

NHH



NORGES HANDELSHØYSKOLE

Bergen, våren 2015

# Menneskelig ressursallokering i en prosjektbasert matrise

– *En casestudie gjennomført i Havforskningsinstituttet*

**Erlend Holen og Kristine Holm Sylta**

**Veileder: Torstein Nesheim**

Masterutredning innen 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 innestår for de metoder som er anvendt, resultater som er fremkommet eller konklusjoner som er trukket i arbeidet.



---

## Sammendrag

Denne studien tar for seg menneskelig ressursallokering i en prosjektbasert matriseorganisering, samt beslutningsprosesser og faktorer som påvirker dette. Både organisering i prosjekter og matrisestrukturer er blitt stadig mer relevant de senere årene, både i offentlig og privat sektor. Denne konteksten har imidlertid noe begrenset dekning i litteraturen som foreligger, noe som gjør utgangspunktet for denne studien desto mer interessant. Oppgaven er basert på en casestudie i samarbeid med den forskningsbaserte virksomheten Havforskningsinstituttet, som har det største marine forskningsmiljøet i Norge.

Det er benyttet en kvalitativ forskningstilnærming, hvor vi har samlet inn data ved hjelp av 13 semi-strukturerte intervjuer. I forkant av datainnsamlingen gjennomførte vi i tillegg bakgrunnsintervjuer, som sammen med eksisterende litteratur ga oss grunnlag for å ta utgangspunkt i fire faktorer som vi antok kunne påvirke beslutningsprosesser om menneskelig ressursallokering i den prosjektbaserte matrisen. De fire faktorene var formell struktur og retningslinjer, håndtering av roller og ansvar, mål og prioriteringer og møtearenaer. Basert på dette utarbeidet vi en forskningsmodell og formulerte forskningsdelspørsmål og arbeidshypoteser tilhørende hver faktor.

Våre funn indikerer at alle de fire faktorene har innvirkning på beslutninger tilknyttet allokeringen av menneskelige ressurser, enten direkte eller indirekte. Vi fant at allokeringen av menneskelige ressurser til prosjekter baseres i stor grad på uformell kommunikasjon og personlige nettverk, og i liten grad på formelle prosesser. Videre viser våre funn til ulik håndtering av roller og ansvar i matrisen, hvor det oppstår uklare ansvarsområder og avvik fra formelle roller. Ulike mål og prioriteringer på tvers i matrisen gir behov for å samarbeide om en hensiktsmessig bruk av instituttets ressurser. Møtearenaer i matrisen er viktig for dette samarbeidet, både på tvers og innad i dimensjonene. Gjennom møtearenaene bygges det relasjoner og skapes forståelse for hverandres beslutninger, og reduserer dermed spenninger på tvers i matrisen. Her finner vi at møtearenaen programråd, hvor programleder og forskningsgruppeledere møtes, er spesielt viktig for å sikre en velfungerende matrise.

Basert på forhold ved de fire faktorene trakk vi også ut fire sentrale hovedfunn, som omhandler implikasjoner av at det er to nivåer i programdimensjonen, tiltak gjennomført for å styrke fagdimensjonen, avvik fra formelle roller og prosesser og behov for en formell møtearena på tvers i matrisen.



## Forord

Denne masteroppgaven er skrevet som en avslutning på masterstudiet i økonomi og administrasjon ved Norges Handelshøyskole (NHH) innen hovedprofilen strategi og ledelse. Arbeidet med studien startet i januar 2015, og ble avsluttet i juni samme år. Det har vært en spennende og lærerik prosess, som har gitt anledning til god innsikt i et relevant og spennende emneområde.

I arbeidet med oppgaven har vi samarbeidet med Havforskningsinstituttet. Vi ønsker å takke for et godt samarbeid med hyggelige ansatte som har vist entusiasme og satt av tid til vår studie. Dette inkluderer både de som har hjulpet oss og lagt til rette for at vi kunne få de dataene vi trengte, og alle de som stilte opp på intervju.

Oppgaven inngår som et ledd i forskningsprogrammet FOCUS (Future-Oriented Corporate Solutions) ved NHH. Vi ønsker å takke programmet for økonomisk støtte og gleden av å være del av et inspirerende forskningsmiljø. Videre ønsker vi å rette en stor takk til vår faglig dyktige veileder, Torstein Nesheim, for nyttige og konstruktive tilbakemeldinger underveis i arbeidet. Vi har også ham å takke for opprettelsen av samarbeidet med Havforskningsinstituttet.

Vi ønsker også å takke venner, medstudenter og familie som har vist sin støtte og interesse for studien. Til slutt vil vi også takke hverandre for et godt og givende samarbeid, hvor vi har vist tålmodighet, delt gleden av arbeidet og motivert hverandre gjennom hele prosessen.

Bergen, juni 2015

---

Erlend Holen

---

Kristine Holm Sylta

---

# Innholdsfortegnelse

## SAMMENDRAG

## FORORD

<b>INNHOLDSFORTEGNELSE.....</b>	<b>6</b>
<b>1. KAPITTEL 1: INNLEDNING .....</b>	<b>9</b>
1.1 BAKGRUNN FOR STUDIEN.....	9
1.2 PROBLEMSTILLING .....	10
1.3 AVGRENSNINGER .....	11
1.4 VIDERE OPPBYGNING AV STUDIEN.....	12
<b>2. KAPITTEL 2: TEORETISK RAMMEVERK.....</b>	<b>13</b>
2.1 MATRISE OG MATRISEORGANISERING .....	13
2.1.1 Organisasjonsstruktur.....	13
2.1.2 Matriseorganisering.....	14
2.2 PROSJEKT OG PROSJEKTBASERTE ORGANISASJONER.....	18
2.2.1 Prosjekt.....	18
2.2.2 Prosjektbaserte organisasjoner .....	19
2.2.3 Prosjektbasert matrise .....	20
2.3 HRM I EN PROSJEKTBASERT MATRISE .....	23
2.3.1 Modell for HRM-prosesser i prosjektbaserte organisasjoner.....	24
2.3.2 Rammeverk for analyse av HRM i prosjektbaserte organisasjoner .....	26
2.4 RESSURSALLOKERING I PROSJEKTBASERTE ORGANISASJONER .....	30
2.4.1 Rammeverk for HR-utfordringer i en prosjektbasert matrise .....	31
2.5 FORSKNINGSMODELL .....	32
2.5.1 Problemstilling og bakgrunn for modell .....	32
2.5.2 Modell og tilhørende forskningsdelspørsmål og hypoteser .....	33

---

<b>3. KAPITTEL 3: METODE .....</b>	<b>38</b>
3.1 FORSKNINGSDSIGN.....	38
3.1.1 Forskningstilnærming.....	38
3.1.2 Undersøkingsopplegg.....	39
3.1.3 Casestudie.....	40
3.2 DATAINNSAMLING.....	41
3.2.1 Utvalg.....	41
3.2.2 Intervju og intervjuguide.....	42
3.2.3 Andre datakilder.....	44
3.3 DATAANALYSE.....	45
3.4 RELIABILITET OG VALIDITET.....	47
3.4.1 Reliabilitet.....	47
3.4.2 Validitet.....	48
3.5 ETISKE VURDERINGER.....	49
<b>4. KAPITTEL 4: KONTEKST.....</b>	<b>50</b>
4.1 OM HAVFORSKNINGSINSTITUTTET.....	50
<b>5. KAPITTEL 5: FUNN OG ANALYSE.....</b>	<b>55</b>
5.1 DE FIRE FAKTORENE.....	56
5.1.1 Formell struktur og retningslinjer.....	56
5.1.2 Håndtering av roller og ansvar.....	71
5.1.3 Mål og prioriteringer.....	78
5.1.4 Møtearenaer.....	84
5.1.5 Oppsummering av de fire faktorene.....	93
<b>6. KAPITTEL 6: DISKUSJON.....</b>	<b>95</b>
6.1 TO NIVÅER I PROGRAMDIMENSJONEN.....	95
6.2 TILTAK FOR Å STYRKE FAGDIMENSJONEN.....	97
6.3 AVVIK FRA FORMELLE ROLLER OG PROSESSER.....	100

---

6.4	BEHOV FOR FORMELL MØTEARENA PÅ TVERS I MATRISEN .....	102
6.5	IMPLIKASJONER FOR HAVFORSKNINGSINSTITUTTET .....	105
<b>7.</b>	<b>KAPITTEL 7: KONKLUSJON .....</b>	<b>108</b>
7.1	SVAR PÅ PROBLEMSTILLING .....	108
7.2	FORSLAG TIL VIDERE FORSKNING .....	110
7.3	IMPLIKASJONER FOR MATRISEORGANISASJONER .....	111
7.4	METODISKE BEGRENSNINGER VED STUDIEN .....	113
<b>8.</b>	<b>LITTERATURLISTE .....</b>	<b>114</b>
<b>9.</b>	<b>VEDLEGG .....</b>	<b>118</b>
9.1	Vedlegg 1: Intervjuguide til forskningsgrupeledere .....	118
9.2	Vedlegg 2: Intervjuguide til programledere .....	122
9.3	Vedlegg 3: Intervjuguide til prosjektledere .....	126
9.4	Vedlegg 4: Informasjonsbrev til deltakere .....	130
9.5	Vedlegg 5: Forespørsel om deltakelse, prosjektledere .....	131
9.6	Vedlegg 6: Samtykkeerklæring .....	132



# 1. Kapittel 1: Innledning

## 1.1 Bakgrunn for studien

Mange organisasjoner bærer i dag preg av økende kompleksitet. En stadig mer populær måte å organisere arbeidet i organisasjoner på er i prosjekter, spesielt i organisasjoner som består av differensierte enheter som besitter spesialisert kompetanse. Samtidig, ofte også for å håndtere dette, implementerer flere virksomheter matrisestruktur, som et alternativ for å kunne håndtere utfordringene som følger av sterkere innslag av kompleksitet i organisasjonen (Sy & D'Annunzio, 2005).

Disse utviklingstrekkene i organisasjoner fordrer dermed økt kunnskap og informasjon om både utfordringer og suksessfaktorer ved slike organisasjonsformer. Matriseorganisering er en kompleks struktur som byr på nye ledelsesutfordringer, og gir økt usikkerhet som må håndteres. Det tradisjonelle hierarkiet er i matrisestrukturer i tillegg dekket av en lateral form for autoritet, påvirkning eller kommunikasjon (Kuprenas, 2003). En prosjektbasert matrisestruktur er videre en kompleks form for organisering som medfører mange utfordringer knyttet til ledelse av menneskelige ressurser, og er et forskningsområde som har behov for videre utforskning (Bredin & Söderlund, 2011a).

Mellomledere vil ofte ha et betydningsfullt ansvar i en matrisestruktur, ved at de spiller en stor rolle i hvordan organisasjonen fungerer til daglig. Utfordringene for mellomlederne vil også være noe forskjellige fra hva topplederne erfarer. Dette gjør det også interessant å studere mellomlederne i denne sammenhengen. I tidligere litteratur på prosjektbaserte organisasjoner og matriseorganisering blir ofte allokering av ressurser fremhevet som en spesiell utfordring (Engwall & Jerbrant, 2003; Laslo & Goldberg, 2008). I dette ligger det vanskeligheter knyttet til å planlegge og allokere ressurser til og mellom ulike prosjekter. Dette er noe som ofte krever utstrakt samarbeid på mellomledernivå. For kunnskapsbedrifter er det viktig at kunnskapsmedarbeiderne allokeres til prosjekter etter beste evne for å sikre gjennomføring av prosjektene, at budsjetter holdes og at den enkelte medarbeider samtidig er ivaretatt (Sy & D'Annunzio, 2005).

Denne konteksten skaper et grunnlag for et svært aktuelt faglig perspektiv. Den økende interessen for prosjektbasert organisering og matrisestrukturer fordrer også at forskning på området utvikles i tråd med dette. Det finnes også en rekke muligheter for forskning innenfor

disse temaene. Et betegnende trekk ved mye av den eksisterende litteraturen er imidlertid at mye av forskningen er sentrert rundt selve strukturen og organiseringen av virksomheten (Sy & D'Annunzio, 2005). Det er imidlertid behov for ytterligere studier som kan synliggjøre hvordan samspillet mellom aktørene i matrisen legger føringer for hvordan aktuelle utfordringer håndteres.

Forskning har påpekt at matriseorganisering medfører en rekke utfordringer som særlig mellomledere møter, blant annet knyttet til uklare roller og tvetydig ansvar og autoritet, som gjerne oppstår på grunnlag av den komplekse organisasjonsstrukturen (Larson & Gobeli, 1987; Ford & Randolph, 1992; Sy & D'Annunzio, 2005). I en prosjektbasert matriseorganisasjon vil allokering av menneskelige ressurser være en særlig aktuell utfordring, som ofte fordrer et samordningsbehov for spesielt mellomlederne i matrisen.

Vi vil i denne studien undersøke og drøfte utfordringer som er tilknyttet menneskelig ressursallokering. Dette vil vi gjøre gjennom å studere ulike forhold i en spesifikk virksomhet, som både er prosjektbasert og har en underliggende matrisestruktur. Organisasjonen består av to organisatoriske dimensjoner, fag og program, som må samhandle for å sikre en effektiv ressursallokering. Vår studie vil dermed kunne synliggjøre hvilke utfordringer som virker inn i samspillet på et mellomledernivå, og hva dette har å si for viktige beslutninger. Funnene som utkommer fra denne studien vil således kunne gi god innsikt til mellomledere og andre aktører i en matriseorganisasjon. Denne studien kan bidra til å gjøre det synlig for prosjektbaserte matriseorganisasjoner hvordan de kan møte utfordringer knyttet til menneskelig ressursallokering i en kompleks organisatorisk kontekst.

## 1.2 Problemstilling

I denne oppgaven ønsker vi å undersøke nærmere hvordan menneskelig ressursallokering foregår i en prosjektbasert matriseorganisasjon. Vi har dermed samarbeidet med forskningsinstitusjonen Havforskningsinstituttet, som er organisert i en prosjektbasert matrisestruktur med en fagdimensjon og programdimensjon.

En matrisestruktur kan være et viktig organisatorisk hjelpemiddel for å kunne opprettholde en effektiv strøm av ressurser i en organisatorisk setting med mange prosjekter (Laslo & Goldberg, 2008). Prosjektene konkurrerer gjerne seg imellom om både monetære og menneskelige ressurser. Konkurransen om ressurser til og mellom prosjekter kan således

---

skape grobunn for konflikter i matriseorganisasjoner (Engwall & Jerbrant, 2003). Dermed er det også viktig å være bevisst på hva som kan påvirke hvordan ressursene allokeres i matrisen, og hvordan organisasjonen er innrettet mot å håndtere utfordringer ved ressursallokeringen. Allokering av menneskelige ressurser i en prosjektbasert matrise kan føre til en rekke utfordringer, og det er derfor interessant å kaste lys over beslutningsprosesser knyttet til menneskelig ressursallokering. Dette er utgangspunktet for denne studiens problemstilling:

*Hvilke faktorer påvirker beslutningsprosesser om allokering av menneskelige ressurser i den prosjektbaserte matrisen ved Havforskningsinstituttet?*

For å besvare problemstillingen vil vi så langt det er mulig benytte oss av eksisterende teori og tidligere forskning på temaet for å danne et teoretisk rammeverk. Ved å studere hva som skjer i praksis ved Havforskningsinstituttet, kan vi også granske hvordan dette eventuelt sammenfaller med tidligere forskningslitteratur, og angi eventuelle implikasjoner dette måtte medføre. Grunnlaget for vår analyse vil være hvordan mellomlederne i matrisen samhandler og tar beslutninger. Vi vil benytte oss av sentrale teorier innen ledelse av menneskelige ressurser, heretter omtalt som Human Resource Management (HRM), for å utforske den organisatoriske konteksten. Disse teoriene vil bli presentert i et eget teorikapittel.

For å nærmere utforske denne problemstillingen har vi utført 13 intervjuer med representanter fra begge dimensjonene i matrisen ved Havforskningsinstituttet. I tillegg gjennomførte vi tidlig i prosessen bakgrunnsintervjuer med tre nøkkelinformanter i lederfunksjoner i organisasjonen, for å kartlegge sentrale temaområder. Vi har også kommet frem til fire faktorer som vi mener kan ha innvirkning på hvordan den menneskelige ressursallokeringen foregår i organisasjonen, som vil bli presentert i vår forskningsmodell som legges frem i kapittel 2. Dette er faktorer som påvirker samspillet mellom lederne i den gitte konteksten, og kan dermed være med på å skape utfordringer i beslutningsprosesser vedrørende menneskelig ressursallokering.

### 1.3 Avgrensninger

For å gjennomføre vår studie innenfor den gitte tidsrammen har vi vært nødt til å gjøre noen avgrensninger. Havforskningsinstituttet er en stor organisasjon med mange ulike fagfelt og aktivitet på flere lokaliteter. Vi har valgt å avgrense oss til å se på fag- og

programdimensjonen i matrisen. Det er her de fleste beslutninger vedrørende menneskelig ressursallokering til prosjekter blir foretatt, noe som taler for at datamateriale herfra er godt egnet til å besvare vår problemstilling. På grunn av tidsperspektivet har vi også valgt å begrense utvalget til 13 respondenter, hvor det inngår mellomledere forholdsvis jevnt fordelt mellom de to organisatoriske dimensjonene i matrisen, samt et lite utvalg av prosjektledere. Vi har med et kvalitativt forskningsdesign med intervjuer som datainnsamlingsmetode hatt mulighet til å gå i dybden på respondentenes tanker og meninger.

Videre er prosjektbasert organisering, matrisestruktur og HRM store fagfelt, som alle innebærer en rekke interessante innfallsvinkler. Vi har valgt å konsentrere oss om et avgrenset område, ved å studere menneskelig ressursallokering i den organisatoriske konteksten. Den teoretiske gjennomgangen vil gi en innføring i de ovennevnte temaområdene, men samtidig være vinklet mot det vi ønsker å undersøke i denne studien.

## 1.4 Videre oppbygning av studien

I kapittel 2 vil etablert litteratur presenteres som et utgangspunkt og teoretisk rammeverk for å kunne besvare problemstillingen. Mot slutten av kapittel 2 vil vi også presentere vår forskningsmodell i tilknytning til problemstillingen, med en forklaring av de ulike faktorene som inngår i denne modellen og tilhørende forskningsdelspørsmål og arbeidshypoteser. Kapittel 3 vil beskrive de metodiske valgene vi har gjort for å kunne gjennomføre vår studie og besvare vår problemstilling på en best mulig måte. Deretter vil det i kapittel 4 følge en beskrivelse av konteksten for vår studie, med nærmere innsikt i organisasjonen som er involvert. Våre funn vil så bli presentert i kapittel 5, hvor vi går gjennom de fire faktorene basert på vår forskningsmodell. I kapittel 6 vil vi diskutere de mest sentrale funnene, relatert til den gjennomgåtte litteraturen presentert i kapittel 2. I fortsettelsen gir vi også noen anbefalinger til Havforskningsinstituttet, basert på våre funn gjennom arbeidet med studien.

Til slutt vil kapittel 7 romme våre konklusjoner og besvare studiens problemstilling. Kapitlet inneholder også implikasjoner for organisasjoner med matriseorganisering, forslag til videre forskning og metodiske begrensninger. Etter kapittel 7 vil det følge en referanseliste og vedlagte dokumenter. Vedleggene består av intervjuguider fra vår datainnsamling, informasjonsskriv til deltakere og til slutt et samtykkeskjema som alle respondentene signerte før intervjuene startet.

## 2. Kapittel 2: Teoretisk rammeverk

I dette kapitlet vil vi presentere teori og tidligere forskning som vi tar utgangspunkt i for å best mulig besvare problemstillingen. Det vil i hovedsak presenteres fire hovedlinjer innen litteraturen som gir innsikt til vår casestudie. Disse inkluderer teori om matrise og matriseorganisering (2.1), prosjekt og prosjektbaserte organisasjoner (2.2), herunder den prosjektbaserte matrisen, HRM i en prosjektbasert matrise (2.3) og ressursallokering i prosjektbaserte organisasjoner (2.4). Underveis vil vi blant annet også presentere et rammeverk for analyse av HRM i prosjektbaserte organisasjoner og definere HRM-utfordringer i samme kontekst, som vil legge føringer for hvordan vi tilnærmer oss spørsmålet om hvordan allokering av menneskelige ressurser blir foretatt.

Disse teoretiske innfallsvinklene omfatter alle en betydelig mengde forskning, hvor vi måtte ekstrahere de aspektene som fremstod som mest relevante for denne studien. I tilknytning til den påfølgende presentasjonen av teori følger også vår forskningsmodell, som er bygget på grunnlag av de fire omtalte hovedlinjene i litteraturen.

### 2.1 Matrise og matriseorganisering

#### 2.1.1 Organisasjonsstruktur

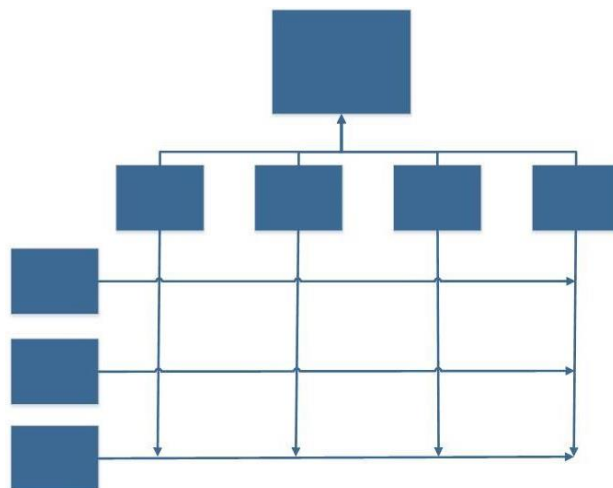
En organisasjon kan defineres som «en planlagt sammenslutning av personer i den hensikt å oppnå bestemte mål» (Abrahamsson, 1975, referert i Andersen, 2009, s. 15). Organisasjoner kan videre være strukturert på ulike måter. Andersen (2009) fremhever arbeidsdeling og autoritetsfordeling som sentrale trekk i en organisasjonsstruktur, hvor strukturen dermed beskriver fordelingen av både arbeidsoppgaver og ansvar og autoritet mellom arbeiderne i organisasjonen. Daft, Murphy, og Willmott (2010) forklarer organisasjonsstruktur som bestående av tre strukturelementer: formelle rapporteringsforhold, grupperinger av mennesker i avdelinger og avdelinger inn i hele organisasjonen, og design av systemer for å sikre effektiv kommunikasjon, koordinasjon og integrasjon av innsats på tvers av avdelinger.

Av ulike måter en kan strukturere en organisasjon på, søker ofte organisasjoner etter en struktur som kombinerer karakteristikk av ulike tilnærminger, skreddersydd til spesifikke behov og prioriteringer innad i organisasjonen. I dette må man også finne en balanse mellom vertikal kontroll og horisontal samhandling (Daft, Murphy, & Willmott, 2010).

## 2.1.2 Matriseorganisering

Store norske leksikon (2009) definerer en matriseorganisasjon som en organisasjon hvor flere organisasjonsmønstre krysser hverandre. Galbraith (2009) betegner matrise som en organisasjonsstruktur som er bygget rundt to eller flere dimensjoner, slik som funksjoner, produkter eller regioner, hvor de ansatte har to ledere. Begrepet matrise benyttes på grunn av denne etableringen i dimensjoner, eller at organisasjonen illustreres ved hjelp av en tabellarisk oppstilling (Busch, Vanebo, & Dehlin, 2010).

Figur 1 kan illustrere prinsippene bak en matrisestruktur, hvor det tradisjonelle hierarkiet er supplert med horisontale grupper. De ulike enhetene krever dermed stor grad av koordinasjon og informasjonsdeling i både vertikale og horisontale retninger:



*Figur 1: Matrisestruktur*

Grunnleggende matrisestrukturer har gjerne to samordningsdimensjoner. Den ene dimensjonen i bedriften vil da ofte være en linjeorganisasjon inndelt i divisjoner eller avdelinger med grupperinger av spesialiserte arbeidere, og ledere på ulike nivåer. Den andre dimensjonen kan eksempelvis være i form av en prosjektorganisasjon hvor kompetanse er innhentet fra forskjellige enheter i linjeorganisasjonen. Denne siden av matrisen bruker dermed arbeiderne fra de ulike gruppene i linjeorganisasjonen på ulike prosjekter. Matrisestrukturen kombinerer således to prinsipp for gruppering på samme hierarkiske nivå. Medarbeiderne har med dette en tilhørighet i linjeorganisasjonen, men hører også til en

---

annen enhet i organisasjonen. På denne måten skapes det også avhengighet mellom enhetene i matrisen. (Worren, 2012)

Matriseorganisasjonen kan altså sies å kombinere to organisasjonsstrukturer. Hensikten er å kombinere effektiviteten til et funksjonelt design: hvor likeartede oppgaver samles i samme organisatoriske enhet, med fleksibiliteten og reaksjonsevnen til den markedsbaserte inndelingen: som samler oppgaver som er forbundet med et produkt eller virksomhetsområde i samme enhet, ofte i form av prosjekter. (Hatch & Cunliffe, 2013) En matrise kan også sies å være et kompromiss mellom en tradisjonell funksjonell organisasjon og en rendyrket prosjektorganisasjon (Larson & Gobeli, 1987). Den er gjerne mer fleksibel enn en funksjonell organisasjon, men ikke så fleksibel som et prosjektteam.

Sy og D'Annunzio (2005) definerer en matrisestruktur som en gitter-liknende organisatorisk struktur som lar en virksomhet adressere flere forretningsdimensjoner ved bruk av flere kommandolinjer. Multiple kommandolinjer er også et gjennomgangstrekk i definisjonen av matrisestrukturer (Galbraith, 2009; Ford & Randolph, 1992; Kuprenas, 2003). En matrisestruktur vil da i sin natur skape gjensidig avhengighet mellom de enhetene som er forbundet i organisasjonen via disse rapporteringslinjene (Worren, 2012). Som Ford og Randolph (1992) imidlertid anfører, gjør mangfoldigheten i bruken og formen på matrisestrukturer det noe vanskelig å finne en konsis og presis definisjon.

En matrisestruktur kan også være implementert forskjellig mellom ulike organisasjoner. Galbraith (1971) anførte at ulike former for matriseorganisering ligger mellom en ren funksjonell og markedsbasert organisasjon. Larson og Gobeli (1987) tok utgangspunkt i dette ved å utvikle tre hovedformer for matrise: funksjonell, balansert, og prosjekt, som identifiserer hovedkilden for beslutningsmakt i matrisestrukturen. I en *funksjonell* matrise har linjelederen endelig beslutningsmakt over det meste som skjer i enheten, mens prosjektleders rolle er begrenset til å koordinere innsatsen mellom ulike funksjonelle enheter. I en *balansert* matrise deler den funksjonelle lederen og prosjektlederen ansvaret for ressursene til prosjektet og samhandler på et likeverdig nivå. En *prosjektmatrise* er kjennetegnet ved at den funksjonelle lederen har minst makt og autoritet, mens prosjektlederen kan gjøre personellbeslutninger direkte, og har kontroll på utviklingen av prosjektet.

Laslo og Goldberg (2008) anfører imidlertid at det ikke nødvendigvis er enkelt å velge en optimal matrisestruktur for å løse konflikter og ulike utfordringer i organisasjonen. Ulike studier finner også forskjellige svar på hvorvidt en maktbalanse blant mellomlederne i matrisestrukturen er fordelaktig (Katz & Allen, 1985; de Laat, 1994).

### *Utvikling og drivere for matrise som organisasjonsform*

Matrisestrukturen som organisasjonsform dukket opp på 1960-tallet, og ble relativt vanlig i store organisasjoner utover på 1970-tallet. Interessen for matriseorganisering holdt seg stor spesielt gjennom 1970- og 1980-tallet. (Kuprenas, 2003; Sy & D'Annunzio, 2005; Worren, 2012) Etter dette har imidlertid forskning og litteratur på matrisestrukturer sunket betraktelig. Matriseorganisering ble etter hvert en noe tilsidesatt organisasjonsform, men har de siste årene opplevd en renessanse (Worren, 2012). Dette kan sees i sammenheng med blant annet økt hyppighet av prosjekter og kompleksitet for øvrig i organisasjoner. Økt spredning av bruken av matrisestrukturer fordrer dermed økt kunnskap og informasjon om aktuelle utfordringer og fordelene ved denne organisasjonsformen, noe vår studie tar sikte på å være en del av. Som Sy og D'Annunzio (2005) fremhever, er det også få studier som har undersøkt den rent menneskelige siden av denne organisasjonsstrukturen, med ledelse og håndtering av matrisen. Mange studier tar heller for seg selve strukturen og forskjellige måter å organisere virksomheten på.

En av de viktigste driverne bak å velge matrisestruktur som organisasjonsform er når man har ulike prioriteringer innad i organisasjonen. Videre peker Galbraith (2009) også på en annen viktig årsak, nemlig betydningen av deling av spesialiserte og til dels kostbare ressurser. Worren (2012) peker også på at grunnlaget for iverksettelsen av matrisestrukturer i mange virksomheter er å åpne opp kommunikasjonen på tvers i organisasjonen og integrere på en bedre måte de ulike delene av organisasjonen. Når matrisen fungerer godt, vil lederne på hver side av matrisen kommunisere med hverandre for å oppdage eventuelle stridsspørsmål og uklarheter tidlig, for dermed å kunne unngå unødvendige konflikter (Galbraith, *Designing Matrix Organizations that Actually Work: How IBM, Procter & Gamble and Others Design for Success*, 2009). På den måten øker både mengden og hyppigheten av informasjon som blir delt mellom funksjonene, og muliggjør rask og effektiv utnyttelse og overføring av kompetanse og ressurser (Sy & D'Annunzio, 2005). En av de viktigste fordelene ved matrisestrukturer er da at organisasjonen blir fleksibel og kapabel til å respondere raskt på behov (Daft, Murphy, & Willmott, 2010; Jones, 2010; Hatch &



---

Cunliffe, 2013). Dermed kan de spesialiserte arbeiderne anvendes der hvor det er størst nytte for de til enhver tid, hvor effektiv ressursbruk sørger for passende ressursallokering og ressursdeling mellom prosjekter (Ford & Randolph, 1992).

Galbraith (2009) uttrykker også at effektiv kommunikasjon på tvers av de ulike dimensjonene i strukturen forenkler koordinasjonen av den gjensidige avhengigheten mellom enhetene. Ledernes oppgave blir blant annet da å legge til rette for effektiv kommunikasjon. I tillegg til hensiktsmessige formelle kommunikasjonskanaler vil også en matrise være bestående av uformell kommunikasjon basert på personlige nettverk, som også kan lede til effektiv koordinasjon på tvers av dimensjonene. Galbraith (2009) anfører dermed at uformell kommunikasjon ikke nødvendigvis er uheldig, men noe ledelsen kan verdsette og legge til rette for, skjønt man også trenger formelle kommunikasjonslinjer bygget inn i strukturen.

Av ufordelaktige trekk ved matrisestrukturer har en at det kan skape tvetydighet med hensyn til hvem som har ansvar og autoritet, som videre kan skape frustrasjon og konflikter (Ford & Randolph, 1992; Sy & D'Annunzio, 2005; Arvidsson, 2009). Lederne deler gjerne noe av ansvaret for de samme arbeidsprosessene, men kan ha ulik autoritet over dem og potensielt motstridende mål (Worren, 2012). Delingen av ansvar og autoritet kan skape tvetydighet og konflikt også på områder som omhandler ressurser (Larson & Gobeli, 1987). Matriseorganisasjoner er ofte beskyldt for å ha uklare kontaktflater og roller (Galbraith, 2009). Det settes også store krav til de ansattes kunnskaper og evner, samt vilje til samarbeid (Daft, Murphy, & Willmott, 2010). Som Jacobsen og Thorsvik (2013) også poengterer er det å arbeide i matriser ofte tidkrevende og slitsomt, med hyppige møter, hvor «medarbeiderne må lære seg å mestre stadige endringer i oppgaver, kolleger og ledere» (s. 79).

Som Sy og D'Annunzio (2005) påpeker, vil alle matriseformer ha både iboende fordeler og svakheter ved seg, og virksomheter som implementerer matrisestruktur møter flere nye utfordringer. Det viktigste er imidlertid at fordelene utveier ulempene, og at lederne støtter opp om strukturen.

### *Ledelse i en matrisestruktur*

Ledere innehar gjerne ulikt ansvar i denne typen organisasjonsdesign. Lederne på den funksjonelle siden av matrisen har ofte ansvar for å allokere spesialister til prosjekter, hjelpe de i å utvikle ferdigheter og lære nye, samt ha tilsyn med arbeidet til medarbeiderne. Lederne

på prosjektsiden vil derimot ofte være ansvarlige for å planlegge prosjekter og allokere midler, koordinere arbeidet og sørge for at bestemte krav og tidsfrister blir overholdt. (Hatch & Cunliffe, 2013) Selv om ansvaret i utgangspunktet er fordelt mellom lederne, vil det imidlertid være vanskeligheter knyttet til håndteringen av de doble autoritetslinjene som oppstår i et matrisedesign, med potensielle konflikter knyttet til forventninger om leveranser av høy kvalitet, men innenfor en viss budsjett- og tidsramme. Dette er også noe som Sy og D'Annunzio (2005) vektlegger, hvor man i en matrisestruktur kan ha ansvar uten å ha autoritet. Når ansvaret og bestemmelsesretten må deles eller er tvetydig kan spenninger og konflikter også følge av dette.

I tradisjonelle organisasjonsformer er det vanlig å anta at en medarbeider kun har én leder å forholde seg til, med en tilsvarende enhetlig kommandolinje, innenfor klare organisatoriske grenser (Myklemyr, 2014). I matriseorganisasjoner og andre komplekse strukturer vil imidlertid en medarbeider måtte forholde seg til flere ledere i ulike funksjoner, ofte med ulike interesser (Worren, 2012). Denne doble tilhørigheten og todelte rapporteringsforholdet sørger videre for at de to lederne som krysser hverandre i matrisen har et felles ansvar for medarbeiderne, og må balansere målene til de ulike dimensjonene i matrisen. Dette har også til hensikt å skulle medføre en omtrent lik maktbalanse mellom de to sidene av matrisen (Galbraith, *Designing Matrix Organizations that Actually Work: How IBM, Procter & Gamble and Others Design for Success*, 2009), som også er en definerende karakteristikk ved matriseorganisasjoner.

## 2.2 Prosjekt og prosjektbaserte organisasjoner

### 2.2.1 Prosjekt

Et prosjekt kan defineres som «en spesiell, målrettet og avgrenset arbeidsoppgave som krever en samordnet, menneskelig innsats» (Jessen, 1998). Hobday (2000) betegner et prosjekt som enhver aktivitet med et definert sett av ressurser, mål og tidsbegrensning. Den omfattende forskningen på prosjekter og prosjektledelse gir imidlertid mange ulike definisjoner på hva et prosjekt egentlig er. Felles for de to ovennevnte definisjonene er at et prosjekt er en midlertidig organisasjon, og skiller seg dermed fra mer langsiktige, alminnelige operasjoner. Den midlertidige organisasjonen kan i dette være del av en permanent organisasjon. Et prosjekt kan dermed defineres videre som en midlertidig

---

organisasjonsform hvor de organisatoriske aktørene arbeider sammen på en kompleks oppgave i et begrenset tidsrom (Bakker, 2010). Denne definisjonen rommer således et bredt spenn av ulike organisatoriske former. Project Management Institute (2015) vektlegger også spesielt unikheten ved prosjekter, i at det innebærer «et spesifikt sett av arbeidsoperasjoner designet for å oppnå et enkeltstående mål».

I litteraturen finnes det også flere karakteristikk og klassifikasjoner tilhørende prosjekter. Ulike faktorer, som prosjektstørrelse, institusjonell og organisatorisk kontekst og forhold ved prosjektets oppgave, er også med på å kunne legge føringer for et prosjekt (Söderlund, 2012). Alle faktorene som betegner og påvirker prosjektsammensetningen og –utførelsen medfører således ulike karakteristikk og spesifikke sett av utfordringer knyttet til ulike prosjekter.

Et annet viktig trekk som påvirker prosjekter er tilgangen på ressurser. Et begrenset sett av ressurser tilgjengelig legger gjerne føringer på hvilke ressurser som allokeres til prosjekter og hvordan dette gjøres, hvor ressurser kan innbefatte både medarbeidere og monetære midler og utstyr. Videre vil et prosjekt i organisasjoner ofte være sammensatt av personer fra flere fagenheter, som muliggjør effektiv utnyttelse av ulike medarbeideres kompetanse (Jessen, 1998).

### **2.2.2 Prosjektbaserte organisasjoner**

En prosjektbasert organisasjon er en organisasjon hvor det er prosjektet som er «den fremste enheten for produksjonsorganisering, innovasjon og konkurranse» (Hobday, 2000, s. 874). I en prosjektbasert organisasjon vil altså det meste av arbeidet i organisasjonen bli utført i prosjekter. I dette ligger det dermed at prosjektene er styrende for koordineringen og integrasjonen av alle funksjonene i virksomheten. Prosjektene i prosjektbaserte organisasjoner genererer som regel inntekter, og bærer også en stor del av kostnadene (Arvidsson, 2009). Prosjekter i slike organisasjoner vil som regel variere i antall, omfang og kompleksitet. Andre særtrekk ved en prosjektbasert organisasjon inkluderer en tidsbegrensning i forbindelse med prosjektene, og oppgavene krever vanligvis kompetanse og innsats fra flere enheter i organisasjonen. (Busch, Vanebo, & Dehlin, 2010)

Et prosjekt kan også variere avhengig av virksomheten, hvor Söderlund og Tell (2012) anfører at noen organisasjoner kan benytte prosjekter som enkeltstående, ofte store aktiviteter. Prosjekter kan i andre organisasjoner anvendes i mer spesielle tilfeller,

eksempelvis i forbindelse med kompetanseutvikling, eller i en prosjektbasert organisasjon hvor prosjektene er avgjørende leveranser for bedriften. Prosjektarbeid kan i denne sammenhengen vurderes som unike situasjoner hvor storskalaproduksjon ikke er hensiktsmessig.

Situasjonen i prosjektbaserte organisasjoner er gjerne så kompleks at det er nødvendig med tverrfaglig samarbeid mellom personer med ulik kompetanse. Organisasjonsstrukturen må da tilrettelegges for dette behovet for gjensidig tilpasning, hvor oppgavene som regel ikke lar seg løse innenfor kun én funksjon. (Busch, Vanebo & Dehlin, 2010; Jacobsen & Thorsvik, 2013) Prosjektbaserte organisasjoner er således ofte bygget opp med spesialiserte ressurser samlet i enheter og tilhørende oppgaver i prosjekter (Arvidsson, 2009).

Som Söderlund og Tell (2012) også anfører, er en stor fordel ved bruken av prosjekter i organisasjoner hvordan det gir en evne til å integrere ulik spesifikk kunnskap og ekspertise innad i organisasjonen. Prosjektbaserte organisasjoner har dermed en innebygd fleksibilitet som kan utnytte ressursene effektivt, hvor kommunikasjonen er karakterisert ved laterale forbindelser mellom organisasjonens medlemmer. Prosjektbaserte organisasjoner vil imidlertid også ha utfordringer knyttet til den midlertidige desentraliserte beslutningsmyndigheten i forbindelse med prosjekter. Dette inkluderer utfordringer ved allokering og deling av ressurser, samt kommunikasjon og koordinering på tvers av prosjekter. (Söderlund & Tell, 2012)

### **2.2.3 Prosjektbasert matrise**

Mange prosjektbaserte organisasjoner er basert på en underliggende matrisestruktur. Prosjektbaserte organisasjoner vil dermed i mange tilfeller være organisert som en matrise eller ha innslag av denne typen struktur. Arvidsson (2009) peker også på at matriseorganisasjoner kan inneha både permanente og mer midlertidige funksjoner. Disse bestanddelene i virksomheten kan likevel være gjensidig avhengig av hverandre, hvor linjefunksjoner og prosjekter lever side om side. En slik organisering vil også gjerne være fleksibel i prosjektsammensetninger, ved at nye prosjektmedarbeidere kan innhentes samtidig som andre allokeres til andre prosjekter, for å kunne løse unike problemer og oppnå effektivitet gjennom ulike prosesser i organisasjonen (Söderlund & Tell, 2012). I en prosjektbasert matrise vil også organisasjonen innrettes mer etter prosjektene, i stedet for at

---

prosjektene må tilpasses eller bli innskrenket av strukturen. Medarbeidere og ledere fra ulike enheter vil føres sammen for å arbeide mot et felles mål. (Arvidsson, 2009)

I en prosjektbasert matrise vil man ikke nødvendigvis rapportere til to faste ledere som i en standard matrise, men hvor den stabile delen av organisasjonen - de funksjonelle avdelingene, er kombinert med en mer skiftende del, for eksempel ulike prosjekter. Medarbeiderne rapporterer da gjerne til prosjektledere på en daglig basis, men hører hjemme i de funksjonelle avdelingene eller gruppene som representerer ulike fagdisipliner (Worren, 2012). Lederne kan på sin side inneha ulike roller og autoritet avhengig av organisasjonens forretningsmodell og mål. Strukturen vil i seg selv også legge føringer på hvordan ressurser allokeres og hvordan ansvar fordeles (Arvidsson, 2009).

Prosjekter kan også samles i programmer. Jessen (1998) anfører at programmer i så måte iverksettes for å nå mer langsiktige, strategiske formål. Prosjekter blir således «enkelstående tiltak som gjennom sine individuelle mål bidrar til at programmer og programerklæringer oppfylles» (s. 30). Når prosjektene som er samlet i programmene drar nytte av flere ulike fagområder i organisasjonen, vil en prosjektbasert matrise dermed være hensiktsmessig. Det vil videre være opp til den enkelte organisasjonen å etablere de dimensjonene som er viktigst, hvor det kan være mange aktuelle prinsipp for gruppering. Ulike dimensjoner kan eksempelvis inkludere fagenheter, prosjekter/program, geografi, arbeidsprosesser, funksjoner, kunde- eller produktgrupper. Dimensjonene med størst intern avhengighet vil imidlertid være avgjørende for grupperingen. Det må i tillegg tas hensyn til hvilke arbeidsprosesser som er viktigst og hvor personal/ressurs- og oppgaveansvaret skal ligge (Myklemyr, 2014). Organisasjoner vil følgelig måtte avveie de aktuelle prinsippene og finne en riktig balanse, vurdert opp mot de utfordringene som følger av dette.

### *Mellomlederutfordringer i en prosjektbasert matrise*

Ledelse kan defineres som «prosesser designet for å koordinere og kontrollere produktive aktiviteter» (Thompson & McHugh, 2009, referert i Bratton & Gold, 2012, s. 9). I en prosjektbasert matriseorganisasjon vil mellomledere normalt bli tillagt betydelig ansvar for disse koordinerings- og kontrolleringsprosessene. Av dette følger det ulike utfordringer for mellomledere i henholdsvis linje- og prosjektdimensjonen.

Arvidsson (2009) nevner forholdet mellom den midlertidige prosjektorganisasjonen og den mer permanente linjeorganisasjonen som en viktig kilde til spenninger i organisasjonen.

Videre blir tilgang til kritiske ressurser fremhevet som en viktig utfordring. Linjeledere blir ofte ansvarlige for kritiske ressurser, hvor prosjektledere må be om disse ressursene når de trenger de. Det oppstår gjerne også situasjoner hvor prosjektledere må dele ressursene med andre prosjekter og linjefunksjonen. En viktig utfordring for enhver organisasjon vil imidlertid være å få best mulig utnyttet dens tilgjengelige ressurser. (Arvidsson, 2009)

Som Busch, Vanebo og Dehlin (2010) poengterer, er matriseorganisasjon en krevende organisasjonsform. Konflikter kan lett oppstå og maktkamper om ressurser er en vanlig problemstilling. Det blir også mer uklarhet i ansvarsområdene til de ulike lederne, som igjen kan føre til dårlig beslutningsevne. I studien av Sy og D'Annunzio (2005) påpekes fem hovedutfordringer ved matriseorganisering, sett spesielt fra et mellomlederperspektiv. For det første kan *avvikende målsetninger* være en utfordring, hvor flere dimensjoner og dårlige prosesser gjør målene motstridene. I dette ligger det også at kommunikasjonen og koordineringen på tvers er utilstrekkelig. Videre er *uklare roller og ansvar* et problem i nesten alle matriseorganisasjoner, spesielt for mellomlederne (Lawrence et al., 1977; referert i Sy & D'Annunzio, 2005). Uklare roller og tvetydige ansvarsanliggender vil kunne skape spenninger blant både ledere og øvrige ansatte. Forskjeller i hvordan man oppfatter sin rolle og tilhørende atferd kan også stå i sammenheng med kompleksiteten i organisasjonen.

*Tvetydig autoritet* er den tredje utfordringen, hvor en dual rapporteringslinje fører til at man må dele mye av ansvaret og bestemmelsesretten. Dermed oppstår det også usikkerhet rundt hvem som har autoritet til å ta visse beslutninger, særskilt når man i denne strukturen kan ha ansvar på enkelte områder uten å ha autoritet. *Mangel på en «matrix guardian»* er også en utfordring som Sy og D'Annunzio (2005) nevner, hvor man kan ha en innflytelsesrik person som har et spesielt ansvar for å ha oversikt og måle ytelsen i matrisestrukturen. Den femte og siste hovedutfordringen er knyttet til *silofokus hos medarbeidere*. Silofokus innebærer at organisasjonen ikke opptrer helhetlig, men ansatte i stedet viser lojalitet og tilhørighet til en spesifikk underavdeling i organisasjonen, og samhandler lite med andre.

Alle disse fem utfordringene poengterer ulike aktuelle og utfordrende karakteristikker ved matriseorganisasjoner som ledere og øvrige medarbeidere må ta hensyn til. Matriseorganisering er likevel en levedyktig organisasjonsmodell for å håndtere kompleksitet. Som Sy og D'Annunzio (2005) uttrykker det: «Selskaper bruker kompleksitet for å overkomme kompleksitet» (s. 47).

---

## 2.3 HRM i en prosjektbasert matrise

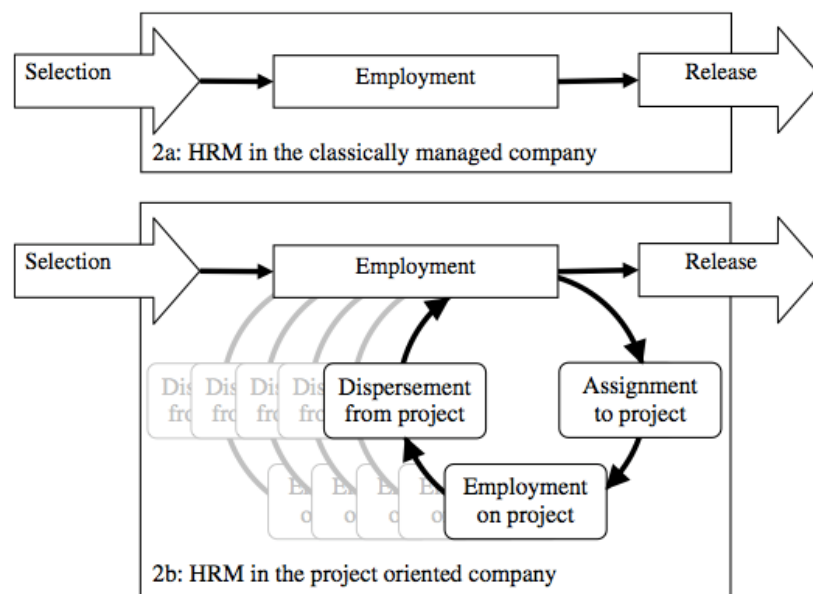
Human Resource Management (HRM) kan defineres som «en strategisk tilnærming til ledelse av ansettelsesrelasjoner som vektlegger at å påvirke folks evner og forpliktelse er kritisk for å oppnå et konkurransefortrinn eller forbedring av offentlige tjenester» (Bratton & Gold, 2012, s. 7). I dette er humankapitalen, egenskaper som folk bringer til arbeidsplassen, en særskilt viktig ressurs for å oppnå organisasjonens mål. Dette fordrer ledelse, som skal koordinere og kontrollere ressursene, og er avgjørende i organisasjoner hvor de produktive aktivitetene først og fremst består av humankapital. HRM vektlegger samspillet mellom mennesker, oppgavene som skal gjennomføres og organisasjonen (Brewster & Larsen, 2000, referert i Bredin & Söderlund, 2006). Kort sagt handler HRM dermed om ledelse av menneskelige ressurser, både individuelt og kollektivt, som krever både kontroll og samarbeid (Bratton & Gold, 2012).

HRM omfatter en rekke ulike perspektiver og teoretiske innfallsvinkler. Flere studier har imidlertid indikert at det er utfordringer knyttet opp mot å tilpasse HRM til prosjektbasert organisering (Hobday, 2000; Bredin & Söderlund, 2006; Bredin & Söderlund, 2011b; Huemann, Keegan & Turner, 2012). Mye av virkelighetsoppfatningen innen ledelse og HRM bygger på entydige ansettelsesforhold (Mjelde & Nesheim, 2015), hvor en HR-avdeling ofte utfører støtteoppgaver (Bredin & Söderlund, 2011a). En matrisestruktur utfordrer denne tankegangen, i at ansvaret deles mer opp og det skapes flere tilhørigheter av både midlertidig og permanent karakter.

Videre endrer en prosjektbasert organisering arbeidssituasjonen til de ansatte og strukturen, som også gir nye muligheter til å designe effektive HRM-systemer og prosesser (Bredin & Söderlund, 2006). En tidlig studie gjennomført av Knight (1977, referert i Bredin & Söderlund, 2006) peker på to hovedområder hvor prosjektbaserte organiseringer medfører utfordringer for HRM; ledelsesinformasjons- og kontrollsystemer og håndtering av personell. Videre legges det vekt på at det er utvalg, ledelsesutvikling, jobbevaluering og allokering av menneskelige ressurser som gjerne er de områdene som blir mest påvirket av endret struktur. Senere studier peker videre på utfordringer knyttet til uklare roller, overbelastede prosjekter og kompetanseutvikling (Bredin & Söderlund, 2011a).

### 2.3.1 Modell for HRM-prosesser i prosjektbaserte organisasjoner

Huemann, Keegan og Turner (2007) har utviklet en modell for HRM-prosesser i prosjektbaserte organisasjoner, som vil bli gjennomgått i det følgende. Den tar utgangspunkt i de tradisjonelle HRM-prosessene *ansettelse*, *arbeidsutførelse* og *avskjed* på et organisatorisk nivå, og fremhever hvordan disse prosessene i prosjektbaserte organisasjoner skiller seg fra tradisjonell litteratur om HRM. Figur 2 viser modellen fremstilt i to deler – 2a og 2b, hvor 2a viser til HRM-prosesser i tradisjonell form på organisatorisk nivå, og 2b viser prosessene tilknyttet prosjektbaserte organisasjoner. I prosjektbaserte organisasjoner har man tre prosesser på projektnivå – *allokering til prosjekt*, *prosjektarbeid* og *spredning etter gjennomført prosjekt*. Vi vil i det følgende gjennomgå modellen på organisatorisk nivå og projektnivå slik de forekommer i en prosjektbasert organisasjon.



Figur 2: Modell for HRM-prosesser i prosjektbaserte organisasjoner (Huemann, Keegan & Turner, 2007)

#### Organisatorisk nivå

I *ansettelsesprosessen* viser det seg at prosjektbaserte organisasjoner ofte tar i bruk organiske utvalgsprosesser. Hvem man ansetter kan være basert på hva selskapet som helhet trenger eller hva et spesifikt prosjekt har behov for. I prosessen knyttet til *arbeidsutførelse* er det en rekke forhold som bør tas hensyn til. For det første er det i en prosjektbasert organisasjon



---

viktig å vektlegge hvordan man kan styre karrieren til prosjektmedarbeiderne. I dette ligger det at man som prosjektmedarbeider gjerne oppnår læring og kompetanseutvikling gjennom å arbeide på ulike prosjekter. Dette kan medføre at man ved allokering av personer til prosjekter kan påvirke karriereutvikling, de ansattes inntrykk av rettferdighet, og hvor effektive prosessene er fra et ledelsesperspektiv. Ved *avskjed* i prosjektbaserte organisasjoner bør man vurdere hvordan dette påvirker organisatorisk læring og hvilke tilbakemeldinger den individuelle ansatte har mottatt i sitt arbeid. Dersom man avskjediger midlertidig ansatte er det viktig å opprettholde kontakten slik at man sikrer organisasjonens nettverk for potensielle fremtidige samarbeid.

### *Prosjektnivå*

På prosjektnivå er det, som vist i figur 2, tre prosesser som gjentar seg kontinuerlig innad i den organisatoriske prosessen tilknyttet arbeidsutførelsen. *Allokering til prosjekt* er strategisk viktig og kan påvirke hvorvidt organisasjonen makter å holde på sine ansatte. Tilknyttet denne prosessen er det viktig å vurdere utviklingsbehov, ekspertise, erfaring og lignende før man allokere ansatte til prosjekter. Dette bør ses på fra både individnivå og fra et organisatorisk perspektiv. Under selve *prosjektarbeidet* har medarbeiderne mulighet til å utvikle seg og sin kompetanse. Lederrollen til prosjektlederen kan dermed relateres til å styrke og støtte karriereutviklingen til prosjektmedarbeiderne. Videre har prosjektlederen en leder som har ansvar for hans utvikling. Dette medfører også prosesser som bør vurderes fra et individuelt og organisatorisk perspektiv.

Den siste prosessen er *spredning etter gjennomført prosjekt*, hvor organisasjonen må bestemme om prosjektmedarbeideren skal allokere umiddelbart til et nytt prosjekt, allokere til et fremtidig planlagt prosjekt hvor kunnskapen kan utnyttes bedre, eller permitteres grunnet mangel på prosjekter å allokere til. På dette tidspunktet er det viktig å ta seg av den ansatte for å sikre at verdifull arbeidskraft ikke velger å forlate bedriften. Ved slutten av et prosjekt er det med andre ord gjerne behov for å gi prosjektmedarbeiderne tilbakemeldinger, diskutere fremtiden og finne andre arbeidsoppgaver dersom man ikke har et nytt prosjekt med en gang.

I prosjektbaserte organisasjoner vil det altså ofte være særskilte HRM-utfordringer som må håndteres, som kan være forskjellig fra de man finner i andre organisasjoner. Basert på den gjennomgåtte modellen peker Huemann, Keegan og Turner (2007) også på viktigheten av at

forskning på HRM i prosjektbaserte organisasjoner tar hensyn til hvordan både individet og organisasjonen blir påvirket av HRM-prosessene.

### **2.3.2 Rammeverk for analyse av HRM i prosjektbaserte organisasjoner**

Basert på tidligere forskning innen prosjektbaserte organisasjoner og HRM i prosjektbaserte organisasjoner, har Bredin og Söderlund (2011a) utviklet et rammeverk for analyse av HR-oppgaver i denne konteksten. Rammeverket har de valgt å kalle HR-kvadranten, et rammeverk som baserer seg på at HRM i prosjektbaserte organisasjoner utføres i samspill mellom ulike roller i organisasjonen (Bredin & Söderlund 2006; Huemann, Keegan & Turner, (2012). HR-kvadranten skiller mellom fire roller som bidrar med å utføre HR-ansvar i prosjektbaserte organisasjoner: *Linjeleder*, *prosjektledere*, *prosjektmedarbeidere* og *HR-spesialister*.

Bredin og Söderlund (2011a) argumenterer for at funksjoner som ikke fungerer tilstrekkelig i HR-organisasjonen kan forklares på bakgrunn av et svakt samspill mellom de involverte rollene. Rammeverket er heller ikke bare en modell som indikerer at det er fire ulike roller som deltar i HR-organisasjonen, men gir grunnlag for et generelt syn på hvordan man kan designe HR-organisasjonen i en prosjektbasert organisasjon, de drivende faktorene bak valget av design og samspillet mellom de ulike rollene som deltar. Basert på tidligere forskning forklarer Bredin og Söderlund (2011a) følgende karakteristikk ved de fire ulike rollene i HR-kvadranten:

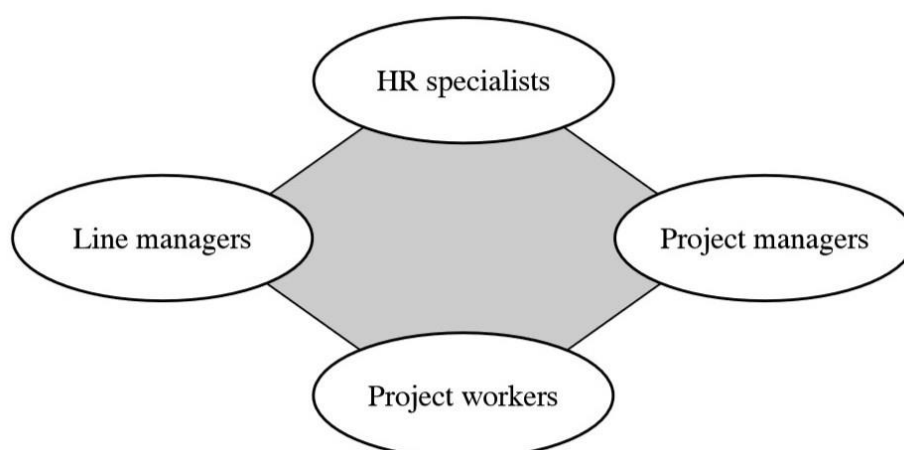
*Linjeleder* er leder for en fagenhet eller funksjonell avdeling i organisasjonen, som typisk har personalansvaret. Denne lederens rolle i prosjektbaserte organisasjoner er også i utvikling mot nye former for ledelse (Bredin & Söderlund, 2006; Larsen & Brewster, 2003) Når ansatte utfører mesteparten av arbeidet sitt i ulike prosjekter, fører dette nemlig til at linjelederen inntar en rolle som i større grad er knyttet opp mot kompetanseledelse. I dette inngår større vektlegging av HR-oppgaver som å bemanne prosjekter, kompetanseutvikling og karriereveiledning.

*Prosjektledere* har ansvar for å planlegge og gjennomføre prosjekter, og har en sentral rolle i å levere HR-verdi til prosjektbaserte organisasjoner (Bredin & Söderlund, 2006). I dette inngår direkte tilbakemeldinger til prosjektmedarbeidere, men også gjennom informasjon til linjeleder som kan brukes til evalueringer av medarbeiderne. I noen tilfeller er prosjektlederen også den nærmeste lederen til prosjektmedarbeideren så lenge prosjektet

pågår. Med dette får gjerne prosjektlederen økt HR-ansvar. Samtidig er prosjekter av en midlertidig karakter, noe som gjør HR-ansvar som langsiktig karriereutvikling og ulike personalsaker vanskelig å tillegge en prosjektleder.

*Prosjektmedarbeidere* har i en prosjektbasert organisasjon ofte økt ansvar for kompetanseutvikling og å drive sin egen karriere. Dette støtter opp om viktigheten av å anse prosjektmedarbeiderne som viktige drivere av HRM-prosesser, gjerne i samspill med linjeleder og prosjektleder. Uklar tildeling av ansvar blant de ulike rollene i HR-organisasjonen, spesielt med tanke på individets rolle, fører også stadig til utfordringer (Tengblad & Hällsten, 2002, referert i Bredin & Söderlund, 2011a). Disse utfordringene blir ofte hver enkelt sitt ansvar å løse. Dette støtter videre opp om den enkelte prosjektmedarbeider som bidragsyter og innehaver av en viktig rolle i HR-organisasjonen. |

*HR-spesialister* gjør som regel støttefunksjoner innen HR, inkludert rekruttering, fraværshåndtering og andre spesialfelt. I tidligere forskning har det blitt hevdet at spesialistene sitt ansvar og deres arbeid burde bli mer strategisk, og at ansvar for de operasjonelle HR-funksjonene burde i stedet tildeles linjelederne (Guest & King, 2004; Hope-Hailey, Farndale & Truss, 2005; referert i Bredin & Söderlund, 2011a). Bredin og Söderlund (2006) fant videre at linjeledere i prosjektbaserte organisasjoner ønsker tilgang til HR-kompetanse som er integrert i organisasjonens daglige aktiviteter. I praksis fører imidlertid dette til en reduksjon av HR-spesialister som er integrert på et operasjonelt nivå, og erstattes med en HR-avdeling i form av en støttefunksjon.



Figur 3: HR-kvadranten i prosjektbaserte organisasjoner (Bredin & Söderlund, 2011b)

HR-oppgaver i en prosjektbasert matrise vil med dette tillegges flere roller. Effektiv utførelse av HR-oppgaver fordrer også samarbeid mellom aktørene. For å utforske HR-ansvaret til de ulike rollene og samspillet dem imellom, skiller HR-kvadranten mellom to ulike dimensjoner som kan påvirke på et operasjonelt nivå. Den første dimensjonen skiller mellom to ulike typer prosjektarbeid, *intra-funksjonelt* og *inter-funksjonelt*, mens den andre dimensjonen har med *prosjektdeltakelse* å gjøre.

I *intra-funksjonelt* prosjektarbeid er mesteparten av prosjektmedarbeiderne lokalisert i sin egen linjefunksjon under gjennomføringen av prosjektet. Linjelederne er ofte direkte involvert i prosjektenes problemløsning, de ser til at arbeidet går som det skal og har kontroll over sentrale ressurser. Dette betyr imidlertid ikke at prosjektlederne og prosjektdimensjonen er mindre viktig enn linjen. Den største delen av aktiviteter som skjer i linjefunksjonen er prosjekter, og det er prosjektene som er den største kilden til inntekter og bærer en stor del av kostnadene. *Inter-funksjonelt* prosjektarbeid ligner på arbeidet som utføres i en prosjektbasert organisasjon. Prosjektmedarbeiderne er bundet til en linjeorganisasjon, men de er dedikert til, og samlokalisert med, sine medarbeidere i prosjektet så lenge det pågår. I denne sammenhengen har prosjektlederne mer ansvar for teknisk problemløsning, mens linjelederne har ansvar for å bemanne prosjektene med de riktige prosjektmedarbeiderne, og sikre langsiktig kompetanse- og karriereutvikling. De to typene prosjektarbeid kan eksistere i en og samme prosjektbaserte organisasjon, men måten å organisere arbeidet på er altså noe ulikt for de to.

Den andre dimensjonen som ifølge Bredin og Söderlund (2011a) kan påvirke designet av HR-kvadranten på et operasjonelt nivå, er *prosjektdeltakelse*. Her skiller det mellom hvorvidt prosjektmedarbeiderne arbeider på ett eller få prosjekter på en gang, eller om arbeidet deres er fordelt utover en rekke prosjekter. Førstnevnte betegnes som *fokusert prosjektdeltakelse* og er ofte tilfellet ved inter-funksjonelt prosjektarbeid. Sistnevnte er omtalt som *fragmentert prosjektdeltakelse*, som innebærer at prosjektmedarbeiderne bidrar med sin kunnskap på flere prosjekter samtidig, og er ofte tilfellet i organisasjoner som har intra-funksjonelt prosjektarbeid.

En sammenligning og oppsummering av de to dimensjonene prosjektarbeid og prosjektdeltakelse er presentert i tabell 1. Gjennom å definere hvordan organisasjonen arbeider på et operasjonelt nivå, danner dette et grunnlag for en nærmere analyse av HR-

organisasjonen, og derav samspillet og ansvaret som er fordelt mellom rollene i HR-kvadranten.

	<b>Intra-funksjonelt</b>	<b>Inter-funksjonelt</b>
<i>Kjerneaktiviteter</i>	Gjennomføres i prosjekter, men er fordelt utover de funksjonelle avdelingene	Gjennomføres i prosjekter, problemløsning på tvers av de funksjonelle avdelingene
<i>Karakteristikk ved prosjektdeltakelse</i>	Fragmentert. Ofte mange parallelle prosjekter som går over samme tid, arbeider med kolleger med lignende kompetanse.	Fokusert. Fokuserer på ett prosjekt om gangen, arbeider med kolleger med ulik kompetanse.
<i>Tilknytningen til prosjektmedarbeidere</i>	Funksjonelle avdelinger	Kompetansenettverk
<i>Lokalisering av prosjektmedarbeidere under prosjektarbeid</i>	Linjen / funksjonelle avdelinger	Samlokaliserte prosjekter
<i>Ansvar for faglig problemløsning</i>	Linjeleder	Prosjektleder
<i>Personalansvar</i>	Linjeleder	Linje- / kompetanseleder

Tabell 1: Oversikt over de to dimensjonene prosjektarbeid og prosjektdeltakelse (Bredin & Söderlund, 2011a)

## 2.4 Ressursallokering i prosjektbaserte organisasjoner

I prosjektbaserte organisasjoner med flere pågående prosjekter samtidig vil menneskelig ressursallokering til prosjekter være en fremtredende HR-oppgave og samtidig en sentral utfordring (Hendriks, Voeten & Kroep, 1999; Engwall & Jerbrant, 2003). Som Laslo og Goldberg (2008) fremholder, vil man i svært mange tilfeller i slike organisasjoner konkurrere med andre prosjekter om ressurser. Dermed må også den overordnede strategiske retningen til organisasjonen være innstilt på å håndtere potensielle utfordringer ved dette, for at ikke kampen om knappe ressurser går på bekostning av organisasjonens fremgang. I denne sammenhengen har ofte matriseorganisering blitt den fremste organisasjonsstrukturen for å opprettholde en effektiv strøm av ressurser i en prosjektbasert organisasjon (Laslo & Goldberg, 2008). En av styrkene ved å være organisert i en matrise er at det legger til rette for en rask og enkel overføring av ressurser, men det kan også oppstå øke kostnader i form av behov for økt ledelse og administrasjon (Sy & D'Annunzio, 2005). I en matrise er også grensene mellom ansvar og autoritet gjerne noe uklare mellom linjeledere og prosjektledere. Dette vil ofte føre til tvetydighet og konflikter blant annet i forbindelse med ressursallokering (Ford & Randolph, 1992).

Arvidsson (2009) peker også på at ressursallokering er en av de viktigste kildene til spenninger i matriseorganisasjoner, men er likevel et underrepresentert temaområde i tidligere forskning gjort på prosjektbaserte organisasjoner med matrises som grunnstruktur. Ressursallokering er som regel et svært viktig område i prosjektbaserte organisasjoner, men skaper også en rekke utfordringer som må håndteres av lederne.

Hendriks, Voeten og Kroep (1999) definerer i sin studie om menneskelig ressursallokering i et prosjektbasert forsknings- og utviklingsmiljø tre karakteristikk ved nettopp denne organisatoriske konteksten som gjør prosessen om ressursallokering vanskelig. For det første gjør de ulike karakteristikkene ved hvert prosjekt gjerne timingen og resultatene til prosjektene usikre. Videre peker de på at de menneskelige ressursene er begrenset, hvor hver forsker gjerne har spesifikk kunnskap å bidra med til hvert prosjekt. Som den tredje og siste karakteristikken anfører Hendriks, Voeten og Kroep (1999) at hver forsker sin kunnskap i stor grad er avhengig av deres egen motivasjon og deltakelse. Disse tre karakteristikkene kan anses som underliggende årsaker for utfordringer ved menneskelig ressursallokering i en forsknings- og utviklingsorganisasjon. Videre ønsker vi å gå spesifikt inn på konkrete

---

ledelsesutfordringer som ut ifra litteraturen oppstår knyttet til menneskelig ressursallokering i prosjektbaserte matriser.

#### **2.4.1 Rammeverk for HR-utfordringer i en prosjektbasert matrise**

Gjennom en komparativ casestudie av to organisasjoner organisert som en prosjektbasert matrise, presenterer Engwall og Jerbrant (2003) ledelsesutfordringer knyttet til ressursallokering i denne organisatoriske konteksten. De argumenterer for at man i en organisasjon med flere prosjekter som pågår samtidig har kompetanse samlet i fagenheter eller en felles «resource pool». I dette begrepet legger de at alle prosjektene henter sine nødvendige ressurser fra et felles ledelses- og kontrollsystem. En leder eier ressursene og har myndighet til å fordele disse til ulike prosjekter. Dette vil kunne føre til konstant konkurranse mellom ledere og prosjekter for å sikre seg de riktige menneskelige ressursene, og kan være en bakgrunn for konflikter innen matrisestrukturer (Engwall & Jerbrant, 2003; Laslo & Goldberg, 2008). I studien avdekket de fire sentrale utfordringer knyttet til ressursallokering, som vil bli presentert i det følgende.

Den første utfordringen er knyttet til *gjensidig avhengighet mellom prosjektene*. Når mange prosjekter er avhengige av de samme, knappe menneskelige ressursene, vil allokeringen av ressurser være svært betydningsfullt for prosjektene. Dersom det oppstår problemer i et prosjekt blir andre prosjekter påvirket direkte, enten gjennom omallokering av ansatte eller grunnet forsinkede leveranser fra et prosjekt til et annet. Ofte er det også en liten gruppe av de samme ansatte som alltid blir etterspurt i opptil flere prosjekter. Dette medfører derfor at forsinkelser i ett prosjekt gir negative effekter for andre prosjekter som da må gi fra seg eller vente på ressurser. Videre vil *omprioritering og omallokering av ressurser* være et sentralt tema for ledere. Ved å prioritere prosjekter fra lav til høy prioritet, hvor prosjekter med lav prioritet er de som har en jevn daglig drift og de med høy prioritet er under krise, gir dette et grunnlag for å omallokere. Med få ledige ressurser blir det da nødvendig å omallokere ansatte fra prosjekter med lav prioritet til de med høy prioritet. Dette kan gi negative effekter på uventede deler av prosjektporteføljen.

En tredje utfordring er *sterk konkurranse mellom prosjekter*. Dette medfører kontinuerlige forhandlinger om tilgang til ledige ressurser og allokering av navngitte medarbeidere til spesifikke prosjekter. Som en konsekvens av dette kan ledelsen bli overøst med problemløsning knyttet til forhandlingene på et lavere nivå i organisasjonen. Den fjerde og

siste utfordringen knyttet til ressursallokering er *kortsiktig problemløsning*. Som en følge av stadige problemer som oppstår i prosjekter må ledelsen ty til kortsiktig problemløsning av saker som haster. På denne måten vil det også være vanskeligheter med å gjennomføre langsiktig kompetanseutvikling og prosessforbedringer som kan styrke prosjektporteføljen i sin helhet.

De fire utfordringene utgjør samlet det Engwall og Jerbrant (2003) har valgt å kalle et *ressursallokeringsyndrom*. Det identifiserte syndromet er knyttet til organisasjoner som har flere prosjekter som pågår samtidig, men er uavhengig av hvilken type prosjekt det dreier seg om, størrelsen på prosjektene, industriell kontekst og de individuelle prosjektdeltakere. Som del av sin konklusjon hevder Engwall og Jerbrant (2003) at ressursallokeringen til og mellom prosjekter i multi-prosjektbaserte organisasjoner er en prosess som kjennetegnes ved «politikk, hestehandel, tolkninger og 'sense-making'» – kjennetegn som kan anses som mye mer kompliserte enn i tradisjonelle organisasjoner.

## 2.5 Forskningsmodell

### 2.5.1 Problemstilling og bakgrunn for modell

På bakgrunn av tidligere forskning og den teoretiske gjennomgangen vil vi legge vekt på *menneskelig ressursallokering* som en hovedutfordring i en prosjektbasert matrisestruktur i en kunnskapsbasert organisasjon. Allokering av menneskelige ressurser består av beslutningsprosesser som kan være påvirket av flere faktorer som forekommer i organisasjonen. Problemstillingen lyder som følger:

*Hvilke faktorer påvirker beslutningsprosesser om allokering av menneskelige ressurser i den prosjektbaserte matrisen ved Havforskningsinstituttet?*

Problemstillingen er avgrenset til å studere beslutningsprosesser for mellomledere i en matrisestruktur. I den sammenheng er det også relevant å inkludere prosjektledere, som befinner seg på et hierarkisk nivå under mellomlederne i matrisen, for å styrke opp om hvordan prosessene foregår i praksis.

I dette kapitlet vil vi videre gjennomgå fire ulike faktorer som er inkludert i vår forskningsmodell, og som vi mener kan være med på å påvirke beslutningsprosesser knyttet



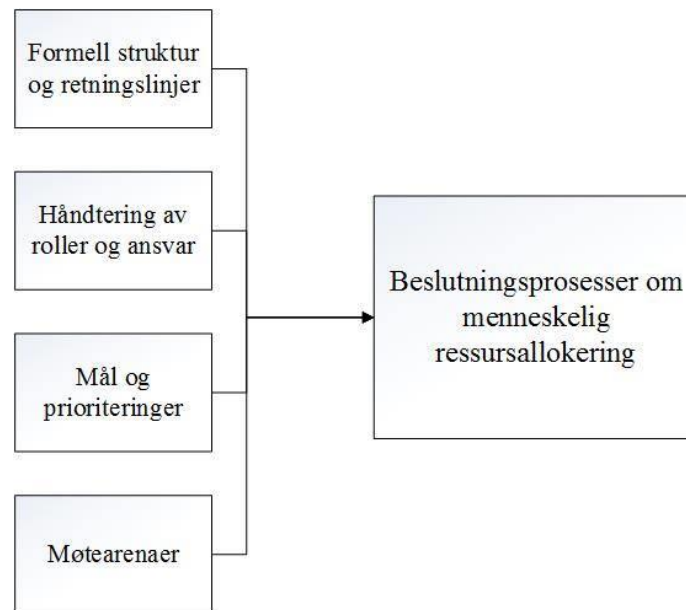
---

til menneskelig ressursallokering. Vi har utledet en forskningsmodell med tilhørende forskningsdelspørsmål og arbeidshypoteser, for å ta i bruk i arbeidet med å granske problemstillingen vår. Disse vil videre besvares i kapittel 5, funn og analyse, som et hjelpemiddel for å få frem sentrale funn som besvarer studiens problemstilling. Forskningsmodellen tar dermed sikte på å kunne forklare hvordan den menneskelige ressursallokeringen i organisasjonen foregår. Vi ønsker også å påpeke at modellen er en forenkling av virkeligheten. Selv om modellen er et nyttig verktøy for å øke forståelsen av en gitt kontekst, vil den ikke nødvendigvis romme all kompleksitet som forekommer i organisasjonen.

### **2.5.2 Modell og tilhørende forskningsdelspørsmål og hypoteser**

Forskningsmodellen, som illustrert i figur 4, er sammensatt av de fire faktorene, og beveger seg til høyre for å studere hvordan disse fire faktorene påvirker beslutningsprosesser om menneskelig ressursallokering. Gjennom denne modellen vil vi ta sikte på å kunne avdekke sentrale forhold som oppstår under kompleksitet, og hvordan de påvirker en vesentlig del av HRM-prosesser i en prosjektbasert matriseorganisasjon, nemlig allokering av aktuelle prosjektmedarbeidere til og mellom prosjekter.

Modellen tar for seg de følgende fire faktorene (se figur 4): *Formell struktur og retningslinjer, håndtering av roller og ansvar, mål og prioriteringer og møtearenaer*. For hver av de fire faktorene som skal undersøkes har vi utarbeidet forskningsdelspørsmål og arbeidshypoteser. Modellen predikerer altså at de fire faktorene har innvirkning på beslutninger vedrørende menneskelig ressursallokering, men sier ikke noe om et eventuelt styrkeforhold mellom de. I det følgende vil vi presentere våre forskningsdelspørsmål og arbeidshypoteser.



*Figur 4: Forskningsmodell*

### ***Formell struktur og retningslinjer***

Hvordan matrisen er designet, og derav den formelle strukturen, kan påvirke hvordan beslutninger tas. Selve karakteristikken ved at man er organisert i en prosjektbasert matrise fungerer også som et utgangspunkt for dette. Dette medfører blant annet at de to organisatoriske dimensjonene må samarbeide om å fordele gitte ressurser. Ulike praksiser kan eksistere, hvor det også ikke er sikkert at fordelingen av ressursene er endelig, at den formelle fordelingen overholdes eller at det fungerer optimalt. Ut ifra dette ønsker vi å formulere følgende forskningsdelspørsmål:

*1a) Hvordan fungerer fordelingen av ressurser mellom de to dimensjonene i matrisen i praksis?*

Ulike regler og retningslinjer knyttet til den menneskelige ressursallokeringen kan forekomme. En ansatt har gjerne et visst antall timer til disposisjon for prosjektarbeid gjennom året, og kan også arbeide på flere prosjekter samtidig. Videre kan prosjekter foregå til samme tid og kreve samme person. Som nevnt i litteraturgjennomgangen kan det oppstå konkurranse om enkeltressurser til prosjekter, som kan by på en rekke utfordringer, og det er gjerne nødvendig med retningslinjer for å kontrollere allokeringen. Vi ønsker derfor å undersøke hvilke retningslinjer som eksisterer i en gitt kontekst:

---

*1b) Hvilke retningslinjer gjelder for allokeringen av ansatte til prosjekter, og hvordan påvirker dette beslutninger om endelig allokering?*

Hvordan ansatte håndterer det å arbeide i en matrisestruktur har potensielt stor innvirkning på suksessen til organisasjonen, og er gjerne en av de mest betydningsfulle utfordringene som matriseorganisasjoner møter (Sy & D'Annunzio, 2005). En av fordelene ved å være organisert i en matrise er fleksibel deling av menneskelige ressurser på tvers i organisasjonen (Daft, Murphy, & Willmott, 2010). Av den grunn er det ikke gitt at fordelingen av de menneskelige ressursene er optimal og ikke gjøres for å styrke egne enheter internt i organisasjonen. Ansatte kan være av den oppfatning at de tilhører, og dermed har all sin lojalitet til, en avdeling mer enn hele organisasjonen under ett. Når dette er tilfellet lider ansatte av det organisatoriske fenomenet silofokus, som er en vanlig utfordring i matriseorganisasjoner (Sy & D'Annunzio, 2005).

I denne sammenhengen vil det kunne være interessant å betrakte hvordan nylige omorganiseringer av både større og mindre format kan potensielt påvirke ansattes syn på tilhørighet. Basert på dette ønsker vi også å se nærmere på følgende forskningsdelspørsmål:

*1c) Har endringer av den formelle strukturen implikasjoner for beslutninger rundt menneskelig allokering?*

### ***Håndtering av roller og ansvar***

I en matriseorganisasjon bør man forvente at rollene er mer uklare enn i en tradisjonell organisasjonsform. I en matrise er det mer sannsynlig at rollene går utover organisasjonens grenser, involverer flere mennesker, og at man må ta hensyn til flere perspektiver enn ellers. (Hall, 2013) Sy og D'Annunzio (2005) definerer uklare roller og ansvar som en av fem sentrale utfordringer i matriseorganisasjoner. De hevder at organisasjoner som implementerer en matrisestruktur ofte gjør en god jobb med å etablere roller og ansvar for toppledere, men glemmer å ta for seg det samme på lavere nivå i organisasjonen. Som følge av dette er det ofte uklarhet og forvirring rundt roller og ansvar på mellomledernivå i matriseorganisasjoner. Typiske utfordringer som oppstår grunnet uklarhet knyttet til roller og ansvar inkluderer uklare retningslinjer og stillingsbeskrivelser, ulik tolkning av roller og ansvar som skaper spenninger mellom aktørene i matrisen og dermed forvirring over hvem som har beslutningsmyndighet. (Sy & D'Annunzio, 2005).

En studie av Barker et al. (1988, referert i Ford & Randolph, 1992) fant at de tre vanligste konfliktområdene i en matrise oppstod grunnet delt autoritet og ansvar mellom lederne for de to dimensjonene i matrisen. De tre konfliktområdene som ble registrert var tidsrammer, prioriteringer og menneskelige ressurser. På bakgrunn av tidligere forskning er det dermed grunn for å utforske hvordan roller og ansvar oppfattes blant mellomlederne:

*2a) Hvordan oppfattes roller og ansvar av mellomlederne i matrisen?*

For vår problemstilling vil det også være relevant å få innblikk i hvilke utfordringer knyttet til oppfattelsen av roller og ansvar som eventuelt måtte oppstå i en prosjektbasert matrise, og hvordan dette påvirker beslutninger om den menneskelige ressursallokeringen:

*2b) Oppstår det utfordringer knyttet til roller og ansvar, og hvordan påvirker dette mellomledernes beslutninger om menneskelig ressursallokering?*

### ***Mål og prioriteringer***

Konkurrerende eller motstridende mål, utilstrekkelige prosesser for å forene mål og oppdage mulige forskjeller, og mangel på koordinering og mangelfull kommunikasjon mellom matrisedimensjonene, er utfordringer knyttet til å forene mål og prioriteringer i en matrise (Sy & D'Annunzio, 2005). I en to-dimensjonal matrise vil det kunne være tenkelig at lederne på disse to sidene har noe ulike mål og prioriteringer. Ulike prosjekter kan også bidra til dette og påvirke hvordan man prioriterer ulike aktiviteter. Samtidig kan det være at organisasjonens overordnede strategi og mål kan påvirke hvilke valg de ulike lederne tar. Hall (2013) viser imidlertid til at grunnen til at man har en matrise i utgangspunktet, er fordi det eksisterer konkurrerende mål og prioriteringer som gir behov for å samhandle. Dersom ledere for matrisens to dimensjoner drar i samme retning, er det gjerne ikke et behov for å ha to dimensjoner. På denne måten vil perfekt forente mål og prioriteringer ikke nødvendigvis være ønskelig i en matrise, men man ønsker å gi ansatte den informasjonen og kompetansen de trenger for å kunne diskutere og løse uoverensstemmelser.

Det vil med dette kunne være interessant å utforske hvorvidt ulike mål og prioriteringer faktisk er en realitet i en prosjektbasert matrise, og hvordan dette eventuelt påvirker allokering av menneskelige ressurser. På dette grunnlaget har vi kommet frem til følgende arbeidshypoteser som vi ønsker å bekrefte eller avkrefte:

*3a) De to dimensjonene i matrisen har ulike mål og prioriteringer.*

*3b) Ulike mål og prioriteringer blant aktørene i matrisen påvirker hvordan de allokere menneskelige ressurser.*

### **Møtearenaer**

I en matriseorganisasjon er det i tillegg til klart kommuniserte lederroller og «spilleregler», nødvendig med arenaer for å håndtere saker som angår begge sidene av matrisen (Myklemyr, 2014). En velfungerende matrise er avhengig av god kommunikasjon mellom dimensjonene i matrisestrukturen. Ulike kontaktpunkt mellom de to sidene av matrisen, med effektiv dialog mellom lederne fra begge sidene av matrisen, kan forhindre konflikter i å oppstå (Galbraith, 2009). Møtearenaer, som vi vil definere som faste, planlagte møtearenaer mellom lederne i matrisen, kan være en viktig del av dette, ved at de fungerer som en samordningsmekanisme mellom de to dimensjonene. Samtidig kan det legges til rette for at kommunikasjonen og samarbeidet mellom aktørene styrkes.

Vi ønsker å undersøke hvilke møtearenaer som eksisterer i matrisen, hvordan de fungerer i praksis og hvilke saker som diskuteres der. Dette eksisterer det lite innsikt om i eksisterende teori, hvor man heller legger vekt på at kommunikasjonsarenaer er viktig for en velfungerende matrise. Ut ifra å studere møtearenaene nærmere vil vi dermed kunne finne ut hvordan de er med å påvirke beslutninger knyttet til hvordan man allokere menneskelige ressurser i matrisen. For å undersøke dette videre, har vi formulert to forskningsdelspørsmål som vi ønsker å besvare gjennom vår analyse av denne faktoren:

*4a) Hva utgjør de viktigste møtearenaene mellom lederne i matrisen?*

*4b) Hvordan påvirker møtearenaer mellom ledere i matrisen beslutninger knyttet til allokering av ansatte?*

## 3. Kapittel 3: Metode

I denne delen vil det tas stilling til de metodiske valgene vi har gjort under arbeidet med denne masterutredningen. Metoden beskriver hvilke teknikker og prosedyrer vi har tatt i bruk for å samle inn og videre analysere data for vårt formål (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2012). Vårt formål med utredningen er å utforske hvordan den menneskelige ressursallokeringen foregår i en prosjektbasert matrise, og hvordan samspillet mellom aktørene i matrisen påvirker hvordan utfordringer rundt dette håndteres.

### 3.1 Forskningsdesign

Forskningsdesign er en generell plan for hvordan man skal gjennomføre forskningen for å kunne svare på problemstillingen på en best mulig måte. Man skiller gjerne mellom en kvantitativ og kvalitativ tilnærming, hvor man ved kvantitative datainnsamlingsmetoder oppnår numeriske data, og kvalitativ innsamling på sin side gir ikke-numeriske data. En studie kan også være basert på både kvantitativ og kvalitativ tilnærming. (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2012).

Problemstillingen og hva man ønsker å få ut av forskningen legger føringer for valget mellom en kvalitativ eller kvantitativ tilnærming. En *kvantitativ metode* benyttes gjerne når man ønsker å beskrive, teste hypoteser eller generalisere en populasjon. Kvantitative data, som ofte er i form av tall, samles inn ved hjelp av spørreundersøkelser eller at man tar i bruk sekundærdata, som regnskap og lignende (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2012). En *kvalitativ metode* handler derimot om innsamling av ord i stedet for tall. Dette gir data med et rikere innhold, som egner seg godt til en studie med formål om å utforske et nytt fenomen eller se nærmere på personers holdninger og erfaringer. Vår studie fremstår av en klar kvalitativ karakter, hvor vi ønsker å utforske hvilke temaområder som er utfordrende i den aktuelle prosjektbaserte matrisen. For å oppnå dyp nok innsikt i hva deltakerne i matrisen opplever som utfordrende har vi således behov for å samle inn kvalitative data.

#### 3.1.1 Forskningstilnærming

Et viktig spørsmål ved designet av studien omhandler hvordan man skal forholde seg til eksisterende teori om emnet. For noen studier er det klart hvilken teori forskningen skal ta utgangspunkt i, og for andre er det behov for å finne frem til nye teorier. Dette omtales ofte

---

som deduktiv og induktiv tilnærming. Ved bruk av en *deduktiv* tilnærming starter man med en teori som man finner gjennom akademisk litteratur, og designer en forskningsstrategi basert på å teste denne teorien. En *induktiv* tilnærming går derimot ut på at man samler inn data for å utforske et fenomen, og man genererer sin egen teori ut ifra dette (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2012).

I vårt tilfelle eksisterer det allerede grunnleggende teori som tar for seg prosjektbaserte matriser og litteratur knyttet opp mot menneskelig ressursallokering i lignende kontekster. På bakgrunn av dette er vår forskning i hovedsak deduktiv. Likevel har den også innslag av en induktiv tilnærming, da vi ikke har funnet eksisterende teorier om hvordan våre utvalgte faktorer påvirker menneskelig ressursallokering. På den måten vil studien vår ta i bruk eksisterende teori, men forhåpentligvis også kunne være del av å utvikle ny innsikt i prosjektbaserte matriser.

### 3.1.2 Undersøkningsopplegg

Måten man formulerer den overordnede problemstillingen på vil bestemme hvorvidt forskningens natur er eksplorerende, deskriptivt eller forklarende. Dette fører til svar på problemstillingen som enten er eksplorerende, deskriptivt og forklarende, eller bare forklarende (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2012).

En *eksplorerende studie* er en god måte å spørre om åpne spørsmål og oppnå dyp innsikt innen et emne som man ønsker å utforske. Det er spesielt nyttig dersom man ønsker å bedre forståelsen av et problem, eksempelvis om man er usikker på bakgrunnen for problemet. Det finnes flere måter å gjennomføre en eksplorativ studie på, som for eksempel å studere ulik litteratur, intervju ekspertene på området eller gjennomføre individuelle intervjuer. Fordelen med en eksplorativ studie er at man har mulighet til å endre hvilken retning studien skal ta etter hvert som nye data dukker opp (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2012).

*Deskriptive studier* har som hensikt å finne en eksakt profil av hendelser, personer eller situasjoner. Dette er ofte en utvidelse av eller et forarbeid til en eksplorerende studie. På den måten vil man ha et klart bilde av det man ønsker å studere før man utfører datainnsamlingen. *Forklarende studier* er når man formulerer hypoteser og er ute etter å se kausale sammenhenger. Hensikten med en slik studie er altså å beskrive relasjoner knyttet til problemstillingen. Deskriptivt og forklarende passer best til en kvantitativ tilnærming, mens

en eksplorerende studie går godt sammen med en kvalitativ tilnærming (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2012).

Vår problemstilling tilsier at studien i hovedsak er av eksplorerende natur, hvor vi ønsker å oppnå god forståelse av temaområder som er aktuelle for den prosjektbaserte matrisen vi skal studere. Vi er også avhengig av å forstå hva som er årsakene til eventuelle problematiske temaområder, noe som krever dyp innsikt gjennom individuelle intervjuer. Problemstillingen gir imidlertid også utgangspunkt for en deskriptiv del som inngår i forarbeidet til selve studien.

Tidsaspektet for når data skal samles inn er viktig å ta hensyn til ved utførelse av forskning. Saunders, Lewis & Thornhill (2012) definerer to forskjellige tidsdesign: kryss-seksjonelt og longitudinelt. Et *longitudinelt tidsdesign* er når man samler inn data over lengre tid og kalles derfor ofte for dagbokperspektivet. *Kryss-seksjonelt tidsdesign* vil innebære at data som tas i bruk er samlet inn på et visst tidspunkt, som en nåsituasjon (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2012). Et kryss-seksjonelt tidsdesign egner seg godt til vårt formål, både med hensyn til tidsbegrensninger for masterutredningen og begrensninger med tilgang på data.

### **3.1.3 Casestudie**

En *forskningsstrategi* kan defineres som en plan for hvordan man skal finne svar på problemstillingen – en metodisk link mellom tanken bak studien og hvilken metode man skal bruke for å samle inn data. (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2012) *Casestudie* er en forskningsstrategi som tillater forskeren å få innblikk i de holistiske og meningsfulle karakteristikene ved faktiske hendelser i en gitt kontekst, som for eksempel organisatoriske prosesser. Som forskningsstrategi er casestudie dermed brukt for å øke kunnskapen om for eksempel en gruppe, politiske eller organisatoriske fenomen. Datagrunnlaget kan være av både kvalitativ og kvantitativ karakter eller en sammensetning av begge deler, og egner seg godt til en eksplorativ studie. Videre kan casestudier være basert på en case, eller flere case og dermed danne en komparativ casestudie (Yin, 2003).

Siden vi studerer en spesifikk virksomhet, og dermed en gitt kontekst som krever et godt innblikk i ulike forhold, er en kvalitativ casestudie riktig strategi for denne avhandlingen. Studien vil baseres på ett case, da det er av en unik karakter som ikke har behov for sammenligninger på tvers. Gjennom en slik studie vil vi få muligheten til å se på noe som få eller ingen har sett på tidligere. Vi ønsker å gå i dybden på hva som er spesielt for akkurat



---

denne casen, og denne strategien passer sammen med at studien er av en eksplorerende karakter.

## 3.2 Datainnsamling

Data er den informasjonen man bruker for å besvare problemstillingen. For å innhente data kan man enten anvende sekundærdata eller primærdata. *Sekundærdata* er data som allerede er ervervet av andre, som regel til et annet formål, mens *primærdata* er hva man samler inn selv for sin egen studies formål (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2012).

### 3.2.1 Utvalg

Hvor mange intervjuer man skal gjennomføre før man har samlet inn tilstrekkelig med data for å gjennomføre studien er ikke et forhåndsbestemt tall og kan variere fra studie til studie (Yin, 2003). Flere forskere mener at det bør gjennomføres intervjuer helt til forskeren ikke oppnår ny informasjon på grunnlag av intervjuene (Brinkmann & Tanggaard, 2012), altså til man oppnår metning. Det eksisterer altså ikke en øvre og nedre grense for hvor mange man skal intervjuer. Praktiske hensyn og føringer lagt av problemstillingens natur vil heller være bestemmende i antallet intervjuer man velger å foreta. Studien vår fokuserer på mellomlederne og til dels prosjektledere i matrisen. I selve datainnsamlingen har vi gjennomført 13 intervjuer, hvor det inngår 6 forskningsgruppeledere, 4 programledere og 3 prosjektledere. I organisasjonen er det til sammen henholdsvis 18 forskningsgruppeledere og 6 programledere, og vårt utvalg er dermed forholdsvis stort og vi opplevde metning. Av prosjektlederne ble utvalget relativt lite, gitt at instituttet har rundt 700 prosjekter, og data fra disse intervjuene fungerer mer som en kontroll opp mot data funnet fra intervjuer med mellomledere. Til tross for det relativt lite utvalget, oppnådde vi stor grad av metning under disse intervjuene. Intervjuobjektene arbeider i tillegg på ulike geografiske plasseringer.

Av tilgjengelige utvalgsteknikker kan man skille mellom sannsynlighetsutvalg og ikke-sannsynlighetsutvalg (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2012). Med denne kvalitative studiens hensikt om å undersøke et fenomen grundig, vil en *selektiv utvelgelse* – og dermed et ikke-sannsynlighetsutvalg av respondenter, være hensiktsmessig. Dette vil innebære at vi har valgt respondenter som skal være strategisk relevante å intervjuer for å kunne belyse tematikken presentert i problemstillingen. I dette ligger det at man må avgjøre en passende størrelse på utvalget, og avklare hvilke personer som er best egnet til å kunne gi data som er

nødvendige for studiens formål (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2012). I vår studie ble respondentene valgt ut på bakgrunn av vedkommendes stilling og rolle i organisasjonen og deres eget ønske om å delta i studien. Saunders, Lewis & Thornhill (2012) viser til dette som et frivillig utvalg, hvor man går ut med et behov for et spesifikt utvalg og samler inn data fra de som melder sitt ønske om å delta i studien.

For å sikre intervjuobjekter av den forhåndsbestemte utvelgelsen, presenterte vi oss selv og studien vi ønsket å foreta under et internt mellomledermøte hvor de fleste mellomledere i organisasjonen var til stede. Intervjuobjektene viste sin interesse for å bli intervjuet og være en del av studien ved å skrive seg opp på en liste denne dagen. Etter dette ble de tilsendt informasjon og foreslått dato, tidspunkt og sted for intervjuet. Prosjektlederne var imidlertid ikke til stede på denne ledersamlingen. For å få prosjektledere til å stille til intervju spurte vi dermed mellomledere om videre kontaktinformasjon til aktuelle prosjektledere. Vi tok deretter kontakt med aktuelle prosjektledere gjennom e-post med informasjon og forespørsel om å delta i studien. Kontaktinformasjon til prosjektledere fant vi tilgjengelig gjennom Havforskningsinstituttets egne nettsider. Forespørselen ble ikke forbundet til mellomledernes anbefalinger. Gjennom at prosjektlederne selv fikk velge å være en del av studien ble dette utvalget også av frivillig karakter. Teknikken for å velge ut intervjuobjekter på denne måten kalles for snøball-metoden, og går ut på at forslag til nye intervjuobjekter er ervervet gjennom de første intervjuobjektene (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2012).

### **3.2.2 Intervju og intervjuguide**

Et forskningsintervju er en måte å samle inn primærdata gjennom å spørre relevante spørsmål tilknyttet emnet for studien og problemstillingen (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2012). Gjennom intervjuer kan en få innsikt i ulike individers meninger, opplevelser, holdninger og erfaringer, og dette kan gi et godt grunnlag for å analysere ulike aspekter ved en organisasjon. Gjennom intervjuprosessen kan også problemstillingen og formålet med studien utvikles og formuleres nærmere (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2012). Vi har valgt å basere studien vår på primærdata samlet inn gjennom intervju.

Det finnes flere ulike måter man kan gjennomføre intervjuer på. Ansikt til ansikt-intervjuer, telefon- eller e-post-intervjuer foretas gjerne mellom intervjuer og ett intervjuobjekt, altså som individuelle intervjuer. Gruppe-intervjuer og telefonkonferanse-intervjuer inkluderer flere intervjuobjekter samtidig (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2012). Individuelle intervjuer

---

er ofte hensiktsmessig når man skal undersøke nærmere utvalgte aspekter av organisasjonen eller et særskilt fenomen. Videre vil individuelle intervjuer være gunstige for å kunne forstå hva det enkelte individ mener om fenomenene en undersøker. Dette, i tillegg til ønsket om personlig kontakt med respondentene, har ført frem til at vi har valgt å foreta individuelle intervjuer ansikt til ansikt, i den grad det lot seg gjennomføre. For intervjuobjekter på geografiske plasseringer utenfor Bergen ble det gjennomført individuelle intervju via Havforskningsinstituttets eget videokonferansesystem, Vido.

Som Yin (2003) påpeker, vil en god utførelse av datainnsamlingen ved case-intervjuer også forde gode forberedelser og forhåndskunnskaper til de som utfører studien. Selve intervjuene kan imidlertid variere i hvor stor grad de er strukturert og formalisert på forhånd. Saunders, Lewis & Thornhill (2012) kategoriserer intervjuer i spesielt tre hovedformer: strukturerte intervju, semi-strukturerte intervju og ustrukturerte dybdeintervju. Disse tre intervjuformene kan imidlertid også dele noen likhetstrekk. *Strukturerte intervju* er spørreskjema utarbeidet på forhånd basert på standardiserte spørsmål, og blir ofte karakterisert som «kvantitative forskningsintervju». *Ustrukturerte dybdeintervju* er mer uformelle i formen, uten forhåndsbestemte spørsmål, og brukes til å utforske og gå i dybden på et særskilt tema. Ved *semi-strukturerte intervju* vil intervjueren ha en utarbeidet liste med forskjellige tema og gjerne noen nøkkelspørsmål, men er likevel fleksibel til å kunne variere både spørsmål og rekkefølgen på disse fra intervju til intervju. Oppfølgingsspørsmål kan også stilles for å utforske nærmere en skildring av et fenomen.

Våre data er samlet inn gjennom semi-strukturerte intervju med en varighet på 1-1,5 timer. Vi valgte å foreta semi-strukturerte intervju først og fremst fordi det passer til hensikten med vår studie, hvor vi ønsker å komme nærmere inn på intervjuobjektet og forstå bakgrunnen for deres meninger. En slik struktur vil også sikre at respondentene får mulighet til å snakke fritt, samtidig som vi har et rammeverk til å få dekket de temaområdene vi ønsker å belyse. En slik struktur gir oss også mulighet til å utforske den gitte konteksten og oppdage nye aspekter ved den.

Før intervjuene utarbeidet vi en intervjuguide. En *intervjuguide* kan defineres som en liste over temaområdene som man ønsker å gjennomgå under intervjuet, sammen med spørsmål og eventuelle oppfølgingsspørsmål knyttet opp mot temaområdene (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2012). Intervjuguiden ble dannet på bakgrunn av teori, informasjon fra bakgrunnsintervjuer og de temaene vi dermed ønsket å belyse. Vi passet også på å gi rom for

at intervjuobjektet kunne komme inn på andre tema eller stille spørsmål til oss. Vi utarbeidet tre intervjuguider til datainnsamlingen som var forholdsvis like, men noe tilpasset rollene til forskningsgrupeledere, programledere og prosjektledere.

Spesifikke og «lukkede» spørsmål ble foretatt først, etterfulgt av mer åpne og undersøkende spørsmål. På denne måten vil respondentene gjerne føle at de får svart tilfredsstillende på de begynnende spørsmålene, og blir mer forberedt til å kunne svare på de mer krevende spørsmålene etter hvert.

### 3.2.3 Andre datakilder

I forkant av studien gjennomførte vi tre bakgrunnsintervjuer med representanter fra toppledelsen. Dette ble gjort for å sikre en god forståelse av konteksten og få innblikk i sentrale temaområder for den prosjektbaserte matrisen. Data fra bakgrunnsintervjuene danner også et grunnlag for senere analyse, men bare for å støtte opp om utsagn fra selve datainnsamlingen.

Foruten bakgrunnsintervjuer fikk vi også observere under mellomledermøtet hvor vi var til stede for å presentere studien vår og sikre et utvalg av relevante intervjuobjekter. *Observasjon* er en måte å samle inn primærdata på som går ut på å se på hva deltakere foretar seg, for så å beskrive, analysere og tolke det man fant. Man skiller gjerne mellom to ulike hovedtyper observasjoner, *deltaker-observasjon* og *struktureert observasjon*. Førstnevnte er kvalitativ, og dermed relevant for vår studie, hvor man ønsker å utforske meningen bak handlingene til deltakerne (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2012). Ifølge Saunders, Lewis og Thornhill (2012) er det fire ulike typer deltaker-observasjon som skiller mellom hvorvidt forskeren er passiv eller aktiv og avslører eller holder sin identitet skjult. Siden vi presenterte oss selv tidlig under denne samlingen var det ikke mulig å holde vår identitet skjult. Bortsett fra at vi presenterte oss selv, hadde vi en passiv rolle som observatører og deltok ikke på annen måte enn å snakke med deltakere som var interessert i å vite mer om vår studie. Observasjoner fra mellomledermøtet har vært med på å gi oss relevante inntrykk for vår analyse, men det er de individuelle intervjuene som er vår hovedkilde til data.

I tillegg til primærdata innsamlet gjennom intervjuene, har vi også benyttet sekundære data. *Sekundærdata* er «data som allerede har blitt samlet inn til et annet formål» (Saunders, Lewis & Thornhill, 2012, s. 304). Disse dataene kan bidra til å gi annerledes eller ytterligere

---

kunnskap og forskjellige tolkninger. En klar fordel ved sekundærdata er at det legger ikke nødvendigvis like stort beslag på ressurser som tid og penger i form av å innhente data. Av ulemper knyttet til bruken av sekundærdata finner vi hovedsakelig at dataene man innhenter ikke alltid er fullt ut passende til hva man selv har tenkt å bruke de til. I tillegg kan det være utfordringer knyttet til å teste påliteligheten til disse dataene. (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2012). På bakgrunn av dette har vi vært forsiktige med å analysere sekundærdata til vårt formål og har stort sett brukt det som bakgrunnsinformasjon.

Vi har hovedsakelig sett på sekundærdata om Havforskningsinstituttet og nærmere bestemt om organiseringen til instituttet. I tillegg til åpen, tilgjengelig informasjon på nettsidene til Havforskningsinstituttet har vi også fått tilsendt en rekke dokumenter, som stillingsbeskrivelser og organisasjonskart, samt et historieskriv om organisasjonen. Videre har også en omfattende evaluering av Havforskningsinstituttet foretatt av det skandinaviske analyseselskapet Oxford Research (2012) blitt benyttet for å gi et perspektiv på ulike utfordringer og forhold i organisasjonen.

### 3.3 Dataanalyse

Kvalitative data er ikke-standardiserte data som trolig inneholder mye tekst og kan oppfattes som ganske komplekse av natur. Selve dataanalysen går ut på å utforske, analysere, sammenligne og transformere for å besvare studiens problemstilling (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2012). Å analysere kvalitative data følger ikke en eksakt oppskrift, det vil være flere ulike måter å gjøre det på (Yin, 2011).

Før man kan sette i gang med dataanalysen må man imidlertid *transkribere* intervjuene – det vil si å reprodusere de som skrevet tekst (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2012). Alle intervjuene ble tatt opp på en lydopptaker etter samtykke fra hvert intervjuobjekt i forkant av intervjuet. Ved å transkribere intervjuene blir en også godt kjent med dataene, noe som kan være hjelpelig i analyseøyemed. Saunders, Lewis & Thornhill (2012) fremholder også at måten respondentene har svart på kan være betydningsfullt å ta i betraktning. Ulik ikke-verbal kommunikasjon av respondenten, i tillegg til toneleie og måten ting er sagt på, kan være viktig å få frem. For å ta hensyn til dette gjorde vi det slik at en av oss holdt selve intervjuet, mens den andre personen fungerte som en observatør. I tillegg ble intervjuene transkribert enten samme dag, eller 1-2 dager etter selve gjennomføringen. Dette gjorde at kontekstuelle forhold satt friskt i minnet, og informasjonen som hadde fremkommet ble

ivaretatt på en god måte. Vi la da opp til at observatøren var den som transkriberte, da dette ga et bedre grunnlag for å inkludere ikke-verbal kommunikasjon.

Intervjuer genererer gjerne store mengder av kvalitative data. Et viktig trekk ved den innledende analysen er dermed å redusere mengden data (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2012). Yin (2011) hevder at kvalitativ analyse følger en syklus på 5 ulike steg, uansett hvilken tilnærming man tar i bruk for å analysere dataene: (1) Sammenstille, (2) ta fra hverandre, (3) sette sammen, (4) tolke og (5) konkludere. Det første steget går ut på å få orden på dataene og dermed samle de i en database. Steg nummer to går ut på å dele databasen opp i mindre deler som er relevante for studiens formål. For å redusere den store datamengden i mer håndterbare biter, er det vanlig å *kategorisere* informasjonen, for så å sette dette sammen til en forståelig enhet i analytiske kategorier (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2012). Videre vil *koding* være en naturlig prosess i analysen av kvalitative data. Koder blir brukt til å skille ut ulik informasjon og gjøre det lettere å lokalisere og kategorisere informasjon. Etter å ha gjennomført koding vil det gi grunnlag for å gruppere kategorier inn i ulike tema (Yin, 2011). Det tredje steget går ut på å sette de kategoriserte dataene sammen for å skape bedre oversikt. Videre er steg 4 og 5 viktige steg i å tolke selve dataene og trekke konklusjoner for hele studien på grunnlag av dataanalysen man har gjennomført (Yin, 2011).

Under transkriberingen av intervjuene valgte vi å kategorisere svar ut ifra temaområdene i intervjuguiden. Deretter gikk vi inn i datasettene og kodet etter de forhåndsbestemte faktorene som vi ønsket å se nærmere på. Dette ga oss et overblikk over hvilke data vi hadde tilgjengelig for hver faktor og under hvilke temaområder dette kom frem. For å få god oversikt over den store datamengden og lettere se intervjuobjektens svar i sammenligning med hverandre, la vi relevante data inn i et Excel-dokument. Ut ifra dette dokumentet fikk vi også oversikt over relevante utsagn som kunne belyse sentrale poenger som vi ville få frem ved analysen.

Studien vår er av både deduktiv og induktiv karakter, derfor har sentrale funn av vår analyse blitt diskutert opp mot eksisterende teori og vært grunnlag for å utforske nye teoretiske funn for vår case. Forskningsmodellen vår har dannet strukturen for hvordan vi har valgt å presentere funn og analyse i kapittel 5, og hvordan disse funnene videre diskuteres opp mot eksisterende teori i kapittel 6. Dette sikrer at analyse og påfølgende diskusjon er knyttet opp mot studiens problemstilling og dermed danner et grunnlag for å gi et begrunnet svar på

---

denne. Vi ønsker imidlertid å trekke frem at en potensiell begrensning ved oppgaven er hvordan data kan bli tolket ulikt, hvor studien presenterer vår tolkning av de aktuelle dataene.

## 3.4 Reliabilitet og validitet

Når man skal ta i bruk innsamlede data er det viktig å vurdere kvaliteten på dataene. De to overordnede kriteriene for å diskutere kvalitet er reliabilitet og validitet (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2012).

### 3.4.1 Reliabilitet

*Reliabilitet*, eller pålitelighet, handler om hvorvidt resultatene er pålitelige og konsistente. En måte å sjekke reliabiliteten på studiens resultater er å gjenta datainnsamlingen for samme utvalg, men på et annet tidspunkt, eller ved at en annen forsker utfører samme undersøkelse (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2012). På grunn av vår studies tidsbegrensning og karakter er det ikke mulig å gjennomføre disse kontrollene for reliabilitet. Det er imidlertid fire trusler mot reliabilitet som er viktig å tenke over for å sikre data av god kvalitet: deltakerfeil, deltakerbias, forskerfeil og forskerbias (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2012).

*Deltakerfeil* er forhold som kan være med på å påvirke hvordan intervjuobjektet gjennomfører intervjuet (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2012). Vi har prøvd å unngå deltakerfeil ved å la intervjuobjektene velge dato og tidspunkt for intervju selv. Dato og tidsintervall ble satt da de selv skrev seg opp på interessentlisten for å delta i studien, deretter ble det avtalt nærmere per e-post. *Deltakerbias* er forhold som kan påvirke hvilke svar intervjuobjektet gir, for eksempel i et intervju (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2012). For å forhindre dette har vi prøvd vårt beste for å sikre deltakernes anonymitet og forsikre oss om at dette ble kommunisert godt. I tillegg startet vi datainnsamlingen med å gjennomføre intervjuer på private møterom fremfor intervjuobjektets eget kontor, hvor medarbeidere også er lokalisert. Mot slutten av datainnsamlingen var vi nødt til å gjennomføre et intervju på et privat kontor. Dette viste seg likevel ikke ufordelaktig, da intervjuobjektet virket å slappe godt av, og gikk i dybden på våre spørsmål. Intervjuer av en mer uformell karakter viste seg altså ikke å påvirke deltakerbias, og vi gjennomførte de resterende få intervjuene på denne måten, da det var mer praktisk gjennomførbart for deltakerne og fungerte også meget godt.

*Forskerfeil* er forhold som kan være med på å påvirke forskerens tolkning av deltakernes svar, som for eksempel dersom man er dårlig forberedt. *Forskerbias* er forhold som kan påvirke forskerens syn på deltakerens respons, eksempelvis at subjektive syn kommer i veien for forskerens tolkning (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2012). For å motvirke disse potensielle truslene har vi gjort ulike tiltak. Før vi startet datainnsamlingen satt vi oss inn i relevant teori om hvordan man gjør et best mulig intervju, og øvde oss på å intervju. Vi passet også på å komme forberedt til intervjuene. Samtidig har begge to gjennomført intervjuene sammen for å sikre en felles forståelse for deltakers respons, en objektiv vurdering og unngåelse av misforståelser. I tillegg ble alle intervjuene tatt opp med lydbåndopptaker, noe som har både lettet og sikret tolkningen og analysen av deltakernes respons under intervjuene.

### **3.4.2 Validitet**

Validitet deles videre opp i intern og ekstern validitet, hvor *intern validitet* går ut på om resultatene oppfattes riktig, og er opprettet når studien viser et kausalt forhold mellom to variabler. *Ekstern validitet* er hvorvidt funnene kan generaliseres, og er opptatt av om forskningsfunnene er overførbare til andre relevante settinger eller grupper. (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2012).

Før gjennomføring av intervjuene presenterte vi oss på ledersamlingen og hadde en åpen spørsmålsrunde. I tillegg sendte vi ut et informasjonsbrev til aktuelle deltakere (vedlegg 4 og 5) hvor vi presenterte oss selv og vår hensikt med studien. Alle deltakere ble på denne måten også informert om temaområdene for selve intervjuet, noe som gjorde det mulig for de å sette i gang en tankeprosess før selve intervjuet. Dette kan ha vært med på å sikre at deltakernes svar var reflekterte og knyttet opp mot de forhåndsbestemte temaene. Funn og analysedelen av vår studie, kapittel 5, gjengir sentrale sitater fra våre deltakere og gir også leseren en mulighet til å gjøre seg opp en mening om mulige årsakssammenhenger. På spørsmålet om hvorvidt studien er generaliserbar, kan det diskuteres. Dette er fordi casestudien fokuserer på en spesiell kontekst og undersøker på et spesifikt tidspunkt, som ofte gjør det vanskelig å generalisere. Til tross for dette er det tenkelig at deler av våre funn kan gjelde for menneskelig ressursallokering i andre prosjektbaserte matriser.



---

### 3.5 Etiske vurderinger

Ulike etiske vurderinger har blitt tatt hensyn til gjennom hele arbeidet med denne avhandlingen. Dette vil særlig innbefatte designet av studien og hvordan datainnsamlingen, analysen og de presenterte funnene håndteres. Forskningsetikk vil dermed dreie seg om hvilke standarder som veileder vår atferd i tilknytning til de vi intervjuer og organisasjonen som helhet, eller andre som kan bli påvirket av arbeidet vi gjør (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2012). Etiske vurderinger må således ligge til grunn for hele denne forskningsprosessen.

Vi har tatt flere forholdsregler for å sikre at de vi studerer blir etisk riktig behandlet. En konfidensialitetserklæring med Havforskningsinstituttet ble underskrevet tidlig i prosessen, for å sikre at ikke organisasjonssensitiv informasjon ble formidlet til andre. I forbindelse med datainnsamlingen sendte vi et informasjonsbrev til alle respondentene (vedlegg 4 og 5), hvor det blant annet ble opplyst at alle data ville anonymiseres og bli behandlet konfidensielt. Denne informasjonen ble i tillegg repetert før selve intervjuet startet, hvor vi også informerte mer om studien og emnene vi ville gå inn på i intervjuet, i tillegg til at intervjuobjektene ble forelagt en samtykkeerklæring som de måtte underskrive (vedlegg 6). Respondentene ble også gitt muligheten til å trekke seg fra studien på et hvilket som helst tidspunkt eller velge ikke å svare på enkelte spørsmål, og deltakelse i studien var frivillig.

Gjennom arbeidet med de funnene vi har gjort fra datainnsamlingen, inkludert analysen og diskusjonen, har vi etter beste evne forsøkt å presentere dette så ærlig og presist som mulig. Vi har sitert ulike respondenter, men ivarettatt anonymiteten til disse på en hensiktsmessig måte. Gjennom hele prosessen har vi også hatt øynene åpne for potensielle svakheter eller begrensninger ved arbeidet vårt, for ikke å skulle villedde dem som kan lese eller ta i bruk vår forskning.

Som representanter fra Norges Handelshøyskole og forskningsprogrammet FOCUS har vi også gjort vårt beste i å opptre høflig og profesjonelt, og holde en respektfull tone, til så vel intervjuobjektene våre som til alle andre vi har hatt kontakt med under arbeidet med studien.

## 4. Kapittel 4: Kontekst

Som et kontekstuellet utgangspunkt for å studere menneskelig ressursallokering i en prosjektbasert matriseorganisering, ser denne studien nærmere på den forskningsbaserte virksomheten Havforskningsinstituttet. I det følgende vil vi dermed kort beskrive instituttet som organisasjon og de viktigste strukturelle elementene.

### 4.1 Om Havforskningsinstituttet

Havforskningsinstituttet er et nasjonalt institutt under Nærings- og fiskeridepartementet (NFD), som finansierer om lag halvparten av arbeidet ved instituttet. Havforskningsinstituttet forsker på marine ressurser, miljø, kystsoner og havbruk, og har som formål å gi «forskingsbasert kunnskapsstøtte om bærekraftig forvaltning av ressursene og miljøet i de marine økosystemene i hav-, kyst- og fjordområder» (Havforskningsinstituttet, 2014a). Hovedansvaret er således å forske for å kunne gi råd til det offentlige om akvakultur og økosystemene i Barentshavet, Norskehavet, Nordsjøen og den norske kystsonen (Havforskningsinstituttet, 2014b).

Havforskningsinstituttet er et stort institutt, både med hensyn til antall ansatte og geografisk fordeling. Instituttet har i dag ca. 750 ansatte, og er med dette det største marine forskningsmiljøet i Norge. Hovedkontoret ligger i Bergen, men organisasjonen er geografisk spredt med kontor i Tromsø, forskningsstasjoner i Austevoll, Matre og Flødevigen, samt aktivitet på ulike forskningsfartøy som innhenter data (Havforskningsinstituttet, 2014b). Av de ca. 750 ansatte i virksomheten er det om lag 230 forskerstillinger, 250 teknikere, 100 sjøfolk, mens administrative stillinger utgjør rundt 80 personer, samt 40 personer i ledelsen (Oxford Research, 2012).

Instituttet er organisert i en prosjektbasert matrise og har omtrent 700 registrerte prosjekter gående til enhver tid (Oxford Research, 2012). Størrelsen på disse prosjektene kan variere stort, hvor prosjekter også kan bestå av mindre delprosjekter. Prosjektene har også varierende tidshorisont, hvor enkelte prosjekter kan være nærmest kontinuerlige uten en fastsatt slutføringsdato. Ansatte kan samtidig være involvert i flere prosjekter på samme tid.

Om lag 50 prosent av virksomheten i Havforskningsinstituttet er direkte finansiert gjennom Nærings- og fiskeridepartementet (NFD). Øvrig finansiering må hentes i eksterne markeder

---

gjennom konkurranse om ulike oppdrag fra både private bedriftskunder og offentlig virksomhet, instituttet søker blant annet midler fra Norges forskningsråd og EU (Oxford Research, 2012). Samlet utgjorde de ulike finansieringskildene for 2010 ca. 842 millioner kroner (Oxford Research, 2012). Videre hadde instituttet i 2014 en omsetning på 1,1 milliarder kroner og eiendeler for 854 millioner kroner (Havforskningsinstituttet, 2015a). Finansieringsmodellen tilsier at deler av Havforskningsinstituttet er i markedskonkurranse og danner et behov for å opprettholde et konkurransedyktig nivå på sine tjenester. Ekstern finansiering gjennom prosjektsøknader finner sted på både nasjonale og internasjonale markeder, hvor de må konkurrere med andre institutter og universiteter for å skaffe til veie tilstrekkelig finansiering. Ansvar for å utarbeide prosjektsøknader for å få konkurranseutsatte midler er tillagt både forskningsgrupeledere, programledere og forskningsdirektører, hvor det er forventet at de skal samarbeide. I tillegg er den enkelte forsker aktiv i arbeidet med å initiere og utforme søknader om ekstern finansiering, og søknadsprosessen baserer seg dermed i stor grad på initiativ fra lavere nivå i organisasjonen.

### *Organisatorisk utvikling*

Havforskningsinstituttets historie kan spores helt tilbake til året 1900, med opprettelsen av Norsk Fiskeristyreelse, som i 1906 ble omgjort til Fiskeridirektoratet, før instituttet ble skilt ut som en selvstendig enhet i 1989 (Havforskningsinstituttet, 2014a). Siden 1990 har instituttet gått gjennom flere endringer i organisasjonsstrukturen. Gjennom 90-tallet var avdelingene innordnet en senterstruktur for tre ulike forretningsområder. Økonomisk var sentrene egne økonomiske enheter, hvor de ble målt på inntekter og kostnader, og dro med seg egne interne overskudd eller underskudd til neste år. De monetære og menneskelige ressursene var også innordnet i de samme organisatoriske enhetene. På bakgrunn av dette fremstod forskningssentrene etter hvert som stadig mer uavhengige av hverandre, hvor det var manglende incentiver og utilstrekkelig lagt til rette for kompetansesamarbeid på tvers av de tre sentrene.

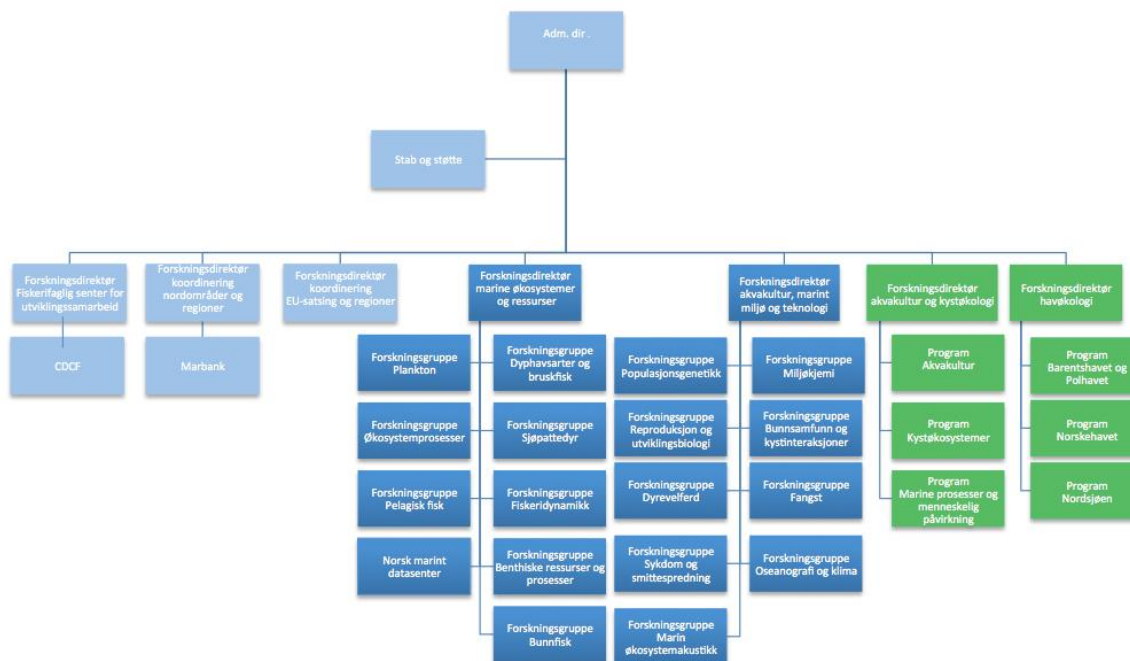
En omorganiseringsprosess ble dermed iverksatt, som resulterte i implementeringen av en matrisestruktur i 2004. Formålet med implementeringen av en matrisestruktur var hovedsakelig å «legge til rette for en økosystembasert rådgivning, større tverrfaglighet, mer tid til forskning og bedre ressursutnyttelse» (Havforskningsinstituttet, 2014a), og det var primært to drivere for etableringen av matrisen. For det første så man behovet for mer samhandling, ved å tenke på en måte som trekker ressurser sammen på tvers av fag. For det

andre ville man forhindre en videre uønsket utvikling i retning av mer autonome enheter i den daværende senterstrukturen. Prinsippet var således å lage tverrgående programmer som ble støttet av instituttets ressurser. (Oxford Research, 2012)

### *Nåværende struktur*

Dagens organisering er som nevnt kjennetegnet av en prosjektbasert matrisestruktur, hvor den faglige virksomheten er organisert i 18 forskningsgrupper og 6 forskningsprogrammer (se figur 5). Vitenskapelig og forskningsteknisk personell er ansatt i forskningsgruppene og ledes av en forskningsgruppeleder. De ansattes arbeid utføres i forskningsgruppene, gjerne fordelt på ulike geografiske lokaliteter, men er del av forskningsprosjekter under programdimensjonen. (Havforskningsinstituttet, 2014c) Programmene er på sin side ansvarlig for forsknings- og utviklingsaktiviteter (FoU), og hvert program har en egen prosjektportefølje. Dette ledes av en programleder med støtte fra prosjektøkonomer, hvor de ulike forskningsprosjektene igjen er ledet prosjektledere. (Havforskningsinstituttet, 2015b) Både forskningsgruppene og programmene er også internt gruppert i to, hvor ledere for hver gruppering har en forskningsdirektør å rapportere til.

Vi vil i denne studien avgrense den organisatoriske konteksten for vår casestudie til å betrakte fag- og programdimensjonen som kjernen i den prosjektbaserte matrisestrukturen. Ved hjelp av organisasjonskartet til Havforskningsinstituttet (figur 5), som er basert på ansvarsforhold, har vi fremhevet den delen av virksomheten som studien tar for seg. De mørkeblå boksene representerer fagdimensjonen med sine 18 forskningsgrupper og 2 forskningsdirektører. De grønne boksene utgjør programdimensjonen med 6 programmer og 2 forskningsdirektører.



Figur 5: Organisasjonskart for Havforskningsinstituttet

### Forholdet mellom fag og program

Fordelingen av ressurser mellom forskningsgruppene og programdimensjonen består av at forskningsgruppelederne har ansvaret for de menneskelige ressursene, og programlederne for de monetære midlene som allokeres til forskningsprosjekter. Programlederne bestemmer i stor grad hvilke prosjekter som skal initieres på bakgrunn av tildelingsbrev fra NFD, og bevilger midler til prosjektene, hvorpå forskningsgruppelederne har ansvar for å bemanne prosjektene med ansatte som har den rette kompetansen som et prosjekt krever. På denne måten er de to organisatoriske dimensjonene i matrisen gjensidig avhengige, og må samarbeide om de gitte ressursene for å sikre at instituttet leverer gjennom prosjektene.

Ressursfordelingen gjenspeiler også rollene til mellomlederne i matrisen. Forskningsgruppelederne har personalansvaret for medarbeiderne i sin gruppe, og skal sørge for at kompetansen deres blir tatt i bruk gjennom prosjektarbeid, samt legge til rette for kompetanseutvikling. De rapporterer videre til sin forskningsdirektør for forskningsgruppene. Programlederne har ansvaret for prosjektporteføljen som hører til sitt program, og å sette denne sammen innenfor fastsatte rammer for blant annet økonomi og faglig kvalitet. De skal rapportere til sin forskningsdirektør for programmene, og er også

forventet å følge opp prosjektledere og samarbeide med forskningsgrupeledere om blant annet prosjektutvikling og søknader. Et felles ansvarsområde for både forskningsgrupeledere og programledere, i samarbeid med forskningsdirektører og forskere, er å initiere søknader om eksterne midler til forskningsprosjekter. Initiativ til søknader starter ofte blant forskerne og behandles gjerne i samarbeid med en mellomleder. Hvert prosjekt som innvilges er plassert under et program og har videre en ansvarlig prosjektleder. Prosjektlederen er ofte en ansatt i en forskningsgruppe som har tatt initiativ til det enkelte prosjektet, eller kan utnevnes av forskningsgrupelederen til å lede et bestemt prosjekt.

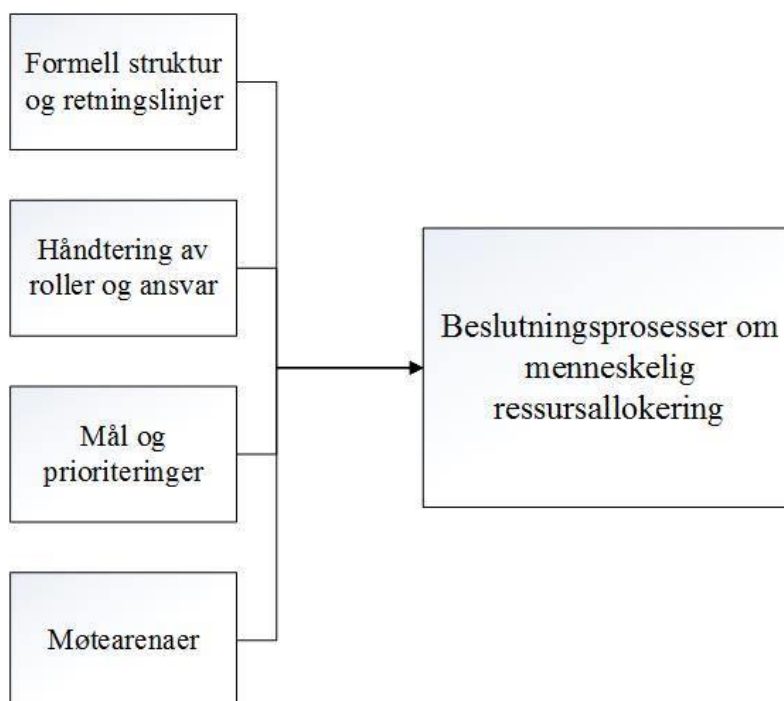
Ved allokering av menneskelige ressurser har forskningsgrupelederne det endelige ordet for hvordan sine ansatte kan brukes til prosjektarbeid. Havforskningsinstituttet anvender prosjektøkonomisystemet Maconomy, som er et administreringsverktøy som skal brukes av forskningsgrupeledere og programledere spesielt i forbindelse med ressursplanlegging og prosjektstyring. Prosjektledere skal gjennom dette verktøyet gjøre bestillinger på den kompetansen de behøver til sitt prosjekt. Forskningsgrupelederne har da ansvaret for å tildele personell fra sin gruppe til prosjekter som etterspør kompetanse som deres medarbeidere besitter. Prosjekter skal da gjerne bemannes ut ifra en kombinasjon av hvem som er tilgjengelig og hvilken kompetanse og erfaring de besitter.

Det varierer også noe hvor mye de ulike forskningsgruppene og programmene samhandler. I hver forskningsgruppe er det som regel mellom 15 og 30 ansatte, hvor forskningsgruppen normalt vil være tilknyttet flere av de seks programmene ved at ansatte arbeider på forskjellige prosjekter til samme tid. Dette varierer imidlertid mellom de ulike forskningsgruppene. Noen forskningsgrupper har sine medarbeidere, enten fullstendig eller nesten, i prosjekter under kun ett program. Andre forskningsgrupper har gjerne tilhørighet til flere programmer, og bemanner dermed til prosjekter i ulike programmer. Av dette vil det også være forskjeller i hvor mange programledere hver forskningsgrupeleder må samarbeide med og omvendt. Det gir også at enkelte mellomledere har tettere forbindelser enn andre. I 2014 ble programrådet innført, som er et samordningsorgan og møtepunkt mellom programledere og de mest sentrale forskningsgrupelederne for det spesifikke programmet. Programråd er et rådgivningsorgan, hvor forskningsgrupeledere kan bidra med rådgivning til programlederen, og er en arena for å diskutere sentrale problemstillinger som oppstår i forholdet mellom fag og program.

## 5. Kapittel 5: Funn og analyse

Denne delen har som formål å presentere og beskrive resultatene fra vår datainnsamling, som danner et grunnlag for å besvare vår problemstilling: *Hvilke faktorer påvirker beslutningsprosesser om allokeringen av menneskelige ressurser i den prosjektbaserte matrisen?* Kapitlet er strukturert etter forskningsmodellen, repetert her i figur 6, som viser hvilke faktorer vi tror kan være med på å påvirke beslutningsprosesser frem mot den menneskelige ressursallokeringen. I det følgende vil vi gjennomgå våre mest sentrale funn knyttet til hver av de fire faktorene; *formell struktur og retningslinjer*, *håndtering av roller og ansvar*, *mål og prioriteringer* og *møtearenaer*. Analysen struktureres gjennom å besvare forskningsdelspørsmålene og arbeidshypotesene fra kapittel 2, som vil gi en god struktur frem mot å besvare problemstillingen.

Etter at våre funn for hver av de fire faktorene er lagt frem gjennom besvarelse av modellen, vil vi avslutningsvis trekke linjer mellom de ulike faktorene og oppsummere de viktigste funnene. I kapittel 6 vil vi deretter presentere våre hovedfunn og diskutere de opp mot eksisterende teori.



Figur 6: Forskningsmodell

## 5.1 De fire faktorene

### 5.1.1 Formell struktur og retningslinjer

Vi vil i det følgende presentere våre funn ved den formelle strukturen og retningslinjer opp mot allokering av personell. Innad i dette vil vi ta for oss den formelle ressursfordelingen, retningslinjer og endringer av den formelle strukturen. Dette vil vi gjøre gjennom å besvare følgende forskningsdelspørsmål:

*1a) Hvordan fungerer fordelingen av ressurser mellom de to dimensjonene i matrisen i praksis?*

*1b) Hvilke retningslinjer gjelder for allokeringen av ansatte til prosjekter, og hvordan påvirker dette beslutninger om endelig allokering?*

*1c) Har endringer av den formelle strukturen implikasjoner for beslutninger rundt menneskelig allokering?*

### *Ressursfordeling*

Et sentralt moment i den formelle strukturen er hvordan ressursene er fordelt, da dette legger føringer for hvordan den prosjektbaserte matrisen er strukturert, og behovet for samarbeid. I matrisen har de to dimensjonene ulikt ansvar når det gjelder monetære og menneskelige ressurser. Denne fordelingen gir et behov for samarbeid på tvers i matrisen for å sikre en effektiv fordeling av ressursene. For å undersøke hvordan den formelle ressursfordelingen påvirker dette samarbeidet, formulerte vi følgende forskningsdelspørsmål:

*1a) Hvordan fungerer fordelingen av ressurser mellom de to dimensjonene i matrisen i praksis?*

Forskningsgruppelederne har ansvaret for de menneskelige ressursene, mens programlederne er ansvarlige for de monetære midlene. Gjennom ansvaret for de menneskelige ressursene har forskningsgruppelederne personalansvaret for medarbeidere i sin egen gruppe. Forskningsgruppeleder skal ifølge stillingsbeskrivelsen blant annet «lede og motivere gruppens medarbeidere» og er ansvarlig for at deres «kompetanse blir tatt i bruk og utviklet i henhold til instituttets faglige strategi». De innehar også ansvaret for å «godkjenne bruk av personalressurser i prosjekter.». Programlederne har den overordnede kontrollen og fordelingsansvaret over de økonomiske midlene for sitt program. I tillegg har de ansvar for



---

den tilhørende prosjektporteføljen. I stillingsbeskrivelsen vektlegges de «avtalte økonomiske rammene» som de må forholde seg til. Ressursene er altså tydelig fordelt i matrisen, og støtter opp under den formelle strukturen hvor de ansatte «bor» i forskningsgruppene og leies ut til prosjekter som er finansiert gjennom programmene.

Forskningsgruppene har ingen grunnfinansiering, og er dermed avhengig av at ansatte blir allokert til finansierte forskningsprosjekter. Dersom gruppene ønsker å starte spesifikke forskningsprosjekter, må de enten bli tildelt interne midler gjennom program eller hente inn finansiering gjennom ekstern konkurranse. Videre er det programleder som bestemmer hvilke prosjekter som skal ligge under sitt program, og baserer dette på tildelingsbrev og instituttets faglige strategi. På denne måten må forskningsgruppene gå gjennom programleder og for å initiere interne prosjekter. De eksterne midlene er en mer usikker faktor som er avhengig av at instituttet sender ut søknader om aktuelle prosjekter og at de får tilslag på disse. Gjennom innvilgning av eksterne søknader kan forskningsgruppene sikre seg relevant forskning innenfor eget fagområde, og prosjektene plasseres under et relevant program.

Den formelle fordelingen av ressursene er tydelig for mellomlederne på begge sider av matrisen, og både forskningsgruppelederne og programlederne er innforstått med hva de formelt sett har kontroll over av ressurser. Tidligere har imidlertid ikke denne ressursfordelingen vært like oppdelt som den fremstår i dag, da grupper i den gamle senterstrukturen hadde ansvar for både egne ansatte og eget budsjett. Vi finner at ressursfordelingen, med et tydelig skille mellom personell og penger, skaper spenninger i matrisen. Forskningsgruppeledere føler en makt-ubalanse i dagens matrise. Denne makt-ubalansen har eksistert over lengre tid, og penger og budsjettmessige forhold oppleves som utslagsgivende for den oppfattede ubalansen. Som følge av den opplevde ubalansen har det blitt iverksatt tiltak i den formelle strukturen med hensikt å vri mer av ressurser med monetær verdi over på forskningsgruppene. Dette tiltaket vil vi komme nærmere inn på senere, og nøyer oss her med å erkjenne at det til tross for slike tiltak fremdeles oppleves en skjev maktfordeling.

*«Det føles fremdeles som at programmene er for sterke relativt til forskningsgruppene. (...) Programlederne har mye mer makt.» (Forskningsgruppeleder 5)*

Vi finner videre at flere programledere også er klar over at den formelle fordelingen av ressurser kan oppfattes som ufordelaktig. Det kommer også frem av datainnsamlingen at pengefordeling er noe som diskuteres mye opp mot hvilke prosjekter som skal satses på. Forskningsgruppetledere ønsker midler til prosjekter som er strategisk viktig for forskningsgruppen, og som kan bemanne deres ansatte. I denne sammenhengen kan det oppstå uenigheter.

*«Jeg vet at forskningsgruppetlederne noen ganger føler at programlederne har for mye makt, på den strategiske siden – at de har alle pengene. Så nå og da er det nok spenninger, men ikke så voldsomt.»* (Programleder 1)

Forskningsgruppene har ikke noen grunnfinansiering, men tildeles penger til å drifte gruppen og drive fagutviklende aktiviteter som kursing. Her finner vi imidlertid at flere forskningsgruppetledere ikke føler at dette er nok midler til å kunne drive tilstrekkelig med fagutviklende aktiviteter, og det er ønskelig å kunne kontrollere mer av dette. Det viser til at det er viktig for forskningsgruppene å få innvilget prioriterte prosjekter, slik at ansatte kan ta i bruk sin kompetanse og videreutvikle den gjennom prosjektarbeid. Noen prosjekter består utelukkende av ansatte fra samme forskningsgruppe, og flere forskningsgruppetledere etterlyser å kunne styre både arbeidsbyrden og økonomien i prosjekter som utelukkende er knyttet opp mot forskningsgruppen.

*«Man har snudd pengesekken fra alt gjennom gruppa (...) til å ta alt andre veien, så pendelen har svingt veldig den andre veien. Nå er den litt tilbake igjen, og litt mer gehør for at den må tilbake igjen, men er en veldig tung skute å dreie.»* (Forskningsgruppetleder 5)

Oppsummert for dette forskningsdelspørsmålet finner vi at det er en tydelig oppdeling mellom de monetære og menneskelige ressursene i matrisen, til henholdsvis programlederne og forskningsgruppetlederne, og at dette er grunnlag for spenninger i matrisen ved at programlederne oppleves å ha mest makt på bakgrunn av at de styrer pengene. Den opplevde makt-ubalansen har vært til stede i matrisen over lengre tid, og eksisterer i dagens matrise.

### ***Retningslinjer for allokering av personell til prosjekter***

I en kompleks matrisestruktur vil det gjerne være behov for retningslinjer for å sikre effektiv koordinering på tvers i matrisen. Det eksisterer gjerne retningslinjer som legger føringer på

---

den formelle veien man skal gjennomføre oppgaver på, også menneskelig ressursallokering. Derfor ville vi gjennom vår datainnsamling finne ut følgende:

*1b) Hvilke retningslinjer gjelder for allokeringen av ansatte til prosjekter, og hvordan påvirker dette beslutninger om endelig allokering?*

I Havforskningsinstituttet bemannes prosjekter av forskningsgruppene etter at et prosjekt har fått tilført midler gjennom et program. Retningslinjer for allokeringen av ansatte til prosjekter er videre formelt lagt gjennom prosjektøkonomisystemet Maconomy. Gjennom dette systemet skal prosjektledere legge inn en bestilling på kompetanse som er i tråd med prosjektets behov og budsjett. Dette gjøres gjennom en kompetansebase, hvor ønsket kompetanse for prosjektmedarbeidere skal oppgis ut i fra den ansattes utdannings- og lønnsnivå, antall timer arbeidet som skal gjennomføres krever, og lignende kriterier. Videre er det da forskningsgruppelederen sin oppgave å allokere aktuelle medarbeidere til prosjektene som behøver forskningsgruppens kompetanse. Her er det videre retningslinjer for at hver ansatt bare har et visst antall timer i et årsverk, som naturlig nok legger begrensninger på hvor mange timer som kan allokere til arbeid i ulike prosjekter. Budsjetterte timer til prosjekt skal etter allokeringen registreres i Maconomy for å sikre oversikt.

*«Vi har jo en slik kompetansebase eller noe slikt (...) hvor man på en måte skal gå inn og bemanne prosjektene dine ut fra kompetanse. Jeg skal gå inn og krysse av hvilken kompetanse jeg trenger, på hvilket nivå og antall timer og slikt. Så skal vel da en forskningsgruppeleder finne den ledige ressursen og tilegne meg.» (Prosjektleder 2)*

De formelle retningslinjene for allokering til prosjekter legger altså til rette for at det inngår i forskningsgruppelederen sin formelle rolle å være den som godtar endelig allokering av sine ansatte. Vi finner imidlertid at retningslinjene for allokering av ansatte til prosjekter ikke blir tilstrekkelig fulgt, hvor blant annet mange prosjektledere velger ikke å ta i bruk Maconomy når de skal sikre seg prosjektmedarbeidere til sitt prosjekt. Ved at Maconomy ikke tas i bruk, kommer det heller ikke en formell bestilling om kompetanse fra prosjektleder.

*«Formelt sett går det i programdimensjonen, og det skal komme en forespørsel fra prosjektleder til forskningsgruppeleder, men det foregår jo ikke slik.» (Forskningsgruppeleder 2)*

*«Alt skal bare bestilles i Maconomy, og det fungerer ikke, for det blir ikke fylt inn fra noen.»*

(Prosjektleder 1)

### ***Avvik fra formelle retningslinjer***

I praksis er det i stor grad prosjektledere som selv styrer hvordan de vil bemanne prosjektene, med varierende grad av samhandling med forskningsgruppelederne. Vi fant at en vanlig tilnærming er at prosjektleder kontakter aktuelle prosjektmedarbeidere selv, og dermed baserer seg på sitt personlige nettverk, og går utenom bestilling i Maconomy. Praksisen som mange retter seg etter går da utenom forskningsgruppelederen sin formelle rolle, og de får ikke alltid mulighet til å godkjenne endelig allokering til prosjekter av ansatte i sin forskningsgruppe. Den uformelle tilnærmingen gjør også at forskningsgruppens ansatte er avhengig av et godt personlig nettverk, da mellommenneskelige relasjoner i organisasjonen er viktig for å kunne bli allokert til prosjekter. Det påpekes at ansatte med et stort nettverk gjerne er de som har flest finansierte timer i prosjekter.

*«Ja, altså, jeg allokere jo personer direkte. Sånn at det systemet som vi er ment å bruke, det bruker jeg jo ikke. (...) I praksis så fungerer det bra for meg. Om det fungerer like bra for alle, det vet jeg ikke, men for meg fungerer det bra å gå rett på personen.»* (Prosjektleder 2)

I tillegg til at forskningsgruppelederen ikke gjennomfører selve allokeringen, hender det ofte at de ikke blir gjort oppmerksom på selve allokeringen til prosjekter før timene til den ansatte er budsjettert inn i Maconomy. Her er det også stor forskjell mellom prosjektledere i praksisen med å faktisk legge prosjektets endelige budsjetterte timer inn i Maconomy, slik det formelt sett skal gjøres etter at personell er tildelt av forskningsgruppeleder. Dette gjør at det ikke eksisterer en formell oversikt over antall budsjetterte timer i prosjektarbeid for hver ansatt i forskningsgruppene. Noen forskningsgruppeledere må følgelig lage en egen oversikt over totalt antall timer for hver ansatt, da de har ansvar for hver ansatt sin helårsplan og må vise til at gruppens ansatte har nok finansierte timer. Den uformelle tilnærmingen til allokering av ansatte til prosjekter skaper med dette utfordringer for forskningsgruppelederne i form av at det er vanskelig å kontrollere all aktivitet og holde seg oppdatert.

*«Utfordringen er at jeg må følge med, og må kreve å bli informert hele tiden om hvilke kontakter de har og hva de planlegger, i og med at jeg har ansvaret for å ha en helårsplan for hver enkelt. De kan ikke bare ta og gå rundt og kjøpe seg oppgaver som de synes er morsomme og liker, men at de faktisk har en plan for aktiviteter de må følge, og at de*

---

*kontakter de har blitt formidlet videre sånn at vi kan få de inn i planen hvis det er ting som passer for de å være med på, både tidsmessig og aktivitetmessig» (Forskningsgruppeleder 3)*

Samhandlingen mellom forskningsgruppelederne og prosjektlederne i tilknytning til allokeringprosessen virker å variere. Noen forteller at de snakker mye sammen og diskuterer hvordan en skal fordele personellet, mens noen prosjektledere utelukkende finner løsninger selv. Her finner vi også til dels forskjeller i hvorvidt forskningsgruppelederne opplever dette som utfordrende, eller om man heller er innforstått med at dette er måten det foregår på. Noen foretrekker at allokeringen skjer gjennom personlige nettverk og er usikker på om en annen tilnærming hadde vært bedre. Vi finner altså at noen forskningsgruppeledere har en mer pragmatisk tilnærming til sin lederstil. De fleste etterspør imidlertid et bedre, overordnet system for å håndtere ressursstyringen.

*«Jeg opplever det ikke som vanskelig. Jeg tenker at man har ikke kontroll uansett, selv om forespørslene kommer via en så har man på en måte ikke kontroll på prosjektdekningen uansett. Det er mange forskjellige prosesser. (...) Vi har aldri full oversikt over noe.» (Forskningsgruppeleder 2)*

### **Kortsiktig problemløsning og konkurranse om ettertraktede ansatte**

I tillegg til at det er utfordrende å ha fullstendig oversikt over alle aktivitetene, opplever flere respondenter at allokeringen av de menneskelige ressursene bærer preg av å være noe kortsiktig og at den kunne vært planlagt bedre. Gjennom budsjettåret kan det oppstå nye prosjekter og det oppleves til tider som en «brannslukking» for å sikre riktig bemanning.

*«Det skulle være langsiktig, men vi må finne en bedre tilnærming slik at ressursene blir fordelt bedre. Det blir ofte bare 'brannslukking' etter hvert. Mange i gruppene er ganske høyt belastet, og det kommer nye prosjekter utover i året hvor man ikke finner folk til de.» (Programleder 2)*

Allokeringen av menneskelige ressurser til prosjekter er dermed ikke så langsiktig som man gjerne skulle ønske. Mange bestillinger gjøres også kun for ett år av gangen, noe som gjør det vanskelig å garantere aktivitet i et langsiktig perspektiv. Vi finner at den kortsiktige problemløsningen relateres til at enkelte ansatte med spesifikk kompetanse er ekstra

ettertraktet i matrisen, noe som gjør det nødvendig å fordele kompetansen utover prosjektene.

Måten ressursallokeringen til prosjekter foregår på i praksis gir økt grunnlag for konkurranse om å tilegne seg ettertraktede ansatte først, eller de som er av prosjektleders ønske. Vi spurte derfor respondentene hvorvidt de opplever at det er konkurranse knyttet til det å fordele eller innhente ressurser. Det kom frem at allokeringen til dels oppleves som en konkurranse, dog ikke nødvendigvis veldig tilspisset. Når enkelte ansatte er høyt ansett og ettertraktet som prosjektmedarbeidere, medfører dette ofte at man må være tidlig ute med å budsjettere inn de personene en vil ha for å sikre seg den kompetansen en trenger til sitt prosjekt. Når det ofte er den samme kompetansen som blir etterspurt, kan det bli en kamp om de knappe ressursene og forskningsgruppelederen må ta kontrollen. Konkurransen om de beste hodene ble også godt beskrevet av en prosjektleder:

*«For å si det sånn, den bærer litt preg av sånn 'førstemann til mølla' -system. Folk er fylt opp, og så er det sånn at de som du ønsker mest er det rift om. Dermed blir det vanskelig å få de personene som du kanskje ønsker deg aller mest. Så det er et ressursproblem hver eneste høst – å få bemannet prosjekter på en forsvarlig måte.»* (Prosjektleder 1)

Blant de ansatte med en svært ettertraktet kompetanse og et stort personlig nettverk, finner vi at en del av de sier ja til for mye og dermed ender opp med å ha for mange budsjetterte timer enn hva som er mulig innenfor et årsverk. Det hender også at timer legges inn på ansatte uten samtykke fra verken forskningsgruppeleder eller den ansatte selv. En ansatt kan være allokert til mange prosjekter på en gang, og per i dag har ikke Maconomy begrensinger på hvor mange timer som kan legges inn på en ansatt. Dette er med på å øke utfordringen med overbooking av ettertraktede medarbeidere. Forskningsgruppeleder sin rolle i forbindelse med allokeringen av personell til prosjekter oppleves til dels som en kontrollør som må bryte inn dersom ansatte er under- eller overbooket. For ansatte som er overbooket må forskningsgruppelederen gjøre en prioritering for hvor den ansattes timer skal fordeles. En ansatt er da ofte allokert til prosjekter på samme tid, og forskningsgruppeleder må gi beskjed til prosjektleder om at den ansatte må erstattes med en annen. For ansatte som ikke har nok timer i finansierte prosjekter er det behov for å enten prøve å få de allokert til prosjekter eller planlegge arbeidstiden mest mulig strategisk.

---

*«Det er mange usikkerhetsmomenter. Jeg passer på at ingen er overbooket. Jeg går inn og sjekker jevnlig om noen har for mange timer eller er skrevet opp uten å ha sagt ifra. Er de overbooket så går vi inn og justerer og sier til prosjektleder at dette går ikke. (...) Og det endrer seg hele tiden. Plutselig kommer det nye prosjekter og det endrer seg gjennom året. Det er en dynamikk i dette, og man må følge med jevnlig.» (Forskningsgruppeleder 2)*

### *Ulike oversikter i Maconomy*

Når ansatte må omallokeres på grunnlag av at de har for mange budsjetterte timer, har dette innvirkning på prosjektene, som ikke får tilgang til sin bestilte arbeidskraft. Programlederne har ansvar for at prosjektene møter sin leveranse og holder sin ressursbruk innenfor budsjett. Dette gjøres i samhandling med prosjektlederne og gjennom rapportering i Maconomy, hvor programleder har oversikt over prosjektene. Vi finner at den manglende oversikten over hver ansatt sine budsjetterte timer i prosjektarbeid skaper frustrasjoner også for programledere. De har inntrykk av at mange forskningsgruppeledere har utilstrekkelig oversikt over budsjetterte timer, og dermed ikke makter å omallokere overbookede ansatte i tide. Dette gjør at prosjektene kan bli skadelidende i form av redusert arbeidskraft som følge av omallokering av ansatte.

Forskningsgruppeledere har ikke oversikt over prosjekter som er registrert i Maconomy, og kan derfor ikke se dersom det skulle rapporteres om problemstillinger knyttet til personell. Forskningsgruppeledere fremhever at økt innsikt i Maconomy ville kunne bedret beslutninger i allokeringprosessen. Dette ville gitt bedre oversikt over prosjektenes ressursbehov, som om det behøves mer personell eller at alle timene ikke forbrukes, og dermed gitt et bedre grunnlag for forskningsgruppeleder i arbeidet med å allokere sine ansatte mest mulig effektivt.

*«Annenhver måned møter en innen {program}, så da får jeg høre av programleder at noen prosjekter i min gruppe ikke går veldig bra. Så det kunne vært bedre om vi også hadde sett om det var noen problem i noen prosjekter i min gruppe. Vi kunne snakket om det og kunne løst det, i stedet for at det tar lenger tid nå.» (Forskningsgruppeleder 6)*

### *Nevnte årsaker til avvik fra formelle retningslinjer*

Til tross for mange nevnte utfordringer med Maconomy og et ønske om et bedre system, finner vi også at det er andre aspekter ved systemet som kan påvirke bruken av det. En prosjektleder peker på at det ikke nødvendigvis bare er IT-systemene som er problemet, men

at kulturen også kan være lite endringsvillig. Mange av instituttets ansatte har jobbet i organisasjonen i hele sitt yrkesaktive liv.

*«Jeg tror ikke at det er noe galt i å innføre et slikt verktøy, men det løser nok ikke problemet. Jeg tror at det er et kulturelt problem som ikke har noe å gjøre med om vi har et regneark eller Maconomy. Det er det som er utfordringen, mener jeg.»* (Prosjektleder 3)

Flere respondenter nevner også et behov for å gjøre ressursallokeringen mer effektiv, da spesielt ved å legge vekt på et prosjektgjennomføringskurs for både ledere og medarbeidere. Direkte opplæring i bruk av Maconomy oppfattes også som ønskelig for å bedre gjennomføringen av ressursallokeringen. I dette nevnes prosjektlederkurs som et viktig tiltak, nettopp fordi at de er så sentrale i allokeringen av ansatte til prosjekter.

*«Prosjektlederne er jo de som er helt sentrale i å gjennomføre oppgaver, og er det noen som bør drilles på kurs og gis god støtte så er det de. En god prosjektleder er alfa og omega for at oppgaven gjennomføres og for at vi kan levere kvalitetsarbeid. (...) Jeg vet mange som ikke har hatt timesopplæring og som får den ansvarsrollen.»* (Forskningsgruppeleder 1)

Det legges vekt på at instituttet har mange dyktige prosjektledere som gjør arbeidet enkelt for forskningsgruppeledere og programledere, men det virker likevel å være betydelige forskjeller i fremgangsmåten og ulike praksiser som tas i bruk. Mer opplæring eller kursing kunne således ha vært et viktig bidrag til bedre styring av ressursallokeringsprosessen, og kunne potensielt ha lettet mange av de gjennomgåtte utfordringene.

Oppsummert for dette forskningsdels spørsmålet finner vi at retningslinjene for allokeringen av medarbeidere til prosjekter formelt er lagt under prosjektøkonomisystemet Maconomy. Prosjektledere skal legge inn en bestilling på kompetanse som er i tråd med prosjektets behov og budsjett, hvorpå forskningsgruppeledere skal allokere ansatte fra sin gruppe. I praksis blir imidlertid ikke disse retningslinjene tilstrekkelig etterfulgt, som påvirker beslutninger om den menneskelige ressursallokeringen ved at det i stor grad baseres på personlige nettverk og relasjoner, og hvor forskningsgruppeleder sin rolle er gjort mindre fremtredende enn den formelt sett skal være. Dette fører til at enkelte ansatte har for mange budsjetterte arbeidstimer, og forskningsgruppeledere får en utfordring med å holde oversikt over personalets spredning til prosjekter.



## *Endringer av formell struktur*

Som nevnt innledningsvis har ikke Havforskningsinstituttet alltid vært organisert i en prosjektbasert matrise. Endringer i formell struktur kan medføre utfordringer for en organisasjon, gjerne i form av tilhørighet og lojalitet. I tillegg kan det være nødvendig med mindre strukturelle endringer for å tilpasse strukturen i etterkant av implementering. På dette grunnlaget var vi interessert i å se om endringer i den formelle strukturen påvirker beslutninger rundt den menneskelige ressursallokeringen i dag:

*1c) Har endringer av den formelle strukturen implikasjoner for beslutninger rundt menneskelig allokering?*

### **Fra senterstruktur til prosjektbasert matrise**

De fleste respondentene har en prinsipiell forståelse for bakgrunnen for at Havforskningsinstituttet er organisert i en prosjektbasert matrise. Fellestrekkene av de svarene vi fikk er at man skal åpne opp for mer samarbeid på tvers i organisasjonen med en mer fleksibel struktur, og det nevnes også et ønske om å unngå silofokus.

*«Man ville gjerne bort fra det de kalte en silo-tankegang, hvor hver og en satt på penger og personell og var lite villig til å dele med andre på instituttet, hverken på oppgaver eller prosjekter.» (Forskningsgruppeleder 3)*

Til tross for dette kommer det av våre funn frem at flere respondenter per i dag ikke synes at samarbeidet på tvers i matrisen er tilstrekkelig. Det legges vekt på at innføringen av matrisen har økt villigheten til å dele ressurser betraktelig sammenlignet med hvordan det var tidligere, men at det fremdeles kreves en del arbeid for å få dette til å fungere tilstrekkelig. Det kommer frem at mellomlederne har en oppfatning av hvorfor man har en matrisestruktur, men at det ikke er like tydelig hvordan strukturen skal fungere i organisasjonen.

*«Vi forstår nok matrisen, men ikke hvordan den skal fungere. Og hvordan den skal fungere akkurat i vår organisasjon.» (Programleder 4)*

Mange av våre deltakere i denne studien har arbeidet på instituttet under den tidligere senterstrukturen, og har kjennskap til hvordan denne fungerte. Fra våre intervjuer fremkommer det at flere av intervjuobjektene ser tendenser til at den gamle strukturen

fremdeles henger igjen i organisasjonen, og at dette skaper mindre ressursdeling på tvers av forskningsgruppene. I senterstrukturen var hver enhet ansvarlig for å drive lønnsomt, og strukturen fordret ikke samarbeid eller deling av ressurser i like stor grad som i en matrise. Denne mentaliteten er fremdeles til stede i matrisen, og forskningsgrupeledere viser til at de opplever å bli målt på dekning av timer i sin forskningsgruppe, og derfor ikke i stor grad har et ønske om å dele sine ansatte.

*«Man vil også ha den at jeg vil passe på mine ansatte mer enn jeg passer på andre sine, selv om det ville vært mer gunstig for Havforskningsinstituttet. Så matrisen er nok ikke helt perfekt, men jeg tror ikke at den vil bli det heller, fordi det er en helt naturlig tankegang. Spesielt når vi blir målt på hvor mye dekning jeg har i gruppen min, da har jeg spesielt lite lyst til å gi bort ansatte som jeg har i gruppen min.»* (Forskningsgrupeleder 4)

Det kommer også frem at ulike deler av matrisen har ulike kulturer, og at dette påvirker hver enkelt enhets måte å drive på. Slike sub-kulturer kan også hindre effektiv ressursdeling på tvers og føre til silofokus. Mangel på en helhetlig kultur innad i organisasjonen blir omtalt av begge sidene av matrisen, og prosjektledere, for å være ufordelaktig med hensyn til ressursdeling på tvers av forskningsgrupper og prosjekter. Dette kan også ses i sammenheng med en tidligere omtalt lite endringsvillig kultur. På spørsmål om samarbeidet i matrisen er tilstrekkelig svarer en prosjektleder at dette varierer fra avdeling til avdeling, og begrunnes i kulturforskjeller som fører til ulike måter å samarbeide på.

*«Det er veldig avhengig av avdelingen. Det er mange forskjellige kulturer. Dersom man ser på matrisen så ser den jo lik ut, men det er veldig mye historie og kultur som ligger der som gjør at det er mange forskjellige måter å drive ting på.»* (Prosjektleder 3)

Annet enn dekning av timer og kulturelle forhold, finner vi at det er forskjell på tilgang til ressurser innad i forskningsgruppene, og at dette er med på å påvirke behovet for å dele personell med andre grupper. Det kommer frem at noen forskningsgrupper opererer tilnærmet uten samarbeid med andre på bakgrunn av at nødvendige ressurser allerede er tilgjengelige i gruppen. En prosjektleder legger spesielt vekt på dette, og omtaler det som en del av matrisen som ikke hadde trengt å være organisert i en matrise. Dette begrunnes i mangel på avhengighet til andre deler av matrisen, hvor noen forskningsgrupper ikke er avhengig av andre for å gjennomføre det arbeidet som de mener er viktigst. Ved dette menes det at noen forskningsgrupper har personell som utelukkende er bemannet i prosjekter under

---

ett program, og har all nødvendig kompetanse innad i gruppen. På denne måten sammenfaller slike forskningsgrupper med programdimensjonen, og skaper ikke et grunnlag for at de skal operere i en matrisestruktur.

*«Og dersom man ikke trenger andre, da er det heller ikke et poeng med en matrisestruktur. Da har man alle prosjektene i forskningsgruppen din, og du bemanner folk i din egen forskningsgruppe. Da er poenget litt borte, tenker jeg. (...) Når en forskningsgruppe sitter på all fagkompetanse for å gi et produkt som egentlig ligger i program-dimensjonen, da faller de litt sammen. (...) For veldig mange så oppfattes det også som veldig meningsløst.»*  
(Prosjektleder 3)

Basert på dette finner vi at deling av menneskelige ressurser i matrisen svekkes av tendenser til silofokus. Som årsaker til silofokus finner vi at organisasjonens gamle senterstruktur henger igjen i både kulturen og til dels i strukturen av den nye prosjektbaserte matrisestrukturen.

### **Tiltak for å styrke forskningsgruppene**

Som vi har behandlet tidligere i dette delkapitlet er det en opplevd makt-ubalanse i den prosjektbaserte matrisen, hvor programlederne har en opplevd større makt enn forskningsgruppeleder, på bakgrunn av at de har ansvar for pengene. Et viktig tiltak som fremkommer av vår datainnsamling for å endre noe av maktbalansen i matrisen og avsette tid til kompetanseutvikling, er gruppe-FoU som ble innført i 2014. Konseptet er altså ganske nytt for de ansatte, noe som også må tas høyde for ved tolkningen av våre funn. Gruppe-FoU er budsjetterte timer per ansatt som er lagt til forskningsgruppene, hvor forskningsgruppeleder i samarbeid med sine ansatte kan disponere disse timene til bestemte formål. Tanken bak gruppe-FoU er at det skal brukes til strategisk kompetansebygging for å sikre større mobilitet internt i organisasjonen. Hver ansatt har et visst antall timer i et årsverk, hvor noen timer inkluderer ferie, noen timer går bort til administrasjon, og mesteparten er fordelt på finansiert forskning og utvikling gjennom prosjekter. De resterende timene hvor prosjektmedarbeidere ikke er på prosjekter, blir regnet som «ledige» timer, og skal brukes til gruppe-FoU. På denne måten skal gruppe-FoU styrke forskningsgruppelederen i sin stilling og gi rom for gjennomførelse av viktig utviklingsarbeid.

*«Programlederne har en pott penger tilsvarende omtrent to tredjedeler av årsverket til en person. Men de kan ikke bruke flere timer enn det. Så den siste tredjedelen sitter jeg på, grovt sett.» (Forskningsgruppeleder 5)*

De fleste respondentene er positivt innstilt til gruppe-FoU, spesielt blant forskningsgruppelederne, hvor det legges vekt på at timene kan brukes til aktiviteter som de ikke har mulighet til å plassere under prosjekter. Vi finner et skille ved at programledere legger vekt på at gruppe-FoU er timer som ikke bringer inn finansiering for instituttet, og at arbeidet heller kunne blitt utført i prosjekter. Videre har de forståelse for at tiltaket også er tiltenkt å skape mer balanse mellom dimensjonene, og sikre at forskningsgruppeleder har mulighet til å drive kompetanseutvikling for sine ansatte.

*«Ja, gruppe-FoU, de var en velsignelse da de kom. Da kunne vi bruke ledige timer til at vi som forskningsgruppeleder kan høyne kompetansen hos folk. Kan bruke timene til publiseringer og søknadsskriving og slikt som ellers er vanskelig å plassere. Så jeg synes at det er bra.» (Forskningsgruppeleder 1)*

*«Det er jo timer vi ikke kan fakturere. Så jeg ser ikke noe poeng i å bruke noen som faktisk kan gjøre noe som vi kan hente inn penger fra, på gruppe-FoU. Samtidig skjønner jeg at det er tiltenkt litt forskningsgruppelederne – at de også skal ha litt hvor de kan prioritere hva som er viktig for de. Men tviler på at det ikke kunne gjøres gjennom prosjekter og en samhandling med programleder.» (Programleder 4)*

Fra prosjektledere sin side, som også er tildelt timer i gruppe-FoU som ansatt i en forskningsgruppe, kommer det frem ganske like synspunkter som hos programledere. Det er bevissthet på at dette er timer som ikke bringer inn finansiering for instituttet, og dermed ikke anses som så viktig i egen karakter. Det hersker også noe uklarhet om hvilke timer og aktiviteter som egentlig er samlet i gruppe-FoU, hvor det begrunnes i mangel på tilstrekkelig planlagte aktiviteter. Dette kan være begrunnet i at tiltaket fremdeles er ganske nytt.

*«Disse gruppe-FoUene er litt sånn diffuse, og hvis de blir diffuse er det uklart hva man egentlig skal gjøre. Jeg tror at de burde ha vært litt bedre planlagt, for å si det sånn. Slik at man har litt klarere oversikt over hva slags mål man ønsker å oppnå. Så jeg tror nok det er litt for 'løst i fisken' enda til at det kan fungere på en skikkelig måte.» (Prosjektleder 1)*

---

Gruppe-FoU ble innført med blant annet et mål om å styrke kompetanseutviklende aktiviteter. Medarbeidere som ikke har mange nok budsjetterte timer til å fylle årsverket, hadde tidligere mye ledig tid som de kanskje ikke visste helt hvordan de skulle bruke. Nå kan disse timene gå inn under gruppe-FoU, hvor man i samråd med forskningsgruppeleder skal drive kompetanseutviklende eller -vridende aktiviteter for å bli mer ettertraktet til prosjektarbeid. På denne måten blir gruppe-FoU for noen ansatte som en mellomstasjon før man allokteres til et prosjekt. Forskningsgruppeledere nevner imidlertid at ansatte som ikke er fullbooket opplever det som noe demotiverende å arbeide i gruppe-FoU. Samtidig opplever forskningsgruppelederne at det er vanskelig å drive kompetansevridende aktiviteter. Dette begrunnes i for lite midler til å sende ansatte på aktiviteter som gjerne er nødvendig for å vri kompetanse, av eksempel nevnes det konferanser og leie av laboratorie-tid. Instituttets behov for faglige satsingsområder, og dermed ettertraktet kompetanse, kan også ha en tendens til å gå i bølgedaler med hensyn til etterspørsel i markedet. Dette bidrar til behov for klare mål for kompetanseutviklingen, slik at forskningsgruppen kan møte kommende kompetanseetterspørsel. I den forbindelse finner vi et sterkere ønske om en klar faglig strategi for instituttet som en helhet.

Det er imidlertid ikke alle forskningsgrupper som tar i bruk gruppe-FoU til å drive kompetanseutviklende aktiviteter. Følgelig kommer det frem av datainnsamlingen at gruppe-FoU per i dag brukes mye til arbeidsoppgaver som egentlig skal gjøres i finansierte timer som tilhører prosjekter under forskningsprogrammene. Et flertall av respondentene sier at det forekommer prosjektarbeid eller slutføring av ulike prosjekter i gruppe-FoU, hvor det legges vekt på hvordan dette undergraver instituttets økonomiske modell. Dette begrunnes ofte med at bevilgningene til prosjektet ikke har vært tilstrekkelige, og at man også har sett seg nødt til å gjennomføre arbeid som å skrive artikler i gruppe-FoU, da dette ofte ikke tas høyde for i prosjektbevilgningen.

*«Når de blir tom av timer i prosjektet gjør de de tingene likevel, 'uten timer' eller på gruppe-FoU. Mye av tiden på gruppe-FoU brukes på ting som egentlig bør finansieres inn under programmene. Så det er ikke helt hensiktsmessig. Ikke bare til å slutføre prosjekter, men har de ikke nok timer til å skrive den rapporten, så tar de noen gruppe-FoU-timer til å gjøre det. Som egentlig er noe som vi leverer til departementet, og bør komme fra den bevilgningen vi får fra de, i stedet for å gjøre det på en måte 'gratis' på gruppe-FoU.»*

(Programleder 4)

Dette viser også hvordan prosjektmedarbeidere selv er autonome og er med på å bestemme at enkelte arbeidsoppgaver må gjennomføres med deres allokerte gruppe-FoU-timer. Vi finner at forskningsgrupeledere likevel har forståelse for at slike arbeidsoppgaver må tillegges timer i gruppe-FoU, og dette kommer gjerne av at det er deres egne ansatte som har behov for å gjennomføre arbeidet. Det er også forståelse for at programleder ikke har nok midler å allokere til prosjektene som gir tid til å skrive rapporter og annet publiseringsarbeid. Den type arbeid er også å regne som kompetanseutviklende, til tross for at det skulle vært finansiert gjennom programmet.

*«Det har vært en del på grunn av at de har underbudsjettert i utgangspunktet. Og jobben må gjøres, men programlederen har ikke midler, så det er en 'gammel arv' som vi av og til må inn og redde med.»* (Forskningsgrupeleder 5)

Ansatte som har en ettertraktet kompetanse, og har fylt opp sine budsjetterte timer, oppleves ikke å ha behov for gruppe-FoU i utgangspunktet. Det er en felles oppfattelse at finansiert arbeid i prosjekter skal prioriteres, og vi finner dette som en grunn for at prosjektarbeid ferdigstilles i gruppe-FoU. Derfor går forskningsgruppens budsjetterte timer og prosjekter sine finansierte timer inn i hverandre, og det legges ikke stor vekt på å skille hvilke timer som brukes til hver av delene.

*«Om man har et prosjekt, så har man jo egentlig ikke så mye tid til sånn gruppe-FoU, fordi man stort sett har fylt opp med andre ting, men noe aktivitet har vi jo. Men det glir jo litt inn i hverandre. Ikke direkte overlapper, men det støtter jo opp under dette med 'hvor er det prosjektet slutter og hvor er det gruppe-FoU begynner?'»* (Prosjektleder 3)

Oppsummert for forskningsdels spørsmålet om endringer i den formelle strukturen finner vi at både endring av organisasjonsstruktur og mindre strukturelle endringer har implikasjoner for beslutninger om den menneskelige ressursallokeringen. Den gamle organisasjonsstrukturen kan fremdeles merkes i dagens matrise gjennom tendenser til silofokus og sub-kulturer. Dette bidrar til mindre effektiv deling av ressurser på tvers av forskningsgrupper og prosjekter, hvor beslutninger rundt flytting av personell oppleves å måtte tas opp til forskningsgrupeledere for å sikre gjennomføring. Den opplevde makt-ubalansen mellom fag og programdimensjonen og et ønske om økt fokus på kompetanseutvikling, førte til en strukturell endring hvor forskningsgruppene ble tildelt budsjetterte timer til å drive kompetanseutviklende aktiviteter. Denne endringen gir ansatte som har behov for å videre

---

utvikle sin kompetanse, eller å vri den, mulighet til å arbeide med dette uten at det behøves å legges under et prosjekt i programdimensjonen. På mange måter oppleves gruppe-FoU som en slags mellomstasjon for ansatte før de allokeres til prosjekter igjen.

### 5.1.2 Håndtering av roller og ansvar

Avklaring av roller og ansvar er et sentralt tema i matrisen. Under bakgrunnsintervjuene før datainnsamlingen kom det frem at det fremdeles arbeides med å tydeliggjøre roller og ansvar blant mellomlederne, men at de har merket en forbedring gjennom dette arbeidet. Vi vil i dette delkapitlet gå inn på våre viktigste funn knyttet til håndtering av roller og ansvar innad i matrisen ved å besvare følgende to forskningsdelspørsmål:

*2a) Hvordan oppfattes roller og ansvar av mellomlederne i matrisen?*

*2b) Oppstår det utfordringer knyttet til roller og ansvar, og hvordan påvirker dette mellomledernes beslutninger om menneskelig ressursallokering?*

#### *Hvordan mellomlederne oppfatter sin rolle*

Roller og ansvar kan i en matrise oppfattes noe ulikt, som videre kan påvirke hvordan de håndterer ulike oppgaver seg imellom. På bakgrunn av dette utarbeidet vi først følgende forskningsdelspørsmål:

*2a) Hvordan oppfattes roller og ansvar av mellomlederne i matrisen?*

Uklarhet omkring roller og ansvar har vært et tilbakevendende tema i samtale med våre respondenter. Gjennom direkte spørsmål på om de føler at rollene innad i matrisen er beskrevet godt nok er det ulike oppfatninger blant mellomlederne. Noen mener at rollene er godt beskrevet, mens andre mener at det fremdeles gjenstår en god del arbeid med avklaringer av grenseflater før rollene er klart beskrevet. Disse ulike oppfatningene er også jevnt fordelt mellom begge sidene av matrisen. For de som synes at rollene er klart beskrevet legges det vekt på at det er jobbet mye med denne forståelsen, og de ser forbedringspotensial ved det. Det nevnes likevel utfordringer som at de innser at det behøves å gjøres mer for at rolleforståelsen på tvers i matrisen skal være tydelig. Av dette kommer det frem at selv om det gjerne er tydelig for den enkelte hva som er deres rolle, så mangler det en overordnet felles forståelse.

«Det kunne nok vært litt bedre, mer tydelig. Selv om man kan oppfatte sitt område som noenlunde definert, så er det alltid noen grenseavganger som man må gjøre.»  
(Forskningsgruppeleder 4)

Stillingsbeskrivelsen favner over en rekke forskjelligartede aktiviteter og ansvarsområder, hvor det antakelig viser seg å være rom for individuelt skjønn og noe ulikheter i hvordan rollen i praksis fylles. De fleste har ikke en klar og tydelig oversikt over hva som inngår i sin egen stillingsbeskrivelse, noe som gjør at man heller ikke vurderer denne i særlig grad. Det kommer imidlertid frem at mellomlederne føler at arbeidet til en viss grad kan tilpasses. De fleste mellomledere er også prosjektledere for egne prosjekter som de enten hadde med seg inn i stillingen eller har søkt om etter at de begynte i stillingen. Her finner vi imidlertid en forskjell mellom forskningsgruppeledere og programledere. Forskningsgruppelederne omtaler sin stillingsbeskrivelse som ganske vid og at man selv kan velge en balanse mellom personalledelse og aktiv forskning. De er også tydelige på at forskning inngår i stillingen som forskningsgruppeleder. Programlederne gjør også forskningsarbeid, men på spørsmål om hvilke arbeidsoppgaver de gjør som går utover stillingsbeskrivelsen, svarer flere at det er forskningsaktivitetene. Her finner vi altså tydelig hvordan den enkelte mellomleder har rom for å tolke sin egen rolle og legger ulik vekt på stillingsbeskrivelsen.

«Jeg tenker at stillingsbeskrivelsen er ganske vid. Stillingen som forskningsgruppeleder kan man i stor grad velge selv. Noen har fokus på personalansvar-delen, og noen mer på forskning. Det favner ganske bredt, og så må man finne den rollen som passer en best.»  
(Forskningsgruppeleder 2)

«Jeg prøver å være aktiv som forsker, og rollen med å være en aktiv forsker er ikke en del av det å være en programleder. Så jeg ser på det mer som en hobby.» (Programleder 1)

Mellomlederne kan altså være både forskere, og prosjektledere for sine egne prosjekter. Dette tilsier at en mellomleder må forholde seg til å være i ulike roller til samme tid, og vi ser at dette kan bidra til uklarheter rundt rollenes grenseflater. Mellomledere nevner at også ansatte i toppledelsen kan blande hvilken hatt de har på seg, i den forstand at de gjerne tidligere har vært mellomleder eller forsker. En forskningsgruppeleder nevner blant annet et eksempel hvor vedkommende ikke ble inkludert i en beslutning om omallokering av eget personell. Dette ble opplevd som et brudd på rolleforståelsen fra et høyere nivå i matrisen. At mellomledere har flere roller innad i matrisen kan altså påvirke hvordan de oppfatter sin



---

rolle som leder, og dette kan også gjelde for toppledelsen. Beslutninger kan da tas på grunnlag av at de 'bærer feil hatt' og påvirker beslutningsprosesser om menneskelig allokering.

*«Et eksempel er jo en som var i min gruppe som ble anbefalt å lede en annen ting og skulle ut av min gruppe, hvor den beslutningen ble tatt uten at jeg som forskningsgruppeleder visste om det. (...) Beslutningen var riktig og jeg støtter den, men ikke prosessen. Og det har med rolleforståelse å gjøre.»* (Forskningsgruppeleder 5)

Noen av mellomlederne legger også vekt på at man som leder i matrisen bør være pragmatisk og derfor ikke behøver å ha klart definerte roller, så lenge man forsøker å gjøre det beste ut av enhver situasjon. En slik tankegang blant enkelte mellomledere kan da være med på å forklare forskjellen mellom de som mener at rollene er veldig uklare og de som mener at det er definert godt nok.

Nødvendigheten av tilstrekkelig kommunikasjon og informasjonsdeling nevnes også som en viktig faktor for rolleforståelsen. Her bemerker en respondent at til tross for at vedkommende mener at rollene i matrisen er beskrevet klart, så gjør uklar kommunikasjon at rollene i praksis ikke blir så tydelige likevel. Ifølge respondenten medfører dette uklarheter rundt hvem som skal utføre hvilke oppgaver. Denne oppfatningen av uklar kommunikasjon nevnes av flere respondenter.

*«Rollene er tilstrekkelig beskrevet ja, men kommunikasjonen er ikke så klar. Og de forskjellige aktørene kan ikke tro at de andre gjør den jobben de skal gjøre, fordi de mangler opplæring.»* (Programleder 2)

Oppsummert for det første forskningsdelspørsmålet oppfattes roller og ansvar noe ulikt av mellomlederne i matrisen, som gjør at de håndterer dette forskjellig i praksis og noe annet enn hva stillingsbeskrivelsen skulle tilsi. Det er enighet om at roller og ansvar er områder som trenger tydeligere grenseflater for å skape en mer velfungerende matrise.

### ***Utfordringer knyttet til håndtering av roller og ansvar***

Utydelige grenseflater for ansvarsområder og uklare roller medfører gjerne en rekke utfordringer som må håndteres, også med hensyn til den menneskelige ressursallokeringen. Vi ønsket å identifisere de eventuelle utfordringene for å se hvordan de kunne relateres til vår problemstilling, og utformet dermed følgende forskningsdelspørsmål:

*2b) Oppstår det utfordringer knyttet til roller og ansvar, og hvordan påvirker dette mellomledernes beslutninger om menneskelig ressursallokering?*

Vi vil i det følgende gå inn på to sentrale utfordringer knyttet til roller og ansvar som viser seg fremtredende i den prosjektbaserte matrisen: hvem som er ansvarlig for personalledelse i prosjekter og utarbeidelse av eksterne prosjektsøknader.

### **Personalledelse i prosjekter**

Fra intervjuene finner vi at et uklart ansvarsområde i matrisen er hvem som har ansvar for ulike arbeidsoppgaver knyttet til personalledelse i prosjekter. Blant annet er det ikke klart hvem som har ansvar for å se til at ansatte sitt arbeid i prosjekt utføres og at timelister blir registrert, og til syvende og sist at prosjektet leverer til avtalt tid.

*«Hvem er det som skal følge med på at arbeid utføres, at timelister skrives, og at prosjekter leverer til riktig tid?» (Forskningsgruppeleder 3)*

Her opplever mellomlederne dermed at det utydelige rollefordelinger. Vi finner at forskningsgruppeledere og programledere er av en litt ulik oppfatning av hverandres ansvarsområder knyttet opp mot personalledelse i prosjektene. Programlederne mener at personalledelse er et ansvar som ligger hos forskningsgruppeledere, og at de derfor skal se til arbeidet som utføres av prosjektmedarbeidere fra sin gruppe. Fra forskningsgruppelederne sin side er det ikke nødvendigvis klart at dette går inn under forskningsgruppelederen sine oppgaver knyttet til personalansvar. Siden prosjektene ligger under programmene, er det flere forskningsgruppeledere som deler en oppfatning om at programlederne har ansvar for å se til at personalspesifikke oppgaver som timeføring i prosjekter gjennomføres. Dette er imidlertid en mening som varierer fra person til person, som igjen gjenspeiles av at hver forskningsgruppeleder legger ulikt vekt på personalansvar i sin stilling. Det oppstår altså uklare forventninger blant mellomlederne av de to dimensjonene, og vi ser at dette kan føre til tregere beslutninger rundt personalledelse i prosjekter. I dette inngår beslutninger om hvilke prosjektmedarbeidere som må tas av prosjekter grunnet overbooking, og eventuelt hvem som kan allokeres til prosjektet som en erstatter.

*«Jeg ser at de har vært på jobb og ført timer, og bryr meg ingenting om hvor de har ført timene hen. Det ligger til programmet, og da får programleder ta ansvar for at de har ført nok timer, for få timer eller på feil prosjekt.» (Forskningsgruppeleder 3)*

---

*«I programmet har man autoritet innen prosjektene, men hvem som jobber i hvilket prosjekt og om de individuelle personene gjør det de skal, det har jeg ikke noe å gjøre med. Det er forskningsgruppelederen.»* (Programleder 1)

Fra våre intervjuer med prosjektledere fremgår det at prosjektlederne kan ha et visst personalansvar gjennom å ta vare på sine prosjektmedarbeidere og sikre gjennomføring av prosjektet. Dette oppleves som et naturlig ansvar for prosjektlederne. De er opptatt av å sikre god leveranse av prosjektene, og er derfor avhengig av at prosjektmedarbeidere gjør et godt arbeid. Samtidig har hvert prosjekt et budsjett som må overholdes, og det tilsier at prosjektleder må ha en viss oversikt over timer som er budsjetterte til sitt prosjekt. Prosjektleder rapporterer også til programleder gjennom Maconomy om prosjektets tilstand. Dette kan innebære informasjon om at enkelte prosjektmedarbeidere ikke bidrar i tilstrekkelig grad eller at det behøves økt bemanning.

*«Personalledelse og sånt ligger jo i forskningsgruppene, i linjen, men det er klart at alle blir jo involvert også i personalledelse som prosjektleder til en viss grad. Å sørge for at medarbeiderne gjør jobben og at det fungerer og sånt.»* (Prosjektleder 1)

Videre kommer det frem at prosjektledere kan oppfatte skillet mellom forskningsgruppeledere og programledere sine roller og ansvar som noe uklart. Når det oppstår problemer i prosjektet, er det ikke alltid like klart om man skal henvende seg til forskningsgruppeleder eller programleder. Det kan derfor hende at programleder får henvendelser som angår personalledelse, og må sende oppgaven videre til forskningsgruppeleder. Den uklare oppfatningen hos prosjektledere begrunnes i at det ikke er kommunisert godt nok hvem som har hvilket ansvar knyttet opp mot ulike saker, og igjen usikkerhet knyttet til ansvar for oppgaver som omgår personalledelse i prosjekter.

*«Det er noen ganger at prosjektleder kommer til meg selv om han egentlig skulle gå til forskningsgruppeleder, så for prosjektlederne er det ikke helt klar rollefordeling, og forståelsen er ikke helt klar. Det er også ikke helt klart og tydelig kommunisert hva en forskningsgruppeleder skal gjøre og hva en programleder skal gjøre, så det må vi jobbe med.»* (Programleder 2)

Uklare ansvarsområder for personalledelse i prosjekter fører til at det ikke er tydelig hvem som skal gjennomføre de ulike arbeidsoppgavene knyttet til personalledelse. Det kan føre til

at beslutninger angående personell, som å tilføre ekstra arbeidskraft eller omallokere ansatte, på en mindre effektiv måte enn optimalt.

### Eksterne søknader

Et annet ansvarsområde som flere av både forskningsgruppelederne og programlederne mener er med på å skape forvirring, er ansvaret for å sende ut søknader for ekstern finansiering. Det fremkommer i stillingsbeskrivelsen til både forskningsgruppeleder og programleder at dette er noe de har et felles ansvar for og er forventet å samarbeide om, også med forskere. Eksterne søknader er dermed et område hvor det gjerne kreves samarbeid på tvers i matrisen. Gjennom vår datainnsamling kom det frem at dette samarbeidet per i dag ikke oppleves som godt nok definert og er grunnlag for frustrasjon innad i matrisen. Frustrasjonen er begrunnet i at det oppleves nærmest som en konkurranse å være først ute med å sende søknader, og at det ikke er en definert arena for å samarbeide om søknadsskrivingen.

*«Men akkurat hvem som skal søke og hvem som skal få lov til å søke er jo veldig uklart. Nå virker det som at det er litt sånn 'first come, first served'. At den som bare kjapper seg og skriker høyest først er den som får viljen sin. Det er veldig anarki på en måte, det bare skjer på en arena som ikke er definert.» (Programleder 4)*

Vi fant at det var stor forskjell på hvordan mellomlederne oppfattet sin og andre sin rolle i forbindelse med søknadsskriving. Enkelte forskningsgruppeledere oppfatter endelig ansvar knyttet til søknadsskriving som utelukkende tilhørende enten sin egen stilling eller programlederens. Andre ser at dette er noe som de burde samarbeide med den andre dimensjonen i matrisen om, men det er lite som tyder på at dette samarbeidet eksisterer i tilstrekkelig grad i dag. Det er imidlertid en felles forståelse for at søknadsskriving skal gjøres i samarbeid med forskere. Forskerne i matrisen er veldig autonome, og mange av forslagene til forskning kommer fra dette nivået i matrisen.

Vi fant også at programledere kan oppleve delt beslutningsmyndighet med prosjektledere med hensyn til eksterne prosjektsøknader. Prosjektsøker er ofte den som blir prosjektleder for det endelige prosjektet, og har kompetanse innen prosjektets fagfelt. Programledere har ansvar for sin prosjektportefølje under programmet, men opplever at det i stor grad er prosjektleder som bestemmer prosjektets faglige retning og arbeidsoppgaver. Programleder kan dermed ende opp med å være en slags administrator av prosjektene.

---

*«Til eksternfinansierte prosjekter har programleder som regel vært prosjektsøker og har definert hva som skal gjøres i prosjektet. Med hensyn til prioriteringer er det prosjektleder som til syvende og sist bestemmer, jeg er da administrator. Men med hensyn til de faglige leveransene må jeg stole på at prosjektleder gjør riktige beslutninger. Hvis det er ting jeg lurer på vil jeg selvsagt diskutere med prosjektleder.» (Programleder 3)*

Dette viser at det mellom programledere og prosjektledere kan oppstå samarbeid om eksterne søknader, men det virker ikke standardisert og oppstår mest dersom det er nødvendig. Det styrker også inntrykket vi har av at forskere har stor innflytelse på både ressursallokering til prosjekter og hvilke faglige retninger som skal satses på gjennom initiering av prosjekter. Gjennom måten ressursallokering til prosjekter skjer i praksis er det også prosjektlederen som bestemmer bemanning av sitt prosjekt og styrer dette ut ifra prosjektets budsjett.

Av intervjuene kom det frem at ledelsen har gjennomført tiltak for å bedre samarbeidet rundt søknadsskriving, og at dette spesielt har vært vektlagt på forskningsdirektørnivå. Det ble blant annet nylig kalt inn til et møte for å diskutere nye søknader og prosjekter. Dette var et møte hvor i utgangspunktet forskningsgruppeledere og forskningsdirektører fra program- og fagdimensjonen skulle være til stede. Programledere var ikke invitert i første omgang, men ble invitert i ettertid på bakgrunn av deres eget ønske om å delta. Programledere opplevde det som ekskluderende ikke å bli invitert, spesielt med tanke på at prosjektene som skal søkes om må plasseres under deres prosjektportefølje.

*«Antageligvis tenker de at de gjør det de skal gjøre. Men det står litt på oss også, at vi burde også gjøre det. Og hvis du blir ekskludert er det jo ganske så vanskelig å gjøre noe med det. (...) For alle prosjekter skal ligge i et program, forskningsgruppene kan ikke ha prosjekter. Og hvis vi søker eksterne midler blir de plassert i programmene.» (Programleder 4)*

Som det fremkommer av den ovenstående diskusjonen finner vi altså mangel på tilstrekkelig samarbeid angående søknadsskriving internt i matrisen, og mangel på forståelse eller innarbeidede rutiner om hvordan man skal samarbeide. Gjennom mangel på dette samarbeidet påvirkes prosessen rundt initieringen av prosjekter, som igjen bestemmer hvilke fagområder og derav hvilke ansatte som allokeres til prosjekter. Det er altså en utfordring å sikre et godt samarbeid om prosjektsøknader i matrisen, da det er veldig mange som skal samarbeide og det er flere interessenter. Forskningsgruppeledere ønsker å søke om prosjekter

som er viktige for deres fagområder, og bemanner dermed deres egne ansatte i forskningsgruppen, hvorpå programledere ønsker prosjekter som er relevante for deres portefølje, mens forskere ønsker å initiere prosjekter som er interessant for deres kompetanseområde.

Oppsummert for dette forskningsdels spørsmålet finner vi at det oppstår utfordringer knyttet til roller og ansvar særlig i forbindelse med allokering av ansatte til prosjekter, personalledelse i prosjekter og eksterne søknader. Uklarhet rundt hvem som skal gjennomføre arbeidsoppgaver knyttet til personalledelse i prosjekter kan føre til sene beslutninger rundt behov for ekstra bemanning eller å sikre god arbeidsutførelse i prosjekter. Mangel på et klart samarbeid, eller en definert arena for å initiere eksterne prosjektsøknader, gir forvirring rundt roller og ansvarsområder. Dette gjør at beslutninger rundt menneskelig ressursallokering påvirkes gjennom at prosjektene som får tilslag vil bemannes med ansatte fra relevante forskningsområder.

### **5.1.3 Mål og prioriteringer**

I en prosjektbasert matrise hvor man har mellomledere som styrer hver sin side av matrisen og har ansvar for ulike ressurser, er det tenkelig at man kan oppleve ulike mål og prioriteringer internt mellom de to dimensjonene i matrisen. Ulike mål og prioriteringer er ofte grunnlaget for at man må samarbeide på tvers, og man må dele ressurser på en mest mulig effektiv måte for å nå felles mål. Vi utformet dermed følgende arbeidshypoteser som et utgangspunkt for å undersøke dette videre:

*3a) De to dimensjonene i matrisen har ulike mål og prioriteringer.*

*3b) Ulike mål og prioriteringer blant aktørene i matrisen påvirker hvordan de allokere menneskelige ressurser.*

I det følgende vil vi presentere funn for begge arbeidshypotesene samtidig, for deretter å summere de opp mot slutten av delkapitlet og avkrefte eller bekrefte arbeidshypotesene.

#### *Ulike mål og prioriteringer*

Gjennom våre funn har vi identifisert at det eksisterer ulike mål og prioriteringer på tvers av matrisens to dimensjoner. Faglig strategi og kompetanseutvikling fremstår som to viktige

---

områder hvor man kan se ulike mål og prioriteringer, og vi vil i det følgende gjennomgå de to områdene hver for seg.

### **Faglig strategi**

Både forskningsgruppelederne og programlederne fikk spørsmål om hvilket mål de har som leder eller hva som er viktigst for de. Av dette finner vi at samtlige forskningsgruppeledere legger vekt på at deres mål er å sikre at de ansatte innenfor gruppen har det fint og trives på jobb, med personalansvaret som således følger for lederen. Innenfor forskningsgruppelederens ansvarsområde ligger også kompetanseutvikling i henhold til instituttets faglige strategi og fremtidige behov, og viktigheten av å bemanne sine ansatte ut på prosjekter. Forskningsgruppelederne har også ansvar for å drive forskningsgruppens faglige strategi, og sørge for at den er oppdatert og i henhold til instituttets ønsker.

*«Altså, som leder for de på gruppen er det viktigst for meg at de er motiverte og at de har det bra – at de gjør et godt stykke arbeid. Og så er det også viktig at det arbeidet vi gjør, den faglige strategien på gruppen, er viktig for instituttet og henger sammen med strategien.»*  
(Forskningsgruppeleder 1)

For programledere finner vi at de legger vekt på viktigheten av å sikre den faglige posisjonen til programmet. Innad i dette ligger ansvaret for å se til at tildelingsbrev fra NFD resulterer i gode leveranser gjennom forskningsprosjekter, og i tillegg sikre gode leveranser til eksterne oppdragsgivere. Det vil også være essensielt for programleder å se kommende faglige utfordringer, hvor det i dette inngår å holde seg oppdatert innenfor programmets prosjektportefølje. Videre er det hos programleder tydelig at budsjett-spørsmål står høyt på agendaen, samt hensiktsmessig allokering av midler til prosjektene.

*«Mitt mål er å sørge for at vi er på banen og besvarer problemstillingene som er definert inn under vårt samfunnsoppdrag, som også er tydelig definert i tildelingsbrevet fra departementet. Men det er også noen ganger at faglige utfordringer som vi ser nært frem i tid ikke er definert i tildelingsbrevet, og da må vi være proaktive. Kanskje kommer det da om to år eller tre.»* (Programleder 2)

I forbindelse med bemanning av prosjektene henter programmene arbeidskraft fra forskningsgruppene, og allokeringen av de monetære midlene fra budsjettene vil bestemme hvilken kompetanse som behøves. Her finner vi at det for forskningsgruppelederne er

avgjørende å samarbeide med programlederne for å sikre at de kan bruke den kompetansen de har i forskningsgruppen. Selve allokeringen av midler er også bestemt ut ifra tildelingsbrev fra Nærings- og fiskeridepartementet, samt eksterne aktører, som angir mye av retningen for forskningen som midlene skal gå til.

*«Og så skal jeg passe på at kompetansen deres er i bruk, og da inn mot prosjekter. Der kommer jo programdimensjonen inn. Så vi må spille veldig mye ball med disse i programdimensjonen.»* (Forskningsgruppeleder 4)

Den faglige retningen for prosjektene, og i dette dermed også programmene, er noe som gjerne er grunnlag for motstridende prioriteringer mellom de to dimensjonene. Begge har ansvar for faglig strategi på sine områder, og her kan det oppstå ulike meninger og dermed ulike faglige prioriteringer. Forskningsgruppelederne ønsker å få sine ansatte inn under finansierte prosjekter som legger vekt på gruppens forskningsområde, og programlederne må prioritere etter gjeldende tildelingsbrev og ønsker om den faglige utviklingen fra toppledelsen.

*«Utfordringen ligger i det at programleder vil jo ha sitt område som de vil ha gjort sitt i, mens jeg har ansvaret for et fagfelt. Av og til kan det jo selvfølgelig bli en liten krasj i hva jeg mener bør prioriteres og hva de mener bør prioriteres.»* (Forskningsgruppeleder 5)

Tidligere har vi vist til funn knyttet opp mot at programlederne gjerne oppfattes å ha større makt enn forskningsgruppelederne på grunnlag av ansvaret for pengene som skal fordeles til prosjekter. Vi finner også at en programleder kan prioritere over en forskningsgruppeleder gjennom å fordele midlene etter sin egen faglige strategi. Med dette følger en opplevd «pengegnisning» internt, hvor forskningsgruppelederne føler et behov for å måtte overbevise programledere om å allokere penger etter deres faglige prioriteringer.

*«Det er jo litt det som er utfordringen, at vi må løpe etter pengene. Ikke sant, at det spiller ikke så mye rolle hva jeg sitter og prioriterer, for de må inn i prosjekt og de må inn i programmene. Så det er jo der det faglige, mye av den faglige strategien i det store og det hele, blir jo lagt i disse programmene.»* (Forskningsgruppeleder 2)

Det legges imidlertid vekt på at forskningsgruppeledere nå i større grad kan være med på å bidra til å dreie midlene mot sine interesser gjennom å delta i den nylig etablerte møtearenaen programråd, hvor programleder og forskningsgruppeledere som bemanner



---

programmet samles. Programråd vil behandles i dybden under faktoren møtearenaer, her ønsker vi likevel å trekke frem hvordan en slik samordningsmekanisme mellom de to dimensjonene kan være med på å forene mål og prioriteringer.

*«Jeg er jo med på å bestemme, ikke sant, fordi jeg sitter jo i programrådet. Så der er jeg på en måte med på å påvirke strategien, så det blir på en måte en loop.»*  
(Forskningsgruppeleder 2)

Videre fremkommer det av datainnsamlingen at det ikke nødvendigvis er en hindring for forskningsgrupper dersom programleder velger ikke å budsjettere midler etter deres prioriteringer. Det hender at forskningsgruppene likevel finner en måte å drive det de anser som så viktig forskning at det ikke kan nedprioriteres. Dette gjøres gjennom de budsjetterte timene som tilhører forskningsgruppene, nemlig gruppe-FoU. På denne måten unngår altså forskningsgruppeledere i større grad å måtte nedprioritere sine aktiviteter grunnet ulike syn på faglig relevans mellom dimensjonene. Dette gjelder prosjekter som anses som høyst nødvendige for forskningsgruppene å gjennomføre, men som de innser at programleder ikke har midler til.

*«Mange forskningsgruppeledere tar seg frihet til å sørge for sånn linjedrift eller forskningsinfrastruktur som vi vet vi må ha gående på vårt fagfelt, så pøser vi på litt med timer og litt fra gruppebudsjettene og sånt.»* (Forskningsgruppeleder 5)

### **Kompetanseutvikling**

Som nevnt ovenfor er forskningsgruppeleder ansvarlig for kompetanseutvikling av sine ansatte. Instituttet har også et ønske om å drive kompetanseutvikling for å holde organisasjonen konkurransedyktig, og har dermed et behov for at de ansatte er faglig oppdatert. Gruppe-FoU, som ble introdusert i 2014, er blant annet ment til å drive kompetanseutvikling og eventuell kompetansevidning dersom det er nødvendig. I forskningsgrupper hvor man har ansatte som ikke har kompetanse innen et prioritert felt, vil dette by på utfordringer og behov for kompetanseutvikling. Vi finner at flere forskningsgruppeledere støter på utfordringer rundt det å drive aktiv kompetanseutvikling for sine ansatte. Dette begrunnes med mangel på midler i forskningsgruppene, hvor det fra forskningsgruppeleder sin side er ønskelig med øremerkede midler til kompetanseutviklende aktiviteter. På spørsmål om hvilke utfordringer det skaper at programlederne har andre prioriteringer, svarer en forskningsgruppeleder følgende:

*«Det er frustrerende dersom man har mange planer, men får ikke penger. (...) Altså, har du en forsker som har 1000 ledige timer, så kan han gjøre veldig mye bra. Men man trenger litt penger på lab eller konferanse eller lignende. Der har vi heller ikke blitt hørt og det er en prioriteringssak. Det er klart at det er slike ressursstyringer som skaper en del problemer.»*

(Forskningsgruppeleder 4)

Måten ressursallokeringen til prosjekter foregår i praksis, som omtalt tidligere, hvor ansatte i stor grad selv bestemmer hvilke prosjekter de skal arbeide på, er med på å påvirke deres kompetanseutvikling. Her finner vi at det av noen respondenter oppfattes som en ulempe at hver forsker kan bestemme mye av sin kompetanseutvikling selv. Det fremstår som et ønske fra både forskningsgruppeledere og programledere at man kan se mer helhetlig på hvilke områder Havforskningsinstituttet skal satse på, og dermed at man lettere kan sikre kompetanse innenfor disse områdene.

*«Det er en relativt stor utfordring å få nok prosjektpenger inn, så det er nok tid til kunnskapsutvikling for den enkelte person, men vi i ledelsen har opp til nå for lite prioritet på å bruke den tiden litt mer strategisk. Nå er det mer at hver enkelt tenker seg hva som er best for jobben. Jeg ønsker at man ser litt mer på behovene for havforskningen, og prøver å sette de retningslinjene for det som trenger mer kompetanse, i stedet for at hver enkelt velger selv.»* (Programleder 2)

Prosjektledere og forskere er som tidligere nevnt relativt autonome i matrisen, og prosjektledere er gjerne de som i størst grad bestemmer allokeringen til prosjekter gjennom å gå direkte til de forskerne som de mener vil passe best til prosjektet. Forskningsgruppelederen har i denne prosessen mer en rolle som en koordinator, og gir beskjed dersom en forsker har for mange budsjetterte timer og dermed ikke kan brukes i et ønsket prosjekt. Når prosjektledere velger sine prosjektmedarbeidere gjør de ofte det på bakgrunn av personlige nettverk og tidligere prosjektdeltakelse, men også ut ifra en vurdering av kompetansen til den enkelte. Prosjektledere har et budsjett å forholde seg til, og ønsker som regel ikke prosjektmedarbeidere som trenger timer til opplæring, da dette vil kunne gå ut over prosjektets leveranse innenfor de budsjettmessige rammene.

*«Man må avtale med den forskeren slik at man ikke ender opp med en annen person, som man da må lære opp.»* (Prosjektleder 2)

---

Her finner vi altså til dels motstridende prioriteringer, ved at forskningsgruppelederen ønsker å allokere alle sine ansatte til prosjekter og drive kompetanseutvikling, mens prosjektlederen vurderer mer ut ifra budsjettet og eksisterende kompetanse. På spørsmål om hvilket ansvar prosjektleder har knyttet til allokering av menneskelige ressurser til sitt prosjekt, belyser en prosjektleder hvordan man i denne posisjonen kan nekte å ta i bruk ansatte som forskningsgruppelederen tilbyr. Dette illustrerer ulike prioriteringer fra mellomleder og prosjektleders side, hvor måten den menneskelige ressursallokeringen til prosjekter foregår påvirker begge sine mål og prioriteringer.

*«De er jo opptatt av at noen er underbooket, mens andre er overbooket. Og når jeg som prosjektleder ikke får kvalifisert arbeidskraft: 'vi må utlyse en stilling'. Da sier ledelsen: 'nei, vi har ikke råd til det. Det er mer enn nok av folk her som kan ta den jobben.' Så er spørsmålet: 'men jeg kan ikke bruke ham, og kan ikke bruke ham.' 'Jo, du må bruke ham!'. Her er noe av kjernen av problemet i bestillingssystemet i matrisen.» (Prosjektleder 1)*

### ***Bekreftelse av arbeidshypoteser***

Fra våre funn finner vi altså at de to dimensjonene i matrisen har ulike mål og prioriteringer, og vi ønsker derfor å bekrefte hypotese 3a) *De to dimensjonene i matrisen har ulike mål og prioriteringer.* Vi finner at dimensjonene har hver sine faglige strategier som kan inneholde ulike prioriteringer. I tillegg har forskningsgruppeleder et ønske om å bemanne alle sine ansatte og sikre at de får tilstrekkelig kompetanseutvikling.

De ansatte i forskningsgruppene besitter spesifikk kompetanse som er knyttet opp mot gruppens faglige strategi. Hver forskningsgruppeleder ønsker å bemanne sine ansatte i prosjekter under program og er derfor avhengig av at programleder ønsker en faglig satsing innen et område hvor gruppens ansatte besitter relevant kompetanse. På denne måten vil ulike mål og prioriteringer om faglig strategi kunne påvirke beslutninger om allokering av gruppenes personell. Prosjektleder og forskningsgruppeleder har motstridende prioriteringer om hvem som kan erstatte prosjektmedarbeidere og allokeres til prosjekt. I og med at prosjektleder har en viktig rolle i den uformelle allokeringen til prosjekter, gjør dette det vanskelig for forskningsgruppeleder å allokere sine ansatte etter behov for kompetanseutvikling. Ut ifra dette finner vi at det klart er støtte for arbeidshypotese 3b) *Ulike mål og prioriteringer blant aktørene i matrisen påvirker hvordan de allokere menneskelige ressurser.*

### 5.1.4 Møtearenaer

En matrisestruktur medfører erfaringsmessig behov for koordinering og samhandling på tvers, med avklaringer, justeringer og forhandlinger mellom personer i ulike roller. På bakgrunn av dette vil vi trekke frem de mest sentrale møtearenaene i matrisen som vi har funnet relevante for vår problemstilling. For å studere dette nærmere utarbeidet vi følgende forskningsdelspørsmål:

*4a) Hva utgjør de viktigste møtearenaene mellom lederne i matrisen?*

Videre ønsker vi å utforske hvordan de viktige møtearenaene som er definert gjennom dette forskningsdelspørsmålet kan relateres til beslutninger om menneskelig ressursallokering, og formulerte derfor et tilhørende forskningsdelspørsmål:

*4b) Hvordan påvirker møtearenaer mellom ledere i matrisen beslutninger knyttet til allokering av ansatte?*

Vi vil under denne faktoren behandle begge forskningsdelspørsmålene i ett, hvor vi da omtaler hver av matrisens møtearenaer som oppfattes som viktigst, og relatere de til menneskelig ressursallokering.

### Mellomledermøter

En formell møtearena hvor programledere og forskningsgruppeledere møtes i fellesskap er mellomledermøter, som arrangeres i regi av ledelsen om lag 2-3 ganger i året, for å sikre en arena hvor lederne møtes samlet. På disse møtene deltar mellomledere og toppledere for å diskutere relevante problemstillinger som lederne står overfor. Her inngår også mellomledere som er utenfor den avgrensede delen av organisasjonen som vår studie betrakter som den sentrale delen av matrisen. Møtene har i stor grad tatt for seg opplæring i rollen å være en leder, med eksterne og interne foredragsholdere. Her har også mellomlederne fått mulighet til å diskutere problemstillinger knyttet til det å være mellomleder i matrisen. Felles for respondentene som nevnte mellomledermøter som en formell møtearena som de ønsket å trekke frem, er at de anser det som en positiv arena for å bli kjent med hverandre, men at den er noe diffus i formen. Det gir en mulighet til å diskutere felles problemstillinger i en mer overordnet form, samtidig som at det danner en formell kommunikasjon mellom toppledelsen og mellomlederne. Vi finner en usikkerhet

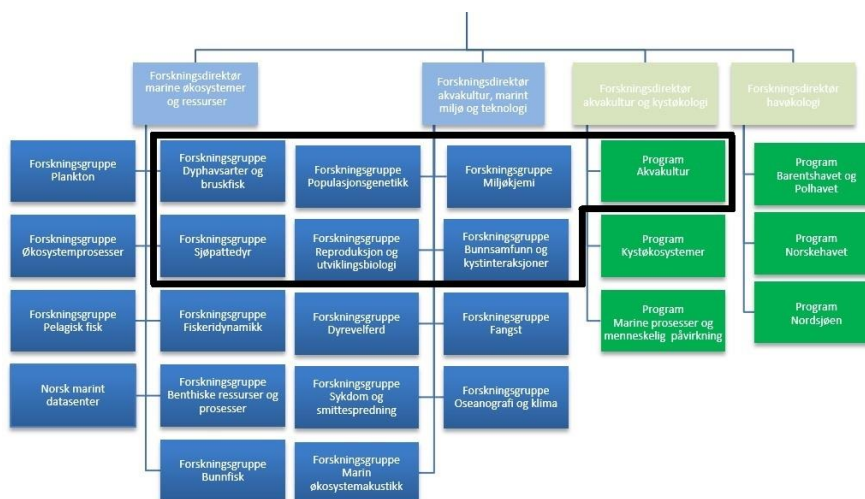
knyttet til hvorvidt diskusjonene som tas opp fører til faktiske endringer, og at dette bidrar til klarhet rundt møtearenaens fordeler.

«Synes de mellomledermøtene er hyggelige, men litt uklart hvor mye vi får ut av det. Om det vi sier og hva vi prøver å fremme faktisk blir brukt i ledergruppen. Så vi kan jo snakke om våre utfordringer, men det kan vi jo gjøre med 'nabokona' også, hvis det ikke fører til noe.» (Programleder 4)

Vi fant også at det gjennom mellomledermøter som en formell møtearena er muligheter for mellomlederne å bli kjent og danne relasjoner og nettverk seg imellom. Det kommer frem at det gjennom stiftede relasjoner på mellomledermøter oppleves som lettere å ha uformell kontakt på et senere tidspunkt, noe som også kan bidra til å lette kommunikasjonen angående allokering av menneskelige ressurser.

## Programråd

Et relativt nytt formelt møtepunkt mellom dimensjonene i matrisen er programråd. I programråd inviterer en programleder ulike forskningsgruppeledere, som regel 6-8 stykker, som er relevante i henhold til prosjektporteføljen i programmet. Det er altså programlederen som bestemmer når det skal være programråd og i hvilket format det skal avholdes. Oversikten over deltakere i figur 7 representerer ikke deltakere i et reelt programråd, men er ment for å illustrere rådets sammensetning.



Figur 7: Oversikt over deltakere, programråd

Rådet ble opprettet for å lage et formelt krysningspunkt i matrisen, men også for å balansere matrisen mer ved å styrke påvirkningsmakten til forskningsgrupelederne. Utgangspunktet er at programrådet skal fungere som et rådgivningsorgan for programlederen, hvor forskningsgrupelederne har mulighet til å fremme sine syn og tanker. Alle deltakerne er bevisste på at møtearenaen primært er til for å drive rådgivning og ikke fungere som et beslutningsorgan. De faktiske beslutningene, basert på diskusjoner i rådet, tas av programlederen som skal bevilge penger. Likevel er det rom for å ta beslutninger av mindre karakter som påvirker daglig drift. Programråd oppleves av flere som den eneste reelle møtearenaen for mellomlederne på tvers av matrisen, og flere opplever at det legger til rette for et mer transparent samarbeid i allokeringen av ressurser på tvers i matrisen.

*«Programrådet er vel kanskje den eneste måten hvor disse to dimensjonene møtes, så en eller annen forordning må vi ha til at program og forskningsgrupper møtes.»*  
(Forskningsgrupeleder 3)

### **En arena for gode diskusjoner**

Programrådene skal altså være en formell forbindelse mellom de to dimensjonene i matrisen, som et ledd for å kunne samhandle på tvers og fremme effektivitet, i og med at de er gjensidig avhengige av hverandre. Vi fant at de sakene som diskuteres i programråd per i dag er primært finansiering av aktiviteter knyttet opp mot forskningsgruppene, faglig og strategisk retning, menneskelig ressursallokering og generelt en vektlegging av god prosjektgjennomføring. Med andre ord er det som diskuteres i praksis gjerne samsvarende med tanken bak møtearenaen. Rådet er heller ikke en arena som er gjenstand for store konflikter, men oppfattes som et organ for gode diskusjoner. Programledere ser fordelene av å ha forskningsgrupeledere som sparringpartnere i forbindelse med faglige og administrative utfordringer, og forskningsgrupeledere føler på sin side at de blir hørt og kan gi innspill til viktige saksområder. Det anføres også at møtearenaen bedrer kommunikasjonen på tvers og sikrer en bedre forståelse for beslutninger som må tas, på grunnlag av at man informerer hverandre.

*«Fordelene er jo at du får inn sparringpartnere som du kan ta både de faglige og administrative utfordringene og diskutere med. Og man kan både få råd og man kan få innspill på ting som jeg som programleder ikke har tenkt på. Jeg tror at du får en bedre drift av prosjektene også, for forskningsgrupelederne sitter med personalansvaret for de*

---

*medarbeiderne som er kjøpt inn og skal jobbe inn i de prosjektene som ligger i mitt program.» (Programleder 3)*

*«Kommunikasjonen blir jo forbedret da, kanskje de skjønner bedre de utfordringene vi har i programdimensjonen. At det er ikke bare for oss å gjøre ting. Akkurat det å forstå bestemmelser er lettere hvis du er med å påvirke de og blir informert.» (Programleder 4)*

Av saker man diskuterer i programråd, var allokeringen av menneskelige ressurser av betydelig viktighet. Vi fant at man i programrådet gjerne diskuterer på tvers av forskningsgruppene, siden det er en arena hvor man er samlet og har således muligheten til å drøfte personell. Behov for personell i prosjekter, erstatninger og omallokering av prosjektmedarbeidere som er booket til flere prosjekter samtidig, er aktuelle diskusjoner som blir nevnt som relevante å ta opp i programråd i denne sammenhengen. Beslutninger rundt allokeringen av menneskelige ressurser diskuteres spesielt dersom et prosjekt strever og ikke holder den planlagte tidsrammen. Samtidig blir det diskutert dersom man da ønsker å hente inn en ansatt med en spesiell kompetanse som er veldig ettertraktet til å arbeide på flere prosjekter. Forskningsgruppeledere legger vekt på at de gjennom programråd får et bedre samarbeid og diskusjoner om denne typen beslutninger. Samtidig kommer forskningsgruppelederne til programleder med forslag til budsjettallokeringer, hvor det er et ønske om å tilegne seg midler for å kunne allokere sine ansatte til prosjekter. Finansieringen av prosjekter er altså, på lik linje med menneskelig ressursallokering i eksisterende prosjekter, en kilde til diskusjoner i programrådet.

*«Det er jo hele tiden en kamp om ressurser, det er jo ikke tvil om det. Men det må skje på en ryddig måte og at det er transparent, og det synes jeg at det er i større grad nå da vi fikk programrådet. Alle spiller jo inn til programlederen, og som regel så får vi jo ikke så mye som vi ber om.» (Forskningsgruppeleder 1)*

### **Ulik implementering og opplevde ulemper**

Hvor ofte man møter i programråd varierer litt mellom programmene. Noen programledere sier at de har programråd om lag en gang i måneden, andre har det annenhver måned. Det er flere programledere som bemerker at de ikke har kommet helt i gang enda med å finne en fast kjøreplan for programrådene, og noen er usikre på implementeringen og hvor ofte de bør holde et møte. Videre finner vi at ikke alle programledere mener at det nødvendigvis er nødvendig å kalle inn til et felles møte for å definere det som et programråd. Noen

gjennomfører programråd ved å diskutere ulike problemstillinger mer uformelt via e-post. Dette viser også at den i utgangspunktet formelle møtearenaen er av enkelte programledere gjort om til å være av uformell karakter. For de programlederne som ikke fullt ut har implementert programråd enda, legges det vekt på at det ikke er beskrevet retningslinjer for gjennomførelsen, en agenda for hva man primært skal diskutere i rådet og hvor ofte det skal avholdes.

*«Jeg tenker at rollen til programrådet er ganske liten. Det kan spille en viktig rolle, men jeg har ikke brukt det på den måten. Vi har bare snakket sammen litt på videokonferanse og e-post (...) Jeg kunne sikkert ha sluppet unna med å ikke ha programråd. Det er ikke skrevet noe sted i retningslinjene til bedriften at vi er nødt til å møte og sette en agenda for at vi skal diskutere.»* (Programleder 1)

De fleste deler imidlertid et positivt syn på funksjonen til programrådet. Her finner vi også et skille, ved at forskningsgruppeledere som sitter i formelt implementerte programråd føler at rådet har en mye viktigere funksjon enn de som har en mer uformell tilnærming til det, og ser store fordeler ved arenaen. Det ble likevel også trukket frem noen ulemper, blant annet at det kan oppleves ekskluderende for de forskningsgruppelederne som ikke blir invitert til et spesielt programråd, men som har litt befatning med programmet og kunne hatt interesse av å være der. Det er nemlig hovedsakelig de samme forskningsgruppelederne som samles i programrådene, og flere respondenter etterlyser mer fleksibilitet i råds sammensetningen. Flere forskningsgruppeledere nevner faren for at de som sitter i rådet fokuserer mest på sine egne grupper, og at informasjonsdelingen med andre utenfor rådet således blir utilstrekkelig. Hvis man ikke blir invitert til programråd vil kommunikasjonen med de respektive programlederne også kunne være mer utfordrende. Fra en programleders ståsted nevnes det også en ulempe ved at man risikerer å basere sine beslutninger til fordel for de som er en del av rådet.

*«Jeg mener at det behøver ikke å være sementert – vi kan koble inn andre forskningsgruppeledere etter behov. Alle forskningsgruppelederne kan ikke være med i alle rådene. Og de som sitter der må klare å heve seg litt over eget fagfelt og se bredden. Men så må en også være litt fleksibel.»* (Forskningsgruppeleder 5)

Noen fremhever det også som en ulempe at programrådet er av en uformell karakter i noen programmer. I de tilfellene hvor programlederen ikke har implementert programrådet som en



---

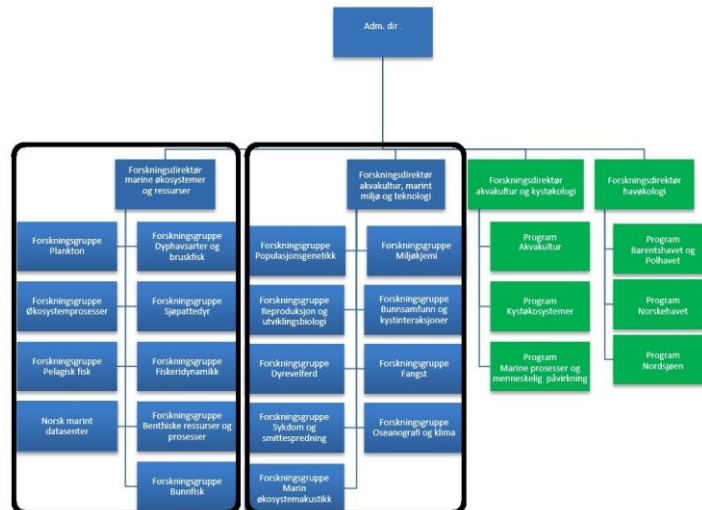
formell møtearena, men heller kommuniserer uformelt med hver enkelt deltaker, oppleves funksjonen til rådet som noe uklart. Dette medfører også uklarhet i hva som egentlig skal diskuteres der. Vi finner også at de som er vant til å samarbeide tett fra før av er de som helst fortsetter denne kommunikasjonen gjennom programråd, og at rådet på den måten ikke medfører store endringer i hvordan man samarbeider.

*«Ulempen er at programrådene er litt uformelle, og det er veldig uklart hva som blir diskutert og hvilken funksjon de egentlig spiller (...) Og kanskje vi lurer oss selv med å si at 'jaja, vi har jo programråd, så alt er egentlig på plass'. (...) Det er noen som snakker veldig bra og tett sammen, også i programråd, og de fortsetter sin business slik som de har drevet det tidligere – før vi ble matrisestruktur.» (Forskningsgruppeleder 3)*

Programrådet er altså av de fleste oppfattet som en positivt møtearena for å skape mer kommunikasjon og bedre samspill på tvers i matrisen. Menneskelig ressursallokering diskuteres, både på tvers i matrisen og mellom forskningsgruppeledere som har prosjektmedarbeidere i samme program. Beslutninger basert på diskusjoner i rådet skal tas av programleder, men beslutninger som er av en mindre karakter kan imidlertid fattes i programrådet. Mangel på retningslinjer for implementering og gjennomføring av rådet gir ulike praksiser. Av ulemper nevnes det uklarheter knyttet til rådets funksjon, at ikke alle forskningsgruppeledere har tilbud om å delta på programråd, og hvordan deltakelse burde være fleksibelt etter hva som skal diskuteres.

### *Forskningsgruppemøter*

En viktig arena for forskningsgruppelederne er forskningsgruppemøtene, hvor mellomlederne møter med sin designerte forskningsdirektør. De to forskningsdirektørene har da møter med ni forskningsgruppeledere hver, som illustrert i figur 8 på neste side.



Figur 8: Oversikt over deltakere, forskningsgruppemøte

Forskningsgruppemøtene fremheves som en arena hvor det diskuteres utfordringer som har oppstått for de ulike gruppene, budsjett og idémyldring til nye søknader, samt andre faglige problemstillinger. Vi finner at forskningsgruppemøter også er en arena hvor forskningsgruppelederne kan drøfte menneskelig ressursallokering, ved at man kan ha behov for å omallokere ansatte mellom forskningsgruppene. Dette blir ikke betraktet som en enkel prosess, hvor forskningsdirektøren ofte må involveres for å kunne ta en endelig beslutning. I så henseende blir forskningsgruppemøter en hensiktsmessig arena for å lette beslutningsprosesser til personellallokeringer mellom gruppene, og er dermed med på å redusere tendenser til silofokus.

I forbindelse med dette blir det også nevnt at oppdelingen som er gjort med forskningsgruppemøter for ni grupper hver for seg, kan skape utfordringer med hensyn til å dele personell på tvers av forskningsgruppene. Enkelte anfører med dette at det kan være fordelaktig å ha møter med den andre grupperingen i tillegg. Dette er for tiden i oppstartsfasen, og det er planlagt fellesmøter. Årsaken til et ønske om dette begrunnes i at enkelte grupper kan ha full dekning av budsjetterte timer på sine ansatte og således behov for mer personell. Da er det nødvendig å samarbeide for å sikre at instituttets ansatte som har ledige timer til å bidra, kan allokeres til andre forskningsgrupper. Inntrykket mange sitter med er også at forskningsgrupper som driver mest med rådgivning er også de som ofte er fullbooket og kan ha behov for økt aktivitet gjennom å få tildelt flere ressurser.

«Det eneste problemet er at personalbehovet er jo i de rådgivningsgruppene, og ikke i de andre forskningsgruppene, så der er det jo utfordringer. Forskningsgruppene som driver

---

*med rådgivning får jo mer støtte og har ofte 100% dekning og trenger kanskje mer, og der kunne vi kanskje bidratt mer.»* (Forskningsgruppeleder 6)

## Uformell kommunikasjon utenom møtearenaer

Utenom møtearenaene finner vi fra vår datainnsamling at flere legger vekt på uformell kommunikasjon i forbindelse med samhandling på tvers i matrisen og innad i dimensjonene. Dette gjenspeiles også i hvordan noen programledere har valgt å implementere programråd av en uformell karakter. Uformell kommunikasjon er veldig vanlig, og gjerne nødvendig i en matrise, og vi ønsker å belyse hvordan våre funn også tyder på mye uformell kommunikasjon i matrisen, til tross for at det eksisterer flere formelle møtearenaer.

Det fremkommer spesielt at dersom man sitter samlokalisert, og dermed kan slå av en prat på kontoret, er dette en kommunikasjonsform som de foretrekker. Dersom man ikke er samlokalisert er det gjerne telefonsamtaler som utgjør den uformelle kommunikasjonen. Det oppfattes av respondentene at det er tradisjon for å « snakke sammen i heisen » eller ved kaffebordet. I dette fremgår det at personlige relasjoner og nettverk er svært betydningsfullt for hvordan kommunikasjonen internt foregår.

*«I dagen så springer jeg bare opp til programleder eller slår på tråden, med den programlederen som jeg har mest kontakt med.»* (Forskningsgruppeleder 4)

Den uformelle kontakten mellom aktørene i matrisen viser seg også spesielt i måten prosjektledere fremtrer i forbindelse med den menneskelige ressursallokeringen til prosjekter.

*«Som regel sitter de i kaffen og ‘du, hva skal vi .. hvem kan gjøre det der..’ og så får de et tips og kan sette opp et navn. Da kan jeg snakke med vedkommende etterpå: ‘Hva er du ute etter her?’ Så hvis ikke min medarbeider vet det kan jeg snakke med vedkommende..»* (Forskningsgruppeleder 5)

Gjennom datainnsamlingen har prosjektleders rolle i forbindelse med menneskelig ressursallokering vist seg fremtredende. Vi spurte prosjektledere om hvordan de synes samarbeidet er med både forskningsgruppeledere og programledere, og fant at de betrakter samarbeidet med mellomlederne som kommunikasjon som hovedsakelig oppstår grunnet utfordringer ved prosjektet. De samarbeider derfor med forskningsgruppeledere om personalsaker, som at de trenger prosjektmedarbeidere, og med programledere dersom

prosjektet går dårlig og sliter med å levere til oppsatt tid. For prosjektledere og forskningsgrupeledere for prosjektmedarbeiderne finnes det ingen formelle møtearenaer, bortsett fra at forskningsgrupeledere av og til deltar på prosjektmøter. Utenom dette er det uformell kommunikasjon som i stor grad blir tatt i bruk.

*«Jeg har ingen formelle møtearenaer med forskningsgrupeledere.»* (Prosjektleder 3)

Med programlederne samles alle prosjektlederne i programmet under programsamlinger 1-2 ganger årlig. På disse møtene kan prosjektlederne dele kunnskap og samkjøre aktiviteter som er forbundet med hverandre dersom det er relevant. Utenom dette er kontakten med programlederen gjennom resten av året preget av en uformell karakter, og oppstår helst etter behov.

*«Med programledere så har vi programsamlinger, type 1-2 ganger i året. Veldig variabelt. Det er den arenaen vi har.»* (Prosjektleder 2)

### **Svar på forskningsdelspørsmålene**

Oppsummert finner vi at de viktigste møtearenaene mellom lederne i matrisen er mellomledermøter hvor alle mellomlederne møtes sammen med forskningsdirektører, og programråd hvor programleder møter med forskningsgrupeledere. For forskningsgrupelederne kommer det også frem at forskningsgruppemøte er en viktig arena for blant annet å diskutere allokering av personell innad i fagdimensjonen. I utgangspunktet har hver del av fagdimensjonen egne møter med sin forskningsdirektør, men her er det i oppstartsfasen med å arrangere felles forskningsgruppemøter for alle de 18 gruppene. Dette er et tiltak som mange ser på som fordelaktig for å kunne åpne opp for et bedre samarbeid innad i dimensjonen. Prosjektledere viser seg samtidig å ha en fremtredende rolle i matrisen, og vi merker oss at det ikke er en formell møtearena mellom forskningsgrupeledere og prosjektleder. Programledere har programsamlinger med prosjektledere 1-2 ganger i året, men samarbeidet baserer seg mest på kommunikasjon etter behov.

På mellomledermøtene er det ikke vanlig at menneskelig ressursallokering diskuteres i plenum, men vi finner at arenaen legger til rette for at mellomlederne skaper relasjoner seg imellom og reduserer terskelen for uformell kommunikasjon i ettertid. Dette nevnes å bidra til at beslutninger om for eksempel personell kan tas mer effektivt gjennom uformell kommunikasjon. I programråd diskuteres allokering av menneskelige ressurser, både mellom

---

forskningsgruppelederne og programleder, men spesielt mellom forskningsgruppelederne. Programråd fungerer dermed som en arena for å ta beslutninger om personell, og for å bedre samarbeidet som legger til rette for mer effektive beslutninger.

### **5.1.5 Oppsummering av de fire faktorene**

I det følgende vil hver av de fire gjennomgåtte faktorene kort oppsummeres, basert på innsikten vi har ervervet gjennom å besvare forskningsdelspørsmålene og arbeidshypotesene til de ulike faktorene.

#### *Oppsummering av faktoren formell struktur og retningslinjer*

Vi finner at ressursfordelingen mellom forskningsgruppeledere og programledere skaper spenninger i matrisen, hvor maktforholdet mellom dimensjonene ikke oppleves balansert. Innføringen av gruppe-FoU har imidlertid vært fordelaktig i å tilføre forskningsgruppelederne økt handlingsrom til å utføre sitt ansvar for kompetanseutvikling av forskningsgruppenes ansatte, skjønt timer i gruppe-FoU også brukes til andre oppgaver enn rene kompetanseutviklende aktiviteter. Som det fremgår av våre funn blir retningslinjene for den menneskelige ressursallokeringen til prosjekter i overveiende grad ikke fulgt, hvor det hersker ulike praksiser og konkurreres om ettertraktede medarbeidere. Personlige nettverk og relasjoner avgjør mye av prosjektbemanningen, hvor prosjektlederen til tider velger å gå utenom forskningsgruppelederen og den formelle rollen. Tendenser til silofokus ble også bekreftet i matrisen, hvor den tidligere organisasjonsstrukturen henger igjen i deler av dagens matrisestruktur. Dette silofokuset gjør at det oppleves som vanskelig å dele menneskelige ressurser innad i fagdimensjonen, og det gir til tider tungroddede beslutningsprosesser rundt deling av personell, og kan hindre effektiv ressursdeling i organisasjonen.

#### *Oppsummering av faktoren roller og ansvar*

Håndteringen av roller og ansvar i matrisen er gjenstand for ulike praksiser i organisasjonen. Vi finner at enkelte mellomledere oppfatter roller og ansvar som tydelig definerte, og andre synes at det er mer forvirrende. Felles for alle mellomlederne er likevel at det oppleves uklare grenseflater i denne sammenhengen. Stillingene tolkes også noe forskjellig, hvor særskilt forskningsgruppeledere nevnes å ha ulik vektlegging av personalansvar og forskningsaktiviteter. Både programledere og forskningsgruppeledere er prosjektledere eller

forskere samtidig som at de er mellomledere, og de må dermed forholde seg til ulike roller. Vi finner at avvik fra formelle roller og ansvarsanliggender fører til utfordringer blant annet i forbindelse med allokering av prosjektmedarbeidere, personalledelse i prosjekter og søknader om ekstern finansiering. Ulik håndtering av roller og ansvar påvirker beslutningsprosesser om menneskelig ressursallokering, spesielt med tanke på omallokering eller allokering til prosjekter.

### *Oppsummering av faktoren mål og prioriteringer*

Av våre funn ble det bekreftet at de to dimensjonene i matrisen har ulike mål og prioriteringer, noe som er grunnleggende for en matrisestruktur. Dette kommer til syne gjennom ulike faglige strategier og ulik vektlegging av behovet for kompetanseutvikling. Av dette følger det at beslutningsprosesser om menneskelig ressursallokering også påvirkes, ved at faglig strategi og kompetanseutvikling legger føringer på hvilket personell som er relevant for ulikt prosjektarbeid. Med ulike prioriteringer for faglige strategier innen fagdimensjonen og for hvert program, er det behov for å samhandle på tvers for å komme til enighet. Her opplever forskningsgrupeledere at det til dels handler om å overbevise programledere om å satse på deres prioriterte områder. Et noe kortsiktig perspektiv på allokering av personell til prosjekter, konkurranse om spesifikke prosjektmedarbeidere og vanskeligheter for å drive opplæring i prosjekter er med på å gjøre det vanskelig å gjennomføre langsiktig kompetanseutvikling.

### *Oppsummering av faktoren møtearenaer*

Behovet i matrisen for gode kommunikasjonskanaler mellom dimensjonene blir tydeliggjort spesielt gjennom møtearenaene mellomledermøter og programråd. Mellomledermøtene legger først og fremst til rette for videre kommunikasjon og bedret beslutningsevne blant mellomlederne, ved at de gir rom for å stifte relasjoner på tvers av matrisen. Dette gjelder også for programråd, en møtearena mellom programledere og forskningsgrupeledere som ble startet opp i 2014. Programråd gir et godt utgangspunkt for at mellomlederne skal forstå hverandres prioriteringer og beslutninger, og det åpnes opp for å diskutere menneskelig ressursallokering. Rådet gir også bedre samarbeid innad i fagdimensjonen, og bidrar til å redusere tendenser til silofokus. Dette legger således til rette for mer effektive beslutninger. Foruten de ovennevnte kontaktpunktene i matrisen, i tillegg til forskningsgruppemøter og programsamlinger, fremstår uformell kommunikasjon som betegnende for aktørene i matrisen, og gjelder spesielt for de som er samlokaliserte.

---

## 6. Kapittel 6: Diskusjon

Gjennom våre funn og gjennomførte analyse har vi belyst hvordan de fire faktorene påvirker beslutningsprosesser rundt menneskelig ressursallokering i den prosjektbaserte matrisen. I den følgende delen vil vi presentere de mest sentrale funnene våre og diskutere de opp mot eksisterende teori. Ved å diskutere våre funn opp mot relevant litteratur vil vi kunne utvide presenterte teorier og bidra til økt forståelse for sentrale momenter i den organisatoriske konteksten.

### 6.1 To nivåer i programdimensjonen

Som det fremkommer allerede i vår introduksjon av Havforskningsinstituttet er det i den prosjektbaserte matrisen to ledernivåer på programsiden, bestående av programledere og prosjektledere. Vårt første hovedfunn er hvordan to slike nivåer på programsiden skaper utfordringer for håndtering av roller og ansvar på mellomledernivå i form av usikkerhet knyttet til personalledelse, og medfører behov for tydelig definerte arbeidsoppgaver.

Tidligere litteratur viser til at man i en prosjektbasert matrise har linjeledere og prosjektledere på hver sin side av matrisen (Larson & Gobeli, 1987; Bredin & Söderlund, 2011a). Dette er også utgangspunktet for Bredin og Söderlund (2011a) sitt rammeverk for å studere HRM i prosjektbaserte kontekster, hvor man ser på fordelingen av HR-ansvar mellom fire ulike roller i prosjektbaserte organisasjoner. Rammeverket tar altså ikke direkte hensyn til at man i noen organisasjoner av denne typen kan ha to dimensjoner bestående av fagledere og programledere, i tillegg til prosjektledere under programsiden. Eksisterende teori, som Jessen (1998), viser til hvordan prosjekter kan samles i programmer for å nå mer langsiktige og strategiske formål, men tar ikke nødvendigvis hensyn til hvilke implikasjoner dette har for mellomledelse i en prosjektbasert matrise.

Bredin og Söderlund (2011a) skiller mellom intra- og inter-funksjonelle typer av prosjektarbeid. Havforskningsinstituttet har intra-funksjonelt prosjektarbeid der ansatte utfører arbeidet i sine respektive forskningsgrupper, og er ikke nødvendigvis samlokalisert med de andre i prosjektet. Enkelte forskningsgrupper har imidlertid prosjekter som består utelukkende av medarbeidere fra samme forskningsgruppe. Samtidig er prosjektdeltakelsen fragmentert, da ansatte kan være allokert til flere prosjekter på samme tid. Prosjektarbeidet

og prosjektdeltakelsen sin natur kan påvirke fordeling av HR-ansvar i en prosjektbasert matrise. Vi finner at i vår kontekst er personalledelse i prosjektene et av områdene hvor det er knyttet usikkerhet til ansvar og spesifikke arbeidsoppgaver blant mellomlederne i de to dimensjonene. Forskningsgruppelederne, med ansvar for oppfølging av personell i hver sin forskningsgruppe, betrakter ikke oppfølging av hvordan de ansatte foretar sitt arbeid i prosjektene som et stillingsspesifikt ansvar, da prosjektene ligger under programdimensjonen. Programlederne, som har ansvar for oppfølging av prosjektledere og programmets prosjektportefølje, anser derimot personalledelse i prosjekter som forskningsgruppelederen sitt ansvarsanliggende. Vi mener at programleders oppfatning blir forsterket av at prosjektarbeidet utføres i forskningsgruppene, samtidig som at ofte flere ansatte fra samme gruppe er på det samme prosjektet. På den andre siden er det unaturlig for forskningsgruppeleder å vektlegge personalledelse i prosjektene spesifikt, da ansatte kan delta på flere prosjekter på en gang, og det ville samtidig kreve økt ansvar for personalledelse.

Fra vår analyse finner vi at håndtering av roller og ansvar i den prosjektbaserte matrisen til Havforskningsinstituttet utøves ulikt blant mellomlederne i matrisen. Sy og D'Annunzio (2005) viser til at ulik håndtering av roller og ansvar er en vanlig utfordring i matriseorganisasjoner, og kan blant annet føre til usikkerhet rundt ansvarsområder og dermed forsinkelser i beslutningsprosesser. Dette er også begrunnet i at usikkerhet rundt roller og ansvar kan føre til konflikter rundt hvem som egentlig har ansvaret for å utføre spesifikke oppgaver (Kuprenas, 2003, Sy & D'Annunzio, 2005; Hall, 2013). Basert på oppfatningene av hverandres roller i tilknytning til personalledelse i prosjekter, finner vi arbeidsoppgaver hvor det oppstår usikkerhet om hvem som har ansvar for å gjennomføre de. Dette er arbeidsoppgaver som å se til at prosjektmedarbeidere utfører arbeidet sitt til rett tid, på rett sted og at timer registreres korrekt. Uklarheten gjør at det verserer ulike praksiser for hvem som faktisk utfører disse arbeidsoppgavene. Vi finner altså at ansvaret for å drive personalledelse i prosjektene ikke er oppfattet som tilstrekkelig definert mellom forskningsgruppeledere og programledere, og kan dermed føre til forvirring omkring ansvarsområder i matrisen.

I eksisterende teori, hvor den prosjektbaserte matrisen generelt ikke omtales med to nivå av ledere i programdimensjonen, beskrives prosjektlederrollen som viktig i sammenheng med organisasjonens HR-oppgaver, og dermed også personalledelse i prosjekter. Dette gjelder særlig ansvar for å planlegge og gjennomføre prosjekter, hvor det inngår å gi



---

tilbakemeldinger til prosjektmedarbeiderne og rapportere til linjeleder. (Bredin & Söderlund, 2011a)

I Havforskningsinstituttets prosjektbaserte matrise, med to nivåer i programdimensjonen, finner vi at prosjektlederne anser det som sitt ansvar å sikre prosjektets leveranse, å melde fra til enten programleder eller forskningsgruppeleder om eventuelle hindringer for denne leveransen, og se til at budsjettet overholdes. Bredin og Söderlund (2011a) definerer altså sentrale ansvarsområder hvor personalledelse har en naturlig plassering. Som det fremgår i analysen finner vi også tilfeller av prosjektledere som praktiserer samtaler med sine prosjektmedarbeidere for å løse opp i eventuelle problemer, eksempelvis at prosjektgjennomføringen blir heftet av en demotivert ansatt. Videre finner vi også at prosjektledere kan være usikre på hvilken mellomleder som skal håndtere de ulike personalsakene som oppstår i prosjektet, og følgelig hvem de skal henvende seg til med dette. Det eksisterer også usikkerhet blant prosjektlederne knyttet til egen rolle, og det nevnes et behov for å sette denne rollen inn i matrisens overordnede kontekst. Dette tyder på at det for prosjektledere er noe uklart hva som er deres rolle, men også at det til dels kan være usikkerhet knyttet til å skille mellomledernes ansvarsområder.

Ovennevnte diskusjon peker på et behov for å definere klare arbeidsoppgaver, og dermed tydeliggjøre roller og ansvar, knyttet til personalledelse i prosjekter i en prosjektbasert matrise. Her avdekker vi et særskilt behov for å definere prosjektleders rolle i sammenheng med mellomledernes roller. Slik vi ser det vil en tydeligere klarlegging av både mellomledernes og prosjektleders ansvarsområder i forbindelse med personalledelse i prosjekter, kunne skape bedre forståelse for håndtering av roller og ansvar. På denne måten kan man sikre en mer effektiv håndtering av personalsaker som oppstår i prosjektene, og man vil lettere kunne oppdage om det er nødvendig med omallokering av prosjektmedarbeidere eller tilførsel av mer arbeidskraft. Med andre ord vil dette kunne medføre en bedret beslutningsprosess med effektiv allokering av menneskelige ressurser under prosjektarbeidet.

## 6.2 Tiltak for å styrke fagdimensjonen

Et annet hovedfunn er tiltak som er implementert for å styrke fagdimensjonen av matrisen, i form av budsjetterte timer for å drive kompetanseutvikling av ansatte. Dette er på bakgrunn av et opplevd ubalansert maktforhold mellom fag- og programdimensjonen. Maktforholdet

mellom dimensjonene og endringer av dette har gjennom datainnsamlingen vist seg som et viktig saksområde som påvirker kompetanseutvikling, og dermed også beslutninger om fremtidig allokering av menneskelige ressurser til prosjekter.

Galbraith (2009) viser til at et viktig trekk ved en matriseorganisasjon er den relative maktbalansen mellom strukturens ulike sider. Matrisestrukturer kjennetegnes ofte med at de to sidene av matrisen er balanserte og dermed har tilnærmet lik makt. Dette kan imidlertid variere med hvilken matrisestruktur som ligger til grunn og hvilken strategi organisasjonen har. Larson og Gobeli (1987) anfører tre forskjellige hovedformer for matrise som kan medføre ulike fordelinger av makt mellom dimensjonene, og skiller mellom en funksjonell, balansert og prosjektbasert matrise. I den prosjektbaserte matrisen legger de til grunn at man på den ene siden i matrisen har ledere som har ansvar for å se til prosjektene og sikre leveranser, og på den andre siden ledere som skal allokere ut personell til prosjektene og drive rådgivning på sitt fagfelt. Den prosjektbaserte matrisen slik Larson og Gobeli (1987) definerer den hevdes å være fordelaktig for å unngå maktkamper på tvers av matrisen, på bakgrunn av veldefinerte autoritetsområder for hver av dimensjonene.

Vi finner ikke en direkte maktkamp mellom dimensjonene i Havforskningsinstituttet sin prosjektbaserte matrise, men som det fremgår av funnene i kapittel 5 oppleves programledere å ha mer makt enn forskningsgruppeledere, som gjør at det oppstår spenninger i matrisen. Dette er til tross for at ansvarsområdene definert av Larson og Gobeli (1987) stemmer til dels overens med fordelingen av ansvar mellom dimensjonene ved instituttet. Den formelle fordelingen av ressurser mellom dimensjonene er en årsak til dette, hvor programlederne har beslutningsmyndighet over pengene og forskningsgruppelederne har ansvaret for de menneskelige ressursene. Forskningsgruppeledere opplever mangel på ansvar for midler til å utføre sitt prioriterte arbeid.

Videre bør maktfordelingen i en matrisestruktur være fordelt slik at den støtter opp under organisasjonens strategi (Galbraith, 2009). Havforskningsinstituttet er avhengig av å holde seg faglig oppdatert for å kunne opprettholde en konkurransedyktig posisjon i det eksterne markedet, hvor de konkurrerer både nasjonalt og internasjonalt. Dette fordrer et behov for å drive kompetanseutvikling og eventuelt kompetansevidning blant ansatte, noe som er et ansvar ilagt forskningsgruppeleder. Galbraith (2009) har definert ulike tiltak for å endre maktfordelingen i en matrisestruktur slik at den bedre støtter opp om organisasjonens strategi. Et av tiltakene han fremlegger er hvordan man kan vri makt gjennom å tildele et

---

budsjett for spesifikke aktiviteter til den ene dimensjonen. I tråd med dette finner vi at Havforskningsinstituttet har innført gruppe-FoU, som er et tiltak for å styrke fagdimensjonen og sikre muligheten til å drive kompetanseutvikling innenfor gruppens fagområder. Gjennom gruppe-FoU får fagdimensjonen myndighet over en del av årsverket til de faglig ansatte, og kan i samarbeid med sine ansatte disponere disse timene til bestemte formål. Dette stemmer dermed overens med Galbraith (2009) sitt forslag for å styrke makten til den ene dimensjonen, hvor fagdimensjonen i denne konteksten blir tildelt en del av budsjettet for å drive kompetanseutviklende arbeid. På denne måten blir de indirekte gitt mer makt over monetære midler og har i praksis mulighet til å styre sine ansatte i en ønsket retning.

Tiltaket for å styrke fagdimensjonen oppleves per i dag som balanserende for matrisen, da forskningsgruppeledere verdsetter de økte mulighetene de får til å styre sine ansatte i en ønsket faglig retning gjennom kompetanseutviklende arbeid. Timene brukes blant annet til å skrive søknader, gjøre ferdig publiseringer fra gjennomførte prosjekter, og aktiviteter som ellers er vanskelig å plassere innenfor budsjettets rammer. Som det fremkommer av vår analysedel er faglige prioriteringer for forskningsgruppene og programmene gjerne av ulik karakter. Gjennom gruppe-FoU kan fagdimensjonen drive aktiviteter som er i tråd med deres prioriteringer, uavhengig av programleders faglige prioriteringer. Dette kan være med på å dempe spenninger på tvers i matrisen, men likevel ikke ta bort behovet for å diskutere med hverandre for å komme frem til gode strategiske beslutninger.

Vi finner imidlertid også at gruppe-FoU i stor grad brukes til å ferdigstille prosjekter som ligger under programdimensjonen, og er dermed utførelse av arbeid som skal finansieres gjennom programmene. Dette gjør at gruppe-FoU oppleves som litt utydelig for forskningsgruppens ansatte, da det ikke alltid er klarlagt fullt ut hvor prosjektarbeidet avslutter og gruppe-FoU begynner. Dette er noe prosjektledere bemerker, som også har deler av sitt årsverk i form av timer tillagt gruppe-FoU. For de ansatte som har nok finansierte timer gjennom prosjekter, er det imidlertid ikke utelukkende kompetanseutviklende aktiviteter i gruppe-FoU. De prioriterer heller gjennomføring av prosjekter for å sikre god leveranse av disse. For ansatte som ikke besitter en like høyt etterspurt kompetanse, og gjerne sliter med å allokere til prosjekter, kan denne tiden oppleves som mer strategisk viktig. Gruppe-FoU skal da kunne tas i bruk for å videreutvikle ansattes kompetanse, eller gjennomføre kompetansevridning på bakgrunn av at eksisterende kompetanse ikke lenger er et like prioritert fagfelt i organisasjonens faglige strategi.

Fra vår analyse fremgår det imidlertid at forskningsgruppeledere har vanskeligheter med å drive utstrakt kompetanseutvikling, til tross for innførelsen av gruppe-FoU. Dette hevdes å være på bakgrunn av mangel på monetære midler for å gjennomføre kompetanseutviklende aktiviteter. Det impliserer midler som blant annet gir mulighet til å sende ansatte på konferanser eller utføre arbeid i lab, som er aktiviteter som lettere bidrar til å vri eller øke kompetansen. Som et utslag av dette vil altså tiltaket begrenses med hensyn til hvor mye det kan brukes til å vri forskeres kompetanse, da dette trolig krever flere tildelte midler.

Ovennevnte diskusjon peker således på at å tillegge fagdimensjonen mer makt i form av mer påvirkning av medarbeidernes timer, kan være et nyttig tiltak for å påvirke maktforholdet i matrisen, og at det oppleves fordelaktig for den gjeldende dimensjonen. For at det skal fungere til sitt formål må det imidlertid gjerne medføre klare mål for hva de budsjetterte timene skal brukes til, og hvordan timene best mulig kan benyttes for å forenes med organisasjonens faglige strategi.

## 6.3 Avvik fra formelle roller og prosesser

Vårt tredje hovedfunn viser til avvik fra formelle roller og prosesser, og hvordan dette utgjør en ledelsesutfordring i sammenheng med beslutningsprosesser om menneskelig ressursallokering. I det følgende vil vi vise til hvordan våre funn viser støtte for Engwall og Jerbrant (2003) sine fire ledelsesutfordringer som utgjør ressursallokeringsyndromet. Vi vil deretter gå inn på hva vi legger i avvik fra formelle roller og prosesser, og hvordan denne utfordringen kan knyttes opp mot Engwall og Jerbrant (2003) sine definerte ledelsesutfordringer.

Vi finner *gjensidig avhengighet mellom prosjektene* ved at enkelte prosjekter vil måtte vente på spesifikke ressurser, siden de krever en kompetanse som ikke mange ansatte besitter. Prosjektlederne ønsker heller ikke å hente inn en erstatter som må læres opp i prosjektarbeidet. På bakgrunn av at noen ansatte er veldig ettertraktede som prosjektmedarbeidere og blir allokert til flere prosjekter samtidig, finner vi at mellomlederne må bruke tid på *omprioritering og omallokering av ansatte*. Dette blir også mer fremtredende av at ansatte selv kan ha en tendens til å takke ja til for mye prosjektarbeid på samme tid. Videre er *sterk konkurranse mellom prosjekter* også et fremtredende trekk i instituttets prosjektbaserte matrise. Det er tidvis stor rift om å tilegne seg de samme ettertraktede ansatte til prosjekter, og dermed konkurranse om de rette hodene. Til slutt

---

finner vi også *kortsiktig problemløsning* som en utfordring, hvor mellomlederne opplever allokeringen av de menneskelige ressursene for å være noe kortsiktig. Dette fører til et behov for å «slukke branner» underveis, og mer langsiktige prioriteringer må vike.

Engwall og Jerbrant (2003) legger til grunn for sin studie at man har en felles «resource pool» hvor en leder eier ressursene og har ansvar for å dele disse ut til ulike prosjekter gjennom et felles ledelses- og kontrollsystem. Dette stemmer overens med vår kontekst, hvor forskningsgruppelederen har personalansvar og et formelt ansvar for å godkjenne bruk av sine ansatte til prosjekter. Prosjektlederne skal på bakgrunn av sitt tilmålte budsjett bestille kompetanse via Maconomy-verktøyet, og forskningsgruppelederne skal basert på denne bestillingen allokere sine ansatte etter tilgjengelighet og kompetanse. Her finner vi imidlertid at allokeringsprosessen i praksis avviker i stor grad fra hvordan den formelt sett skal foregå. I praksis skjer allokeringen primært gjennom uformelle nettverk, og ofte gjennom direkte samtaler mellom prosjektleder og medarbeidere. På bakgrunn av dette mister forskningsgruppelederen i mange tilfeller sin formelle rolle i allokeringsprosessen, og inntar heller en rolle som en kontrollør som må holde oversikt over sine ansattes helårsplan. Tidligere forskning påpeker at en matrise ofte vil være bestående av uformell kommunikasjon via personlige nettverk, og hvordan dette kan lede til effektiv koordinasjon på tvers av matrisedimensjonene (Galbraith, 2009). Uformell kommunikasjon er dermed ikke nødvendigvis uheldig i en matrise. For Havforskningsinstituttet fungerer det ofte at personell allokeres gjennom personlige relasjoner og nettverk, men det skaper likevel utfordringer, blant annet ved at det bygger opp under avvik fra formelle roller og prosesser.

Ved at man under allokeringen av ansatte til prosjekter *avviker fra formelle roller og prosesser* gir dette utfordringer spesielt for forskningsgruppeledere med personalansvar. Manglende bruk av Maconomy-verktøyet gjør at mellomledere ikke sitter med fullstendig oversikt over den enkelte ansattes timefordeling, og gjør det nødvendig å opparbeide denne informasjonen utenom dette systemet. Det kan medføre manglende oversikt over hvor de ansatte innen fagdimensjonen gjennomfører sitt arbeid til enhver tid, som er spesielt utfordrende for forskningsgruppeledere som har ansvar for å sikre hver ansatt sin helårsplan og kunne vise til at alle ansatte i gruppen er hensiktsmessig bemannet. Samtidig opplever vi at forskningsgruppeleder-rollen får svekket kontroll over de menneskelige ressursene.

Av årsaker til avvik fra formelle roller og prosesser finner vi at en lite endringsvillig kultur ofte kan legges til grunn for dette. Mange av de ansatte ved instituttet har vært ansatt der hele

sin arbeidskarriere, noe som nevnes å påvirke hvordan de forholder seg til formelle roller og prosesser. I dette ligger det også at prosjektledere ved instituttet oppleves som svært autonome og utfordrende å styre. I praksis har de en veldig fremtredende rolle i ressursallokeringen til prosjekter, og flere av mellomlederne indikerer at bedre opplæring i blant annet Maconomy kan være hensiktsmessig for prosjektlederne. Ønsker om opplæring og kursing er begrunnet i et behov for å legge til rette for bedre styring av ressursallokeringsprosessen.

Vi opplever også at konkurransen mellom prosjektene, om å tilegne seg de beste hodene, gjør at man lettere tenderer til å avvike fra formelle roller og prosesser. En uformell avtale går med dette gjerne raskere enn å følge de formelt lagte retningslinjene. Den uformelle allokeringen til prosjekter resulterer i at ansatte er satt opp på flere prosjekter til samme tid og man må *omprioritere og omallokere* ansatte etter beste evne. Man opplever dermed også *kortsiktig problemløsning* i mange tilfeller. Med *gjensidig avhengige prosjekter* kan prosjektenes leveranser også bli skadelidende. På denne måten påvirker *avvik fra formelle roller og prosesser* i denne konteksten de fire ledelsesutfordringene definert av Engwall & Jerbrant (2003), og vi anser den som en sentral ledelsesutfordring som kan oppstå i andre kontekster hvor man også finner støtte for *ressursallokeringsyndromet*.

Av denne diskusjonen fremgår det altså at våre funn gir støtte til ledelsesutfordringene presentert av Engwall & Jerbrant (2003), og vi finner avvik fra formelle roller og prosesser som en kontekstspesifikk utfordring i tillegg til disse. Avvikene knyttes opp mot beslutningsprosessen om menneskelig ressursallokering til prosjekter, hvor allokeringen i praksis hovedsakelig skjer gjennom uformelle nettverk og personlige relasjoner. I praksis tas det ikke hensyn til forskningsgruppelederne sin formelle rolle og det tilhørende kontroll- og ledelsesverktøyet som skal hjelpe til med å koordinere prosessen. Dette gir ledelsesutfordringer i form av mangel på kontroll, vanskeligheter med å utøve ledelsesansvar og usikkerhet knyttet til bemanning.

## 6.4 Behov for formell møtearena på tvers i matrisen

Vårt siste hovedfunn er på et område hvor det ikke eksisterer mye dybdekunnskap i tidligere forskningslitteratur, nemlig hvordan møtearenaer i matrisen er implementert og fungerer i praksis. Vi finner at møtearenaer på tvers av dimensjonene i matrisen kan være med på å skape mindre spenninger i matrisen, skape forståelse for beslutninger som er gjort basert på

---

ulike prioriteringer, og styrke samarbeidet i matrisen. Dette funnet er knyttet opp mot møtearenaene som inkluderer begge dimensjonene, mellomledermøter og programråd. I det følgende vil vi først gjennomgå behovet for mellomledermøter, og deretter programråd som samler mindre grupper av mellomledere på tvers i matrisen.

Mellomledermøter er initiert av toppledelsen og oppleves som en overordnet møteform hvor det er grunnlag for gode strategiske diskusjoner i organisasjonen. Det er imidlertid knyttet usikkerhet til hvorvidt man som mellomleder sitter igjen med nyttige praktiske implikasjoner av det man har diskutert på disse samlingene. Vi finner at mellomledermøter som en formell møtearena er med på å danne uformelle nettverk mellom deltakerne, og at de dermed har lettere for å kontakte hverandre, gjerne uformelt, i ettertid. Bartlett og Ghoshal (1990) viser til at mennesker er mer sannsynlige til å samarbeide med hverandre dersom de har møttes før og hatt kontakt tidligere. Videre er det i en matrise vanligvis de som danner uformelle nettverk med sine medarbeidere og kollegaer som ofte arbeider mest effektivt innen strukturen (Sy & D'Annunzio, 2005). Dette viser at en felles møtearena for alle mellomlederne i matrisen kan føre til effektive beslutningsprosesser knyttet til menneskelig ressursallokering på bakgrunn av at det stiftes relasjoner på tvers i matrisen. Galbraith (2009) anfører imidlertid at i tillegg til å ha et fundament med personlige nettverk og uformell kommunikasjon, fordrer gjerne en effektiv implementering av en matrisestruktur formelle kommunikasjonsforbindelser i tillegg.

I denne sammenhengen oppleves programråd, som er initiert av programledere, som en positiv arena for samhandling på tvers av matrisen. I programrådene tas det opp mer spesifikke problemstillinger knyttet til samarbeidet mellom program- og fagdimensjonen enn ved mellomledermøtene, og det avholdes også oftere. Med programråd finner vi at det er ulik praksis for hvordan programledere har implementert denne møtearenaen. Noen programledere har en forholdsvis uformell tilnærming til programråd, hvor møtene kan gjennomføres via e-post eller gjennom direkte kommunikasjon med enkelte forskningsgruppeledere. Andre programledere har, etter anbefalinger fra toppledelsen, innført programråd som en formell møtearena med fast inviterte forskningsgruppeledere og felles møter hvor alle er samlet for diskusjon av aktuelle saksområder.

Blant programledere med en uformell tilnærming til møtearenaen finner vi et ønske om mer kommunikasjon på tvers av matrisen og en klarere kommunikasjonsramme som gjør at man må sette av tid til dette samarbeidet mellom dimensjonene. Samtidig ser vi at

forskningsgrupeledere som sitter i programråd av en uformell karakter er de som ikke helt ser nytten av rådet og har et ønske om en mer formell gjennomføring av disse møtene. Uformell implementering viser seg også å bidra til at de som kommuniserer godt i utgangspunktet opprettholder denne kommunikasjonen, og dermed gjerne unnlater å vektlegge samarbeid med andre i særlig grad.

Programlederne som har implementert programråd etter toppledelsens anbefalinger opplever å ha god kommunikasjon og et godt samarbeid med aktuelle forskningsgrupeledere. Dette viser seg å være en erfaring som også forskningsgrupelederne deler. Formell implementering av møtearenaen gir mulighet til å diskutere ulike prioriteringer, og gir et godt grunnlag for beslutninger, hvor forskningsgrupelederne med sine råd føler at de får mulighet til å bidra aktivt. Diskusjoner i formelle programråd legger også et grunnlag for bedre forståelse av andre sine mål og prioriteringer, og bidrar dermed til å redusere spenninger mellom dimensjonene i matrisen. I tillegg åpner arenaen opp for muligheten til å ta beslutninger i enighet, slik vi ser at programrådet ofte brukes til å ta mindre beslutninger som gjelder den daglige driften, eksempelvis i forbindelse med omallokering eller allokering av ansatte til prosjekter. Larson og Gobeli (1987) hevder at økt kontakt mellom avdelinger tillater informasjon å gjennomtrengre hele organisasjonen, og forbedrer dermed beslutningsprosesser. Vi finner at mellomledere som sitter i programråd som har en formell implementering ikke nevner dårlig kommunikasjon og manglende informasjonsdeling som et stort problem på tvers i matrisen. Dette skiller seg fra de som sitter i et programråd som er implementert uformelt, hvor det er ytre ønske om mer formelle rammer rundt kommunikasjonskanalene.

Som det fremgår av analysen er det også tendenser til silofokus i den prosjektbaserte matrisen. Silofokus kan hindre effektiv koordinering og samarbeid på tvers i en matrise (Sy & D'Annunzio, 2005). Dette oppleves også som en utfordring for mellomlederne ved Havforskningsinstituttet. Her legges det vekt på at forskningsgrupeledere har ansvar for å bemanne sine ansatte, og føler at de måles på i hvor stor grad deres ansatte er bemannet i prosjekter. Samtidig nevnes det at noen forskningsgrupper har alle ressursene de trenger innad i gruppen, og at de dermed ikke har et utstrakt behov for å samhandle om ansatte på tvers av gruppene. På bakgrunn av dette finner vi opplevde vanskeligheter rundt det å dele menneskelige ressurser mellom gruppene. En typisk beslutning som må tas endelig av forskningsdirektører på et nivå over mellomlederne, er omallokering av en ansatt innad i fagdimensjonen. Dette medfører en mer omfattende beslutningsprosess enn nødvendig.



---

Ifølge Sy og D'Annunzio (2005) kan silofokus føre til utilstrekkelig kommunikasjon mellom ulike forretningsenheter innad i organisasjonen. Vi finner imidlertid at forskningsgruppelederne omtaler programråd som en arena hvor de kan diskutere omallokering av ansatte, både innad i fagdimensjonen og mellom prosjektene. Det kommer også frem at formelle programråd gjør det lettere for forskningsgruppelederne å ta slike beslutninger sammen, uten et behov for å involvere ledere på et høyere nivå. Den formelle møtearenaen er altså med på å bedre samhandlingen innad i fagdimensjonen, og gjennom dette oppleves det som lettere å ta felles beslutninger, og følgelig dele menneskelige ressurser.

Ut ifra vår diskusjon om møtearenaer ser vi at mellomledermøter fungerer som en arena for relasjonsbygging innad i matrisen, som også legger bedre til rette for uformell kommunikasjon. Programrådet er en viktig arena for samarbeid på tvers i matrisen, og vi finner et behov for å implementere rådet i mer formaliserte rammer. Med en formell implementering mener vi at det avholdes felles møter for alle representantene, gjerne med jevne mellomrom eller etter behov. Da vil rådet kunne fungere til sitt formål og bedre samarbeidet, kommunikasjonen og forståelsen på tvers i matrisen. Programråd er også med på å redusere silofokus innad i fagdimensjonen, og bidrar dermed til en mer effektiv allokering av personell.

## 6.5 Implikasjoner for Havforskningsinstituttet

Funnene i denne studien gir flere implikasjoner for Havforskningsinstituttet. Videre følger våre fem anbefalinger til instituttet, som baseres på studiens funn og tanker som vi sitter igjen med etter å ha gjennomført intervjuer med mellomledere og et lite utvalg av prosjektledere.

For det første bør prosjektlederrollen settes mer inn i den organisatoriske konteksten. Prosjektlederne sin rolle oppleves nemlig som svært fremtredende i matrisen. Under datainnsamlingen har vi intervjuet erfarne prosjektledere som tydelig har god oversikt over egne prosjekter og dyp innsikt i hvordan organisasjonen fungerer. Mellomlederne vi har intervjuet nevner likevel at det er behov for et prosjektopplæringskurs, hvor det å klargjøre arbeidsoppgaver til prosjektlederrollen og sikre forståelse for bruk av Maconomy kan stå sentralt. Et slikt kurs bør legge vekt på å sette prosjektlederrollen tydeligere inn i den organisatoriske konteksten, og legge føringer på samarbeidet med forskningsgruppeledere og

programledere. Til tross for variasjon i hvem som er prosjektledere, mener vi at økt fokus på denne rollen kan innarbeide en forståelse som kan videreføres også til andre, nye prosjektledere.

Videre bør forskningsgruppetledere og programledere ha oversikt over de samme tingene i Maconomy. I forbindelse med uklarheter knyttet til personalledelse i prosjekter, fremgår det nemlig også av våre funn at forskningsgruppetledere og programledere ikke har innsikt i de samme områdene i prosjektøkonomisystemet Maconomy. Dette oppleves som en ulempe for forskningsgruppetleder, ved at det er vanskeligere å holde seg oppdatert på eventuelle problemstillinger i prosjekter som angår deres lederrolle. Dersom det er mulig å åpne opp for at mellomlederne har oversikt over de samme tingene i prosjektøkonomisystemet, mener vi at dette kan være fordelaktig. Det kan åpne opp for en mer transparent matrise og bedre informasjonsflyt, noe som igjen kan gi raskere beslutninger som gagnar prosjektene.

En tredje anbefaling er at det bør legges opp til mer samhandlende aktiviteter. Funn knyttet til møtearenaer viser eksempelvis hvordan mellomlederne opplever mellomledermøter som en arena for å stifte relasjoner innad i matrisen, uavhengig av geografisk plassering og tilhørighet i organisasjonen. Under mellomledermøtet hvor vi fikk observere, la vi blant annet merke til at det ble gjennomført en øvelse hvor man skulle diskutere opplevelser og tanker med de som satt rundt om et presentert tema. Slik vi ser det gir dette en veldig god samarbeidende effekt og er en måte å skape felles forståelse for hverandres prioriteringer, samt knytte relasjoner som igjen bidrar til en mer effektiv matrise. Vi vil derfor anbefale Havforskningsinstituttet å legge til rette for samhandlende øvelser i kombinasjon med vanlig møtevirksomhet. Dette kan også videreføres til møtearenaer som forskningsgruppemøter, hvor sterkere relasjoner kan være med på å redusere tendensene til silofokus innad i fagdimensjonen.

Som en fjerde anbefaling bør programrådet implementeres formelt, og gjerne med en mer fleksibel rådsammensetning enn hva tilfellet er i dag. Programråd er en møtearena med mange fordeler, men som det fremgår av våre funn er arenaen implementert ulikt. Vi finner at det er fordelaktig at programråd gjennomføres som felles møter og ikke via uformelle dialoger med hver enkelt. Som det også fremgår av våre funn, oppleves det som en ulempe at det sitter faste medlemmer i rådet og vi foreslår at det, i tillegg til å ha faste deltakere, åpnes opp for å invitere relevante forskningsgruppetledere basert på møtets innhold. Mellomledere selv mener at dette kan hindre skjeve prioriteringer som er til fordel for de faste deltakerne,

og vi tenker at det også kan åpne opp for mer varierte diskusjoner og skape en bedre dynamikk blant deltakerne. Vi anbefaler også å oppfordre programledere til å arrangere korte programråd i forbindelse med mellomledermøter, da dette er en mulighet hvor de fleste kan møtes personlig.

Vår siste anbefaling er at man bør legge vekt på økt og bedre bruk av informasjonsdelingssystemet SharePoint. Dette er noe som ikke har blitt omhandlet i denne studiens funn grunnet manglende relevans for studiens formål, men som kan ha implikasjoner for den daglige informasjonsdelingen i Havforskningsinstituttet. Mellomlederne har et ønske om å holde seg oppdatert på beslutninger som tas på et høyere nivå, samtidig som at det er ønskelig med færre e-poster. Flere mellomledere etterlyser dermed opplæring i bruk av SharePoint, og at alle må bruke det for at det skal være formålstjenlig. Det erkjennes at økt bruk av SharePoint spesielt kunne vært fordelaktig for bedre informasjonsflyt mellom toppledelsen og mellomledelsen. Av årsaker til at det i stor grad ikke tas i bruk i dag nevnes mangel på opplæring i systemet og et generelt inntrykk av at det ikke tas fullstendig i bruk, både av andre mellomledere og ledere på et høyere nivå i organisasjonen. Dersom SharePoint er den digitale informasjonskanalen som instituttet ønsker å anvende, anbefaler vi derfor økt vektlegging av hvordan SharePoint kan brukes, og å sikre at alle ansatte kan håndtere systemet. Vi mener således at dette kan være hensiktsmessig for å bedre informasjonsflyten innad i organisasjonen, som igjen kan bidra til å sikre forståelse for beslutninger på et høyere nivå.

## 7. Kapittel 7: Konklusjon

### 7.1 Svar på problemstilling

Formålet med denne studien har vært å øke forståelsen av beslutningsprosesser frem mot menneskelig ressursallokering i en prosjektbasert matrise, gjennom å utforske hvordan fire sentrale faktorer påvirker dette. Problemstillingen var som følger:

*Hvilke faktorer påvirker beslutningsprosesser om allokering av menneskelige ressurser i den prosjektbaserte matrisen ved Havforskningsinstituttet?*

De fire faktorene vi har undersøkt er formell struktur og retningslinjer, håndtering av roller og ansvar, mål og prioriteringer og møtearenaer. For faktoren *formell struktur og retningslinjer* fant vi at uformell kommunikasjon basert på personlige relasjoner og nettverk er det som ofte avgjør bemanningen av prosjekter. Dette påvirker dermed beslutningsprosesser om den menneskelige ressursallokeringen direkte, gjennom at de formelle retningslinjene for ressursallokeringen ikke blir tilstrekkelig etterfulgt. Den uformelle allokeringen er i stor grad drevet av prosjektlederne, som også medfører utfordringer for forskningsgruppelederne, som mister noe av sin beslutningsmakt på dette området. Fagdimensjonen opplever også en makt-ubalanse til fordel for programdimensjonen, på bakgrunn av matrisens ressursfordeling. Vi fant også tendenser til silofokus innad i fagdimensjonen, som bidrar til vanskeligere beslutningsprosesser for deling av menneskelige ressurser på tvers av enhetene i fagdimensjonen.

Videre fant vi at ulik *håndtering av roller og ansvar* fører til noe forvirring og uklarheter i matrisen. Uklare roller og noe utydelig ansvar er betegnende for både forskningsgruppeledere og programledere, spesielt angående ansvar for personalledelse i prosjekter og behandling av eksterne søknader. Uklarhet rundt hvem som skal utføre ulike arbeidsoppgaver i forbindelse med personalledelse i prosjekter påvirker hvor raskt det tas beslutninger om eventuell omallokering av prosjektmedarbeidere eller tilføring av mer arbeidskraft. Behandling av eksterne søknader påvirker beslutninger om allokering av ansatte til prosjekter indirekte, gjennom at de søknadene som blir innvilget bestemmer hvilken kompetanse som behøves fra hvilket fagområde.

Med hensyn til faktoren *mål og prioriteringer* har vi identifisert faglig strategi og kompetanseutvikling som to områder hvor de to dimensjonene har til dels motstridende mål og prioriteringer. Ulike faglige strategier i fagdimensjonen og programdimensjonen påvirker beslutninger om den menneskelige ressursallokeringen indirekte, gjennom at faglige satsingsområder avgjør hvilken kompetanse det er behov for på ulike prosjekter. Videre er det for mellomlederne i fagdimensjonen vanskelig å allokere ansatte med opplæringsbehov til prosjekter, da prosjektleder ikke ønsker å bruke budsjetterte timer på opplæring.

Vi har til slutt sett at faktoren *møtearenaer* har en vesentlig betydning for samarbeidet mellom fag- og programdimensjonen. Formelle møtearenaer i organisasjonen gir et sterkere samarbeid innad i matrisen, også gjennom at det dannes relasjoner som medfører effektive beslutninger basert på uformell kommunikasjon. Programrådet, en møtearena for programleder og relevante forskningsgruppeledere, fremstår som den viktigste møtearenaen for allokering av menneskelige ressurser. I programrådet kan enhetene i fagdimensjonen gjennom rådgivning til programlederen påvirke beslutninger i retning av sine egne prioriteringer. Programlederen kan da ta avgjørelser om den faglige satsingen for deres område. Det tas også beslutninger omkring personell, og vi fant at rådet styrker deling av personell innad i fagdimensjonen, og bedrer beslutninger rundt effektiv omallokering av prosjektmedarbeidere.

Vi fant med dette at alle de fire faktorene påvirker hvordan beslutninger tas vedrørende menneskelig ressursallokering i den prosjektbaserte matrisen, enten direkte eller mer indirekte. På bakgrunn av underliggende forhold ved de omtalte faktorene og diskusjonen fra kapittel 6, vil vi i det følgende også presentere våre hovedfunn kort oppsummert i tabell 2 på neste side:

## Hovedfunn

<i>To nivåer i programdimensjonen</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Uklar ansvarsfordeling for personalledelse i prosjekter</li> <li>- Behov for å definere prosjektleders rolle i sammenheng med mellomledernes roller</li> <li>- Definere klare ansvarsområder</li> </ul>
<i>Tiltak for å styrke fagdimensjonen</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tiltak for å overføre mer makt til fagdimensjonen: budsjetterte timer til kompetanseutviklende og -vridende aktiviteter</li> <li>- Mangel på klare mål for bruk av de budsjetterte timene</li> </ul>
<i>Avvik fra formelle roller og prosesser</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Allokering av menneskelige ressurser til prosjekter fører til avvik fra formelle roller og prosesser</li> <li>- Gir ledelsesutfordringer: vanskelig å holde oversikt og utøve ledelse</li> <li>- Behov for prosjektlederkurs</li> </ul>
<i>Behov for formell møtearena på tvers i matrisen</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Styrker relasjoner</li> <li>- Bedrer samarbeid, deling av ressurser og forståelse for beslutninger</li> </ul>

Tabell 2: Hovedfunn

## 7.2 Forslag til videre forskning

I denne masterutredningen har vi sett på beslutninger knyttet til menneskelig ressursallokering i en prosjektbasert matrise, innenfor en forsknings- og utviklingsorganisasjon. I forsknings- og utviklingsorganisasjoner er kunnskapen og kompetansen som hver prosjektmedarbeider besitter ganske unik, og dette viser til viktigheten av en effektiv utnyttelse av menneskelige ressurser. Det kunne med dette ha vært interessant å se hvordan tilstanden er i andre, lignende organisasjoner. Dette kunne blitt gjort ved å gjennomføre casestudier av organisasjoner, gjerne med en lignende kontekst hvor man har to nivåer på programsiden. Dersom funnene fra disse studiene stemmer overens med

funnene fra vår studie, ville dette gitt en mulighet for å generalisere funnene. Det kunne også vært interessant å studere lignende forsknings- og utviklingsorganisasjoner som har en annen organisasjonsstruktur, for å se om dette gir noen av de samme funnene, eller kanskje viser et behov for å implementere matriseorganisering.

Videre hadde det vært interessant å utvide denne studien ved å supplere med kvantitative data i form av en spørreundersøkelse, hvor ansatte på et lavere nivå i matrisen delte sitt syn på ressursallokeringen. Dette kunne gitt dypere innsikt i våre hovedfunn, spesielt siden det er de ansatte som utfører arbeid i prosjekter, gjennomfører kompetanseutviklende aktiviteter og som gjerne er med på å bestemme sin egen allokering til prosjektarbeid.

Det er forholdsvis lite tidligere forskning på funnene våre tilknyttet møtearenaer, da spesielt på mellomledernivå i en prosjektbasert matrise. Dette er derfor noe som vi opplever er underrepresentert i litteraturen, og kan være av relevans å gå dypere inn på. Vi fant at en møtearena mellom fagdimensjonen og programdimensjonen er oppløftende for samarbeidet på tvers, og dette knyttes videre opp mot behovet for en formell implementering for å sikre et godt samarbeid. En implikasjon til videre forskning kan således være å gå i dybden på å studere en møtearena på tvers av dimensjoner i matriseorganisasjoner, på samme måten som et programråd fungerer i vår kontekst. Dette kunne blitt gjennomført ved hjelp av en casestudie, hvor man ved å observere en spesifikk møtearena kan få innsikt i hvordan den varierer innad i matrisen. Her kunne det også vært relevant å supplere med intervjuer av deltakere for å oppnå enda bedre innsikt, og om mulig skille mellom hvordan oppfatningene av møtearenaen er blant de som deltar gjennom et videokonferansesystem, og de som er fysisk til stede. Man kunne i en slik studie testet for våre funn knyttet til programråd, samtidig som man kan gå dypere inn i faktiske forhold rundt ulikheter i implementering og innhold, og fått innsikt i hvilke potensielle suksessfaktorer som gjelder for gjennomføringen av møtearenaen.

### 7.3 Implikasjoner for matriseorganisasjoner

Ved å ha studert en prosjektbasert matrise og sett nærmere på forhold som påvirker beslutningsprosesser om menneskelig ressursallokering, har vi identifisert ulike implikasjoner som også kan ha betydning for andre matriseorganisasjoner.

Våre funn antyder blant annet at matriseorganisasjoner må arbeide aktivt for å tydeliggjøre roller og ansvar. I dette er det også et behov for opplæring og etterfølgelse av ulike formelle retningslinjer, for å kunne håndtere kompleksitet som følger av å være organisert i en matrise. Organisasjoner som ønsker å fungere optimalt i en matrisestruktur bør således sørge for at de ansatte er trent i å kunne operere i en matrise. Allokering av menneskelige ressurser er ofte et utfordrende område for matriseorganisasjoner som også er prosjektbaserte. I prosjektbaserte matriser hvor prosjekter i tillegg er organisert under programmer, og man dermed har både programledere og prosjektledere, kan det oppstå ytterligere uklarheter rundt rollen til prosjektlederne. Vi finner at det i den forbindelse er behov for å definere prosjektleders rolle i matrisen tydeligere, og legge vekt på klare ansvarsområder blant mellomlederne.

Kompleksiteten i en matriseorganisasjon og utfordringer knyttet til å håndtere menneskelig ressursallokering krever også samarbeid på tvers av dimensjonene. En fastsatt møtearena i matrisen som samler relevante ledere fra de to dimensjonene fremstår i denne sammenhengen som svært viktig, hvor man også kan øke forståelsen av hverandres roller og ansvar. Aktørene i matrisen får med dette en arena til å diskutere og samarbeide om aktuelle saksområder som er av vesentlig betydning for begge parter. En slik arena kan bidra til å styrke kommunikasjonen og samarbeidet i matrisen, som igjen kan bidra til en mer effektiv og helhetlig deling av menneskelige ressurser. For å fungere til sitt formål er det imidlertid fordelaktig med klarlagte rammer rundt møtearenaen som fastsetter hvilket formål den har og hvordan den er tiltenkt å fungere i den organisatoriske konteksten. Under dette inngår en formell implementering, hvor det gjennomføres fellesmøter mellom deltakerne, enten de deltar via videokonferanse eller er til stede i møterommet.

Et annet område som kan ha betydning for andre virksomheter organisert i en matrisestruktur, er hvordan en opplevd makt-ubalanse kan føre til spenninger i en matrise og dermed også mindre samhandling. For å endre maktforholdet til fordel for en av matrisens dimensjoner, har vi sett at man ved å tildele dimensjonen en del av budsjettet i form av ansvar for budsjetterte timer til særskilte aktiviteter, kan styrke posisjonen til mellomlederne på denne siden av matrisen. I tillegg er det av stor betydning å ha en formell møtearena, som beskrevet ovenfor, hvor man sikrer at mellomlederne samhandler og hvor begge dimensjonene får ytret sine synspunkter.



---

Matriseorganisering kan følgelig være et godt alternativ for å håndtere kompleksitet. Det gjelder imidlertid å legge klare føringer spesielt for hvordan samarbeidet mellom dimensjonene i matrisen er ment til å skulle fungere.

## 7.4 Metodiske begrensninger ved studien

Denne studien har bidratt til å belyse forhold som påvirker hvordan den menneskelige ressursallokeringen foregår i en prosjektbasert matriseorganisasjon. Vi har gjennomført dybdeintervjuer med relevante aktører i Havforskningsinstituttet. Utvalget vårt har bestått av både forskningsgrupeledere og programledere, samt prosjektledere, som alle gjennom sin posisjon kan sies å ha god innsikt i sentrale trekk ved strukturen og aktuelle saksområder. Relativt til det samlede antallet forskningsgrupeledere og programledere representerer vårt utvalg godt disse dimensjonene. Antallet prosjektledere vi har snakket med er imidlertid et forholdsvis lite utvalg, og det kan dermed være grunnlag for å argumentere for at utvalget ikke er representativt for alle prosjektlederne ved instituttet. Prosjektlederne i vår studie har vært svært erfarne i denne rollen, og det er tenkelig at andre prosjektledere med mindre fartstid kunne hatt andre synspunkter på hvordan matrisen fungerer og hvordan de håndterer ulike utfordringer.

Vi har også valgt å ikke inkludere respondenter fra andre deler av organisasjonen, eksempelvis ledere fra ulike støttefunksjoner. Instituttet har blant annet dyktige prosjektøkonomer som samhandler spesielt med programlederne, for å støtte opp under driften av de ulike prosjektene som inngår i programmet. De kunne gjerne ha bidratt med sin kunnskap for å bidra til økt forståelse for finansieringen som ligger bak prosjekter og oversikt over bruken av Maconomy-verktøyet. På bakgrunn av tidsperspektivet og vår hensikt med studien mener vi imidlertid at utvalget vårt er hensiktsmessig, og representerer det vi betrakter som den sentrale kjernen i matrisestrukturen, med fag- og programdimensjonen. Våre respondenter er også de som er sentrale i å ta beslutninger vedrørende menneskelig ressursallokering.

## 8. Litteraturliste

- Andersen, J. A. (2009). *Organisasjonsteori: Fra argument og motargument til kunnskap*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Arvidsson, N. (2009). Exploring Tensions in Projectified Matrix Organisations. *Scandinavian Journal of Management*, 97-107.
- Bakker, R. M. (2010). Taking Stock of Temporary Organizational Forms: A Systematic Review and Research Agenda. *International Journal of Management Reviews*, 466-486.
- Bartlett, C. A., & Ghoshal, S. (1990). Matrix Management: Not a Structure, a Frame of Mind. *Harvard Business Review*, 138-145.
- Bratton, J., & Gold, J. (2012). *Human Resource Management: Theory & Practice*. New York: Palgrave Macmillan.
- Bredin, K., & Söderlund, J. (2006). HRM and Project Intensification in R&D-based Companies: a Study of Volvo Car Corporation and AstraZeneca. *R&D Management*, 467-485.
- Bredin, K., & Söderlund, J. (2011a). *Human Resource Management in Project-Based Organizations: The HR Quadriad Framework*. New York: Palgrave Macmillan.
- Bredin, K., & Söderlund, J. (2011b). The HR Quadriad: a Framework for the Analysis of HRM in Project-based Organizations . *The International Journal of Human Resource Management*, 2202-2221.
- Brinkmann, S., & Tanggaard, L. (2012). *Kvalitative metoder: Empiri og teoriutvikling*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.
- Busch, T., Vanebo, J. O., & Dehlin, E. (2010). *Organisasjon og organisering*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Daft, R. L., Murphy, J., & Willmott, H. (2010). *Organization Theory and Design*. Hampshire: Cengage Learning EMEA.

- 
- de Laat, P. B. (1994). Matrix management of projects and power struggles: A case study of an R&D laboratory. *Human Relations*, 1089-1119.
- Engwall, M., & Jerbrant, A. (2003). The Resource Allocation Syndrome: the Prime Challenge of Multi-Project Management? *International Journal of Project Management*, 403-409.
- Ford, R. C., & Randolph, W. A. (1992). Cross-Functional Structures: A Review and Integration of Matrix Organization and Project Management. *Journal of Management*, 267-294.
- Galbraith, J. R. (1971). Matrix Organization Designs. *Business Horizons*, 29-40.
- Galbraith, J. R. (2009). *Designing Matrix Organizations that Actually Work: How IBM, Procter & Gamble and Others Design for Success*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Hall, K. (2013). *Making the Matrix Work: How Matrix Managers Engage People and Cut Through Complexity*. London: Nicholas Brealey Publishing.
- Hatch, M. J., & Cunliffe, A. L. (2013). *Organization Theory: Modern, Symbolic, and Postmodern Perspectives*. Oxford: Oxford University Press.
- Havforskningsinstituttet. (2014a). *Historien*. Havforskningsinstituttet.
- Havforskningsinstituttet. (2014b, Oktober 08). *Om Havforskningsinstituttet*. Hentet fra [http://www.imr.no/om\\_havforskningsinstituttet/nb-no](http://www.imr.no/om_havforskningsinstituttet/nb-no)
- Havforskningsinstituttet. (2014c, Januar 03). *Forskningsgrupper*. Hentet fra <http://www.imr.no/forskning/faggrupper/nb-no>
- Havforskningsinstituttet. (2015, Januar 12). *Forsknings- og rådgivingsprogram*. Hentet fra <http://www.imr.no/forskning/programmer/nb-no>
- Havforskningsinstituttet. (2015a). *Bestillingsbrev - årsrapport 2014 - primærnæringsinstituttene*. Bergen: Havforskningsinstituttet.
- Havforskningsinstituttet. (2015b, Januar 12). *Forsknings- og rådgivingsprogram*. Hentet fra <http://www.imr.no/forskning/programmer/nb-no>

- Hendriks, M., Voeten, B., & Kroep, L. (1999). Human Resource Allocation in a Multi-project R&D Environment. *International Journal of Project Management*, 181-188.
- Hobday, M. (2000). The Project-based Organisation: an Ideal Form for Managing Complex Products and Systems? *Research Policy*, 871-893.
- Hueman, M., Keegan, A., & Turner, J. R. (2012). Beyond the Line: Exploring the HRM Responsibilities of Line Managers, Project Managers and the HRM Department in Four Project-oriented Companies in the Netherlands, Austria, the UK and the USA . *The International Journal of Human Resource Management*, 3085-3104.
- Huemann, M., Keegan, A., & Turner, J. R. (2007). Human Resource Management in the Project-oriented Company: A review. *International Journal of Project Management*, 315-323.
- Jacobsen, D. I., & Thorsvik, J. (2013). *Hvordan Organisasjoner Fungerer*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Jessen, S. A. (1998). *Mer Effektivt Prosjektarbeid i Offentlig og Privat Virksomhet*. Oslo: Tano Aschehoug.
- Jones, G. (2010). *Organization Theory, Design and Change*. Upper Saddle River: Pearson.
- Katz, R., & Allen, T. J. (1985). Project Performance and the Locus of Influence in the R&D Matrix. *Academy of Management Journal*, 67-87.
- Kuprenas, J. A. (2003). Implementation and Performance of a Matrix Organization Structure. *International Journal of Project Management*, 51-62.
- Larsen, H. H., & Brewster, C. (2003). Line Management Responsibility for HRM: What is Happening in Europe? *Employee Relations*, 228-244.
- Larson, E. W., & Gobeli, D. H. (1987). Matrix Management: Contradictions and Insights. *California Management Review*, 126-138.
- Laslo, Z., & Goldberg, A. I. (2008). Resource Allocation Under Uncertainty in a Multi-project Matrix Environment: is Organizational Conflict Inevitable? *International Journal of Project Management*, 773-788.

- 
- Mjelde, M. E., & Nesheim, T. (2015). Ledelse i ulike kontekster. *Magma*, 62-72.
- Myklemyr, A. (2014). Vrient å jobbe for flere ledere samtidig. *Ukeavisen Ledelse*, 21.
- Oxford Research. (2012, Februar 24). *Regjeringen.no*. Hentet fra Stø på havet: [https://www.regjeringen.no/globalassets/upload/fkd/vedlegg/rapporter/2012/evaluering\\_hi2012.pdf](https://www.regjeringen.no/globalassets/upload/fkd/vedlegg/rapporter/2012/evaluering_hi2012.pdf)
- Project Management Institute. (2015, Mars 11). *What is Project Management?* Hentet fra <http://www.pmi.org/About-Us/About-Us-What-is-Project-Management.aspx>
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2012). *Research methods for business students* (6. utgave ed.). Harlow: Pearson Education Limited.
- Store norske leksikon. (2009, Februar 14.). *Matriseorganisasjon*. Hentet fra <https://snl.no/matriseorganisasjon>
- Sy, T., & D'Annunzio, L. S. (2005). Challenges and Strategies of Matrix Organizations: Top-Level and Mid-Level Managers' Perspectives. *Human Resource Planning*, 39-48.
- Söderlund, J. (2012). Theoretical Foundations of Project Management: Suggestions for a Pluralistic Understanding. I P. W. Morris, J. K. Pinto, & J. Söderlund, *The Oxford Handbook of Project Management* (ss. 37-64). Oxford: Oxford University Press.
- Söderlund, J., & Tell, F. (2012). The P-form Corporation: Contingencies, Characteristics, and Challenges. I P. W. Morris, J. K. Pinto, & J. Söderlund, *The Oxford Handbook of Project Management* (ss. 201-223). Oxford: Oxford University Press.
- Worren, N. (2012). *Organisation Design: Re-defining Complex Systems*. Harlow: Pearson.
- Yin, R. K. (2003). *Case Study Research: Design and Methods*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Yin, R. K. (2011). *Qualitative Research from Start to Finish*. New York: Guilford Publications.

## 9. Vedlegg

### 9.1 Vedlegg 1: Intervjuguide til forskningsgruppetledere

#### Intervjuguide – Forskningsgruppetleder

- Takke for at de har satt av tid til å møte oss.
- Presentere oss selv, veilederen vår og FOCUS-programmet
- Informere om hva som er bakgrunnen og formålet for vår studie og hvilke tema som skal kartlegges
- Informere om at alt som sies vil være anonymt og behandles konfidensielt. Intervjuet vil tas opp med båndopptaker – hvor det kun er vi to som har tilgang til lydfilene, og opptakene vil bli slettet etter transkribering.
- Informere om mulighet til å velge å ikke svare på enkelte spørsmål eller avbryte intervjuet og trekke seg fra studien.
- Legge frem samtykkeskjema som skal underskrives før intervjuet.

#### 1. Introduksjon

1. Hva er din stilling?
2. Hvor lenge har du vært i din nåværende stilling?
3. Hvor lenge har du arbeidet for Havforskningsinstituttet?
4. Kan du kort fortelle hvilke arbeidsoppgaver du har som forskningsgruppetleder?
  - a. Hva står i stillingsbeskrivelsen?
  - b. Er det noen arbeidsoppgaver som går utover din formelle stillingsbeskrivelse?
  - c. I korte trekk, hva er dine ansvarsområder?
  - d. Hvilken funksjon har du som forskningsgruppetleder i matrisen?
  - e. Hva er viktigst for deg / hva er ditt mål som forskningsgruppetleder?
5. Har du hatt andre stillinger hos Havforskningsinstituttet tidligere?
6. Hva vet du om bakgrunnen for at Havforskningsinstituttet er organisert i en matrise?
  - a. Har du kjennskap til organisasjonens mål og strategi?
7. Er det første gang du arbeider i en organisasjon som er matriseorganisert?

8. Hvilken opplæring fikk du/har du fått før du startet som forskningsgruppeleder i matrisen?
9. (Kan du kort definere deg selv som leder?)

## **2. Hva inngår i forskningsgruppen**

1. Hvor mange ansatte tilhører forskningsgruppen som du har ansvar for?
2. Hvor mange program er forskningsgruppen tilknyttet?
3. Hvilke prioriteringer gjør du mht. hvilke fagområder som skal satses på?
  - a. Hva er dette basert på?
4. Hvordan vil du karakterisere ditt samarbeid med aktuelle programledere?
  - a. Hva samarbeider dere om?
  - b. Hvilke typer saker diskuteres mest?
  - c. Hvordan vil du beskrive kommunikasjonen?
  - d. Hvilke typiske utfordringer møter dere på i samarbeidet?
  - e. Hva behøves å avklares/forbedres mellom dere?
5. Hvordan vil du karakterisere ditt samarbeid med prosjektledere?
  - a. Hva samarbeider dere om?
  - b. Hvilke typer saker diskuteres mest?
  - c. Hvordan vil du beskrive kommunikasjonen?
  - d. Hvilke typiske utfordringer møter dere på i samarbeidet?
  - e. Hva behøves å avklares/forbedres mellom dere?
6. Føler du at samarbeidet på tvers i matrisen er tilstrekkelig?
  - a. Utdyp gjerne med eksempel

## **3. Møtearenaer**

1. Hvordan fungerer Programrådet som møtearena/et knutepunkt i matrisen?
  - a. Hvilke fordeler ser du med Programrådet?
  - b. Hvilke ulemper ser du med Programrådet?
  - c. Hvor ofte er du med på Programråd?
  - d. Har du eksempel på konflikter som oppstår i Programrådet?
  - e. (Ser du på dette som et beslutningsorgan?)
2. Er det andre møtearenaer som du ønsker å trekke frem?
  - a. Hvordan synes du at disse fungerer?
3. Møter du ofte programledere utenom de formelle møtearenaene?

- a. Gi eksempler
- b. Synes du at dette er mer effektivt enn formelle møtearenaer?

#### **4. Roller og ansvar**

1. Føler du at det er tydelig hva som er forventet av deg som forskningsgruppeleder?
  - a. Av toppledelse
  - b. Av andre mellomledere
  - c. Av ansatte under deg
2. Har du eksempler på utfordringer som har oppstått grunnet uklare forventninger?
3. Opplevs det av og til som at du deler ansvar og beslutningsmyndighet med andre i matrisen?
  - a. Hvordan håndterer du dette?
4. Føler du at du ofte må forhandle på et område hvor du egentlig har beslutningsmyndighet?
  - a. Hvem forhandler du med?
  - b. Hvordan oppleves dette?
5. Hender det at du har ansvar for noe som du ikke har autoritet til å ta beslutninger rundt?
  - a. Hvordan opplever du dette?
6. Hvordan opplever du fordelingen av ansvar og autoritet mellom deg og
  - a. Andre forskningsgruppeledere
  - b. Programledere
  - c. Prosjektledere

#### **5. Ressursallokering (saksområde)**

1. Hvordan skal fordelingen av menneskelige ressurser til prosjekter formelt sett foregå?
2. Hvordan foregår det i praksis?
  - a. Hvilke utfordringer byr dette på?
3. Hvilket ansvar har du knyttet til allokering av menneskelige ressurser til prosjekter?
  - a. Har du eksempler hvor dette ansvaret har vært svekket?
4. Er fordelingen av de menneskelige ressursene kortsiktig eller langsiktig?



- 
- a. Hvor lang tid i forveien planlegges ressursbruken?
  - b. Og i hvilken grad planlegges omfanget av en forskers prosjektdeltakelse?
5. Føler du at du har oversikt over de ressursene/spisskompetansen som enkelte prosjekter krever?
- a. Synes du at kompetansen til dine ansatte blir tatt riktig i bruk?
6. Hender det ofte at forskere i forskningsgruppen er ettertraktet på flere prosjekter?
- a. Fører dette til konflikter? Gi gjerne et eksempel
  - b. Hvordan påvirker dette ressursallokeringen?
7. Føler du at det er konkurranse knyttet til det å fordele ressurser?
- a. Hvem konkurrerer? Og hva er konsekvensene av dette?
  - b. Hvordan fattes endelige beslutninger?
8. Er det tilfeller hvor aktivt samarbeid med programleder er nødvendig for å tildele bestemte ressurser til ulike prosjekter?
9. Hvem har mest innvirkning/makt når det kommer til endelig ressursallokering?
- a. Har du eksempler hvor dette har variert?
10. Opplever du at det er forbedringspotensial knyttet til ressursallokering?
- a. Hvilke forbedringer?

## **6. Refleksjoner og avsluttende tanker**

1. Kan du forklare meg hvordan den menneskelige ressursallokeringen til prosjekter formelt sett skal foregå?
  - a. Er den beskrevet klart?
  - b. Er det tilrettelagt for at du skal forstå den?
  - c. Er rollene innad i matrisen beskrevet klart?
2. Hvordan vil du i korte trekk si at matrisen har utviklet seg frem til i dag?
3. Hvordan synes du at matrisen fungerer i praksis?
  - a. Hva fungerer bra?
  - b. Hva fungerer dårlig?
  - c. Hva er utfordringene?

Har du spørsmål, eller er det noe mer du ønsker å dele med oss?

Takke for at vedkommende tok seg tid til å møte oss.

## 9.2 Vedlegg 2: Intervjuguide til programledere

### Intervjuguide – Programleder

- Takke for at de har satt av tid til å møte oss
- Presentere oss selv, veilederen vår og FOCUS-programmet
- Informere om hva som er bakgrunnen og formålet for vår studie og hvilke tema som skal kartlegges
- Informere om at alt som sies vil være anonymt og behandles konfidensielt. Intervjuet vil tas opp med båndopptaker – hvor det kun er vi to som har tilgang til lydfilene, og opptakene vil bli slettet etter transkribering.
- Informere om mulighet til å velge å ikke svare på enkelte spørsmål eller avbryte intervjuet og trekke seg fra studien.
- Legge frem samtykkeskjema som skal underskrives før intervjuet.

#### 1. Introduksjon

1. Hva er din stilling?
2. Hvor lenge har du vært i din nåværende stilling?
3. Hvor lenge har du arbeidet for Havforskningsinstituttet?
4. Kan du kort fortelle hvilke arbeidsoppgaver du har som programleder?
  - a. Hva står i stillingsbeskrivelsen?
  - b. Kan du nevne noen konkrete arbeidsoppgaver som går utover din formelle stillingsbeskrivelse?
  - c. I korte trekk, hva er dine ansvarsområder?
  - d. Hvilken funksjon har du som programleder i matrisen?
  - e. Hva er viktigst for deg?
5. Har du hatt andre stillinger hos Havforskningsinstituttet tidligere?
6. Hva vet du om bakgrunnen for at Havforskningsinstituttet er organisert i en matrise?
  - a. Hva er organisasjonens overordnede mål og strategi?
7. Er det første gang du arbeider i en organisasjon som er matriseorganisert?

8. Hvilken opplæring fikk du/har du fått før du startet som programleder i matrisen?
9. (Kan du kort definere deg selv som leder?)

## **2. Hva inngår i programmet**

1. Hvor mange fagområder inngår i ditt program? (møter x antall faggruppetledere)
2. Hvilke prioriteringer gjør du mht. hvilke prosjekt/-områder som skal satses på?
3. Hvordan vil du karakterisere ditt samarbeid med prosjektlederne?
  - a. Hva samarbeider dere om?
  - b. Hvilke typer saker diskuteres mest?
  - c. Hvordan vil du beskrive kommunikasjonen?
  - d. Hvilke typiske utfordringer møter dere på i samarbeidet?
  - e. Hva behøves å avklares/forbedres mellom dere?
4. Hvordan vil du karakterisere ditt samarbeid med forskningsgruppetlederne?
  - a. Hva samarbeider dere om?
  - b. Hvilke typer saker diskuteres mest?
  - c. Hvordan vil du beskrive kommunikasjonen?
  - d. Hvilke typiske utfordringer møter dere på i samarbeidet?
  - e. Hva behøves å avklares/forbedres mellom dere?
5. Føler du at samarbeidet på tvers i matrisen er tilstrekkelig?
  - a. Utdyp gjerne med eksempel

## **3. Møtearenaer**

1. Hvordan fungerer Programrådet som møtearena i matrisen?
  - a. Hvilke fordeler ser du med Programrådet?
  - b. Hvilke ulemper ser du med Programrådet?
  - c. Hvor ofte har dere Programråd?
  - d. Har du eksempel på konflikter som oppstår i Programrådet?
  - e. Ser du på dette som et beslutningsorgan?
2. Er det andre møtearenaer som du ønsker å trekke frem?
  - a. Hvordan synes du at disse fungerer?

3. Møter du ofte forskningsgruppeledere utenom de formelle møtearenaene?
  - a. Gi eksempler
  - b. Synes du at dette er mer effektivt enn formelle møtearenaer?

#### **4. Roller og ansvar**

1. Føler du at det er tydelig hva som er forventet av deg som programleder?
  - a. Av toppledelse
  - b. Av andre mellomledere
  - c. Av ansatte under deg
2. Har du eksempler på utfordringer som har oppstått grunnet uklare forventninger?
3. Opplevs det av og til som at du deler ansvar og beslutningsmyndighet med andre i matrisen?
  - a. Hvordan håndterer du dette?
4. Føler du at du ofte må forhandle på et område hvor du egentlig har beslutningsmyndighet?
  - a. Hvem forhandler du med?
  - b. Hvordan oppleves dette?
5. Hender det at du har ansvar for noe som du ikke har autoritet til å ta beslutninger rundt?
  - a. Hvordan opplever du dette?
6. Hvordan opplever du fordelingen av ansvar og autoritet mellom deg og
  - a. Andre programledere
  - b. Prosjektledere
  - c. Forskningsgruppeledere

#### **5. Ressursallokering (saksområde)**

1. Hvordan skal fordelingen av menneskelige ressurser til prosjekter formelt sett foregå?
2. Hvordan foregår det i praksis?
  - a. Hvilke utfordringer byr dette på?
3. Hvilket ansvar har du knyttet til allokering av menneskelige ressurser til prosjekter?
  - a. Har du eksempler hvor dette ansvaret har vært svekket?

- 
4. Er fordelingen av de menneskelige ressursene kortsiktig eller langsiktig?
    - a. Hvor lang tid i forveien planlegges ressursbruken?
    - b. Og i hvilken grad planlegges omfanget av en forskers prosjektdeltakelse?
  5. Krever mange av prosjektene de samme ressursene?
    - a. Er prosjektene ofte også gjensidig avhengige av hverandre?
    - b. Hvordan påvirker dette ressursallokeringen?
  6. Føler du at det er konkurranse knyttet til det å innhente ressurser?
    - a. Hvem konkurrerer? Og hva er konsekvensene av dette?
    - b. Hvordan fattes endelige beslutninger?
  7. Er det tilfeller hvor aktivt samarbeid med forskningsgruppeleder er nødvendig for å få bestemte ressurser til sine prosjekter?
  8. Hvem har mest innvirkning/makt når det kommer til endelig ressursallokering?
    - a. Har du eksempler hvor dette har variert?
  9. Opplever du at det er forbedringspotensial knyttet til ressursallokering?
    - a. Hvilke forbedringer?

## **6. Refleksjoner og avsluttende tanker**

1. Synes du at det er enkelt å forstå den prosjektbaserte matrisen?
  - a. Er den beskrevet klart?
  - b. Er det tilrettelagt for at du skal forstå den?
  - c. Er rollene innad i matrisen beskrevet klart?
2. Hvordan vil du i korte trekk si at matrisen har utviklet seg frem til i dag?
3. Hvordan synes du at matrisen fungerer i praksis?
  - a. Hva fungerer bra?
  - b. Hva fungerer dårlig?
  - c. Hva er utfordringene?

Er det noe mer du ønsker å dele med oss?

Har du spørsmål til oss?

Takk for at du tok deg tid til å møte oss!

## 9.3 Vedlegg 3: Intervjuguide til prosjektledere

### Intervjuguide – Prosjektleder

- Takke for at de har satt av tid til å møte oss
- Presentere oss selv, veilederen vår og FOCUS-programmet
- Informere om hva som er bakgrunnen og formålet for vår studie og hvilke tema som skal kartlegges
- Informere om at alt som sies vil være anonymt og behandles konfidensielt. Intervjuet vil tas opp med båndopptaker – hvor det kun er vi to som har tilgang til lydfilene, og opptakene vil bli slettet etter transkribering.
- Informere om mulighet til å velge å ikke svare på enkelte spørsmål eller avbryte intervjuet og trekke seg fra studien.
- Legge frem samtykkeskjema som skal underskrives før intervjuet.

#### 1. Introduksjon

1. Hva er din stilling?
2. Hvor lenge har du vært prosjektleder?
3. Hvor mange prosjekter har du vært leder for?
4. Hvor mange personer arbeider på ditt nåværende prosjekt?
5. Hvor lenge har du arbeidet for Havforskningsinstituttet?
6. Har du hatt andre stillinger hos Havforskningsinstituttet tidligere?
7. Hvilke arbeidsoppgaver har du som prosjektleder?
  - a. Hva er dine ansvarsområder?
  - b. Hvilken funksjon har du som prosjektleder i matrisen?
  - c. Har du kjennskap til organisasjonens mål og strategi?
8. Hva vet du om bakgrunnen for at Havforskningsinstituttet er organisert i en matrise?
9. Hvilken opplæring fikk du/har du fått før du startet som prosjektleder?
  - a. Skulle du ønske at du hadde mer opplæring?

---

## 2. Samarbeid i matrisen

1. Føler du at du får nok oppfølging som prosjektleder?
2. Hvordan vil du karakterisere ditt samarbeid med programledere?
  - a. Hva samarbeider dere om?
  - b. Hvilke typer saker diskuteres mest?
  - c. Hvordan vil du beskrive kommunikasjonen?
  - d. Hvilke typiske utfordringer møter dere på i samarbeidet?
  - e. Hva behøves å avklares mellom dere?
3. Hvordan vil du karakterisere ditt samarbeid med forskningsgruppetledere?
  - a. Hva samarbeider dere om?
  - b. Hvilke typer saker diskuteres mest?
  - c. Hvordan vil du beskrive kommunikasjonen?
  - d. Hvilke typiske utfordringer møter dere på i samarbeidet?
  - e. Hva behøves å avklares mellom dere?
7. Føler du at samarbeidet på tvers i matrisen er tilstrekkelig?
  - a. Utdyp gjerne med eksempel

## 3. Møtearenaer

1. Hvilke formelle møtearenaer har du med programleder og forskningsgruppetlederne?
  - a. Synes du det er nok felles møtepunkter?
2. Møter du ofte mellomlederne utenom de formelle møtearenaene?
  - a. Gi eksempler
  - b. Synes du at dette er mer effektivt enn formelle møtearenaer?

## 4. Roller og ansvar

1. Føler du at det er tydelig hva som er forventet av deg som prosjektleder?
  - a. Av toppledelse
  - b. Av programledere
  - c. Av forskningsgruppetledere
2. Har du eksempler på utfordringer som har oppstått grunnet uklare forventninger?
3. Hender det at du føler at du har et ansvar for noe som du ikke har autoritet til å ta beslutninger rundt?

- a. Hvordan opplever du dette?
- 4. Hender det at medarbeidere går til deg med personalsaker?
- 5. Føler du at du som prosjektleder har nok beslutningsmyndighet?
  - a. Fører dette til utfordringer?

#### **5. Ressursallokering (saksområde)**

- 1. Kan du forklare meg hvordan den menneskelige ressursallokeringen til prosjekter formelt sett skal foregå?
- 2. Hvordan skjer fordelingen i praksis?
  - a. Hvilke utfordringer byr dette på?
- 3. Hvilket ansvar har du knyttet til allokering av menneskelige ressurser til ditt prosjekt?
- 4. Hvor lang tid i forveien planlegges ressursbruken?
  - a. Vil du si at dette er kortsiktig eller langsiktig?
  - b. Hvor mye kan du påvirke planleggingen?
  - c. Hvordan fungerer det?
- 5. Føler du at forskningsgrupelederne har oversikt over de ressursene eller den spisskompetansen som ditt prosjekt krever?
  - a. Hva kunne bedret oversikten?
- 6. Hender det ofte at forskere på ditt prosjekt blir heftet av arbeid i andre prosjekter?
  - a. Kan du gi et eksempel på konflikter som oppstår på grunn av dette?
- 7. Hva synes du om Gruppe-FoU?
  - a. Hva blir denne tiden brukt til?
  - b. Synes du denne tiden kan brukes på andre måter?
- 8. Føler du at det er konkurranse knyttet til det å tilegne seg de riktige personene?
  - a. Hvem konkurrerer? Og hva er konsekvensene av dette?
  - b. Hvordan fattes endelige beslutninger?
- 9. Er aktivt samarbeid med forskningsgrupeledere ofte nødvendig for å få bestemte ressurser til sine prosjekter?
- 10. Hvem har mest innvirkning/makt når det kommer til endelig ressursallokering?
  - a. Har du eksempler hvor dette har variert?



11. Opplever du at det er forbedringspotensial knyttet til menneskelig ressursallokering?

a. Hvilke forbedringer?

## **6. Refleksjoner og avsluttende tanker**

1. Synes du at det er enkelt å forstå den prosjektbaserte matrisen?

a. Er den beskrevet klart?

b. Er rollene innad i matrisen beskrevet klart?

2. Føler du at det er tilrettelagt for at du skal forstå matrisen?

3. Hvordan synes du at matrisen fungerer i praksis?

a. Hva fungerer bra?

b. Hva fungerer dårlig?

c. Hva er utfordringene?

Er det noe mer du ønsker å dele med oss?

Har du spørsmål til oss?

Takk for at du tok deg tid til å møte oss!

## 9.4 Vedlegg 4: Informasjonsbrev til deltakere

Hei {navn},

Vi takker for interessen for vår studie på ledersamlingen 09. mars, og i det følgende kommer det litt mer/repertert informasjon vedrørende prosjektet og informasjon om vårt intervju med deg.

Vi er to studenter ved Norges Handelshøyskole som skriver masteroppgave i samarbeid med Havforskningsinstituttet dette semesteret. Hovedtemaet for oppgaven er fleksible organisasjonsstrukturer og dermed Havforskningsinstituttets prosjektbaserte matrise. Oppgaven avgrensner matrisen til å gjelde program- og fagdimensjonen. Videre rettes fokuset mot ledelse i matrisen, og i den anledning ønsker vi å intervjuere forskningsgrupeledere, programledere og prosjektledere.

Masteroppgaven skrives i samarbeid med forskningsprogrammet FOCUS ved NHH. Programmet har som hensikt å utvikle relevante og fremtidsrettede problemstillinger for virksomheter, og er i samarbeid med hovedsakelig norske selskaper. Mer informasjon om FOCUS-programmet kan leses på programmets egen blogg: [blogg.nhh.no/focus](http://blogg.nhh.no/focus).

Intervjuene som vi skal gjennomføre er semi-strukturerte. Dette betyr at vi vil følge en intervjuguide med spørsmål som er knyttet opp mot forhåndsbestemte tema som vi ønsker å vite mer om. Hvert intervju vil ta cirka 1-1,5 timer, men kan variere noe. For å være sikker på at informasjon ikke går tapt vil intervjuet tas opp på lydbåndopptaker. Opptaket vil deretter slettes så snart intervjuet er transkribert. Videre vil et ferdig transkribert intervju bare være tilgjengelig for oss og vår veileder. Det vil også behandles for å sikre anonymisering på individ- og enhetsnivå.

Vedlagt følger det også en samtykkeerklæring, som alle deltakere må skrive under på. Vi har med en kopi av erklæringen som kan undertegnes før intervjuet. Vi ønsker å nevne at deltakelse i vår studie er frivillig. Man har også mulighet til å trekke seg fra studien og forskningsprogrammet FOCUS innen 30. april. Kontakt oss gjerne via e-post dersom du har spørsmål eller ønsker mer informasjon.

Intervjuet vil avholdes på Havforskningsinstituttets kontorer i {Adresse, møterom, dato og klokkeslett}. Send gjerne en bekreftelse på at møtet passer. Tema for intervjuet er hva som inngår i ditt arbeidsområde, møtearenaer, roller og ansvar, menneskelig ressursallokering og matrisestrukturen generelt. Det er også mulighet for å ta opp andre tema, dersom det er ønskelig fra din side. Kontakt oss gjerne via e-post eller telefon: {tlf-nummer} dersom du har spørsmål eller ønsker mer informasjon.

På forhånd, takk for din deltakelse i denne studien.

Vennlig hilsen,

Kristine Holm Sylta og Erlend Holen  
Norges Handelshøyskole  
E-post: [kristine.sylta@gmail.com](mailto:kristine.sylta@gmail.com)  
[erlendholen@hotmail.com](mailto:erlendholen@hotmail.com)

Veileder: Torstein Nesheim  
Samfunns- og næringslivsforskning  
E-post: [torstein.nesheim@snf.no](mailto:torstein.nesheim@snf.no)

---

## 9.5 Vedlegg 5: Forespørsel om deltakelse, prosjektledere

### Forespørsel om intervju vedrørende masteroppgave

Hei {navn},

Vi er to studenter ved Norges Handelshøyskole som skriver masteroppgave i samarbeid med Havforskningsinstituttet dette semesteret. Hovedtemaet for oppgaven er fleksible organisasjonsstrukturer og dermed Havforskningsinstituttets prosjektbaserte matrise. Oppgaven avgrensar matrisen til å gjelde program- og fagdimensjonen. Videre rettes fokuset mot ledelse i matrisen, og i den anledning ønsker vi å intervju forskningsgruppeledere, programledere og prosjektledere. Derfor tar vi nå kontakt med deg for å høre om dette er noe som du kunne ønske å være med på. Dersom dette kunne være av interesse, ber vi deg om å lese informasjonen under og samtykkeerklæringen som er vedlagt før du gir oss en tilbakemelding.

Masteroppgaven skrives i samarbeid med forskningsprogrammet FOCUS ved NHH. Programmet har som hensikt å utvikle relevante og fremtidsrettede problemstillinger for virksomheter i samarbeid med hovedsakelig norske selskaper. Mer informasjon om FOCUS-programmet kan leses på programmets egen blogg: [blogg.nhh.no/focus](http://blogg.nhh.no/focus).

Intervjuene som vi skal gjennomføre er semi-strukturerte. Dette betyr at vi vil følge en intervjuguide med spørsmål som er knyttet opp mot forhåndsbestemte tema som vi ønsker å vite mer om. Hvert intervju vil ta cirka 1 time, men kan variere noe. For å være sikker på at informasjon ikke går tapt vil intervjuet tas opp på lydbåndopptaker. Opptaket vil deretter slettes så snart intervjuet er transkribert. Videre vil et ferdig transkribert intervju bare være tilgjengelig for oss og vår veileder. Det vil også behandles for å sikre anonymisering på individ- og enhetsnivå.

Alle deltakere må skrive under på den vedlagte samtykkeerklæringen før intervjuet kan gjennomføres. Vi ønsker å nevne at deltakelse i vår studie er frivillig. Man har også mulighet til å trekke seg fra studien og forskningsprogrammet FOCUS innen 30. april. Kontakt oss gjerne via e-post dersom du har spørsmål eller ønsker mer informasjon.

Gi oss gjerne en tilbakemelding på om dette er av din interesse, så setter vi opp tid og dato for et intervju.

Vennlig hilsen,

Kristine Holm Sylta og Erlend Holen  
Norges Handelshøyskole  
E-post: [kristine.sylta@gmail.com](mailto:kristine.sylta@gmail.com)  
[erlendholen@hotmail.com](mailto:erlendholen@hotmail.com)

Veileder: Torstein Nesheim  
Samfunns- og næringslivsforskning  
E-post: [torstein.nesheim@snf.no](mailto:torstein.nesheim@snf.no)

## 9.6 Vedlegg 6: Samtykkeerklæring

### Samtykkeerklæring: Intervju

Masteroppgave ved Norges Handelshøyskole, våren 2015, som tar for seg samspill og utfordringer i prosjektbasert matriseorganisering.

#### Deltaker samtykker til følgende vilkår:

- Deltakelse er frivillig
- Intervjuet vil bli tatt opp på lydbånd og slettet etter transkribering
- All data vil anonymiseres under transkribering
- Deltaker kan bli sitert anonymt i den ferdige avhandlingen
- Alle referanser til intervjuer i avhandlingen og forskningsprogrammet FOCUS vil være anonyme og konfidensielle
- Forskerne som inngår i FOCUS-programmet vil ha tilgang til de anonymiserte dataene. De er under taushetsplikt og vil dermed behandle alle data konfidensielt
- Den ferdige masterutredningen vil være offentlig tilgjengelig

Ved å signere dette dokumentet viser jeg samtykke til de vilkår som er omtalt over og er klar over min mulighet til å trekke meg fra studien og forskningsprogrammet FOCUS innen 30. april.

---

Sted og dato

---

Underskrift

### Ansvarlig for masteroppgaven

Kristine Holm Sylta og Erlend Holen

Norges Handelshøyskole

E-post: kristine.sylta@gmail.com

erlendholen@hotmail.com

### Veileder

Torstein Nesheim