårlig på å prosjektorganisere i departementet. Det vi jeg si. Det er på et vis.. for det første teller man ikke timer i departementet. Altså tidsbruk er et fleksibelt og flytende begrep [...] her blir det litt sånn at jaja, vi jobber 20% på det. Jeg tror ingen noen gang sjekker om prosentene på disse menneskene går opp» (Avdelingsdirektør 4).

En informant beskrev iverksettelsen og gjennomføringen av prosjekter på følgende måte:

«I vår avdeling tror jeg det er nokså skjønnsmessig.. [...] vi gjør det veldig etter hodet altså, vi følger ikke bestemte skjemaer» (Avdelingsdirektør 8).

Videre påpekte en informant at deltakelse i prosjekter, på samme måte som tidligere beskrevet omkring arbeid i flere team, kunne føre til tidsskvis for prosjektdeltakerne. Medarbeiderne hadde som regel oppgaver i to eller flere grupper i tillegg til å delta i ulike prosjekter. Dette kunne føre til at man ikke fikk tilstrekkelig tid til å arbeide med sine daglige oppgaver i basisstrukturen samtidig som man skulle ivareta ansvaret man hadde i prosjektet. Praksisen medførte følgelig både skvis rundt oppgavene som skulle løses og tiden man hadde til rådighet for den enkelte ansatte og leder. En informant beskrev dette slik:

«Du kan ofte bli i skvis mellom prosjektet og andre oppgaver» (Avdelingsdirektør 11).

Det kom også tydelig frem at rapporteringslinjene i prosjekter av en viss viktighet og størrelse fulgte departementets hierarkiske linje uavhengig av hvordan prosjektet ble organisert. Årsaken til dette var at statsråden satt med ansvaret for alt arbeidet som ble utført i departementet, og dette fikk konsekvenser for gjennomføringen og ledelse av prosjektene. Oppgavene ble løst som prosjekter hvor ansatte fra ulike deler av organisasjonen samarbeidet, men rapporteringen og kommunikasjonen foregikk fremdeles i den hierarkiske linjen opp til departementsråden og politisk ledelse. Det ble videre ikke opprettet noen styringsgruppe som kunne bidratt til å støtte prosjektlederen, og sikret en hensiktsmessig oppgavegjennomføring for slike prosjekter i departementene. Momentene over illustreres ved en av informantenes uttalelse:

«...så er det sånn at linje alltid trumfer prosjektorganisering her. Og det kan du si er spesielle forhold i departementene særlig da [...] i departementene er det veldig spesielle forhold knyttet til statsrådsansvaret. Så det må på en måte være et veldig ansvar på hvert nivå for at ting er skikkelige. Men det gjør jo også at det å være prosjektleder her ikke nødvendigvis er så enkelt» (Avdelingsdirektør 4).

5.2.2 Prosjektlederrollen

Prosjektlederrollen ble i all hovedsak oppfattet som en uformell lederrolle av avdelingsdirektørene i departementene. Enkelte mente derimot at prosjektlederen hadde en formell lederstilling dersom han eller henne hadde ansvar for prosjektets ressurser. Flere prosjekter ble som tidligere nevnt iverksatt uten en formell utlysning over hvem som skulle delta eller inneha lederrollen for oppgavegjennomføringen. Ut fra intervjuene så det følgelig ut som at utvalgsprosessen i stor grad ble preget av tilfeldighet. Prosjektlederrollen kunne ofte tilfalle avdelingsdirektøren, og det ble nevnt at den enkelte lederen deretter valgte medarbeidere som han eller hun følte kunne håndtere oppgaven. På den ene siden kan dette føre til at man får et prosjektteam bestående av kompetente ansatte med gode forutsetninger for å håndtere oppgaven på en god måte. På den annen side vil potensielt egnede ledere og medarbeidere gå glipp av muligheten til å delta i prosjektet ettersom utvelgelsen blir gjort uannonsert. En av informantene i departement A beskrev prosessen på følgende måte:

«..i noen prosjekter i departementet så lyser man ut et prosjekt, og har en egen stilling som prosjektleder og sånt. Men det er ikke nødvendigvis sånn. Så det er ikke noen veldig faste retningslinjer for det, men her i avdelingen diskuterer vi oppdrag fra oppdrag» (Avdelingsdirektør 5).

Enkelte av informantene uttalte at prosjektlederrollen kunne være en krevende lederrolle. Dette skyldes først og fremst at lederen måtte lede og håndtere ansatte fra andre enheter som kun jobbet i prosjektet på deltid, samtidig som man manglet tilgang til personalvirkemidlene som en personalleder i et team/seksjon hadde. I tillegg til dette var også det overnevnte tidsskviset problematisk. Rollen krevde dermed at man evnet å motivere medarbeiderne til å yte innsats for å løse oppgaver som kom i tillegg til deres daglige arbeid. På denne måten ble prosjektledelse også sett på som et viktig verktøy for å utvikle lederegenskapene til overordnede. En avdelingsdirektør beskrev rollen på følgende måte:

«jeg synes jo prosjektlederrollen fordrer mer en type fingerspitzgefühl for utøvelsen av ledelse. Nettopp fordi du ikke eier ressursen. Så folk må ha lyst til å levere, ikke sant. Når de har sine andre jobber i tillegg, eller andre oppgaver. Og det er ikke alltid at det å få fremdrift i et prosjekt når du ikke er personalleder.. ja, det utfordrer deg mye mer» (Avdelingsdirektør 7).

Lederens synspunkt var altså at rollen var utfordrende, og at man måtte ha en spesiell teft eller intuisjon for å utøve god ledelse i prosjekter. Her ble også evner til å håndtere personellet nevnt,

hvor det kom frem at det kunne være vanskelig å legitimere lederens autoritet i en slik uformell lederrolle. Informantenes uttalelser tyder på at prosjektlederens formelle myndighet og autoritet ble oppfattet som uklare i departementene. Dermed krevde rollen at man besittet spesifikke ferdigheter for å skape gode resultater. Den samme avdelingsdirektøren utdypet dette poenget slik:

«...legitimiteten kan liksom bli stilt litt spørsmålstegn med. Og det er vanskelig å møte motstand. Du har lite verktøy rett og slett. Så det er mer myke skills som skal til for å få det til» (Avdelingsdirektør 7).

5.2.3 Oppsummering av funn

Momentene nevnt ovenfor viser at prosjekter ofte benyttes når man skal gjennomføre tverrfaglig arbeid eller øvrige oppgaver innad i enheten. Begrepsbruken omkring denne arbeidsformen fremstår imidlertid uklar for enkelte informanter. Det kommer frem at departementene har et klart forbedringspotensiale når det gjelder gjennomføringen og oppfølgingen av prosjekter. I tillegg vil rapporteringen i større prosjekter foregå i den hierarkiske linjen ettersom departementsråden alltid sitter med det endelige politiske ansvaret, uavhengig av prosjektets organisering. Videre ble det uttalt at utvelgelsen av prosjektleder og øvrige medlemmer ofte gjennomføres uten noen form for utlysning i departementene. Det ble også vist hvordan prosjektlederrollen blir oppfattet som utfordrende av enkelte avdelingsdirektører. Dette handler i stor grad om at lederne hverken eier ressursene eller har personalvirkemidlene som er tilgjengelig for en personalleder, samtidig som de ansatte primært arbeider innenfor andre enheter. Samtidig gir dette mellomlederne en mulighet til å utvikle sine lederferdigheter.

Nedenfor følger en oppsummering av de beskrevne fordelene og utfordringene tilknyttet prosjektarbeid (Tabell 4):

Fordeler	Utfordringer
<ul style="list-style-type: none"> - Hensiktsmessig måte å håndtere tidsavgrensede tverrfaglige og avdelingsinterne oppgaver som skiller seg ut fra daglig drift - Prosjektlederrollen er et egnet verktøy for å utvikle gode lederegenskaper 	<ul style="list-style-type: none"> - Tvetydig begrepsapparat - Departementene mangler formelle retningslinjer for hvordan man skal gjennomføre prosjekter - Rapporteringen foregår i den hierarkiske linjen, ikke i prosjekt - Fører til skvis mellom oppgaver i basisstrukturen - Prosjektets overordnede leder ansatte som primært arbeider i andre enheter - Prosjektlederens formelle autoritet fremstår som uklar

Tabell 4 Oppsummering av funn tilknyttet prosjektarbeid

5.3 Enhetlig ledelse utfordres

Teamorganisering og prosjektarbeid medfører som vist ovenfor flere fordeler som kan være gunstige for departementene. En konsekvens av å innføre slike flatere strukturer vil imidlertid vanligvis være at prinsippet om enhetlig ledelse brytes. Årsaken er at flere overordnede fører tilsyn med den enkelte ansatte som deltar i ulike team og prosjekter, og dermed fordeles personal- og oppgaveansvaret for medarbeideren på flere ledere. Nedenfor presenteres funn relatert til enhetlig ledelse i departementene. I det følgende vil jeg først presentere forskjellene tilknyttet dette prinsippet i seksjons- og teamorganiserte enheter. Dette gjøres for å fremheve funnet av mangel på enhetlig ledelse i den flatere strukturen. Deretter fokuserer jeg på hvilke utfordringer ledelse av medarbeidere plassert i flere ulike enheter medførte for avdelingsdirektørene i en slik struktur. Jeg har i denne sammenhengen foretatt et analytisk skille mellom lederens personal- og oppgaveansvar i analysen av enhetlig ledelse for å kunne belyse prinsippet på en presis måte.

5.3.1 Forskjeller mellom prinsippet om enhetlig ledelse i seksjoner og team

Det ble poengtert av flere avdelingsdirektører i seksjonsbaserte enheter at den enkelte leder både satt med personal- og oppgaveansvaret for en relativt fast gruppe mennesker plassert i én seksjon. Her kunne man også låne ut ansatte til andre seksjoner dersom det var behov, men i utgangspunktet var de ansatte stasjonert i en fast enhet. Videre kunne avdelingsdirektørene også

fungere som prosjektleder. Konsekvensen av å ha en slik struktur var at avdelingen opererte med tydelig definerte ansvarsområder og inndelinger av myndighet, og dette bidro til å øke kvalitetssikringen i og tydeligheten av linjen. Dette ble fremhevet som et sentralt moment i departementene. En informant beskrev ansvarsinndelingen slik:

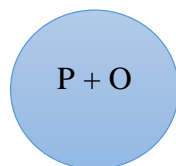
*«...så har hver seksjonsleder det faglige og personalmessige ansvaret for alle i sin seksjon»
(Avdelingsdirektør 2)*

På den annen siden fortalte informantene i flatere strukturerte teambaserte enheter at medarbeiderne arbeidet i to eller flere grupper, og man hadde videre mulighet til å bytte team etter en viss tidsperiode dersom dette var ønskelig. Samtidig hadde avdelingsdirektørene ansvar for ett eller to team, i tillegg til å lede enkelte prosjekter. I praksis fungerte det som regel slik at lederne hadde personalansvar for en gruppe ansatte som både arbeidet innenfor det som kan betegnes som et basisteam og et støtteteam. I tillegg hadde man oppgaveansvar for «sine» ansatte når de jobbet i ens eget team og for øvrige medarbeidere som kom fra andre enheter. Dette var en situasjon som enkelte informanter trivdes bedre med enn andre ettersom linjene ble mindre tydelige. Ekspedisjonssjefen kunne i enkelte uklare tilfeller bestemme hvilke ledere som skulle ha ansvaret for bestemte ansatte. En informant forklarte inndelingen av personal- og oppgaveansvar i teamene på følgende måte:

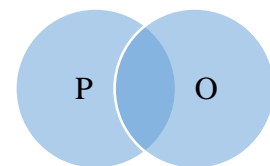
«Jeg har personalansvar for ni personer. Og så har jeg vel ca. fire eller fem som jeg har et faglig ansvar for, støtteteamansvar da. [...] De fleste jeg har personalansvar for de har også noen oppgaver i andre team (Avdelingsdirektør 8).

Teamorganiseringens inndeling i personal- og oppgaveansvar kan illustreres ved hjelp av figurene nedenfor:

Seksjonsorganisering:



Teamorganisering:



Figur 10 Inndeling av personal- og oppgaveansvar

«P» står her for personalansvar, og «O» for oppgaveansvar. Overlappingen mellom sirklene viser graden av enhetlig ledelse i de undersøkte avdelingene. I seksjonsorganiserte avdelinger ville det som nevnt ovenfor vanligvis være full overlapp mellom avdelingsdirektørens ansvarsområder (vist med P + O). I teambaserte enheter ville disse ansvarsområdene kun være delvis overlappende. Avdelingsdirektørene kunne dermed ha personalansvar og oppgaveansvar

for den enkelte underordnede når han eller hun arbeidet i personallederens enhet (*P & O*). Dette representerer det overlappende området i figuren ovenfor. Samtidig kunne mellomledere ha oppgaveansvar uten personalansvar (*O uten P*) når den ansattes basistilhørighet var i en annen gruppe (personalansvaret lå da hos den ansattes «faste» leder). Dette illustreres ved høyre sirkel av figuren vist under teamorganisering. Til slutt vil lederen måtte ivareta personalansvar uten å ha oppgaveansvar (*P uten O*) når medarbeideren med basistilhørighet i denne lederens team arbeidet innenfor en annen enhet (da hadde det andre teamets leder oppgaveansvaret for den underordnede). I figuren tilknyttet teamorganisering ovenfor vises dette ved den venstre sirkelen. Dette betød at lederne måtte ivareta ulike ansvarsområder for et gitt sett av ansatte i «sitt» eller «sine» (i tilfeller der man overså flere) grupper. Inndelingen kunne dermed være kompleks, spesielt ettersom ansatte arbeidet i flere team samtidig samt at man fokuserte på å rullere medarbeiderne deltakelse i ulike team over tid.

Avdelingsdirektørene som ledet prosjekter hadde i de fleste tilfeller utelukkende et oppgaveansvar for prosjektets gjennomføring, uavhengig av organisasjonsformen i avdelingen. Personalansvaret ble dermed vanligvis ivaretatt av mellomlederen i basisstrukturen, med unntak av enkelte store prosjekter.

5.3.2 Utfordringer knyttet til mangel på enhetlig ledelse i flatere strukturer

Flere avdelingsdirektører pekte på ulike utfordringer knyttet til at man som leder kunne ha ansvar for ulike enheter og ansatte, og dermed oppsplittede ansvarsområder. Det generelle synspunktet så ut til å være at både lederne og medarbeiderne i flatere strukturer opplevde ansvarsinndelingen og grenseflatene som uklare. Som beskrevet over varierte lederens ansvarsområder mellom de ansatte; noen ganger var avdelingsdirektøren personalleder, andre ganger hadde mellomlederen kun oppgaveansvar, og noen ganger måtte den overordnede ivareta begge ansvarsområdene. Organisasjonsstrukturen medførte dermed at den enkelte kunne miste oversikten over hvilke personer de skulle forholde seg til. Nedenfor beskrives spesifikke utfordringer tilknyttet situasjoner der lederen må ivareta oppgaveansvaret uten personalansvaret (*O uten P*), og håndtere personalansvaret uten oppgaveansvaret (*P uten O*). I tillegg beskrives en øvrig lederutfordring tilknyttet behov for koordinering.

I situasjoner der lederrollen innebar oppgaveansvar uten personalansvar (*O uten P*), kunne avdelingsdirektørene oppleve det som utfordrende å gi gode tilbakemeldinger til den enkelte medarbeideren. Grunnen til dette var at det var vanskelig å vite nøyaktig hvordan man skulle håndtere fordelingen av lederfunksjonene mellom de ulike mellomlederne. Dette gjaldt spesielt

i situasjoner der lederen måtte korrigere andre ansattes arbeid. Når man hadde ansatte «på lån» fra andre enheter var det i enkelte situasjoner uklart hvorvidt avdelingsdirektøren med oppgaveansvaret skulle gi tilbakemelding og justere medarbeiderens arbeid, eller om dette var personallederens ansvar. Dette synes å stamme fra teamorganiseringens oppsplittelse av ledernes ansvarsområder, og medfølgende brudd på enhetlig ansvar, samt mangel på tilstrekkelig kommunikasjon mellom de overordnede. Poenget kan illustreres ved uttalelsene nedenfor:

«..personalansvaret ligger hos meg, men hvis en [ansatt] gjør en dårlig jobb så må en på et tidspunkt justere det, og da er det jo ikke mitt ansvar å fortelle at du må gjøre sånn og sånn, for dette er jo arbeidsoppgaver som ligger utenfor mitt team.. Det ligger i det andre teamet. Så det er en grensegang som kan være litt uklar (Avdelingsdirektør 10).

I denne forbindelsen uttalte en avdelingsdirektør at det både var:

«..noen ansatte som synes det er forvirrende at de ikke alltid vet [hvilken leder de skal forholde seg til] (Avdelingsdirektør 8).

og ledere som opplevde at:

«..da blir det mindre oversiktlig når man er i flere team, for leder å passe på» (Avdelingsdirektør 8).

I forlengelsen av det overnevnte påpekte en av lederne at denne måten å organisere enheten på kunne være uheldig for de ansattes arbeidssituasjon. Avdelingsdirektøren fortalte at det var utfordrende å ivareta personalansvaret på en god måte når man i liten grad hadde mulighet til å observere «sine» ansattes arbeidsinnsats. Dette representerte en utfordring i situasjoner der mellomlederen hadde personalansvar uten oppgaveansvar (*P uten O*). Medarbeiderne kunne dermed oppleve usikkerhet omkring forholdet mellom innsats og belønning. Man fryktet at lønnen ikke reflekterte den nedlagte innsatsen, ettersom lederen med personalansvaret manglet tilstrekkelig informasjon om arbeidet som ble utført i andre enheter. Problemet angår først og fremst medarbeiderne, men den negative konsekvensen for lederne vil være faren for at medarbeidernes motivasjon og innsats reduseres over tid. Dette var i kontrast til seksjonsorganiserte enheter. Her hadde man en gruppe ansatte som forholdt seg til en leder, hvor den overordnede hadde god oversikt over hvilke aktiviteter som ble utført.

«...så sitter de [ansatte] i to team hvor det er forskjellige avdelingsdirektører som har ansvar for disse teamene egentlig. Slik at den som har personalansvar for dem ser ikke mye av jobben de gjør, og vet ikke hvor godt de jobber. Og kan si lite relevant, og kan ha en dårlig diskusjon i medarbeidersamtaler. De frykter at innsatsen de gjør ikke blir reflektert i lønnen over tid. Pulverisering av leder-medarbeiderstrukturen» (Avdelingsdirektør 2).

Et annet øvrig moment som ble trukket frem av enkelte informanter var at behovet for samkjøring med andre ledere økte når den enkelte overordnede og ansatte arbeidet innenfor flere enheter. Dette poenget ble også beskrevet i delkapittel 5.1.1, men det synes hensiktsmessig å belyse dette kort i denne delen også. Vi ser igjen at praksisen omkring fleksibel utnyttelse av ressurser var en kilde til diskusjon og behov for koordinering. Dette så ut til å forsterkes av at lederen i noen situasjoner var personalleder, oppgaveleder, eller begge delene. En konsekvens av det overnevnte så ut til å være at man måtte bruke mye tid på å finne gode løsninger knyttet til plasseringen av medarbeiderne i ulike team. En avdelingsdirektør uttalte blant annet følgende:

«...det vi bruker ganske mye tid på, og det vi må bruke mye tid på, er der hvor du har folk som må dele ressurser på to team og i realiteten to ledere, da har du en med personalansvar og to med oppgaveansvar, så har du selvfølgelig alltid potensiale for en diskusjon omkring hvordan man bruker den ressursen som person nr. seks [et eksempel] er» (Avdelingsdirektør 6).

Nedenfor følger en oppsummering av de beskrevne utfordringene tilknyttet mangel på enhetlig ledelse (Tabell 5):

Utfordringer ved mangel på enhetlig ledelse
<ul style="list-style-type: none"> - Uklare ansvarsinndelinger og grenseflater - Vanskelig å gi tilbakemelding på «andre ledes» ansatte (<i>O uten P</i>) - Personallederne observerer i liten grad «sine» ansattes arbeidsinnsats (<i>P uten O</i>) - Økt behov for koordinering og kommunikasjon mellom lederne

Tabell 5 Oppsummering av funn tilknyttet mangel på enhetlig ledelse

5.3.3 Oppsummering av funn

Mine funn omkring enhetlig ledelse viser hovedsakelig to ting. For det første ser man klare forskjeller knyttet til ivaretagelsen av prinsippet om enhetlig ledelse mellom tradisjonelle seksjonsorganiserte og flatere strukturerte avdelinger. I den førstnevnte organiseringen var flertallet av enhetene baserte på prinsippet om enhetlig ledelse, hvor avdelingsdirektørene både

hadde personal- og oppgaveansvar for medarbeiderne i sin enhet. I team- og prosjektbaserte avdelinger kom det frem at disse ansvarsområdene ble oppsplittet ettersom avdelingsdirektørene hadde ansvaret for medarbeidere som deltok i minst to team samt eventuelle prosjekter, hvor lederne måtte ivareta personal- og oppgaveansvar for ulike medarbeidere. Det andre funnet handler om at flere teamorganiserte mellomledere og ansatte opplevde mangelen på enhetlig ledelse som utfordrende. Årsakene til dette var først og fremst at ansvarsinndelingen og grenseflatene mellom disse syntes å være uklare. Videre kunne det være vanskelig å vite hvordan fordelingen av ansvaret påvirket håndteringen av ansatte fra øvrige enheter og oversikten over sine egne ansatte. I tillegg måtte man også bruke mer tid på å koordinere bruken av personellet med andre ledere.

5.4 Dilemmaer ved delegering

Implementeringen av flatere strukturer vil ofte påvirke hvordan lederne fordeler oppgaver og myndighet til sine underordnede. Noen avdelingsdirektører fremhevet innføringen av teamorganiseringen som et virkemiddel for å delegerer myndighet til medarbeidere, og hevdet videre at seksjonsorganiseringen kunne være et hinder for dette. Andre informanter forklarte at arbeid ble delegert uavhengig av organisasjonsform. Synspunktene og oppfattelsene omkring delegering var altså varierende mellom de ulike avdelingsdirektørene. I det følgende vil delegering presenteres ved å se på generelle særtrekk ved statlige departementer, samt fordeler og utfordringer tilknyttet fraværet og bruken av delegering.

5.4.1 Særtrekk ved delegering i statlige departementer

I denne studien er det viktig å presentere informantenes beskrivelser omkring særtrekkene ved delegering i statlige departementer, ettersom dette bidrar til å skape en større forståelse av de kontekstuelle mekanismene som påvirker tildelingen av ansvar og oppgaver til underordnede.

Alle informantene fortalte at de delegerte arbeid til sine medarbeidere i en eller annen form. Graden av delegering så derimot ut til å variere mellom ulike ledere, enheter og politikkområder. I tillegg fortalte blant annet en informant at lederen ville utgjort en flaskehals i systemet dersom den overordnede måtte vurdere alle enkeltsaker. Det hadde hverken lederen eller avdelingen kapasitet til, og dermed var det nødvendig å overlate ansvaret til underordnede i enkelte tilfeller. Samtidig opplyste flere avdelingsdirektører at det ikke var mulig å desentralisere myndigheten i departementer i like stor grad som i privat virksomhet. Som tidligere nevnt omkring prosjektarbeid i delkapittel 5.2.1 handlet dette i stor grad om at

statsråden hadde et særskilt ansvar for alt arbeid som ble utført i det respektive departementet. Det politiske systemet stilte strenge kvalitetskrav og behov for sentralisert myndighet. Dermed var det ikke mulig å delegere det endelige ansvaret til medarbeidere i seksjonen eller i teamet i viktige saker. Et gjentakende poeng i flere av intervjuene var følgelig at departementene i utgangspunktet alltid ville være byråkratiske av natur, uavhengig av hvilken organisasjonsform det enkelte departement valgte å implementere i organisasjonen. Man kunne gi oppgaver til medarbeiderne, men ikke formell myndighet i noen stor grad. På spørsmål omkring hvor mye arbeid som ble delegert i departementet svarte en avdelingsdirektør:

«Alt arbeidet delegeres jo til medarbeidere, men beslutningsmyndigheten delegeres jo ikke. Det er jo på mange måter forskjellen mellom et politisk system og mange andre systemer, at all myndighet ligger hos statsråden» (Avdelingsdirektør 6).

Byråkratiets grunnleggende tilstedeværelse i departementene fikk konsekvenser for hvordan arbeidet ble utført, både for medarbeidere og ledere. Et fremtredende element som ble påpekt i denne sammenhengen var økt organisatorisk behov for kontroll i alle ledd. Selv om teamorganiseringen skulle legge forholdene til rette for mer delegering, var det tydelig at det sterke behovet for å kvalitetssikre arbeidet som ble utført nedover i organisasjonen satt klare begrensninger for hvor mye medvirkning som kunne benyttes. Denne praksisen gjaldt det meste av arbeidet som ble utført i avdelingene, med unntak av rutinepregede saker. Den samme informanten utdypet dette på følgende måte:

«Så det er egentlig et litt vanskelig spørsmål å besvare i et politisk system, for egentlig så er det ingen myndighet som delegeres. Ikke i viktige spørsmål. For da er det alltid statsråden som tar beslutningen. Statsråden er uansett alltid ansvarlig» (Avdelingsdirektør 6).

Dette ble også poengtert av en annen informant. Her ble det fremhevet at det politiske systemet innebar at du hadde den viktigste kunden over deg (statsråden), og videre at systemet dermed medførte strenge krav for arbeidet som ble levert. Mellomlederne fikk oppgaver som berørte flere nivåer i organisasjonen, og man måtte ha mulighet til å bringe sakene opp til departementsråden dersom det var nødvendig. Dette førte til at lederne opplevde et stort ansvar for å sikre at oppgavene ble løst på en god måte i avdelingen. Konsekvensen av dette er at man i praksis delegerte mindre arbeid enn det som kan være formålstjenlig.

«..vi er i et departement hvor vår mest krevende kunde er på toppen, og da er det mye saker som går oppover i systemet. Og der opplever jeg at vi som mellomledere må kunne ta saker helt

opp. Vi kan da ikke uten videre delegere det til noen medarbeidere i teamet. Vi kan prøve å gjøre det altså, men da føler vi veldig på det ansvaret at det blir riktig kvalitet hele veien (Avdelingsdirektør 8).

5.4.2 Delegering og hierarkiske nivå

Av det overnevnte er det tydelig at delegering representerer et komplisert tema i et politisk system. Selv om de subjektive oppfattelse omkring bruken av medvirkning varierte mellom enkelte av informantene, viste intervjuene få klare systematiske forskjeller i graden av delegering mellom de ulike organisasjonsformene. En av årsakene til dette kan være at antallet hierarkiske nivåer var uavhengig av hvilken organisasjonsform den enkelte avdeling benyttet. Dette vil igjen være en konsekvens av at departementene er grunnleggende byråkratiske. Alle informantene ble i løpet av intervjuene spurt om hvor mange hierarkiske nivåer deres departement hadde. Noen informanter påpekte at organisasjonen bestod av tre hierarkiske nivåer ettersom de ikke anså teamet eller seksjonen som et selvstendig nivå. De fleste avdelingsdirektørene var imidlertid enige om at det var fire nivåer i departementene (i tillegg til politisk ledelse med statsråden i spissen); departementsråd, ekspedisjonssjef, avdelingsdirektør/seksjonssjef og medarbeidere i team eller seksjoner. Forskjellene mellom de to organiseringene så i stor grad ut til å være at medarbeiderne i de flatere strukturerte teamorganiserte enhetene hadde «en åpen dør» til sjefen, og at ulike ansatte kunne utføre arbeidsoppgavene til andre ved behov.

«...men for medarbeiderne er det mer likestilt, det er flatere, det er lettere å gå inn der nå, det er lettere å snakke med hvem du egentlig vil uten at det her er sånn "nei, det må du ikke gjør, da får du smekk på fingrene"» (Avdelingsdirektør 10).

Strukturen representerte dermed noe annet enn at man hadde færre hierarkiske nivåer i departementene og deres avdelinger. Den flatere strukturen ble altså forstått som en endring i tankesett og arbeidsmåte, heller enn en reell strukturell endring av enkelte informanter, noe som tyder på en delvis implementering av flatere organisasjonsformer. Dette vil bli diskutert videre i kapittel 6.1.

«...sånn som vi jobber så har vi en ganske flat struktur» (Avdelingsdirektør 3).

Analysen av de empiriske momentene beskrevet ovenfor i delkapittel 5.4.1 og dette delkapittelet kan følgelig bidra til å forklare hvorfor bruken av delegering fremstår relativt lik i de to organisasjonsformene.

5.4.3 Fordeler og utfordringer

Noen av de mest sentrale fordelene ved å delegerer deler av arbeidet til medarbeiderne var at dette motiverte ansatte og skapte trivsel i arbeidet. Det var tydelig at informantene betraktet delegering og empowerment av medarbeiderne som et sentralt virkemiddel for å oppnå dette. Medvirkningen bidro i forlengelsen av dette til å generere gode resultater i organisasjonen. I tillegg kom det frem at flere av enhetene i departementene arbeidet med oppgaver av en ren driftsmessig natur, og her var det viktig med delegering for å motvirke høy turnover over tid. En avdelingsdirektør fremhevet videre hvordan medarbeiderne vokste gjennom å bli tildelt ansvar:

«Få folk til å være motiverte og ha det bra på jobb, og dermed yte godt.. Og dermed så har jeg også veldig tro på delegerende ledelse, fordi det vokser folk på og trives bedre» (Avdelingsdirektør 2).

I løpet av intervjuene ble det også fremhevet flere utfordringer både knyttet til fraværet og bruken av delegering. Det førstnevnte henger tett sammen med funnene presentert ovenfor, hvor det ble vist at det politiske systemet setter begrensninger på hvor mye arbeid og myndighet som kan delegeres til medarbeiderne. Følgelig var en utfordring at det i praksis ikke var mulig å benytte ansattes medvirkning i den grad enkelte medarbeidere kunne ha sett for seg. En konsekvens av dette kan være at departementene ikke evner å tiltrekke seg ønsket arbeidskraft over tid. Samtidig tyder dette på at departementenes grunnleggende politiske system minimerer et av departementenes uttalte formål ved å innføre flatere strukturer, nemlig at man utnytter personalets kompetanse og ferdigheter på en god måte.

«jeg tror at dagens medarbeidere forventer å ha mye større ansvar enn det de da kan få i et departementsbyråkrati formelt sett» (Avdelingsdirektør 3).

Intervjuene avdekket en annen utfordring som var knyttet til anvendelsen av delegering, nemlig hvordan man som overordnet skulle balansere nærheten og avstanden til arbeidet i organisasjonen. Dette innebar også en avveining mellom å foreta hurtige avgjørelser selv eller benytte (mer tidkrevende) involvering av medarbeiderne for å fatte beslutninger. De ansatte kunne oppfatte lederen som en plage dersom man fremsto som en supersaksbehandler med liten avstand til arbeidet. På den annen side var det viktig å ikke trekke seg for langt bort fra oppgaveløsningen ettersom man hadde et ansvar for å være tilstede og etterspørrende.

«...det er et evig dilemma hvor mye du skal være hands-on og hands-off. Du får kritikk hvis du ikke er tydelig, synlig, flink til å bestille og etterspørre, men du kan også bli en pest og en plage hvis du er for tett etterspørrende. [...] så det er en evig balansegang» (Avdelingsdirektør 11).

Uttalelsen nedenfor viser videre hvordan aktiv bruk av delegering kunne påvirke mellomlederrollen negativt. Dette representerer en stor utfordring for den enkelte mellomleder:

«Dessverre er det jo slik at ledere blir ofte vurdert på hvor mye de kan selv, så når jeg sitter i møter med mine ledere igjen og ikke kan svare direkte fordi jeg delegerer så mye at jeg ikke kan detaljene selv, og ikke har med meg de ansatte der fordi det passer ikke, så er det en ulempe for meg og min karriere» (Avdelingsdirektør 2).

Avdelingsdirektøren opplevde dermed at bruken av delegering var negativt for sin egen ledersituasjon ettersom dette medførte lite detaljkunnskap om de ulike oppgavene og sakene. I slike situasjoner opplevde dermed lederen å motta en svakere vurdering fra sine overordnede. Den samme informanten beskrev dette nærmere:

«...så jeg som delegerer mye, jeg taper litt på det. Det er litt personlig trade-off. Men det fører jo til mer trivsel blant ansatte, men det går litt på bekostning av meg selv. Fordi ledere som kan alt og kan svare direkte på alle mulige finurlige spørsmål ovenfra, klart de får visse fordeler. Dessverre er det fortsatt slik. Selv om vi har en kultur for at vi skal delegerer» (Avdelingsdirektør 2).

Organisasjonens kultur og dens sterke fokus på medvirkning fra ansatte ble også nevnt av andre informanter. Deres uttalelser viser det jeg mener er et interessant funn angående delegering; mellomlederne kan bli «straffet» for å delegerer ansvar til ansatte, selv om organisasjonen har en kultur som fremhever en aktiv bruk av medarbeidernes kunnskap i arbeidet. Denne situasjonene medfører at mellomlederne står overfor to motstridende hensyn, hvor delegeringen fører til trivsel blant de underordnede, men samtidig går det utover lederen selv. Dermed ser det ut som det kun eksisterer en «vinner», enten den ansatte eller lederen. Denne praksisen representerer i realiteten et paradoks; innføringen av flatere strukturer skal legge forholdene til rette for å utnytte personalressursene på en god måte, men det politiske systemet og tilhørende krav tilknyttet sentralisert ansvar og kvalitet begrenser mulighetene for delegering. Samtidig har man en lederkultur som støtter opp omkring bruken av medvirkning fra ansatte, men denne praksisen kan være skadelig for mellomlederens personlige karriere.

Nedenfor følger en oppsummering av de beskrevne fordelene og utfordringene tilknyttet delegering (Tabell 6):

Fordeler	Utfordringer
<ul style="list-style-type: none"> - Virker motiverende på ansatte - Skaper trivsel - Bidrar til å generere gode resultater 	<ul style="list-style-type: none"> - Begrenset hvor mye arbeid som kan delegeres i departementene, og ansatte forventer mer ansvar - Avveiningen mellom nærhet og avstand til arbeidet - Kultur for delegering, men mellomlederne kan vurderes negativt av deres overordnede når man aktivt benytter delegering

Tabell 6 Oppsummering av funn tilknyttet delegering

5.4.4 Oppsummering av funn

De beskrevne funnene ovenfor handler overordnet om avdelingsdirektørenes synspunkter omkring bruken av medvirkning fra medarbeiderne. Det kommer frem at noen informanter delegerer mye, mens andre påpeker at det politiske systemet og statsrådets ansvar begrenser mulighetene for å tildele desentralisert myndighet. Intervjuene viser imidlertid ingen systematiske forskjeller mellom delegering i seksjoner eller team, noe som kan skyldes at departementene fremstår byråkratiske og at man opererer med like mange hierarkiske nivåer. Det ser derimot ut som at alle lederne benytter medvirkning i en eller annen form i sine enheter. Dette betraktes som et virkemiddel for å skape motivasjon, trivsel og god ytelse hos medarbeiderne. Utfordringene knyttet til delegering blir på den annen side beskrevet som; 1) medarbeiderne forventer ofte mer delegering enn det som er mulig i et departement, 2) den enkelte leder kan bli påvirket negativt dersom medvirkning benyttes i for stor grad. Dette kommer av at lederens mangel på detaljkunnskap blir vurdert negativt av avdelingsdirektørens overordnede, noe som står i strid med organisasjonens kultur, 3) balansegangen mellom å fatte raske beslutninger og involvere ansatte, samt balanseringen mellom nærhet og avstand til arbeidet, kan oppleves utfordrende for lederen. Disse funnene synes å være til dels gjeldene på tvers av organisasjonsstrukturer.

5.5 Fellestrekk på tvers av design-dimensjoner

Dette delkapittelet vil være delvis oppsummerende av tidligere belyste funn, og delvis beskrivende for nye overlappende elementer. Som nevnt i introduksjonen av kapittelet kunne flesteparten av funnene kategoriseres innenfor en av studiens fire design-dimensjoner. Intervjuene avdekket imidlertid enkelte elementer som gikk på tvers av dimensjoner. Disse vil i det følgende bli beskrevet nedenfor.

5.5.1 Avdelingene bestemmer selv hvordan de vil organisere seg

For det første kom det frem at departementene i stor grad lot den enkelte avdeling selv avgjøre hvilken organisasjonsform som skulle benyttes. Departementene hadde følgelig enkelte enheter hvor man opererte med en mer tradisjonell seksjonsorganisering, og noen basert på bruken av team og større fokus på prosjekt.

«Her velger hver avdeling og seksjon veldig selv hvordan de organiserer seg» (Avdelingsdirektør 2).

En avdelingsdirektør fortalte at det var vanskelig å forstå hensikten med en slik praksis, men at noe av grunnen kunne være tidligere fusjoneringer mellom ulike avdelinger og departementer hvor man ofte beholdt den opprinnelige strukturen innad i enhetene. En sentral utfordring som ble nevnt i denne sammenhengen var at lederen opplevde kommunikasjon og samarbeid med andre enheter som utfordrende. Grunnen var at oversikten over hvem som hadde ansvar for de ulike fagområdene og underenhetene ble oppfattet som uklar, og følgelig var det utfordrende å identifisere hvilke mennesker man skulle kontakte. Informanten fortalte også i denne sammenhengen at departementene manglet et digitalt oppslagsverk hvor lederen kunne skaffe seg oversikt over de ulike lederne og deres tilknyttede ansvarsområder. Det overnevnte synes å representere en uheldig praksis hvor det enkelte departement kan fremstå uoversiktlig for sine egne medarbeidere og brukere. Videre vil dette kunne føre til at arbeidet utføres på forskjellige måter innad i enhetene ettersom strukturen legger føringer for arbeidet. Ulikt organiserte avdelinger og underenheter vil dermed kunne utfordre oppnåelsen av samarbeid på tvers av enheter.

«Jeg skjønner ikke hvem som har ansvaret for hva. Noen grupper, og noen...ja. Nei, det er kjempevanskelig. Og så har vi heller ikke noen digitale ressurser hvor jeg liksom kan slå opp og si at den har ansvar for karriereveiledning for eksempel. Jeg aner ikke. Jeg må alltid spørre. Ja. Så det synes jeg er kjempevanskelig» (Avdelingsdirektør 4).

Ifølge Mintzberg (1979) vil standardisering og formalisering av arbeidet spille en sentral rolle for å regulere atferd og medarbeidernes rolleutførelse. Formaliseringen bidrar videre til å oppnå koordinering mellom ulike enheter. Ut ifra intervjuene synes det å være tydelig at departementenes praksis strider imot forfatterens litteratur. Dersom man etablerer en felles struktur og arbeidspraksis på tvers av enhetene øker sannsynligheten for at de overnevnte utfordringene vil bli mindre fremtredende.

5.5.2 Tvetydig begrepsapparat

Det andre overlappende funnet handler om at departementene benyttet et til dels tvetydig og upresist begrepsapparat omkring arbeidsformer og ledertitler. Generelt sett vil det være fordelaktig å opererer med en konsistent bruk av begreper, spesielt i tilfeller hvor man innfører nye organisatoriske prinsipper og strukturer. Deler av dette har blitt beskrevet omkring bruken av benevnelsene «grupper» og «team» i delkapittel 5.1.1, og om ulik anvendelse og forståelse av prosjektbegrepet i delkapittel 5.2.1. Disse enkeltlementene vil dermed ikke beskrives videre her, men jeg vil påpeke at bruken av forskjellige organisatoriske begreper kan gi ulik forståelse av arbeidsformene. I forlengelsen av dette kan arbeidspraksisen og resultatene variere mellom enhetene.

Begrepsbruken så videre ut til å gjelde for departementenes ulike lederroller og tilhørende titler. Dette handlet i all hovedsak om at disse organisasjonene benyttet et stort antall lederroller som i stor grad hadde overlappende ansvarsområder og benevnelser. Et eksempel på dette var bruken av *avdelingsdirektør* og *seksjonsleder*. Disse rollene innebærer at man både kan være leder for et team og en seksjon, og i de fleste avdelingene så titlene ut til å bety nøyaktig det samme. Noen informanter pratet imidlertid om disse som separate roller, men ingen kunne gi et konkret svar på hva det eventuelle skillet mellom disse var. Alle mellomlederne hadde tittelen *avdelingsdirektør*, og mange av lederne i departement A ble også kalt *seksjonsleder* uavhengig om de ledet seksjoner eller team. Informantene i avdeling X så derimot ut til å unngå bruken av *seksjonsleder* for å beskrive mellomlederen, men her kalte enkelte ledere seg for «*teamleder*» i tillegg til *avdelingsdirektør*. En informant uttalte følgende på spørsmål om det var forskjeller mellom titlene *avdelingsdirektør* og *seksjonsleder*;

«Nei, i min seksjon er det ikke det» (*Avdelingsdirektør 3*).

Ifølge flere av informantene var det ikke noen generell sammenheng med arbeidsoppgavene og ansvarsområdene tilknyttet departementenes ulike ledertitler (både de overnevnte og øvrige

roller). Dette bidro til å skape en mer uklar oversikt for lederne og øvrige ansatte. De teambaserte enhetene opererte blant annet med titlene teamkoordinator, teamleder, fagdirektør, fagansvarlig og avdelingsdirektør. Slike upresise ledertitler vil kunne medføre uklar rolleforståelse, spesielt ettersom intervjuene avdekket at mellomlederne ikke har noen formaliserte stillingsbeskrivelser. Dette kan ha stor betydning for hvor effektivt arbeidet blir. Uttalelsen nedenfor viser at titlene ikke stemmer overens med ansvarsområdene og oppgavene:

«Det er litt forvirrende med departementsverden altså. Hehe. Det er på en måte formelle titler som ikke helt stemmer med.. hvis man skulle skapt dette på nytt så ville man kanskje hatt litt andre titler» (Avdelingsdirektør 8).

En avdelingsdirektør forklarte at dette ble opplevd som frustrerende ettersom det førte til mangel på samsvar mellom lederens rolle og funksjon. Det var imidlertid vanskelig å endre dette ettersom titlene var knyttet til spesifikke lovbestemmelser. Departementene opererte som nevnt i kapittel 4 med *ekspedisjonssjef* som sjef for den enkelte avdeling, og *avdelingsdirektør/seksjonsleder* som leder for teamene og/eller seksjonene. Avdelingsdirektøren beskrev dette slik:

«Avdelingsleder er ekspedisjonssjefen. Det er jo en forferdelig tittel. Jeg har tatt dette opp mange ganger. Jeg vil ha samsvar mellom tittel, rolle og funksjon. Ekspedisjonssjefstittelen sier jo ikke en dritt. Men det er en tungrodd sak fordi det er altså en del av tjenestemannsloven, grunnloven. Så det er tungt å endre da [...] Så har vi avdelingsdirektørene som ikke er avdelingssjefer, for å gjøre bildet komplett. Men som er altså da seksjonsledere eller teamledere» (Avdelingsdirektør 11).

5.5.3 Departementene fremstår grunnleggende byråkratiske

Det tredje og siste funnet som går på tvers av enkelte design-dimensjoner handler om at departementene fremstår grunnleggende byråkratiske uavhengig av valgt organisasjonsform. Dette ble også belyst i forbindelse med delegering i delkapittel 5.4, hvor statsrådets ansvar i det politiske systemet ble trukket frem som en sentral årsak til bruken av sentralisert myndighet. Et fremtredende element som ble påpekt i denne sammenhengen var økt organisatorisk behov for kontroll. En annen avdelingsdirektør belyste det samme poenget ved å fokusere på overgangen fra seksjonsorganisering til teamorganisering. Her kom det frem at implementeringen av team medførte en utvikling omkring noen elementer, men at mye av den

tradisjonelle seksjonsorganiseringen fortsatt eksisterte. Dette er en nødvendig konsekvens av momentet nevnt ovenfor.

«Jeg oppfatter jo dette som veldig byråkratisk strukturert da, bortsett fra at vi har gruppeorganisering internt. Departementene er jo per definisjon veldig hierarkiske av både politiske, altså litt sånn formelle, årsaker. Statsråden har personlig ansvar ovenfor stortinget. Og det har litt konsekvenser. Du får litt kontrollbehov i strukturen som du ikke har i en del andre strukturer» (Avdelingsdirektør 5).

Det overnevnte vil kunne skape en spenning som lederne og medarbeiderne møter innenfor arbeidet i team og prosjekter, da behovet for kontroll virker begrensende både for ledernes formelle myndighet i de forskjellige enhetene, og for bruken av medvirkning fra ansatte.

5.5.4 Oppsummering av funn

Departementenes avdelinger benytter ulike organisasjonsstrukturer ettersom denne avgjørelsen delegeres til den enkelte ekspedisjonssjef. Dette medfører at tilretteleggelsen for god kommunikasjon og samarbeid med andre enheter vil kunne være krevende ettersom arbeidet ofte vil gjennomføres på forskjellige måter, og det er vanskelig å vite hvem man skal kontakte. Samtidig har det blitt vist hvordan informantene bruker flere ulike overlappende begreper både i en organisatorisk og en lederrelatert sammenheng på tvers av departementene. Ulike organisasjonsformer innad i departementene kombinert med et slikt tvetydig organisatorisk- og lederrettet begrepsapparat kan skape problemer, spesielt når relativt nye organisatoriske prinsipper har blitt innført. Konsistent språkbruk vil være fordelaktig i slike situasjoner. Til slutt viste intervjuene hvordan organisasjonene fremstår grunnleggende byråkratiske ettersom det politiske systemet medfører behov for sentralisert myndighet og strenge krav for kontroll og kvalitet. Dette kan skape spenning for lederne innenfor team- og prosjektarbeidet.

I dette kapitlet har jeg presentert sentrale funn tilknyttet mellomledernes utfordringer i flatere strukturer. Jeg vil i det følgende kapitlet beskrive de mest sentrale funnene i lys av teori.

6.0 Diskusjon

I dette kapittelet vil jeg diskutere de mest interessante empiriske funnene fra kapittel 5 og knytte dette opp mot tidligere forskning og teori. Målet med diskusjonen er å kunne besvare studiens problemstilling: *Hvordan utfordrer bruken av flatere strukturer mellomledere i statlige departementer langs dimensjonene; teamorganisering, prosjektarbeid, enhetlig ledelse og delegering?* Jeg har foretatt analytiske grep hvor flatere strukturer og tilhørende lederutfordringer undersøkes langs forskningsspørsmålets fire dimensjoner. Disse ble presentert i kapittel 2 og analysert i kapittel 5. Diskusjonen vil på samme måte struktureres ved hjelp av dimensjonene.

6.1 Teamorganisering

Kapittel 2.2.3.1 presenterte en firefeltstabell over kombinasjonene av og skillet mellom prosjekt og team. Det er hensiktsmessig å bruke denne inndelingen som et visuelt hjelpemiddel

		Prosjekt	
		Ja	Nei
Team	Ja		
	Nei		

Figur 2.1 (med skravering av relevant område): Firefeltstabell (teamdimensjon)

for å illustrere når jeg diskuterer teamdimensjonen (i dette delkapittelet), og når jeg diskuterer prosjektdimensjonen (delkapittel 6.2). Det førstnevnte markeres ved grå farge i figuren ovenfor.

Som beskrevet i kapittel 2 er det flere ulike utviklingstrekk som taler for å implementere flatere organisatoriske strukturer (Assmann & Hillestad, 2008). Disse bidrar til at både offentlige og private virksomheter erstatter eller supplerer de tradisjonelle byråkratiske organisasjonsprinsippene med strukturer basert på innslag av desentralisert myndighet, effektiv samhandling og fleksibilitet (Colbjørnsen, 2003; Hillestad, 2003; Jacobsen & Thorsvik, 2007). En sentral del av slike strukturer er anvendelsen av teamorganisering. I dette delkapittelet vil fokuset være på hvordan anvendelsen av team har utfordret mellomlederne i relevante avdelinger i departement A og B.

Jeg anser det imidlertid som hensiktsmessig å starte diskusjonen med en kartlegging av departementenes teamorganisering, etterfulgt av tilhørende kjennetegn omkring lederrollen. Strukturen varierer i enkelte tilfeller mellom departement A og B sine undersøkte flatere strukturerte avdelinger, men hovedtrekkene er overlappende. I kapittel 2 ble Assmanns (2008) figur over ulike organiseringsformer (Figur 3) presentert. Denne vil i det følgende bli brukt for å beskrive de teamorganiserte enhetenes struktur. Disse avdelingene kan i denne oversikten

hovedsakelig plasseres under en kombinasjon av «hierarkisk organisasjon» og «delvis teamorganisering». Samtidig eksisterer det enkelte elementer av «ren teamorganisering». Blant annet tilsvarer avdeling X' nyeste organisasjonskart (vist i delkapittel 4.1.2) forfatterens illustrering av ren teamorganisering. I tråd med Assmanns (2008) teori tilknyttet denne strukturen har avdelingen opprettet et lederteam som sitter med det overordnede ansvaret for styringen av oppgavene. Forfatteren påpeker imidlertid at teamene her skal være selvstyrte, men dette er ikke tilfellet i departement B, og svært sjeldent i departement A. Videre påpekes det i denne organiseringen at de formelle avdelingene vil legges ned, noe som ikke stemmer overens med departementenes struktur. Avdeling X opererer som nevnt tidligere med seks ulike avdelingsdirektører og en ekspedisjonssjef, hvor den sistnevnte sitter med det endelige ansvaret for resultatene som skapes. Gruppene er altså lederstyrte. Ansvaret følger her i departementets linje, hvor rapporteringen foregår nedenfra og opp. En slik ansvarsfordeling beskrives også i departement A sine flatere strukturerte avdelinger. Dette kjennetegner delvis teamorganisering. Samtidig beskriver delkapitlene 5.4.1 og 5.5.3 hvordan strukturen i utgangspunktet er grunnleggende byråkratisk selv i teambaserte enheter. Systemet medfører dermed at oppgaver fordeles og koordineres fra topp til bunn i hierarkiske linjer hvor rapporteringen foregår fra under- til overordnet (Assmann, 2008), hvor myndigheten er forankret hos ledelsen i departementene. Dette skyldes hovedsakelig at statsråden har det endelige ansvaret for alt arbeid som utføres i det politiske systemet. Ansvaret medfører strenge kontrollkrav og flere hierarkiske nivåer i organisasjonene. Dette vil jeg komme tilbake til i delkapittel 6.4. Vi ser dermed at avdelingene inneholder elementer av Assmanns tre ulike organiseringsformer.

Empirien viser tydelig at bruken av flatere strukturer påvirker departementene langs flere dimensjoner, samtidig som flere av trekkene ved den klassiske byråkratiske linjeorganisasjonen fortsatt er tilstedeværende i departementene. Blant annet er de tidligere omtalte vertikale styringslinjene og den sentraliserte myndigheten fortsatt tilstedeværende i organisasjonene selv om man har innført flatere strukturer. De aktuelle avdelingene i departement A og avdeling X i departement B har dermed ikke implementert en fullstendig flat struktur i litteraturens forstand. Hanevold et al. (2012, s. 4) viser at dette er et bevisst valg for å kunne ivareta statsrådets ansvarsområder på en hensiktsmessig måte. Rapporten skriver her «Organisering bør likevel ikke gå på bekostning av klare styrings- og ansvarslinjer», og «Organisasjons- og arbeidsformer på tvers av hierarkiske nivåer kan modifisere, men ikke erstatte den vertikale styringslinjen». Mine funn samsvarer dermed med denne rapporten og St.meld. nr. 19

(Fornyings- og Administrasjonsdepartementet, 2009), hvor det presiseres at det vil være vanskelig å etablere et klart skille mellom departementenes tradisjonelle og flatere strukturerte organisasjonsformer.

Som nevnt i kapittel 2 vil organisasjonens struktur være avgjørende for hvordan man utøver ledelse (Mintzberg, 1979; Nesheim, 2010; Strand, 2007). Flere forfattere hevder at lederrollen i flatere strukturer kjennetegnes av fokus på mellommenneskelige elementer. Her fremheves bruken av uformell kontakt mellom leder og medarbeider, delegering, tilstedeværelse og rådgivning (Despres & Hiltorp, 1995; Hillestad, 2003 & 2008; Strand, 2007). På spørsmål om hva som kjennetegner informantenes lederrolle i teambaserte enheter blir flere av disse elementene nevnt. Samtidig påpekes det videre at lederen må evne å se, lytte og gi tillit til den enkelte ansatte, fordele ressurser og løse konflikter. Informantenes beskrivelser tyder på at mellomlederne i en viss grad utøver transformasjonsledelse (Bass, 2008) i deres teambaserte enheter. Dette samsvarer med Hillestads (2008) litteratur omkring ledelse i team.

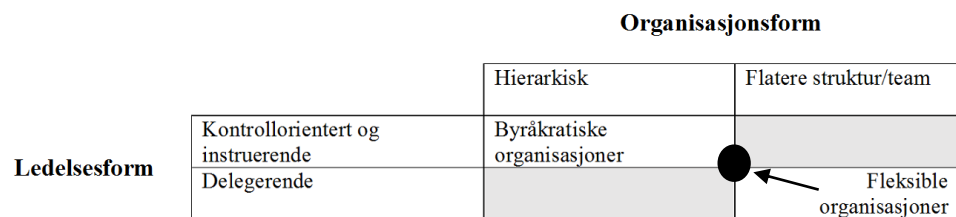
På den annen side

vil ledelse i rene

byråkratiske

organisasjoner,

representert ved



Figur 5.1 (med modifikasjon): Ledelsesformer og organisasjonsstruktur (Hillestad, 2000)

seksjonsorganisering i departementene, innebære fokus på kontroll (Hillestad, 2000; Nesheim, 2010). Selv om dette blir bekreftet av uttalelsene til enkelte informanter, er flertallets oppfattelse av lederrollen i seksjoner og team at kjennetegnene i praksis er like. Mine funn strider følgelig imot faglitteraturens tydelige etablerte skiller på dette området. Dersom vi betrakter Hillestads (2000) figur (Figur 5) fra kapittel 2 ser vi at ledelse i team innebærer en delegerende ledelsesform i såkalte fleksible organisasjoner. Studiens empiriske funn bekrefter dette til en viss grad, men som beskrevet i blant annet delkapittel 5.4.1 kjennetegnes departementenes avdelinger av å være grunnleggende byråkratiske uavhengig av organisasjonsform, og dette får konsekvenser for utøvelsen av mellomlederrollen. Som nevnt ovenfor vil lederrollen i team involvere flere mellommenneskelige elementer knyttet til transformasjonsledelse, men det betyr ikke at ledertrekkene tilknyttet byråkratiet og transaksjonsledelse er fraværende. Mellomlederne benytter elementer tilknyttet begge lederstilene. Mine observasjoner tyder dermed på at ledelsesformen i de flatere strukturerte enhetene befinner seg et eller annet sted i midten av figuren i stedet for ruten nede til høyre

(illustrert i figur 5.1 ovenfor). Man finner altså både enkelte elementer tilknyttet en kontrollerende og instruerende ledelse, og en mer mellommenneskelig og delegerende ledelse. Dette funnet stemmer delvis overens med blant annet Hillestad (2000, 2003, 2008) og Strand (2007) sin beskrivelse av lederrollen i flatere strukturer, men samtidig representerer dette en nyansering av tidligere forskning satt i en offentlig kontekst.

I det følgende vil jeg diskutere noen av mellomledernes mest sentrale fordeler og utfordringer. Hovedfokuset vil i tråd med studiens problemstilling ligge på mellomledernes uttalte utfordringer knyttet til bruken av flatere strukturer.

Flere informanter forteller at teamorganiseringen blant annet bidrar til å bedre samarbeidet og skape en fleksibel allokering av ressurser i de ulike enhetene, noe som stemmer overens med Assmann & Hillestads (2008) litteratur. Et sentralt virkemiddel departementenes teamorganiserte enheter benytter for å oppnå dette er plasseringen av ansatte i to eller flere team og rullerende deltakelse over tid. Rulleringen innebærer at man har mulighet til å bytte gruppe etter å ha jobbet der en viss stund. Praksisen blir sett på som en måte å skape «generalister» som kan tre inn i ulike grupper ved behov. På denne måten legger man også forholdene til rette for et formålstjenlig samarbeid på tvers av enheter og fag. Disse elementene kan bidra til å motvirke Colbjørnsens (2003) «spesialiseringssvikt», som forfatteren påpeker er en sentral ulempe med byråkratiet. Som beskrevet i kapittel 2 handler dette om at medarbeiderne i stor grad utelukkende arbeider innenfor egen enhet, noe som blant annet skaper fleksibilitetsproblemer og utfordringer knyttet til samarbeid. Teamorganiseringen skaper dermed fleksibilitet i utnyttelsen av underordnedes kompetanse, samtidig som man reduserer faren for at medarbeiderne utelukkende identifiserer seg med egen avdeling heller enn organisasjonen som helhet. Det sistnevnte ble også fremhevet av enkelte mellomledere i løpet av intervjuprosessen. I forlengelsen av dette vil det være lettere å få til samarbeid på tvers av enheter. Videre uttales det at rulleringen fremmer produktivitet og nytenkning, samt øker medarbeidernes kompetanse.

Samtidig er det tydelig at mellomlederne oppfatter elementer av organiseringen som krevende, og i det følgende vil jeg diskutere de mest sentrale utfordringene fra kapittel 5. Dette ser hovedsakelig ut til å skyldes strukturens overnevnte inndeling hvor avdelingsdirektørene leder ansatte som deltar i flere team, og at den enkelte overordnede også kan ha ansvar for flere grupper. Denne organiseringen kan altså være en kilde til ulike fordeler, men samtidig oppleves strukturen som utfordrende på flere måter. For det første medfører dette at både lederne og

medarbeiderne må bruke mye tid i ulike møter, noe som stemmer overens med Røviks (2007) observasjon omkring bruken av teamorganisering. Dette indikerer at arbeidet foregår mindre effektivt i avdelingene. Som Assmann (2008) påpeker vil det dermed være utfordrende for den enkelte leder å disponere sin egen tid. En informant bekrefter dette ved å fortelle at praksisen skaper frustrasjon som følge av oppgave- og tidsskvis for avdelingsdirektørene. I forlengelsen av dette kan det være vanskelig for både lederne og ansatte å bidra tilstrekkelig i de ulike enhetene, da tidsbruken begrenser mulighetene til å sette seg grundig inn i oppgavene som skal løses (Assmann, 2008). Videre viser Røvik (2007) til at den overordnedes evne til å utføre lederfunksjonene i stor grad avhenger av hvor godt han eller hun presterer i møter. Dersom lederne deltar i for mange møter kan det følgelig være vanskelig å utføre oppgavene på en god måte, og strukturen kan på denne måten være uheldig for den enkelte mellomlederens arbeid.

For det andre blir inndelingen av ansvar og tilsyn uklar i teamene. Både Assmann (2008), Colbjørnsen (2003) og Jacobsen & Thorsvik (2007) påpeker hvor stor betydning byråkratiets klare strukturer og definerte ansvarsområder har for å skape forutsigbarhet og effektivt arbeid. Dette er i mindre grad tilstede i teamorganiserte enheter ettersom ansatte og øvrige ledere forholder seg til flere mellomledere, hvor disse overordnede har oppdelt personal- og oppgaveansvar for forskjellige medarbeidere. Denne sistnevnte ansvarsinndelingen vil drøftes nærmere i delkapittel 6.3. Samtidig påpekes det av en informant at lederens ansvarsområder ikke er formalisert. I forlengelsen av dette kommer det frem at det oppstår usikkerhet omkring hvem som innehar det endelige ansvaret, og hvilke ledere og ansatte som skal involveres i behandlingen av enkelte saker. I denne forbindelse nevner en informant at fraværet av en tydelig ansvarsinndeling skaper friksjon mellom ekspedisjonssjefen og avdelingsdirektørene. En annen mellomleder forteller at man opplever usikkerhet omkring hvem som blir satt ansvarlig dersom arbeidet ble utført på en dårlig måte. Disse eksemplene fremhever strukturens medfølgende fare for uklarhet.

Videre beskriver kapittel 5 hvordan enkelte av intervjuobjektene opplever ressursfordelingen som utfordrende, ettersom mellomlederne må forvalte ressursene til ansatte som deltar i minst to ulike team. Enkelte informanter opplever samtidig at det ofte er knapphet på ressurser, og dette gjør rollen mer krevende. Fordelingen krever følgelig mye diskusjon og koordinering mellom lederne, noe som skaper vanskeligheter for både lederne og medarbeidere i teamorganiserte avdelinger. Dette representerer et paradoks; fleksibel håndtering av ressurser

mellom teamene skal skape større effektivitet og mindre «forhandlinger» med andre ledere (Hanevold et al., 2012, s. 5), men resultatet ser ut til å bli det eksakt motsatte.

6.2 Prosjektarbeid

Departementenes prosjektarbeid synes å representere både mindre tidsavgrensede prosjektteam og midlertidige prosjekter. Dette representeres av det skraverte området i figur 2.2. Organisasjonene

		Prosjekt	
		Ja	Nei
Team	Ja		
	Nei		

Figur 2.2 (med skravering av relevant område): Firefeltstabell (prosjektdimensjon)

benytter prosjektarbeid til å håndtere dels midlertidige og tverrfaglige oppgaver. Det er denne dimensjonen som diskuteres i dette delkapittelet. Departementenes bruk av prosjekter utgjør i denne studien det andre hovedelementet i flatere strukturer, noe som er i tråd med Hanevold et al. (2012) sin beskrivelse. Det er imidlertid viktig å påpeke at prosjektarbeid også ble benyttet for å løse spesifikke oppgaver før de aktuelle avdelingene innførte flatere strukturer. Arbeidsformen blir brukt både for å håndtere avdelings- og underenhetsinterne enkeltoppgaver og oppgaver på tvers av de ulike enhetene.

Som vist i kapittel 5 handler utfordringene tilknyttet prosjektarbeid om at departementene opererer med et tvetydig begrepsapparat, samt at enhetene og lederne mangler formelle retningslinjer for gjennomføringen og oppfølging av arbeidet. I tillegg må prosjektlederen håndtere ansatte som i det daglige arbeider i andre enheter uten å ha linjeleders formelle autoritet. I det følgende vil utfordringene knyttet til prosjektarbeidsformen og tilhørende lederrolle bli beskrevet i lys av teori.

De undersøkte avdelingene bruker ulike begreper for å beskrive prosjektrelatert arbeid. Selv om de fleste hadde en overordnet oppfattelse av hva prosjektarbeid innebar, kunne den enkelte leders og ansattes forståelse av disse ulike begrepene varierer mellom de ulike enhetene. Mellomlederne bruker i tråd med Christensen et al. (2004) både *prosjekt*, *utvalg* og *arbeidsgruppe* i denne sammenhengen. Ifølge Hanevold et al. (2012, s. 11) kan arbeidsgruppe beskrive grupperinger som håndterer gjennomføringen av både midlertidige og faste oppgaver. Intervjuene viste derimot få klare forskjeller mellom det overnevnte og de øvrige begrepene. Flere uttalte at det ikke var noen særlig forskjell på disse i deres avdeling, noe som gir en klar indikasjon på at departementene mangler et felles begrepsapparat. Konsekvensen av dette kan

være at gjennomføringen av de ulike sakene og oppgavene vil fremstå ulik og uforutsigbar, noe som øker sjansene for varierende resultater og forvirring blant lederne og medarbeidere.

Av intervjuene fremkommer det at departementene mangler tydelige retningslinjer og formalisering i gjennomføringen av prosjekter. Dermed blir oppgavegjennomføringen og valget av prosjektlederen og øvrige deltakere ofte preget av å være en tilfeldig prosess basert på rent skjønnsmessige vurderinger. En informant påpeker spesielt at ingen følger opp deltakernes tidsbruk i prosjektene. En konsekvens av dette kan dermed være at både ledere og medarbeidere enten bruker for liten tid i prosjektet i forhold til det som var planlagt, og dette kan ha en negativ påvirkning på sluttresultatet. På den annen side kan deltakerne også ende opp med å bruke for mye tid på å gjennomføre den midlertidige oppgaven, noe som fører til tidsskvis i forhold til øvrige oppgaver i andre enheter. De fleste prosjektene mangler følgelig et tydelig mandat som beskriver prosjektets mål, rammebetingelser, omfang, tidsplan, roller og ansvarsområder. Et slikt dokument vil gjøre det lettere å organisere og lede arbeidet, og dermed nå departementenes prosjektmål. Dette kan samtidig bidra til å skape et felles begrepsapparat, og dette kan redusere forvirringen blant lederne. Mangelen av et mandat vil kunne føre til at gjennomføringen av departementenes prosjekter vil være preget av uforutsigbarhet. I forlengelsen av dette kan oppgavene ende opp med å utføres på en lite hensiktsmessig måte. Formålstjenlig oppfølging av prosjekter bidrar til å holde oversikten over påløpte kostnader og påløpt tid, samt identifisere nødvendige korrigerende tiltak. Dette er sentralt for å nå fastsatte mål (Karlsen, 2013). Mangelen på formelle retningslinjer og mandat bidrar således til at oppgaveløsningen baseres i stor grad på lederens personlige erfaring og kompetanse, noe som kan oppleves krevende. Departementene har dermed ikke et standardisert rammeverk som grunnlag for ledelsen og gjennomføringen av arbeidet.

I delkapittel 2.3.2 kom det frem at valget av prosjektets leder kan ha stor betydning for det endelige resultatet (Haushilt et al., 2000). Ifølge Karlsen (2013) er utvelgelsen av prosjektets leder en av de viktigste avgjørelsene som tas i et prosjekt. Informantenes uttalelser viser at departementene ofte besetter rollen uten bruk av formell utlysning. Her velger man vanligvis av en avdelingsdirektør som har ansvar for andre team eller seksjoner i tillegg. Departementenes praksis står dermed i strid med faglitteraturen, og kan videre være uheldig for prosjektets gjennomføring. Forfatteren påpeker at lederegenskapene til prosjektets overordnede, samt en tydelig fordeling av ansvar og myndighet, utgjør to kritiske suksessfaktorer tilknyttet prosjektarbeid. Disse blir i liten grad systematisk ivaretatt i departement A og avdeling X.

Kapittel 5.2 viser hvordan enkelte informanter opplever at rollen som prosjektleder kan være krevende. Utfordringene ser hovedsakelig ut til å skyldes at lederen har ansvar for ansatte som vanligvis jobber i flere andre basisenheter i tillegg (vanligvis to team) og at man i denne rollen mangler formell lederrolle og tilhørende autoritet. Som nevnt i teorikapittelet representerer det førstnevnte problematikk tilknyttet innslag av matriseorganisering eller at ansatte utelukkende deltar i flere prosjekter samtidig, hvor den enkelte underordnede forholder seg til flere ulike ledere, og vice versa (Mjelde & Nesheim, 2014). En informant forteller at prosjektarbeidet skaper skvis mellom oppgavene i basisenheten(e) og prosjektet. Det kreves god koordinering mellom lederne for å få til en effektiv allokering av personalressursene. Ettersom medarbeiderne i flatere strukturerte departementsenheter allerede deltar i to eller flere team, vil arbeidsmengden og møtevirksomheten bli svært høy når man i tillegg skal bidra i ulike prosjekter. Karlsen (2013) fremhever i denne sammenhengen at man opplever motstridende krav og utfordringer knyttet til å prioritere mellom ulike oppgaver, og det samme gjelder lederne. På denne måten forsterkes den komplekse balansegangen mellom arbeid og ledelse i basisstrukturen og prosjekter. Den andre utfordringen knyttet til prosjektlederrollen omhandler som nevnt ovenfor at lederen innehar en uformell lederrolle uten å ha tilgang på personalvirkemidlene fra basisenheten. Avdelingsdirektørene går altså fra en situasjon hvor den enkelte besitter en formell lederrolle med tilhørende myndighet og autoritet som leder for et eller flere team eller en seksjon, til å lede et eller flere prosjekter hvor disse elementene er fraværende. Ifølge en informant medfører dette at ansatte kan stille spørsmål omkring lederens legitimitet, og i forlengelsen av dette oppleves det som utfordrende å møte motstand. Det sistnevnte momentet ble ikke avdekket i oppgavens anvendte faglitteratur, og kan således potensielt representere et interessant funn for prosjektområdet.

6.3 Enhetlig ledelse

I dette delkapittelet vil jeg diskutere fraværet av prinsippet om enhetlig ledelse i departementenes flatere struktur, og hvordan dette utfordrer mellomledelsen. De mest sentrale funnene vil i det følgende bli belyst av faglitteraturen.

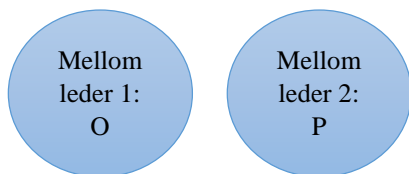
Kapittel 5.3 beskrev hvordan lederstrukturen varierte mellom de relevante seksjons- og teamorganiserte enhetene. De undersøkte seksjonsbaserte departementsavdelingene oppfyller prinsippet om enhetlig ledelse. Her har medarbeiderne hovedsakelig én entydig leder å forholde seg til. Organiseringen medfører at avdelingene benytter entydige rapporteringslinjer i tråd med Colbjørnsens (2003) teori, slik at medarbeiderne har en klar forståelse av hvilken leder arbeidet

skal rapporteres til. I disse avdelingene overlapper mellomledernes oppgave- og personalansvar i stor grad, slik at den enkelte overordnede vanligvis både har ansvar for å ivareta oppfølgingen av personellet og oppgavegjennomføringen for sine ansatte. Dette stemmer overens med den presenterte teorien av Mjelde & Nesheim (2014). En slik inndeling sørger for at avdelingene opererer med en definert ansvars- og myndighetsfordeling, hvor en har et hierarki preget av orden og stabilitet. Disse elementene representerer noen av de mest sentrale fordelene knyttet til byråkratiet (Assmann, 2008).

I studiens teamorganiserte avdelinger blir prinsippet om enhetlig ledelse brutt, noe som er i tråd med Mintzbergs (1979) bemerkelse omkring adhocratier. Personal- og oppgaveansvaret fordeles mellom lederne i denne strukturen ettersom man har ansvar for medarbeidere som arbeider i flere ulike enheter. Som beskrevet i kapittel 5 har lederne i enkelte situasjoner kun personalansvar, andre ganger utelukkende oppgaveansvar, og noen ganger ivaretar avdelingsdirektørene begge ansvarsområdene. Denne praksisen gjelder på tvers av de ulike gruppene. Ifølge Hanevold et al. (2012, s. 7) innebærer dette at den enkelte ansatte vanligvis har en leder med personalansvar, og ofte to eller flere med oppgaveansvar. Organiseringen medfører dermed at medarbeiderne rapporterer til flere ledere i ulike team og prosjekter samtidig, noe som bryter med Colbjørnses (2003) prinsipp om entydige rapporteringslinjer. Dette støttes av St.meld. nr. 19 (Fornyings- og Administrasjonsdepartementet, 2009, s. 91) hvor det spesifiseres at «Ofte rapporterer medarbeidere i team og prosjekt til flere fagansvarlige. Det gir doble rapporteringslinjer». Ifølge Colbjørnsen (2003) kan dette medføre et misforhold mellom ansvar og myndighet hos den enkelte overordnede, og medarbeiderne vil oppleve uklarhet relatert til hvilken leder som skal motta informasjonen. Samtidig er slike rapporteringsstrukturer blitt en del av arbeidslivet, og denne kompleksiteten blir i flere tilfeller betraktet som noe ledere må håndtere.

Informantene påpeker at mangelen på en entydig leder med overlappende ansvarsområder for den enkelte ansatte medfører flere utfordringer. For det første opplevde avdelingsdirektørene den overnevnte ansvarsinndelingen og grenseflatene som uklare, noe som medførte at det var vanskelig å holde oversikten over hvilke ansatte man hadde ansvar for. Dette er i tråd med Ford & Randolphs (1992) og Mjelde & Nesheims (2014) forskning. Ifølge D'Annunzio & Sy (2005) vil slike tvetydige linjer skape usikkerhet og konflikt. Videre kan det være vanskelig å gi tilbakemeldinger på arbeidet som utføres i «ditt» team av medarbeidere fra andre enheter når mellomlederne har oppgaveansvar uten personalansvar (*O uten P*). Her har mellomleder 1

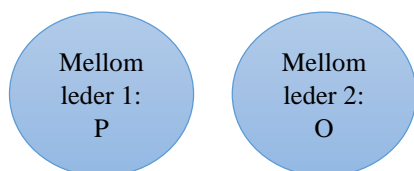
oppgaveansvar, og mellomleder 2 har personalansvar for medarbeideren. I en ren linjeorganisasjon vil begge disse overordnede inneha ansvaret for P & O, mens i denne situasjonen er disse splittet mellom to ledere. Dette illustreres nedenfor i figur 11:



Figur 11 Oppgaveansvar uten personalansvar

Årsaken er at lederne ikke ser ut til å ha avklart hvorvidt det er lederen med oppgaveansvaret eller personalansvaret som skal ta denne diskusjonen. Dette gjelder spesielt i tilfeller der lederen har behov for å korrigere arbeidet. Det synes å være nødvendig at lederne opptre med en viss grad av forutsigbarhet omkring fordelingen av myndighet og ansvarsområder for å skape effektivt arbeid i en struktur hvor prinsippet om enhetlig ledelse er brutt.

Et annet sentralt funn er at personallederne i liten grad har mulighet til å observere sine egne ansattes innsats når de utfører arbeid i andre enheter. Dette er følgelig en utfordring tilknyttet situasjoner der mellomlederen har personalansvar uten oppgaveansvar (*P uten O*). Nedenfor vises inndelingen hvor leder 1 har personalansvar, og leder 2 har oppgaveansvar (Figur 12):



Figur 12 Personalansvar uten oppgaveansvar

Medarbeiderne kan dermed være urolige for at arbeidsinnsatsen ikke blir reflektert i lønnen over tid, og som Mjelde & Nesheim (2014) påpeker kan ledernes fordeling av ansvar føre til uklarhet og konflikter. Til slutt avdekket intervjuene at ansvarsfordelingen førte til et økt behov for kommunikasjon og koordinering mellom lederne for å fordelene ressursene på en hensiktsmessig måte. Dette stemmer overens med Barker et al (1988) og Mjelde & Nesheims (2014) forskning. Prosessen kunne være tidkrevende, og uttalelsene tydet på at det i enkelte situasjoner kunne være utfordrende å komme frem til en rask løsning. Ifølge St.meld. nr. 19 (Fornyings- og Administrasjonsdepartementet, 2009) er det nødvendig at lederne avklarer og håndterer overlappende ansvarsområder seg imellom, og intervjuene viser at enkelte mellomledere opplever dette som en krevende oppgave.

Vi ser altså at studiens empiriske funn stemmer godt overens med faglitteraturen omkring enhetlig ledelse. Seksjonsorganiseringen ivaretar prinsippet, mens flatere strukturer med teamorganisering og økt fokus på prosjektarbeid representerer et brudd på enhetlig ledelse. Det sistnevnte medfører flere beskrevne utfordringer. To av disse utfordringene er i mindre grad dekket av faglitteraturen, og kan forhåpentligvis være interessante i en akademisk og praktisk sammenheng. Disse omhandler vanskelighetene knyttet til å gi tilbakemelding på arbeidet utført av «andre ledes» ansatte (*O uten P*), og personalledernes manglende observasjon av sine ansattes arbeidsinnsats når disse deltar i andre enheter (*P uten O*).

6.4 Delegering

I denne seksjonen vil avdelingens praksis omkring delegering diskuteres. De fleste informantene forklarte at de benyttet delegering i det daglige arbeidet, og at dette var viktig for å skape motiverte ansatte som trivdes i jobben. Ifølge Colbjørnsen (2003) og Jacobsen & Thorsvik (2007) er dette en sentral fordel ved å benytte medvirkning, og man synliggjør videre den enkeltes ansatte måloppnåelse. I forlengelsen av dette fortalte enkelte informanter at delegeringen kunne bidra til at medarbeiderne oppnådde gode resultater. Disse funnene stemmer også overens med resultatene fra Hanevold et al. (2012) sin rapport.

Kapittel 2 beskrev hvordan graden av delegering varierer mellom byråkratiske og flatere strukturerte organisasjoner. Ifølge Jacobsen & Thorsvik (2007) vil den førstnevnte organisasjonsformen være preget av sentralisert beslutningsmyndighet og mindre fokus på medvirkning fra ansatte. Flatere strukturerte virksomheter baseres derimot i stor grad på delegering av oppgaveansvar og myndighet (Hillestad, 2008). Et sentralt moment i de undersøkte departementene er derimot at organisasjonene fremstår grunnleggende byråkratiske. Dette skyldes at det politiske systemet og statsrådets tilhørende ansvar medfører strenge kontroll- og kvalitetskrav, flere hierarkiske nivåer og bruk av sentralisert myndighet. Det overnevnte gjelder også for avdelingene hvor man har innført flatere strukturer. Dette strider imot blant annet Colbjørnsens (2003) og Hillestads (2003) tidligere forskning, hvor det påpekes at disse strukturene vil baseres på bruken av færre hierarkiske nivåer samt desentralisering og autonomi. Forfatterens litteratur stemmer imidlertid overens med departementenes hensikter ved å bruke flatere strukturer (Hanevold et al., 2012), men systemet fungerer annerledes i praksis. Dermed ser vi, som påpekt i kapittel 5, at spørsmålet omkring delegering representerer et komplisert tema i offentlig virksomhet. Mine funn tyder på at det ikke eksisterer tydelige skiller på graden av delegering mellom seksjons- og teamorganiserte avdelinger, noe som

motstrider St.meld. nr. 19 (Fornyings- og Administrasjonsdepartementet, 2009, s.91) sin bemerkelse omkring innføringen av flatere strukturer: «..dei har ført til meir delegering og medverknad nedenfra».

Intervjuene avdekket flere lederutfordringer tilknyttet bruken av delegering. Disse vil i det følgende bli presentert. Colbjørnsen (2003, s 91) forteller at «all kontakt mellom Storting og forvaltning skal skje via Statsråden», og dermed er det tydelig at ansvaret for arbeidet som gjøres og beslutningene som tas ligger hos statsråden. Dette ble også beskrevet av flere informanter. En mellomlederutfordring handler således om at departementenes byråkratiske og politiske system med tilhørende hierarkiske nivåer samt kvalitets- og kontrollkrav begrenser mellomledernes mulighet til å desentralisere myndigheten nedover i organisasjonen. Konsekvensen av dette ser ut til være at departementene ikke evner å utnytte fordelene beskrevet i litteraturen tilknyttet anvendelsen av desentralisert myndighet og autonomi i flatere strukturer. For det første kan det over tid føre til at organisasjonene går glipp av muligheten for å tiltrekke attraktive medarbeidere, ettersom dagens jobbsøkere ønsker og forventer beslutningsmyndighet og påvirkningsmuligheter i det daglige (Assmann & Hillestad, 2008). For det andre vil det være krevende å legge forholdene til rette for skapelsen av «empowerment», og således utnytte fagpersonellens kunnskap på en god måte (Colbjørnsen, 2003). Dette kan videre påvirke organisasjonens omstillingsevne, saksbehandling og innovasjon som er kritiske for å tilpasse seg endringer i markedet (Assmann & Hillestad, 2008). Samtidig er det viktig å bemerke, som nevnt i kapittel 2, at ivaretagelsen av flere byråkratiske elementer i flatere strukturer er essensielle for å oppnå fordelene knyttet til en tydelig, hierarkisk struktur. Dette handler blant annet om å legge forholdene til rette for formålstjenlig koordinering av oppgaver, effektivitet og spesialiseringsgevinster (Colbjørnsen, 2003). Et fremtredende elementet i denne sammenhengen er departementenes sentraliserte myndighet som basis for kontroll og forutsigbarhet i organisasjonen.

En av informantene forteller også at avdelingsdirektørene kan bli straffet for å bruke delegering i det daglige, da dette fører til at man som overordnet mangler detaljkunnskap om den enkelte sak. Konsekvensen av dette er at lederne kan bli straffet når man vurderes av sine overordnede. Dette forekommer selv om departementet har en uttalt kultur for delegering, og representerer således et paradoks. Dermed kan det oppstå usikkerhet omkring hvilken mulighet den enkelte mellomleder har til å bemyndige sine underordnede, noe som kan føre til at medarbeiderne oppfatter lederen som tvetydig og utydelig (Colbjørnsen, 2002).

6.5 Oppsummering av funn i lys av teori

Det er tydelig at bruken av flatere strukturer utfordrer mellomlederne i departementene. Samtidig er det viktig å gjenta at flere av elementene tilknyttet en slik organisasjonsform også medfører ulike fordeler for organisasjonene som har blitt beskrevet tidligere. Forskningen og den tilhørende empirien fokuserer imidlertid på, og tydeliggjør spesielt, hvordan mellomlederne opplever utfordringene knyttet til denne organiseringen. Jeg har i denne utredningen foretatt hensiktsmessige analytiske grep gjennom å benytte fire design-dimensjoner som utgangspunkt for å undersøke flatere strukturer og tilhørende utfordringer for departementenes intervjuede mellomledere. Dette har lagt forholdene til rette for en mer presis analyse og diskusjon av funn. Lederteorien presentert i delkapittel 2.4 har i denne sammenhengen blitt benyttet for å gi et teoretisk grunnlag for diskusjonen av ledelse og enkelte av de tilhørende utfordringene innenfor rammeverket av utredningens design-dimensjoner.

Funnene som har blitt beskrevet og analysert i utredningen består av momenter som enten er i samsvar med, i strid med, lite fremtredende i, eller som ytterligere nyanserer tidligere teori. Alle de sentrale utfordringene fra faglitteraturen som ble presentert i den oppsummerende tabellen (Tabell 2) i slutten av kapittel 2 blir i stor grad bekreftet av utredningens funn (som illustreres i tabell 3-6 i kapittel 5). Mine funn stemmer dermed godt overens med store deler av litteraturen fra kapittelet. Forskningen avdekket imidlertid enkelte momenter som var i strid med teorien. I tillegg identifiserte jeg noen elementer som enten bidro til å nyansere tidligere forskning, eller som var lite fremtredende i den undersøkte litteraturen. Disse overnevnte momentene har blitt spesifisert i løpet av kapittel 6 (og delkapittel 5.5.1 omkring den enkelte avdelings myndighet til å bestemme valg av organisering), men det synes hensiktsmessig å gi en kortfattet og punktvis gjengivelse av disse funnene. Dette bidrar til å fremheve funnene som ikke er fullt ut beskrevet og forklart i teorien. Nedenfor presenteres dermed funn som strider mot tidligere forskning, og deretter funn som nyanseres i forhold til litteraturen, eller som ikke fremstår fremtredende i den undersøkte teorien:

Funn som står i strid med tidligere forskning:

- Bruken av flatere strukturer endrer ikke antall hierarkiske nivåer eller anvendelsen av delegering og medvirkning fra ansatte, noe som står i strid med blant annet Hillestad (2008) og Colbjørnsens (2003) litteratur. Mangelen på systematiske forskjeller i graden av delegering mellom seksjonsorganiserte og teambaserte enheter motstrider videre

St.meld. nr. 19 (Fornyings- og Administrasjonsdepartementet, 2009, s. 91) sin bemerkning om at flatere strukturer fører til mer medvirkning fra ansatte.

- Departementene lar avdelingene selv bestemme valg av organisering. Dette bryter med Mintzbergs (1979) litteratur omkring behov for standardisering og formalisering av arbeid for å regulere medarbeidernes atferd og skape koordinering på tvers av enheter.

Nyansering av tidligere forskning og funn som ikke er fremtredende i den undersøkte teorien:

- Mellomlederrollen fremstår *både* kontrollerende og delegerende i departementene, og dette representerer en nyansering av flere tidligere forskningsbidrag, blant annet Hillestad (2000, 2003) og Strand (2007).
- Lederutfordringer knyttet til situasjoner der a) mellomleder utelukkende har oppgaveansvar uten personalansvar (*O uten P*), og b) mellomleder kun har personalansvar uten oppgaveansvar (*P uten O*), er ikke fremtredende i den anvendte litteraturen. Dette kan blant annet fungere som et supplement til forskningen av Mjelde & Nesheim (2014) omkring innslag av matriseorganisering.
- Departementene opererer med et tvetydig begrepsapparat omkring arbeidsformer og ledertitler. Dette kan skape manglende forståelse hos lederne og medarbeiderne, og i forlengelsen av dette føre til varierende arbeidspraksis og resultater. Momentet var lite fremtredende i faglitteraturen.
- Prosjektledere mangler linjelederrollens formelle myndighet og autoritet, og prosjektlederrollen betraktes ikke som en formell lederrolle i departementene. Funnet fremstod lite synlig i tidligere forskning.

7.0 Konklusjon

7.1 Avbyråkratiseringens utfordringer: Hovedfunn

Denne masterutredningen har undersøkt statlige departementers bruk av flatere strukturer, og hvordan dette medfører ulike utfordringer for mellomlederne. Innføringen av slike organisasjonsformer kan betegnes som *avbyråkratisering* (Røvik, 2007), og dette arbeidet har pågått i enkelte departementsavdelinger siden starten av 2000-tallet (Hanevold et al., 2012, s. 1). Forskningens hensikt har vært å besvare følgende problemstilling: *Hvordan utfordrer bruken av flatere strukturer mellomledere i statlige departementer langs dimensjonene; teamorganisering, prosjektarbeid, enhetlig ledelse og delegering?*

Studien viser at mellomlederne står ovenfor flere ulike utfordringer når avdelingene benytter flatere strukturer i form av teamorganisering og prosjektarbeid for å organisere og gjennomføre arbeidet. De viktigste og mest fremtredende utfordringene er i denne sammenhengen uklare ansvarsinnndeling, økt koordineringsbehov på tvers av enheter, hyppig møtevirksomhet, byråkratiets grunnleggende tilstedeværelse i departementene, og at man opererer med et tvetydig begrepsapparat. Disse overnevnte utfordringene vil bli punktvis gjengitt i tabellen på neste side (Tabell 7) med tilhørende utfall i høyre kolonne. I den venstre delen av tabellen vil jeg også spesifisere utfordringenes tilknytning til studiens beskrevne design-dimensjoner, og dette vil markeres ved bruk av parenteser. Det er viktig å presisere at disse utfordringene utelukkende er knyttet til anvendelsen av flatere strukturer i de undersøkte avdelingenes spesifikke kontekst.

Fremtredende utfordringer	Utfall
Uklar ansvarsinnndeling (<i>Teamorganisering, prosjektarbeid & enhetlig ledelse</i>)	<ul style="list-style-type: none"> - Uklarhet og mangel på oversiktighet - Potensiale for konflikt - Krevende å ivareta oppsplittede ansvarsområder (P & O) - Mangel på entydige rapporteringslinjer
Økt koordineringsbehov på tvers av enheter (<i>Teamorganisering, prosjektarbeid & enhetlig ledelse</i>)	<ul style="list-style-type: none"> - «Forhandlinger» med andre ledere - Ressursallokering mellom ulike team og prosjekter kan være krevende
Hyppig møtevirksomhet (<i>Teamorganisering & prosjektarbeid</i>)	<ul style="list-style-type: none"> - Tidsskvis - For mange involveres i hver sak - Mindre effektivitet - Frustrasjon
Departementene er grunnleggende byråkratiske (<i>Teamorganisering og delegering</i>)	<ul style="list-style-type: none"> - Lederne har begrenset mulighet til å delegere myndighet. Dette kan blant annet gjøre det vanskelig å tiltrekke ønsket arbeidskraft over tid - Manglende oppnåelse av fordelene ved flatere strukturer, ettersom man ikke fullt ut evner å utnytte medarbeideres kompetanse
Tvetydig begrepsapparat (<i>Teamorganisering & prosjektarbeid</i>)	<ul style="list-style-type: none"> - Uklar forståelse av arbeidsform og roller, som igjen kan medføre ulik arbeidspraksis og resultater.

Tabell 7: Oppsummering av avbyråkratiseringens mest sentrale utfordringer

Selv om det eksisterer et flertall av utfordringer som er analysert og diskutert i henholdsvis kapittel 5 og 6, er det altså disse overnevnte momentene som fremstår mest sentrale for å gi en overordnet besvarelse av forskningsspørsmålet. Forskningens bidrag består i sin helhet både av studiens empiriske funn samt konseptualiseringen og anvendelsen av de fire ulike design-dimensjonene.

7.2 Teoretiske implikasjoner og forslag til fremtidig forskning

Et av studiens bidrag er som nevnt på forrige side konseptualiseringen og anvendelsen av forskningens fire design-dimensjoner. Disse vil forhåpentligvis kunne brukes som analyseelementer i fremtidig forskning for videre undersøkelse av flatere organisasjonsstrukturer og tilhørende effekter. Mye av den tidligere forskningen og eksisterende teori behandler ofte spesielt team og prosjekt som et felles tema i faglitteraturen, heller enn å etablere et tydelig skille mellom arbeidsformene. Dette kan gi upresise teoretiske bidrag, ettersom disse representerer to forskjellige måter å håndtere oppgaver av ulik natur. Mitt bidrag er i denne sammenhengen en tydelig markering av forskjellene mellom team og prosjekter, og hvilke utfordringer disse enkeltvis medfører for mellomledere som arbeider i flatere organisasjonsformer. Videre forskning med fokus på klare skiller mellom utredningens dimensjoner og eventuelle andre elementer for å avdekke effektene av slike strukturer ville dermed kunne være fordelaktig. I tillegg vil det være gunstig å igangsette flere studier omkring mellomledelse og effektene av nye organisatoriske prinsipper i offentlige virksomheter ettersom det eksisterer lite forskning på området (Dunkerley & Thomas, 1999). Jeg håper at min forskning kan være et bidrag på dette feltet.

Det kunne videre være interessant å gjennomføre en tilsvarende studie i andre flatere strukturerte departement for å se hvorvidt mine identifiserte utfordringer var fremtredende på tvers av organisasjonene. Dersom funnene var gjeldende på tvers av flere organisasjoner ville det i større grad vært grunnlag for å kunne generalisere funnene. Samtidig kunne man ha tatt dette et steg videre gjennom å undersøke flere departement og eventuelle direktorater ved å bruke en kvantitativ tilnærming, eksempelvis i form av spørreskjema, for å oppnå større forskningsmessig bredde og omfang. Dette ville igjen ført til mer representative funn enn hva tilfellet er i denne casestudien. Her kunne man hatt et spesielt fokus på *endring*, og medfølgende implikasjoner av å restrukturere statlige organisasjoner. Det ville også være interessant å foreta en kvantitativ og komparativ studie av seksjonsorganiserte avdelinger versus flatere strukturerte avdelinger i et forsøk på å avdekke generelle og systematiske forskjeller mellom organisasjonsformene og deres påvirkning i en offentlig kontekst.

I tillegg til å skille mellom fire distinkte dimensjoner som basis for analyse og diskusjon av funnene, har jeg i tråd med Mjelde & Nesheim (2014) ytterligere undersøkt enhetlig ledelse gjennom en inndeling av personalansvar og oppgaveansvar. Dette synes å være et hensiktsmessig virkemiddel for å undersøke påvirkningen slike strukturer kan ha på

organisasjonens ledere og øvrige ansatte. I denne studien kom det frem at teamorganiseringens oppsplittelse av ansvarsområdene var en kilde til flere utfordringer for lederne. Fremtidig forskning på dette området kan ta sikte på å identifisere ulike fremgangsmåter for å håndtere dette på en hensiktsmessig måte. Dette vil ha stor praktisk nytte, spesielt ettersom teamorganisering ofte benyttes som arbeidsform i moderne organisasjoner (Allen & Hecht, 2004). Flere virksomheter vil således møte enkelte av disse utfordringene.

Et annet interessant forskningstema kunne omhandle hvordan departementene oppnår læring og kompetanseutvikling i en flatere struktur. Det eksisterer mye tidligere litteratur på disse teoretiske områdene i privat sektor, men det ville vært interessant å se hvordan dette fungerer og hvilket forbedringspotensiale dette har i statlige departementer.

7.3 Implikasjoner for departementene

Utredningen identifiserte flere ulike lederutfordringer. Disse kom hovedsakelig fra avdelingsdirektører plassert i teamorganiserte enheter i departement A og B, men også fra ledere i de undersøkte seksjonsorganiserte avdelingene i departement A. Flesteparten av de følgende rådene kan dermed ha betydning for alle undersøkte avdelinger i departementene, uavhengig av organisasjonsform.

For det første vil det være hensiktsmessig å etablere et felles begrepsapparat på tvers av departementene. Dette vil både gjelde benevnelsene man benytter på arbeidsformene slik at man kan legge grunnlaget for lik arbeidspraksis på tvers av avdelinger og departementer, og omkring de ulike ledertitlene. I dag er det et stort antall ulike ledertitler som benyttes, og dette kan føre til forvirring hos ledere og medarbeidere. I denne sammenhengen kan det videre være fordelaktig å benytte et mindre antall ledertitler som samsvarer med rollenes funksjon, samt utarbeide enkle stillingsbeskrivelser for den enkelte rollen. Dette vil legge forholdene til rette for oppnåelsen av god rolleforståelse. Resultatet av det overnevnte kan blant annet være at man får en tydeligere forståelse av når det er nødvendig å involvere seg selv og andre medarbeidere i ulike saker. Dette kan redusere antallet møter man må delta i som mellomleder og medfølgende tidsskvis.

For det andre vil det være viktig å avklare hvordan man skal håndtere tilbakemeldinger og korrigeringer av medarbeideres arbeid når man har oppsplittede personal- og oppgaveansvar. Dette gjelder hovedsakelig i teambaserte enheter. Som beskrevet i oppgaven opplever enkelte ledere det som utfordrende å håndtere dette når man har ansatte i «sitt team» som vanligvis

arbeider i en annen gruppe. Her har man kun oppgaveansvar (ikke personalansvar) for den underordnede. I slike situasjoner vil det være fordelaktig å få en tidlig avklaring med den andre mellomlederen over hvem som har myndighet til å ta denne diskusjonen med medarbeideren. Samtidig opplever noen intervjuobjekter at det er krevende å ivareta personalansvaret når «deres» ansatte arbeider i andre team, og her blir det enda viktigere at lederne holder en dialog om hvordan arbeidet går.

For det tredje vil det være hensiktsmessig å etablere en oversikt over hvilke personer som leder ulike enheter, slik at man enkelt kan identifisere hvem man må kontakte dersom man skal samarbeide på tvers av enhetene. Videre synes det formålstjenlig å utarbeide styringsdokumenter for prosjektgjennomføringer. Dette kan skape en viss form for forutsigbarhet i prosjektarbeidet ettersom man unngår å løse oppgavene etter leders skjønn. Lederen og medarbeiderne kan dermed følge en overordnet «mal» for hvordan oppgavene skal håndteres, og det vil dermed være lettere å gjennomføre og lede arbeidet.

7.4 Begrensninger

Denne utredningen har blitt gjennomført i løpet av ett semester, og følgelig har det vært nødvendig å begrense studiens omfang. Jeg har foretatt tolv primærintervjuer og tre bakgrunnsintervjuer fordelt på to departement og totalt syv avdelinger for å få innsikt i forskningstemaet. Studien undersøker hvordan anvendelsen av flatere strukturer utfordrer mellomledere, og de avdekkede funnene vil kun være gjeldende for det spesifikke ledernivået i de to undersøkte departementene. Både andre mellomledere som ikke ble intervjuet i de undersøkte avdelingene, øvrige ledernivåer og medarbeidere i andre enheter og departementer kan oppleve andre utfordringer og fordeler ved slike strukturer. Disse tas imidlertid lite hensyn til i forskningen. Resultatene gir ikke grunnlag for å avdekke generaliserbare funn, hverken på tvers av departement eller ledernivå. Samtidig er det viktig å påpeke at dette ikke har vært hensikten med utredningen.

En annen begrensning er at de syv ulike avdelingene kan ha enkelte ulike trekk, spesielt ettersom departementene i stor grad lar ulike avdelinger og underenheter organisere seg etter ekspedisjonssjefenes eget ønske. Jeg har ikke hatt mulighet til å undersøke og beskrive hver enkelt enhet i detalj. Dermed har jeg fokusert på hovedtrekkene, som det for øvrig var flere av, på tvers av avdelingene. Enkelte elementer i utredningen vil dermed i noen situasjoner kunne fremstå mindre sentrale for noen av underenhetene.

8.0 Litteraturliste

- Allen, N., & Hecht, T. (2004). The romance of teams: Toward an understanding of its psychological underpinnings and implications. *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, 77(4), s. 439-461. doi:10.1348/0963179042596469
- Assman, R. (2008). *Teamorganisering. Veien til mer fleksible organisasjoner*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Assmann, R., & Hillestad, T. (2008). Forutsetninger og rammebetingelser for fleksible organisasjonsformer. I R. Assmann, *Teamorganisering. Veien til mer fleksible organisasjoner* (s. 17-31). Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.
- Barach, J., & Eckhardt, R. (1996). The paradoxes of Leadership. I G. Hickman, *Leading Organization - Perspectives for A New Era*. SAGE Publications.
- Barker, J., Tjosvold, D., & Andrews, R. I. (1988). Conflict approaches of effective and ineffective project managers: A field study in a matrix organization. *Journal of Management Studies*, 25(2), s. 167-178. doi:10.1111/j.1467-6486.1988.tb00030.x
- Bass, B. M. (2008). *The Bass handbook of leadership* (4 utg.). New York: Free Press.
- Bennis, W. G. (1966). *Changing organizations: essays on the development and evolution of human organization*. New York: McGraw-Hill.
- Bobera, D. (2008, 24 April). Project Management Organization. *Management Information Systems*, 3(1), s. 3-9.
- Burns, T., & Stalker, G. M. (1961). *The management of innovation*. London: Tavistock.
- Christensen, T., Lie, A., & Lægreid, P. (2007). Still Fragmented Government or Reassertion of the Centre? I T. Christensen, & P. Lægreid, *Transcending New Public Management: The Transformation of Public Sector Reforms* (s. 17-41). Ashgate Publishing Limited.
- Christensen, T., Lægreid, P., Roness, P. G., & Røvik, K. A. (2004). *Organisasjonsteori for offentlig sektor*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Colbjørnsen, T. (2002). Byråkatiets endelikt? Ledelse av fleksible organisasjoner og selvbevisste medarbeidere. I S. Einarsen, & A. Skogstad, *Ledelse på godt og vondt - effektivitet og ledelse* (s. 377-399). Bergen: Fagbokforlaget.
- Colbjørnsen, T. (2003). *Fleksibilitet og forutsigbarhet. Arbeid og organisasjoner i endring*. Universitetsforlaget.
- Colbjørnsen, T., Drake, I., & Haukedal, W. (2001). *Norske ledere i omskiftelige tider*. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.
- D'Annunzio, L., & Sy, T. (2005). Challenges and Strategies of Matrix Organizations. *Human Resource Planning*, 28(1), s. 39-48.

- Despres, C., & Hiltrop, J. M. (1995). Human resource management in the knowledge age: current practice and perspectives on the future. *Employee Relations*, 17(1), s. 9-23. doi:10.1108/01425459510146652
- Dreier, B. B & Eggen, K. W. (2014) *COMMITMENT I TEAM*. (Masteroppgave) Norges Handelshøyskole, Bergen
- Dunkerley, D., & Thomas, R. (1999). Janus and the bureaucrats: Middle management in the public sector. *Public Policy and Administration*, 14(1), s. 28-41. doi:10.1177/095207679901400103
- Einarsen, S., & Skogstad, A. (2002). *Ledelse på godt og vondt. Effektivitet og trivsel*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Eisenhardt, K. M., & Graebner, M. E. (2007, 1 Februar). Theory building from cases: Opportunities and challenges. *Academy of Management Journal*, 50(1), s. 25-32. doi:10.5465/AMJ.2007.24160888
- Floyd, S. W., Schmid, T., & Wooldridge, B. (2008, 19 November). The Middle Management Perspective on Strategy Process: Contributions, Synthesis, and Future Research. *Journal of Management*, 34(6), s. 1190-1221. doi:10.1177/0149206308324326
- Ford, R. C., & Randolph, W. A. (1992, 1 Juni). Cross-Functional Structures: A Review and Integration of Matrix Organization and Project Management. *Journal of Management*, 18(2), s. 267-295. doi:10.1177/014920639201800204
- Fornyings- og Administrasjonsdepartementet (2009). *Ei forvaltning for demokrati og fellesskap*. (St.meld. nr. 19 2008-2009). Oslo: Kommunal- og forvaltningskomiteen
- Grønhaug, K., Hellesøy, O., & Kaufmann, G. (2001). *Ledelse i teori og praksis*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Gundersen, B. H. (2008). Ledergrupper - en underutviklet arena. I R. Assmann, *Teamorganisering. Veien til mer fleksible organisasjoner* (s. 221-242). Bergen: Fagbokforlaget.
- Gundersen, B. H., & Hillestad, T. (2001). Fra hierarki til selvstyrte team. *Magma*. Hentet fra <http://www.magma.no/fra-hierarki-til-selvstyrte-team>
- Hanevold, A. K., Kristiansen, A., & Sundby, I. J. (2012). *Et fleksibelt hierarki? Alternativ organisering av departementsavdelinger*. (2012:4). Hentet fra http://www.difi.no/filearchive/difi-rapport-2012-4-et-fleksibelt-hierarki.docx_1.pdf
- Haushilt, J., Keim, G., & Medeof, J. (2000). Realistic Criteria for Project Manager Selection and Development. *Project Management Journal*, 31(3), s. 23-32.
- Herriott, R., & Firestone, W. (1983). Multisite qualitative policy research: Optimizing description and generalizability. *Educational Researcher* 12, 12(2), s. 14-19.

-
- Hillestad, T. (2000). Kunsten å lede kunnskapsmedarbeidere: utfordringer og refleksjoner basert på intervju med norske toppledere i AFFs lederundersøkelse. *Magma*. Hentet fra <http://www.magma.no/kunsten-aa-lede-kunnskapsmedarbeidere>
- Hillestad, T. (2001). Gullsnipper og ny terrorbalanse? I S. Brandi, S. Hildebrandt, & O. Nordhaug, *Kompetansegullet @det nye arbeidslivet*. Oslo: Cappelen Forlag AS.
- Hillestad, T. (2003). Lederskapets dilemma når hierarkiene faller. *Magma*. Hentet fra <http://www.magma.no/lederskapets-dilemma-naar-hierarkiene-faller>
- Hillestad, T. (2008). Ledelsesutfordringer og dilemmaer i team. I R. Assman, *Teamorganisering. Veien til mer fleksible organisasjoner* (ss. 163-192). Bergen: Fagbokforlaget.
- Hope, Ole (2009). *Essays on Middle Management Responses to Change Initiatives*. (Doktoravhandling) Norges Handelshøyskole, Bergen
- Huy, Q. N. (2002, Mars). Emotional Balancing of Organizational Continuity and Radical Change: The Contribution of Middle Managers. *Administrative Science Quarterly*, 47(1), s. 31-69. doi:10.2307/3094890
- Jacobsen, D. I. (2005). *Hvordan gjennomføre undersøkelser?* (2 utg.). Steinkjer: Høyskoleforlaget.
- Jacobsen, D. I., & Thorsvik, J. (2007). *Hvordan organisasjoner fungerer*. (3 utg.) Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS .
- Johannessen, A., Kristoffersen, L., & Tufte, P. A. (2011). *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag*. (3 utg.). Oslo: Abstrakt Forlag.
- Karlsen, J. T. (2013). *Prosjektledelse. Fra initiering til gevinstrealisering*. (3 utg.) Oslo: Universitetsforlaget.
- Katzenbach, J. R., & Smith, D. K. (1993). *The wisdom of teams: Creating the high-performance organization*. Boston: Harvard Business School Press.
- Knight, K. (1976). Matrix organization: A review. *Journal of Management Studies*, 17(2), s. 111-130. doi:10.1111/j.1467-6486.1976.tb00528.x
- Leavitt, H. J. (2003, Mars). Why Hierarchies Thrive. *Harvard Business Review*, s. 97-102.
- Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic inquiry*. Beverly Hills: SAGE.
- McConville, T. (2006). Devolved HRM responsibilities, middle-managers and role dissonance. *Personell Review*, 35(6), s. 637-653. doi:10.1108/00483480610702700
- Merriam, S. B. (2009). *Qualitative research: a guide to design and implementation*. (2 utg.). San Fransisco: Jossey-Bass.
- Mintzberg, H. (1973). *The nature of managerial work*. London: Harper & Row.
- Mintzberg, H. (1979). *The structuring of organizations*. Prentice-Hall.

- Mjelde, M., & Nesheim, T. (2014). *Ledelse i ulike kontekster: Utfordringer i "møtet" mellom matriseorganisering og distribuerte organisasjoner*. Upublisert manuskript. Norges Handelshøyskole, Bergen
- Moland, L. E., & Bogen, H. (2001). *Konkurransetsetting og nye organisasjonsformer i offentlig sektor*. (Fafø-rapport 351). Oslo: Forskningsstiftelsen Fafø.
- Mosvik, R. K., & Nelson, R. B. (1996). *We've got to start meeting like this: A guide to successful meeting management*. Park Avenue.
- Myklemyr, A. (2014, 15.08). Vrient å jobbe for flere ledere samtidig. *Ukeavisen Ledelse*. Hentet fra <http://www.ledelse.as/2014/vrient-med-flere-ledere>
- Nesheim, T. (2010). Fra "fyrtårn" til "blind flekk" i organisasjonsfaget? I P. G. Roness, *Nordiske Organisasjonsstudier* (s. 66-72). Bergen: Fagbokforlaget.
- Neuendorf, K. (2002). *The content analysis guidebook*. California: SAGE.
- Onsnøyen, L., Andersen, L., Veiseth, M., Andersen, B., Røstad, C., & Raness, M. (2001). *Arbeidsmiljø og utbrenthet i prosjektorganisasjoner*. Trondheim: Norsk senter for prosjektledelse.
- Overholt, M. H. (1997). Flexible Organizations: Using Organizational Design as a Competitive Advantage. *Human Resource Planning*, 20(1), s. 22-32.
- Peters, B. G. (2001). *The Future of Governing*. (2 utg.). Kansas: University Press of Kansas.
- Regjeringen. (2014, 8. desember). Organisasjonen. Hentet fra <http://www.regjeringen.no/nb/dep/kd/dep/org.html?id=610> og <http://www.regjeringen.no/nb/dep/kmd/dep/org.html?id=528>
- Rolstadås, A. (2011). *Praktisk prosjektstyring*. (5 utg.). Trondheim: Tapir Akademisk.
- Røvik, K. A. (2007). *Trender og translasjoner. Ideer som former det 21 århundrets organisasjon*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2012). *Research methods for business students*. (6 utg.). Edinburgh: Pearson .
- Simons, H. (2009). *Case Study Research in Practice*. Padstow: SAGE Publications Ltd.
- Strand, T. (2007). *Ledelse, organisasjon og kultur*. (2 utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Thagaard, T. (2013). *Systematikk og innlevelse. En innføring i kvalitativ metode*. (4 utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Thompson. (2011). *Making the Team: A guide for managers*. (3 utg.). New Jersey: Pearson Education, Inc.
- Tjora, A. H. (2010). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis*. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Wadel, C. C. (2006). Om å lede seg selv sammen med andre. Selvledelse i medarbeidersamhandling. *Sosiologi i dag*, 36(1), s. 59-77.

- Wright, V. (1994). Reshaping the State. The implications for Public Administration. *West European Politics*, s. 102-137. doi:10.1080/01402389408425032
- Yin, R. K. (2003). *Case study research: Design and methods*. (3 utg.). California: Sage Publications, Inc.

Vedlegg 1 – Intervjuguide for departement A

- Takke deltakerne for oppmøte
- Presentere meg selv, min veileder og FOCUS-programmet (informasjonsskriv)
- Informere om studiens generelle formål
- Informere om anonymitet og bruk av båndopptaker. Innspillingen vil bli slettet etter transkribering
- Samtykkeavtale

Introduksjon

- Hvor lenge har du jobbet i avdelingen?
- Hva er din formelle stilling og rolle i avdelingen?
- Finnes det en stillingsinstruks for din rolle? Hvilke oppgaver og ansvarsområder har du?
- Hvilke organisatoriske enheter er du ansvarlig for som avdelingsdirektør?
- Hvilke personer og enheter har du **personalansvar** (ansvar for personaloppfølging, karriereutvikling, medarbeidersamtale) for?
- Har du også **oppgaveansvar** (ansvar for å lede og koordinere arbeidet) for disse personene og enhetene?
- Er det slik også for de andre avdelingsdirektørene?
 - o Hvor mange avdelingsdirektører har dere i avdelingen?

Organisasjonsstruktur/avbyråkratisering

- Er din avdeling basert på tradisjonell, seksjonsbasert inndeling, eller benytter dere en flatere struktur med teamorganisering?

→ **Hvis seksjonsbasert:**

- Hva legges i begrepet seksjonsorganisering i deres avdeling?
- Hva driver dere med i deres seksjon? Er oppgavene delt inn i underenheter, og hvilken form har eventuelt disse?
- Hvor mange hierarkiske nivåer opererer avdelingen med? Hva består disse av?
 - o Ligger du som mellomleder på et nivå høyere enn medarbeiderne i seksjonen?

Organisering av arbeidet og seksjonene

- Foregår det meste av arbeidet av å håndtere **varige** oppgaver, eller arbeider dere også i **prosjekter** med mindre varige oppgaver?
- Hvis prosjekt: Hvordan er prosjekter bygget inn i organisasjonen?
 - o Hvem fungerer som prosjektleder?
 - o Arbeides det mye individuelt, eller foregår det mye samarbeid i team for å håndtere saker og oppgaver?
- Finnes det andre lederroller i seksjonen, som for eksempel prosjektleder, i tillegg til *avdelingsdirektører*?
 - o Hvilke oppgaver og ansvarsområder har disse?
- Hvordan organiseres arbeidet i avdelingene dersom departementet skal håndtere **tverrfaglige** saker?
- Jobber dine medarbeidere i andre seksjoner?
- Har de ansatte en basistilhørighet de primært tilhører?
- I hvilken grad delegeres arbeid til medarbeidere?

Ansvar og rapportering

- Har du personalansvar for de samme medarbeiderne som du leder i det daglige?
- Hvor mange seksjoner har du ansvar for?
 - o Hvis flere seksjoner: Varierer ansvarsområdene fra seksjon til seksjon? Kan du fortelle litt om hvilke ansvarsområder du har innenfor de ulike seksjonene?
- Hvordan skaffer du tilstrekkelig informasjon og oversikt over hva seksjonen(e) jobber med?
- Hva mener du er de største utfordringene forbundet med å ha personalansvar for medarbeidere fra (en eller) ulike enheter?
- Har de medarbeiderne du har noe å gjøre med i det vanlige flere ledere de rapporterer til, eller rapporterer dine ansatte kun til deg?
 - o Hvis flere: Hvilke utfordringer opplever du i forhold til dette?
- Hvor ofte har du kontakt med medarbeidere du har personalansvar for?
- Hvor ofte har du kontakt med medarbeidere du har fagansvar for?
- Hva mener du er de største utfordringene knyttet til avdelingens organisering?

Organisering av ledernivået

- Kan du fortelle litt om hvordan ledernivået er organisert i avdelingen?
- En av ekspedisjonssjefene nevnte at seksjonsbaserte avdelinger har et lederteam, hvor en lederrolle kalles seksjonsleder, og en annen rolle kalles avdelingsdirektør. Kan du fortelle meg litt om hva forskjellene mellom disse rollene er?
- Kan du fortelle meg litt om hvordan lederne koordinerer ansvaret og oppgavene seg imellom i lederteamet?
- Hva jobber dere med i lederteamet?
- Hvilke utfordringer opplever du knyttet til lederteamet?

Øvrige spørsmål

- Hvordan opplever du lederrollen som avdelingsdirektør i en slik organisering? Hvilke elementer anser du som sentrale for å lykkes som leder i denne organiseringen?

Oppsummering

- Kan du beskrive hvordan du opplever dagens organisering fra ditt ståsted som avdelingsdirektør?
 - o Hva syntes du fungerer bra med denne organiseringen?
 - o Hva syntes du er problematiske med denne organiseringen?
- Etter din mening, hva er de viktigste **forskjellene** mellom ny organisering (teamorganisasjon) og tidligere organisering (byråkratisk, seksjonsbasert organisering)

Avslutning

- Noe annet du har lyst til å dele angående tingene vi har pratet om?
- Har du noen spørsmål til meg?
- Er det greit for deg om jeg kontakter deg i etterkant dersom det er noe jeg lurer på/syntes var uklart?

→ Hvis teambasert:

- Hva legger du i begrepene teamorganisert?
- Jeg forstår det altså slik at avdelingen er organisert i team. Dekker teamene alle arbeidsoppgavene i avdelingen?

- Eller er det noen ytterligere underenheter her? Hva bestemmer inndelingen?

Organisering av teamene og arbeidet

- Hvor mange team har du ansvar for?
 - Hvis flere team: Varierer ansvarsområdene fra et team til et annet? Kan du fortelle litt om hvilke ansvarsområder du har innenfor de ulike teamene?
- Hvordan skaffer du tilstrekkelig informasjon og oversikt over hva teamene jobber med?
- Foregår det meste av arbeidet ved å håndtere **varige** oppgaver, eller arbeider dere også i **prosjekter** med mindre varige oppgaver?
- Hvis prosjekt: Hvordan er prosjekter bygget inn i organisasjonen?
 - Hvem fungerer som prosjektleder?
- Finnes det andre lederroller i avdelingen, som for eksempel prosjektleder eller øvrige teamledere i tillegg til *avdelingsdirektører*?
 - Hvilke oppgaver og ansvarsområder har disse?
- Hvordan organiseres arbeidet i avdelingene dersom departementet skal håndtere **tverrfaglige** saker?
- Er de ansatte med i ett eller flere team?
- Har ansatte en basistilhørighet de primært tilhører?
- Varierer teamsammensettingen over tid, eller er dette faste team?
 - Hvilke utfordringer opplever du i forhold til at teamsammensettingen kan endres over tid? (hvis dette gjøres)
- Hvordan foregår fordelingen av medarbeidere i team du har ansvar for?

Ansvar og rapportering

- Hvor ofte har du kontakt med medarbeidere du har personalansvar for?
- Hvor ofte har du kontakt med medarbeidere du har oppgave/fagansvar for?
- Har du personalansvar for alle medarbeiderne du arbeider sammen med i teamet, eller er det situasjoner hvor enkelte teammedlemmer har en annen personalleder (en annen avdelingsdirektør)?
- Kan du fortelle litt om hva du mener er de største utfordringene forbundet med å ha personalansvar for medarbeidere fra (en eller) ulike enheter?

- Har de medarbeiderne du har noe å gjøre med i det vanlige flere ledere de rapporterer til, eller rapporterer dine ansatte kun til deg? (Kan tenkes at du har personalansvar, men vedkommende jobber i et annet team. Og omvendt)
 - o Hvis flere: Hvilke utfordringer opplever du i forhold til dette?

Organisering av ledernivå

- Kan du fortelle litt om hvordan ledernivået er organisert i avdelingen?
 - o Er avdelingsdirektørene plassert i teamene?
 - o Har du noen tanker omkring dette?
- Ifølge en av ekspedisjonssjefene benytter avdelingene lederteam. Hva jobber dere med i deres lederteam?
- Kan du fortelle meg litt om hvordan lederne koordinerer ansvaret og oppgavene seg imellom i lederteamet?
- Hvilke utfordringer opplever du knyttet til lederteamet?

Øvrige spørsmål

- Har det skjedd en endring i antall hierarkiske nivåer etter innføringen av teamorganiseringen?
- I hvor stor grad delegeres arbeid til medarbeidere?
 - o I hvor stor grad «griper du inn» i arbeidet?
- Har teamorganiseringen fungert etter opprinnelig hensikt?
- Har det skjedd noen justeringer over tid?
- Hva mener du er de største utfordringene knyttet til dette?
- Hvordan opplever du lederrollen som avdelingsdirektør i en slik organisering?
- Hvilke elementer anser du som sentrale for å lykkes som leder i denne organiseringen?

Oppsummering

- Kan du beskrive hvordan du opplever dagens organisering fra ditt ståsted som avdelingsdirektør?
 - o Hva syntes du fungerer bra med denne organiseringen?
 - o Hva syntes du er problematisk med denne organiseringen?
- Etter din mening, hva er de viktigste **forskjellene** mellom ny organisering (teamorganisasjon) og tidligere organisering (byråkratisk, seksjonsbasert organisering)

Avslutning

- Noe annet du har lyst til å dele angående tingene vi har pratet om?
- Har du noen spørsmål til meg?
- Er det greit for deg om jeg kontakter deg i etterkant dersom det er noe jeg lurer på/syntes var uklart?

Vedlegg 2 - Intervjuguide for departement B

- Takke deltakerne for oppmøte
- Presentere meg selv, min veileder og FOCUS-programmet (informasjonsskriv)
- Informere om studiens generelle formål
- Informere om anonymitet og bruk av båndopptaker. Innspillingen vil bli slettet etter transkribering
- Samtykkeavtale

Introduksjon

- Hvor lenge har du jobbet i avdelingen?
- Hva er din formelle stilling og rolle i avdelingen?
- Finnes det en stillingsinstruks for din rolle? Hvilke oppgaver og ansvarsområder har du?
- Hvilke organisatoriske enheter er du ansvarlig for som avdelingsdirektør?
- Hvilke personer og enheter har du **personalansvar** (ansvar for personaloppfølging, karriereutvikling, medarbeidersamtale) for?
- Har du også **oppgaveansvar** (ansvar for å lede og koordinere arbeidet) for disse personene og enhetene?
- Er det slik også for de andre avdelingsdirektørene?
 - o Hvor mange avdelingsdirektører har dere i avdelingen?

Organisasjonsstruktur/avbyråkratisering

- Er din avdeling basert på tradisjonell, seksjonsbasert inndeling, eller benytter dere en flatere struktur med teamorganisering?
- Hva legger du i begrepet teamorganisering?
- Jeg forstår det altså slik at avdelingen er organisert i team. Dekker teamene alle arbeidsoppgavene i avdelingen?
 - o Eller er det noen ytterligere underenheter her? Hva bestemmer inndelingen?

Organisering av teamene og arbeidet

- Hvor mange team har du ansvar for?
 - o Hvis flere team: Varierer ansvarsområdene fra et team til et annet? Kan du fortelle litt om hvilke ansvarsområder du har innenfor de ulike teamene?

-
- Hvordan skaffer du tilstrekkelig informasjon og oversikt over hva teamene jobber med?
 - Foregår det meste av arbeidet ved å håndtere **varige** oppgaver, eller arbeider dere også i **prosjekter** med mindre varige oppgaver?
 - Hvis prosjekt: Hvordan er prosjekter bygget inn i organisasjonen?
 - o Hvem fungerer som prosjektleder?
 - Finnes det andre lederroller i avdelingen, som for eksempel prosjektleder eller øvrige teamledere i tillegg til *avdelingsdirektører*?
 - o Hvilke oppgaver og ansvarsområder har disse?
 - Hvordan organiseres arbeidet i avdelingene dersom departementet skal håndtere **tverrfaglige** saker?
 - Er de ansatte med i ett eller flere team?
 - Har ansatte en basistilhørighet de primært tilhører?
 - Varierer teamsammensettingen over tid, eller er dette faste team?
 - o Hvilke utfordringer opplever du i forhold til at teamsammensettingen kan endres over tid? (hvis dette gjøres)
 - Hvordan foregår fordelingen av medarbeidere i team du har ansvar for?

Ansvar og rapportering

- Hvor ofte har du kontakt med medarbeidere du har personalansvar for?
- Hvor ofte har du kontakt med medarbeidere du har oppgave/fagansvar for?
- Har du personalansvar for alle medarbeiderne du arbeider sammen med i teamet, eller er det situasjoner hvor enkelte teammedlemmer har en annen personalleder (en annen avdelingsdirektør)?
- Kan du fortelle litt om hva du mener er de største utfordringene forbundet med å ha personalansvar for medarbeidere fra (en eller) ulike enheter?
- Har de medarbeiderne du har noe å gjøre med i det vanlige flere ledere de rapporterer til, eller rapporterer dine ansatte kun til deg? (Kan tenkes at du har personalansvar, men vedkommende jobber i et annet team. Og omvendt)
 - o Hvis flere: Hvilke utfordringer opplever du i forhold til dette?

Organisering av ledernivå

- Kan du fortelle litt om hvordan ledernivået er organisert i avdelingen?

- Er avdelingsdirektørene plassert i teamene?
- Har du noen tanker omkring dette?
- Ifølge en av ekspedisjonssjefene benytter avdelingene lederteam. Hva jobber dere med i deres lederteam?
- Kan du fortelle meg litt om hvordan lederne koordinerer ansvaret og oppgavene seg imellom i lederteamet?
- Hvilke utfordringer opplever du knyttet til lederteamet?

Øvrige spørsmål

- Har det skjedd en endring i antall hierarkiske nivåer etter innføringen av teamorganiseringen?
- I hvor stor grad delegeres arbeid til medarbeidere?
 - I hvor stor grad «griper du inn» i arbeidet?
- Har teamorganiseringen fungert etter opprinnelig hensikt?
- Har det skjedd noen justeringer over tid?
- Hva mener du er de største utfordringene knyttet til dette?
- Hvordan opplever du lederrollen som avdelingsdirektør i en slik organisering?
- Hvilke elementer anser du som **sentrale for å lykkes som leder** i denne organiseringen?

Oppsummering

- Kan du beskrive hvordan du opplever dagens organisering fra ditt ståsted som avdelingsdirektør?
 - Hva syntes du fungerer bra med denne organiseringen?
 - Hva syntes du er problematiske med denne organiseringen?
- Etter din mening, hva er de viktigste **forskjellene** mellom ny organisering (teamorganisasjon) og tidligere organisering (byråkratisk, seksjonsbasert organisering)?

Avslutning

- Noe annet du har lyst til å dele angående tingene vi har pratet om?
- Har du noen spørsmål til meg?
- Er det greit for deg om jeg kontakter deg i etterkant dersom det er noe jeg lurer på/syntes var uklart?