



Utfordringer i en flerdimensjonal organisasjon som er multinasjonal og prosjektbasert

- *En casestudie gjennomført i Offshore AS*

Karen Sofie Nerigård og Sharon Heggstad Røe

Veileder: Torstein Nesheim

Masteroppgave i økonomi og administrasjon

innen hovedprofil strategi og ledelse.

Et selvstendig arbeid som en del av FOCUS-programmet.

NORGES HANDELSHØYSKOLE

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

Summary

In this embedded case study, we explore the challenges encountered in a multinational and project-based organization, with a distinct multidimensional structure. In order to do so, we study the case of Offshore AS, with an organizational structure that places the company outside the category of a traditional matrix organization. While the challenges in matrix organizations are well known, this study aims to explore challenges in a distinct multidimensional context with an emphasis on geography, functions and project-phases. We review existing literature on organizational structure, different multidimensional organizations and, vertical and horizontal coordination mechanisms. Based on the existing literature and the context of Offshore AS, our research question is related to challenges with the use of double roles, integration and resource allocation.

Following, we have conducted 14 in-depth interviews in Offshore AS. Our main findings demonstrate that challenges occur with the use of double roles and with regards to integration throughout the company. Resource allocation is not perceived as a major challenge in Offshore AS, due to low activity in the market. However, with regards to the use of double roles our findings are ambiguous. According to our findings, double roles has a negative impact on the coordinated understanding of roles and efficiency at the regional level, but also simplifies the vertical reporting lines.

The key challenges with integration include areas such as strategy and overall goals, conflict, decision-making, competition and autonomy, conflicting objectives and knowledge transfer. With regards to decision-making, our findings show challenges with decisions being escalated and delays in the decision-making process. Further, findings show that these challenges are closely tied to the distribution of power and authority.

The findings of this study imply that Offshore AS could benefit from the use of more mechanisms for vertical and horizontal coordination, both internally and between the different dimensions in the structure. As a result, we discuss the use of vertical and horizontal coordination mechanisms in order to handle the challenges encountered in Offshore AS.

Forord

Denne masteroppgaven er skrevet som en del av masterstudiet på Norges Handelshøyskole (NHH) innenfor hovedprofil strategi og ledelse. Masteroppgaven er et ledd i forskningsprogrammet Future-Oriented Corporate Solutions (FOCUS) ved Samfunns- og Næringslivsforskning (SNF). Arbeidet med masteroppgaven har gitt oss god innsikt i organisasjonsteori med fokus på flerdimensjonale organisasjoner og samordningsmekanismer. Det har vært spennende å få muligheten til å observere Offshore AS på nært hold, hvor vi har fått innblikk i hvilke utfordringer som oppstår knyttet til den organisatoriske rammen i en kompleks og hektisk organisasjon.

Først og fremst vil vi takke vår veileder ved SNF, Torstein Nesheim, som gjennom gode, faglige diskusjoner og med stor tålmodighet har gitt oss uvurderlig støtte gjennom hele prosessen. Videre vil vi rette en takk til FOCUS for oppfølging og økonomisk støtte, som blant annet muliggjorde det å reise utenlands for å innhente data.

Til slutt vil vi rette en stor takk til Offshore AS for et godt samarbeid. Takk til ledelsen som satte av tid til å gi oss informasjon og la til rette for datainnsamling, og ikke minst til hyggelige ansatte som tok oss svært godt imot.

Bergen, mai 2019

Sharon Heggstad Røe

Karen Sofie Nerigård

Innholdsfortegnelse

1 Innledning	9
1.1 Bakgrunn for studien	9
1.2 Problemstilling og forskningsmodell	10
1.3 Metode og data	11
1.4 Studiens oppbygging	12
2 Teoretisk rammeverk	13
2.1 Det strukturelle perspektivet	13
2.1.1 Antall hierarkiske nivå	13
2.1.2 Sentralisering og desentralisering	14
2.1.3 Gruppering av enheter	14
2.1.4 Samordningsmekanismer	15
2.1.5 Vertikal samordning	16
2.1.6 Horisontal samordning	17
2.2 Flerdimensjonale organisasjoner	20
2.2.1 Multinasjonale virksomheter	21
2.2.2 Prosjektbasert organisasjon	21
2.3 utfordringer i en multinasjonal og prosjektbasert organisasjon	22
2.3.1 Strategi og mål	23
2.3.2 Roller, ansvar og myndighetsutøvelse	23
2.3.3 Konflikter	24
2.3.4 Erfaringsoverføring	25
2.3.5 Ressursallokering i en prosjektbasert matrise	26
2.4 Oppsummering	27
3 Metode	29

3.1 Forskningsdesign	29
3.1.1 Forskningstilnærming	29
3.1.2 Valg av metode	30
3.1.3 Hensikt med studien	30
3.1.4 Forskningsstrategi	31
3.1.5 Casestudie	32
3.2 Datainnsamling	33
3.2.1 Primærdata	33
3.2.2 Andre datakilder	35
3.2.3 Utvalg	35
3.3 Dataanalyse	37
3.3.1 Analysestrategi	37
3.3.2 Analyseteknikk	38
3.4 Evaluering av kvalitet	38
3.4.1 Pålitelighet	39
3.4.2 Troverdighet	40
3.4.3 Overførbarhet	41
3.4.4 Bekreftbarhet	41
3.5 Etske vurderinger	42
4 Kontekst	44
4.1 Om Offshore AS	44
4.2 Gruppering og dimensjoner	44
4.3 Organisasjonskart	46
4.4 Oppsummering	48
5 Funn og analyse	49
5.1 Forskningsmodell	49

5.2 Dobbeltrøller	50
5.2.1 Regionsnivå	51
5.2.2 Prosjektnivå	52
5.2.3 Oppsummering 1	53
5.3 Samordning på regionsnivå	53
5.3.1 Strategi og overordnet målsetning	54
5.3.2 Konflikt og konflikthåndtering	55
5.3.4 Beslutningstaking	56
5.3.5 Konkurranseskultur mellom de nasjonale kontorene	57
5.3.6 Oppsummering 2	59
5.4 Prosjektnivå	59
5.4.1 Beslutningstaking	60
5.4.2 Autonome enheter	61
5.4.3 Tilbudsbudsjett vs. prosjektbudsjett	63
5.4.4 Erfaringsoverføring	65
5.4.5 Oppsummering 3	68
5.5 Ressursallokering på prosjektnivå	68
5.5.1 Reallokering	69
5.5.2 Oppsummering 4	71
5.6 Oppsummering av funn	72
6 Diskusjon	74
6.1 Sentrale utfordringer	74
6.2 Utfordringer ved bruk av dobbeltrøller	75
6.3 Utfordringer knyttet til den vertikale samordningen	77
6.3.1 Formell myndighet for å motvirke beslutningsvegring	77
6.3.2 Prosedyre og regler for konflikthåndtering	78

6.3.3 Rutiner og retningslinjer for erfaringsoverføring	79
6.3.4 Felles måleparameter for å redusere suboptimalisering	80
6.4 Utfordringer knyttet til den horisontale samordningen	81
6.4.1 Stilling med samordningsansvar	82
6.4.2 Samarbeidsprosjekt for mellomledere	83
6.4.3 Forutsetninger for matriseorganisering	84
6.5 Aktuelle samordningsmekanismer for Offshore AS	86
7 Konklusjon	87
7.1 Svar på problemstilling	87
7.2 Implikasjoner for forskning	89
7.3 Implikasjoner for Offshore AS	90
7.4 Begrensninger ved studien	91
Litteraturliste	93
Vedlegg A – Intervjuguide regionsledere	96
Vedlegg B – Intervjuguide prosjektledere	100
Vedlegg C – Informasjonsskriv	104
Vedlegg D – Samtykkeerklæring	105

Figurliste

Figur 1.1: Forskningsmodell.	10
Figur 4.1: Overordnet struktur Offshore AS	45
Figur 4.2: Organisasjonskart Offshore AS.	47
Figur 5.1: Forskningsmodell.	49

Tabelliste

Tabell 2.1: Muligheter ved utforming av struktur.	19
Tabell 2.2: RAVCI-verktøy for klargjøring av roller, ansvar og myndighet.	24
Tabell 2.3: Oppsummering av teoretisk rammeverk.	28
Tabell 3.1: Oversikt intervjuobjekter.	36
Tabell 5.1: Dobbeltrøller.	50
Tabell 6.1: Aktuelle samordningsmekanismer for Offshore AS.	86
Tabell 7.1: utfordringer knyttet til den flerdimensjonale strukturen til Offshore AS.	87

1 Innledning

1.1 Bakgrunn for studien

Fagfeltet som omfatter flerdimensjonale organisasjoner er i bevegelse under programmet Future-Oriented Corporate Solution (FOCUS) til Samfunns- og Næringslivsforskning (SNF) ved Norges Handelshøyskole (NHH). Flerdimensjonale organisasjoner er en samlebetegnelse for organisasjoner med to eller flere prinsipper som ligger til grunn for gruppering, som for eksempel funksjon, tid, produkt (prosjekt), kunder, sted (geografi) og prosess (Nesheim, 2017).

Det er stadig mer vanlig å organisere arbeid i prosjekter, og mange større prosjektbaserte organisasjoner er basert på en underliggende matrisestruktur i den hensikt å realisere potensielle gevinster som bred spesialisering, fleksibilitet og integrasjon (Kates & Galbraith, 2007; Jacobsen & Thorsvik, 2013; Nesheim, 2017). Flerdimensjonale organisasjoner og matrise er imidlertid en kompleks form for organisering som stiller høye krav til samordning, altså hvordan ulike nivåer, enheter og roller skal koordineres (Bolman & Deal, 2018). Denne kompleksiteten vil forsterkes ytterligere av en multinasjonal organisering (Daft, Murphy, & Willmott, 2014).

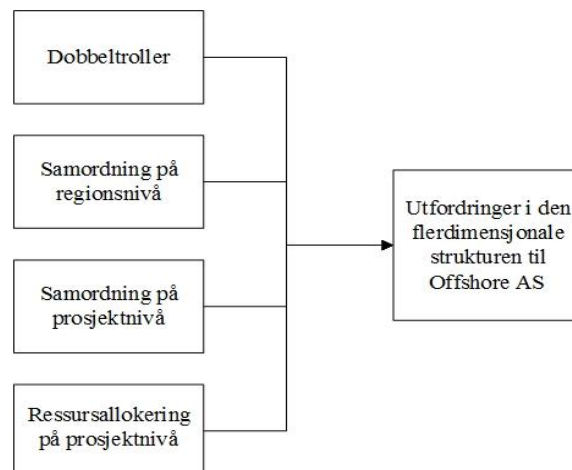
I løpet av de siste tretti årene er norsk næringsliv i økende grad blitt mer internasjonalisert og FOCUS-forskningen ser nærmere på hva som driver nye former for multinasjonale organisasjonsløsninger og hvordan man kan få komplekse strukturer til å fungere (Nesheim, 2017). En multinasjonal og prosjektbasert organisasjon, med en underliggende matrisestruktur, vil typisk være gruppert etter dimensjonene funksjon, prosjekt og geografi. Samordning mellom disse dimensjonene er den primære utfordringen for denne type virksomhet (Kates & Galbraith, 2007). For en flerdimensjonal organisasjon gruppert etter dimensjonene funksjon, prosjekt og geografi kan potensielle utfordringer knyttes til *utforming av strategi og mål, klarhet i roller, ansvar og myndighetsutøvelse, konflikter, erfaringsoverføring og ressursallokering* (Davis & Lawrence, 1978; Sy & D'Annunzio, 2005; Karlsen, 2017; Kates & Galbraith, 2007).

1.2 Problemstilling og forskningsmodell

I denne oppgaven ønsker vi å undersøke utfordringer som oppstår i en multinasjonal og prosjektbasert organisasjon, med en klar faseinndeling av prosjektene og ulike innslag av matrise. En slik organisasjon vil ha to eller flere prinsipper som ligger til grunn for gruppering på ulike hierarkiske nivå. På bakgrunn av dette har vi formulert følgende problemstilling.

Hvilke utfordringer oppstår knyttet til strukturen i en flerdimensjonal organisasjon som er multinasjonal og prosjektbasert?

For å svare på problemstillingen har vi foretatt en kvalitativ undersøkelse i en casebedrift som går under navnet Offshore AS. Både problemstilling og forskningsmodell, med tilhørende forskningsdelspørsmål, er derfor knyttet opp mot Offshore AS sin kontekst. Offshore AS har 239 faste ansatte fordelt på to større nasjonale kontor i to ulike land i Europa. Basisdelen består av funksjoner og fagavdelinger som er felles for hele organisasjonen, mens prosjektdelen er bygd opp selvstendig i de nasjonale kontorene. De nasjonale kontorene er altså organisert som to linjeorganisasjoner basert på geografi og organiserer prosjektdelen i fire faser: *konkurranse, utførelse, kontroll og støtte*. Denne studien vil undersøke forhold knyttet til fasene *konkurranse* og *utførelse* på to hierarkiske nivå: prosjektnivå på de nasjonale kontorene og et felles regionsnivå. På regionsnivå har Offshore AS utstrakt bruk av dobbeltroller, noe som anses som et sentralt forhold i bedriften. Under studien befinner Offshore AS seg i en mindre omorganisering og organisasjonskartet er ikke endelig avklart. De planlagte endringene vil imidlertid ikke endre den fysiske oppbyggingen av strukturen. På bakgrunn av eksisterende litteratur og konteksten i Offshore AS presenterer vi følgende forskningsmodell.



Figur 1.1: Forskningsmodell.

For å danne et grunnlag for å besvare vår problemstilling og oppnå innsikt i konkrete utfordringer som oppstår i den flerdimensjonale strukturen til Offshore AS har vi formulert følgende forskningsdelspørsmål:

- 1) *Hvilke utfordringer oppstår som en følge av dobbeltroller i Offshore AS?*
- 2) *Hvilke utfordringer for samordning oppstår på regionsnivå i Offshore AS?*
- 3) *Hvilke utfordringer for samordning oppstår på prosjektnivå i Offshore AS?*
- 4) *Hvilke utfordringer opplever prosjektlederne knyttet til allokering av fagressurser i Offshore AS?*

1.3 Metode og data

Studien er som nevnt av en kvalitativ art med casestudie som forskningsstrategi. Problemstillingens hensikt er eksplorerende og vi har hatt en deduktiv tilnærming i oppbyggingen av studien og en induktiv tilnærming til analysen. På bakgrunn av eksisterende litteratur og kontekst har vi valgt å avgrense oss til å se på utfordringer knyttet til forholdene *dobbeltroller*, *samordning* og *ressursallokering* med tilknytning til fasene *konkurranse* og *utførelse*. Utfordringer med dobbeltroller analyseres både på prosjekt- og regionsnivå og utfordringer med samordning analyseres hver for seg på de to nivåene. Utfordringer med ressursallokering analyseres kun på prosjektnivå, da det ikke er relevant på regionsnivå.

Basert på opplysninger fra toppledelsen i Offshore AS er det knyttet til fasene konkurranse og utførelse det oppstår flest utfordringer i organisasjonen, noe som taler for at et datamateriale herfra er godt egnet til å besvare vår problemstilling. Studien er derfor avgrenset til å omfatte mellomledere, nøkkelpersonell og regionsledere med direkte tilknytning til disse to fasene. Basert på dette har vi gjennomført 14 semi-strukturerte individ-intervjuer, med en jevn fordeling mellom de to nasjonale kontorene. Dette innebærer at vi har intervjuet samtlige ledere på regionsnivå, som er direkte tilknyttet konkurranse- og utførelsesfasen, og over halvparten av personer som fyller stillinger som mellomledere og nøkkelpersonell på prosjektnivå. Alle intervjuene er gjennomført ansikt-til-ansikt ved de to nasjonale kontorene.

1.4 Studiens oppbygging

I kapittel 2 skal vi gjennomgå eksisterende litteratur som er relevant for oppgavens problemstilling. I kapittel 3 skal vi redegjøre for de metodiske valgene vi har tatt for å svare på problemstillingen. For å sette det kontekstuelle utgangspunktet for studien vil vi i kapittel 4 gi en kort og sammenfattet beskrivelse av Offshore AS. Som en følge av at vår forskningsmodell baserer seg både på eksisterende litteratur og konteksten i Offshore AS, vil denne først utdypes i starten av kapittel 5. Formålet med kapittel 5 er videre å presentere og analysere funn fra vår datainnsamling, som danner grunnlaget for å besvare vår problemstilling. I kapittel 6 skal vi drøfte våre mest sentrale funn i en helhetlig kontekstuell sammenheng og knytte disse opp mot eksisterende litteratur. I lys av dette skal vi drøfte hvordan utfordringene kan håndteres og presentere aktuelle og konkrete samordningsmekanismer for Offshore AS. Avslutningsvis vil vi i kapittel 7 legge frem en konklusjon på vår problemstilling og angi implikasjoner for videre forskning og for Offshore AS. 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 Teoretisk rammeverk

I denne delen av oppgaven skal vi gjennomgå eksisterende litteratur og teori som er relevant for oppgavens problemstilling. Dette inkluderer litteratur og teori som omfatter det strukturelle perspektivet på organisasjoner, samordningsmekanismer samt kjennetegn på og utfordringer for flerdimensjonale organisasjoner som er multinasjonale og prosjektbaserte.

2.1 Det strukturelle perspektivet

Bolman & Deal (2018) peker på at det blir ofte tatt for gitt at strukturer med stor valg- og bevegelsesfrihet er å foretrekke blant arbeidstakere og ledere. De viser imidlertid til flere studier som peker imidlertid på det motsatte, at en stram og formell struktur både øker arbeidsmoral og produktivitet. En for stram struktur kan imidlertid hemme fleksibiliteten og få folk til å bruke tid på å prøve å utmanøvrere systemet (Bolman & Deal, 2018).

Med organisasjonsstruktur menes summen av strukturelle dimensjoner eller variabler som utgjør den formelle oppbyggingen av virksomheten (Nesheim, 2015). Struktur utgjør arkitekturen for oppnåelse av strategiske mål og er et grunnriss for mønsteret av forventninger og samhandling mellom interne deltakere og eksterne interessenter (Bolman & Deal, 2018). Strukturelle variabler kan inndeles etter; *antall hierarkiske nivåer, sentralisering vs desentralisering og gruppering av enheter* (Mintzberg, 1979; Jacobsen & Thorsvik 2013; Nesheim, 2015).

2.1.1 Antall hierarkiske nivå

Nesheim (2015) skriver at antall hierarkiske nivå er en strukturvariabel som danner grunnlag for oppbyggingen av en organisasjon. Virksomheter vil i sin natur være hierarkiske ved at de består av ledere og medarbeidere på flere ulike nivåer. Dette over- og underordningsforholdet mellom ledere og medarbeidere blir omtalt som den hierarkiske linjen i organisasjonen. En kommandolinje med et hierarki av ledelsesnivåer hvor hvert nivå har en legitim makt til å forme og styre atferden til enkeltindivider på lavere nivå. Antall hierarkiske nivåer er ikke et bestemt tall og vil være basert på virksomhetens størrelse og kompleksitet (Nesheim, 2015).

2.1.2 Sentralisering og desentralisering

Sentralisering og desentralisering omhandler i hovedsak beslutningsmyndighet (Nesheim, 2015). I en sentralisert struktur ligger beslutningsmyndigheten utenfor den opererende enheten, ofte på et høyere hierarkisk nivå, mens i en desentralisert struktur ligger beslutningsmyndigheten innenfor den opererende enheten på et lavere hierarkisk nivå (Nesheim, 2015; Kates & Galbraith, 2007). Ifølge Jacobsen og Thorsvik (2013) er det ulike fordeler knyttet til de to tilnærmingene for beslutningsmyndighet. Sentralisering vil ha fordeler ved at det innebærer klare styringssignaler fra ledelsen, at ansvar er klart definert, en ensartet praksis ved at alle beslutninger tas sentralt og forutsigbarhet ved at man vet hvordan sentralnivået vil opptre. Desentralisering derimot vil ha fordeler ved at det fremmer tilpasning til lokale forhold, fleksibilitet ved at det åpner for variasjon i handlingsmåter, motivasjon ved økt ansvar og hurtighet ved at det ikke er behov for koordinering og godkjenning fra høyere nivå. Den enkeltes oppfatning av hvilken tilnærming som er strategisk mest hensiktsmessig vil avgjøres av hvor den enkelte leder eller medarbeider befinner seg i organisasjonen (Kates & Galbraith, 2007).

2.1.3 Gruppering av enheter

Den siste, og mest sentrale strukturvariabelen for denne studien, omfatter hvordan arbeidet skal fordeles gjennom gruppering av arbeidsenheter, eller *differensiering* (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Valg av gruppering avspeiler organisatoriske prioriteringer og vil følgelig påvirke organisasjonenes atferd (Nesheim, 2015). Mintzberg (1979) viser til seks grunnleggende alternativer for gruppering av arbeidsenheter; (1) funksjon; gruppering basert på kunnskap eller ferdigheter (2) tid; gruppering innrettet etter arbeidstid, eksempelvis skift, (3) produkt (prosjekt); gruppering organisert etter hva de produserer, (4) kunde; gruppering organisert etter spesifikke kunder, (5) sted; gruppering etter geografi, (6) prosess; gruppering ut fra plassering i arbeidsflyt. Worren (2012, referert i Nesheim 2017) argumenterer for at gruppering av aktiviteter bør baseres på prinsippet om at elementer med stor innbyrdes avhengighet samles i samme enhet, mens elementer med liten avhengighet legges i sideordnede enheter. Jacobsen & Thorsvik (2013) trekker frem to hovedprinsipper for gruppering; funksjonsbasert gruppering og markedsbasert gruppering. En funksjonsbasert gruppering er basert på Mintzberg sitt prinsipp om funksjon og innebærer at likeartede oppgaver og den kunnskapen som trengs til

oppgaveløsningen, samles i samme organisatorisk enhet. Dette innebærer at man har egne avdelinger for eksempelvis innkjøp, markedsføring og produksjon. Fordelene ved en funksjonsbasert inndeling er at man legger til rette for maksimal spesialisering, unngår dobbeltarbeid og kan høste stordriftsfordeler som kan være kostnadsbesparende (Jacobsen & Thorsvik, 2013).

En markedsbasert inndeling er basert på Mintzberg sine prinsipper om kunde, produkt (prosjekt) eller geografi, og innebærer at man samler oppgaver forbundet med et produkt eller et virksomhetsområde som er avgrenset ved kundekjennetegn eller geografi. Hver enhet eller avdeling vil da inneholde alle funksjoner som er nødvendige for å betjene et markedssegment eller en kundegruppe. Fordelene med en markedsbasert inndeling er større nærhet og sterkere fokus på markedet og mer helhetlig produkt- eller kundetenkning. Ulempene ved en markedsbasert inndeling er det samme som fordelene ved en funksjonsbasert inndeling, og tilsvarende er ulempene ved en funksjonsbasert inndeling det samme som fordelene ved en markedsbasert inndeling. Det er imidlertid viktig å påpeke at organisasjoner kan velge ulike grupperingsprinsipper på ulike hierarkiske nivå (Jacobsen & Thorsvik, 2013).

2.1.4 Samordningsmekanismer

De tre ovennevnte strukturvariablene krever en rekke samordningsmekanismer, for å bidra til samordning og styring mellom de ulike elementene og delene i virksomheten, slik at de ansatte bidrar til å løse organisasjonens oppgaver og realisere dens målsetninger (Nesheim, 2015). Samordning, eller *integrasjon*, betegnes som hvordan ulike nivå, enheter og roller skal koordineres etter at ansvar er fordelt (Bolman & Deal, 2018). Integrasjon defineres som “*the quality of the state of collaboration that exists among departments that are required to achieve unity of effort by demands of the environment*” (Lawrence & Lorsch, 1967, 11).

Bolman & Deal (2018) påpeker at vellykkede organisasjoner bruker mange ulike metoder for å samordne innsats mellom enkeltindivider og enheter, og knytter enkeltstående initiativ sammen slik at de samsvarer med hele systemets mål. Ut ifra *det strukturelle perspektivet* kan dette i hovedsak gjøres på to måter; gjennom virkemidler for *vertikal samordning* og virkemidler for *horisontal samordning* (Bolman & Deal, 2018). Det strukturelle perspektivet på organisasjoner anser den grunnleggende lederutfordringen til å være å forme strukturen etter oppgaver,

teknologi og omgivelser. Kritikkk av denne fortolkningsrammen kommer fra tilhengere av det *humanistiske perspektivet* som mener nøkkelen til effektivitet er å skreddersy organisasjonen til dens medlemmer (Bolman & Deal, 2018). For å møte kritikken fra det humanistiske perspektivet kan man ifølge Jacobsen & Thorsvik (2018) anvende et *kulturelt perspektiv* på organisasjoner. Et kulturelt perspektiv kan utfylle det strukturelle ved å bringe oss tettere inn på hvordan organisasjoner egentlig fungerer, fordi man ser nærmere på hvordan mennesker kan utvikle felles mønster av meninger og holdninger som gir seg utslag i bestemte måter å handle på.

Organisasjonsstruktur grupperer ansatte i organisasjonen omkring spesialiserte oppgaver som skiller ulike sosiale grupper fra hverandre (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Organisasjonsstrukturen er derfor langt på vei bestemmende for hvilke sosiale mønstre for kommunikasjon som dannes mellom medlemmene. Fordi kultur utvikles gjennom samhandling, og samhandlingen er sterkest innenfor formelle organisasjonsenheter, er den formelle strukturen en viktig årsak til at subkulturer dannes. Innenfor en og samme organisasjon kan man derfor finne store kulturforskjeller mellom ulike kontorer og avdelinger og mellom ulike hierarkiske nivåer (Jacobsen & Thorsvik, 2013).

Vi skal i det følgende gå inn på virkemidler for vertikal og horisontal samordning etter det strukturelle perspektivet, men tar med oss det kulturelle perspektivet på subkulturer inn i analysen og drøftingen for å se på utfordringene som oppstår i et helhetlig perspektiv.

2.1.5 Vertikal samordning

Vertikal samordning er samordningsmekanismer mellom ulike forvaltningsnivåer, for eksempel mellom regionalt og lokalt nivå (Fimreite & Lægred, 2008) og innebærer at høyere nivåer koordinerer og kontrollerer arbeidet til underordnede gjennom virkemidler som formell myndighet, regelstyring og ved bruk av planleggings- og kontrollsystemer (Jacobsen & Thorsvik, 2013; Bolman & Deal, 2018).

Utnevnelse av ledere og mellomledere med *formell myndighet* og autoritet er den mest utbredte og grunnleggende måten å samordne innsatsen til enkeltindivider, grupper og avdelinger på lavere nivå (Bolman & Deal, 2018). Ledelsen har som nøkkeloppgave å utarbeide overordnede

målsetninger for virksomheten (Kates & Galbraith, 2007), mens mellomledere på ulike hierarkiske nivåer har som oppgave å sørge for at virksomhetens mål nås gjennom myndighet til å ta beslutninger, løse konflikter og oppdøkkende problemer, vurdere prestasjoner og resultater, og fordele belønning og sanksjoner (Bolman & Deal, 2018). Forutsetning for å lykkes med den hierarkiske linjen i organisasjoner er at den enkeltes myndighet både er godtatt av underordnede og formelt autorisert av overordnede (Bolman & Deal, 2018).

Regelstyring, herunder regler, retningslinjer, rutiner og prosedyrer, reduserer risikoen for at konkrete problemer håndteres ut ifra personlige innfall, politiske pressfaktorer, eller geografisk plassering ved at det foreligger konkrete retningslinjer som styrer arbeidsforholdene og spesifiserte standardprosedyrer for oppgaveløsning (Jacobsen & Thorsvik, 2013; Bolman & Deal, 2018). Regelstyring reduserer behovet for koordinering og godkjenning mellom de ulike hierarkiske nivåene (Daft et al., 2014) og bidrar således til forutsigbarhet (Nesheim, 2015).

Planleggings- og kontrollsystemer er betegnelsen på systemer som genererer informasjon som flyter opp og ned i organisasjonshierarkiet, som omhandler organisasjonens ytelser og resultater. Implementering av gode og effektive systemer for planlegging og kontroll gjør det lettere for ledelsen å reagere umiddelbart ved behov for endring (Bolman & Deal, 2018). Fordelen ved denne samordningsmekanismen er at den lar seg forene med desentralisering av beslutningsmyndighet hvor man gir medarbeiderne frihet til selv å bestemme hvordan oppgaver skal løses (Jacobsen & Thorsvik, 2013).

2.1.6 Horisontal samordning

Horisontal samordning innebærer å få de ansatte på samme nivå til å samarbeide med hverandre for at organisasjonen skal være i stand til å nå sine mål. Horisontal samordning er gjerne mindre formalisert og mer fleksibelt enn autoritetsbaserte systemer og regler. Dette innebærer formelle og uformelle møter, stillinger med samordningsansvar, arbeids- og prosjektgrupper, matrisestrukturer og nettverksorganisasjoner (Bolman & Deal 2018; Jacobsen & Thorsvik, 2013).

Alle organisasjoner har regelmessige *møter* og i enkle og stabile organisasjoner står formelle møter for mye av den horisontale samordningen. I hektiske miljøer med høyt tempo er mer

spontane og uformelle kontakter og samtaler også vesentlig, fordi det bidrar til å “holde ting sammen” (Bolman og Deal, 2018).

Implementering av *stillinger med samordningsansvar* er et virkemiddel for å bidra til bedre samordning på tvers i organisasjonen. Personell som er tildelt denne rollen vil ha som oppgave å fungere som en brobygger mellom de ulike grupperingene og spesifikke fagfeltene i organisasjonen, for å bidra til mer samkjørte enheter (Bolman & Deal, 2018). Jacobsen og Thorsvik (2013) kaller dette for *integrator-posisjoner*. *Arbeids- og prosjektgrupper* er et annet virkemiddel som kan tas i bruk når nye problemer eller nye muligheter krever at flere spesialområder eller funksjoner samarbeider. Dette innebærer formelle grupper eller team sammensatt av personer fra ulike avdelinger (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Vertikal samordning har i de senere årene blitt supplert og ofte erstattet av horisontale forbindelser. Gjennom voldsom vekst i datateknologi fra 1980-tallet har det blitt utviklet digitale *nettverk* som har blitt benyttet både internt i organisasjoner og eksternt mellom organisasjoner (Bolman & Deal, 2018).

Matrisestruktur et annet eksempel på et virkemiddel som kan benyttes for horisontal samordning. En matriseorganisasjon er basert på to ulike prinsipper for gruppering, hvor det på noen hierarkiske nivå innebærer delt autoritet som medfører at man forholder seg til to overordnede (Mintzberg 1979; Worren, 2012, referert i Nesheim 2017). I matriser prioriteres fleksibilitet og synergieffekter til fordel for autonomi og oversiktlige rapporteringsforhold (Nesheim, 2017). I motsetning til tradisjonelt hierarki hvor det kun er en kommandolinje muliggjør matriseorganisering en tettere integrasjon mellom vertikale og horisontale aspekter i organisasjonen (Daft et al., 2014).

Uavhengig av organisasjonsform så er alle organisasjoner avhengig av både vertikal og horisontal samordning og de ulike formene for samordning kan være substitutter for hverandre. For eksempel kan utstrakt bruk av regler og retningslinjer minske behovet for horisontale virkemidler og gjensidig tilpasning (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Den optimale balansen avhenger av de problemene hver enkelt organisasjon står overfor. Tabell 2.1 på neste side gir en oversikt over mulighetene ved valg av struktur.

Tabell 2.1: Muligheter ved utforming av struktur (Bolman & Deal, 2018, 92).

Arbeidsdeling: Prinsipp for gruppering	
	Funksjon Tid Produkt (prosjekt) Kunde Sted (geografi) Prosess
Samordning: Alternativer for integrasjon	
Vertikalt	Formell myndighet Regelstyring Planleggings- og kontrollsystemer
Horisontalt	Møter Stillinger med samordningsansvar Arbeids- og prosjektgrupper Nettverk Matrise

2.2 Flerdimensjonale organisasjoner

Flerdimensjonale organisasjoner er en samlebetegnelse på organisasjoner som har to eller flere prinsipper til grunn for gruppering (Nesheim, 2017) som for eksempel en matriseorganisasjon som nevnt over. I en flerdimensjonal struktur forsøker man å balansere fordelene det gir å samle likeartede oppgaver som produksjon og markedsføring i særskilte enheter mot fordelene som er knyttet til å markedsorientere organisasjonen ved å etablere særskilte enheter for å betjene ulike produkter og markedssegmenter (Jacobsen & Thorsvik, 2013). I en flerdimensjonal struktur er det stor variasjon når det gjelder aktuelle prinsipper for gruppering, hierarkiske nivå og former for rapportering. Ulike prinsipper for gruppering kan også være kombinert på ulike hierarkiske nivå. For eksempel vil en multinasjonal og prosjektbasert organisasjon, som er inndelt etter prinsippene geografi og funksjon på et overordnet nivå, gjerne være inndelt etter prosjekt og fag (underavdeling av funksjon) på et lavere nivå.

Basert på Mintzberg (1979) og Worren (2012, referert i Nesheim 2017) kan flerdimensjonale organisasjoner også kjennetegnes av at det er *avhengighet mellom enhetene, dobbel tilhørighet* og behov for *et sett med lederroller, arenaer og møteorganer* (Nesheim, 2017).

Alle enhetene i bedriften jobber for å støtte bedriftens kjerneoppgaver som gjør at det er *avhengighet* mellom de ulike enhetene. En funksjon i en bedrift vil eksempelvis avgi ressurser eller kompetanse til prosjekt, og prosjekt vil være helt avhengig av å få tildelt ressurser fra linjen for å kunne levere. Den flerdimensjonale strukturen gjør at ansatte ofte har en *dobbelt tilhørighet*. For eksempel kan en ansatt inneha primær-tilhørighet i sin fagavdeling, men til daglig jobbe i et program eller på et prosjekt. Den doble tilhørigheten gjør også at den ansatte må forholde seg til to ledere og fører ofte til dobbelrapportering. For å ivareta ansvar og myndighet mellom de ulike dimensjonene er det behov for et *sett med lederroller, arenaer og møteorganer*. Avhengig av hvordan organiseringen er utformet vil det være behov for å ha mekanismer som ivaretar samordning og konflikter (Nesheim, 2017).

De viktigste fordelene med flerdimensjonale organisasjoner er at organisasjonen får mulighet for spesialisering i dybden både omkring funksjoner og produkter eller markeder, samtidig som

organisasjonsformen legger til rette for integrasjon og fleksibilitet (Kates & Galbraith, 2007; Jacobsen & Thorsvik 2013; Nesheim 2017).

2.2.1 Multinasjonale virksomheter

Multinasjonale virksomheter er virksomheter som strekker seg over landegrensene (Kates & Galbraith, 2007). Når det nasjonale markedet er mettet er det et attraktivt alternativ å ekspandere til nye markeder utenfor egen landegrense for å sikre vekst. Ekspansjon til nye markeder kan gjøres gjennom ulike strategier. En strategi er å ekspandere ved å sette opp egne operasjonsheter i andre land, hvor integrasjon gjøres gjennom delte funksjoner. På denne måten kan virksomheter utnytte konkurransefortrinnet som er opparbeidet i hjemlandet i tillegg til å tilpasse operasjonsmønsteret til lokale forhold (Kates & Galbraith, 2007).

2.2.2 Prosjektbasert organisasjon

Et prosjekt kan defineres som *“et tiltak som har karakter av et engangsforetak med et gitt mål og avgrenset omfang, og som gjennomføres innenfor en tids- og kostnadsramme”* (Rolstadås, 2011, referert i Karlsen, 2017, 18). Karlsen (2017) skriver at prosjekter kan variere i størrelse og kompleksitet, men kjennetegnes av følgende fem karakteristika; entydig målsetning, begrenset ressurstilgang, engangsforetak, bestemt start- og sluttdato og tverrfaglig arbeid. Dette står i motsetning til vanlige rutineoppgaver, som er gjentagende og uten en tidshorison. Et prosjekt har normalt en livssyklus bestående av fire faser; oppstartsfase, planleggingsfase, gjennomføringsfase og avslutningsfase. Ressurspådraget i prosjektets livssyklus vil kunne ses som en omvendt badekarskurve hvor ressurspådraget er lavt i første og siste fase og høyt i gjennomføringsfasen (Karlsen, 2017).

Ifølge Hobday (2000), er en prosjektbasert organisasjon en organisasjonsform hvor det er prosjektene som er den fremste enheten for produksjonsorganisering. Denne formen for organisering benyttes av virksomheter hvor prosjektene er styrende for koordineringen og integrasjonen av alle funksjoner i virksomheten. I disse tilfellene vil prosjektene generere inntekter, og samtidig bære det meste av kostnadene (Arvidsson, 2009). Ifølge Nesheim (2017) kan prosjektbaserte organisasjoner være basert på en underliggende matrisestruktur, og kalles da en prosjektbasert matrise. Prosjektmatrisen eller P-formen, har to eller flere hierarkiske

nivåer og er inndelt etter funksjon og prosjekt som prinsipper for gruppering, hvor det er en tilnærmet balanse mellom de to sidene i matrisen (Nesheim, 2017).

Organisasjonsstrukturen til en prosjektbasert matrise kjennetegnes ved at ressurs- og oppgaveansvaret er fordelt mellom linjeleder i basisdelen og prosjektleder i prosjektdelen. Linjeleder innehar ressursansvaret som inkluderer bemanning, medarbeideroppfølging og kompetanseutvikling. Prosjektleder har oppgaveansvaret og er ansvarlig for organisering og ledelse av arbeidet, i tillegg til ansvaret for det ferdige arbeidet (Nesheim, 2017). Prosjektene henter ut nødvendige ressurser til prosjektgjennomføring gjennom et felles ledelses- og kontrollsystem (Engwall & Jerbrant, 2003). En prosjektbasert matrise legger til rette for en effektiv flyt av ressurser, hvor den enkelte prosjektmedarbeideren både kan bidra til utvikling av sitt fagmiljø i linjen og benyttes i prosjektgjennomføringen (Kolltveit, Lereim & Reve, 2009).

2.3 utfordringer i en multinasjonal og prosjektbasert organisasjon

En multinasjonal og prosjektbasert organisasjon har tre sentrale dimensjoner: funksjon, prosjekt og geografi, med tilhørende samordningsutfordringer knyttet til de ulike dimensjonene (Nesheim, 2017). Ifølge Kates and Galbraith (2007) er samordning mellom disse dimensjonene den primære utfordringen for denne type virksomhet. Daft et al. (2014) trekker frem *kompleksitet og differensiering* samt *integrasjon* som to hovedområder hvor multinasjonale organisasjoner utfordres spesielt - dette til tross for at integrasjon anses som en potensiell gevinst ved en flerdimensjonal organisasjonsstruktur. Selv i et større nasjonalt selskap vil det være en høy grad av differensiering mellom avdelinger og man vil finne store variasjoner i den enkelte ansattes holdninger, mål og orientering i organisasjonen. Dette innebærer at for selskap som kun opererer nasjonalt vil det være krevende nok å allokere tilstrekkelig med tid og ressurser for å sikre koordinasjon og samarbeid internt. I et multinasjonalt selskap øker kompleksiteten ved at enhetene i tillegg er berørt av geografisk distanse, tidsforskjeller, ulikt språk og kulturforskjeller. Denne eksterne kompleksiteten knyttet til omgivelsene som multinasjonale selskap opererer i vil også gjenspeile seg i en økt intern kompleksitet.

2.3.1 Strategi og mål

Ifølge Gottlieb (2007) er en *felles strategi og målsetning* og en *definert overordnet global visjon* avgjørende for å lykkes med en multinasjonal organisering med innslag av matrise. Klare formålsdefinisjoner og visjoner skaper felles verdier, gir retning, skjerper organisasjonens fokus og kan bidra til å prioritere ressurser riktig (Jacobsen & Thorsvik, 2013). For at en organisasjon skal fungere, må alle ha et ønske om å samarbeide, det vil si å dele organisasjonens mål (Eriksson-Zetterquist, Kalling, Styhre & Woll, 2014).

I 2005 publiserte Sy og D'Annunzio en studie av matriseorganisasjoner. Denne var basert på spørreundersøkelser, intervjuer og workshops med 194 topp- og mellomledere fra syv multinasjonale selskap i seks industrier. Sy og D'Annunzio (2005) identifiserte fem vanlige utfordringer i matriseorganisasjoner, sett spesielt fra et mellomlederperspektiv. *Motstridende og manglende målprosesser* var en av hovedutfordringene de identifiserte. Klare overordnede målsetninger gir sterke signaler til hva den enkelte i organisasjonen skal fokusere på. I organisasjoner hvor strategi og mål er uklare, eksisterer det færre bindinger for beslutningstakeren, noe som gir mer valgfrihet (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Dette kan føre til at utfallet av beslutningene blir mer tilfeldig og mindre forutsigbare. Konsekvensen kan videre være at det forekommer målforskyvning som fører til *suboptimalisering*, hvor man mister det overordnede målet av synet og hver enkelt avdeling eller medarbeider satser på egne delmål (Jacobsen & Thorsvik, 2013).

2.3.2 Roller, ansvar og myndighetsutøvelse

I en flerdimensjonal organisasjon må man forvente at rolle- og ansvarsfordelingen er noe mer uklar enn i en tradisjonell organisasjonsform (Kates & Galbraith, 2007). Det er imidlertid behov for en tydelig rolle- og ansvarsfordeling for ledere og ansatte som jobber innenfor de ulike dimensjonene. Jo mer kompleks rollestrukturen er, desto vanskeligere er det også å opprettholde en fokusert og tett sammenkoblet virksomhet (Bolman & Deal, 2018). En *uklar rolle- og ansvarsfordeling* og *tvetydig myndighetsutøvelse* var to av de fem hovedutfordringene Sy & D'Annunzio (2005) identifiserte i sin studie. Kjennetegn for en effektiv matriseorganisasjon er en klar rolle- og ansvarsfordeling, tydelige mandat og ansvarliggjøring for mål, samt faste kontaktpunkter for informasjon og godkjenninger (Sy & D'Annunzio, 2005).

I litteraturen fremmes beslutningsvegring som en sentral utfordring i flerdimensjonale organisasjoner (Davis & Lawrence, 1978; Kates & Galbraith, 2007). Davis og Lawrence (1978) peker på at beslutningsvegring blant annet kan tilskrives behovet for konstante avklaringer i alle ledd. De argumenterer imidlertid for at dette er knyttet til manglende beslutningsmyndighet og delegering, og ikke strukturen i seg selv. En flerdimensjonal organisasjon utfordres særlig på hvordan makt og beslutningsmyndighet skal fordeles mellom ledere for de ulike dimensjonene. Kates & Galbraith (2007) foreslår at organisasjoner kan innføre et komplett og avstemt ansvarskart for å håndtere utfordringer knyttet til roller, ansvar og myndighetsutøvelse. Dette er et enkelt, men virkningsfullt verktøy som ofte går under akronymet RAVCI:

Tabell 2.2: RAVCI-verktøy for klargjøring av roller, ansvar og myndighet (Kates & Galbraith, 2007, 123).

Responsible	Personen som faktisk tar beslutningen. Ansvarlig for at beslutningen blir gjennomført. Ansvaret kan deles.
Accountable	Personen som vil bli holdt ansvarlig for avgjørelsen. Dette er ikke nødvendigvis den som tar beslutningen, men den som setter rammene for beslutningen som tas med hensyn på tidsramme, forventninger, parameter og prosesser. Ideelt sett er det kun en "A" for hver beslutning.
Veto	Representerer en "skjult" veto fra roller som kan endre en beslutning dersom den ikke sammenfaller med regler og retningslinjer. Disse rollene finner man som regel i juridiske avdelinger eller sikkerhetsfunksjoner.
Consult	Personer som skal konsulteres før endelig beslutning gjennomføres. Deres ideer, bekymringer og forslag skal vurderes og tas i betraktning, men det er personen som tar beslutningen som avgjør om han/hun skal integrere disse i den endelige beslutningen.
Inform	Personer som må informeres etter en beslutning er tatt.

2.3.3 Konflikter

Konflikter kan defineres som uoverensstemmelser mellom *interesser, ideer, retninger eller følelser* (Karlsen, 2017). I en flerdimensjonal organisasjon er konflikter og maktkamper uunngåelig som en følge av den gjensidige avhengigheten (Davis & Lawrence, 1978). Den gjensidige avhengigheten medfører at konflikter kan oppstå som følge av delt autoritet og ansvar mellom lederne (Barker et al., 1977, referert i Ford & Randolph, 1992) og motstridende

mål eller interesser (Bolman & Deal, 2018). Konflikter kan videre føre til beslutningsvegring og destruktive maktkamper (Kates & Galbraith, 2007).

Statiske personkonflikter kan blokkere fremgangen i arbeidet og oppta tid, mens interessekonflikter som håndteres kan utfordre status quo og stimulere til kreativitet og nytenkning (Bolman & Deal, 2018). Jacobsen og Thorsvik (2013) skiller mellom det de kaller funksjonell og dysfunksjonell konflikt. En funksjonell konflikt er per definisjon gunstig for organisasjonen, mens en dysfunksjonell konflikt er destruktiv og ødeleggende. Hvis ledere i en organisasjon opplever sterk konkurranse seg imellom og følgelig lar forhandling over ressurser eller prioriteter bli personlige, så kan de tette relasjoner i en flerdimensjonal organisasjon fort bli destruktive (Kates & Galbraith, 2007). Personlige konflikter mellom ledere kan hemme samarbeid og kommunikasjon på tvers av avdelinger, føre til tilbakeholdelse av ressurser og svekke tillit mellom ansatte i ulike avdelinger (Sy & D'Annunzio, 2005).

For at konflikt skal få betydning i positiv forstand er det viktig at ledelsen tydelig kommuniserer at det er rom for å tenke kritisk og at de aktivt fremmer eksempler på ønsket og konstruktiv atferd som bidrar til å forbedre virksomheten (Kates & Galbraith, 2007). For å håndtere konflikter kan ledere etablere regler for eskalering av konflikt, som beskriver hvilke konflikter som skal eskaleres til et høyere hierarkisk nivå. Videre kan tiltak som forenkler kommunikasjon, gjennom bruk av digitale verktøy og gode møtearenaer, bidra til å motvirke konflikter (Kates & Galbraith, 2007).

2.3.4 Erfaringsoverføring

I en prosjektbasert organisasjon er de ulike prosjektenhetene utformet for å sammen bidra til å løse organisasjonens kjerneoppgaver. For å kunne gjøre dette er prosjektenhetene avhengig av å dele kunnskap internt (Söderlund & Tell, 2012). Söderlund og Tell (2012) hevder at prosjekter i organisasjoner medfører en stor fordel med hensyn på evne til å integrere ulik spesifikk kunnskap og ekspertise i organisasjonen. Til tross for dette er læring og erfaringsoverføring i og mellom prosjekter et område som mange virksomheter ikke drar full nytte av (Schindler og Eppler 2003, referert i Karlsen 2017). Dette kan ses i sammenheng med at *silofokus hos medarbeidere* også er en av de fem hovedutfordringen Sy og D'Annunzio identifiserte i sin

studie. Silofokus innebærer at de ansatte viser lojalitet og tilhørighet til en spesifikk avdeling i organisasjon, og samhandler lite med andre (Sy og D'Annunzio, 2005).

Ifølge Schindler og Eppler (2003, referert i Karlsen, 2017) er andre årsaker til at virksomheter ikke klarer å dra full nytte av læring og erfaringsoverføring i og mellom prosjekter kan skyldes manglende ansvarsfordeling, manglende system og rutiner, tilbakeholdenhet, tidspress, feil fokus, maktbaser og manglende ressurser. Læring og erfaringsoverføring bør være en integrert prosess underveis i prosjektet, hvor man har systemer og rutiner for regelmessig evaluering og erfaringsoverføring. Videre oppstår gjerne mange av problemene som en følge av at man venter til slutten av et prosjekt før man tenker på læring og erfaringsoverføring (Schindler og Eppler 2003, referert i Karlsen, 2017).

Ifølge Jensen & Szulanski (2004, referert i Eriksson-Zetterquist et al., 2014) er det tre faktorer som påvirker overføringen av intern kunnskap; kognitive betingelser, organisatorisk kontekst og motivasjon. *Kognitive betingelser* innebærer at individet må ha både forstand og forståelse for å ta til seg ny kunnskap og evne til å overføre denne internt. *Organisatorisk kontekst* omhandler både system og kultur. Om overføring av kunnskap internt oppleves som vanskelig eller ikke får støtte av organisasjonen kan dette naturligvis bli utfordrende. *Motivasjon* er den tredje faktoren som påvirker den interne erfaringsoverføringen. Motivasjon kan dreie seg om at avsender ikke vil dele kunnskap man besitter, til tross for at mottakeren er intern. Mottaker kan være skeptisk fordi kunnskapen er uprøvd, man ikke stoler på avsenderen eller har dårlige erfaringer fra tidligere.

Bolman og Deal (2018) mener det er viktig at organisasjonen og ledelsen jobber for å få på plass incitament for å dele kunnskap internt. Videre peker de på at organisasjonen også bør overveie å utvikle en struktur som i mindre grad er autonom og desentralisert, slik at medarbeiderne skal bli mer motivert for å interagere.

2.3.5 Ressursallokering i en prosjektbasert matrise

Ressursallokering i en prosjektbasert matrise handler om ledelse av menneskelige ressurser, både individuelt og kollektivt, noe som krever både kontroll og samarbeid (Bratton & Gold, 2012). Samordning og deling av ressurser kan ses som kjerneprosessen i en prosjektorientert

bedrift, men kan også være en av de viktigste kildene til spenninger i en prosjektbasert matrise (Arvidsson, 2009). Engwall og Jerbrant (2003) har gjennom en komparativ casestudie kommet frem til flere utfordringer knyttet til ressursallokering i prosjektbaserte matriser hvor ressursene hentes ut fra en felles ressurspool. En av utfordringene er at det kan oppstå sterk konkurranse mellom prosjektene om å tilegne seg de riktige ressursene. Dette kan medføre kontinuerlige forhandlinger om få tilgang til navngitte medarbeidere til spesifikke prosjekter på bakgrunn av vedkommendes kunnskap eller erfaring. Konsekvensen av dette kan være at ledelsen må bruke unødvendig tid på problemløsning knyttet til allokering av ressurser på et lavere nivå.

En annen utfordring er knyttet til gjensidig avhengighet mellom prosjektene, ved at mange prosjekter vil være avhengig av tilgang på de samme menneskelige ressursene (Engwall & Jerbrant, 2003). Ulike karakteristikk ved hvert prosjekt kan medføre usikkerhet rundt tidsplanlegging og prosjektresultat (Hendriks, Voeten & Kroep, 1999). Avhengigheten mellom prosjekter kan derfor medføre at endringer eller forsinkelse på et prosjekt vil kunne gi negative ringvirkninger over på andre prosjekter ved at ressurser blir holdt igjen. Videre vil omprioritering og reallokering av ressurser være en utfordring for lederne i organisasjonen. Prioriteringen av prosjektene vil kunne endres underveis i prosjektgjennomføringen og det kan gi grunnlag for reallokering av ressurser. Dette vil kunne ha negative effekter på andre deler av prosjektporteføljen (Engwall & Jerbrant, 2003). Den siste utfordringen er knyttet til kortsiktig problemløsning. Dette kommer som følge av stadig oppdøkkende problemer i prosjektgjennomføring som fører til kortsiktig problemløsning for å hente seg inn for å unngå tap av tid og økte kostnader. Ved å stadig måtte bruke tid og energi på kortsiktig problemløsning vil dette vanskeliggjøre en langsiktig kompetanseutvikling og prosessforbedring som kan styrke prosjektporteføljen i sin helhet (Engwall & Jerbrant, 2003).

2.4 Oppsummering

Denne studien tar utgangspunkt i det strukturelle perspektivet på organisasjoner for å forstå hvilke utfordringer som kan oppstå i en flerdimensjonal organisasjon som er multinasjonal og prosjektbasert. Tabell 2.3 på neste side viser en oppsummering av det teoretiske rammeverket som er relevant for studiens problemstilling.

Tabell 2.3: Oppsummering av teoretisk rammeverk.

Teori	Oppsummering	Forfattere
Det strukturelle perspektivet	Summen av strukturelle variabler utgjør den formelle oppbyggingen av organisasjonsstruktur; Det er behov for både vertikal og horisontal samordning; Det strukturelle perspektivet kritiseres av det humanistiske perspektivet; Et kulturelt perspektiv på organisasjoner kan bidra til å forklare hvorfor subkulturer oppstår.	Bolmann & Deal (2018); Daft et al. (2014); Fimreite & Læg Reid (2008); Jacobsen & Torsvik (2013); Kates & Galbraith (2007); Lawrence & Lorsch (1967); Mintzberg (1979); Nesheim (2015); Nesheim (2017).
Flerdimensjonale organisasjoner	Sentrale kjennetegn på flerdimensjonale organisasjoner er; to eller flere inndelingsprinsipper, avhengighet mellom enhetene, dobbel tilhørighet og et sett med lederroller, arenaer og møteorganer. Multinasjonale organisasjoner er virksomheter som strekker seg over landegrenser. En prosjektbasert matrise har prosjekt som den fremste enhet for produksjonsorganisering, hvor ressurs- og oppgaveansvaret er fordelt mellom to dimensjoner og organiseringen legger til rette for en effektiv flyt av ressurser.	Arvidsson (2009); Bolmann & Deal (2018); Engwall & Jerbrant (2003); Gottlieb (2007); Hobday (2000); Karlsen (2017); Kates & Galbraith (2007); Kolltveit et al. (2009); Mintzberg (1979); Nesheim (2017);
Utfordringer i en multinasjonal og prosjektbasert organisasjon	Utfordringer for en multinasjonal og prosjektbasert organisasjon ligger primært i samordning mellom dimensjonene, herunder: kompleksitet og differensiering, integrasjon, strategi og mål, konflikter, uklarhet knyttet til roller, ansvar og myndighetsutøvelse; Erfaringsoverføring i en prosjektbasert organisasjon trekkes frem som en særlig utfordring; Ressursallokering i en prosjektbasert matrise kan medføre utfordringer knyttet til: sterk konkurranse om ressurser, avhengighet mellom prosjekter, omprioritering av prosjekter og kortsiktig problemløsning.	Arvidsson (2009); Bolman & Deal (2018); Daft et al. (2014); Davis & Lawrence (1978); Engwall & Jerbrant (2003); Eriksson-Zetterquist et al. (2014); Hendriks et al. (1999); Jacobsen & Thorsvik (2013); Karlsen (2017); Kates & Galbraith (2007); Kolltveit et al. (2009); Nesheim (2017); Sy & D'Annunzio (2005); Söderlund & Tell (2012).

3 Metode

I denne delen av oppgaven vil vi redegjøre for de metodiske valgene vi har tatt for å svare på problemstillingen. I det følgende vil vi beskrive oppgavens forskningsdesign og hvordan vi har gjennomført datainnsamling og dataanalyse. Til slutt vil vi gjennomgå oppgavens kvalitet og de etiske vurderingene vi har gjort underveis i studien.

3.1 Forskningsdesign

Forskningsdesign er, ifølge Saunders, Lewis og Thornhill (2016), den generelle planen studien og forteller hvordan problemstillingen skal belyses og besvares.

3.1.1 Forskningstilnærming

Forskningstilnærming omhandler hvordan vi forholder oss til allerede eksisterende teori innenfor emnet som skal undersøkes (Saunders et al., 2016). En *deduktiv* tilnærming vil si at man tar utgangspunkt i allerede eksisterende akademisk litteratur, for å så gå ut og undersøke om teorien stemmer. En *induktiv* tilnærming derimot, brukes gjerne for å studere et fenomen for å så å utvide eksisterende teori eller utvikle nye teorier basert på observasjoner (Saunders et al., 2016).

Saunders et al. (2016) argumenterer for at det både er mulig og fordelaktig å kombinere en deduktiv og induktiv tilnærming. For å sette rammene for studien har vi tatt utgangspunkt i eksisterende akademisk litteratur og tidligere studier knyttet til organisasjonsstruktur, samordning, og ulike former for flerdimensjonale organisasjoner. På bakgrunn av dette har vi valgt en deduktiv tilnærming i oppbyggingen av studien, hvor teori og akademisk litteratur har blitt brukt aktivt for å utarbeide intervjuguide. For å analysere data har vi imidlertid valgt en induktiv tilnærming. Dette valget er basert på en unik kontekst i Offshore AS, hvor vi har hatt til hensikt å gjøre en analyse av innsamlet data som ikke begrenses av allerede eksisterende teori. Hensikten med dette har vært å unngå at vi analyserer data på bakgrunn av en organisatorisk kontekst som ikke er realistisk. Videre mener vi at en induktiv tilnærming har vært hensiktsmessig for dataanalysen da vi anså det som nødvendig med en tilnærming som var åpen for ny informasjon.

3.1.2 Valg av metode

Ved valg av metode har man to hovedmåter å tilnærme seg forskningsspørsmålet; *kvantitativt* eller *kvalitativt*. Enkelt sagt kan man si at disse to tilnærmingene skilles ved at den kvantitative metoden består av innsamling av numerisk data, mens den kvalitative metoden består av innsamling av ikke-numeriske data. Kvantitativ metode brukes normalt i studier hvor man ønsker å beskrive, teste hypoteser eller generalisere en større populasjon, mens kvalitativ metode brukes oftest i studier hvor man ønsker å gå i dybden ved å undersøke et nytt fenomen eller personers holdninger og erfaringer (Saunders et al., 2016).

Problemstillingen i denne oppgaven tar for seg hvilke utfordringer som oppstår knyttet til strukturen i en flerdimensjonal organisasjon, som er multinasjonal og prosjektbasert. På bakgrunn av problemstillingen fant vi det mest hensiktsmessig å velge en metode hvor vi kunne få inngående kjennskap til fenomenet vi ønsket å studere. Kvalitativ metode vektlegger det unike ved hver enkelt respondent og er mer fleksibel ved at det gjennomføres som en interaktiv prosess. Metoden er også mer åpen for ny informasjon sammenlignet med en kvantitativ metode som er sekvensiell (Jacobsen, 2013). Vi har derfor valgt å samle inn ikke-numerisk data og studien er således av en klar kvalitativ art. En svakhet ved metodevalget er at vi ikke kan tallfeste forskningen og tilhengere av den kvantitative metoden vil hevde at dette innvirker på nøyaktighet og presisjon (Jacobsen, 2013). I en kvalitativ studie har vi derimot mulighet til å tolke den sosiale virkeligheten gjennom å studere deltakernes meninger og forholdet mellom deltakerne, ved å bruke en variasjon av datainnsamling og analyseteknikker (Saunders et al. 2016).

3.1.3 Hensikt med studien

Hensikten med studien gjenspeiles i problemstillingen og sier noe om hvorvidt forskningens natur er deskriptiv, forklarende eller eksplorerende (Saunders et al., 2016). En *deskriptiv* studie har til hensikt å beskrive eksakte profiler av hendelser, personer eller situasjoner. En *forklarende* studie derimot har til hensikt å etablere kausale sammenhenger mellom variabler (Saunders et al., 2016).

Ettersom vi har en åpen og omfattende problemstilling, med en relativt lav grad av struktur, som verken spisser seg mot en eksakt profil eller ulike variabler har vi valgt en *eksplorerende*

studie. En eksplorerende studie har til hensikt å utforske, for få en dypere forståelse av og innsikt i fenomenet man ønsker å studere (Saunders et al., 2016). Flexibiliteten som ligger i en eksplorerende studie har gitt oss muligheten til å kunne starte bredt for så å snevre inn fokuset senere i undersøkelsesprosessen (Saunders et al., 2016). Dette sammenfalt godt med vår hensikt om å gjennomføre datainnsamling på et tidlig tidspunkt i studien. En svakhet ved å velge en eksplorerende hensikt er at det kan være tid- og ressurskrevende, i tillegg til at det kan det være en utfordring å klare å avgrense oppgaven. For å motvirke disse svakhetene gjennomførte vi informasjonsmøter med Offshore AS på et tidlig stadium av studien for å legge til rette for datainnsamling og for å kunne avgrense studien til aktuelle og relevante enheter.

3.1.4 Forskningsstrategi

Saunders et al. (2016) definerer forskningsstrategi som en plan for hvordan en forsker skal gå frem for å besvare problemstillingen. Det er den metodiske sammenhengen mellom forskerens filosofi og hans/hennes sekvensielle valg av metoder for å samle og analysere data. De mest vanlige strategiene for samfunnsvitenskapelig forskning er eksperiment, spørreundersøkelser, arkivanalyse, historie og casestudie (Yin, 2018).

For å finne den forskningsstrategien som passer problemstillingen best er det tre forhold man kan se på: a) hvordan er problemstillingen utformet? b) krever problemstillingen at man må kontrollere handlingsmønsteret til respondentene? og c) fokuserer problemstillingen på nyere tid eller fortid? (Yin, 2018).

Problemstillingen vi skal besvare starter med spørreordet “hvilke”. I eksplorerende studier med spørreordet “hvilke” kan man, ifølge Yin (2018), benytte seg av alle de ulike strategiene. Problemstillingen krever ikke at vi må kontrollere handlingsmønsteret til respondentene og fokuserer på nåtid for at funnene i studien skal være relevante. På bakgrunn av dette har vi valgt *casestudie* som forskningsstrategi, noe som fungerer godt med en kvalitativ metode og en eksplorerende hensikt (Yin, 2018).

Tidshorisonen for studien kan, ifølge Saunders et al. (2016), enten gjennomføres som en *tverrsnittundersøkelse* eller *longitudinell* studie. På bakgrunn av en eksplorerende hensikt som er tid- og ressurskrevende og tidsbegrensningen for masterutredningen, har denne studien vært gjennomført som en *tverrsnittundersøkelse*. Dette innebærer at vi har studert et fenomen på et

gitt tidspunkt, i motsetning til en longitudinell studie som fokuserer på utvikling og endringer over tid (Saunders et al, 2016). Med tanke på at Offshore AS befinner seg i en endringsfase hadde det trolig vært ideelt å gjennomføre en longitudinell studie, og en tverrsnittsundersøkelse må derfor anses som en svakhet ved oppgaven.

3.1.5 Casestudie

En casestudie innebærer at man studerer et moderne fenomen i dets naturlige setting (Yin, 2018). Videre fokuserer casestudier hovedsakelig på kontekst og samspillet mellom mennesker og kontekst (Jacobsen, 2013).

Yin (2018) deler casestudier opp i to dimensjoner. Den første dimensjonen er *enkel* casestudie versus *multiple* casestudier. Enkle casestudier går i dybden mens multiple casestudier går mer i bredden, ved at man tar for seg flere caser som kan danne grunnlag for en komparativ studie. Den neste dimensjonen skiller mellom en *holistisk* (helhetlig) versus en *embedded* (del) casestudie. Denne dimensjonen handler om man velger å undersøke en enhet som en helhet, eller om man tar for seg flere deler innad i en enhet, eksempelvis hele organisasjonen vs. avdelinger innad i organisasjonen.

For å svare på problemstillingen valgte vi en enkel casestudie basert på at problemstillingen krever god innsikt i konteksten til casen, både gjennom å beskrive, forstå og forklare (Jacobsen, 2013). En svakhet ved at vi har valgt en enkel casestudie fremfor en komparativ studie, er at det begrenser muligheten til å si noe generelt om fenomenet som vi undersøker (Jacobsen, 2013). Studien retter seg imidlertid mot utfordringer i en flerdimensjonal organisasjon som både er multinasjonal og prosjektbasert, med en kompleks organisering. Kompleksiteten talte for at det var mer hensiktsmessig å gå i dybden fremfor i bredden. Som en følge av at vi skal undersøke flere nivåer og enheter i Offshore AS er studien videre kategorisert som en *embedded* casestudie.

Offshore AS er en del av en større global virksomhet som leverer tjenester for olje- og gassindustrien. Den globale virksomheten er organisatorisk delt inn i fire større regioner, hvor Offshore AS er én av regionene. Offshore AS har to nasjonale kontorer, i to ulike land, med én felles regionsledelse. De to nasjonale kontorene er organisert som to linjeorganisasjoner basert på geografi, og organiserer prosjektgjennomføring i fire faser; *konkurransen*, *utførelse*, *kontroll*

og *støtte*. Denne studien vil undersøke forhold knyttet til fasene *konkurransen* og *utførelse*. Studien er videre avgrenset til to overordnede hierarkiske nivåer i Offshore AS: prosjektnivå og regionsnivå. Regionsnivå er organisert etter dimensjonene geografi og funksjon med innslag av matrise, mens prosjektnivå er organisert som en prosjektbasert matrise etter dimensjonene prosjekt og fag. Et annet sentralt trekk ved Offshore AS er utstrakt bruk av dobbeltroller, det vil si flere roller som er fylt av samme person. Under studien befinner Offshore AS seg i en mindre omorganisering og organisasjonskartet er ikke endelig avklart. De planlagte endringene vil imidlertid ikke endre den fysiske oppbyggingen av strukturen

Det er tre årsaker til at Offshore AS er særlig interessant som en casestudie av flerdimensjonale organisasjoner. For det første illustrerer casen hvordan komplekse organisasjoner kan ha ulik grad av matrise i strukturen, noe som utfordrer et skarpt skille mellom matriser og ikke-matriser. For det andre kan Offshore AS angi implikasjoner for hvordan samordning utfordres i en slik struktur. For det tredje er bruken av dobbeltroller et interessant aspekt som kan supplere tidligere forskning.

Jacobsen (2013) skiller mellom *intensive* og *ekstensiv* undersøkelsesdesign. En intensiv undersøkelse innebærer at man undersøker få enheter i dybden, mens en ekstensiv undersøkelse derimot vil si at man undersøker mange enheter for å se på bredde. Vi har valgt en enkel embedded casestudie der vi undersøker to nasjonale kontorer og har således et intensivt undersøkelsesdesign.

3.2 Datainnsamling

Saunders et al. (2016) skiller mellom to ulike typer for datainnsamling. *Primærdata* er data som samles inn direkte til studiens formål, mens *sekundærdata* er data som allerede er ervervet av andre, og som har til hensikt å dekke et annet formål.

3.2.1 Primærdata

På bakgrunn av vårt forskningsdesign har vi valgt *intervju* som kilde for primærdata. Intervju kan gjennomføres en-til-en eller i grupper og de kan være strukturert, semi-strukturert og ustrukturerte. *Strukturerte intervju* er spørreskjema basert på standardiserte spørsmål og

omtales ofte som “kvantitative forskningsintervju”. I *semi-strukturerte intervju* har forskeren en liste med tema og nøkkelspørsmål som skal dekkes, men disse kan variere fra intervju til intervju. *Ustrukturerte intervju* er uformelle, uten forhåndsbestemte spørsmål (Saunders et al., 2016).

På bakgrunn av vårt forskningsdesign så vi det som naturlig å velge semi-strukturerte individintervjuer som primærkilde for datainnsamling. Ifølge Saunders et al. (2016) passer denne intervjuformen godt til en eksplorerende studie. Vi hadde en struktur på intervjuene som sikret at alle respondentene fikk de samme hovedspørsmålene, i tillegg til at vi var åpne for informasjon og hadde mulighet til å stille oppfølgingsspørsmål der det var nødvendig. Jacobsen (2013) hevder det er viktig å opprette en tillitsrelasjon mellom intervjuer og intervjuobjekt for å oppnå en åpen informasjonsutveksling. På bakgrunn av dette valgte vi å gjennomføre samtlige intervjuer ansikt-til-ansikt, noe som var tidkrevende grunnet reising utenlands. Likevel opplevde vi dette som avgjørende for å få personlig kontakt med respondentene og på den måten oppnå tillit, og økt sannsynlighet for at de satt av tid til å svare utfyllende på våre spørsmål. Det var også viktig for oss at alle respondentene ble behandlet og møtt på samme måte for sikre høy kvalitet på datainnsamlingen, uavhengig av respondentens plassering i organisasjonen. Intervju som datainnsamling kan være utfordrende fordi det kan gi rom for tolkninger mellom sender og mottaker (Jacobsen, 2013). For å forhindre dette sørget vi derfor for å være spesielt observante på hvordan vi valgte å ordlegge oss og hvordan vi stilte spørsmålene for å ikke lede respondentene inn på et spesielt spor. Et annet forhold vi også vurderte var hvor vi skulle gjennomføre intervjuene. Vi gjennomførte intervjuene på lydtette møterom uten innsyn ved de to nasjonale kontorene. Hvert intervju ble gjennomført på ca. 1 time, hvor vi benyttet båndopptaker og alle intervjuene ble transkribert samme dag. Vi sørget også for å gjennomføre alle intervjuene innenfor en tidsramme på to uker for å holde fast ved studiens tidsdesign som en tverrsnittsundersøkelse.

I forkant av intervjuene utarbeidet vi en intervjuguide med åpne spørsmål som skulle fasilitere for dialog mellom oss og respondentene. Intervjuguiden ble utarbeidet på bakgrunn av eksisterende teori og organisasjonens kontekst, og inneholdt en oversikt over de emnene intervjuet skulle dekke. Vi tilpasset intervjuguiden til respondentenes stilling, og hadde som utgangspunkt én intervjuguide for respondenter på regionsnivå og én for respondenter på prosjektnivå.

Før intervjuene ble gjennomført sendte vi ut informasjonsskriv hvor respondentene fikk informasjon om FOCUS-programmet, temaet for studien og gjennomføring av intervjuet. Vedlagt informasjonsskriv ble det også sendt med en samtykkeerklæring med informasjon om anonymisering og bruk av intervjudata. Denne ble signert i forkant av hvert intervju. For å holde fast ved vår eksplorerende hensikt og induktive tilnærming sørget vi for at intervjuguiden favnet bredt omkring tema.

3.2.2 Andre datakilder

Ifølge Saunders et al. (2016) er det fordelaktig med data fra flere kilder for å oppnå dybdeforståelse. Før vi startet selve studien gjennomførte vi to møter med ledelsen i Offshore AS for å forstå konteksten og for å få tilstrekkelig informasjon til å sette rammene for studien. Disse møtene bidro til en bedre forståelse av strukturen og hvilke oppgaver som lå innenfor bedriften. I tillegg til møtene fikk vi oversendt sekundærdata i form av instruksjer og manualer som er til intern bruk i bedriften. Manualene og instruksene gav oss god innsikt i prosedyrer og rammeverk, i tillegg til at det gav oss en bredere forståelse av hvordan bedriften jobber. Møtene og sekundærdata har vært gode innspill til vår forståelse av konteksten i studien. Videre har vi benyttet denne dataen direkte inn i analysen og det har bidratt til å se klarere sammenhenger og for å underbygge funn i analysen.

3.2.3 Utvalg

Utvalget i kvalitative studier er som oftest formålsstyrte ved at man gjør utvalget ut fra det prinsippet som er best egnet til å belyse problemstillingen (Jacobsen, 2013). Ved utvelgelse av respondenter kan man grovt skille mellom to ulike teknikker; sannsynlighetsutvalg og ikke-sannsynlighetsutvalg (Saunders et al., 2016). Studiens hensikt er å undersøke et fenomen inngående innad i Offshore AS. Vi så det derfor som mest hensiktsmessig å gå for en *selektiv utvelgelse* av intervjuobjekter for å sikre at vi valgte respondenter som var *strategisk relevante* å intervjuer for studiet. Respondentene ble valgt ut på bakgrunn av vedkommendes stilling og rolle i organisasjonen, med støtte fra bedriftens HR-avdeling. Vi kan således si at vi har hatt et ikke-sannsynlighetsutvalg, hvor svakheten til utvalget er at vi har utelatt respondenter fra fag- og støtteavdelinger. Dette ble gjort på bakgrunn av relevans og studiens tidsbegrensning.

Antall intervjuer som skal gjennomføres for å samle inn tilstrekkelig data er ikke et forhåndsbestemt tall (Yin, 2018). Ifølge Brinkmann og Tanggaard (2012) bør det gjennomføres intervjuer helt til forskeren oppnår metning, det vil si at forskeren ikke oppnår ny informasjon på grunnlag av intervjuene. Studien vår har fokusert på mellomledere og nøkkelpersonell på prosjektnivå og ledere på regionsnivå som er direkte tilknyttet fasene konkurranse og utførelse i Offshore AS. Gjennom vår datainnsamling gjennomførte vi 14 intervjuer, fordelt på de to nasjonale kontorene, som bestod av 6 ledere på regionsnivå og 8 mellomledere og nøkkelpersonell på prosjektnivå. Vi intervjuet samtlige ledere på regionsnivå tilknyttet konkurranse og utførelsesfasen og over halvparten av personene som fyller stillinger som mellomledere og nøkkelpersonell på prosjektnivå. Vår opplevelse var at utvalget av respondenter var relativt stort, noe som ble understreket ved at vi opplevde metning underveis i intervjurunden.

I tabell 3.1 presenteres en oversikt over respondenter med tilhørende stilling og nivå, fordelt på de to nasjonale kontorene. Stillinger i parentes er roller som er fylt av samme person, dobbeltroller, og beskrives inngående i konteksten.

Tabell 3.1: Oversikt intervjuobjekter.

	Intervjuobjekt stilling	Nivå
Nasjonalt kontor 1	Regionsjef (Nasjonal sjef)	Regionsnivå
	Business developer (Nasjonal leder konkurranse) (Regional leder konkurranse ½)	
	Regional leder utførelse	
	Regional leder operasjon (tidligere stilling)	
	Konkurransekoordinator	Prosjektnivå
	Prosjektleder konkurranse	
	Prosjektleder utførelse (2)	

Nasjonalt kontor 2	Nasjonal sjef (Regional leder konkurranse ½) (Nasjonalt leder konkurranse)	Regionsnivå
	Business Developer	
	Konkurranseskoordinator	Prosjektnivå
	Prosjektleder konkurranse	
	Prosjektleder utførelse (2)	

3.3 Dataanalyse

Kvalitative data er ikke-standardiserte data som ofte består av bilder eller mye tekst (Saunders et.al., 2016). Utfordringen med å analysere kvalitative data er mange, hovedsakelig fordi det til sammenligning med kvantitative data, ikke finnes en fastsatt metode for hvordan analysen skal gjennomføres (Yin, 2018). Tekst kan ha mange ulike tolkninger i tillegg til at de kan ha uklare betydninger. Dette gjør kvalitative studier komplekse og det stilles høyere krav til en klar plan for hvordan data skal analyseres slik at man ikke risikerer å mistolke dataen (Yin, 2018).

3.3.1 Analysestrategi

Analysestrategien sier noe om den overordnede planen for hvordan man skal analysere data. Hensikten med en analysestrategi er å skape en link mellom datainnsamlingen og viktige fokusområder, for at dette skal gi en retning for hvordan man skal analysere data (Yin, 2018).

I tråd med vår eksplorative hensikt og induktive tilnærming til analysen valgte vi strategien *working with data from the ground up*. Dette er en analysestrategi som innebærer å gjennomgå all data og deretter få innsikt som kan bli starten på en dypere analyse og lede oss videre inn i datagrunnlaget for å finne sammenhenger og tema. Denne analysestrategien er nært tilknyttet forskningsmetoden *grunnlagt teori* (grounded theory), men kan benyttes til alle former for casestudier (Yin, 2018).

For å sikre en god analyse av data har vi også benyttet os av analysestrategien *undersøkelse av plausible rivaliserende forklaringer*. Strategien innebærer å definere og teste mulige rivaliserende forklaringer, og kan brukes på mange ulike måter. Jo flere rivaliserende forklaringer man kan utelukke, jo sterkere vil resultatet av studien være (Yin, 2018). Vår forskningsmodell tar utgangspunkt i utfordringer som kan knyttes til fire forhold ved den flerdimensjonale strukturen til Offshore AS. I analysen har vi fokusert på å adressere rivaliserende forklaringer til utfordringene som fremkom av våre funn. Det innebærer i hovedsak å adressere hvorvidt det er andre forhold enn de som fremgår i vår forskningsmodell som kan forklare utfordringene som fremgikk av funn.

3.3.2 Analyseteknikk

Analyseteknikk beskriver konkret hvordan man har til hensikt å analysere data, og må ses i sammenheng med de øvrige valgene som er tatt ved valg av forskningsdesign (Yin, 2018). Vi valgte å benytte oss av *tematisk analyse* for å analysere innsamlet data. Dette er en generell analyseteknikk for kvalitative data, som både gav oss strukturen og fleksibiliteten vi hadde behov for i en studie av eksplorativ art med en induktiv tilnærming til analysen (Saunders et al., 2016). Tematisk analyse innebærer fire ulike steg: det første vi gjorde var å transkribere intervjuene rett etter at de var gjennomført for å *bli kjent med innholdet*. Da alle intervjuene var gjennomført og transkribert, *kodet vi dataen* gjennom å kategorisere og merke innholdet etter temaer. Dette gjorde det enklere for oss å navigere i dataene på et senere tidspunkt. Deretter så vi etter *mønstre som var gjennomgående og forholdene mellom disse*, for så å samle de ulike temaene i kortere oppsummeringer. Da dette var gjort hadde vi et godt utgangspunkt for å si noe om hvor godt vår problemstilling og forskningsspørsmål stemte med våre initiale funn. På denne måten hadde vi mulighet til å gå tilbake og *finjustere både problemstilling og forskningsspørsmål*.

3.4 Evaluering av kvalitet

Hensikten med alle studier er at forskningsresultatet skal speile sannheten innenfor det som undersøkes (Pandey & Patnaik, 2014). For å sikre at våre funn gir et så korrekt bilde som mulig er det viktig å evaluere studiens kvalitet gjennom å se på studiens reliabilitet og validitet. Vi

har valgt å ta utgangspunkt i Lincoln og Guba sine begreper for vurdering av kvalitet: pålitelighet, troverdighet, overførbarhet og bekreftbarhet. Dette er en evalueringsmetode som passer godt til kvalitative studier (Pandey & Patnaik, 2014).

3.4.1 Pålitelighet

Pålitelighet, også kalt reliabilitet, handler om hvorvidt man kan forvente å få samme resultat om man ved en senere anledning tar frem det samme forskningsdesignet og gjennomfører den samme studien (Saunders et al., 2016). En replikasjon av studien har ikke vært aktuelt grunnet tidsbegrensningen. Replikasjon vil uansett være vanskelig i kvalitative studier, og særlig i en eksplorerende casestudie (Yin, 2018). Kvalitative metoder er sterkt kontekstavhengig ved at resultatene vil påvirkes og være avhengig av den spesielle sammenhengen som er gjeldene for konteksten (Jacobsen, 2013). Offshore AS er en organisasjon i endring og organisasjonskartet var ikke klart på studiens tidspunkt. Det at studien er gjennomført like før en endring i organisasjonen har helt klart bidratt til å svekke studiens pålitelighet. Hvis samme studie hadde vært gjennomført etter at nytt organisasjonskart var på plass vil man følgelig kunne forvente å få et annet resultat. Videre har vi underveis i datainnsamlingen fått et inntrykk av at ventingen på et nytt organisasjonskart har ført til frustrasjon internt i bedriften, og vi utelukker ikke at dette kan ha preget svarene til respondentene ved at svarene har fått en mer negativ vinkling. Vi har imidlertid utformet en separat database for rådata, noe Yin (2018) mener er med på å styrke påliteligheten til studien ved at man sikrer bevisskjeden.

Videre har vi benyttet oss av fagpersoner for veiledning innenfor metodefaget for å øke kvaliteten på forskningsdesignet. Dette kan ifølge Lincoln and Guba, referert av Pandey og Patnaik (2014), bidra til å øke påliteligheten i studien ved at vi har gått frem på riktig måte. Saunders et al. (2016) peker på at deltakerfeil og deltakerbias, kan svekke resultatets pålitelighet. Dette er trusler vi jobbet med å redusere underveis i datainnsamlingen. *Deltakerfeil* er forhold som kan påvirke respondentens gjennomføring av intervjuet (Saunders et al, 2016). For å redusere deltakerfeil fremsendte vi et informasjonsskriv i forkant av intervjuet som hadde til hensikt å engasjere og forberede respondentene. Videre sørget vi for å sette dato og tid for intervjuene i god tid før selve intervjuene i samråd med Offshore AS og respondentene. For å unngå at respondentene ble utålmodig under intervjuet gjennomførte vi et prøveintervju i forkant av datainnsamlingen, for å sikre at vi ikke overskred oppgitt tid. *Deltakerbias* er forhold

som kan påvirke hvordan respondenten svarer på spørsmålene som blir stilt under intervjuet (Saunders et al., 2016). For å redusere deltakerbias har vi gjort vårt ytterste for å sikre anonymiteten til våre respondenter og forsikret oss om at informasjon om studien har blitt kommunisert til riktig tid og på en god måte. For å redusere støy og for å sikre respondentens fulle oppmerksomhet, ble intervjuene avholdt på lydtette møterom uten innsyn. Videre har vi forsøkt å redusere deltakerbias ved å gjøre vårt ytterste for å fremstå og opptre som en objektiv tredjepart, dette var spesielt viktig for å sikre vår troverdighet hos respondenten, uavhengig av hvilket nasjonalt kontor de tilhørte. Som en følge av våre semi-strukturerte individ-intervjuer har vi vært ekstra observante på hvordan vi har valgt å legge frem spørsmålene, for å forhindre at vi ledet respondenten inn på et spesielt spor. Alle respondentene fremstod som meget åpen og ærlige under intervjuene, og vi hadde en opplevelse av at svarene vi fikk var ufiltrerte.

3.4.2 Troverdighet

Troverdighet i kvalitative studier handler om hvorvidt studien og funnene reflekterer det man faktisk har hatt til hensikt å undersøke, og hvorvidt studien sammenfaller med virkeligheten (Pandey & Patnaik, 2014). Ifølge Jacobsen (2013) sier troverdighet i en studie noe om hvorvidt beskrivelsen av et fenomen er riktig. "Riktig" i denne sammenhengen betyr at funnene kan bekreftes gjennom flere kilder.

Et tiltak vi har gjort for å øke troverdigheten til studien er bruken av flere kilder (Jacobsen, 2013; Yin, 2018; Pandey & Patnaik, 2014). Vi har benyttet sekundærdata som et supplement i analysen av primærdata for å underbygge våre funn. Videre har vi benyttet oss av respondentvalidering. Respondentvalidering innebærer å legge frem sentrale funn og konklusjoner fra studien til enkelte respondenter i den hensikt å undersøke om de kjenner seg igjen i resultatene (Jacobsen, 2013, Pandey & Patnaik, 2014). Dette gjorde vi ved å oversende et sammendrag av de mest sentrale funnene til tre av respondentene med ulik hierarkisk tilhørighet, hvor vi undersøkte hvorvidt de kjente seg igjen i resultatene. Disse tilbakemeldingene gjorde det mulig å gjøre mindre justeringer av kontekst og analyse for å styrke troverdigheten til studien. Denne valideringen har imidlertid sin begrensning, da det i vårt tilfelle er mulig at vi avdekker forhold som respondenten selv ikke nødvendigvis var klar over (Jacobsen, 2013). Som en følge av at respondentvalideringen derfor ikke var tilstrekkelig, har vi også testet troverdighet gjennom kontroll mot fagpersoner. Denne kontrollen gjorde vi

opp mot vår veileder i samfunns- og næringslivsforskning (SNF), som innehar ekspertise om flerdimensjonale organisasjoner og sitter på flere undersøkelser som er gjennomført i regi av SNF.

3.4.3 Overførbarhet

Overførbarhet handler om hvorvidt resultatene i studien lykkes med å etablere beskrivelser og forklaringer som kan overføres til en større gruppe enheter. Dette betegnes også som ekstern validitet (Pandey & Patnaik, 2014).

Kritikere av casestudier mener at casestudier har lav grad av ekstern validitet, eller generalisering av funn (Yin, 2018). Denne kritikken er imidlertid hovedsakelig knyttet mot *statistisk generalisering*, en metode som kan benyttes for eksempel ved meningsmålinger. Det kan vanskelig argumenteres for at en enkel casestudie kan benyttes til statistisk generalisering. Jacobsen (2013) hevder at en kvalitativ metode i liten grad har som formål kunne si noe om omfanget eller hyppigheten av et fenomen, men heller har som hensikt å kunne beskrive et fenomen i dybden. Videre argumenterer Jacobsen for at en generalisering til en større populasjon i en studie med et intensivt design er vanskelig, noe som forsterkes av et relativt lite utvalg av respondenter og en casestudie. Yin (2018) peker imidlertid på at man heller skal se på en casestudie som en mulighet til å kaste empirisk lys over teoretiske konsepter og prinsipper. Dette beskrives som *teoretisk generalisering* (Yin, 2018). Kombinasjonen av en enkel casestudie i en unik kontekst innebærer imidlertid at vi ikke kan overføre våre funn direkte til å gjelde andre flerdimensjonale organisasjoner. Vi mener likevel at våre funn kan bidra til å synliggjøre mulige utfordringer som kan oppstå i en flerdimensjonal organisasjon som er multinasjonal og prosjektbasert, og angi implikasjoner for videre forskning.

3.4.4 Bekreftbarhet

Bekreftbarhet handler om hvorvidt man klarer å gjennomføre studien på en objektiv måte, hvor forskerens subjektive holdninger ikke får påvirke fremgangsmåte eller forskningsresultatet (Pandey & Patnaik, 2014). Saunders et al. (2016), beskriver dette som forskerfeil og forskerbias. *Forskerfeil* er forhold som kan påvirke forskerens gjennomføring av datainnsamling negativt, mens *forskerbias* er forhold som kan påvirke forskerens oppfatning av respondentens svar, hvor

forskerens subjektive meninger og oppfatninger kan føre til feiltolkninger (Saunders et al., 2016).

For å motvirke forskerfeil og forskerbias har vi først og fremst sørget for å være selvkritiske ved utarbeidelse av vårt eget forskningsdesign og til de beslutningene vi har tatt underveis. Videre sørget vi for å alltid stille uthvilt og godt forberedt til hvert intervju. Alle intervjuene ble gjennomført med båndopptaker og transkribert samme dag. Som tidligere nevnt i oppgaven gjennomførte vi intervjuene ansikt-til-ansikt for å sikre god kontakt med respondentene. Under gjennomføringen av intervjurunden var vi derfor bevisste på at vi ikke måtte la oss farge av svarene til enkelte respondenter, for å sørge for at alle respondenter ble møtt med et åpent sinn. Yin (2018) peker på at bekreftbarheten til casestudier har vært gjenstand for kritikk, spesielt knyttet til forskerbias mot å se forutbestemte sammenhenger. Bevisstheten omkring denne biasen har trolig vært med på å redusere denne risikoen, men vi har søkt å redusere den ytterligere ved å gjennomføre våre intervjuer på et tidlig tidspunkt av studien. I tillegg har vi sørget for at vi alltid har vært to under alle intervjuene, for å redusere risikoen for feiltolkninger.

3.5 Etske vurderinger

Forskningsetikk dreier seg om hvilke standarder som veileder vår atferd rettet mot våre intervjuobjekter, Offshore AS og andre som påvirkes av arbeidet med studien (Saunders et al., 2016). Forskningsetikken har stått helt sentralt i alt arbeid som har pågått i forbindelse med studien.

Studien startet med at vi underskrev en konfidensialitetserklæring med Offshore AS, for å sikre at organisasjonssensitiv informasjon ikke blir videreformidlet til andre. Det neste vi gjorde var å søke *Norsk senter for forskningsdata* (NSD) om lov til å bruke lydopptak under intervju. Alle respondentene fikk tilsendt et informasjonsskriv i forkant av intervjuet, i tillegg til at skrevet ble gjennomgått i detalj før intervjuet startet. Deltakelse i studien har vært frivillig, og respondentene har hatt mulighet til å trekke seg fra studien, i tillegg har de fått muligheten til å velge å ikke svare på enkelte spørsmål. Alle respondenter fikk våre navn og telefonnummer for å kunne ta kontakt med oss etter at intervjuet var gjennomført. Samtykkeerklæring ble sendt ut sammen med informasjonsskrivet, i tillegg til at det ble gjennomgått og signert under intervjuet.

Alle intervjuene ble transkribert samme dag og lydopptakene ble slettet så snart transkriberingen var gjennomført.

Videre har vi sørget for å opptre profesjonelt ovenfor involverte parter, og vi har gjort vårt ytterste for å sikre både Offshore AS og våre respondenter anonymitet ved å utelate navn på bedrift, respondenter, stillinger og annen informasjon som kan knytte studien mot Offshore AS, eller identifisere enkeltpersoner ut fra data og funn som blir presentert i oppgaven. En siste kontroll på anonymiseringen ble gjort ved at vi sendte kontekst og analyse til Offshore AS før studien ble levert inn i den hensikt å sikre at oppgaven var tilstrekkelig anonymisert. Til slutt har vi hatt stor respekt for tidligere studier og forskning som vi har benyttet i utarbeidelsen av oppgaven hvor vi har vært nøye på å referere til eier av stoffet underveis i oppgaven.

4 Kontekst

For å sette det kontekstuelle utgangspunktet for studien vil vi i dette kapittelet gi en kort og sammenfattet beskrivelse av Offshore AS. Avslutningsvis i dette kapittelet vil vi oppsummere de mest sentrale strukturtrekkene ved Offshore AS.

4.1 Om Offshore AS

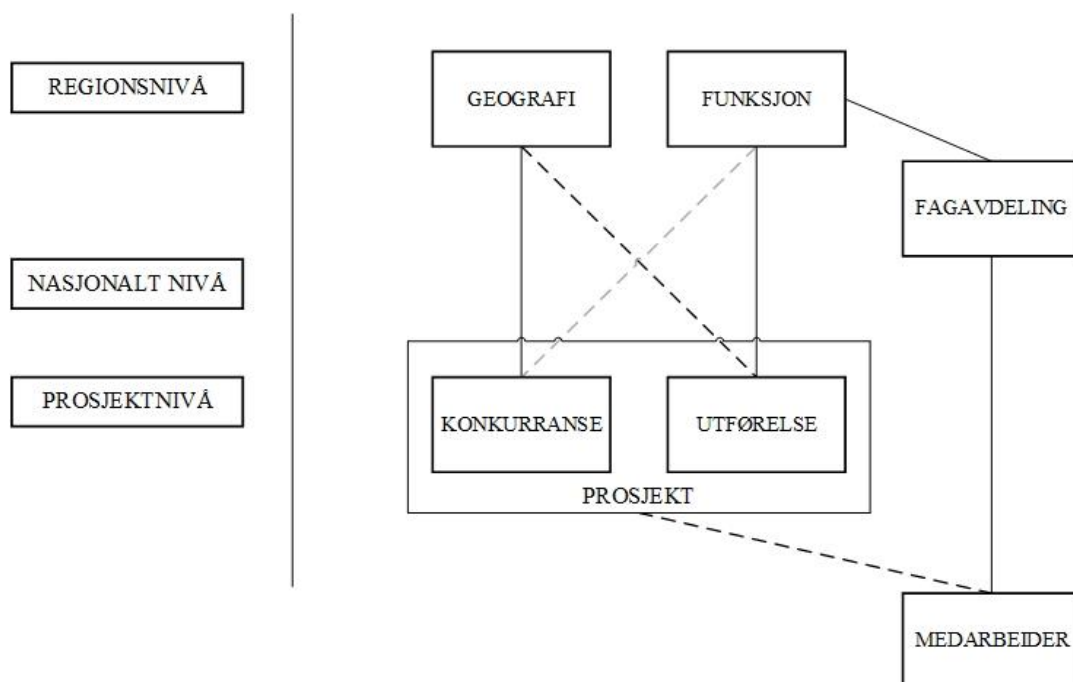
Offshore AS har 239 fast ansatte fordelt på to større nasjonale kontor i to ulike land i Europa, med en felles regional ledelse. Bedriften tilbyr og gjennomfører et stort spekter av ulike oppdrag til havs i regionen, herunder levering av ingeniørløsninger, vedlikehold av installasjoner på havbunnen, geotekniske og geofysiske studier, i tillegg til utleie av supplyskip. Prosjektene som leveres av Offshore AS varierer i størrelse og varighet, fra korte kontrakter på noen få dager til store kontrakter som løper over flere år. Offshore AS har til enhver tid ca. 10 pågående prosjekter, men de siste årene har dette i hovedsak omfattet mindre prosjekter. Sammenlignet med foregående år har det vært nedgangstider i offshorebransjen siden sommeren 2014, noe som naturligvis har preget Offshore AS. Selv om markedet har begynt å ta seg opp, så opplever Offshore AS sterk konkurranse i dagens marked.

4.2 Gruppering og dimensjoner

Offshore AS er utformet ved at det er en basis- og en prosjektdel, som tilsammen utgjør en matriselignende organisasjon. Basisdelen består av funksjoner og fagavdelinger som er felles for hele organisasjonen, mens prosjektdelen er bygd opp selvstendig i de nasjonale kontorene. De to nasjonale kontorene er altså organisert som to linjeorganisasjoner basert på geografi. De to nasjonale kontorene organiserer prosjektdelen i fire faser; *konkurranse*, *utførelse*, *kontroll* og *støtte*. Denne studien vil undersøke forhold knyttet til fasene *konkurranse* og *utførelse*. Studien er videre avgrenset til to overordnede hierarkiske nivåer i Offshore AS: prosjektnivå og regionsnivå. Regionsnivå omtales også som «regionalt nivå» i analysen.

Regionsnivå av basisdelen består av syv roller som er sentrale i konkurranse- og utførelsesfasen. Øverst i hierarkiet sitter *regionsjef*, som er øverste leder for Offshore AS. Videre er det en sjef for hver av de to nasjonale kontorene, som har til hensikt å lede og sørge for at prosjektene i egen enhet blir gjennomført på best mulig vis. På linje med disse to ligger også funksjonsansvar for fasene; *regional leder konkurranse* og *regional leder utførelse*. Disse har det overordnede ansvaret for prioritering av prosjekter innenfor sin fase og sørge for at det helhetlige perspektivet i organisasjonen blir ivaretatt. De to siste rollene omfatter en *business developer* på hver av de to nasjonale kontorene. Disse har en relativt uavhengig stilling med ansvar for å finne prosjekter og interagerer i hovedsak på regionsnivå. Dette er for øvrig dels nye aspekter ved strukturen. For ett år siden endret Offshore AS på strukturen sin, ved at de slo sammen to funksjonsroller på regionsnivå. Tidligere var det både en *regional leder utførelse* og en *regional leder operasjon*, hvor sistnevnte hadde ressursansvaret for alle fagressurser til prosjektgjennomføringen. Disse to rollene er nå samlet under *regional leder utførelse*. Bakgrunnen for denne endringen er å sørge for en mer enhetlig ressursallokering under prosjektgjennomføringen.

Regionsnivå i Offshore AS er organisert etter dimensjonene geografi og funksjon med innslag av matrise, mens prosjektnivå er organisert som en prosjektbasert matrise etter dimensjonene prosjekt og fag, noe som er illustrert i figur 4.1.



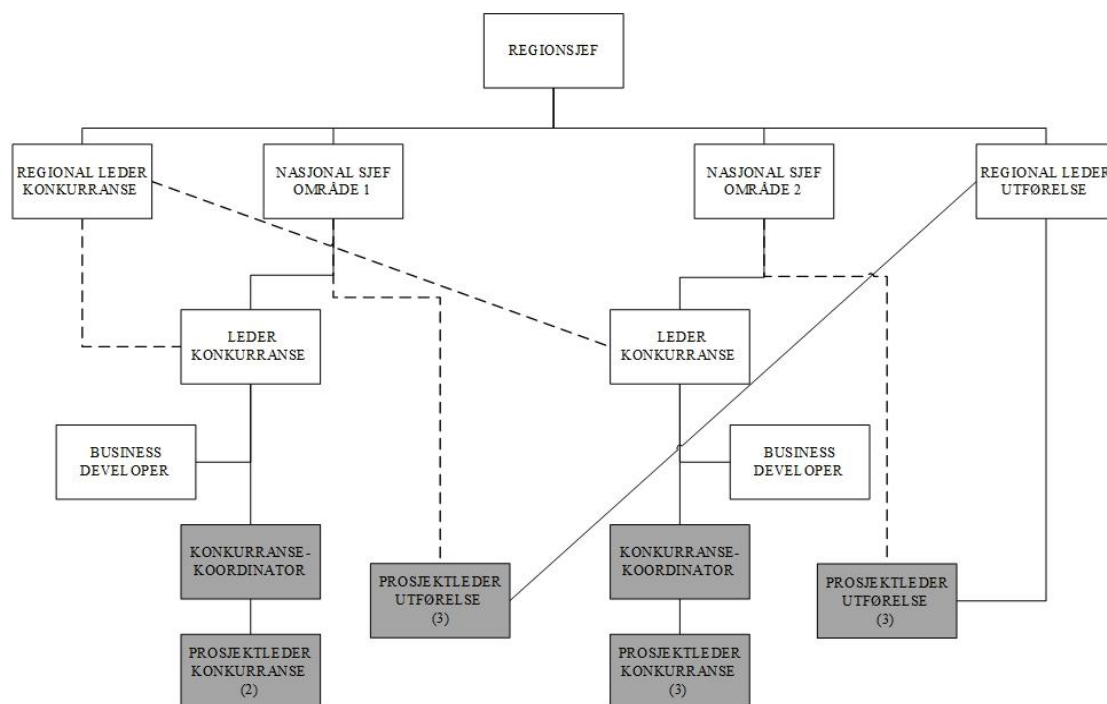
Figur 4.1: Overordnet struktur Offshore AS

I figur 4.1 er de to nasjonale kontorene illustrert som *den geografiske dimensjonen*, mens *funksjon* innbefatter de regionale lederne for konkurranse og utførelse. *Prosjekt* innebærer her prosjekter i konkurranse- og utførelsesfasen. *Fagavdeling* illustrer fellesressurser på regionsnivå med nasjonalt baserte underavdelinger. Som en følge av at fagressurser avgis til prosjekter på de nasjonale kontorene, vil fagdimensjonen for ressursallokeringen være gjeldende på prosjektnivå. Hard linje viser ressursansvar og stiplet linje viser oppgaveansvar. Figur 4.1 viser et unikt strukturtrekk ved Offshore AS hvor mellomledere og nøkkelpersonell (prosjektledere) rapporterer på to ulike måter avhengig av hvilken fase de tilhører. Oppgaveansvaret mellom konkurranse og funksjon er noe svakere enn oppgaveansvaret mellom utførelse og geografi. Begge disse aspektene beskrives i det følgende.

Mellomledere og nøkkelpersonell (prosjektledere) for *konkurransefasen* på prosjektnivå er knyttet opp mot en linjeleder tilhørende sitt respektive nasjonale kontor og er fast allokert til å jobbe med konkurransefasen på prosjekt. Det er således ingen innslag av direkte dobbelrapportering for disse mellomlederne, men en knytning mot *regional leder konkurranse* med hensyn på fordelingen av konkurransearbeidet. Prosjektledere i *utførelsesfasen* har juridisk arbeidskontrakt på et av de to nasjonale kontorene, men linjelederansvaret ligger hos *regional leder utførelse* - hvor også ressursansvaret er plassert. Dette innebærer at prosjektledere skal rapportere både til *regional leder utførelse* og sjef for sitt respektive nasjonale kontor. Ressursansvaret for medarbeidere fra fagavdelingene som jobber på prosjekt ligger hos avdelingsledere, mens oppgaveansvaret ligger hos prosjektledere i konkurranse- og utførelse. Fagavdelingene er videre knyttet direkte opp mot *regional leder utførelse*.

4.3 Organisasjonskart

Under studien befinner Offshore AS seg i en mindre omorganisering og organisasjonskartet er ikke endelig avklart. Bakgrunnen for omorganiseringen er å forsøke å speile den globale strukturen og omfatter i hovedsak organiseringen på regionsnivå. Det dreier seg i hovedsak om hvordan roller og beslutningsmyndighet skal fordeles mellom ledere for de ulike dimensjonene. Figur 4.2 på neste side viser et utsnitt av et forenklet organisasjonskart for fasene konkurranse og utførelse, som forklarer ressurs- og oppgaveansvaret mer i detalj.



Figur 4.2: Organisasjonskart Offshore AS.

I hovedsak omfatter de hvite boksene i organisasjonskartet det regionale nivået. Disse vil omtales som “regionsledere” i analysen. De grå boksene viser stillinger på prosjektnivå og vil omtales som “prosjektledere” i analysen. Samtlige stillinger inngår i utvalget i studien, men ikke samtlige personer som fyller stillingene *prosjektleder konkurranse* og *prosjektleder utførelse*.

Det er flere roller på regionsnivå som er fylt av samme person, heretter omtalt som dobbeltroller. *Regionsjef* fungerer som leder for det største kontoret, nasjonalt kontor 1, som er lokalisert i Norge. *Business developer 1* fungerer også som *Ledere konkurranse* for nasjonalt kontor 1, mens *nasjonal sjef 2* også fungerer som *leder konkurranse 2*. *Leder konkurranse* er normalt en rolle som tilhører prosjektnivå, men som en følge av at ansvaret for denne rollen fylles av personer som er definert “regionsledere” er denne inntatt på det regionale nivået. Ifølge regionsjefen for Offshore AS er bakgrunnen for bruk av dobbeltroller at Offshore AS skal være dimensjonert for en utvidelse av organisasjonen dersom markedet tar seg opp. I tillegg til dobbeltroller er ansvaret for stillingen *regional leder konkurranse* splittet mellom *nasjonal sjef 2* og *leder konkurranse 1*, noe som gir begge disse en trippelrolle og et delt ansvar. Det er

definert hvilke geografiske områder som faller inn under ansvarsområdene for stillingen. Prosjektgjennomføringen starter i konkurransefasen, ved at *business developer* tilknyttet et nasjonalt kontor leter etter et prosjekt. Etter godkjenning på regionsnivå blir prosjektet inntatt som et konkurranseprosjekt i konkurranseenheten ved det respektive kontoret. Hvis Offshore AS vinner konkurransen, gjennomføres det et prosjektoverføringsmøte fra *prosjektleder konkurranse* til *prosjektleder utførelse*.

4.4 Oppsummering

Kort oppsummert er det seks sentrale trekk ved Offshore AS:

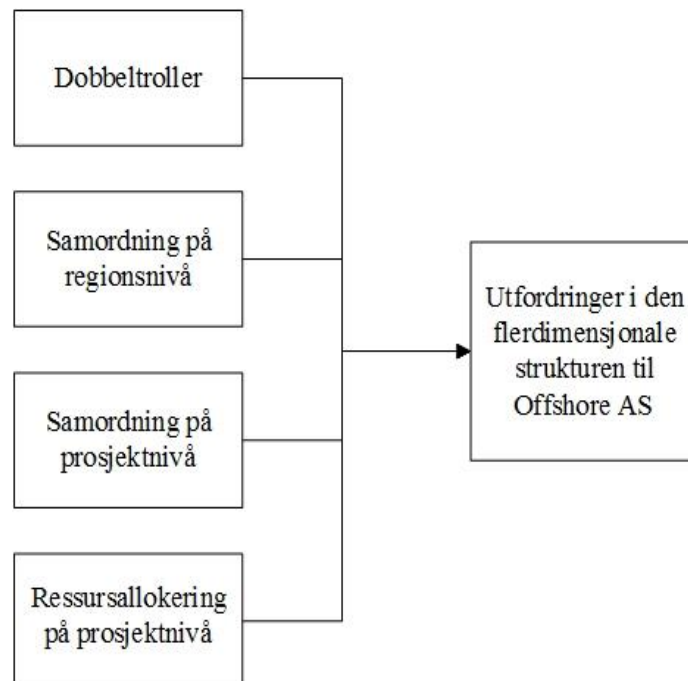
1. Prinsipper for gruppering som ligger til grunn er *geografi* og *funksjon* på regionsnivå og *fag* og *prosjekt* på prosjektnivå, som er basert på dimensjonene i organisasjonen. På prosjektnivå internt i fasene er strukturen innrettet som en prosjektbasert matrise.
2. De to nasjonale kontorene organiserer prosjektdelen i fire faser; *konkurranse*, *utførelse*, *kontroll* og *støtte*, og matriseelementene i organisasjonen er knyttet til denne faseinndelingen.
3. *Regional leder konkurranse* og *regional leder utførelse*, eller funksjonssjefer, ligger på regionsnivå, på linje med lederne for de to nasjonale kontorene.
4. Det er utstrakt bruk av dobbeltroller på regionsnivå og det er også et delt ansvar for stillingen *regional leder konkurranse*.
5. Både ressursansvaret og oppgaveansvaret for konkurranseenhetene ligger hos de nasjonale kontorene, mens *regional leder konkurranse* skal sørge for prioritering av prosjekter og at det helhetlige perspektivet i organisasjonen blir ivaretatt, og det vil således være en indirekte knytning mellom de to. Ressursansvaret for prosjektlederne i utførelsesfasen er knyttet til *regional leder utførelse*, mens oppgaveansvaret skal ligge hos *nasjonal sjef*. Ressursansvaret for prosjektmedarbeidere på prosjekt ligger imidlertid hos fagavdelingene, mens oppgaveansvaret ligger på prosjektlederne i konkurranse- og utførelsesfasen.
6. Offshore AS har nylig gjennomført endringer i strukturen på regionsnivå og befinner seg fremdeles i en mindre omorganisering hvor organisasjonskartet ikke er endelig avklart. De planlagte endringene omfatter i hovedsak hvordan roller og beslutningsmyndighet skal fordeles, men vil ikke fjerne dimensjonene i organisasjonen.

5 Funn og analyse

Formålet med dette kapittelet er å presentere og beskrive resultatene fra vår datainnsamling, som danner grunnlaget for å besvare vår problemstilling. I det følgende skal vi først presentere vår forskningsmodell med tilhørende forskningsdelspørsmål. Deretter skal vi ta for oss hvert av forskningsdelspørsmålene, hvor vi presenterer funn og relevante forklaringsfaktorer. Avslutningsvis legger vi frem en skjematisk oppsummering av funn og relevante forklaringsfaktorer.

5.1 Forskningsmodell

Vår forskningsmodell tar for seg fire forhold ved den flerdimensjonale strukturen til Offshore AS som vi mener, basert på eksisterende litteratur og kontekst, kan medføre utfordringer. Disse forholdene er *dobbeltrøller*, *samordning på regionsnivå*, *samordning på prosjektnivå* og *ressursallokering på prosjektnivå* og illustreres i vår forskningsmodell:



Figur 5.1: Forskningsmodell.

“Ressursallokering på prosjektnivå” er inntatt som et eget forhold på bakgrunn av den nylige endringen på regionsnivå som skal sørge for en mer enhetlig ressursallokering under prosjektgjennomføringen. Forholdet “samordning på prosjektnivå” vil dermed ikke innbefatte utfordringer knyttet til ressursallokering.

I det følgende vil vi gjennomgå våre funn knyttet til hver av de fire forholdene. Analysen struktureres ved å besvare forskningsdelspørsmålene som ble presentert i oppgavens innledning, noe vi mener gir en god struktur frem mot å besvare vår problemstilling. Vi skal belyse hvilke utfordringer som oppstår og adressere relevante forklaringsfaktorer der funn gir grunnlag for dette. I kapittel 6 vil vi først belyse de mest sentrale utfordringene i en helhetlig kontekstuell sammenheng. Deretter vil vi knytte disse opp mot eksisterende teori, og i lys av dette drøfte hvordan disse utfordringene kan håndteres.

5.2 Dobbelroller

I konteksten ble det avdekket at det er utstrakt bruk av ledere med dobbelroller i Offshore AS. Dobbelroller er et unikt strukturtrekk som Offshore AS har til hensikt å beholde etter en eventuell endring på regionalt nivå. Bakgrunnen for bruk av dobbelroller er at Offshore AS skal være dimensjonert for en utvidelse av organisasjonen dersom markedet tar seg opp. For å undersøke hvilke konsekvenser dobbelroller har for Offshore AS har vi formulert følgende forskningsdelspørsmål:

1) Hvilke utfordringer oppstår som en følge av dobbelroller i Offshore AS?

Som tidligere nevnt er det tre sentrale personer som innehar dobbelroller på regionalt nivå, dette vises oppsummert i tabell 5.2.

Tabell 5.1: Dobbelroller.

Primærrolle	Rolle 2	Rolle 3
Regionsjef	Nasjonal sjef 1	
Business developer 1	Leder konkurranse 1	Regional leder konkurranse (½)
Nasjonal sjef 2	Leder konkurranse 2	Regional leder konkurranse (½)

Regional leder konkurranse er en dobbeltrolle i form av et ekstra ansvar, men isolert sett omtales den som en *delt rolle*, noe som er gjenstand for analyse under 5.3.1.

5.2.1 Regionsnivå

Det er godt beskrevet i litteraturen at rolle- og ansvarsfordelingen kan by på utfordringer i en flerdimensjonal organisasjon. Funn viser at dobbeltroller oppleves som forvirrende for en samordnet rolleforståelse på regionsnivå.

“Når man har en matrisestruktur så er man ekstremt avhengig av at de rollene som er der er satt og følges. Som en følge av at enkelte har flere hatter så blir det forvirrende å vite hvilken hatt den man snakker med har på seg”. (Regionsleder 3).

Respondenter trekker blant annet frem at det er vanskelig å vite om man snakker med *regionsjef* eller *nasjonal sjef 1*, som en følge av at disse to rollene dekkes av samme person. Dobbeltrollene som er beskrevet over innebærer videre at tre personer på regionalt nivå dekker inn ansvarsområder som normalt skulle vært fordelt på ulike nivå innad i hierarkiet på regionalt nivå. Når disse tre skal fylle en rolle som sin egen sjef eller underordnet, kan dette medføre en særlig uklarhet for den samordnede rolleforståelsen. Respondentene på regionsnivå, både blant dem som sitter i dobbeltroller og øvrige, opplever også dobbeltroller som ineffektivt for kommunikasjonen, fordi det i stor grad innebærer at alle må involveres i alt internt på regionsnivå.

“Jeg vil si at det [dobbeltroller] preger organisasjonen i veldig stor grad. Dette begrunner jeg med at vi bruker ekstremt mye tid på hvordan vi gjør ting internt og uenigheter som oppstår internt.” (Regionsleder 4).

Dette kan eksemplifiseres ved at en avgjørelse som normalt skal tas av kun *regionsjef* og *regional leder konkurranse* nå må involvere *nasjonal sjef 2* og *business developer 1*. I tillegg vil *nasjonal sjef 1* være representert i form at dette er en rolle som dekkes av regionsjefen. Dette innebærer at langt flere interesser vil virke inn på beslutningen enn dersom det kun var *regionsjef* og *regional leder konkurranse* som skulle tatt stilling til beslutningen.

5.2.2 Prosjektnivå

Respondenter på prosjektnivå synes ikke å være negativt påvirket av ledere med dobbeltroller. Snarere tvert imot peker funn på at dobbeltroller innebærer at prosjektlederne har mer entydige rapporteringslinjer. På prosjektnivå ved begge de nasjonale kontorene oppgir seks av åtte at de kun har én formell rapporteringslinje. Prosjektlederne i utførelsesfasen rapporterer til *regional leder utførelse*, mens prosjektledere i konkurransefasen rapporterer i linjen på det nasjonale kontoret, noe som også samsvarer med oppfatningen til regionslederne. Dette innebærer videre at dobbelrapportering ikke oppleves som problematisk for de fleste av respondentene på prosjektnivå i Offshore AS, noe som kan ha en sammenheng med bruk av dobbeltroller og beskrives i det følgende.

Prosjektleder konkurranse ved nasjonalt kontor 1 rapporterer i den nasjonale linjen opp til *business developer 1*, fordi vedkommende innehar rollen som *leder konkurranse 1* og et delt ansvar for stillingen *regional leder konkurranse*. Prosjektledere for konkurranse ved nasjonalt kontor 2 rapporterer direkte til *nasjonal sjef 2* fordi vedkommende også innehar rollene som *leder konkurranse 2* og et delt ansvar for stillingen *regional leder konkurranse*. På denne måten innebærer dobbeltroller at det ikke forekommer dobbelrapportering for prosjektledere knyttet til konkurransefasen.

Flertallet av prosjektlederne i utførelse opplever heller ikke dobbelrapportering. *Nasjonal sjef* har til hensikt å lede og sørge for at prosjektene i egen enhet blir gjennomført på best mulig vis, men tre av fire prosjektledere i utførelsesfasen oppgir at de kun har én formell rapporteringslinje til *regional leder utførelse*. I praksis fremstår det altså som om *nasjonal sjef* ikke har et formelt oppgaveansvar ovenfor prosjektledere for utførelse. Dette kan ha en sammenheng med at *nasjonal sjef 1* er en rolle som dekkes av *regionsjef* for Offshore AS og at *nasjonal sjef 2* har to roller som er rettet mot konkurransefasen. Det kan således virke som at en praktisk forenkling av rapporteringslinjene for prosjektlederne i utførelsesfasen er nødvendig for å redusere ansvarsområdene til både *nasjonal sjef 1* og *2*. Det er imidlertid én prosjektleder i utførelsesfasen som oppgir en formell rapporteringslinje til både *regional leder utførelse* og til *nasjonal sjef*.

“Jeg rapporterer formelt til både nasjonal sjef og funksjonsleder, men jeg opplever det som ganske tåkete angående hvem som gjør hva.” (Prosjektleder 2).

Det er også en prosjektleder for konkurransefasen som oppgir at han ikke vet hvem han formelt rapporterer til, men at han uformelt rapporterer i linjen ved det nasjonale kontoret. Dette innebærer at rapporteringslinjene i Offshore AS ikke er helt avklart og kan derfor være en potensiell utfordring for organisasjonen, til tross for at de fleste ikke opplever det som problematisk. Respondentene oppgir videre at det er høy grad av uformell rapportering og en kategorisering av svarene indikerer at det er stor variasjon i hvordan og mellom hvem den uformelle rapporteringen foregår. Dette forsterker rapportering som en potensiell utfordring for organisasjonen. Bruken av dobbeltroller er tilsynelatende likevel med på å redusere utfordringer knyttet til dobbelrapportering på prosjektnivå.

Det skal imidlertid nevnes at dobbelrapportering ikke kan utelukkes som en utfordring på et lavere nivå i Offshore AS, hvor det er en tydeligere matrisestruktur med medarbeidere som tilhører en fagavdeling og blir avgitt til å jobbe på prosjekt. Dette ligger imidlertid under et område som er utenfor oppgavens rammer og vil følgelig ikke behandles.

5.2.3 Oppsummering 1

Analysen viser at dobbeltroller oppleves som forvirrende for den samordnede rolleforståelsen og ineffektivt for kommunikasjonen på regionsnivå. Dobbeltroller, rollefordelingen og rapportering oppleves i liten grad som utfordrende for respondenter på prosjektnivå, selv om funn indikerer at rapporteringslinjene ikke er helt avklart. Et interessant funn er at dobbeltroller synes å redusere utfordringer knyttet til dobbelrapportering. Ved å oppløse dobbeltrollene vil dobbelrapportering sannsynligvis bli en utfordring som Offshore AS må håndtere.

5.3 Samordning på regionsnivå

På regionsnivå i Offshore AS ligger *geografi* og *funksjon* til grunn som prinsipper for gruppering med nasjonalt baserte linjeorganisasjoner og funksjoner som går på tvers av linjeorganisasjonene.

I dette underkapittelet ønsker vi å undersøke hvilke spenninger som kan oppstå mellom dimensjonene og rollene på regionalt nivå. På bakgrunn av dette skal vi derfor besvare følgende forskningsdelspørsmål:

2) *Hvilke utfordringer for samordning oppstår på regionsnivå i Offshore AS?*

Forskningsdelspørsmålet angår i hovedsak respondenter på regionalt nivå og det vil derfor være mest hensiktsmessig å ta utgangspunkt i respondenter på dette nivået. Unntaket er 5.3.1 *Strategi og overordnet målsetning*, som er relevant for både prosjekt- og regionsnivå. Flere av spørsmålene knyttet til øvrige forhold var ikke relevant for respondentene på prosjektnivå, noe de selv bemerket under intervjuet. Det understrekes imidlertid at svarene fra respondentene på prosjektnivå også er blitt analysert og samsvarer med svarene fra regionsnivå der det ble avgitt utfyllende svar. Disse er derfor benyttet for å belyse funn som i utgangspunktet er hentet fra regionsnivå.

5.3.1 Strategi og overordnet målsetning

På direkte spørsmål om det finnes en klart definert strategi og overordnet målsetning i Offshore AS svarer seks av åtte respondenter på prosjektnivå og tre av seks respondenter på regionsnivå blankt nei. De øvrige fem respondentene har en mer positiv opplevelse av strategi og målsetning.

“Jeg er en av de få som føler jeg har kontroll på hva som er strategien og det overordnede målet, men vi har kanskje klart å kludre det til med å lage mange små mål.” (Regionsleder 3).

“Jeg synes den overordnede strategien og målsetningen er mye klarere og smartere enn den har vært tidligere. I 2014 fikk vi en strategi om at vi skulle bli nummer 1 på veldig mye, men det ble uopnåelig. Litt småhårete nå også, men mer oppnåelig”. (Prosjektleder 5).

Til tross for en mer positiv vinkling hos disse fem er det ingen av de som tydelig uttrykker at strategi og overordnet målsetning er klart definert i organisasjonen. De gir generelt uttrykk for at de selv mener at de kjenner målsetningen og strategien, og videre at Offshore AS har tatt steg i riktig retning. Uavhengig av om Offshore AS faktisk har satt en strategi og en overordnet

målsetning, så har flertallet av respondentene ikke kjennskap til denne. Basert på dette anser vi strategi og overordnet målsetning som uklar. Det er rimelig å anta at når strategi og overordnet målsetning ikke er klart definert, så er det vanskelig å foreta optimale og helhetlige prioriteringer og valg for Offshore AS. Dette innebærer at en uklar strategi og overordnet målsetning er en utfordring for samordning fordi det skaper et mulighetsrom for suboptimale løsninger.

5.3.2 Konflikt og konflikthåndtering

Konflikter i en organisasjon kan også føre til spenninger og suboptimalisering. Det bekreftes fra de fleste respondentene at det pågår en tydelig og relativt åpen konflikt mellom to av regionslederne i organisasjonen.

“Mellom nasjonal sjef 2 og regional leder utførelse har det lenge vært en konflikt. Det påvirker selskapet, uansett om det er personlig eller ikke.” (Prosjektleder 2).

“Hva som prioriteres kommer an på hvor hardt man går ut selv basert på egne agendaer, personlige synspunkter eller hvor høyt man roper.” (Regionsleder 4).

Årsaken til konflikten er ikke relevant for denne analysen, men ifølge respondentene som nevner denne konflikten dreier det seg i hovedsak om uenigheter knyttet til flere aspekter i organisasjonen, som valg av prosjekter, organisering og ledelse. Denne konflikten kan synes å bidra til en maktkamp på regionsnivå og kan således være av betydning for alle beslutningsprosesser på regionalt nivå, da disse to lederne utgjør $\frac{1}{3}$ av ledergruppen. Som en følge av at konflikten er mellom *nasjonal sjef 2* og *regional leder utførelse* er det ikke en maktkamp knyttet til den geografiske dimensjonen. I utgangspunktet kan den gjøres gjeldende ved motstridende interesser knyttet til samordning mellom den geografiske dimensjonen og funksjon, for eksempel knyttet til kundekontakt i utførelsesfasen eller ressursallokering til prosjekter. Som en følge av at *nasjonal sjef 2* i tillegg innehar et delt regionalt ansvar for konkurransefasen, kan konflikten også forsterke iboende motstridende interesser mellom prosjektfasene konkurranse og utførelse. Konflikten er således en utfordring som berører flere aspekter ved samordning på regionalt nivå og som vil kunne påvirke forhold på prosjektnivå.

Respondentene påpeker at konflikten har pågått over lengre tid. En årsak til at konflikten får vedvare må ses i sammenheng med konflikthåndtering i organisasjonen. På direkte spørsmål om det finnes etablerte prosedyrer for konflikthåndtering svarer fem av seks regionsledere blankt nei.

“Jeg er ikke kjent med at det eksisterer noen etablert prosedyre for konflikthåndtering. Du må ha en lang debatt og det tar for mye tid og energi.” (Regionsleder 2).

Ifølge *regionsjef* er den formelle prosedyren for konflikthåndtering i organisasjonen at konflikter skal overlates til nærmeste leder, hvor det gis muntlig advarsel, deretter skriftlig advarsel og i siste instans oppsigelse. Dette er en kort beskrivelse av en generisk prosedyre som ikke synes å være kjent for de fleste respondenter på regionsnivå og som heller ikke har fått noen praktisk betydning for den skisserte konflikten. Basert på funn mener vi derfor at det er grunnlag for å konkludere med at det ikke eksisterer en innarbeidet prosedyre for konflikthåndtering i Offshore AS.

5.3.4 Beslutningstaking

Ved å analysere beslutningsprosesser fant vi at det synes å oppstå en viss grad av beslutningsvegring knyttet til flere avgjørelser på regionalt nivå. Beslutningsvegring blir rapportert i mer eller mindre grad av samtlige ledere på regionsnivå, noe som med stor sannsynlighet påvirker effektiviteten til hele organisasjonen.

“Det er for mange mennesker involvert i beslutninger som tas på mitt nivå og det er høy grad av prokrastineringer og beslutningsvegring. Vi går ikke raskt nok fremover.” (Regionsleder 2).

“Det er mangel på beslutninger, det tas ikke beslutninger og det er et stort problem.” (Regionsleder 1).

Valg av prosjekt og plassering av fartøy er konkrete eksempler på sentrale beslutningsprosesser som ikke oppleves som avstemt på regionalt nivå.

“Når det kommer til valg av prosjekter så er vi generelt ikke avstemt på hva vi bør gå etter og det skaper mye forvirring i organisasjonen.” (Regionsleder 4).

“Noen ganger blir beslutninger tatt på rett nivå, andre ganger ikke. Eller noen blir utsatt for lenge. Det handler nok i stor grad om tilgang på fartøy. Av og til forsvinner fartøy rett under deg, noe som kan være frustrerende.” (Regionsleder 6).

Flere respondenter på regionsnivå trekker frem en uklar myndighetsutøvelse som en åpenbar forklaringsfaktor for beslutningsvegring på regionalt nivå.

“Jeg føler det sitter en viss beslutningsvegring i organisasjonen og det er kanskje mest som følge av at myndighetsmatrisen er uklar hos folkene.” (Regionsleder 5).

“Decision biten er litt cloudy som betyr at det ikke er klarhet i hvem som tar stilling til hva alltid, noe som gjør at man ender opp å bruke mye tid internt istedenfor det man heller skulle ha brukt tiden på.” (Regionsleder 4).

Med ett unntak oppleves det som et ganske klart funn at det er en viss grad av beslutningsvegring som en følge av en uklar myndighetsutøvelse på regionalt nivå. Respondentene påpeker at dette innebærer at mange av beslutningene som kunne vært håndtert av ledere på regionalt nivå må avgjøres av regionsjefen, noe de opplever som feil bruk av tid og ressurser. Dette omfatter for eksempel ansettelsesprosesser og beslutninger om man skal by på et prosjekt eller ikke, som begge er typiske beslutninger som burde vært håndtert av andre på regionalt nivå. Analysen viser klare funn på at beslutningsvegring er en utfordring for samordning på regionalt nivå og at en uklar myndighetsutøvelse synes å være en relevant forklaringsfaktor for dette.

5.3.5 Konkurranseskultur mellom de nasjonale kontorene

Funn peker på at det eksisterer en konkurranseskultur mellom de to nasjonale kontorene, knyttet til aspekter som størrelse på kontoret og plassering av prosjekt.

“Det er helt klart en konkurranse mellom de to nasjonale kontorene som har foregått lenge. Begge kontorene ønsker å holde på sine ressurser og det blir tatt dårlige beslutninger på bakgrunn av det.” (Regionsleder 1).

Halvparten av respondentene på regionsnivå opplever at det eksisterer en konkurranse om ha det største nasjonale kontoret, eller ressurstilhørighet, og at dette kan føre til suboptimale løsninger. Respondentene trekker frem eksempler på at man har opplevd at mindre kvalifisert personell har blitt beholdt i stilling fremfor mer kvalifisert personell, på bakgrunn av hvilket nasjonalt kontor de tilhører. Konkurranseskulturen kommer også til uttrykk når det kommer til plassering av prosjekt, noe som bemerkes av flere respondenter på prosjektnivå.

“Et nivå opp ligger det mye prestisje i å få flest mulig prosjekter mellom de ulike kontorene.” (Prosjektleder 3).

En av regionslederne opplever blant annet at et felles konkurransebudsjett i Offshore AS fører til en drakamp mellom de nasjonale kontorene når det kommer til å by på oppdrag, noe som er av betydning for hvor prosjektene legges.

“Det snakkes mye om prioriteringer, men det er et felles konkurransebudsjett fordelt på begge kontorene, som begge kjemper om å få. Begge vil by på flest prosjekter og det blir ikke nødvendigvis identifisert hva vi burde by på, det blir en grab-policy.” (Regionsleder 1).

“Vi byr på for mye uten sjanse til å vinne.” (Regionsleder 2).

Et felles konkurransebudsjett er viktig i denne sammenhengen fordi en drakamp mellom de nasjonale kontorene kan føre til suboptimale løsninger. En forsterkende faktor og forklaring på en drakamp om konkurransebudsjettet, kan knyttes mot den empiriske konteksten. På regionalt nivå ligger stillingen *regional leder konkurranse*. På studiens tidspunkt er denne stillingen imidlertid splittet mellom *nasjonal sjef 2* og *business developer 1* og ansvaret for stillingen er delt inn etter geografi. Dette kan forsterke og forklare en drakamp om konkurransebudsjettet mellom de nasjonale kontorene. Hensikten med stillingen *regional leder konkurranse* er å sørge for prioritering av prosjekter og at det helhetlige perspektivet i organisasjonen blir ivaretatt, noe som ikke blir tilfelle når ansvaret i stillingen er delt mellom regionsledere på hvert sitt nasjonale

kontor. Et delt ansvar for denne stillingen fremstår som en relevant forklaringsfaktor for en drakamp om konkurransebudsjettet. Når denne stillingen ikke dekker en felles funksjon for begge konkurranseenhetene vil det være utfordrende å foreta optimale og helhetlige prioriteringer knyttet til valg og plassering av prosjekt.

5.3.6 Oppsummering 2

Funn viser at strategi og overordnet målsetning i organisasjonen er uklar og kan skape et mulighetsrom for suboptimalisering. Videre eksisterer det en konflikt på regionsnivå. Denne dreier seg om uenigheter knyttet til flere aspekter i organisasjonen, som valg av prosjekter, organisering og ledelse, og kan derfor oppleves som en utfordring for samordning på regionalt nivå. En forklaring på at konflikten får vedvare kan tilskrives manglende innarbeidede prosedyrer for konflikthåndtering, som også blir en utfordring for samordning. Funn indikerer videre at det oppstår beslutningsvegring på regionsnivå. Respondenter trekker frem en uklar myndighetsutøvelse som en relevant forklaringsfaktor. Som vist under 5.3.4 eksisterer det også en konkurransekultur på regionalt nivå knyttet til ressurstilhørighet og et felles konkurransebudsjett. En relevant forklaringsfaktor på at det oppstår en drakamp om konkurransebudsjettet kan tilskrives et delt ansvar for stillingen *regional leder konkurranse*, da dette innebærer at det helhetlige perspektivet i organisasjonen ikke nødvendigvis blir ivaretatt.

5.4 Prosjektnivå

Prosjektgjennomføringen er bærebjelken i Offshore AS og er bakgrunn for neste forskningsdelspørsmål. Forskningsdelspørsmålet retter seg mot utfordringer for samordning på prosjektnivå internt og på tvers av de nasjonale kontorene, med utgangspunkt i prosjektfasene *konkurranse* og *utførelse*. Således er det både prosjektfasene og den geografiske dimensjonen som ligger til grunn for vårt neste forskningsdelspørsmål:

3) *Hvilke utfordringer for samordning oppstår på prosjektnivå i Offshore AS?*

5.4.1 Beslutningstaking

Som for regionsnivå har vi også analysert beslutningsprosesser på prosjektnivå. Funn indikerer at beslutninger tilknyttet konkurransefasen eskaleres fra prosjektnivå til regionsnivå. På direkte spørsmål om beslutninger blir tatt på riktig nivå i organisasjonen, svarer prosjektledere i utførelsesfasen at de stort sett mener dette er tilfelle. De fleste respondenter med tilknytning til konkurransefasen, på både prosjekt- og regionsnivå, mener imidlertid at beslutninger ikke blir tatt på riktig nivå.

“I konkurransefasen kommer gjerne beslutninger om for eksempel hvem som skal involveres i prosjektet helt opp til regionsnivå, noe som er en beslutning som burde vært tatt av personell på prosjektnivå.” (Regionsleder 4).

“Veldig mange av tingene jeg gjør har verken jeg eller [min overordnede] myndighet til å beslutte.” (Prosjektleder 3).

Som det fremkommer av de ovenstående sitatene, er det en tydelig tendens mellom respondenter på prosjektnivå og respondenter på regionsnivå. Denne tendensen innebærer at respondenter på prosjektnivå mener de burde ha mer myndighet til å beslutte innenfor eget ansvarsområde og respondenter på regionsnivå mener at prosjektledere i konkurransefasen burde ta flere beslutninger på eget nivå. Det foreligger med andre ord en enighet om hvordan ting burde vært gjort og det er derfor interessant å gå i dybden på hvorfor dette ikke blir praktisert. Flere av respondentene relaterer problemstillingen til manglende mandat.

“Altfor mye kommer til topps på regionsnivå”. (Regionsleder 5).

“Jeg har en stillingsbeskrivelse hvor det står hva jeg skal gjøre, men jeg har ikke noe mandat. Alle har sin stillingsbeskrivelse, men de overlapper og det er ikke noe mandat som følger. Jeg kan ikke ta noen avgjørelser på egenhånd.” (Prosjektleder 3).

Funn peker på at manglende mandat er en forklaring på eskalering av beslutninger knyttet til konkurranseenheter. Blant prosjektlederne i utførelsesfasen beskrives situasjonen noe annerledes. Tre av fire i denne kategorien mener de har ganske klare mandat til å utføre jobben

sin, noe som kan skyldes at dette er klart definert i autorisasjonsmatrisen til Offshore AS. De opplever at når de først har fått overlevert et prosjekt så henger ansvar og myndighet godt sammen og beslutningstakingen oppleves som uproblematisk.

Det eksisterer en bred enighet blant respondentene i Offshore AS om at det mangler klare mandat i organisasjonen (med unntak av for prosjektledere i utførelsesfasen). Nødvendigheten av å hente inputs fra alle involverte anerkjennes, men de aller fleste mener likevel at den endelige beslutningsmyndigheten bør være tydeligere på prosjektnivå. Dette synes derfor å være en relevant forklaringsfaktor på at beslutninger eskaleres i organisasjonen.

5.4.2 Autonome enheter

Et sentralt trekk ved en flerdimensjonal organisasjon er at det er avhengighet mellom de ulike dimensjonene. Den tydeligste dimensjonen i Offshore AS er at de er inndelt som to nasjonale linjeorganisasjoner.¹ Funn fra både regionsnivå og prosjektnivå viser at de to nasjonale kontorene i hovedsak opererer som to autonome enheter hvor det er lav grad av opplevd avhengighet mellom de to kontorene.

“Utfordringen Offshore AS på et høyere nivå er at vi har to helt autonome kontorer og jeg stiller meg spørrende til om det er bærekraftig og harmonerer.” (Regionsleder 4).

“Vi har ingen kontakt med det andre nasjonale kontoret. Jeg mener at her er det potensiale ved at vi for eksempel jobber på samme måte og at vi kan dele informasjon om pris på de ulike prosjektene. Vi har ingen møter oss imellom. Vi får veldig lite informasjon fra det andre nasjonale kontoret.” (Prosjektleder 8).

Dette innebærer at hvert kontor har fokus på prosjektene som ligger innenfor sitt nasjonale kontor, hvor de i stor grad opererer som to selvstendige enheter. Begge de nasjonale kontorene innehar de nødvendige ressursene for konkurranse- og utførelsesfasen og det er dermed ikke en opplevd avhengighet mellom de to kontorene. Dette innebærer videre at det er stor avstand

¹ Analysen under 5.4.2 omfatter de samme enhetene som 5.3.5 *Konkurranseskultur*, men på to ulike nivå. Under 5.3.5 gikk vi i dybden på en konkurransekultur med utspring fra regionalt nivå, mens vi her poengterer avstanden mellom prosjektlederne på de to nasjonale kontorene på prosjektnivå.

mellom de to nasjonale kontorene.

Avstanden mellom de to nasjonale kontorene kommer til uttrykk gjennom funn som viser til svake relasjoner på tvers av de to nasjonale kontorene, hvor majoriteten av prosjektlederne oppgir at de samhandler minimalt med tilsvarende stilling på det andre kontoret. Flere av prosjektlederne hevder at de verken har møtt personene som sitter i tilsvarende stilling på det andre nasjonale kontoret eller vet hva de heter.

“Jeg har absolutt ingenting å gjøre med personene som sitter i tilsvarende stilling på det andre nasjonale kontoret, det er veldig trist, jeg vet ikke hva alle heter engang.” (Prosjektleder 5).

“Det er litt oss mot dem fortsatt. Her på kontoret snakker vi sammen og deler informasjon. Jeg kjenner ikke prosjektlederne på det andre kontoret, jeg kan navnet på noen av de fra telefonmøtet med de om mandagene.” (Prosjektleder 2).

Det skal imidlertid nevnes at prosjektlederne i utførelsesfasen har et ukentlig informasjonsmøte gjennom en telefonkonferanse. Her kommuniseres både pågående og planlagte prosjekter innenfor hvert av de nasjonale kontorene. Prosjektlederne i konkurransefasen derimot har ingen formell kommunikasjon seg imellom, verken før eller under utarbeidelse av anbud. Til tross for dette finner vi ingen markant forskjell mellom konkurranse og utførelse når det angår opplevelsen av relasjoner på tvers av de to nasjonale kontorene. I begge tilfeller oppleves disse som svake. Funn viser for øvrig at relasjoner mellom konkurranse og utførelse internt på de nasjonale kontorene oppleves som entydig gode.

I tillegg til at relasjonene på tvers oppleves som svak, poengteres det fra flere respondenter på både prosjekt- og regionsnivå at det eksisterer kulturforskjeller mellom de to nasjonale kontorene.

“Det er ikke tvil om at det er store kulturforskjeller mellom de nasjonale kontorene i regionen, kanskje den største vi har i hele virksomheten etter mitt syn. Jeg tror ikke selskapet tar innover seg at det er en forskjell i kultur og at det alltid vil være det”. (Prosjektleder 7)

“Tilgjengelighet/arbeidstid er nok den største kulturforskjellen. Forskjellen er ganske stor, og i perioder får man gjerne ikke tak i folk ved det andre kontoret og det er frustrerende. Jeg forventer ikke at alle skal være der, men det bør være kontaktpersoner tilgjengelig begge steder.” (Regionsleder 6).

Som sitatene over viser knyttes kulturforskjellene hovedsakelig til arbeidskultur og lokal lovgivning, som kommer til uttrykk gjennom arbeidstid og tilgjengelighet. Autonomitet, svake relasjoner på tvers og kulturforskjeller vil trolig virke forsterkende på hverandre i denne sammenhengen.

5.4.3 Tilbudsbudsjett vs. prosjektbudsjett

Den neste utfordringen gjøres gjeldende internt ved de to nasjonale kontorene. Dette innebærer videre at vi har to datasett, men funn viser at det ikke eksisterer merkbare ulikheter mellom de to nasjonale kontorene.

Seks av åtte respondenter på prosjektnivå trekker frem budsjett og prisingsmodeller som den mest sentrale motstridende interessen mellom konkurranse og utførelse internt ved de to nasjonale kontorene. Følgelig blir det også opphavet til den største utfordringen knyttet til samordning internt. Budsjett og prising i prosjektsammenheng begynner med at konkurranseenhetene utarbeider et tilbudsbudsjett basert på en prisingsmodell og blir videre målt på om de vinner tilbudskonkurransen. Dersom konkurransen vinnes, så overleveres prosjektet med tilhørende tilbudsbudsjettet til utførelsesfasen, som utarbeider et mer detaljert prosjektbudsjett. Prosjektlederne i utførelsesfasen blir målt på prosjektbudsjettet, som naturligvis tar utgangspunkt i tilbudsbudsjettet, men som normalt blir noe høyere. Kundene forholder seg imidlertid til det opprinnelige tilbudsbudsjettet, så jo høyere differansen blir jo mindre blir gevinsten (eller jo større blir tapet) for Offshore AS.

“Det er en differanse som blir lagt merke til. Det går rett til topps i Offshore AS og videre til aksjonærene i selskapene. Det er eierne sine penger vi spiller feil med.” (Prosjektleder 1).

Datagrunnlaget tilsier at den motstridende interessen knytter seg til at konkurranseenhetene er tjent med et så lavt tilbudsbudsjett som mulig for å vinne en konkurranse, mens prosjektlederne måles på avvik fra prosjektbudsjettet og vil derfor være tjent med et høyere tilbudsbudsjett. Konkurranseenhetene er videre avhengig av innspill fra prosjektlederne i utførelsesfasen for å utarbeide tilbudsbudsjettet.

“En prosjektleder fra utførelse, som gir inputs til tilbudsbudsjettet og som skal ta over prosjektet i utførelsesfasen, vil være tjent med at tilbudsbudsjettet er veldig høyt.”

(Prosjektleder 5).

Følgelig blir det et spørsmål om det skal være den samme prosjektlederen som skal ta over prosjektet i utførelsesfasen, eller om disse bør være ulike for å unngå at tilbudsbudsjettet potensielt økes av bekvemmelighetsgrunner. Det påpekes av flere respondenter på både prosjekt- og regionsnivå, at det er av stor verdi å benytte samme prosjektleder for utførelse i begge fasene, både sett fra et kundeperspektiv og for å lette overføringen fra konkurranse til utførelse.

Respondenter fra utførelsesfasen opplever på sin side at konkurranseenhetene ofte selger inn et for lavt budsjett og at egne innspill blir overprøvd.

“Diskusjoner om kostnader blir gjerne tatt opp i siste instans, hvor det egentlig kun skal avgjøres om vi skal by eller ikke. Dette burde være unødvendig når det har sittet mange kompetente mennesker som har brukt mye tid på kostnadsestimater. Disse tallene burde man ha tillit til”. (Prosjektleder 7).

“Konkurranse selger inn det som kan være mulig å få til i en ideell verden, men så vet man som prosjektleder for utførelse at vi ikke lever i en ideell verden.” (Prosjektleder 1).

Prosjektledere i utførelsesfasen mener videre at utfordringene ikke handler om at kostnader diskuteres eller kvalitetssikres, men at denne prosessen vedvarer i for stor grad og dermed hemmer samarbeid.

“Blir det for mye diskusjon om kostnader så kan det være usunt fordi det tar mye energi, det kan gå utover både arbeidsmiljø og tidsbruk og har potensiale til å ødelegge mye.” (Prosjektleder 7).

Funn over viser at prising og budsjettmodellene skaper utfordringer for samordning mellom konkurranse og utførelse internt. Videre understrekes det fra flere respondenter at det er sterk konkurranse i markedet og de opplever dette som en forsterkende ekstern faktor for utfordringer knyttet til budsjett. Når markedet går dårlig må konkurranse legge seg på en pris som er tilpasset markedet, som skaper ytterligere press på prosjektledere for utførelse.

5.4.4 Erfaringsoverføring

Differansen mellom tilbudsbudsjettet og den faktiske kostprisen er i praksis en “lesson identified” som ideelt sett bør tilbakeføres til konkurransefasen. Dette bringer oss over til kvaliteten på erfaringsoverføringen i Offshore AS og dens betydning for samordning mellom konkurranse og utførelse. Denne utfordringen retter seg derfor mot erfaringsoverføringen mellom konkurranse og utførelse internt på de nasjonale kontorene. Dette innebærer at vi også her har to datasett, men igjen viser funn at det ikke eksisterer merkbare ulikheter mellom de to nasjonale kontorene. Vi anser likevel denne analysen som relevant for hele organisasjonen. Dette er basert på 5.4.2, hvor det fremgikk av analysen at det er svake relasjoner og minimal samhandling på tvers av de to nasjonale kontorene, og at vi har inkludert respondentene fra regionalt nivå i analysen.

Halvparten av respondentene på regionsnivå og samtlige på prosjektnivå opplever at Offshore AS ikke er gode til å lære fra tidligere prosjekter.

“Vi er ikke en lærende organisasjon for å si det sånn.” (Regionsleder 3).

“Erfaringsoverføring fungerer dårlig. Folk dropper det og går rundt det. Det er frustrerende for de samme tingene kommer opp igjen og igjen.” (Prosjektleder 6).

Når man opererer i et konkurranseutsatt marked som Offshore AS gjør så vil manglende rutiner for kunnskapsdeling og erfaringsoverføring kunne medføre at organisasjonen ikke lærer av tidligere feil. På direkte spørsmål om det finnes klare retningslinjer for erfaringsoverføring er det stor bredde i hva respondentene kjenner til og bruker. Prosjektmanualene internt i konkurranse og utførelse beskriver den eksterne erfaringsoverføringen opp mot kunden. Disse manualene gir imidlertid ikke retningslinjer for erfaringsoverføring mellom de to enhetene. Flere respondenter mener det ikke eksisterer klare retningslinjer, men er kjent med at det eksisterer et felles system, ProArc - som er en norskutviklet skybasert programvare for dokumenthåndtering. På regionsnivå er ProArc kjent for regionslederne, samtidig som det benyttes andre metoder og verktøy for erfaringsoverføring.

“Vi blir bedre på erfaringsoverføring. Ved å sørge for at vi får de riktige tilbakemeldingene fra prosjektene og sørge for at det faktisk blir overført til konkurranse. Man kan selvsagt få det inn i en rapport, men jeg har funnet ut at den beste måten er å sørge for at prosjektlederen går tilbake til konkurranseprosessen.” (Regionsleder 2).

“Jeg har kommet med eksempler på hjelpemidler som kan bidra til å hjelpe konkurranseteamene, spesielt på de store prosjektene.” (Regionsleder 1).

Basert på funn synes erfaringsoverføring mellom konkurranse og utførelse å være et fokus for regionslederne, men det fremgår ikke av funn at dette gjøres på en enhetlig måte. Det skal bemerkes at regionslederne på det ene nasjonale kontoret mener erfaringsoverføringen fungerer. På prosjektnivå opplever imidlertid samtlige respondenter at erfaringsoverføringen ikke fungerer og de oppgir tre konkrete årsaker til dette; fokus, tilbakeholdenhet og system. På prosjektnivå oppgir de fleste respondentene at det ikke er tilstrekkelig fokus på erfaringsoverføring.

“Jeg har aldri sjekket om det finnes retningslinjer [for erfaringsoverføring] internt, det er ikke et fokus på det i organisasjonen.” (Prosjektleder 2).

“Det har blitt innført et system for tilbakemelding fra utførelse til konkurranse, hvor man lager rapporter med flyt tilbake til konkurranse. For min del burde det nok vært en prosess som var mer automatisert og dynamisk. Det er ingenting som stopper meg fra å gjøre det, så det er egentlig bare et forbedringspotensial” (Prosjektleder 7).

En tilbakeholdenhet for tilbakemeldinger, uttrykt som en frykttkultur av enkelte respondenter, er også noe som understrekes av en del av respondentene. Flere respondenter på både region- og prosjektnivå viser til et konkret eksempel fra et stort prosjekt som nylig ble gjennomført og endte opp med et stort tap for Offshore AS.

“Jeg tror de som gjennomførte prosjektet følte at lessons learned ble en politietterforskning. Hele poenget er at det prosjektet er veldig relevant for hele Offshore AS. Jeg mener at det burde vært løftet opp og det burde vært en åpen gjennomgang av det [...] Per i dag er jeg ikke sikker på om vi har tatt de rette aksjonene etter det som gikk galt der.” (Regionsleder 4).

“Rapportene som ble skrevet på det prosjektet ble unntatt offentligheten i organisasjonen, så de får jeg ikke engang lese - så jeg vet ikke hva som gikk galt.” (Prosjektleder 3).

En mulig følge av at erfaringsrapporter blir gjort konfidensiell i organisasjonen kan være med på å underbygge tilbakeholdenhet fra toppnivå og ned til prosjektnivå. Det er også direkte med på å undergrave fokuset på erfaringsoverføring i organisasjonen. Som nevnt over er ProArc et felles dokumenthåndteringssystem i Offshore AS hvor også erfaringsrapporter skal arkiveres. Funn indikerer at dette systemet er tungvint å bruke.

“Lessons learned [etter et prosjekt] blir satt inn i ProArc som er alt annet enn brukervennlig og gjemmes langt inni materien der. Det er for meg helt håpløst.” (Regionsleder 4).

“Det er ikke et register, men en database. Akkurat nå har vi 1100 prosjekter i det systemet vi har nå, også skal du inn og åpne en rapport på 10 sider per prosjekt, det får du ikke til i løpet av en konkurransefase.” (Prosjektleder 3).

Kombinasjonen av et manglende gjennomgående fokus på erfaringsoverføring, tilbakeholdenhet og et tungvint felles dokumenthåndteringssystem vil være med på å redusere kvaliteten på erfaringsoverføringen mellom konkurranse og utførelse. Det skal imidlertid påpekes at de aller fleste respondenter trekker frem at erfaringsoverføring internt i den enkelte fase fungerer godt på de to nasjonale kontorene.

5.4.5 Oppsummering 3

Det er fire tydelige utfordringer for samordning knyttet til prosjektfasene konkurranse og utførelse. For det første har vi vist under 5.4.1 at beslutninger tilknyttet konkurransefasen eskaleres til regionsnivå. Respondenter på både prosjekt- og regionsnivå trekker frem manglende mandat for prosjektledere i konkurransefasen som en relevant forklaringsfaktor. Videre fremstår de to nasjonale kontorene som to autonome enheter, noe som blant annet kommer til uttrykk gjennom lav opplevd avhengighet, svake relasjoner og kulturforskjeller på prosjektnivå. For det tredje indikerer funn at motstridende interesser knyttet til tilbudsbudsjett og prosjektbudsjett kan medføre suboptimale løsninger. Et konkurranseutsatt marked har ifølge respondenter en forsterkende effekt på denne motstridende interessen. Erfaringsoverføringen oppleves videre som en utfordring for samordning mellom konkurranse og utførelse internt på de nasjonale kontorene. Våre funn under 5.4.4 viser at dette kan tilskrives tre relevante forklaringsfaktorer; et manglende fokus, tilbakeholdenhet og et tungvint system.

5.5 Ressursallokering på prosjektnivå

Konkurranse og utførelse på prosjektnivå er strukturert som en prosjektbasert matrise, hvor *prosjekt* og *fag* ligger til grunn som prinsipp for gruppering av enheter. Oppgaveansvaret ligger under prosjekt og ressursansvaret under fag. En av fordelene med en prosjektbasert matrise er at det er en dynamisk organisasjonsform som muliggjør en bedre utnyttelse av nøkkelressurser gjennom allokering av ressurser til områder hvor det er et behov. Det er imidlertid også kjent at ressursallokering i en prosjektbasert matrise kan by på utfordringer.

Ressursallokering er en stor del av fagfeltet “Human resource management” (HRM) og vi har ikke hatt som hensikt at denne studien skal svare uttømmende på hvilke utfordringer som finnes

innenfor dette området i Offshore AS. Vi har blant annet valgt å utelate ressursallokering for fartøysbesetningene som benyttes i utførelsen av prosjekt, da dette er ressurser som ligger på et lavere nivå i organisasjonen enn det som omfattes av studien. I denne delen av oppgaven har vi imidlertid valgt å fokusere på ressursallokeringen av fagressurser som er nøkkelpersonell i fasene konkurranse og utførelse. Dette er ressurser i form av ingeniører eller personell som innehar fagkompetanse som er kritisk for prosjektgjennomføringen. Vårt siste forskningsdelspørsmål er derfor følgende:

4) Hvilke utfordringer opplever prosjektlederne knyttet til allokering av fagressurser i Offshore AS?

Offshore AS skiller mellom allokering av “offshore”- og “onshore”-ressurser. “Offshore”-ressurser er betegnelsen på de ressursene som jobber ute på havet i utførelsesfasen, i dette tilfellet avgrenset til å kun gjelde fagressursene, mens “onshore”-ressurser er alle fagressursene som benyttes på land. Dette kan være fagressurser som støtter inn under konkurransefasen eller ressurser som er knyttet til annet arbeid som er prosjektrelatert og landbasert.

Våre funn viser at Offshore AS har en prosedyre for å håndtere ressursallokeringen av “offshore”-ressurser gjennom bruk av “Personnel Request Form” (PRF). PRF-verktøyet har som hensikt å sikre en effektiv ressursallokering og bidra til planlegging og struktur. Imidlertid viser funnene at prosedyren praktiseres i varierende grad ved at flere av prosjektlederne oppgir at de går direkte til fagavdelingsleder eller til selve ressursen. Ved ressursallokering “onshore” oppgir respondentene at det er manglende kjennskap til en definert prosedyre, men at majoriteten får sine ressurser gjennom fagavdelingslederne. Flere av respondentene oppgir imidlertid at de går rett på ressursen i enkelte tilfeller.

5.5.1 Reallokering

Selv om våre funn viser at det både er varierende kjennskap til prosedyren for ressursallokering og at allokeringen praktiseres noe ulikt, svarer likevel syv av åtte prosjektledere at de får de ressursene de trenger for å gjennomføre sine prosjekter. Funn viser imidlertid at prosjektlederne opplever det som utfordrende at ressurser blir flyttet fra prosjektet underveis i gjennomføringen. Dette gjelder for øvrig både for prosjektledere i konkurranse og utførelse.

“Jeg har nok ressurser sånn jeg ser det, men problemet oppstår når man mister personell på dagen fordi avgjørelsen blir tatt et helt annet sted.” (Prosjektleder 3).

“Jeg opplever det ikke som et stort problem å få nok ressurser, men utfordringen er å beholde de riktige ressursene for å unngå støy underveis” (Prosjektleder 1).

Respondentene oppgir at de opplever flytting av fagressurser under gjennomføring av prosjekt som belastende for både prosjektet og kunden, ved at det tar ekstra tid å sette nye ressurser inn i prosjektet. Flytting av fagressurser som er godt innarbeidet i et prosjekt vil sjelden kunne bidra til en mer effektiv prosjektgjennomføring. Denne utfordringen kan ses i sammenheng med at prosedyre for offshore-ressurser ikke alltid benyttes og en manglende klar prosedyre for “onshore”-ressurser. Ved at det ikke foreligger gode innarbeidede prosedyrer vil det trolig vanskeliggjøre en langsiktig og overordnet planlegging av ressursallokering, som igjen vil gå på bekostning av prosjektgjennomføringen ved at ressurser må flyttes på. Flytting av fagressurser underveis i prosjekter er videre en indikasjon på at det er avhengighet mellom prosjektene. Endringer på et prosjekt, for eksempel ved forsinkelse, kan føre til ringvirkninger på andre prosjekter, ved at nøkkelressurser blir holdt igjen eller prioritert til et annet prosjekt.

Flyttingen av fagressurser har en naturlig sammenheng med at hele seks av åtte prosjektledere hevder at det er mangel på nøkkelressurser i bedriften. Flere av respondentene oppgir at det har vært kuttet i stillinger den siste tiden som en følge av et dårligere marked. Færre hoder gjør at det er behov for en mer effektiv ressursallokering på tvers av de to nasjonale kontorene.

Fagressursene er organisatorisk plassert i fagavdelinger som er organisert på regionalt nivå, men de aktuelle fagressursene er fysisk lokalisert ved ett av de to nasjonale kontorene. Hvorvidt fagressursene allokeres hyppig mellom de to nasjonale kontoret har vi ingen klare funn på. Imidlertid uttrykkes det av en respondent på regionsnivå at det er problematisk at alle fagressursene innenfor et fagområde er fysisk lokalisert ved kun ett av de to nasjonale kontorene. Dette indikerer at det i liten grad er flyt av fagressurser mellom de to nasjonale kontorene. Dette kan ses i sammenheng med tidligere funn om at begge kontorene opererer som

to autonome enheter, og som ytterligere forsterkes ved at bedriften mangler en overordnet prosedyre for ressursallokering som er godt innarbeidet hos prosjektlederne.

Selv om majoriteten av prosjektlederne hevder at det er mangel på nøkkelressurser, oppgir likevel flere av respondentene at Offshore AS har nok ressurser til å levere på dagens prosjekter. Det påpekes imidlertid at utfordringen vil gjøres gjeldende hvis oppdragsmengden øker i fremtiden.

“Akkurat nå er vi ok, men hvis vi hadde landet et stort prosjekt så hadde vi slitt. Basert på hva man hører fra konkurransesiden så burde vi nok være mer robuste med tanke på hva som kommer neste år.” (Prosjektleder 6).

“Jeg mener vi mangler folk med tanke på hva vi som selskap prøver å være. Med tanke på de prosjektene vi har nå så har vi nok ressurser, men vi er for liten til å være en stor bedrift.” (Prosjektleder 3).

Lav aktivitet, med færre prosjekter enn tidligere, fremstår som en naturlig forklaring på at flertallet av prosjektlederne opplever at de får de ressursene de har behov for.

5.5.2 Oppsummering 4

Oppsummert på vårt siste forskningsdelspørsmål finner vi at majoriteten av prosjektlederne mener at de får den støtten de trenger for å gjennomføre prosjektene, men at de opplever det som en utfordring at ressurser blir flyttet fra prosjektet i gjennomføringen. En forklaringsfaktor på flytting av ressurser er mangel på nøkkelpersonell i Offshore AS og at prosedyrer for ressursallokering tidvis ikke følges eller ikke er innarbeidet - noe som vanskeliggjør ressursplanleggingen. Avslutningsvis skal det presiseres at allokering av fagressurser ikke kan anses som en stor utfordring for prosjektlederne. Funn indikerer imidlertid at dette kan tilskrives lav aktivitet og at allokering av fagressurser potensielt kan bli en stor utfordring ved en økt oppdragsportefølje.

5.6 Oppsummering av funn

I tillegg til utfordringene som fremkommer i analysen, har vi også avdekket relevante forklaringsfaktorer som er basert på empiriske resultater. Respondentene trekker frem en uklar myndighetsutøvelse og manglende mandat som forklaring på beslutningsvegning på regionalt nivå, og eskalering av beslutninger tilhørende konkurransefasen på prosjektnivå. Basert på kontekst synes det delte ansvaret for *regional leder konkurranse* å være en relevant forklaringsfaktor for at det oppstår en drakamp om konkurransebudsjettet. Videre trekker respondentene frem manglende fokus, tilbakeholdenhet og et tungvint system som forklaringer på at erfaringsoverføringen er utfordrende. Det fremgår av funn at prosedyrer for ressursallokering tidvis ikke følges eller ikke er innarbeidet og at det er mangel på nøkkelpersonell, noe som er naturlige forklaringer på flytting av ressurser. Respondentene oppgir videre at lav aktivitet er årsaken til at allokering av fagressurser ikke oppleves som en stor utfordring. Tabell 5.1 på neste side gir et overordnet bilde av analysen.

Tabell 5.1: Oppsummering av utfordringer i den flerdimensjonale strukturen til Offshore AS.

Forskningsdelspørsmål	Utfordringer	Relevante forklaringsfaktorer
<p>Dobbeltroller: Hvilke utfordringer oppstår som en følge av dobbeltroller i Offshore AS?</p>	<p>Forvirrende for samordnet rolleforståelse på regionalt nivå;</p> <p>Hemmer effektiv kommunikasjon på regionalt nivå.</p>	
<p>Regionsnivå: Hvilke utfordringer knyttet til samordning oppstår på regionsnivå i Offshore AS?</p>	<p>Uklar strategi og overordnet målsetning;</p> <p>Konflikt og konflikthåndtering;</p> <p>Beslutningsvegring;</p> <p>Konkurranseskultur mellom de nasjonale kontorene: ressurstillørighet og konkurransebudsjett.</p>	<p>Uklar myndighetsutøvelse.</p> <p>Delt ansvar for stillingen <i>regional leder konkurranse</i>.</p>
<p>Prosjektnivå: Hvilke utfordringer for samordning oppstår på prosjektnivå i Offshore AS?</p>	<p>Eskalering av beslutninger tilknyttet konkurransefasen;</p> <p>Autonome enheter;</p> <p>Tilbudsbudsjett vs. prosjektbudsjett;</p> <p>Erfaringsoverføring mellom konkurranse og utførelse.</p>	<p>Manglende mandat.</p> <p>Manglende fokus; Tilbakeholdenhet; Tungvint system.</p>
<p>Ressursallokering på prosjektnivå: Hvilke utfordringer opplever prosjektlederne knyttet til allokering av fagressurser i Offshore AS?</p>	<p>Ressurser blir flyttet fra prosjektet under gjennomføringen;</p> <p>Allokering av fagressurser oppleves ikke som en stor utfordring.</p>	<p>Prosedyrer for ressursallokering tidvis ikke følges eller ikke er innarbeidet;</p> <p>Mangel på nøkkelpersonell.</p> <p>Lav aktivitet.</p>

6 Diskusjon

Gjennom datainnsamling og analyse har vi belyst hvilke utfordringer som oppstår knyttet til den flerdimensjonale strukturen til Offshore AS. I dette kapittelet skal vi først belyse de mest sentrale utfordringene i en helhetlig kontekstuell sammenheng, deretter skal vi knytte disse opp mot eksisterende teori og i lys av dette drøfte hvordan utfordringene kan håndteres. Avslutningsvis vil vi presentere aktuelle og konkrete samordningsmekanismer for Offshore AS.

6.1 Sentrale utfordringer

Som nevnt befinner Offshore AS seg midt i en mindre omorganisering og organisasjonskartet er ikke endelig avklart. De planlagte endringene omfatter ikke endringer i den fysiske oppbyggingen av bedriften og vi mener således at utfordringene som fremkom av analysen fremdeles vil være relevant for Offshore AS. Den følgende drøftingen kan både understøtte endringen som omfatter hvordan roller og beslutningsmyndighet skal fordeles og peke på andre sentrale utfordringer for Offshore AS, og hvordan disse kan håndteres. De mest sentrale utfordringene for Offshore AS knytter seg til bruken av dobbeltroller og mangelfulle virkemidler for vertikal- og horisontal samordning, som resulterer i en svak integrasjon.

Dobbeltrøller anses som en sentral utfordring fordi det isolert sett er et forhold som er opphav til flere utfordringer for samordning på regionalt nivå. Sentrale utfordringer som kan ses i sammenheng med mangelfulle virkemidler for vertikal samordning er *beslutningsvegring*, *konflikthåndtering*, *erfaringsoverføring* og *tilbudsbudsjett vs. prosjektbudsjett*. Et helt entydig datagrunnlag og den samlede betydningen for integrasjon er bakgrunnen for at disse fire utfordringene trekkes frem som sentrale. Erfaringsoverføring knyttes opp mot virkemidler for vertikal samordning fordi vi drøfter retningslinjer fra ledelsen som et vertikalt virkemiddel for å styrke samordningen på lavere nivå.

Knyttet til den horisontale samordningen drøftes *konkurranseskulturen*, med fokus på en drakamp om konkurransebudsjettet, og at de nasjonale kontorene opererer som *to autonome enheter*. Disse anses som sentrale utfordringer fordi disse kan i særlig grad føre til suboptimale løsninger og er av stor betydning for hele organisasjonen. Avslutningsvis vil vi drøfte

forutsetninger for bruk av matrise som et horisontalt virkemiddel, sett i lys av utfordringer knyttet til *strategi, mål og kultur*.

6.2 utfordringer ved bruk av dobbeltroller

I en flerdimensjonal organisasjon må man forvente at roller er noe mer uklare enn i en tradisjonell organisasjonsform, ved at man gir avkall på fordelene ved autonomi og enhetlighet for et ønske om bred spesialisering, fleksibilitet og integrasjon (Kates & Galbraith, 2007; Jacobsen og Thorsvik, 2013; Nesheim, 2017). Det er likevel behov for en tydelig rolle- og ansvarsfordeling for ledere og ansatte som jobber innenfor de ulike dimensjonene (Kates & Galbraith, 2007).

Dobbeltroller innebærer at det er flere roller som er fylt av samme person, som kan innebære at man har ansvar på tvers av dimensjoner eller på ulike nivå i linjen. Ved at *regionsjef* også fungerer som *nasjonal sjef 1* har vedkommende en dobbeltrolle på ulike nivå i linjen. Når *nasjonal sjef 2* også fungerer som *leder konkurranse 2* og har en rolle som *regional leder konkurranse* innenfor et geografisk område, har vedkommende en rolle som både går på tvers av dimensjonen geografi og funksjon, og en rolle som går på tvers av ulike hierarkiske nivå i linjen.

Dobbeltroller er utvilsomt med på å øke kompleksiteten i rollestrukturen og ifølge Bolman & Deal (2018) vil en kompleks rollestruktur vanskeliggjøre det å opprettholde en fokusert og tett sammenkoblet virksomhet. Våre funn viser at dobbeltroller oppleves som forvirrende for den samordnede rolleforståelsen og er ineffektivt for kommunikasjonen på regionalt nivå.

På en annen side, peker analysen på at dobbeltroller motvirker utfordringer knyttet til dobbelrapportering, som er en kjent problemstilling i litteraturen (Nesheim, 2017; Kates & Galbraith, 2007; Sy & D'Annunzio, 2005). Videre oppgir ansatte på prosjektnivå lite forvirring knyttet til bruk dobbeltroller. I motsetning til en fullstendig matrise hvor ansatte må forholde seg til to sjefer, reduserer dobbeltroller antall overordnede som den ansatte må forholde seg til. Andre forklaringer på at dobbelrapportering ikke oppleves som problematisk kan tilskrives at Offshore AS har en relativt lean organisasjon og mangler et klart organisasjonskart, noe som skaper rom for en forenkling av rapporteringslinjene. Således kan man si at kombinasjonen av

dobbeltroller, en lean organisasjon og et manglende organisasjonskart medfører at de fleste respondentene på prosjektnivå i Offshore AS ikke forholder seg til to ledere, i motsetning til i en ren matriseorganisasjon.

Et annet aspekt ved bruken av dobbeltroller kan trekkes frem på bakgrunn av det kontekstuelle utgangspunktet. Ifølge regionsjefen er bakgrunnen for bruk av dobbeltroller at Offshore AS skal være dimensjonert for en utvidelse av organisasjonen dersom markedet tar seg opp. Ifølge Bolman & Deal (2018) tvinger omskiftelige omgivelser frem mer komplekse og tilpasningsdyktige strukturer og bruk av dobbeltroller kan være med på å øke organisasjonens fleksibilitet dersom markedet snur. Alternativene til bruk av dobbeltroller vil være å enten fylle alle rollene, noe som sannsynligvis vil medføre en betydelig kostnad for Offshore AS, eller kutte i stillinger som følgelig vil få strukturelle implikasjoner. Det betyr imidlertid ikke at dobbeltroller er en ubestridelig løsning, men at det vil medføre kostnadmessige og/eller strukturelle konsekvenser isolert sett, dersom disse oppløses.

Det er imidlertid flere potensielle positive aspekter med dobbeltroller. Davenport (1993, referert i Nesheim, 2011) trekker frem muligheten for å tildele prosesseierskap til ledere som også har annet ansvar, i den hensikt å sørge for mer helhetlige løsninger mellom linje og prosess i prosessbaserte organisasjoner. Her kan vi trekke paralleller til linje (geografi) og funksjon i Offshore AS. Det kan tenkes at ved bruk av dobbeltroller på et høyt nivå i Offshore AS, så ser rolleinnhavere flere sider av samme sak, noe som kan motvirke suboptimalisering. Dette gjelder kanskje særlig for *nasjonal sjef 2*, som sitter både på linjeansvaret ved sitt nasjonale kontor og har ansvar for konkurransefunksjonen i samme område.

Det kan muligens være mer hensiktsmessig at rolle B blir utført av en som allerede har rolle A, enn at det er spesialiserte roller for A og B, da dobbeltroller kan bidra til å motvirke problematikk omkring dobbelrapportering, gir fleksibilitet med tanke på utvidelse og kan motvirke suboptimalisering ved at rolleinnhaverne får et mer helhetlig perspektiv. Disse potensielle gevinstene må imidlertid veies mot utfordringer som oppstår knyttet til den samordnede rolleforståelsen og kommunikasjonen på regionalt nivå. Utfordringene med dobbeltroller bør adresseres og en mulighet er å tydeliggjøre rammene for disse rollene gjennom bruk av virkemidler for vertikal samordning, som er gjenstand for diskusjon i neste underkapittel.

6.3 utfordringer knyttet til den vertikale samordningen

Ifølge Bolman & Deal (2018) må alle organisasjoner ha både vertikal og horisontal samordning. Den vertikale samordningen er av betydning for å sikre at strukturen ved en flerdimensjonal organisasjon fungerer som intendert. Vertikal samordning innebærer at høyere nivåer koordinerer og kontrollerer arbeidet til underordnede gjennom virkemidler som formell myndighet, regelstyring og ved bruk av planleggings- og kontrollsystemer (Bolman & Deal, 2018).

6.3.1 Formell myndighet for å motvirke beslutningsvegring

Beslutningstaking står sentralt i enhver organisasjon. Eksisterende litteratur og tidligere studier peker på at beslutningstakingen er spesielt utfordrende både på ledernivå i en flerdimensjonal organisasjon og på mellomledernivå i en prosjektbasert matrise (Kates & Galbraith, 2007; Sy & D'Annunzio, 2005). Våre funn viser at det oppstår beslutningsvegring på regionalt nivå og at beslutninger tilknyttet konkurransefasen eskaleres fra prosjektnivå til regionsnivå, noe som også kan betegnes som beslutningsvegring.

Beslutningsvegring er derfor utvilsomt en sentral utfordring for Offshore AS. På bakgrunn av funn har vi trukket frem uklar myndighetsutøvelse på regionalt nivå og manglende mandat for konkurranse på prosjektnivå som relevante forklaringsfaktorer, noe som sammenfaller med eksisterende litteratur. Davis & Lawrence (1978) argumenterer for at beslutningsvegring er knyttet til manglende beslutningsmyndighet og delegering. Denne knytningen forsterkes ytterligere av at den eneste gruppen som ikke opplever beslutningstakingen som problematisk er prosjektledere i utførelsesfasen, som har klare mandat definert i autorisasjonsmatrisen til Offshore AS. *Formell myndighet* er et sentralt virkemiddel for vertikal samordning og den mest grunnleggende måten å samordne innsatsen til enkeltindivider og avdelinger (Bolman & Deal, 2018).

Vår analyse tyder på at fordeling av formell myndighet og autoritet, som en grunnleggende samordningsmekanisme, ikke er hensiktsmessig avklart eller fordelt i strukturen, særlig for mellomledere tilknyttet konkurransefasen og ledere på regionalt nivå. Bruken av dobbeltroller har tidligere blitt trukket frem som ineffektivt for kommunikasjonen på regionsnivå, fordi det i stor grad innebærer at alle må involveres i samtlige beslutninger internt, og må derfor også

kunne regnes som en mulig forklaringsfaktor for beslutningsvegring på regionalt nivå. Formell myndighet som et vertikalt virkemiddel kan benyttes ved å gi klare mandat til prosjektledere i konkurransefasen og klargjøre myndighetsutøvelsen på regionalt nivå. Et konkret virkemiddel for å klargjøre beslutningsmyndigheten er bruk av RAVCI-verktøy (Kates & Galbraith, 2007).

I analysen viser våre funn at det foregår en konflikt mellom *regional leder utførelse* og *nasjonal sjef 2*. Barker et al. (1988, referert i Ford & Randolph, 1992) fant at konflikter kan oppstå som en følge av delt autoritet og ansvar mellom ledere. *Nasjonalt sjef 2* sitt ansvar er å lede og sørge for at prosjektene i egen enhet blir gjennomført på best mulig vis, mens *regional leder utførelse* har det overordnede ansvaret for utførelsesfasen og skal sørge for at det helhetlige perspektivet i organisasjonen blir ivaretatt. Det er således et delt ansvar for prosjektgjennomføringen mellom de to regionslederne, som kan skape grobunn for konflikten. Konflikter i en flerdimensjonal organisasjon kan videre resultere i beslutningsvegring (Kates & Galbraith). Basert på analysen kan konflikten mellom de to regionslederne kategoriseres som en dysfunksjonell konflikt, som innvirker negativt på organisasjonen (Thorsvik & Jacobsen, 2013). Den vil ha en innvirkning på de fleste beslutningsprosesser på regionalt nivå og må derfor kunne anses å bidra til beslutningsvegring.

Det delte ansvaret mellom de to lederne er en følge av den nåværende strukturen, og kan i utgangspunktet kun endres ved å gjennomføre strukturelle tiltak. Bruk av formell myndighet som et virkemiddel, gjerne i form av et RAVCI-verktøy, vil imidlertid i mer detalj klargjøre beslutningsmyndigheten og dermed motvirke at konflikten resulterer i beslutningsvegring.

6.3.2 Prosedyre og regler for konflikthåndtering

Regelstyring, i form av prosedyrer og regler, er virkemidler for vertikal samordning som er med på å sikre forutsigbarhet i den enkeltes atferd (Jacobsen & Thorsvik, 2013; Nesheim, 2015; Bolman & Deal, 2018). I denne sammenhengen kan vi trekke frem funn knyttet til *konflikthåndtering*.

I tillegg til en tydelig myndighetsutøvelse, er organisasjoner avhengig av gode prosesser for konflikthåndtering for å unngå at beslutningsvegring blir resultatet av konflikter (Kates & Galbraith, 2007). Det faktum at den skisserte konflikten på regionsnivå har pågått over lang tid må anses som symptom på manglende etablerte prosedyrer for konflikthåndtering, noe som

bekreftes av at fem av de seks regionslederne ikke kjenner til en etablert prosedyre for konflikthåndtering. Regelstyring som et vertikalt virkemiddel gir forutsigbarhet i problemløsningen og håndterer konkrete problemer etter spesifiserte standardprosedyrer (Bolman & Deal, 2018). Klart kommuniserte prosedyrer og regler for konflikthåndtering vil dermed kunne redusere denne og andre konflikters innvirkning på beslutningsprosesser.

For å stimulere til funksjonelle konflikter kan organisasjonen være tjent med å oppfordre til diskusjon (Jacobsen & Thorsvik, 2013). I utformingen av prosedyrer for konflikthåndtering bør ledelsen tydelig kommunisere at det er rom for å tenke kritisk og fremme eksempler på ønsket konstruktiv atferd som bidrar til å forbedre virksomheten (Kates & Galbraith, 2007). En konkret prosedyre kan inneholde regler for eskalering av konflikt, som beskriver hvilke konflikter som skal eskaleres til et høyere hierarkisk nivå (Kates & Galbraith, 2007). Det bør også fremgå klart av prosedyren hvilke arenaer som skal benyttes for konflikthåndtering og hvilke prosesser som skal gjennomføres på hvert hierarkiske nivå.

Som nevnt over var fem av de seks regionslederne ikke kjent med en etablert prosedyre for konflikthåndtering, til tross for at regionsjefen beskriver en generisk prosedyre som innebærer at konflikter skal overlates til nærmeste leder, gis muntlig advarsel, deretter skriftlig advarsel og i siste instans oppsigelse. Dersom en prosedyre ikke er klart formidlet mister den legitimitet og fokus, det er derfor et siste viktig poeng at prosedyren gjøres kjent i organisasjonen.

6.3.3 Rutiner og retningslinjer for erfaringsoverføring

Et annet sentralt funn som analysen peker på er at erfaringsoverføringen mellom konkurranse og utførelse ikke fungerer hensiktsmessig og respondenter mener det ikke eksisterer klare retningslinjer for erfaringsoverføring mellom prosjektfasene. I en prosjektbasert organisasjon er prosjektenhetene avhengig av å dele kunnskap internt for å sammen kunne løse organisasjonens kjerneoppgaver (Söderlund og Tell, 2012). Bolman og Deal (2018) hevder videre at det er viktig at organisasjonen og ledelsen jobber for å få på plass incitament for å dele kunnskap internt. Klare rutiner og retningslinjer for erfaringsoverføring må anses som et helt grunnleggende incitament, som innebærer at ledelsen her må ta i bruk et vertikalt virkemiddel for å sikre den horisontale samordningen mellom konkurranse og utførelse.

Rutiner og retningslinjer fra ledelsen bør adressere årsakene til at erfaringsoverføring oppleves som særlig utfordrende. Forklaringsfaktorer som fremkom av funn i analysen er manglende fokus, tilbakeholdenhet og et tungvint system. Dette er blant annet tre av ni fallgruver som Schindler og Eppler (2003, referert i Karlsen, 2017) trekker frem når det kommer til erfaringsoverføring i prosjekter. Ifølge Jensen & Szulanski (2004, referert i Eriksson-Zetterquist et al., 2014) er det tre faktorer som påvirker overføringen av intern kunnskap; kognitive betingelser, organisatorisk kontekst og motivasjon.

Kognitive betingelser har vi ikke grunnlag for å diskutere. Manglende fokus og et tungvint system omfattes av *organisatorisk kontekst*, ved at overføring av kunnskap internt blir utfordrende fordi det oppleves som vanskelig eller ikke får støtte av organisasjonen. Dette har naturligvis en direkte sammenheng med manglende retningslinjer og rutiner. Tilbakeholdenhet kan knyttes mot faktoren *motivasjon*, som dreier seg om at avsender ikke vil dele kunnskap man besitter, til tross for at mottakeren er intern. Dette kan for eksempel skyldes dårlige erfaringer fra tidligere, noe funn indikerer ved at erfaringsoverføring kan oppfattes som en ren etterforskning eller at erfaringsrapporter blir gjort konfidensiell. Det kan imidlertid ikke utelukkes at andre fallgruver også kan gjøres gjeldende; manglende ansvarsfordeling, innleid personell som forsvinner uten å dele sin erfaring, tidspress som fører til at det ikke blir satt av tid til læring, et manglende ønske om å dele sine erfaringer, manglende ressurser til erfaringsoverføring eller at erfaringsoverføringen utsettes til prosjektet er ferdig (Schindler og Eppler, 2003, referert i Karlsen, 2017). Alle disse fallgruver kan potensielt gjøres gjeldende for Offshore AS.

Mulige tiltak for å øke kvaliteten på erfaringsoverføringen i Offshore AS er at ledelsen innfører rutiner og retningslinjer for erfaringsoverføringen. I utarbeidelsen av dette bør samtlige fallgruver som er beskrevet over tas med i betraktning og det bør legges særlig vekt på den organisatoriske konteksten og motivasjon.

6.3.4 Felles måleparameter for å redusere suboptimalisering

Planleggings- og kontrollsystemer er betegnelsen på systemer som genererer informasjon som flyter opp og ned i organisasjonshierarkiet og omhandler organisasjons ytelser og resultater (Bolman & Deal 2018).

Den mest sentrale motstridende interessen mellom konkurranse og utførelse knytter seg til at konkurranseenhetene er tjent med et så lavt tilbudsbudsjett som mulig for å vinne en konkurranse, mens prosjektlederne måles på avvik fra prosjektbudsjettet og vil derfor være tjent med et høyere tilbudsbudsjett. Differansen mellom tilbudsbudsjettet og den faktiske kostprisen kan betraktes som et overordnet måleparameter på hvorvidt et prosjekt har lyktes eller ikke. Denne differansen omtales i liten grad av respondentene på prosjektnivå, noe som kan forklares av at enhetene ikke måles direkte på denne differansen. Ifølge Bolman & Deal (2018) vil implementering av gode og effektive systemer for planlegging og kontroll gjøre det lettere for ledelsen å reagere umiddelbart ved behov for endring.

Et mulig system for kontroll kunne vært et felles måleparameter for prosjektlederne i begge fasene, hvor de måles på differansen mellom tilbudsbudsjettet og det faktiske kostbudsjettet. Et felles måleparameter vil kunne motvirke suboptimalisering og samtidig gi ledelsen på regionalt nivå en effektiv kontroll på et svært sentralt område for styring. Alene ville et slikt måleparameter sannsynligvis ikke fungert, men i kombinasjon med internspesifikke måleparameter vil det kunne bidra til mer og bedre samordning mellom konkurranse og utførelse. Et slikt måleparameter vil også kunne fungere som et incitament for å dele kunnskap internt og støtte opp under klare retningslinjer for erfaringsoverføring, som er drøftet under 6.3.3.

6.4 utfordringer knyttet til den horisontale samordningen

Horisontal samordning innebærer å få ansatte på samme nivå til å samarbeide med hverandre for at organisasjonen skal være i stand til å nå sine mål (Bolman & Deal, 2018). Hensikten kan sies å være oppnåelse av en raskere informasjonsflyt og mer fleksibilitet. Offshore AS benytter seg av virkemidler som møter, prosjekt og innslag av matrise for å sikre horisontal samordning på prosjektnivå. På regionalt nivå benyttes i hovedsak møter, innslag av matrise og stillinger med samordningsansvar, i form av en regional leder for konkurranse og en regional leder for utførelse.

6.4.1 Stilling med samordningsansvar

Funn viser til at konkurransekultur er en utfordring for Offshore AS. Et felles konkurransebudsjett kan føre til en drakamp mellom de nasjonale kontorene, noe som hemmer samarbeid og kan føre til suboptimalisering. En svært relevant forklaringsfaktor som ble lagt frem under 5.3.5 er at stillingen *regional leder konkurranse* er splittet mellom *nasjonal sjef 2* og *business developer 1*. Denne stillingen er på studiens tidspunkt delt som en følge av at stillingen ikke er besatt. Dette er løst ved at ansvaret for stillingen er delt opp etter geografi. Den praktiske betydningen av dette er at stillingen ikke eksisterer, fordi både *nasjonal sjef 2* og *business developer 1* fungerer som *leder konkurranse* for hvert sitt nasjonale kontor. Hensikten med stillingen *regional leder konkurranse* er å sørge for prioritering av prosjekter og at det helhetlige perspektivet i organisasjonen blir ivaretatt, noe som ikke blir tilfelle med den delte stillingen.

Den delte stillingen kan virke forsterkende på en drakamp om konkurransebudsjettet. Et virkemiddel for å bidra til bedre horisontal samordning er *stillinger med samordningsansvar*. Personell som er tildelt denne rollen vil ha som oppgave å fungere som brobygger mellom de ulike grupperingene og de spesifikke fagfeltene i organisasjonen, for å bidra til mer samkjørte enheter (Bolman & Deal, 2018). Hensikten med stillingen *regional leder konkurranse* er for alle praktiske formål å være en stilling med samordningsansvar, men denne blir ikke utnyttet som følge av at ansvaret i stillingen er delt mellom regionsledere på hvert sitt nasjonale kontor.

På studiens tidspunkt er det ikke klart hva som blir den endelige løsningen for denne stillingen. Alternativene innebærer å opprettholde et delt ansvar, la rollen forbli en dobbeltrolle hos en av lederne på regionalt nivå eller fylle stillingen med en person som ikke har andre roller. For at stillingen skal fungere som en stilling med samordningsansvar er det ikke hensiktsmessig å opprettholde et delt ansvar. At stillingen kan inngå som en dobbeltrolle for en av de eksisterende regionslederne er trolig et bedre alternativ, men også dette vil være problematisk. De seks regionslederne innbefatter regionsjefen, to regionale ledere med et ansvar opp mot utførelse og tre regionale ledere med et ansvar opp mot konkurranse, hvor sistnevnte er tilknyttet roller i sine respektive nasjonale linjeorganisasjoner. Med unntak av regionsjef, vil det kunne oppstå klare motstridende interesser dersom denne fylles av en av lederne på regionalt nivå. Et alternativ er at regionsjefen selv påtar seg ansvaret for denne stillingen. For at dette skal ha

legitimitet i organisasjonen, vil det innebære at regionsjefen overlater rollen *nasjonal sjef 1* til noen andre, noe som blir en antagelse for den følgende drøftingen. Det kan da tenkes at dersom regionsjefen innehar rollen som *regional leder konkurranse*, vil det kunne motvirke konkurransekulturen som en følge av at regionsjefen har et helhetlig perspektiv i organisasjonen.

Det er imidlertid to utfordringer med denne løsningen. For det første innebærer det en sterkere grad av sentralisering av beslutningsmyndighet, noe som kan redusere fleksibilitet og motivasjon i en organisasjon som allerede er preget av manglende mandat og uklar myndighetsutøvelse (Jacobsen & Thorsvik, 2013). For det andre innebærer det at denne stillingen vil oppta svært mye tid for regionsjefen, noe som kan gå på bekostning av ansvaret som ligger i rollen som *regionsjef*. Deler av dette ansvaret innebærer også et helhetlig samordningsansvar. Det er med andre ord ikke en fullgod løsning at regionsjefen sitter med rollen som *regional leder konkurranse*.

For at *regional leder konkurranse* skal fungere optimalt som en stilling med samordningsansvar, uten at det går på bekostning av regionsjefen sitt samordningsansvar, kan det synes mest hensiktsmessig å la denne stillingen fylles av en person som ikke har andre roller. Dette kan gjøres enten ved å endre på sammensetningen av øvrige roller eller ved å ta kostnaden ved å ansette en ny person.

6.4.2 Samarbeidsprosjekt for mellomledere

Offshore AS er en organisasjon som står ovenfor komplekse og raskt skiftende omgivelser, og det stiller således høye krav til horisontal samordningen (Bolman & Deal, 2018). Til tross for at Offshore AS benytter seg av flere virkemidler for horisontal samordning, viser våre funn at de to nasjonale kontorene opererer som *to autonome enheter*. Dette kommer blant annet til uttrykk gjennom opplevd lav avhengighet, svake relasjoner på tvers og kulturforskjeller. Dette innebærer at de to nasjonale kontorene opererer som om de er gruppert etter en markedsbasert inndeling (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Det kan være relevant å drøfte om dette kan være en hensiktsmessig løsning. Det er klare fordeler med en markedsbasert inndeling. Det gir en større nærhet til og et sterkere fokus på markedet, og en mer helhetlig kundetenkning (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Problemet til Offshore AS er imidlertid at organisasjonen er gruppert etter flere inndelingsprinsipper, både geografi, felles fagavdelinger og felles funksjoner for

konkurransen og utførelse. Det er mulig at enhetene har fungert tilstrekkelig som autonome enheter som en følge av en liten oppdragsportefølje i en svakt marked, men dette vil ikke nødvendigvis være en god løsning når aktiviteten tar seg opp. Ved å operere som to autonome enheter er det fare for dobbeltarbeid og de nasjonale kontorene legger ikke til rette for å utvikle spisskompetanse omkring likeartede funksjoner (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Det vil derfor kunne være hensiktsmessig å bedre den horisontale samordningen mellom de nasjonale kontorene, i den hensikt å være mer fleksibel med hensyn til fremtidig aktivitet.

En måte å bedre den horisontale samordningen mellom de to nasjonale kontorene er å innføre samarbeid mellom flere spesialistområder eller funksjoner gjennom å nedsette arbeids- eller prosjektgrupper (Bolman & Deal, 2018). Et konkret tiltak kan være et samarbeidsprosjekt mellom alle mellomlederne på prosjektnivå hvor målet er utforming og implementering av et nytt system for erfaringsoverføring, som underbygges av eller baseres på retningslinjer fra ledelsen. Dette vil naturligvis ta opp ressurser i en avgrenset periode, men kan potensielt realisere store gevinster både for erfaringsoverføring og samarbeid på tvers.

6.4.3 Forutsetninger for matriseorganisering

Offshore AS er organisert som en prosjektbasert matrise på prosjektnivå og har innslag av matrise på regionsnivå, noe som i praksis skal fungere som en horisontal samordningsmekanisme for å realisere gevinster som bred spesialisering, fleksibilitet og integrasjon (Kates & Galbraith, 2007; Jacobsen & Thorsvik, 2013; Nesheim, 2017).

Matrise er en kompleks form for organisering, med mange roller, møtearenaer og uklare ansvarsforhold. Dette fordrer at det eksisterer forhold som kan bidra til en felles forståelse og bedre samordning for å realisere gevinstene ved en slik organisering. Som et grunnleggende forhold kan vi trekke frem en felles strategi og klare mål som angir retning for arbeidet. I analysen konkluderte vi med at ledelsen i Offshore AS ikke har klart å formidle en definert strategi og overordnet målsetning i organisasjonen. Gottlieb (2007) hevder at en felles strategi og målsetning er avgjørende for å lykkes med en multinasjonal organisering med innslag av matrise. Når Offshore AS har en klar strategi og overordnet målsetning eksisterer det færre bindinger for beslutningstakeren, noe som gir mer valgfrihet. Dette kan føre til at utfallet av beslutningene blir mer tilfeldig og mindre forutsigbart, hvor konsekvensen kan bli *suboptimalisering* (Jacobsen & Thorsvik, 2013). I denne sammenhengen er det relevant å trekke

frem konkurransekulturen som oppstår på regionalt nivå. Det er rimelig å anta at når overordnet strategi og målsetning ikke er definert, så er det vanskelig å foreta optimale og helhetlige prioriteringer for Offshore AS.

Et annet grunnleggende forhold for at en matriseorganisering skal fungere er en felles arbeidskultur som sikrer et godt samarbeid. Drøftingen under 6.4.2 og funn fra analysen viser at autonomiteten til de nasjonale kontorene, svake relasjoner på tvers og kulturforskjeller kan hemme en felles arbeidskultur.

En uklar strategi og overordnet målsetning - i kombinasjon med at de to nasjonale kontorene opererer som to autonome enheter, kan medføre at Offshore AS ikke klarer å realisere gevinstene ved bruk av matrise som en horisontal samordningsmekanisme. En strukturell endring på regionalt nivå, hvor man innfører en mer funksjonell organisering med beslutningsmyndighet hos funksjonslederne, kan virke som et steg i riktig retning. Når den geografiske dimensjonen likevel består, vil de fleste utfordringene som er skissert i drøftingen likevel gjøres gjeldende og mulige tiltak må ses i sammenheng med hele 6.3 og 6.4.

6.5 Aktuelle samordningsmekanismer for Offshore AS

Nesheim (2017) understreker at kostnadene med mer samordning ikke må overstige de aktuelle gevinstene ved å innføre samordningsmekanismer. Tabell 6.1 oppsummerer aktuelle og konkrete samordningsmekanismer som er drøftet i 6.3 og 6.4, som i liten grad medfører strukturelle endringer for Offshore AS, men som kan bidra til å håndtere utfordringene.

Tabell 6.1: Aktuelle samordningsmekanismer for Offshore AS.

	Utfordring	Samordningsmekanismer
Vertikal samordning	Beslutningsvegring på prosjekt- og regionalt nivå.	<i>Ref. 6.3.1:</i> Klare mandat på prosjektnivå og tydelig myndighetsutøvelse på regionalt nivå. Implementering av et RAVCI-verktøy kan vurderes.
	Prosedyre og regler for konflikthåndtering.	<i>Ref. 6.3.1 og 6.3.2:</i> Formidle en klar prosedyre med regler for eskalering av konflikt, arenaer og prosesser.
	Rutiner og retningslinjer for erfaringsoverføring	<i>Ref. 6.3.3:</i> Utforme klare retningslinjer og system for erfaringsoverføring som tar hensyn til fallgruver av Schindler og Eppler (2003).
	Tilbudsbudsjett vs. prosjektbudsjett;	<i>Ref. 6.3.4:</i> Differansen mellom tilbudsbudsjett og kostbudsjett som et felles måleparameter for prosjektgjennomføringen.
Horisontal samordning	Konkurranseskultur: felles konkurransebudsjett	<i>Ref. 6.4.1:</i> En person uten andre roller i stillingen regional leder konkurranse.
	Autonomi mellom de nasjonale kontorene	<i>Ref. 6.4.2:</i> Samarbeidsprosjekt på tvers for å utforme og implementere et enhetlig system for erfaringsoverføring.
	Forutsetninger for matrise	<i>Ref. 6.4.2 og 6.4.3:</i> Utforme og kommunisere en felles strategi og overordnet målsetning for hele organisasjonen.

7 Konklusjon

I dette kapittelet starter vi med å svare på studiens problemstilling. Deretter vil vi trekke frem implikasjoner for videre forskning og for Offshore AS. Avslutningsvis vil vi gjennomgå begrensninger ved studien.

7.1 Svar på problemstilling

Formålet med denne studien var å undersøke utfordringer som oppstår i en multinasjonal og prosjektbasert organisasjon, hvor prosjektfasene i stor grad er dimensjonerende for strukturen. En slik organisasjon vil ha to eller flere prinsipper til grunn for gruppering på ulike hierarkiske nivå. For å besvare problemstillingen har vi gjennomført en enkel embedded casestudie i Offshore AS med en kontekst som er kjennetegnet av at den er multinasjonal, prosjektbasert med en klar faseinndeling av prosjektene og ulike innslag av matrise. Data ble samlet inn ved at vi gjennomførte 14 semi-strukturerte individ-intervju, i tillegg til at vi analyserte relevant sekundærdata.

Vi har tatt for oss fire forhold ved den flerdimensjonale strukturen til Offshore AS som vi mente, basert på eksisterende litteratur og kontekst, kunne medføre utfordringer. Disse forholdene var *dobbelroller*, *samordning på regionsnivå*, *samordning på prosjektnivå*, og *ressursallokering på prosjektnivå*. I kapittel 6 har vi diskutert de mest sentrale funnene inngående. I tabell 7.1, som svar på vår overordnede problemstilling, presenteres utfordringene som oppstår knyttet til den flerdimensjonale strukturen i Offshore AS.

Tabell 7.1: Utfordringer knyttet til den flerdimensjonale strukturen til Offshore AS.

Forskningsdels spørsmål	Utfordringer	Relevante forklaringsfaktorer
<p>Dobbelroller: Hvilke utfordringer oppstår som en følge av dobbelroller i Offshore AS?</p>	<p>Forvirrende for samordnet rolleforståelse på regionalt nivå;</p> <p>Hemmer effektiv kommunikasjon på regionalt nivå.</p>	

<p>Regionsnivå: <i>Hvilke utfordringer knyttet til samordning oppstår på regionsnivå i Offshore AS?</i></p>	<p>Uklar strategi og overordnet målsetning;</p> <p>Konflikt og konflikthåndtering;</p> <p>Beslutningsvegring;</p> <p>Konkurranseskultur mellom de nasjonale kontorene: ressurstillørighet og konkurransebudsjett.</p>	<p>Uklar myndighetsutøvelse.</p> <p>Delt ansvar for stillingen <i>regional leder konkurranse</i>.</p>
<p>Prosjektnivå: <i>Hvilke utfordringer for samordning oppstår på prosjektnivå i Offshore AS?</i></p>	<p>Eskalering av beslutninger tilknyttet konkurransefasen;</p> <p>Autonome enheter;</p> <p>Tilbudsbudsjett vs. prosjektbudsjett;</p> <p>Erfaringsoverføring mellom konkurranse og utførelse.</p>	<p>Manglende mandat.</p> <p>Manglende fokus; Tilbakeholdenhet; Tungvint system.</p>
<p>Ressursallokering på prosjektnivå: <i>Hvilke utfordringer opplever prosjektlederne knyttet til allokering av fagressurser i Offshore AS?</i></p>	<p>Ressurser blir flyttet fra prosjektet under gjennomføringen;</p> <p><i>Allokering av fagressurser oppleves ikke som en stor utfordring.</i></p>	<p>Prosedyrer for ressursallokering tidvis ikke følges eller ikke er innarbeidet;</p> <p>Mangel på nøkkelpersonell.</p> <p>Lav aktivitet.</p>

Tabellen viser funn som både er interessante for forskning og for Offshore AS. De viktigste funnene for forskning med hensyn på forståelsen av flerdimensjonale organisasjoner, knytter seg til faseinndelingen av prosjektdimensjonen, at de nasjonale linjeorganisasjonene opererer som autonome enheter og bruken av dobbeltroller.

7.2 Implikasjoner for forskning

Denne studien er gjennomført som en enkel casestudie med mulighet for å kaste empirisk lys over teoretiske konsepter og prinsipper. I den forbindelse kan vi trekke frem tre konkrete forslag for videre forskning.

For det første viser studien at komplekse flerdimensjonale organisasjoner i mindre grad kan kategoriseres etter organisasjonsform, noe som innebærer at den formelle strukturen må studeres inngående. Denne casen illustrerer hvordan komplekse organisasjoner kan ha ulik grad av matrise i strukturen, noe som utfordrer et skarpt skille mellom matriser og ikke-matriser. I Offshore AS er matriseorganiseringen knyttet til en faseinndeling av prosjektdimensjonen. Et konkret forslag til videre forskning er å undersøke fordeler og ulemper med å benytte fasene i et prosjekt som grunnlag for matrisestrukturen i en prosjektbasert organisasjon.

Studien gir også implikasjoner for hvordan samordning utfordres i en komplisert flerdimensjonal struktur, som er multinasjonal og prosjektbasert. Funn og drøfting viser at casebedriften har to autonome nasjonale linjeorganisasjoner, til tross for innslag av matrise. Et forslag til videre forskning er å sammenligne internasjonale og prosjektbaserte organisasjoner av samme størrelse, men med ulik form for strukturell oppbygning. Dette kan gjøres ved å sammenligne en ren matrisestruktur, funksjonsbasert inndeling, og markedsbasert inndeling, i den hensikt å avdekke fordeler og ulemper knyttet til de ulike prinsippene for gruppering.

Den siste implikasjonen omfatter bruken av dobbeltroller. Våre funn og drøfting viser at det kan være mer hensiktsmessig at rolle B blir utført av en som allerede har rolle A, enn at det er spesialiserte roller for A og B, noe som kan supplere tidligere forskning. Disse potensielle gevinstene må imidlertid veies mot utfordringer som oppstår knyttet til bruken av dobbeltroller. Et aktuelt tema for videre forskning er å se spesifikt på hvordan dobbeltroller håndteres i flerdimensjonale organisasjoner.

7.3 Implikasjoner for Offshore AS

På regionalt nivå befinner Offshore AS seg som nevnt i en endring som omfatter hvordan roller og beslutningsmyndighet skal fordeles mellom ledere for de ulike dimensjonene. Hva angår roller impliserer bruken av dobbeltroller på regionalt nivå at Offshore AS bør gjøre en avveining av utfordringer som oppstår og potensielle gevinster ved bruken. Utfordringer for Offshore AS innebærer i hovedsak at dobbeltroller skaper forvirring for den samordnede rolleforståelsen og oppleves som ineffektivt for kommunikasjonen på regionsnivå. De potensielle gevinstene er at dobbeltroller kan bidra til å motvirke problematikk omkring dobbelrapportering, gir fleksibilitet med tanke på utvidelse og kan motvirke suboptimalisering ved at rolle innehaverne får et mer helhetlig perspektiv. Utfordringene innebærer imidlertid at Offshore AS er tydelig på å avklare hensikt og rammer for at de potensielle gevinstene skal realiseres og veie opp for utfordringene det innebærer.

Fordeling av beslutningsmyndighet mellom lederne for dimensjonene er et sentralt moment ved studien. Konklusjonen peker på at det oppstår utfordringer knyttet til beslutningsvegring og impliserer at det er behov for en tydeligere myndighetsutøvelse på regionsnivå, i tillegg til klare mandat for konkurranseenhetene på prosjektnivå. Offshore AS kan med fordel vurdere å implementere et RAVCI-verktøy.

I tillegg til overnevnte, impliserer funn, drøfting og konklusjon at Offshore AS bør vurdere å ta i bruk mer og flere formelle virkemidler for vertikal og horisontal samordning både internt og mellom flere dimensjoner i strukturen, for å møte de utfordringene som oppstår. Aktuelle og konkrete samordningsmekanismer som Offshore AS kan vurdere er oppsummert i tabell 6.1 og omfatter; prosedyre og regler for konflikthåndtering, rutiner og retningslinjer for erfaringsoverføring, felles måleparameter for prosjektgjennomføringen, en person for rollen *regional leder konkurranse*, samarbeidsprosjekt på prosjektnivå og kommunisere en felles strategi og overordnet målsetning.

7.4 Begrensninger ved studien

Til tross for at vi kan angi implikasjoner for videre forskning har våre funn en lav grad av direkte overførbarhet til andre flerdimensjonale organisasjoner, som en følge av vårt forskningsdesign og konteksten i Offshore AS.

Den største svakheten ved forskningsdesignet knytter seg til at vi har valgt en enkel casestudie fremfor en komparativ studie. En enkel casestudie ble valgt på bakgrunn av den komplekse konteksten til Offshore AS og tidsbegrensningen for studien. Det må likevel anses som en svakhet ved studien fordi det begrenser vår mulighet til å si noe generelt om flerdimensjonale organisasjoner.

Under studien befant Offshore AS seg i en mindre omorganisering og organisasjonskartet var ikke endelig avklart på studiens tidspunkt, noe som har vært en begrensning for studien på flere måter. For det første er Offshore AS en svært kompleks organisasjon med unike strukturtrekk. Det har vært særlig krevende å forstå ressurs- og oppgaveansvaret i bedriften, noe som ble ytterligere komplisert av at det ikke fantes et avklart organisasjonskart på studiens tidspunkt. Vi mener imidlertid at vi har fått klarhet i ressurs- og oppgaveansvaret i konteksten, og ved å se på bredden av utfordringer som kan oppstå er vi av den oppfatning at funn fremdeles vil være relevant for Offshore AS, også etter en eventuell omorganisering på regionalt nivå.

Mangelen på organisasjonskart gjorde det videre krevende for respondentene å forholde seg ensartet til spørsmålene som ble stilt under intervjuet. Dette kom blant annet til uttrykk ved at enkelte respondenter hadde ulike oppfatning av sin egen og andres rolle i organisasjonen. Vi brukte derfor god tid innledningsvis i intervjuet med samtlige respondenter på å gå gjennom egen rolle, plassering i organisasjonen og forståelsen av organisasjonskartet som er presentert i konteksten. På den måten hadde vi et så godt felles bilde av nåsituasjonen som mulig før vi startet intervjuet. Vi har brukt mye tid på å forstå organiseringen til Offshore AS, og vi har jobbet aktivt for å forhindre at dette har fått påvirke datainnsamlingen. Vi erkjenner likevel at omorganiseringen har hatt en innvirkning på vår forståelse av bedriftens nåsituasjon og respondentenes svar.

På bakgrunn av en eksplorerende hensikt som er tid- og ressurskrevende og tidsbegrensningen for masterutredningen, har denne studien vært gjennomført som en tverrsnittsundersøkelse. Med tanke på at Offshore AS under studien befinner seg midt i en omorganisering hadde det trolig vært ideelt å gjennomføre en longitudinell studie og vårt tidsdesign må anses som en svakhet ved oppgaven.

Denne studien har vært avgrenset til utfordringer som oppstår tilknyttet *konkurranses-* og *utførelsesfasen* i Offshore AS sin prosjektgjennomføring. For å få mer helhetlig bilde av hvilke utfordringer som oppstår kunne det vært hensiktsmessig å inkludere prosjektfasene *kontroll* og *støtte*. Likevel mener vi at det på bakgrunn av studiens tidsbegrensning var hensiktsmessig å ta utgangspunkt i prosjektfasene konkurranse og utførelse, ettersom det er i disse fasene Offshore AS opplever at de har størst utfordringer.

Vi har gjennomført 14 intervjuer blant regionsledere og prosjektledere med tilknytning til konkurranse- og utførelsesfasen, med en jevn fordeling mellom de to nasjonale kontorene. Vi har derimot ikke inkludert respondenter fra andre deler av organisasjonen, eksempelvis ledere fra ulike støttefunksjoner, avdelingsledere for fagavdelinger og fagpersonell. For å få et enda mer nyansert bilde av hvilke utfordringer Offshore AS står ovenfor kunne det vært interessant å utvide utvalget til å også involvere respondenter fra fag- og støtteavdelingene. Vi mener imidlertid at vi har inkludert de mest sentrale aktørene, men det må likevel anses som en svakhet ved studien at vi har utelatt respondenter fra fag- og støtteavdelinger.

Litteraturliste

Arvidsson, N. (2009). Exploring Tension in Project Matrix Organizations. *Scandinavian Journal of Management*, 25(1). 97-107. <http://dx.doi.org/10.1016/j.scaman.2008.09.002>

Bolman, L. G & Deal, T. E. (2018). *Nytt perspektiv på organisasjon og ledelse*. (6. utg). Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.

Bratton, J. & Gold, J. (2012). *Human Resource Management: Theory & Practice*. New York: Palgrave Macmillan.

Brinkmann, S. & Tanggaard, L. (2012). *Kvalitative metoder: Empiri og teoriutvikling*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.

Daft, R. L., Murphy, J., & Willmott, H. (2014). *Organization Theory and Design*. Hampshire: Cengage Learning EMEA.

Davis, S. M. & Paul R. Lawrence. (1978). Problems of Matrix Organizations. *Harvard Business Review: Mai 1978*. Hentet fra: <https://hbr.org/1978/05/problems-of-matrix-organizations>.

Engwall, M., & Jerbrant, A. (2003). The Resource Allocation Syndrome: the Prime Challenge of Multi-Project Management? *International Journal of Project Management*, 21(6), 403-409. [https://doi.org/10.1016/S0263-7863\(02\)00113-8](https://doi.org/10.1016/S0263-7863(02)00113-8)

Eriksson-Zetterquist, U., Kalling, T., Styhre, A. & Woll, K. (2014). *Organisasjonsteori*. Cappelen Damm: Oslo.

Fimreite, A.L. & P. Lægreid (2008). Samordning – flernivåstyringens store utfordring. I J. Aars & I. Helgøy (red.) *Fjernnivåstyring og demokrati* (s.25-46). Bergen: Institutt for administrasjon og organisasjonsvitenskap og Rokkansenteret.

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. <https://doi.org/10.1177/014920639201800204>

Gottlieb M. R. (2007). *The Matrix Organization Reloaded*. London: Praeger Publishers.

Hendriks, M., Voeten, B., & Kroep, L. (1999). Human Resource Allocation in a Multi-Project R&D Environment. *International Journal of Project Management*, 17(3), 181-188. [https://doi.org/10.1016/S0263-7863\(98\)00026-X](https://doi.org/10.1016/S0263-7863(98)00026-X)

Hobday, M. (2000). The Project-based Organisation: an Ideal Form for Managing Complex Products and Systems? *Research Policy*, 29(7-8), 871-893. [https://doi.org/10.1016/S0048-7333\(00\)00110-4](https://doi.org/10.1016/S0048-7333(00)00110-4)

Jacobsen, D. I. (2013). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. (2. utg.). Kristiansand: Høyskoleforlaget.

Jacobsen, D. I. & Thorsvik, J. (2013). *Hvordan organisasjoner fungerer* (4.utg.). Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.

Kates A. & Galbraith, J. R. (2007). *Designing your organization*. San Francisco: John Wiley & Sons.

Karlsen, J. K. (2017). *Prosjektledelse - Fra Initiating til Gevinstrealisering*. (4. utg.). Oslo: Universitetsforlaget.

Kolltveit, B. J, Lereim, J. & Reve, T. (2009). *Prosjekt: Strategi, organisering, ledelse og gjennomføring* (3. utg.) Oslo: Universitetsforlaget.

Lawrence, P.R og J. Lorsch (1967). Differentiation and Integration in Complex Organizations. *Administrative Science Quarterly*, 12(1):1-47. <https://doi.org/10.2307/2391211>

Mintzberg H. (1989). *The Structuring of Organizations*. In: Asch D., Bowman C. (eds) *Readings in Strategic Management*. Palgrave, London. https://doi.org/10.1007/978-1-349-20317-8_23

Nesheim, T. (2015). *Enhetlig styring i en mangfoldig stat - En kunnskapsoversikt over betingelser for ledelse, styring, organisering og samordning i staten* (SNF-rapport 13/15).

Hentet fra: <https://openaccess.nhh.no/nhh-xmlui/handle/11250/2379532>

Nesheim, T. (2017). Utfordringer i flerdimensjonale organisasjoner. I T. Nesheim & I. Stensaker (red.), *Fokus på fremtidens foretaksløsninger*. (s.45-69). Bergen: Fagbokforlaget.

Pandey, S. C. & Patnaik, S. (2014). Establishing Reliability and Validity in Qualitative Inquiry: A Critical Examination. *Jharkhand Journal of Development and Management Studies*, 12(1), 5743-5753.

Saunders, M., Lewis. P. & Thornhill, A. (2016). *Research Methods for Business Students* (7. utg.). Harlow: Pearson Education Ltd.

Sy, T. & D'Annunzio, L. S. (2005). Challenges and Strategies of Matrix Organizations: Top-level and Mid-level Managers' Perspectives. *Human Resource Planning*

Söderlund, J & Tell, F. (2012) The P-form Corporation: Contingencies, Characteristics and challenges. I P. W. Morris, J. K. Pinto, & Söderlund (red.), *The Oxford Handbook of Project Management* (s. 37-64). Oxford: Oxford University Press.

Yin, Robert K. (2018). *Case Study Research and Applications: Design and Methods* (6 utg.). California: SAGE Publications Inc.

Vedlegg A – Intervjuguide regionsledere

Interview guide:

- Say thanks for participation and make a short presentation of interviewees, supervisor and the FOCUS-programme.
- Inform about thesis subject and purpose. Emphasize that this is a study performed by an independent third-party.
- Inform the participant about the declaration of consent, including that all data that will be collected is anonymous and will be treated confidential. The interview will be audiotaped and transcribed, the audiotape will be deleted after transcription.
- Inform that participation in this study is voluntarily, that the participant may choose to not answer certain questions and can withdraw from the study.
- Sign the declaration of consent.

1. Introduction

1. What is your position, role in Offshore AS?
2. How long have you had this position?
3. What is your educational background and prior work-experience?
4. Have you had other prior positions in Offshore AS?
5. What are your tasks?
 - i. If double role, how do you distribute your time between the different positions?
6. What roles and units in Offshore AS do you interact with and what is the purpose for the interaction?

2. Goals and priorities

1. Is the overall strategy and goals for Offshore AS clearly defined?
2. In your experience, is it clearly defined who makes the decisions regarding which projects to prioritize in Offshore AS?

3. Roles, responsibility and reporting

1. What are your roles and areas of responsibility? Are they both clearly defined and described?
2. In your opinion, is it clear from your superiors what is expected from you within your position and/or area of responsibility?
 - i. Are you held accountable for achievement of objectives within your area of responsibility?
3. Who reports to you (formal and informal lines of reporting)?
4. Do you have responsibility for personnel and/or do employees come to you with personnel matters?
5. Who do you report to (formal and informal lines of reporting)?
6. Reporting in general:
 - i. Is it clearly defined what to report?
 - ii. Do you experience that you must report the same information several times?
7. In your opinion, is decisions made at the right level in the organization?
 - i. Do you ever experience to have the responsibility for something you do not have the authority to implement or decide?
8. In your experience, how do double roles impact Offshore AS?
 - i. How do you think the organization is affected by your double role?

4. Resource allocation

1. In your experience, is there a lack of key resources in Offshore AS?
2. In your opinion, is it competition in the region with regards to acquiring the right resources?
3. Does it exist a clear procedure for allocation of resources?
 - i. In your opinion, who has the most influence regarding resource allocation to projects?

5. Meetings

1. What formal meeting arenas do you attend?
 - i. Are there enough meetings?

- ii. Is there a set meeting structure in the meetings?
2. How often do you have informal meetings at the regional office?
3. Do you find the informal meetings more productive than the formal meetings?
4. How much coordination is done in meetings versus mail or other means of communication?

6. Interaction

1. Do you find the communication and consultation between the matrix dimension on a regional level to be enough?
2. How close do you follow the projects led by tender/project manager within your area of responsibility?
3. Do you have an overview of all projects running in Offshore AS?
 - i. How do you gain knowledge of projects outside of your area of responsibility?
4. In your opinion, is Offshore AS succeeding with lessons learned from previous projects?
 - i. How are lessons identified implemented as lessons learned? Does it exist clear guidelines for this implementation?
5. In your experience, do the people you cooperate and interact with trust your judgement and decisions, both horizontally and vertically?
6. In your opinion, is cooperation and flow of information across the regional offices sufficient?
 - i. If no, what could be improved?
 - ii. Have you experienced any tendencies for sub-optimization in Offshore AS?

7. Conflicts and conflict management (roles, tasks, interaction, culture)

1. In your opinion, in which areas related to win and execute do most conflicts arise?
2. To what extent do you experience conflicts related to roles and responsibilities?

3. To what extent do you experience conflicts related to different cultures in the region?
4. In your opinion, is there other areas in the matrix where conflicts arise?
5. Does it exist established procedures for conflict management in the matrix?
 - i. If yes, are these used?
 - ii. If no, how are conflicts managed?

8. Final wrap-up

1. In your opinion, how does the overall organization of Offshore AS work? Is the matrix communicated in a good manner?
2. In your opinion, what are the biggest challenges for Offshore AS?
3. In your opinion, what are the most critical factors for success to make the organization work?

Vedlegg B – Intervjuguide prosjektledere

- Say thanks for participation and make a short presentation of interviewees, supervisor and the FOCUS-programme.
- Inform about thesis subject and purpose. Emphasize that this is a study performed by an independent third-party.
- Inform the participant about the declaration of consent, including that all data that will be collected is anonymous and will be treated confidential. The interview will be audiotaped and transcribed, the audiotape will be deleted after transcription.
- Inform that participation in this study is voluntarily, that the participant may choose to not answer certain questions and can withdraw from the study.
- Sign the declaration of consent.

1. Introduction

1. What is your position and role in Offshore AS?
2. How long have you had this position?
3. What is your educational background and prior work-experience?
4. Have you had other prior positions in Offshore AS?
5. In your opinion, did you get adequate training for your current position?
6. What roles and units in Offshore AS do you interact with and what is the purpose for the interaction?

1. Goals and priorities

1. Is the overall strategy and goals for Offshore AS clearly defined?
2. In your experience, is it clearly defined who makes the decisions regarding which projects to prioritize in Offshore AS?

2. Roles, responsibility and reporting

1. Are your roles and area of responsibility clearly defined and described?
2. In your opinion, is it clear from your superiors what is expected from you within your position and/or area of responsibility?

-
- i. Are you held accountable for achievement of objectives within your area of responsibility?
 3. Who reports to you (formal and informal lines of reporting)?
 - i. Do you have personnel responsibility?
 4. Who do you report to (formal and informal lines of reporting)?
 5. Reporting in general (projects):
 - i. Is what to report clearly defined?
 - ii. Do you experience that you must report the same information several times?
 - iii. Do you find the information you report to be valuable to the organization?
 6. In your opinion, is decisions made at the right level in the organization?
 - i. Do you ever experience to have the responsibility for something you do not have the authority to implement or decide?
 7. In your experience, how do double roles impact Offshore AS?

3. Resource allocation

1. In your experience, do you receive the resources you need in the tender process/project execution?
2. In your experience, is there a lack of key resources in Offshore AS?
3. In your opinion, is it competition in the region with regards to acquiring the right resources?
4. Is there a level of uncertainty regarding the allocation of resources?
 - i. Does it exist a clear procedure for allocation of resources?
 - ii. In your opinion, who has the most influence regarding resource allocation to tender processes/projects?
 - iii. In your opinion, is the resource allocation flexible? Is it possible to rapidly change the composition of the tender team/project team? Is it too flexible?

4. Meetings

1. What formal meeting arenas do you attend?

- i. How is the meeting culture?
 - ii. Are there enough meetings?
 - iii. Is there a set meeting structure in the meetings?
2. How often do you have informal meetings at the regional office?
3. Do you find the informal meetings more productive than the formal meetings?

5. Interaction

1. How do you experience the follow-up from the regional level during the tendering process/project execution?
 - i. Have you experienced getting conflicting instructions from the regional level?
2. Do you have an overview of all projects running in Offshore AS?
 - i. How do you gain knowledge of projects outside of your area of responsibility?
3. When a project is handed over from win to execute, do you experience a lot of coordination or questions during the execution phase?
4. Do you find cooperation and exchange of information between the project managers at the regional office and between the offices to be adequate?
5. In your opinion, is Offshore AS succeeding with lessons learned from previous projects?
 - i. How are lessons identified implemented as lessons learned? Does it exist clear guidelines for this implementation?

6. Trust

1. In your experience, do the people you cooperate and interact with trust your judgement and decisions, both horizontally and vertically?
2. Do the people you cooperate with have the right competence and skills?
3. From your experience, do you feel that you are taken seriously if you lift a problem to a higher level in the organization or to your superior?

7. Conflict and conflict management (roles, tasks, interaction, culture)

1. In your opinion, in which areas related to win and execute do most conflicts arise?
2. In your opinion, are there other areas in the matrix where conflicts arise?
 - i. Regarding for instance undefined roles, difference in culture, or decision making?
3. Does it exist established procedures for conflict management in the matrix?
 - i. If yes, are the procedures used?
 - ii. If no, how are conflicts managed?

8. Final wrap-up

1. In your opinion, how does the overall organization of Offshore AS work? Is the matrix communicated in a good manner?
2. In your opinion, what are the biggest challenges for Offshore AS?

Vedlegg C – Informasjonsskriv

Dear Participant,

We are two students at Norwegian School of Economics (NHH) writing a master thesis this semester, in cooperation with Offshore AS. Karen is 26 years old, from Oslo and graduated from the Royal Norwegian Naval Academy (RNoNA) in 2017. Sharon is 29 years old, from Bergen and graduated from RNoNA in 2014. Both of us have working experience with logistics, leadership and management from the Norwegian Armed Forces. Karen is currently working for the Royal Norwegian Navy whilst Sharon is a full-time student at NHH.

Our thesis subject is challenges and opportunities within matrix organizations, and we are much grateful to be able to conduct our study within Offshore AS. More precisely, we wish to study how structural and relational factors in the matrix impacts project management in Offshore AS.

We will conduct semi-structured interviews, meaning that we will follow an interview guide with questions related to pre-determined themes. Each interview will last for 1-1,5 hour. The pre-determined themes are as follows:

- Roles- and responsibilities
- Mandate and authority
- Reporting lines and decision-making
- Communication, trust and conflict resolution
- Resource allocation

It is of course also possible to address other themes, should that be desirable on your part.

Attached you may find a *declaration of consent*, which all participants must read and sign. The declaration provides information regarding formalities, confidentiality and anonymity. We will bring a copy of the declaration to sign before the interview. We would like to emphasize that participation in this study is voluntarily. Please feel free to contact us by e-mail if you have any questions or require more information.

Thank you very much for your attention and participation in this study.

Kind regards,

Sharon Heggstad Røe & Karen Sofie Nerigård
Norwegian School of Economics
Email: sharon-roe@outlook.com
karen.s.nerigaard@gmail.com

Supervisor: Torstein Nesheim
Center for applied research
Email: Torstein.nesheim@snf.no

Vedlegg D – Samtykkeerklæring

Declaration of Consent – The FOCUS-program

The FOCUS-program (Future-Oriented Corporate Solutions) is a research program where Norwegian School of Economics (NHH) collaborates with a number of corporate partners to develop knowledge on how firms develop and implement more dynamic control systems and how they organize their international activities to create cross-border value creation. The main objective for the FOCUS-program is to develop new theories and perspectives for future enterprise solutions.

In this inquiry we would ask you to participate in an interview which will take about 1,5 hours. The interview will be audiotaped and transcribed. All data collected will be anonymous and deleted when the study is finished.

The participation is voluntary, and you may withdraw from the research at any time. The anonymous data will be shared with the Researchers attending the FOCUS-program, which have signed a confidentiality agreement. The data collected will be used for research and production of research articles and reports only.

In some cases, a second round of interviews may be needed. In this case you will receive a new inquiry with information.

By signing this Declaration of Consent, you agree to participate in the study. If you have any questions regarding this inquiry or wish to be informed of the result from this study when available, please use the contact information stated below.

Best Regards,

Sharon Røe and Karen Nerigård

NHH

E-post: sharon-roe@outlook.com / karen.s.nerigard@gmail.com

Phone no.: +47 98624273 / +47 92093891

Declaration of Consent:

I have received written information and I am willing to participate in the study.

Name:.....

Signature:..... Phone number:.....