

Kristine Lande

Lederen som tilrettelegger og kvalitetssikrer

En sosiologisk studie av ledelse i et
IO-perspektiv

Masteroppgave i sosiologi

Trondheim, november 2011



Forord

Denne masteroppgaven ser på hvordan ledelsesfunksjonen påvirkes av en hybrid organisering. Oppgaven er skrevet tilknyttet SINTEF Marintek. Masteroppgaven avslutter masterstudiet i sosiologi, og har et omfang på 45 studiepoeng.

Først og fremst vil jeg takke Aud Marit Wahl og SINTEF avdeling Marintek som hjalp meg med å komme i kontakt med organisasjonen hvor jeg utførte mine intervju, og som betalte for mine to opphold i forbindelse med disse.

En stor takk går til min kontaktperson i organisasjonen som skaffet alle informantene mine, og selvfølgelig informantene mine som tok seg tid til å stille opp på intervju. Prosessen som har ført fram til denne oppgaven har både vært lærerik og tøff. Veileder Elin Kvande fortjener også en stor takk for å ha vært der gjennom hele prosessen med gode råd og støtte.

Jeg vil også takke min familie som har stilt opp med hundepassing og forståelse i tøffe perioder. Til slutt vil jeg takke venninnene mine; Andrea, Signe, Nina og Tonje som har hatt tro på meg og gitt meg motivasjon til å stå på og gi jernet.

Trondheim, november 2011

Kristine Lande

Innholdsfortegnelse

1.0 Norge som olje- og gassnasjon.....	1
1.1 Kunnskap og innovasjonsevne	2
1.2 Integrert planlegging og ledelse	3
1.3 Oppgavens struktur	4
2.0 Teori.....	5
2.1 Ledelse som utgangspunkt	5
2.2 Organisasjonens struktur som kontekst for ledelse	6
2.3 Byråkratiske organisasjoner	10
2.4 Når kunnskap blir kapital	13
2.4.1 Informasjonsteknologisk revolusjon	13
2.4.2 Den ”nye” kunnskapsøkonomien.....	14
2.4.3 Hvordan påvirker kunnskapsøkonomien organisasjonene?	15
2.5 Nettverksorganisasjoner.....	18
2.5.1 Flatere struktur.....	19
2.5.2 Ansvarlig- og myndiggjorte medarbeidere.....	20
2.5.3 Nettverk innenfor organisasjonen	22
2.5.4 Nettverk mellom organisasjoner	25
2.5.5 Distribuert samarbeid	26
2.6 Hybride organisasjoner	28
2.7 Analysepørsmål.....	31
3.0 Metode	35
3.1 Metodevalg	35
3.2 Gjennomføring av datainnsamling	36
3.2.1 Utvalg	37
3.2.2 Intervju	38
3.3 Databehandling	40
3.3.1 Analyse av intervjudata	40
3.3.2 Dokumentanalyse.....	41
3.3.3 Dataenes kvalitet	41
4.0 Integrerte operasjoner som organisasjonside	47
4.1 Integrerte arbeidsprosesser	48

4.1.1	Nettverksorganisering innad i operatørorganisasjonen	48
4.1.2	Organisasjonsnettverk mellom operatør og leverandør	50
4.2	Desentralisering	51
4.3	Sentralisering	51
4.4	Standardisering av arbeidsprosessene	52
4.5	Oppsummerende diskusjon	53
5.0	Byråkratiske elementer i den hybride organisasjonen	55
5.1	Presentasjon av organisasjonen	55
5.2	Planleggingen flyttes til støtteorganisasjonen	56
5.2	Linjeorganisering	58
5.3	Oppsummerende diskusjon	61
6.0	Nettverksformen i den hybride organisasjonen	63
6.1	En integrert planleggingsprosess	63
6.2	Teamorganisering	65
6.3	Ansvarliggjøring av planleggeren.....	67
6.4	Oppsummerende diskusjon	69
7.0	Ledelsesfunksjonen i den hybride organisasjonen	71
7.1	Hierarkiet – fordeling av lederoppgaver og ansvar	71
7.2	Lederen som kvalitetssikrer.....	73
7.3	Lederen som tilrettelegger.....	75
7.4	Oppsummerende diskusjon	77
8.0	Avslutning	79
8.1	Den hybride organisasjonsformen som analyseramme.....	79
8.2	Integrerte operasjoner	80
8.3	Byråkratiske elementer i den hybride organisasjonen	81
8.4	Nettverksformen i den hybride organisasjonen	82
8.5	Ledelsesfunksjonen i den hybride organisasjonen	82
Referanser	84
Vedlegg 1: Intervjuguide	92
Vedlegg 2: Intervjuguide 2	95
Vedlegg 3: Til informanten.....	96

1.0 Norge som olje- og gassnasjon

På 1970 tallet startet det såkalte oljeeventyret i Norge. Olje- og gassvirksomheten skapte en helt ny næring i det norske samfunnet. Petroleumsvirksomheten har vært den mest inntektsgivende næringen for den norske stat. Olje- og gassvirksomheten på norsk sokkel har skapt mange arbeidsplasser og har hatt store ringvirkninger for det norske samfunnet. Inntekten fra olje- og gassproduksjonen, sammen med den norske politikken har vært med på å skape den Norske velferdsstaten (OFF 2010; Olf 2009). Velferdsstaten sikrer landets borgere retten til behandling ved sykdom, utdanning, økonomisk støtte ved behov og så videre. Olje- og gassvirksomheten har også bidratt til at Norge har kunne opprettholde en spredt bosetting. Grunnen til det er blant annet at oljeindustrien i stor grad skjer utenfor de store byene (Grøtte 2009). Dessuten har næringen ringvirkninger for andre næringer som yter tjenester til olje- og gassindustrien, som f.eks. forskning, teknologiutvikling og logistikk (Wikipedia a). Dette har ført til at petroleumsnæringen har utviklet seg til å bli den mest kunnskapsbaserte næringen i landet (Olf 2009).

Oljeutvinningen på den norske kontinentalsokkelen har per dags dato gått inn i en modenhetsfase. Modenhetsfasen karakteriseres av synkende produksjon samtidig som produksjonskostnadene stiger, noe som fører til en lavere økonomisk fortjeneste (Johnsen, Lundteigen, Albrechtsen & Grøtan 2005). Dette har ytterligere blitt forverret av de lave oljeprisene (Bai & Liyanage 2011).

Olje- og gassvirksomheten har lenge vært, og er fremdeles, Norges mest verdiskapende næring, og den har stor betydning for Norge som nasjon. Oljeselskapene og forskjellige forskningsmiljøer har dermed vært villige til å investere i forskning på og utvikling av nye løsninger for å takle denne modenhetsfasen. Svaret på modenhetsfasen er å utvinne mer olje og gass på en mer effektiv og sikker måte. Integreerte operasjoner (IO) kalles det norske konseptet som oljeselskapene sammen med forskjellige forskningsmiljø har kommet fram til.

Integreerte operasjoner er et konsept som er ment å optimalisere olje og gassutvinningen ved å ta i bruk ny teknologi for å optimalisere anlegget og eksisterende arbeidsprosesser (Bai & Liyanage 2011). Integreerte operasjoner gjør organisasjonene i stand til å ta bedre beslutninger ved å gå bort i fra den tradisjonelle måten hvor man organiserte mennesker, prosesser og

datasystemer i funksjonelle siloer, til å innta en prosessbasert tilnærming som tar hensyn til de verdiskapende prosessene (Ramstad, Halvorsen & Wahl 2010).

Fordelen med integrerte operasjoner er tryggere og mer effektiv produksjon, lavere driftskostnader, lengre feltlevetid og økt utvinning av olje- og gassressursene på den norske sokkelen (Ramstad & Wahl 2010). Oljeindustriens landsforening har estimert at verdiøkningen på den norske sokkelen, som en konsekvens av bruken av integrerte operasjoner, til å være minst 250 milliarder kroner i 2015 (Olf 2006). Integrerte operasjoner har også vist seg å ha en positiv påvirkning på helse, miljømessige og sikkerhetsmessige (HMS) faktorer innen industrien (Sleire & Wahl 2008).

Kunnskapen den norske petroleumsnæringen har opparbeidet seg gjennom 40 år med produksjon sammen med det nye driftskonseptet integrerte operasjoner, har gjort denne til en ettertraktet rådgivningstjeneste overfor nye oljenasjoner i etableringsfasen og feltene rundt omkring i verden som er vanskelig tilgjengelige. Gjennom blant annet NORAD og Oljedirektoratet hjelper Norge flere utviklingsland i Afrika og Asia med å utarbeide sin egen lovgivning for skatter, sikkerhet og miljø. Dette er et viktig satsningsområde for den norske olje- og gassindustrien. Petroleumsnæringen har bygd opp en teknologisk «kompetanseformue» som Norge kan høste av, ikke minst når det en gang i framtiden kan bli aktuelt å trappe ned olje- og gassvirksomheten på norsk sokkel (OOF 2010).

1.1 Kunnskap og innovasjonsevne

Integrerte operasjoner kan også ses i lys av overgangen fra industri- til kunnskapssamfunnet. Revolusjonen innen informasjonsteknologien som begynte i USA på 1970 tallet påvirket samfunnet, kulturen og økonomien (Castells, i Ritzer 2008). Revolusjonen ledet til en fundamental restrukturering av kapitalistssystemet og samfunnet som helhet (Ritzer 2008). Innen den kunnskapsbaserte økonomien har ikke-materielle verdier og tjenester, i seg selv og som tilleggdimensjoner ved fysiske produkt, blitt mer sentrale. Kunnskap er også den mest kritiske og viktige produksjonsfaktoren (Onsager & Sæther 2003). Det er ikke slik at de ”klassiske” produkter forsvinner med overgang til kunnskapssamfunnet, men de endrer

karakter og måten de produseres på endrer også karakter (Frønes 2005). Den nye økonomien er tett integrert mot næringer forankret i den gamle økonomien (Carlsson 2002).

Innen kunnskapsøkonomien stilles det krav til innovasjon. Man er avhengig av innovasjon for å skape ny kunnskap. Innovasjon er også en strategi for å møte forandring og usikkerhet (Frønes 2005). Revolusjonen innen informasjonsteknologien har skapt en mer åpen og globalisert økonomi, med økt internasjonal arbeidsdeling mellom forskjellige land, noe som betyr at mange av endringene i næringslivet skjer raskere (Aaslands 2007).

For å være konkurransedyktige innen kunnskapsøkonomien må olje- og gassvirksomheten altså utvikle kunnskapskomponenter som skaper konkurransedyktighet i forhold til sine tradisjonelle produkter (Frønes 2005). Mye av samtidens debatter innen organisasjonslitteraturen omhandler hvilke organisasjonsformer som er best skikket til å produsere og utnytte kunnskap. Som en konsekvens av den økende konkurransen i markedet, større krav til omstillinger og stadige teknologiske endringer hevder mange organisasjonsforskere at hierarkiske og sterkt funksjonsinndelte byråkratiske organisasjoner ikke lengre strekker til – de er ikke konkurransedyktige. De hevder at man under slike omstendigheter er avhengige av flatere og mer fleksible organisasjoner (Rasmussen 1999), gjerne kalt nettverksorganisasjoner. Integrerte operasjoner er olje- og gassindustriens svar på dette, det er et konsept som tar sikte på en avbyråkratisering av organisasjonene.

1.2 Integrert planlegging og ledelse

I denne oppgaven skal jeg ta for meg en organisasjon som har implementert integrert planlegging. Integrert planlegging er en måte å oppnå integrerte operasjoner på. Det integrerte planleggingsperspektivet legger vekt på mulighetene til å forbedre planleggingskvaliteten ved å benytte moderne teknologi. Integrert planlegging utgjør en helhetlig planleggingsfilosofi som gjør organisasjonen i stand til å administrere planer på tvers av forskjellige domener og takle endringer bedre (Ramstad et al. 2010).

Implementeringen av det integrerte planleggingskonseptet medfører omorganisering. Omorganiseringen påvirker organisasjonens struktur og har konsekvenser for arbeids- og ansvarsdelingen i organisasjonen. Dette vil påvirke alle organisasjonsmedlemmene, men for å

avgrense oppgaven har jeg valgt å ta for meg hvordan ledelsen påvirkes av denne omorganiseringen. Problemstillingen min lyder som følger; *Hvordan påvirkes mellomlederens funksjon i støtteorganisasjonen av at integrert planlegging innføres i organisasjonen?*

1.3 Oppgavens struktur

Jeg begynner oppgaven med en teorigjennomgang, hvor jeg først sier litt generelt om hva ledelse er og hvordan ledelse formes ut i fra konteksten den er en del av. Organisasjonens struktur er en slik kontekst som ledelsesfunksjonen vil påvirkes av. Det eksisterer forskjellige organisasjonsformer, men et hovedskille går gjerne mellom byråkratiske- og nettverksorganisasjoner. Disse organisasjonsformene er idealtyper og finnes ikke i ren form empirisk sett. Det kan se ut til at dagens organisasjoner er hybride og består av både byråkratiske- og nettverkselementer. Til slutt i kapitlet presenterer jeg mine analysespørsmål som er utviklet på bakgrunn av hovedproblemstillingen, teorigjennomgangen, dokumentanalysen og intervjustudien. I kapittel 3 vil det bli foretatt refleksjoner rundt forskjellige metodiske valg gjort i forbindelse med denne oppgaven. Deretter følger fire analysekapitler, hvor jeg i det første tar for meg organisasjonsideen integrerte operasjoner. I de to neste analysekapitlene viser jeg hvordan innføringen av integrert planlegging fører til en hybrid organisering. I det siste analysekapitlet viser jeg hvordan den hybride organisasjonsformen påvirker ledelsesfunksjonen. Avslutningsvis oppsummeres funnene fra analysekapitlene.

2.0 Teori

I denne masteroppgaven skal jeg se på hvordan ledelsesfunksjonen påvirkes av innføringen av det integrerte planleggingskonseptet. I teorigjennomgangen skal jeg derfor starte med å si litt generelt om ledelse. Det viser seg at ledelse må ses i bestemte kontekster, og i denne oppgaven vil jeg fokusere på hvordan organisasjonsformen legger føringer for ledelsesfunksjonen.

Det eksisterer mange former for organisasjoner men som vi skal se eksisterer det innen organisasjonsteorien et hovedskille mellom byråkratiske- og nettverksorganisasjoner. Flere teoretikere hevder at den byråkratiske organisasjonsformen tilhører industrisamfunnet og at nettverksorganiseringen er den riktige måten å organisere på i det ”nye” kunnskapssamfunnet. Jeg vil i den siste delen av teorikapitlet trekke frem teori og tidligere forskning som går i mot den overnevnte antagelsen og heller tar til ordet for at suksessfulle organisasjoner i dag gjerne er såkalte hybride organisasjoner, hvor organisasjonsstrukturen er satt sammen av både byråkratiske- og nettverksformer for organisering. Teorigjennomgangen avsluttes med en del hvor jeg presenterer mine analyse spørsmål.

2.1 Ledelse som utgangspunkt

Ledelse er den hyppigste nevnte forklaringen på en organisasjons suksess (Strand 2001). Hva er så ledelse? Ordet ledelse brukes både om personene som utøver ledelse og aktivitetene disse utøver i egenskap av å være ledere. Dermed blir ikke ledelse nødvendigvis det samme ”fenomenet” i alle organisasjoner, selv om vi setter det samme navnet på det som ledere gjør. Det blir også feil å si at alt det ledere gjør i sin arbeidssituasjon, er ledelse. Ledere kan ha mange oppgaver som ikke er ledelse, og ikke-ledere kan tidvis utføre lederoppgaver (Fuglestad & Lillejord 1997).

Ledelse er heller ikke det samme fenomenet innen den enkelte organisasjon. Ledere har forskjellige funksjoner, og dermed oppgaver, som en konsekvens av hvilket nivå deres posisjon tilhører i organisasjonen. I alle organisasjoner har vi to nivåer, et strategisk nivå og et operativt nivå, videre kan det strategiske nivået deles inn i to nivå; et institusjonelt nivå og et

administrativt nivå. På det institusjonelle nivået finner vi toppledelsen som har ansvar for å definere overordnede mål, langsiktig planlegging og budsjettarbeid. Det administrative nivå er mellomledere som har et overordnet ansvar for deler av organisasjonens virksomhet. Hovedoppgaven til disse mellomlederne er å sette mål for virksomheten, organisere, administrere. På det operative nivå finner vi mellomledere som har det daglige oppsyn med kjerneaktivitetene i organisasjonen, hvor lederoppgavene omfatter veiledning og koordinering av arbeidet (Jacobsen & Thorsvik 2007).

Mange av teoriene om ledelse er en slags kakeoppskrift til suksess som kan benyttes uavhengig av konteksten ledelsen utføres innen. Dette stammer fra en amerikansk tradisjon hvor ledelsesforskningen bar preg av å være ahistorisk og deinstitutionalisert. Metodene som ble benyttet medførte at realiteten(e) i ledelsesprosessene ikke lot seg fange opp (Sørhaug 2004). Også Strand (2001) argumenterer for at ”jakten på essensen i ledelse, den endelige sanne definisjonen eller den ene formelen for ledelse er fruktesløs”. Leting etter oppskrifter på ”the one best practice” vil ikke gi svar som duger i en reell organisasjonssituasjon. Dette da et essensielt trekk ved konkrete ledelsesprosesser er at de er komplekse, interaktive og gjerne åpne og følsomme for kontekst (Sørhaug 2004).

Organisasjonens struktur og kultur legger føringer for hva som forventes av ledelsen. Essensen i lederrollen ser ut til å være den samme, men situasjonen, oppgavene, og dermed rollen for ledere i dag ser ut til å ha forandret seg fra tidligere (Simonsen 2006). Derfor vil jeg i denne oppgaven ta for meg konteksten ledelsen utføres i.

2.2 Organisasjonens struktur som kontekst for ledelse

Ledelse må forstås i bestemte sammenhenger. Slike sammenhenger kan være nasjonale kulturer, ulike samfunnssektorer, og ulike organisasjonsformer. Disse sammenhengene gir rammer og muligheter. I denne oppgaven vil jeg se på hvordan organisasjonsformen legger føringer for ledelsesfunksjonen.

Strukturens betydning for organisasjonen har å gjøre med organisasjonens grunnårsak og grunnproblem: organisasjoner opprettes fordi man skal ivareta oppgaver som er for omfattende for en person. Dette krever arbeidsdeling. Deretter må bidragene fra de ulike

deltakere og arbeidsoperasjoner samordnes. Dette krever koordinering. Organisasjonens struktur er måten arbeidsdelingen og koordineringen ivaretas på. For at en organisasjon skal fungere effektivt må den utvikle struktur og arbeidsmåter som er slik at den kan ivareta sine arbeidsoppgaver på en god måte (Schiefløe 2003). Forskjellige organisasjoner vil ha forskjellig organisasjonsstruktur avhengig av forskjellige faktorer som hvilken oppgave de har, hvilken teknologi de har til rådighet, hva målene er, og hvordan omgivelsene er (Jacobsen & Thorsvik 2007). Aktører innefor styringssystemet vil forsøke å realisere sine mål og verdier ut fra de rammebetingelser som systemene setter, den organisatoriske strukturen påvirker altså de regulære handlingsmønstrene (Johansen 2003).

Struktur defineres av relasjoner. Strukturen skapes av individer i interaksjon, og deres handlinger omgis av strukturen samtidig som de danner det mønsteret vi identifiserer som struktur. Dette vil si at sosiale strukturer danner begrensninger for menneskers handlingsvalg. Samtidig skapes den sosiale strukturen av nettopp de handlingene den setter grenser for, den muliggjør dermed interaksjon. Ideelt sett skal den sosiale strukturen ha som funksjon å lede organisasjonsmedlemmenes oppmerksomhet mot de differensierte aktivitetene som de har ansvaret for, på en måte som letter integrasjonen mellom alle aktiviteter i organisasjonen (Hatch 2001).

Organisasjonens strukturelle utforming kalles gjerne en organisasjonsdesign. Forskjellige organisasjoner vil ha forskjellig organisasjonsstruktur med tanke på deres utforming av posisjoner, den overordnede strukturen, samordningsmekanismer og beslutningssystemer (Schiefløe 2003).

Man må utforme forskjellige posisjoner i organisasjonen. Dette innebærer at en må fastlegge stillingskategorier, beskrive arbeidsoppgavene som er knyttet til de ulike posisjonene og bestemme hvilke kvalifikasjonskrav posisjonsinnehaverne må oppfylle. Man skiller gjerne mellom en horisontal- og en vertikal arbeidsdeling, hvor en horisontal arbeidsdeling innebærer faglig spesialisering og en vertikal arbeidsdeling innfører et skille mellom arbeidsutførelse og administrative funksjoner (Schiefløe 2003).

Den andre sentrale dimensjonen er utforming av den overordnede strukturen. Den viktigste delen av denne er grupperingen av personer og aktiviteter i større enheter. Grupperingen kan foretas etter ulike kriterier, men tar gjerne utgangspunkt i funksjoner. Organisasjonen må også utvikle samordningsmekanismer, slike mekanismer kan være systemer og rutiner for

planlegging, budsjettering og kontroll, og spesialiserte organer for samarbeid eller kontakt (Schiefløe 2003).

Den fjerde strukturelle egenskapen som må på plass er et beslutningssystem som fastlegger hvem som skal fatte beslutninger på ulike områder, og hvordan beslutningsprosessene skal være. Beslutningssystemer varierer i forhold til graden av sentralisering, som omhandler om beslutningsmyndigheten tillegges få personer eller fordeles blant flere personer. Vanligvis er beslutningssystemet desentralisert vertikalt, slik at ledere på lavere nivåer har beslutningsmyndighet og instruksjonsrett i forhold til bestemte deler av virksomheten, samtidig som de er ansvarlige i forhold til overordnet leder (linjeorganisering). Beslutninger kan også desentraliseres horisontalt ved at ansatte gis beslutningsansvar innenfor bestemte fagfelt. Beslutningssystemene vil også ha ulik grad av demokratisering og medvirkning (Schiefløe 2003).

Organisasjonens struktur påvirker ledelsesfunksjonen, både for når, hvilken form for og om det i det hele tatt er behov for ledelse. Noen organisasjonsformer har mindre behov for ledelse, da de ivaretar vanlige og vanskelige oppgaver gjennom strukturer og/ eller gjennom sitt kyndige personale. Generelt kan man si at stor grad av formalisering gir mindre rom for ledelse enn mindre klart definerte forhold (Strand 2001).

Team som drives av en positiv dynamikk og som har tilstrekkelig med ressurser trenger ikke ledes av en "utenforstående". Man trenger heller ingen leder når man har å gjøre med motiverte og informerte medarbeidere. I tillegg er oppgavens karakter av betydning, ledelse blir overflødig når man står ovenfor enkle oppgaver som medarbeiderne er vant til å utføre og når man har å gjøre med kompliserte oppgaver som krever spesialinnsikt og hurtig bedømmelse på stedet (Strand 2001).

Fordi enhver organisasjonsstruktur er bekledd med personer vil det være knyttet et sett av normer og forventninger til hvordan de ansatte skal opptre i forhold til oppgaver, plikter og ansvar (Jacobsen & Thorsvik 2007). En rolle er summen av de normene som knytter seg til den oppgaven eller stillingen/ posisjonen man har i et bestemt sosialt system. Med rolleteorien forsøker man å beskrive atferd og forhold mellom mennesker i lys av de forventninger om atferd som rettes mot en person fordi vedkommende innehar en bestemt posisjon eller stilling i organisasjonen (Strand 2001). Organisasjonsstrukturen setter altså opp et sett av forventninger til hvordan innehaveren av en rolle skal handle (Jacobsen & Thorsvik 2007).

Organisasjoner kan oppfattes som et system av roller med forskrifter, tillatelser og krav til den enkeltes atferd og bidrag. Reglene definerer forholdet mellom rollene med hensyn til hva de enkelte rolleinnhaverne skylder andre rolleinnhavere. Roller formidler således forholdet mellom organisasjonen og individet, og er organisasjonens sosiale avtrykk på den enkelte. Normene kommer til uttrykk gjennom de forventningene relevante aktører stiller til rolleinnhaveren og rolleinnhaverens egne tolkninger, også av de formelle bindingene og fullmaktene som kan være knyttet til rollen. I rolleforståelsen kombineres det subjektive med det objektive, personens oppfatninger med den formelle stillingen, og det individuelle kombineres med det kollektive, personen handler innenfor en sammenheng som gir føringer og mening (Strand 2001).

Organisasjonsmedlemmene pålegges, inntar, og skaper roller i organisasjoner, slik at atferden de faktisk utøver blir balansen mellom organisasjonens formelle krav, andres forventninger, og egne valg og tolkninger. Roller er til en viss grad faste, men hver rolleinnhaver har et visst rom for å utføre rollen på sin måte. Aktørene vil ikke bare gjøre det som er foreskrevet av strukturene, organisasjonssystemene er meningsbærende og tolkbare, og aktørene har sine normative forestillinger som de også legger til grunn for sine handlinger (Strand 2001).

Forskjellige roller kan variere med hensyn til handlingsrom eller områder for valg. Handlingsrom er mulighetsområdet mellom krav og begrensninger. Rollene kan være mer eller mindre rommelige formelt sett, men store variasjoner i handlingsrommet for samme formelle rolle er avhengig av organisasjonsmedlemmets oppfatning av grensene, kunnskap om muligheter og erfaringer med risiko og utprøving. De subjektive grensene kan flyttes både når det gjelder krav og begrensninger (Strand 2001).

Man skiller gjerne mellom formelle roller og funksjonsroller, hvor den formelle rollen refererer til organisasjonens definisjon, med plassering, rettigheter og plikter. Denne er gitt av mandat, konvensjon og instruks og lokalisert i et rollesett. Rollesettet er de rollene som er med på å konstituere rollen i fokus. Det er nemlig ofte ulike forventningssendere og ulike roller knyttet til en bestemt posisjon. Mønsteret i rollesettet vil variere med organisasjonsformen. Funksjonsroller refererer derimot til de faktiske oppgavene eller funksjonene en ivaretar (Strand 2001).

2.3 Byråkratiske organisasjoner

En vanlig antagelse innen organisasjonsteorien er at organisasjonens omgivelser vil påvirke utformingen av organisasjonen (Hatch 2001). Samfunnsstrukturen vil dermed påvirke organisasjonsstrukturen. Jeg vil begynne med å vise hvordan overgangen til industrisamfunnet medførte en økt tro på den byråkratiske organisasjonsformen.

Som en konsekvens av den industrielle revolusjon som begynte cirka 1750 fikk man store omveltninger i samfunnsstrukturen i vesten. Forandringene som ble drevet frem av industriell teknologi, nye kommunikasjonsmidler og den fremvoksende kapitalismen, omfattet ikke bare økonomi og produksjon, men førte også til endringer i bosetting og levekår (Schiefløe 2003).

Det organisatoriske uttrykket for moderniseringen, var i følge Weber byråkratiet. I følge han innebærte det moderne samfunnet en økende grad av rasjonalitet, fornuftsbaserte løsninger og organisasjonsformer tilpasset en slik tankegang. Byråkratiet var på samme tid både en forutsetning for og en konsekvens av overgangen til industrisamfunnet (Schiefløe 2003).

Weber beskrev byråkratiet som en organisasjonsform utviklet for å ivareta kompliserte arbeidsoppgaver på en rasjonell og effektiv måte (Schiefløe 2000). Innen byråkratiske organisasjoner har man en vertikal struktur. Hierarkiet er en avspeiling av maktfordelingen mellom ulike organisatoriske posisjoner. Autoritet gir den som innehar en bestemt posisjon visse rettigheter, deriblant retten til å bestemme over andre og til å straffe og belønne (Hatch 2001). Den hierarkiske autoritetsstrukturen medfører klare skiller mellom over- og underordnet, hvor det er de høyere posisjonene som kontrollerer de lavere. Dette medfører en klar autoritetsfordeling, hvor autoritet er knyttet til plassering i hierarkiet. I følge Weber benytter man seg innen byråkratiske organisasjoner seg av legal-rasjonell autoritet, som legitimeres gjennom formelle lover og regler (Hatch 2001; Schiefløe 2000).

I en byråkratisk organisasjon er det på forhånd planlagt hvilke arbeidsoppgaver som skal ivaretas, hvordan disse oppgavene skal utføres, og hvem som skal ha ansvaret for dem. Arbeidsdelingen definerer ansvarsfordelingen, og omhandler inndelingen og fordelingen mellom de ulike medlemmene av organisasjonen (Hatch 2001).

Arbeidsdelingen dreier seg også om hvordan arbeidsoppgavene grupperes i organisatoriske enheter, for eksempel avdelinger eller divisjoner (Hatch 2001). Innen byråkratiske

organisasjoner har man en funksjonsbasert inndeling, hvor man samler likeartede oppgaver i samme organisatoriske enhet. Dette medfører en høy grad av spesialisering. Gjennom spesialiseringen får en god oversikt og kontroll innen sitt fagområde (Jacobsen & Thorsvik 2007).

Arbeidsdelingen er formalisert, noe som betyr at byråkratiske organisasjoner i høy grad benytter seg av skrevne regler, rutiner og prosedyrer for å standardisere arbeidsprosessene (Jacobsen & Thorsvik 2007). Man har arbeidsinstrukser som i detalj sier hvordan de forskjellige oppgavene skal utføres (Schiefløe 2003). Denne formaliseringen skal sikre at arbeidsoppgavene blir utøvd på rett og lik måte (Djupvik & Eikås 2010).

Den byråkratiske strukturen sier også hvordan informasjonsflyten skal være (Schiefløe 2003). Informasjonsutveksling og rapportering skal følge offisielle kanaler og formelle bestemmelser. Man kan skille mellom vertikal og horisontal kommunikasjon. Vertikal kommunikasjon er den kommunikasjonen som går mellom de ulike nivåene i organisasjonen, og beskriver den formelle autoritetsstrukturen i organisasjonen og de formelle kommunikasjonskanalene mellom over- og underordnet (Jacobsen & Thorsvik 2007).

Videre kan man dele den vertikale kommunikasjonen inn i to: Vertikal kommunikasjon nedover og vertikal kommunikasjon oppover. Kommunikasjon nedover handler mest om formidling av informasjon nedover i nivåene, og de er ofte av styrende eller rettleidende karakter. Kommunikasjon oppover vil si at informasjonen går oppover i systemet, fra ”gulvet” mot lederen. Dette er gjerne statusrapporter, forslag til forbedringer og lignende som er viktig for lederen i sine videre beslutninger (Jacobsen & Thorsvik 2007).

Når det gjelder horisontal kommunikasjon foregår formidlingen av informasjon på samme nivå i organisasjonen, som for eksempel avdelingsvis eller mellom personer som jobber med beslektede oppgaver. Det er ofte mer hyppig kontakt mellom ansatte innen en felles organisatorisk enhet, enn mellom ansatte i ulike organisasjonsenheter (Jacobsen & Thorsvik 2007).

Det er en sammenheng mellom kompleksitet og kommunikasjon; jo mer kompleks organisasjonene er, både når det gjelder horisontal og vertikal differensiering, desto større er behovet for kommunikasjon. Kompleksitet er imidlertid også knyttet til kommunikasjonsproblemer (Hatch 2001).

Hierarkiet undertrykker kommunikasjon og samhandling mellom nivåene. Innen hierarkiske organisasjoner går det meste av informasjonen vertikalt opp og ned langs autoritets- og ansvarslinjen. Jo flere organisasjonsnivå organisasjonen har, jo lengre tid tar det å formidle informasjonen og jo større er sannsynligheten for at man feiltolker denne eller at den ikke kommer frem (Alberts & Hayes 2003). Man har også fysiske begrensninger som regulerer denne kommunikasjonen. Det er færre ansatte jo lenger opp i hierarkiet man kommer, noe som tilsier at det ikke blir nok tid og kapasitet for lederne å høre på og nyttiggjøre seg all den informasjonen de måtte meddele (Jacobsen & Thorsvik 2005).

Funksjonsinndelingen og spesialiseringen skaper dessuten klare grenser mellom de forskjellige enhetene, dette som en konsekvens av forskjellig opplæring, evner og organisasjonskulturer. Samarbeid på tvers av grensene blir så å si uaktuelt. I følge Alberts og Hayes (2003) kan det innen byråkratiske organisasjoner oppstå en kultur preget av konkurranse mellom de forskjellige enhetene hvor lojaliteten er lokalt forankret (til avdelingen sin) og ikke ovenfor selve organisasjonen. Dette kan føre til at organisasjonsmedlemmer bevisst hindrer at andre enheter får tilgang på informasjon.

Den hierarkiske og funksjonsinndelte organiseringen skaper sømmer som forhindrer samhandling og at viktig informasjon fra andre enheter tas i betraktning. Organisasjonens enheter som ikke ligger innen samme silo deler ofte ikke informasjon (Alberts & Hayes 2003). Det kan altså se ut til at den byråkratiske organisasjonsstrukturen skaper en kultur hvor man kun kommuniserer langs autoritets- og ansvarslinjen.

Den byråkratiske organiseringsform har sine fortrinn. En byråkratisk organisering fungerer godt når det er snakk om en statisk omverden, enkle problemstillinger og når oppgavene er kjente, delbare og sekvensielle. Standardiserte arbeidsprosesser skaper forutsigbarhet, ettersom arbeidsprosessene og handlingsrommet er definert og standardisert for medlemmene i organisasjonene. Standardiserte arbeidsprosesser reduserer dessuten beslutnings- og produksjonskostnader, ettersom tid ikke går til spille for å tenke ut hva som må gjøres av hvem (Hatch 2001; Jacobsen & Thorsvik 2007; Schiefloe 2003).

For den enkelte gir en byråkratisk organisering mer stabilitet og trygghet. Gjennom en klar avgrensning av ansvar og oppgaver er det lett for organisasjonsmedlemmene å ha oversikt og

klare forventinger til hva man selv skal levere og til hva andre skal levere. Dette gjør det enkelt å tilpasse seg. Det gir også en forutsigbarhet om hva og når ting blir levert. Gjennom å fokusere på eget spesialistområde etableres det koordineringsprosedyrer og man har klar styring av fagområdene. For organisasjonen gir dermed den byråkratiske organiseringen gode vilkår for styring og kontroll (Hatch 2001; Schiefloe 2003).

2.4 Når kunnskap blir kapital

Den industrielle revolusjon medførte omveltninger i samfunnet som resulterte i framkomsten av industrisamfunn i vesten, hvor den byråkratiske organisasjonsformen var fremtredende. I dagens samfunn hevder teoretikere som Ulrich Beck, Anthony Giddens og Manuel Castells at vi er inne i en transformasjon fra industrisamfunn til postmoderne samfunn (Ritzer 2008). Derfor skal vi nå se på endringene fra industrialderen til den såkalte informasjonsalderen, og hvordan disse endringene medførte overgangen fra troen på byråkratiske- til nettverksorganisasjoner.

2.4.1 Informasjonsteknologisk revolusjon

Revolusjonen innen informasjonsteknologien som begynte i USA på 1970 tallet påvirket samfunnet, kulturen og økonomien (Castells, i Ritzer 2008). Revolusjonen ledet til en fundamental restrukturering av kapitalistssystemet og dermed framkomsten av informasjonskapitalisme. Samfunnet som helhet ble også preget av denne revolusjonen. Både informasjonskapitalismen og informasjonssamfunnet baserer seg på samme utviklingsmodus hvor hovedkilden for produktivitet er den kvalitative kapasiteten til å optimalisere kombinasjonen og bruken av produksjonsfaktorene som er basert på kunnskap og informasjon (Ritzer 2008).

På 1980 tallet dukket en ny global informasjonsøkonomi opp. Informasjonsøkonomien er informasjonell, dette fordi produktiviteten og konkurransevnen til enhetene eller agentene i denne økonomien (det være seg firma, regioner eller land) fundamentalt avhenger av deres kapasitet til å generere, prosessere og anvende kunnskapsbasert informasjon på en effektiv måte. Den er global fordi man nå (på grunn av den nye informasjons og

kommunikasjonsteknologiene) har muligheten til å jobbe som en enhet i sanntid og på verdensmessig basis, og den er informasjonell og ikke informasjonsbasert fordi de kulturelle-institusjonelle kjennetegnene til hele det sosiale systemet må inkluderes i utbredelsen og implementeringen av det nye paradigmet (Ritzer 2008).

2.4.2 Den "nye" kunnskapsøkonomien

Kjært barn har mange navn, og det fenomenet Castells gav betegnelsen informasjonsøkonomi drøftes ofte under begrepet kunnskapsøkonomi. Som vi så over omhandler kunnskapsøkonomien en "ny" form for økonomi som er knyttet til endringer i både bedrifter, økonomi og samfunn, forårsaket av økt bruk av informasjons- og kommunikasjonsteknologi (Hagen & Steiro 2001).

I den kunnskapsbaserte økonomien er ikke-materielle verdier og tjenester, i seg selv og som tilleggsdimensjoner ved fysiske produkt, blitt mer sentrale. Kunnskap har overtatt rollen som den mest kritiske og viktige produksjonsfaktoren. Verdiskapningen er så basert på kunnskapen og evnen til å utvikle denne videre (Onsager & Sæther 2003).

At kunnskapsøkonomien er en fundamentalt ny økonomisk basis og vekstdynamikk som er frikoblet fra den gamle økonomien har blitt kritisert. I følge Drucker (1993) har all økonomi siden steinalderen basert seg på kunnskap. Vi bruker kunnskap til å rasjonalisere ting (teknologi), og til å rasjonalisere arbeid (ledelse). Det nye innen kunnskapsøkonomien er at vi bruker kunnskap til å rasjonalisere kunnskap. Med dette framstår kunnskap som kapital, og dermed som objekt for kontinuerlig rasjonalisering (Sørhaug 2004).

Den nye økonomien er tett integrert mot næringer og innovasjonssystemer forankret i den gamle økonomien. Men selv om all økonomi historisk sett har basert seg på kunnskap har økonomien nå blitt mer kunnskapsintensiv. Særlig internett har medført en ny måte å behandle, manipulere, lagre og overføre informasjon på (Carlsson 2002).

Begrepet kunnskapsøkonomi leder også oppmerksomhet mot kunnskap som en gitt ressurs, hvor forvaltningen av denne er det primære. Men utviklingen av kunnskapsøkonomien gjelder ikke bare bedrifter og arbeidsplasser der produksjonen utelukkende er basert på kunnskap og

der produktet er kunnskapsleveranse, kunnskap som produksjonsfaktor har også skapt endringer i arbeid som tradisjonelt har blitt sett på som fysisk og manuelt (Hagen & Steiro 2001).

Selv om kunnskapsøkonomien ikke er noe kvalitativt nytt, og er tett integrert med næringer og innovasjonssystemer forankret til den gamle økonomien kan man nå altså se at trekkene i kunnskapsøkonomien er forgrunn, mens den industribaserte økonomien er bakgrunn (Sørhaug 2004). Ikke materielle verdier og tjenester har altså blitt viktigere og kunnskap er den mest kritiske produksjonsfaktoren, men kunnskapsøkonomien innebærer ikke mindre materialisme. Det nye er at vareproduksjonen som er basert på bare kapital og lavt utdannet arbeidskraft blir mindre viktig i økonomien. Vekstområdene er kunnskapsbasert vareproduksjon (Hagen & Steiro 2001).

2.4.3 Hvordan påvirker kunnskapsøkonomien organisasjonene?

Innen kunnskapsøkonomien som er mer kunnskapsintensiv har altså kunnskap overtatt rollen som den mest kritiske og viktige produksjonsfaktoren, og verdiskapningen er basert på kunnskapen og evnen til å utvikle denne videre (Onsager & Sæther 2003). Arbeidslivet har altså endret seg til å bli mer kunnskaps- og informasjonsintensivt (Sandvik 2011).

Kolind, Alberts og Hayes er blant mange organisasjonsforskere som argumenterer for at den hierarkiske og funksjonsinndelte organisasjonen ikke er en adekvat struktur for organisasjoner som utfører kunnskapsarbeid (Alberts & Hayes 2003; Kollind 2006), og som vi har sett gjelder dette også for arbeid som tradisjonelt har blitt sett på som fysisk og manuelt (Hagen & Steiro 2001).

I industrialderen hadde man en stor tiltro til en splitt og hersk tilnærming til alle problemer. Tanken var at man ved å dele opp og spesialisere de forskjellige delene ville skape en hierarkisk og funksjonsinndelt struktur som var i stand til å gjøre om kompleksiteten til store operasjoner til en samling enklere, håndterlige oppgaver og problemer (Alberts & Hayes 2003).

Problemet med byråkratiske strukturer i dagens samfunn har å gjøre med evnen til omstilling og tilpasning til endrede arbeidsbetingelser. Årsaken er at et velfungerende byråkrati fordrer

stabile omgivelser som gjør det mulig å planlegge i detalj hvem som skal gjøre hva og på hvilken måte. Tilpasning til nye betingelser er vanskelig og utarbeiding av nye organisasjonsplaner og rutiner er tidkrevende. Ofte er nye løsninger foreldet når de er ferdige. Eksisterende regelverk og avtaler blokkerer gjerne også for nye løsninger. Et typisk problem er at organisasjonene ganske enkelt ikke oppfatter ytre forandringer før det er for sent (Schiefløe 2000).

Byråkratiske organisasjoner baserer seg på standardiserte arbeidsprosesser som vil være lite hensiktsmessige i utforutsette situasjoner. Organisasjonsformen legger opp til etterlevelse av standarder, og gir i liten grad rom for skjønn, fleksibilitet, omstilling og innovasjon i arbeidsoppgaveløsningen. Dette er blant annet en konsekvens av at byråkratier er dårlig egnet til å utnytte sine ansattes kunnskap og at den er lite kreativ (Korsnes 2008; Nonaka 1991).

Byråkrati har negative bivirkninger som en tendens til å overrasjonalisere beslutninger. Formell autoritet fører ikke nødvendigvis til riktige beslutninger. Noen vil gå så langt som å si at kvalifikasjonene for å fatte riktig beslutning ofte ligger nede i organisasjonen, ikke på toppen av hierarkiet (Korsnes 2008).

Innen kunnskapsøkonomien som er mer kunnskapsintensiv har kunnskap overtatt rollen som den mest kritiske og viktige produksjonsfaktoren, og verdiskapingen er innen denne basert på kunnskap og evnen til å utvikle denne videre (Onsager & Sæter 2003). Som vi har sett er ikke samarbeid og informasjonsdeling byråkratiske organisasjoners sterkeste side. Byråkratiske organisasjoner vil dermed ikke være hensiktsmessige innen denne nye kunnskapsøkonomien hvor behovet for å bearbeide informasjon og fatte beslutninger overskrider de hierarkiske og regelbundne strukturenes potensial.

Byråkratiske organisasjoner er ”bygd” for å konkurrere ved å produsere og levere varer og tjenester med bedre kvalitet til en lavere pris. Innen kunnskapsøkonomien konkurrerer man i tillegg til på pris ved å være innovativ. Innovasjon kan være; ”en ny vare, en ny tjeneste, en ny produksjonsprosess, anvendelse eller organisasjonsform som er lansert i markedet eller tatt i bruk i produksjonen for å skape økonomiske verdier.” (St.meld. nr. 7 2008-2009). Innen kunnskapsøkonomien er det altså kunnskapen og bruken av denne som er mest avgjørende for organisasjonens konkurransevne. Men hvorfor?

Revolusjonen innen informasjons- og kommunikasjonsteknologien og det faktum at et større antall av arbeidsstokken stiller med høyere utdanning har ført til at kunnskapsfrontens utvikling går hurtigere nå enn før. Denne kunnskapseksplorasjonen tilbyr en rekke muligheter til å forbedre produksjonen (Alberts & Hayes 2003; Bø & Schiefloe 2007).

IKT har i første omgang muliggjort innovasjon fordi de nye teknologiske løsningene har gjort det mulig å kommunisere og samarbeide effektivt over avstand, i sann tid og til en lav kostnad. De nye teknologiene har dermed gjort det lettere, bedre og billigere å samordne ulike enheters og ulike organisasjoners bidrag til en integrert helhet. Innovasjon er gjerne avhengig av en slik samhandling på tvers av fagfelt og funksjonsområder. I andre omgang har IKT betinget innovasjon, når en organisasjon er innovativ må de andre følge på for å være konkurransedyktige (Bø & Schiefloe 2007; Kolind 2006).

Skal man konkurrere basert på innovasjon må organisasjonen altså ha evnen til å finne nye og bedre løsninger og å omstille seg raskt og dette oppnås gjennom samarbeid på tvers av fagfelt og funksjonsområder (Alberts & Hayes 2003). De hierarkisk strukturerte og funksjonsinndelte byråkratene som hemmer deling av informasjon, vil derfor ikke være hensiktsmessig.

Byråkratiet som organisasjonsform er ikke i stand til å skape innovasjon. For det første får det ikke individer til å være innovative. Ansatte forventes å gjøre det som er a priori definert. De ansatte kontrolleres av sine overordnede og belønningssystemet er basert på deres konformitet i henhold til dette. Organisasjonsmedlemmene har heller ingen tid til gode til å eksperimentere og finne nye måter å gjøre ting på. Og med klart definerte rollefordelinger, med relativt smale ansvarsområder og ensrettete og utelukkende oppdrag, er man berettiget til å overse alt som ikke faller under deres egen jurisdiksjon. Man oppmunter dermed ikke til å ta initiativ. For det andre eksisterer det ingen instanse i organisasjonen for å vurdere og eventuelt ta ansvaret for et innovativt initiativ. For det tredje er ikke mennesker og avdelinger vant med å samarbeide. Etablerte grenser hindrer samarbeid og informasjonsdeling mellom mennesker og avdelinger. Individer har dermed ingen tilgang til den generelle og relevante informasjonen som omhandler organisasjonens mål, hvert enkelt individ har kun tilgang til en liten del av virkeligheten. Til syvende og sist er ikke beslutningstakingsprosessene tilpasset innovasjon, da det er en grunnleggende intoleranse for tvetydighet (Autier 2001).

En nettverksorganisering utløser derimot kunnskapsspredning. Samhandlingen innad i og mellom forskjellige organisasjoner medfører at forskjellige miljøer og kompetanser møtes i et

felles prosjekt. Dette skaper grunnlag for samspill om nye innovative løsninger som vanskelig kan finnes innen en enkelt avdeling, begrenset som den gjerne er av sin egen faglighet, kultur og logikk (Haraldsen 2006).

2.5 Nettverksorganisasjoner

I følge Castells er nettverket kunnskapsøkonomiens grunnleggende organisasjonsprinsipp (Ritzer 2008). I organisasjonssammenheng benyttes nettverksbegrepet på noe ulike måter og med forskjellig utgangspunkt. I denne oppgaven tenker jeg på to hovedformer for nettverksorganisering når jeg snakker om nettverksorganisasjoner: Den første omhandler nettverk innenfor en organisasjon. Her er det snakk om formelle ordninger innenfor en organisasjon modellert ut fra en form for nettverksprinsipp. Dette er gjerne en form for horisontal organisering på grunnlag av fag eller arbeidsområde, der målsettingen er å ivareta utviklingsoppgaver som ikke så lett finner sin plass i det ordinære, funksjonsdelte hierarkiet (Bø & Schiefloe 2007). En nettverksorganisering vil slik fremme stor grad av integrasjon på tvers av formelle grenser, såvel vertikale og geografiske som horisontale (Baker 1992). Den andre formen for nettverksorganisering er formaliserte koblinger mellom forskjellige organisasjoner, dette kan kalles organisasjonsnettverk (Bø & Schiefloe 2007).

Mange etablerte virksomheter søker etter løsninger preget av nettverkstankegangen. Dette kan skje gjennom utflating av hierarkiene og desentralisering av makt og ansvar. Eller ved å kompensere for svakheter i de funksjonsdelte- og hierarkiske organisasjonsmodellene gjennom å opprette formelle nettverk som kobler sammen fagfolk og kompetanse på tvers av formelle skiller og funksjonsområder. I tillegg blir det tatt mer initiativ til å danne relasjoner mellom forskjellige organisasjoner (Bø & Schiefloe 2007). Under vil jeg ta for meg disse nettverksprinsippene for organisering.

2.5.1 Flatere struktur

Når man kutter ned på de hierarkiske nivåene og gjør organisasjonen flatere får man færre formelle ledere, og det er gjerne mellomledere som må gå først. Mellomlederne var innen hierarkiske organisasjoner et viktig bindeledd mellom topp og bunn i organisasjonen. Innen den byråkratiske organisasjonen var mellomlederens rolle å ta imot beslutninger ovenifra og å formidle disse videre til medarbeiderne. De hadde også ansvaret for å kontrollere og overvåke medarbeiderne for å forsikre seg om at de jobbet hardt og at de var fokusert på målet de skulle oppnå. Mellomlederen hadde også ansvaret for resultatmålinger av medarbeidernes innsats og for å rapportere dette til toppledelsen (Kolind 2006).

Innen nettverksorganisasjoner er det ikke behov for mellomledere på tradisjonelt vis. Informasjons- og kommunikasjonsteknologiens revolusjon har påvirket organisasjons- og arbeidsprosessene på en slik måte at mellomledelsens tidligere funksjon nå er overflødig. Dette fordi den teknologiske revolusjonen utvidet toppledelsens kontrollspenn (Currie 1999; Dopson & Stewart 1994; Thomas & Linstead 2002).

En vanlig antagelse er at mellomlederne som en konsekvens av deres nå overflødige posisjon kun vil forsinke prosessene. At de kun vil fungere som filtre og buffere mellom organisasjonen og responser på kundenes behov (Floyd & Wooldridge 1994). Mellomlederne vil altså øke kostnaden uten å tilføre noen særlig verdi for organisasjonen. Med et slikt syn på mellomlederens rolle som overflødig er det naturlig at man her tar til ordet for et behov for å redusere antallet organisasjonslag eller nivå.

Nyere forskning har derimot vist at mellomledere gjerne har en viktig funksjon når det gjelder endringsledelse gjennom å bidra når det kommer til strategi og implementering av denne.¹ Mellomlederens rolle har blitt endret fra å være et byråkratisk filter til å bli en strategisk aktør som har blitt myndiggjort og dermed har kommet nærmere toppledelsen. Mellomledernes viktige rolle innen implementering av organisasjonsendring kommer av at disse har en ”hands-on” tilnærming til detaljer og oversetter endringsinitiativer til praktiske endringer i dag til dag aktiviteten (Balogun 2006; Currie 1999; Huy 2002). Dette som en konsekvens av

¹ Se for eksempel; Balogun 2006; Balogun & Johnson 2005; Currie 1999; Currie & Procter 2005; Floyd & Wooldridge 2000; Huy 2002; Mantere & Vaara 2008; Rouleau 2005; Wooldridge & Floyd 1990.

at de har en fot i begge leire, og dermed ser både toppledelsen og deres beslutninger og medarbeidernes hverdag. Mellomlederne har dermed også mulighet til å utøve innflytelse både oppover og nedover i organisasjonen (Paulsen 2009). Mellomlederen bidrar altså til organisasjonens omstillings- og dermed innovasjonsevne generelt og har en tilretteleggerrolle i arbeidet med å fremme initiativ neden fra spesielt. De har en nøkkelrolle når det gjelder å fange opp ideer fra medarbeiderne, og å realisere denne kunnskapen som skapes i den operative kjernen.

Mellomledere har dermed vist seg å ha en svært sentral rolle i kunnskapsorganisasjonen. Dette da de fungerer som en broforbindelse mellom toppledelsen og de som opererer i første linjen. De tilrettelegger for at kunnskap beveger seg mellom de ulike nivåene i organisasjonen, altså mellom individ-, gruppe-, og organisasjonsnivå. Mellomlederen er altså et kommunikasjonsknutepunkt og har en plassering i sentrum av organisasjonens vekstsone (Paulsen 1999). Mellomlederen kan dermed sees som en kunnskapsaktivist, en rolle hvor en har et ansvar for å tilføre energi og koble sammen alle tiltakene for kunnskapsutvikling i bedriften (Von Krogh, Ichijo & Nonaka 2005).

Innen nettverksorganisasjonen har dermed mellomlederen fått en annen rolle. Det viser seg fortsatt å være et behov for mellomledere, men da langt færre enn innen den byråkratiske organisasjonen. De mellomlederne som er igjen blir også myndiggjorte. Myndiggjøringen omhandler å utvide tilgangen til informasjon og elimineringen av unødvendige begrensninger. For eksempel omhandler myndiggjøring å gi tilgang til informasjon og ekspertise og elimineringen av prosedyremessige begrensninger (Kollind 2006).

2.5.2 Ansvarlig- og myndiggjorte medarbeidere

En annen løsning organisasjoner benytter seg av for å bli mer lik en nettverksorganisasjon er desentralisering. Gjennom desentralisering spres beslutningsmyndighet utover i organisasjonen (Gaasøy 2005). Ved innføringen av en desentralisert beslutningsstruktur presser man altså enkelte aspekter som tradisjonelt sett var tillagt ledelsen nedover i organisasjonshierarkiet (Sørhaug 2004), noe som skaper det den engelske litteraturen kaller ”empowered workers” (Parker & Price 1994). På norsk benyttes gjerne begrepene

ansvarliggjøring og myndiggjøring om en annen når det er snakk om empowerment. I følge Karlsen (2000) bør disse heller oppfattes som to ulike sider ved empowerment-begrepet.

Både ansvarliggjøring og myndiggjøring har med innflytelse og deltakelse å gjøre. Dersom man ønsker å ansvarliggjøre eller myndiggjøre de ansatte, er det nettopp gjennom ansattes deltakelse og innflytelse at dette kan skje. Ansvarliggjøring innebærer å gi noen, eller få noen til å ta ansvaret for noe. Ansvarliggjøring kan både ha positive og negative konsekvenser. Man kan for det første gis ansvaret eller gjøres ansvarlig for noe negativt. Her snakker vi altså om noe en har skylden for eller kan bebreides. Man kan for det andre gis ansvar for noe man ikke ønsker ansvaret for. Dette kan, og vil som oftest være, negativt. På den annen side innebærer ofte det å gis ansvar i den siste betydningen, at man vises tillit, og at det derfor i hvert fall i utgangspunktet er noe positivt. Ansvarliggjøring i betydningen å bli gitt ansvar er i tillegg passivt. Det er noen som gjør deg ansvarlig, det er ikke noe du velger selv. At noen tar ansvar, eller til og med å få noen til å ta ansvar, innebærer en valgsituasjon som i utgangspunktet er langt mer positivt enn å bli gitt ansvar (Karlsen 2000).

Myndiggjøring har ikke de samme negative konnotasjoner som ansvarliggjøring kan ha, og er derfor i utgangspunktet et langt mer positivt begrep. Myndiggjøring innebærer å gi noen myndighet, eller evne eller kapasitet, til å gjøre noe. Begrepet er nært knyttet opp til ulike typer ressurser, og det å bli myndiggjort innebærer derfor å bli tilført ressurser som kompetanse, tid, penger, innflytelse osv. Myndiggjøring er å bli gitt hjelpemidlene til å kunne hankses med det ansvaret man har (Karlsen 2000).

Ansvarlig- og myndiggjøringen kan skje på flere måter: For det første kan man delegere oppgaver som tidligere ble lagt til ledelsen til medarbeideren. Dette er gjerne den klassiske metoden som man ofte tenker på når det er snakk om empowerment. En annen måte å ansvarlig- og myndiggjøre medarbeideren på er gjennom informasjonsformidling. Denne metoden ses gjerne på som relativt ukomplisert og problemfri. Det finnes mange metoder for å bedre informasjonsformidlingen i en organisasjon, og det kan gjøres på mange ulike nivåer. Ansvarlig- og myndiggjøringen kan også finne sted gjennom å utvide medarbeidernes deltakelse i diskusjoner og beslutningsprosesser (Karlsen 2000).

2.5.3 Nettverk innenfor organisasjonen

For å kompensere for svakheter i funksjonsdelte og hierarkiske organisasjonsmodeller kan organisasjonen opprette fagnettverk som kobler sammen folk og kompetanse på tvers av formelle skiller og funksjonsområder. Utviklingen av nettverk er avhengig av at aktører møtes på arenaer der de har noe med hverandre å gjøre. Et organisatorisk virkemiddel som legger til rette for en slik arena hvor aktører møtes er sammensetningen av team både innenfor og på tvers av avdelinger og funksjonsområder (Bø og Shiefloe 2007).

Teamorganisering gjør organisasjonen i stand til å hurtigere respondere ovenfor kontinuerlig endrede krav, dette da den fører til en mer effektiv organisasjon, økt produktivitet, og økt konkurransevne (Cohen & Ledford 1994; Katzenbach & Smith 1993; Tjosvold 1991). *”Et team er en gruppe mennesker med komplementære egenskaper (faglige, mellommenneskelige, problemløsning), som er forpliktet av et felles formål, spesifikke resultatmål, og måter å jobbe sammen på, og som holder hverandre gjensidig ansvarlig for dette.”* (Katzenbach & Smith 1993).

Teamorganisering er en funksjon som tar sikte på å organisere kunnskapsdeling gjennom bevisst utvelgelse av deltakere med forskjellig bakgrunn.² Det er på denne måten en sosial teknologi som sikter på å skape kunnskap gjennom en bevist anvendelse av forskjellighet (Rybirk 2006). Dette er det motsatte av det byråkratiske organiseringsprinsippet som både har en klar hierarkisk struktur og en funksjonsbasert inndeling hvor likeartede oppgaver samles i samme organisatoriske enhet. Denne strukturen fordrer arbeidsmåter der de enkelte representantene fra de ulike disiplinene sitter på sine respektive kontorer og gjør sin del av arbeidet, selv om det i utgangspunktet er multidisiplinære problemer de jobber med. Den enkelte disiplin utfører arbeidet sitt for så å sende det over til neste disiplin, som fortsetter med sitt, uten nevneverdig kommunikasjon eller informasjonsutveksling om det aktuelle prosjektet eller delproblemer (Clampitt 2005). Dette fører gjerne til at forskjellige disipliner og fagmiljøer passer sitt eget felt og at interessen for å dele kunnskapen med andre blir lav (Rosendahl & Egir 2008). Denne spesialiseringen omkring like arbeidsoppgaver fører altså til en avdelingskultur som gir manglende forståelse for andre avdelingers arbeid og dermed

² Det være seg faglig, erfaringsmessig, sosialt sett.

samordningsproblemer mellom avdelingene (manglende informasjonsdeling og samhandling) (Jacobsen & Thorsvik 2007).

Problemet med denne måten å strukturere arbeidet på viser seg ofte når man skal sette sammen de forskjellige bidragene og koordinere dette. De enkelte disiplinene har ikke nevneverdige kunnskaper om hva de andre disiplinene gjør, og hva de trenger av informasjon og kunnskap for å kunne gjøre en best mulig jobb. Mangelen på kunnskapsoverføring og informasjon leder til dårlige beslutninger og forsinket progresjon fordi man må gå tilbake og starte på nytt på grunn av at problemer er oversett eller dårlig behandlet (Rosendahl & Egir 2008).

Integreringen av organisasjonsmedlemmer fra forskjellige avdelinger og tverrfagligheten gir teamorganiseringen fordeler som:

- Et team er i stand til å løse komplekse oppgaver, dette fordi kunnskaps- og ferdighetsområder, teori og metoder fra ulike fag integreres gjennom teammedlemmenes kommunikasjon og samhandling.
- Teamarbeid gjør organisasjonen mer innovativ. Innovasjon kommer gjerne av at man setter sammen forskjellig kunnskap og/eller forskjellige perspektiver for å se problemer i et nytt lys og finne nye løsninger.
- Teamorganisering øker kvaliteten når det gjelder oppgaveløsningen som en konsekvens av at flere med ulik erfaring, kompetanse og innfallsvinkel jobber sammen. Teamorganiseringen gir dermed mer faglige diskusjoner, noe som gir bedre produkter.
- Teamorganisering fremmer læring, teammedlemmene oppmuntres til å utvide sine evner og kunnskap som en konsekvens av at grenser mellom forskjellige jobbkategorier brytes ned.
- Mindre sårbarhet – man blir ikke så avhengig av enkeltes kunnskap og erfaring, i teamet får man mer oversikt og ikke minst innsikt i hva de enkelte teammedlemmene gjør og de andre teammedlemmene blir dermed i større grad i stand til å ta seg av en eller flere oppgaver dersom en person er borte.

(DIFI 2009).

Teamorganisering fremmer en samarbeids og informasjonsdelingskultur. Teamets design, måten man organiserer mennesker i team, legger opp til økt informasjonsdeling og samhandling mellom organisasjonsmedlemmer. Hensikten med å organisere arbeid i team er å kunne løse komplekse problemer som enkeltmennesker ikke har kapasitet eller kompetanse til å løse alene. Dette medfører en gjensidig avhengighet mellom teamets medlemmer, medlemmene blir altså avhengige av hverandre for å nå målene. Denne avhengigheten kommer gjerne av at hvert enkelt teammedlem har spesifikke ressurser, og at disse forskjellige ressursene til sammen gjør teamet i stand til å løse komplekse problemer. Teammedlemmene blir altså avhengige av å dele informasjon og samarbeide om å nå målene (Johnson, Johnson & Holubec 1994).

Dette åpner opp for mer samhandling og informasjonsdeling både på tvers av fagretninger, enheter og mellom forskjellige organisasjoner. På denne måten styrker teamorganiseringen en helhetsforståelse og helhetstenkning. Man er gjerne medlem av flere team noe som fører til at organisasjonsmedlemmene har lettere tilgang til kompetansen i hele avdelingen og lettere ser helheten i avdelingen. Teamstrukturen bidrar også til en kultur som gjør at folk blir flinke til å hjelpe hverandre, da den gjerne løser opp revirtenkning når det gjelder informasjonsdeling (DIFI 2009).

Teamorganiseringen gjør altså organisasjonen mer effektiv. Når man jobber i team kan man fatte bedre og raskere beslutninger, dette som en konsekvens av at ikke alt går gjennom ledelsen. Dermed kan medarbeidere spille på hverandre og få raske avklaringer på saker i et team. Produksjonen blir mer effektiv fordi det er mindre byråkrati og lettere å få småting unna (DIFI 2009). Teamorganiseringen gjør en også i stand til å se en helhet og sammenheng som tidligere ikke var mulig. Samtidig får man inkludert tverrfaglig kunnskap og ekspertise tidlig i prosessen (Øxnevad 2000).

Teamorganisering er ikke løsningen på alle organisasjonsproblemer (Mueller, Proctor & Buchanan 2000). I følge Assmann (2008) egner teamarbeid seg når:

- Omgivelsene preges av uoversiktighet, kompleksitet og stadig endring.
- Oppgavene er kompliserte og det stilles høye krav til kompetanse.
- Behovet for koordinering er stort og det er viktig med en god informasjonsflyt og kunnskapsdeling på tvers av organisasjonen.

Måten teamorganiseringen innføres på er viktig, dersom denne innføres uten forberedelser kan det føre til ansvarspulverisering og manglende beslutningsevne. Skal man benytte seg av en teamorganisering er det meget viktig at man har en klar rolle og ansvarsfordeling. For å samarbeide må teammedlemmene vite hva de skal gjøre, ha klare roller og felles mål. Det er også viktig at teamet vet at de er avhengige av hverandre for å nå målene (Johnson, Johnson & Holubec 1994).

Når en organisasjon og dens medlemmer transformeres fra en tradisjonell til en teambasert organisering, endres rollene dramatisk. Når roller og ansvar til teammedlemmer og ledere er uklare, vil det oppstå forvirring og uorden. Noen ting kan komme til å gjøres flere ganger fordi flere mennesker antar at det er deres ansvar, mens andre ting aldri gjøres fordi ingen ser på det som sitt ansvar. Det er derfor viktig at man spesifiserer rolle og ansvarsfordelingen til teammedlemmene, og deres ledere (Assmann 2008).

2.5.4 Nettverk mellom organisasjoner

Det er også blitt mer vanlig for organisasjoner å gå sammen med andre organisasjoner og danne allianser eller andre samarbeidskonstellasjoner. Slike organisasjonsnettverk kan anta ulike former, avhengig av hvor formalisert samarbeidet mellom virksomhetene er (NOU 1999). Fire hovedtyper av nettverk mellom bedrifter er;

- Nettverk av leverandører omkring en kjernebedrift, der kjernebedriften er en slags sosiometrisk stjerne og der de andre deltakerne ikke nødvendigvis har relasjoner seg imellom.
- Outsourcingmodellen likner den overnevnte hovedtypen men skiller seg fra denne ved at outsourcingen er begrenset til ulike typer støttefunksjoner. Disse funksjonene utgjør ikke noen kjernekompetanse, relasjonen mellom kjernebedrift og støttebedrift vil derfor vanligvis være preget av en relativt ensidig avhengighet.
- Produksjonsallianser, der flere bedrifter samarbeider om felles leveranser.
- Virtuelle organisasjoner, er konstellasjoner av bedrifter og enkeltaktører som utad fremstår som en enhet men som i virkeligheten består av flere uavhengige enheter som samarbeider ved hjelp av avansert informasjons- og kommunikasjonsteknologi.

(Bø & Schiefloe 2007, s. 235).

Det er flere grunner til at bruken av organisasjonsnettverk øker i utbredelse. Siden de er bygget opp av selvstendige enheter kan de utnytte noe av småbedriftenes motivasjons- og entreprenøregenskaper, og unngå de byråkratiseringskostnader som lett oppstår når alle aktiviteter skal underlegges én virksomhet. De kan oppnå større fleksibilitet med tanke på hvor mye og hva slags arbeidskraft som benyttes, siden det er lettere å skifte ut samarbeidspartnere i et nettverk enn å legge ned/omstrukturere interne avdelinger. Den enkelte virksomhet og/eller person i nettverket kan konsentrere sine aktiviteter om en strategisk kjerne bestående av oppgaver de har spesielle kompetansemessige og andre forutsetninger for å utføre, og samtidig overlate mer perifere aktiviteter til virksomheter som er spesialister på slike. Ved å samarbeide om avgrensede oppgaver med andre virksomheter, kan det tas ut stordriftsfordeler på disse områdene, samtidig som man unngår integrasjonskostnader forbundet med full sammenslåing og fusjonering (NOU 1999).

2.5.5 Distribuert samarbeid

I følge Nohria (1992 i Bø & Schiefloe 2007) er det særlig tre hovedårsaker til at nettverkstankegangen når det gjelder organisering har blitt så utbredt.³ En av disse er utviklingen innenfor informasjons- og kommunikasjonsteknologien. Med utnytting av nye teknologiske løsninger er det i dag mulig å kommunisere og samarbeide effektivt over avstand, i sann tid og uten at bruken av kommunikasjonsverktøyene utgjør noen kostnad av betydning. Med nye muligheter for informasjonsutveksling og koordinering kan organisasjoner operere geografisk spredt, og effektivt håndtere arbeidsdeling over avstand. Nye teknologier gjør det også mulig å samordne ulike organisasjoners bidrag, slik at de i praksis utgjør en integrert helhet.

Man snakker om distribuert samarbeid når mennesker sitter geografisk spredt, ved forskjellige lokasjoner og samhandler. For å samhandle når man sitter geografisk spredt er man avhengig av IKT for å kommunisere. Når man kommuniserer ved hjelp av IKT må man ta mer hensyn til at budskapet formidles på en slik måte at mottakeren oppfater dette på en riktig måte, enn når man kommuniserer ansikt til ansikt. Det finnes flere grunner til dette:

Samlokasjon medfører fysisk nærhet, som videre medfører en relativt liten anstrengelse for mennesker å starte og samhandle. Av denne grunn har fysisk nærhet konsekvenser for

³ For å lese om disse tre se Bø & Schiefloe 2007 s. 220-221

frekvensen av tilfeldige møter, sannsynligheten for at slike tilfeldige møter leder til konversasjon, og at en felles forståelse utvikles (Kraut, Fussel, Brennan & Siegel 2002).

Fysisk nærhet øker kommunikasjonsfrekvensen. Når alle andre faktorer er like vil mennesker kommunisere mest med de som er i nærheten. Hyppig kommunikasjon er viktig i alle faser av samarbeidet. Hver kommunikasjonsepisode medfører muligheten for at man kan lære noe nytt om sine samarbeidspartnere og situasjonen rundt samarbeidet. Dersom disse kommunikasjonsepisodene ikke finner sted vil heller ikke denne informasjonsutvekslingen og felles handling være mulig (Kraut et al. 2002).

Fysisk nærhet øker kommunikasjonsfrekvensen ved å sette mennesker sammen, andres nærvær er en forutsetning for tilfeldig kommunikasjon. I tillegg fremmer fysisk nærhet muligheten for mennesker å ta kontakt med andre fordi det gir dem informasjon om andre menneskers tilgjengelighet. Fysisk nærhet leder altså til mer kommunikasjon ved å øke sannsynligheten for at tilfeldige møter resulterer i en samtale. Når mennesker er samlokalisert kan de benytte både lingvistiske, paralingvistiske, og ikke verbal atferd for å kommunisere et budskap (Kraut et al. 2002).

I tillegg får man mye gratis tilfeldig informasjon når man sitter samlokalisert. Når teammedlemmer sitter samlokalisert kan de passivt overvåke aktiviteter som foregår rundt dem og plukke opp relevant informasjon uten eksplisitt kommunikasjon. Denne gratis informasjonen understøtter samarbeid. I tillegg deler samlokaliserte team en kontekst som hjelper dem med å tolke denne informasjonen (Kraut et al. 2002).

Konteksten er den omliggende virkelighet og situasjon som kommunikasjon gjøres i. Et av de informasjonsproblemene mennesker som arbeider distribuert står ovenfor er manglende kommunisering av kontekstuell informasjon. Store deler av det som utgjør vår dagligdagse kontekst, fortoner seg som selvfølgelig for oss, og det er da enkelt å glemme å kommunisere disse antagelsene. Kontekst brukes også om den sammenheng kommunikasjon må sees i. En og samme melding kan tolkes veldig forskjellig ut fra den (eventuelt manglende) konteksten. Dette er et potensielt minefelt dersom kommunikasjonen fragmenteres (Cramton 2002).

2.6 Hybride organisasjoner

Store deler av litteraturen innen organisasjonsteorien hevder at den byråkratiske organiseringsmåten er rigid under den nye kunnskapsøkonomien.⁴ Byråkratiet kommer til kort når det gjelder å benytte kunnskapsarbeideres evner på en god måte og å respondere kjapt på kravene som en teknologidreven, kundefokusert og et i økende grad globalt marked stiller. Den tradisjonelle byråkratiske strukturen er ikke koblet opp på riktig måte med tanke på responsevne, da denne formen for organisering hemmer eller hindrer organisasjonens evne til hurtig respons og samarbeid og informasjonsdeling på tvers av organisasjonsgrenser både innad i og mellom organisasjoner (Graetz & Smith 2008).

Den samme litteraturen argumenterer for at nettverksorganisering som er flatere og tillater mer samhandling innad i organisasjonen og mellom forskjellige organisasjoner har fortrinn over hierarkiske, regelsentrerte byråkratier (Graetz & Smith 2008). Nettverksorganisasjoner vil fremme organisasjonens innovasjonsevne da disse karakteriseres av mer sammensveising og tilpasning mellom aktørene, individuelle oppgaver og oppdrag, utvikling av horisontal kommunikasjon mellom aktørene, og en økning i tillit til ekspertise og ekspertise som en alternativ kilde til autoritet (Autier 2001).

Den rene nettverksorganisasjonen (idealtypen) benytter seg av en ikke formalisert arbeidsdeling, interaksjon, koordinering via gjensidig tilpassning og det eksisterer ingen a priori spesifisering. Når motstridende saker og prioriteringer oppstår blant deltakende aktører, er ikke styringssystemet i stand til å gi tilstrekkelig regulering. Dette fordi man forventer at reguleringen mellom aktører vil oppstå spontant som et resultat av deres felles mål. To spesifikke elementer kan forklare dette: En høy grad av innovasjon medfører usikkerhet, og deltakende aktører har forskjellige synsvinkler. Når man utsettes for en autonom situasjon vil ikke organisasjonsmedlemmene se sine felles mål, og dermed bygge videre på sine forskjellige synsvinkler. Dermed kan det som i utgangspunktet er en kilde til nytenkning bli en kilde til maktesløshet. Slike styringssystem har gjerne underskudd på regulering og gir dermed ikke organisasjonsmedlemmene nok indikasjon og veiledning i forhold til hva som er målet eller hvordan man skal oppnå dette – hvem som er ansvarlig for hva og hvem som tar den endelige avgjørelsen (Autier 2001).

⁴ Se for eksempel: Alberts & Hayes 2003; Graetz & Smith 2008; Kollind 2006

På grunn av dette kan ikke nettverksorganisering fungere som et alternativ til en byråkratisk organisering. Basis styringsmåten forblir den samme – hierarkisk. En hierarkisk struktur ses gjerne som tungnemt og lite fleksibelt, da denne fører til at prosessene blir omstendelige. Men med økende størrelse og kompleksitet på de samlede oppgavene vil en hierarkisk struktur være nødvendig (Torsteinsen 2008). En hierarkisk struktur har visse fordeler som også dagens organisasjoner er avhengige av. En hierarkisk struktur gir organisasjonen evnen til kvalitetssikring og mulighetene for vertikal koordinering og samordning. Hierarkiet som kvalitetssikringsmekanisme forutsetter at kompetansen er økende jo høyere opp i systemet en kommer. Overordnede har myndighet til å sette til side de underordnedes anbefalinger (DIFI 2002).

Hierarkiet har også en viktig funksjon som vertikal samordningsmekanisme. I en stadig mer kompleks virkelighet er det behov for at noen har ansvaret for å holde oversikten. Organisasjonsgrenser stimulerer til konsentrasjon og fordypning, og de kan hindre at ulike hensyn og interesser sammenblandes for tidlig i arbeidsprosessen. Eksistensen av overordnede posisjoner, innebærer at innehaverne av disse er forpliktet til, og belønnet for, å se flere hensyn og interesser i sammenheng (DIFI 2002).

En hierarkisk organisasjon kan dessuten synes bortimot uslåelig når det gjelder å frambringe avgrenset områdespesifikk kunnskap hos de ansatte. Den funksjonsbaserte arbeidsdelingen medfører at man samler oppgaver som hører sammen i egne avdelinger, noe som fører til spesialisering. Medarbeiderne utfører da oppgavene bedre og mer effektivt enn om de hadde hatt ansvar for mange ulike oppgaver. Dette resulterer i at bedriften får en gevinst, fordi arbeidet blir gjort raskere og med mindre innsats (DIFI 2002).

Den hierarkiske strukturen har altså handlekraft, da den tilordner beslutningsretten til noen bestemt, men den passer best i omgivelser som er relativt enkle og ikke for dynamiske. Dagens organisasjoner må dermed supplere den hierarkiske strukturen med nettverksformer som gjør organisasjonen i stand til å raskere reagere og svare på miljøets krav. Den hierarkiske organisasjonsformen passer best i omgivelser som er relativt enkle og ikke for dynamiske, og en slik organisering vil være hensiktsmessig i forhold til å utføre rutinepregede arbeidsoppgaver. Dagens organisasjoner må dermed supplere den hierarkiske strukturen med nettverksformer som gjør organisasjonen i stand til å raskere reagere og svare

på miljøets krav (være innovativ). De to idealtypene bør altså sameksistere innen en organisasjon, da en organisasjon krever stabilitet i tillegg til en innovativ evne (Autier 2001).

Flere empiriske studier understøtter dette, og viser at organisasjoner som presterer godt er preget av en organisasjonsform som beholder noe av den byråkratiske formen og tilfører noe av nettverksformen.⁵ Levedyktige organisasjoner benytter altså en todelt form for organisering. Dersom organisasjonen fjerner de tradisjonelle planleggings, koordinerings og retningsgivende mekanismene assosiert med den tradisjonelle organisasjonsformen fjerner de også den stabiliserende dimensjonen til organisasjonsformen som er essensiell i perioder av usikkerhet og endring. Egenskaper som tempo, fleksibilitet og evnen til å respondere (innovasjonsevne), har liten verdi dersom det ikke eksisterer en rettleidende hensikt, orden eller struktur (Graetz & Smith 2008).

Organisasjoners valg står altså ikke mellom hierarki eller ikke-hierarki, men at en i større grad bør identifisere hvilke oppgaver som egner seg og hvilke som ikke egner seg for hierarkisk organisering, og ta stilling til hvor høy og smal den hierarkiske pyramiden skal være (DIFI 2002).

Som vi har sett har de fleste teorier behandlet temaet organisasjonsstruktur på en ensrettet måte, og hatt en tendens til å polarisere fenomener til enten eller konsepter. Denne tradisjonelle måten å tenke på er fånyttet i behandlingen av komplekse organisasjonsmessige fenomen. Innen dagens organisasjoner bør spenningsforholdet mellom nye og gamle organisasjonsformer forstås i termer av relasjonelle synergiske tendenser heller enn motstridende uforenelige krefter som må løses på en eller annen måte. Altså som noe fruktbart heller enn noe man må bli kvitt. Organisasjoner må derfor legge til rette for de forskjellige organisasjonsformenes sameksistens, heller enn å favorisere en idealtipe over en annen. Organisasjonsformene jobber sammen i et konstruktivt spenningsforhold, og utvikler simultant dynamiske egenskaper og operasjonell kapasitet (Graetz & Smith 2008).

For eksempel kan organisasjoner benytte en byråkratisk linjeorganiseringsstruktur for rapportering og prestasjonsledelse og nye former for organisering for prosjekter og uformelle forbindelser. Det kan være fornuftig å beholde et klart hierarki basert på en funksjonell, produkt eller geografisk struktur. Nye former for organisering kan understøtte disse

⁵ Et kjent eksempel på en slik organisasjonsform er matriseorganisasjonen.

strukturene. Med andre ord, kan man benytte tradisjonelle tilnærminger for å overvåke, kontrollere, styre og koordinere operasjonen, og nye tilnærminger for utforskende, forbedrende og samarbeidsmessige aktiviteter som involverer kryssfunksjonelle, teambaserte arbeidsgrupper. Utfordringen for organisasjonen er å lære å mestre denne sameksistensen mellom tradisjonelle og nye måter å organisere på, en prosess som krever megling mellom kontinuitet og endring (Graetz & Smith 2008).

2.7 Analyse spørsmål

Som beskrevet i innledningen vil jeg studere hvordan innføringen av integrert planlegging påvirker ledelsesfunksjonen. På bakgrunn av teorien presentert ovenfor vil jeg utdype delproblemstillinger for oppgaven som kan hjelpe meg med å belyse hovedproblemstillingen: *Hvordan påvirkes mellomlederens funksjon i støtteorganisasjonen av at integrert planlegging innføres i organisasjonen?*

Ledelsesfunksjonen påvirkes av konteksten den befinner seg innen. I denne oppgaven har jeg valgt å forholde meg til organisasjonsformen som kontekst. Et hovedskille i organisasjonsteorien går gjerne mellom en byråkratisk form for organisering og nettverksorganisering.

Overgangen til det såkalte kunnskapssamfunnet har skapt endrede konkurransevilkår for dagens organisasjoner. Teorigjennomgangen har vist at dagens organisasjoner, for å være konkurransedyktige, må være innovative. Innovasjon avhenger av evnen til å finne nye og bedre løsninger, og muligheten til å omstille seg raskt. Dette krever nettverksorganisering. Nettverksorganisering vil i praksis omhandle et sett ideer og konkrete reformgrep som er rettet inn mot å gi organisasjonens formelle struktur en utforming som er mer fleksibel og flat. Men nettverksorganiseringen kan ikke fungere som et alternativ til en tradisjonell byråkratisk organisering. En nettverksorganisasjon uten et hierarkisk styringssystem vil resultere i et underskudd når det gjelder regulering, og gir dermed ikke organisasjonsmedlemmene nok indikasjon og veiledning i forhold til hva som er målet og hvordan dette skal oppnås. Levedyktige organisasjoner i dag må altså supplere den hierarkiske strukturen med nettverksformer. Organisasjoner er avhengig av både stabilitet og innovativ evne, noe den hybride organisasjonsformen sikrer.

Integrert planlegging er en overføring av prinsippene bak organisasjonsideen integrerte operasjoner over i planleggingsdomenet. For å svare problemstillingen vil jeg først ta for meg integrerte operasjoner som organisasjonside. Gjennom en dokumentanalyse av diverse dokumenter og tidligere forskning som omhandler integrerte operasjoner vil jeg ta for meg hva organisasjonsideen handler om. Med dette tenker jeg på;

1a) Hvilke oppskrifter foreskriver organisasjonsideen organisasjonene innen olje og gassindustrien?

Organisasjonsideer består gjerne av forskjellige elementer. I denne oppgaven har jeg valgt å skille mellom to overordnede idealtyper for organisering – byråkratiske- og nettverksformer for organisering. To underspørsmål blir dermed;

1b) Hvilke byråkratiske organiseringsprinsipp finnes i organisasjonsideen?

1c) Hvilke løsninger preget av nettverkstankegangen finnes i organisasjonsideen?

Gjennom analysen identifiserte jeg integrering av arbeidsprosesser og desentralisering som er elementer innen organisasjonsideen som fremmer nettverksorganisering, og standardisering av arbeidsprosessene og sentralisering som er byråkratiske prinsipp for organisering.

De tre siste analysekapitlene er basert på analyse av intervjuer utført i den norske delen av et multinasjonalt energiselskap som produserer olje og gass. Organisasjonen har innført en integrert planleggingsprosess. I andre og tredje analysekapittel vil jeg vise hvordan innføringen av integrert planlegging vil føre til en hybrid organisering, og hvilken funksjon denne organiseringen har. Hybride organisasjoner benytter seg av både byråkratiske- og nettverksprinsipp, det vil dermed være interessant å identifisere elementer som er av en byråkratisk art og å se på hvilke elementer som ser ut til å være organisert ut i fra et nettverksprinsipp.

De første to analyse spørsmålene vil bli drøftet i hvert sitt analysekapittel og lyder som følger;

2a) Hvilke elementer organiseres ut i fra byråkratiske prinsipp i organisasjonen?

2b) Hvilke elementer organiseres ut i fra nettverksprinsipp i organisasjonen?

I begge kapitlene vil jeg drøfte;

2c) Hvilken funksjon har disse elementene i den integrerte planleggingsprosessen?

I det andre analysekapitlet tar jeg for meg hvordan innføringen av den integrerte planleggingsprosessen fører til at planleggingen flyttes på land. Jeg viser her hvordan overflyttingen av planleggingsfunksjonen til støtteorganisasjonen skaper et behov for en linjeorganisering og gjør standardisering av organisasjonsdesignet lønnsomt.

I det tredje analysekapitlet ser jeg på hvordan innføringen av integrerte operasjoner fører til en integrering av tradisjonelt separate planer, og hvordan denne integrasjonen fordrer nettverksløsninger som teamorganisering og desentralisering av ansvar.

Innføringen av den integrerte planleggingsprosessen gjør at organisasjonen får en hybrid organisasjonsform. For å besvare hovedproblemstillingen vil jeg derfor i det siste analysekapitlet svare på dette analysespørsmålet;

3a) Hvordan påvirker den hybride organiseringen ledelsesfunksjonen?

I det siste analysekapitlet bygger jeg videre på de identifiserte byråkratiske- og nettverkselementene i organisasjonen. Her viser jeg hvordan den hierarkiske strukturen i linjeorganiseringen gir ledelsen rollen som kvalitetssikrer både av planleggingsprosessen og planene. Jeg vil også vise hvordan innføringen av nettverksprinsippene, teamorganisering og desentralisering, fører til at ledelsen får en rolle som tilrettelegger.

3.0 Metode

3.1 Metodevalg

Et grunnleggende vitenskapsteoretisk spørsmål som bør stilles når en skal forske er i følge Aase og Fossåskaret (2007); *"Hvilke type kunnskap er det mulig å skaffe til veie om det temaet som skal studeres?"* (s. 44). Det er altså problemstillingen som er avgjørende for hvilken fremgangsmåte man bør velge. Dette er fordi fremgangsmåten man velger må egne seg for å belyse det spørsmålet man vil gi et svar på.

I denne masteroppgaven lyder hovedproblemstillingen som følger; *Hvordan påvirkes mellomlederens funksjon i støtteorganisasjonen av at integrert planlegging innføres i organisasjonen?* For å svare på denne valgte jeg en kvalitativ forskningsdesign hvor jeg har foretatt en dokumentanalyse av diverse dokumenter som omhandlet organisasjonsideen integrerte operasjoner og utført en analyse av selvinnsamlet intervjudatamateriale. Valget falt på et kvalitativt forskningsopplegg fordi jeg har lyst til å gå i dybden for å kunne gi en dypere innsikt og forståelse av hvordan en bestemt ledelsesfunksjon påvirkes av innføringen av konseptet integrert planlegging (Thagaard 2002).

Jeg vil dessuten benytte meg av disse innsamlingsmetodene for å peke på eventuelle mønstre (Bø & Helle 2002) som kan brukes som forklaringsmodell i andre lignende situasjoner (Thagaard 2002). Den kvalitative metoden bygger på et konstruktivistisk vitenskapssyn (Jacobsen 2003) hvor man tar til ordet for at realiteten er sosialt konstruert - at det ikke eksisterer en objektiv virkelighet men flere realiteter. Diskurser konstruerer forskjellige versjoner av virkeligheten med mange potensielle forståelsesmåter. Det ontologiske utgangspunktet er at all kunnskap er subjektiv, men det erkjennes at det eksisterer situasjoner der flere individer oppfatter samme fenomen på samme måte. Man får en form for intersubjektivitet hvor man setter enighet mellom mennesker i stedet for sannhet. Dermed kan vi også snakke om en virkelighet som går på tvers av ulike grenser satt av en spesifikk kontekst (Cassell & Symon 2004; Hewitt 2007; Silverman 2006).

3.2 Gjennomføring av datainnsamling

Det hele begynte med en stor interesse for temaet teknologibruk innen arbeidslivet. Som en konsekvens av forskjellige fag jeg tidligere hadde tatt og bacheloroppgaven jeg skrev, var distribuert samarbeid et kjent og spennende område. Distribuert samarbeid er et omfattende område, så for å snevre det litt inn falt valget på temaet; distribuert samarbeid og ledelse. Oljeindustrien har som en konsekvens av innføringen av integrerte operasjoner kommet langt når det gjelder distribuert samarbeid. Jeg så dermed for meg ledere innen en av de mange olje- og gassproduserende virksomhetene som et fornuftig utvalg for å se på temaet. Nå ble spørsmålet hvordan jeg skulle få adgang til felten (Thagaard 2002). Ledere i store olje- og gassproduserende virksomheter er ikke så lett å komme i kontakt med.

Heldig som jeg var kom jeg i kontakt med Aud Marit Wahl som var en del av IO senteret, hun var prosjektleder for et prosjekt som omhandlet integrert planlegging. Jeg fikk bli med på dette prosjektet, og temaet for oppgaven ble mer spesifisert til å omhandle integrert planlegging og ledelse. Som en del av IO senteret hadde Aud Marit Wahl mange kontakter innen den norske oljeindustrien, og hun skaffet meg en kontaktperson innen den norske delen av en multinasjonal olje- og gassproduserende virksomhet. Denne kontaktpersonen ordnet med informanter til meg.

Jeg besøkte organisasjonen to ganger, hvor første besøk hadde en lengde på 2 og en halv dag, mens det andre besøket varte i 3 og en halv dag. I løpet av disse besøkene fikk jeg se arbeidslokalene til informantene og fikk en god del generell informasjon om det integrerte planleggingskonseptet. Jeg hadde både muligheten til å snakke med de og til å observere de i deres arbeidsmiljø. Jeg utførte til sammen 13 intervju, hvor de fleste intervjuene ble utført ansikt til ansikt med informantene i deres lokaler. To intervju ble gjennomført over konferansetelefon.

I tillegg til intervjuene har jeg foretatt en dokumentanalyse av tekstmateriale som omhandler integrerte operasjoner. Når man supplerer en metode med en annen kan dette tenkes å være med på å gi et mer helhetlig bilde av caset (Grønmo 2004; Yin 2003).

3.2.1 Utvalg

I forbindelse med intervjuene ble det benyttet et strategisk utvalg, det vil si at jeg valgte informanter som har kvalifikasjoner som er strategiske i forhold til problemstillingen (Thagaard 2002). Under finnes en tabell over disse:

Tabell 1. Informanter

Navn	Anlegg	Avdeling
Jon	Olje-/ Gassanlegg	Driftsstøtte (Leder)
Lise	Oljeanlegg	Driftsstøtte (Operasjonsleder)
Per	Gassanlegg	Driftsstøtte (Operasjonsleder)
Pål	Oljeanlegg	Driftsstøtte
Espen	Gassanlegg	Driftsstøtte
Kim	Oljeanlegg	Integrert aktivtetsplanlegger
Morten	Gassanlegg	Integrert aktivtetsplanlegger
Trond	Oljeanlegg	Vedlikeholdsstøtte (Teamleder)
Lars	Gassanlegg	Vedlikeholdsstøtte (Teamleder)
Anita	Olje-/ Gassanlegg	Productionprogramming and hydrocarbonaccounting (Leder)
Trine	Olje-/ Gassanlegg	Production chemistry
Eskil	Olje-/ Gassanlegg	Process engineering (Leder)
Petter	Oljeanlegg	Operasjonsleder ute på anlegget

Dokumentanalysen ble styrt av analysespørsmålet som lød som følger; *hvilke oppskrifter foreskriver organisasjonsideen organisasjonene innen olje- og gassindustrien?*

Organisasjonsideer består gjerne av forskjellige elementer, og i denne oppgaven valgte jeg å skille mellom to overordnede idealtyper for organisering – byråkratiske- og nettverksformer for organisering. I følge Scott (1990 I: Thagaard 2002) kan betegnelsen dokument brukes om alle skriftlige kilder som er tilgjengelige for forskerens analyser. Jeg benyttet forskjellige dokument som utgangspunktet for analysen; både forskningsrapporter, forskningsartikler og masteroppgaver. Disse presenteres i tabell 2:

Tabell 2. Dokumenter

Referanser	Dokumenttype
Fonn 2009	Masteroppgave
Hjellestad 2006	Masteroppgave
Nesheim, Olsen, Stensaker, Tharaldsen & Kjærland-Haga 2011	Artikkel
Olf 2005	Rapport
Ramstad, Halvorsen & Wahl 2010	Artikkel
Rosendahl & Egir 2008	Artikkel
Skarholt, Næsje, Guttormsen, Hermandsgård & Madsen 2008	Artikkel
Sleire & Wahl 2008	Artikkel
Spørkel 2009	Masteroppgave

3.2.2 Intervju

Under intervjuene benyttet jeg meg av en intervjuguide. Dette gjorde meg som relativt fersk intervjuer, og som nokså lite kjent når det gjaldt tema, mer trygg i intervjusituasjonen.

Intervjuguiden var semistrukturert, dette vil si at spørsmålene var delvis fastlagt, men at jeg fulgte opp interessante utsagn fra informantene (Thagaard 2002). Selv om jeg hadde skrevet ned spørsmålene på forhånd stilte jeg ikke alle spørsmålene til alle informantene, noen informanter kom for eksempel inn på enkelte spørsmål i forbindelse med andre spørsmål.

Spørsmålene som ble stilte var åpne, det vil si at informantene stod fritt til å svare det de ville og ga dem rom til å fortelle om deres erfaringer og konkrete historier (Thagaard 2002).

To forskjellige intervjuguider ble benyttet. En for de som jobbet i landorganisasjonen (se vedlegg 1) og en for operasjonslederen ute på oljeanlegget (Se vedlegg 2). Da intervjuguiden ble utarbeidet var denne tenkt å gjelde kun ledere. Informantene besto både av ledere og medarbeidere. Måten jeg valgte å løse dette på var at jeg stilte enkelte av spørsmålene på en litt annen måte ovenfor medarbeiderne i forhold til ovenfor lederne. For eksempel; hva er din rolle som leder i planleggingsprosessen?/ Hva er din rolle i planleggingsprosessen?

Det var satt av en time per intervju. Noen av informantene hadde jeg blitt introdusert for og fått muligheten til å snakke litt med før intervjuene, andre så og møtte jeg for første gang under intervjuene. De fleste intervjuene ble utført i forskjellige møterom i organisasjonens egne lokaler. I følge Trost (2005) vil de kontekstuelle rammene rundt et intervju, som lokalene som benyttes, ha betydning for informantenes trygghetsfølelse og deres villighet til å

dele sine opplevelser. Det at intervjuene ble utført i kjente lokaler for informantene kan tenkes å ha skapt en større trygghet for informantene. De to intervjuene utført per telefon virket heller ikke å skape utrygghet hos informantene. Dette kan tenkes å være en konsekvens av at de er vant med å benytte seg av diverse teknologi i sin arbeidshverdag.

Båndopptaker ble benyttet under intervjuene. Å benytte seg av båndopptaker har flere fordeler; For det første muliggjør bruken av båndopptaker lagring av informasjon som uttrykkes verbalt under intervjuene, noe som igjen gjør at en kan gjengi det informantene faktisk uttrykker. For det andre kan intervjueren konsentrere seg om å lytte til informantene, og dermed vise større interesse for og stille oppfølgingsspørsmål i større grad når vedkommende slipper å bruke så mye energi på å dokumentere informantenes utsagn underveis.

Bruk av båndopptaker kan påvirke intervjusituasjonen ved at det kan føles hemmende og gjøre det anstrengende for informantene å komme med informasjon (Trost 2005). Som tidligere nevnt var informantene i denne studien vant med bruken av teknisk utstyr og de utviste ingen reservasjoner mot å benytte båndopptaker.

Før intervjuene startet fikk informantene et informasjonsskriv som sa litt om temaet for oppgaven, informerte om bruken av båndopptaker og om konfidensialitet når det gjaldt behandlingen av disse opptakene og av datamaterialet. I dette skrivet ble det også gjort klart at deltakelse var frivillig og at informantene kunne trekke seg når som helst under intervjuet og etter intervjuet. Dette gav informantene muligheten til å trekke seg, og jeg fikk informert samtykke fra informantene⁶ (Thagaard 2002).

I oppgaven er informantene anonymisert ved at organisasjonens navn ikke tilkjennegis og ved at informantene har fått fiktive navn. De ansatte i den samme bedriften skal helst ikke kunne identifisere informantene. Dette ble ganske vanskelig å ta hensyn til, da å vise informantenes posisjon i organisasjonen hadde noe å si for analysen. Blant annet med tanke på ledernes syn på medarbeidernes rolle og omvendt. Jeg valgte derfor å opplyse om de forskjellige informantenes stillinger i organisasjonen.

⁶ Jeg har lagt ved dette skrivet, se vedlegg 3.

3.3 Databehandling

3.3.1 Analyse av intervjudata

Jeg skal nå ta for meg analyseprosessen, som foregikk fra jeg begynte å arbeide med prosjektet til selve skrivingen av analysen. Jeg fokuserer her på transkripsjonen og selve analysen.

Under intervjuene ble det brukt båndopptaker. Jeg transkriberte alle intervjuene selv og jeg valgte å transkribere alle intervjuene og hele intervjuene. Dette for å unngå at utsnitt av tekster fra forskjellige informanter løsrives fra sin opprinnelige sammenheng (Thagaard 2002), og for selv å holde meg nære mine egne data. Intervjuene ble transkribert fortløpende mens informasjonen var frisk i minnet. Jeg valgte å transkribere intervjuene på bokmål, dette av hensyn til leservennlighet og anonymisering (MacLean, Meyer & Estable 2004). Engelske ord og spesielle uttrykk ble beholdt som de var. Utover det, er informantenes setningsstruktur og -konstruksjon identisk med de opprinnelige utsagnene. Etter transkriberingen hadde jeg dokumenter med empiri på om lag 90 sider tekst.

I denne oppgaven benyttet jeg meg av en temasentrert analyse hvor jeg sammenlignet informasjon fra de forskjellige informantene om de forskjellige temaene. Jeg jobbet prosessuelt med analysen, dette vil si at jeg beveget meg mellom teori og empiri hele veien. Dette kaller Thagaard (2002) et samspill mellom induktive og deduktive tilnærminger. Forståelsen jeg kom frem til kan dermed knyttes både til etablert teori og til den oppfatningen jeg dannet meg av dataenes meningsinnhold. Den deduktive tilnærmingen innebærte at jeg utviklet en analytisk ramme på bakgrunn av etablert teori (Thagaard 2002). Dette ser vi ved at analyse spørsmålene ble påvirket av den teoretiske gjennomgangen. Jeg brukte så empirien til å besvare disse analyse spørsmålene.

Når jeg transkriberte alle intervjuene selv ble jeg i stand til å holde meg nær dataene mine under analysen. Derfor hadde jeg etter intervjuene og transkriberingen dannet meg et visst inntrykk av hvilke tema som var viktige for informantene. Informantene var opptatte av planleggerens kompetanse og rolle i planleggingsprosessen og det første temaet som viste seg å være viktig, i analyseprosessen, var ansvarliggjøring av planleggeren. Teamarbeid var også et gjennomgående tema i de forskjellige intervjuene. Min status som utenforstående med liten kunnskap om temaet førte til oppdagelsen av temaet linjeorganisering. Informantenes

vektlegging av organisasjonens linjeorganisering kom frem som en konsekvens av at jeg stilte spørsmål om fjernledelse, noe som viste seg å være et feil begrep å bruke om rollen til ledelsen i støtteorganisasjonen. Temaet; lederen som kvalitetssikrer ble først tydelig etter at jeg hadde ”satt sammen” de forskjellige informantenes syn på de forskjellige organisasjonsmedlemmenes roller. Det siste temaet i analysen ble først tydelig etter å ha lest en del teori om teamorganisering.

3.3.2 Dokumentanalyse

Den praktiske bearbeidelsen av et allerede eksisterende dokumentmateriale følger de samme retningslinjene som analyse av observasjons- og intervjudata (Repstad 2007). Men data innhentet ved hjelp av dokumentanalyse skiller seg fra data samlet inn i felten ved at dokumentene som blir gjenstand for analyse er skrevet for et annet formål enn det forskeren skal bruke dem til, forskeren har derfor ingen innflytelse på tekstens utforming (Grønmo 2004; Thagaard 2002).

Dokumentanalysen ble styrt av analysespørsmålet, både utvelgelsen av dokumentene som skulle analyseres og selve dokumentanalysen. Analysespørsmålet lød som følger; *hvilke oppskrifter foreskriver organisasjonsideen organisasjonene innen olje- og gassindustrien?* Organisasjonsideer består gjerne av forskjellige elementer, og i denne oppgaven valgte jeg som sagt å skille mellom to overordnede idealtyper for organisering – byråkratiske- og nettverksformer for organisering.

Jeg gikk igjennom forskjellige dokumenter på en systematisk måte. Først søkte jeg på nettet og lagret artikler, rapporter, masteroppgaver og andre dokumenter som omhandlet integrerte operasjoner. Så gikk jeg igjennom disse og fant de som inneholdt organisasjonsoppskrifter som var preget av en nettveks- og en byråkratisk tankegang, for så å gå dypere i analysen av disse relevante dokumentene.

3.3.3 Dataenes kvalitet

Vurderingen av forskningens kvalitet kan knyttes til reliabilitet, validitet og generaliserbarhet. I følge Thagaard (2002) kan man erstatte de tre overnevnte begrepene med bekreftbarhet, troverdighet og overførbarhet når det er snakk om kvalitative metoder.

Troverdighet vil si om det har blitt benyttet fremgangsmåter for utviklingen av dataene som gjør funnene troverdige. Når det gjelder intervju vil et tydelig skille mellom forskerens egne vurderinger og selve datamaterialet, redegjørelse for relasjonen mellom intervjuer og informant, samt betydningen av egne erfaringer for datamaterialet være faktorer som bidrar til å skape troverdighet (Thagaard 2002). Jeg vil under ta for meg disse punktene;

I de tre siste analysekapitlene er det et tydelig skille mellom mine vurderinger av datamaterialet og informantenes utsagn. Teksten er skilt ved at sitatene hentet fra intervjuene er satt til kursiv, og jeg er også tydelig på hvilken informant sitatet stammer fra. Bruken av lydopptaker har også vært med på å øke denne studiens troverdighet da lagring av uttrykt informasjon gjør det mulig å gjengi nøyaktig det informantens uttrykte.

Forholdet mellom intervjuer og informant har flere dimensjoner, to forhold som kan tenkes å være spesielt viktig for datainnsamlingen til denne masteroppgaven er tonen mellom intervjuer og informant, og maktforholdet som en konsekvens av statusen min som utenforstående.

Innsamling av intervjudata er en mellommenneskelig prosess. Intervjueren må raskt etablere en kontakt med informant, hvor informanten føler seg fortrolig nok til å dele sine erfaringer og tanker med intervjueren (Thagaard 2002). Det er ikke alle mennesker man får like god kontakt med. For min del hadde jeg i løpet av de to besøkene muligheten til å hilse på og snakke med noen av informantene før intervjuet. Dette kan tenkes at gjorde etableringen av kontakt med informanten lettere under intervjuet. Andre informanter møtte, eller snakket jeg med, først når jeg skulle intervjuer dem eller i forbindelse med telefonintervjuene.

Det er ikke alle mennesker som føler seg like komfortable med å sette seg ned å snakke med en fremmed person. Det kan være mange og relativt komplekse grunner til at man ikke oppnår like god kontakt med alle informantene, men til syvende og sist er det som er viktig her at denne kontakten kan ha noe å si for intervjudataene. Noe jeg så i denne forbindelse var at jeg ikke klarte å etablere en like god kontakt med de informantene jeg ikke hadde møtt før, og at intervjuene dermed ble mye kortere, enn når jeg intervjuet informanter jeg hadde møtt før.

Et annet forhold som kan tenkes å påvirke relasjonen mellom intervjuer og informant er at jeg som intervjuer ikke kunne alt for mye om temaet jeg skulle stille spørsmål om, mens informantene mine var fagfolk som hadde jobbet lenge og kunne mye om det temaet det her var snakk om. Dette kan ha hatt positive konsekvenser, for eksempel at jeg forholdte meg til

feltet og informantene med åpenhet (Christensen 1998), og at informantene ble mer villige til å forklare og utdype sine uttalelser og synspunkt (Tinker & Armstrong 2008). På den annen side kan min rolle som utenforstående også ha hatt sine bakdeler. Fordi jeg ikke kjente feltet godt nok har jeg gått glipp av informasjon og en forståelsesmåte jeg ellers ville hatt, og med mer erfaring ville jeg også stilt andre og ikke så generelle spørsmål.

Når det gjelder dokumentanalysen har jeg også skilt tydelig i mellom mine vurderinger av datamaterialet og det som fremlegges i de forskjellige dokumentene. Teksten er også her skilt ved at sitatene hentet fra dokumentene er satt til kursiv, og jeg er også tydelig på hvilket dokument sitatet stammer fra.

Bekreftbarhet handler om tolkningene av resultatene har blitt gjort på en tillitsvekkende måte og kan bekreftes i datamaterialet. Når det gjelder intervju vil ikke eksakt gjentakelse være mulig. Dette kommer blant annet av at forskningssituasjonen aldri vil være lik, dette fordi denne er avhengig av forskningsprosessen og hvordan relasjonen mellom forsker og informant utvikler seg. Innsamling av intervjudata er en mellommenneskelig prosess som ikke kan gjentas på samme måte på et senere tidspunkt (Thagaard 2002).

Tolkningen av datamaterialet vil, som datainnsamlingen, være preget av meg som forsker. I følge Hewitt (2007) er forskeren aktivt involvert i den sosiale konstruksjonen av forskningsrealiteten. Verdier, erfaringer, utdanning osv. påvirker konstruksjonen av forskningsspørsmål, data innsamling og tolkning av funn, og dette må man være seg bevisst dersom de skal fremme heller enn hindre en kritisk analyse.

Hvert intervju har flere mulige tolkninger, dette betyr at det ikke finnes en tolkning som er bedre eller mer rett enn andre (Cassell & Symon 2004). En viss form for validering skjer ved at min fortolkning settes opp mot informantens utsagn (Thagaard 2002). I analysen kan vi se samtlige av de sitatene som tolkningene er basert på.

Når det gjelder bekreftbarhet er det også relevant hva slags posisjon forskeren har i miljøet, om man er deltaker eller utenforstående (Thagaard 2002). Innen litteraturen argumenteres det ofte for at forskeren må være en del av den sosiale gruppen vedkommende forsker på for at vedkommende skal være i stand til å virkelig forstå informantens erfaringer. I følge Tinker og Armstrong (2008) stemmer ikke dette. Ved at forskeren er bevisst sin rolle som utenforstående kan dette ha positive effekter både for selve intervjuet og for analysen av datamaterialet. Det kan for eksempel føre til at forskeren oppnår mer detaljerte svar, at

informanten blir mindre bekymret for å dømmes, det kan også gjøre forskeren i stand til å stille spørsmål som ellers kanskje ville bli sett på som banale, og gjøre vedkommende i stand til å etterspørre forklaringer og utdyping når det gjelder informantenes svar i større grad. I tillegg kan det fremme en grundig analyse ved å gjøre forskeren i stand til å holde en kritisk avstand fra dataene. Forskerens nærhet til emnet som undersøkes kan sløve vedkommendes kritikalitet, noe som kan medføre at vedkommende overser eller tar for gitt enkelte aspekter som er kjente for dem.

Det viktigste er at jeg som forsker er klar over min status som utenforstående, og at jeg gjør leseren oppmerksom på at det å være utenforstående kan medføre misforståelser eller mistolkning av informantenes beretninger, og begrense forskerens forståelse av datamaterialet (Thagaard 2002).

Når det gjelder dokumentanalyse skiller som sagt innsamling av data seg fra de som er samlet inn i felten ved at dokumentene som blir gjenstand for analyse er skrevet for et annet formål enn det forskeren skal bruke dem til, forskeren har derfor ingen innflytelse på tekstens utforming (Grønmo 2004; Thagaard 2002). Men forskerens virkelighetsforståelse kan påvirke de dokumentene som utvelges. Dette kan skyldes at forskeren er forutinntatt og foregriper hvilken informasjon som vil være tilgjengelige i tekstene, noe som kan føre til at viktige tekster velges vekk (Grønmo 2004; Yin 2003). Jeg gikk som sagt igjennom forskjellige dokumenter på en systematisk måte og lot analyse spørsmålene styre denne utvelgelsen. Noe annet som viser seg å være viktig når forskeren skal gjennomgå tekster for analyse er at vedkommende foretar kildekritiske vurderinger (Grønmo 2004). Dokumenter har ulik bekræftbarhet avhengig av hvem som har skrevet dem og i hvilken hensikt de er forfattet. I forbindelse med dokumentanalysen ble det benyttet forskjellige typer dokumenter, men alle har like egenskaper som forskningsrapporter og kan dermed regnes å ha høy bekræftbarhet (Jakobsen 1996).

Overførbarhet handler om tolkningen er relevant utover den enkelte situasjon (Thaagard 2002). Organisasjonen det her er snakk om vil ha tradisjoner, en kultur, og vil befinne seg innen ulike kontekster som gjør denne forskjellig fra andre organisasjoner. Samtidig fokuserer oppgaven på forskjellige tema som forskere innen den postbyråkratiske tradisjonen er opptatt av, og vi ser tendenser som annen forskning også har tatt til ordet for; for eksempel myndiggjøring av medarbeidere og teamorganisering.

Når det gjelder dokumentanalysens resultat vil sannsynligheten for at tolkningen kan overføres til flere situasjoner være høy da dette er en systematisk metode for identifisering, evaluering og sammenfletting av allerede eksisterende og fullført arbeid. Dette vil si at datamaterialet er hentet fra forskjellige steder, at analysen for eksempel baserer seg på forskning gjort i forskjellige organisasjoner og av forskjellige forskere. Når flere individer oppfatter samme fenomen på samme, eller tilnærmet lik, måte får man en form for intersubjektivitet og man kan dermed også snakke om en virkelighet som går på tvers av ulike grenser satt av en spesifikk kontekst (Cassell & Symon 2004; Hewitt 2007; Silverman 2006).

4.0 Integrerte operasjoner som organisasjonside

Problemstillingen som skal besvares i denne oppgaven lyder som følger; *Hvordan påvirkes mellomlederens funksjon i støtteorganisasjonen av at integrert planlegging innføres i organisasjonen?* Problemstillingen vil besvares gjennom kvalitative analyser som presenteres i de fire neste kapitlene.

Som vi så i teorigjennomgangen vil ledelsesfunksjonen påvirkes av konteksten den befinner seg innen. I denne oppgaven har jeg valgt å forholde meg til organisasjonsformen som kontekst. Et hovedskille i organisasjonsteorien går gjerne mellom en byråkratisk form for organisering og nettverksorganisering. Overgangen til det såkalte kunnskapssamfunnet har skapt endrede konkurransevilkår for dagens organisasjoner. Teoretikere som tar til ordet for postmoderne organisasjoner hevder at den byråkratiske organisasjonen med et dypt hierarki og en sterk funksjonsinndeling tilhører fortiden. En annen og mer empirisk forankret tradisjon innen organisasjonsteorien viser derimot at den byråkratiske organisasjonsformen ikke har forsvunnet. Organisasjoner som presterer godt i dagens samfunn ser ut til å være preget av en organisasjonsform som beholder noe av den byråkratiske formen, samtidig som de tilfører noe av den såkalte nettverksformen. Slike organisasjonsformer som kombinerer to organisasjonsformer kan kalles hybride.

Integrert planlegging får man når prinsippene bak organisasjonsideen integrerte operasjoner overføres til planleggingsdomenet. For å svare problemstillingen skal jeg derfor først vise hvordan organisasjonsideen integrerte operasjoner både inneholder byråkratiske- og nettverksprinsipp for organisering. Dette vil jeg gjøre gjennom en dokumentanalyse hvor jeg ser på hva diverse dokumenter og tidligere forskning sier om organisasjonsideen. De tre siste analysekapitlene er basert på analyse av intervjuer utført i den norske delen av et multinasjonalt energiselskap som produserer olje og gass. I andre og tredje analysekapittel vil jeg vise hvordan innføringen av integrert planlegging vil føre til en hybrid organisering. Til slutt vil jeg i denne analysedelen vise hvordan ledelsesfunksjonen påvirkes av organisasjonens hybride struktur.

4.1 Integrerte arbeidsprosesser

Som vi så innledningsvis har oljeutvinningen på den norske kontinentalsokkelen gått inn i en modenhetsfase, og integrerte operasjoner er de norske energiselskaperens måte og møte denne utfordringen på. Sleire og Wahl (2008) definerer integrerte operasjoner (IO) som: *”forbedret beslutningstaking gjennom nye måter å arbeide på, ved å bruke sanntid informasjon for å samhandle på tvers av sosiale, profesjonelle, organisasjonsmessige og geografiske grenser”*. I en IO terminologi snakker man integrerte arbeidsprosesser, for å oppnå slik samhandling på tvers av de forskjellige grensene.

Det som innen organisasjonsideen integrerte operasjoner fremstilles som integrerte arbeidsprosesser omtales som nettverksorganisering i organisasjonsteorien.⁷ Integreringen av forskjellige arbeidsprosesser tar til ordet for nettverksprinsippet når det gjelder organisering på to måter, både når det gjelder nettverksorganisering innad i operatørorganisasjonen og å danne organisasjonsnettverk mellom operatørorganisasjonen og leverandørorganisasjonene.

4.1.1 Nettverksorganisering innad i operatørorganisasjonen

Generasjon 1 er i følge Olf (2005) første steg når det gjelder integreringen av arbeidsprosesser, og karakteriseres av betydelig integrasjon mellom støtteorganisasjonen og anleggsorganisasjonene ved at kontrollrommene som er lokalisert i anleggene deler sanntidsdata med operasjonssentre i støtteorganisasjonen.

Det ved å ta i bruk informasjons- og kommunikasjonsteknologi at innføringen av integrerte operasjoner muliggjør integreringen av forskjellige arbeidsprosesser. Bruken av informasjons- og kommunikasjonsteknologi gir tilgang på såkalt sanntidsdata, altså at man har tilgang til samme data både på land og på anleggene til samme tid. Dette muliggjør et økt samarbeid mellom anleggsorganisasjonene og støtteorganisasjonen, en kontinuerlig støtte fra støtteorganisasjonen og integrerte beslutningsprosesser mellom støtteorganisasjonen og anleggene. Med overføringen av sanntidsdata mellom anleggene og støtteorganisasjonen kan man kommunisere raskere og bedre, og dermed effektivisere planleggings- og samarbeidsprosessene som tradisjonelt har vært sekvensielle og tidkrevende (Olf 2005).

⁷ Se f. eks Baker 1992; Borgatti & Foster 2003; Bø & Schiefloe 2007; Podolny & Page 1998; Powell 1990.

Kontrollrom og samhandlingsrom får tilgang til samme informasjonen til samme tid, i tillegg kan eksterne eksperter også få tilgang til dette. Det betyr at man kan få en mer effektiv ekstern beslutningsstøtte (Wikipedia b).

Innføringen av IO omhandler også å legge opp til kommunikasjon, informasjonsdeling og samhandling på tvers av andre organisatoriske grenser, dette gjennom å ta i bruk multidisiplinære team (Rosendahl & Egir 2008). I følge Sleire og Wahl (2008) skyldes dette *“den integrerte naturen når det gjelder offshore operasjoner”*. De hevder at; *”offshore driften kan ses som et tett sammenkoblet system. Produksjonssystemet krever en høy grad av samarbeid, koordinering og felles planlegging blant og mellom forskjellige disipliner. Det er en høy grad av avhengighet mellom logistikk støtte og oppgaver som drilling og brønnservice, produksjon, vedlikehold og modifikasjoner”*. De påpeker dessuten at driftsmiljøet er av en stokastisk natur.

Integreringen av arbeidsprosesser i Generasjon 1 innebærer altså tettere samarbeid mellom anleggsorganisasjonene og støtteorganisasjonen, og mer multidisiplinært samarbeid. Dette fenomenet går under navnet nettverksorganisering innen organisasjonsteorien, som karakteriseres av stor grad av integrasjon på tvers av formelle grenser, såvel vertikale og geografiske som horisontale (Baker 1992). Når man legger opp til en nettverksorganisering vil nettverket og ikke og ikke autoritets og ansvarlinjen være utgangspunktet for deltakelse og kommunikasjon (Benkler 2002). Dette gir nettverksorganiseringen visse fordeler i forhold til byråkratisk organisering. Som vi så i teorigjennomgangen skaper gjerne den hierarkiske og funksjonsinndelte organiseringen sømmer som forhindrer samhandling og at viktig informasjon fra andre enheter tas i betraktning, og en kultur hvor man kun kommuniserer langs autoritets- og ansvarlinjen (Alberts & Hayes 2003).

Når nettverket legger opp til stor grad av integrasjon på tvers av formelle grenser fremmer det kunnskapsspredning innad i organisasjonen. Dette som en konsekvens av at flere miljøer og kompetanser møtes i et felles prosjekt, noe som skaper grunnlag for samspill om nye, innovative løsninger som vanskelig kan finnes innen en enkelt enhet eller fagmiljø, begrenset som disse er av sin egen faglighet, kultur og logikk (Tapscott & Williams 2007). I følge Baker (1992) er *“the network form designed to handle tasks and environments that demand flexibility and adaptability”* og *“unlike a bureaucracy, which is a fixed set of relationships for processing all problems, the network organization molds itself to each problem”* (p. 398). Dermed får nettverket fordeler som organiseringsverktøy på grunn av den innebygde

fleksibiliteten og tilpassningsevnen når det gjelder å overleve og utvikle seg raskt i skiftende omgivelser (Castells 2001).

4.1.2 Organisasjonsnettverk mellom operatør og leverandør

Virksomheter innen den norske oljeindustrien benytter seg av forskjellige leverandører. På en plattform kan man for eksempel møte en rekke andre firmaer som har langvarige kontrakter på boring, brønnservice, vedlikehold, modifikasjoner, kantinedrift og annet. Mange av leverandørene ivaretar sentrale deler av verdikjedene og besitter en spesialisert kompetanse som kjernebedriften er avhengig av tilgang til (Bø & Schiefloe 2007).

Andre steg i integreringen av arbeidsprosesser, omtalt som Generasjon 2, omhandler en tettere integrering av arbeidsprosessene til operatører og leverandører (Olf 2005). Visjonen er at olje- og gassfelt skal opereres av personell lokalisert i operasjonssentra som tilhører både operatører og leverandører, og at leverandører kan ta over noen av de daglige arbeids- og beslutningstakingsprosessene som overvåking, analyse og optimaliserende oppgaver (Hjellestad 2006). Dette vil føre til at man kan bygge inn leverandør- og serviceselskapenes kjernekompetanse i arbeidsprosessene og effektivisere problemløsning (Computas 2010). For leverandørene er *“specialists within their fields”* og *“better utilization of this expertise will result in better solutions. An increased involvement will also result in a closer integration of the work processes of the operators and the vendors”* (Hjellestad 2006, s. 73).

Generasjon 2, som omhandler integreringen av arbeidsprosesser mellom operatørorganisasjonen og leverandørorganisasjonene, skaper altså en nettverksstruktur mellom disse - et organisasjonsnettverk. Organisasjonsnettverk er formaliserte koblinger mellom organisasjoner som går sammen i allianser eller andre samarbeidskonstellasjoner (Bø og Schiefloe 2007). Nettverksorganisasjoner kan anta ulike former, avhengig av hvor formalisert samarbeidet mellom virksomhetene er (NOU 1999). Organisasjonsnettverket som innføringen av IO legger til rette for er *“et nettverk av leverandører omkring en kjernebedrift”*, der operatørorganisasjonen er en slags sosiometrisk stjerne hvor de andre deltakerne ikke nødvendigvis har relasjoner seg imellom (Bø & Schiefloe 2007, s. 235).

4.2 Desentralisering

Innføringen av integrerte operasjoner fremmer også en annen organisatorisk løsning preget av nettverkstankegangen – desentralisering. I en studie av Kristin-plattformen til Statoil så man at offshore installasjoner, etter innføringen av integrerte operasjoner, fremdeles kunne styre seg selv og hadde mulighet til å håndtere komplekse hendelser. I tillegg var de ansatte, som en konsekvens av innføringen av integrerte operasjoner i større grad selvstyrte, og organisasjonen preget av at avgjørelser skulle tas på så lavt nivå som mulig (Skarholt, Næsje, Guttormsen, Hermandsgård og Madsen 2008).

Desentralisering gir evnen til å håndtere hendelser lokalt (Fonn 2009). Desentralisering er en måte å redusere informasjonsprosesseringskrav i hierarkiet ved å spre prosesseringen gjennom organisasjoner og å delegere beslutningstaking til medarbeidere (og produksjonsavdelinger). Bruken av ny IKT har gjort det mulig å spre sanntidsinformasjon og kunnskapskapasiteten gjennom hele organisasjonen, operatører på anleggene kan dermed potensielt ha tilgang til dette – noe som tillater en mer effektiv behandling av uventede hendelser i utførelsesfasen. Desentralisering har potensialet å gjøre organisasjonen fleksibel (resilient) og hurtig (agile) i møtet med endringer (Ramstad et al. 2010).

4.3 Sentralisering

Integrerte operasjoner ser også ut til å øke muligheten for sentralisering, dette som en konsekvens av den store databaserte informasjonsprosesseringskapasiteten som tillater en sentral enhet å ta beslutninger basert på informasjon fra hele organisasjonen (Ramstad et al. 2010). Innføringen av integrerte operasjoner medfører en sentralisering i form av samling av ledelse og ekspertise i støtteorganisasjonen.

En sentralisering av ledelse og ekspertise i støtteorganisasjoner har flere hensikter; Når man flytter over det meste av de administrative arbeidsoppgavene til støtteorganisasjonen får personellet på anleggene mer operativ tid (Skarholt et al. 2008). Ved å flytte fellesressurser fra anleggene til støtteorganisasjonen kan dessuten begge anleggene benytte seg av disse (Nesheim, Olsen, Stensaker, Tharaldsen & Kjærland-Haga 2011). For det tredje vil man med

denne formen for sentralisering oppnå et helhetsbilde av driften og det blir lettere å fordele ressurser og koordinere aktiviteter (Sleire & Wahl 2008).

Sentralisert beslutningstaking er et hovedtrekk ved det tradisjonelle byråkratiske organiseringsprinsippet (Olsen 2008). Den byråkratiske organisasjonen består av en formell hierarkisk beslutningsstruktur hvor hvert nivå kontrollerer nivået under og er kontrollert av nivået over. Dette hierarkiet er basisen for den sentraliserte beslutningstakingen. I sentraliserte organisasjoner blir de endelige beslutningene nesten utelukkende tatt høyt oppe i hierarkiet og sendes nedover gjennom flere kanaler til de når de lavere nivåene av hierarkiet (Hatch 2001).

4.4 Standardisering av arbeidsprosessene

Innføringen av integrerte operasjoner fører også til en standardisering av arbeidsprosessene. Selv om autoritetshierarkiet utgjør en god del, er ikke dette alene nok til å integrere alle aktivitetene som utføres innen organisasjonen, særlig når organisasjonen vokser i størrelse og kompleksitet eller må håndtere høye nivåer av usikkerhet eller gjensidig avhengighet. Som vi så tidligere i kapitlet fører innføringen av integrerte operasjoner til en økt kompleksitet i informasjons- og kommunikasjonsteknologistyringssystemene og gjør samarbeidsformene mer komplekse. I tillegg er spesielt offshore oljeproduksjon av en stokastisk natur som skaper høye grader av usikkerhet og høy grad av gjensidig avhengighet.

Det kreves altså tilleggsmekanismer for å sikre samordning av alle aktivitetene. En byråkratisk løsning vil være å benytte seg av regler og prosedyrer som spesifiserer hvordan beslutninger skal tas, og hvordan arbeidsprosessene skal foregå (Hatch 2001). Dette kan kalles standardiserte prosedyrer, og når disse standardiserte prosedyrene vektlegges når det gjelder arbeidsutførelse får man standardiserte arbeidsprosesser. Ved standardisering vektlegges likhet og forutsigbarhet i struktureringen av organisasjonen. Standardisering skiller seg altså fra en situasjon hvor det tillates variasjon og tilpasninger innen hver enhet, og lokale tilpasninger og forskjeller mellom enheter. Standardiserte arbeidsprosesser kjennetegnes altså av at arbeidsutførelsen bygger på et prinsipp om formalisering, dokumentasjon av og lik utførelse av arbeidsprosessene, og står i motsetning til fleksibilitet i arbeidsorganisering og arbeidsutførelse (Nesheim et al. 2011).

I følge Nesheim et al. (2011) er *”standardisering, sterk ensretting av oppgaveutførelse og etterlevelse av regler og prosedyrer et generelt trekk ved organisasjonen og styring av arbeidspraksis i oljeindustrien, og ikke noe nytt fenomen i seg selv. Det nye med innføringen av integrerte operasjoner er at man får ett harmonisert system som skal gjelde for hele selskapet, på alle selskapets installasjoner”* (Nesheim et al. 2011, s. 57). Med innføringen av integrerte operasjoner skjer en standardisering av alt fra teknisk infrastruktur, datagrunnlag for arbeidsprosessene, mann-maskin grensesnitt, rutiner, prosedyrer, samhandlingsmønstre og forståelser av sammenhenger og systemer (Grøtan & Albrechtsen 2008).

Hvor før - situasjonen var preget av; *”innslag av lokale løsninger og ulike kulturer for etterlevelse av de formaliserte prosessene”* vil innføringen av integrerte operasjoner; *”fremme mer standardisering”* (Nesheim et al. 2011, s. 56). Ved innføringen av integrerte operasjoner styrkes fellesfunksjonene og det legges større vekt på å se hvert anlegg som del av et større driftssystem. I tillegg legger innføringen av IO opp til en standardisering av samhandlingen mellom anleggsorganisasjonene og støtteorganisasjonen og arbeidsdelingen. En slik form for *”likeartet organisering av enheter medfører at man vil finne samme type enheter, likeartet arbeidsdeling og rapporteringsforhold på alle anleggene* (Nesheim et al. 2011, s. 55). Arbeidsutførelsen bygger også på et prinsipp om formalisering, dokumentasjon av og lik utførelse av arbeidsprosessene (Nesheim et al. 2011).

4.5 Oppsummerende diskusjon

Nettverksorganisering som gjerne er ment til å føre til fleksibilitet, og standardisering til stabilitet ses gjerne som motsetningsforhold. Innføringen av integrerte ser ut til å både medføre integrasjon av forskjellige arbeidsprosesser som kan ses på som nettverksorganisering og samtidig standardisering av arbeidsprosesser som fører til en byråkratisk organisering. I følge Nesheim et al. (2011) krever innovasjon og fleksibilitet en viss grad av standardisering for å kunne implementeres. I tillegg gjør et system av standardiserte arbeidsprosesser det mulig å bygge inn, formalisere og spre forbedringer i arbeidsutførelse (Nesheim et al. 2011), altså gjør det organisasjonen i stand til å lære og

utvikle seg. Det kan dermed se ut til at disse i utgangspunktet motstridende organiseringsprinsippene kan fungere sammen i en hybrid organisasjon.

Egenskapene ved integrerte operasjoner ser også ut til å fremme både en mer sentralisert og samtidig en mer desentralisert organisering. Grunnen til dette kan forklares av at organisasjoner bør benytte seg av sentralisering for å håndtere tette koblinger og desentralisering for å håndtere kompleksitet (Perrow 1999), og i følge Fonn (2009) og Spørkel (2010) ser innføringen av integrerte operasjoner ut til å føre til økt interaktiv kompleksitet og tettere koblinger (Spørkel 2010).

Særlig to egenskaper ved integrerte operasjoner tyder på tettere koblinger; for det første vil samhandlingen som informasjons- og kommunikasjonsinfrastrukturen muliggjør gjøre koblingen mellom støtteorganisasjonen og anleggsorganisasjonen tettere. For det andre vil endringer i arbeidsprosessen, som for eksempel utføring av oppgaver i parallell, gjøre systemet tettere koblet (Fonn 2009).

Implementeringen av integrerte operasjoner medfører også en økt kompleksitet i informasjons- og kommunikasjonsteknologistyringssystemene og gjør samarbeidsformene mer komplekse (Spørkel 2010). Informasjons- og kommunikasjonsteknologi er i seg selv komplekst fordi det består av programmerte systemer med funksjonalitet som ikke alltid er like tydelige for brukere av systemene. I det flere informasjons- og kommunikasjonsteknologiske systemer settes sammen i et distribuert nettverk, øker kompleksiteten ytterligere. Det resulterende nettverket av noder og kommunikasjonslinker legger ikke til rette for en enkel oversikt over hva som foregår av prosesser og hvordan eksempelvis uforutsette hendelser håndteres. Med nye informasjonskilder, nye samhandlingsverktøy og behov for å forholde seg til informasjon og data i en større sammenheng øker kompleksiteten i informasjons- og kommunikasjonsteknologi styringssystemene (Johnsen et al. 2005).

Innføringen av integrerte operasjoner gjør også samarbeidsformene mer komplekse, dette som en konsekvens av at det fører til økt samhandling og samspill koordinert på tvers av geografi og organisasjoner. Dette fører til at flere aktører involveres i arbeid som tradisjonelt har vært utført separat enten på land eller sjø. I tillegg inkluderes leverandørorganisasjonene mer noe som gjør at grenseflatene er mange og dermed komplekse (Spørkel 2010). Til slutt medfører geografisk avstand mellom teammedlemmer en økt kompleksitet i arbeidssituasjonen (Johnsen et al. 2005).

5.0 Byråkratiske elementer i den hybride organisasjonen

I forrige kapittel så vi at organisasjonsideen integrerte operasjoner både inneholder byråkratiske- og nettverksprinsipp for organisering. Gjennom analysen identifiserte jeg elementer innen integrerte operasjoner som fremmer nettverksorganisering - integreringen av arbeidsprosesser og desentralisering, og elementer som fremmer en byråkratisk organisering - standardisering av arbeidsprosesser og organisasjonsdesign og sentralisering.

Overføringen av prinsippene bak integrerte operasjoner til planleggingsdomenet har ledet til utviklingen av konseptet integrert planlegging. Innføringen av integrerte operasjoner fører til at det meste av det administrative arbeidet, inkludert planleggingen, flyttes på land slik at staben ute på anleggene skal kunne konsentrere seg om selve utførelsen. I tillegg blir de tradisjonelt separate planene integrert til en helhetlig plan.

I dette og det neste analysekapittelet vil jeg vise hvordan innføringen av integrert planlegging fører til en hybrid organisering. Hybride organisasjoner kombinerer både byråkratiske- og nettverksformer for organisering. Jeg vil i dette analysekapittelet begynne med å *identifisere elementer som organiseres ut i fra et byråkratisk prinsipp i organisasjonen*. Jeg vil her også si noe om *hvilken funksjon disse elementene har i den integrerte planleggingsprosessen*. Før analysen presenteres vil jeg gi en kort presentasjon av organisasjonen.

5.1 Presentasjon av organisasjonen

Organisasjonen det her er snakk om er et av verdens største energiselskaper. Organisasjonen er multinasjonal, men har lange tradisjoner i Norge hvor den er involvert i undersøkelse og produksjon på den norske kontinentalsokkel og er driftsoperatør for en oljeplattform og et gassanlegg. Den norske delen av organisasjonen har tre forskjellige fagmiljø som ligger forskjellige steder i landet, hvor det i hovedsak er to av disse fagmiljøene som har ansvaret for den daglige driften og produksjonen. Mine informanter holdte til i hovedkontoret hvor driften av de to anleggene styres, koordineres og støttes fra.

Organisasjonen har inngått en strategisk allianse med en annen stor bedrift som leverer vedlikeholds- og modifikasjonstjenester for de to anleggene. Denne allierte bedriften har tilsvarende to avdelinger i de samme byene som oljeselskapet. Hvor avdelingene til de to organisasjonene som ligger i samme by samhandler tett med hverandre, mens de i mindre grad samhandler intra- og interorganisasjonsmessig med avdelingene som ligger i den andre byen.

Skillet mellom fagmiljøene til oljeselskapet og til den allierte organisasjonen i de forskjellige byene omhandler størrelsen på aktivitetene de tar for seg. Driftssenteret (støtteorganisasjonen), hvor mine informanter jobber, har hovedansvaret for å bistå anleggene i den daglige driften og den allierte aktørens fagmiljø som ligger i samme by leverer dertil mindre vedlikeholds- og modifikasjonstjenester. Fagmiljøet i den andre byen har ansvar for større prosjekter og reservoar- og brønnaktiviteter, og den allierte aktøren har her ansvaret for større modifikasjoner og prosjekter.

5.2 Planleggingen flyttes til støtteorganisasjonen

Organisasjonen har flyttet over det meste av det administrative arbeidet til støtteorganisasjonen. Hos støtteorganisasjonen finner man team som tilbyr drifts- og vedlikeholdsstøtte til anleggene. Driftsstøtte omhandler støtte i forhold til den daglige driften av anlegget. Her prøver man å ta unna mest mulig av det administrative slik at de som skal utføre arbeidet ute på anleggene kan konsentrere seg om nettopp det.

Det administrative arbeidet går ut på planlegging, allokering av ressurser,⁸ kursing og ansvar for kontrakter. Driftsstøtte teamet gir råd med tanke på driften av anlegget, sikrer at vedlikeholdsstøtte blir etablert og gir innspill i forhold til om det er mulig å utføre vedlikeholds- og modifikasjonsaktiviteter samtidig som man drifter anlegget eller om man må stoppe jobben først. Man har egne team som jobber med vedlikeholdsstøtte. Vedlikehold er en kontinuerlig aktivitet som utføres parallelt med normal drift og det ses gjerne på som forskjellig fra arbeidet som utføres under større modifikasjoner eller prosjekt.

⁸ Allokering av ressurser omhandler å sikre at utstyret og delene for å utføre jobben er tilgjengelig og at personellet som kreves er på plass.

En slik organisering hvor støtteorganisasjonen utfører det meste av det administrative arbeidet har flere fordeler; den er kostnadsbesparende og legger opp til en mer effektiv produksjon. En begrensning man får når det gjelder offshore installasjoner er antall mennesker som kan være om bord. Ved å ha en støtteorganisasjon på land som tar unna det meste av det administrative arbeidet er fordelene at de som jobber ute på anleggene kan konsentrere seg om å utføre arbeidet som skal gjøres. Petter sa det slik; *”Dersom dette hadde vært et anlegg som var plassert på land så ville det vært lettere å sitte samlet, men pga omstendighetene rundt det med å ha en minimal offshore organisasjon pga kostnader så sparer man en del på det å være en slank og strømlinjeformet organisasjon offshore for det er mye billigere enn å ha 50 mann til om bord slik at det er enorme besparelser det med å ha minimal offshore organisasjon. Vi prøver i størst mulig grad å ha en utførende rolle her ute og at administrasjonen i størst mulig grad gjøres på land fordi det er mye rimeligere å drive slik”*. Det administrative arbeidet som omhandler planlegging, arbeid med forskjellige kontrakter, allokere ressurser og mye mer, tar mye tid. I tillegg er det plassbesparende at man har disse funksjonene på land, man okkuperer ikke sengeplasser, slik at man kan konsentrere seg om å sende det utførende personalet dit, noe som også fører til mer skrutid.

Offshore installasjonen har en plassbegrensning på grunn av sin beliggenhet. Men organisasjonen har valgt å operere med en helt lik støttefunksjon på land også når det gjelder gassanlegget som ligger på land, selv om dette ikke har de samme begrensningene som oljeplattformen. En av grunnene til dette er at man blir dratt inn i den daglige driften når man sitter der, og dermed ikke får brukt tiden som trengs på det administrative arbeidet. *”Fordelen med å sitte her er at vi har litt mer tid på å jobbe frem i tid og lage en god plan. Vi har prøvd å sitte der ute litt mer enn vi gjør, men da blir vi dratt inn i det som foregår der og da, og du får mindre tid til å planlegge fremover. Da blir man ofte dratt inn i pågående ting som skjer der og da, mens når vi sitter her så har vi muligheten til å planlegge litt lengre frem i tid”* (Lars).

Organisasjonen har altså valgt å operere med en likeartet organisering for begge anleggene. Man har for eksempel en operasjonsleder for oljeplattformen som har tilsvarende oppgaver som operasjonslederen for gassanlegget, operasjonslederen for oljeplattformen sa det slik; *”forskjellen er at han [operasjonslederen for gassanlegget] ikke har den biten med folk og administrering rundt det for det gjør [gassanlegget] selv. [Oljeplattformen] er en installasjon*

uti havet så der kommer ikke folk ut uten at det går gjennom oss, så den biten har ikke han med folk og fe som jeg har. Ellers er det jo ganske like jobber” (Lise).

Offshore installasjonen har en plassbegrensning på grunn av sin beliggenhet, og det vil derfor være naturlig å overføre planleggingsfunksjonen til land slik at de som er ute på anlegget kan konsentrere seg om produksjonen og vedlikeholdet. Men organisasjonen har valgt å operere med en helt lik støttefunksjon også når det gjelder gassanlegget som ligger på land. Dette er en standardisering av organisasjonsdesignet (Nesheim et al. 2011), noe som kan ses på som et byråkratisk organiseringsprinsipp.

En annen fordel med den felles støtteorganisasjonen er at mens en tidligere måtte stasjonere eksperter permanent eller fly de ut til plattformer, bringes nå dataen til ekspertene (Statoil 2008a; Statoil 2008b). Dermed kan det tas raskere og bedre beslutninger som kan føre til økt utvinning og mer effektiv produksjon, og dermed også økt fortjeneste (Statoil 2008a). Når man flytter støttefunksjonen på land fører dette til en fleksibel bruk av ressurser og spesialkompetanse. Begge anleggene kan nå trekke på ressurser fra fellesenheten på land (Bai & Liyanage 2011). I tillegg fungerer støtteorganisasjonen som en kunnskapsbase mellom de forskjellige skiftene, da de holder oversikten på tvers av skiftene.

5.2 Linjeorganisering

Vi har nå sett at organisasjonen har valgt å flytte planleggingsfunksjonen til støtteorganisasjonen for begge anleggene og å operere med et standardisert organisasjonsdesign, altså en lik organisering av driftsstøtte og vedlikeholdsteamene for begge anleggene. Et annet byråkratisk organiseringsprinsipp jeg finner i organisasjonen er linjeorganiseringen. Linjeorganisering kan ses som et byråkratisk organiseringsprinsipp da den har en hierarkisk form, og hierarkisk organisering er et av hovedtrekkene ved Webers idealbyråkrati (Hatch 2001).

For å kunne gjennomføre planleggingen et annet sted enn hvor utførelsen skjer blir man avhengig av mer kommunikasjon. Når man sitter samlokalisert kan man overvåke aktiviteter som foregår rundt seg og plukke opp relevant informasjon uten eksplisitt kommunikasjon

(Kraut et al. 2002). De som planlegger drift og vedlikehold av anleggene sitter geografisk adskilt fra anleggene og kan dermed ikke se det som skal utføres. De er derfor avhengige av informasjon fra anleggene. De som jobber ute på anleggene har tilgangen på alle sanseinntrykkene for å gjøre seg opp en mening av hva som må gjøres. Dette helhetlige bildet har ikke planleggerne på land tilgang til. Selv om de kjenner anlegget og har vært der selv eller arbeidet der selv, så er det begrenset hvor detaljert hukommelsen er.

Det er lett for de utførende å ta dette helhetlige sanseinntrykket for gitt, slik at de ikke gir de som sitter på land og skal planlegge jobbpakkene god nok informasjon til at de kan lage en god plan. Dette viste seg å være et problem, som Espen sa; *"Det vi sliter mest med er at beskrivelser på jobber og det som skal utføres er tydelig eller godt nok beskrevet til å putte det på rett plass i planen og hvor viktig det er. Hvis det er ganske vage beskrivelser av feil så kan det hende at vi prioriterer det litt langt frem i tid"*. Det er altså viktig at de som befinner seg ute på anleggene er grundige nok i sin beskrivelse av hvilke aktiviteter som må utføres, og dermed planlegges; *"Hvis ikke blir det vanskelig å putte det inn i planen fordi vi har ikke nok informasjon til å si noe om det"* (Eспен).

Når planleggingen skjer et annet sted enn selve utførelsen av arbeidet blir man mer avhengig av en hierarkisk kommunikasjonsstruktur. Det er flere grunner til dette; For det første kreves det mer kontroll for å koordinere mennesker som jobber distribuert, da disse gjerne holder til på flere forskjellige lokasjoner (Ahuja & Carley 1998). For det andre har distribuerte team, i større grad enn samlokaliserte team, vanskeligheter med å fordele informasjon likt, nøyaktig og ved behov (Hinds & McGrath 2006). For det tredje er det lettere å ta kontakt med andre organisasjonsmedlemmer når man sitter samlokalisert. Når man sitter samlokalisert har man muligheten til å observere hvorvidt andre organisasjonsmedlemmer er ledige for en prat, og da krever det relativt liten anstrengelse for dem å starte og samhandle. Fysisk nærhet har også konsekvenser for frekvensen av tilfeldige møter og sannsynligheten for at slike tilfeldige møter leder til samtale (Hinds & Kiesler 2002). For det fjerde kommuniserer man mer effektivt når man sitter sammen, som Trond sa; *"Når man sitter sammen så er det enkelt å kommunisere, og da trenger man kanskje ikke å planlegge alt ned til hver minste detalj, man tar ting mens man går. Hvis man har litt avstand, man kommuniserer virtuelt så er det med kommunikasjon vanskeligere og da må man ha en bedre plan for å greie å styre det man holder på med."* (Trond).

Linjeorganisering utgjør en formell kommunikasjonsstruktur som sikrer informasjonsdeling og involvering gjennom klart definerte kanaler (Stamps & Lipnack 2008). Den hierarkiske formen sørger for en effektiv og robust kommunikasjonslinje. Hierarkiet øker effektiviteten ved å kontrollere informasjonsflyten i organisasjonen, redusere overflod og sikre at organisasjonsmedlemmene får den informasjonen de trenger når de trenger den (Hinds & McGrath 2006). Hierarkiet er også mer robuste i møte med forskjellige kommunikasjonsvikt (Carley & Lin 1995).

Organisasjonen har en linjedesign hvor man skiller mellom støtte- og anleggsorganisasjonene. Anleggene er førstelinje og landorganisasjonen har en støttefunksjon ovenfor anleggene og er andrelinje. Informantene var tydelige på dette skillet; *”Vi er ikke første linje, vi er andre linje – vi skal hjelpe de som sitter midt oppe i det å kjøre anlegget mest mulig sikkert og effektivt”* (Jon). Videre ser man en speilorganisering, dette vil si at den opererer med tilsvarende autoritetshierarki både i anleggsorganisasjonen (første linjen) og i støtteorganisasjonen (andre linjen). *”Vi har satt opp slik at vi har ledere både på land og på anleggene som tar seg av den siste biten for å sikre at utførelsen og planene er i henhold til intensjonene”* (Jon).

Kommunikasjonsstrukturen mellom anleggs- og støtteorganisasjonen følger dette hierarkiet. Når det gjelder offshore installasjonen har operasjonslederen ansvar for drift og vedlikehold. Slik at det er operasjonslederen på installasjonen operasjonsleder og lederen for vedlikeholdsteamet i støtteorganisasjonen i hovedsak kommuniserer med. Videre har man forskjellige disipliner ute på anleggene og tilsvarende disipliner i støtteorganisasjonen. Slik at disiplinleder (fagansvarlig) ute på installasjonen kommuniserer med tilsvarende disiplinleder i støtteorganisasjonen. Dette gjelder også for gassanlegget.

Men dette kommunikasjonsmønsteret er ikke skrevet i stein, som Trond sa; *” hvis vi har ting som ikke virker, eller som vi ikke finner ut av, så har jeg direkte dialog med disiplinene der ute. Så da kontakter jeg disiplinen direkte der ute og leder gjennom det, men vanligvis er det gjennom operasjonsleder for det er han som er leder for disiplinene der ute og vi har overlevert planen til dem, så da er det naturlig at jeg kommuniserer med han.”*

5.3 Oppsummerende diskusjon

Ved å ta i bruk informasjons- og kommunikasjonsteknologi har organisasjonen blitt i stand til å flytte planleggingsfunksjonen over til støtteorganisasjonen. Offshore installasjonen har en plassbegrensning på grunn av sin beliggenhet, og det er derfor naturlig å overføre planleggingsfunksjonen til støtteorganisasjonen slik at de som er ute på anlegget kan konsentrere seg om produksjonen og vedlikeholdet. Men organisasjonen har valgt å også flytte gassanleggets planleggingsfunksjon til støtteorganisasjonen. Ved å gjøre dette kunne blant annet de som skulle planlegge konsentrere seg om planleggingen uten å bli trukket inn i det som skjedde rundt en på anlegget. Overflyttingen medfører også dannelse av en felles ekspertbase i støtteorganisasjonen som begge anleggene kan benytte seg av, og gjør støtteorganisasjonen i stand til å fungerer som en kunnskapsbase mellom de forskjellige skiftene som jobber på anleggene.

Det at planleggingen flyttes til land fører til at man får behov for en formell kommunikasjonsstruktur. Innføringen av integrert planlegging medfører at planleggingen skjer på et annet sted enn utførelsen av arbeidet. Når man sitter distribuert mister man tilgangen på et helhetlig sanseinntrykk av anlegget. Denne informasjonen er avgjørende for utarbeidelsen av planene, som en konsekvens av dette får man et økt behov for kommunikasjon mellom anleggene og støtteorganisasjonene. Når man jobber distribuert blir det vanskeligere å kommunisere og dele informasjon. En formell kommunikasjonsstruktur legger til rette for at de utførende på anlegget deler den nødvendige informasjonen med støtteorganisasjonen slik at disse kan planlegge. Linjeorganiseringen er et eksempel på en formell kommunikasjonsstruktur som sikrer informasjonsdeling og involvering gjennom klart definerte kanaler.

Overføringen av planleggingsfunksjonen til land fører altså til behovet for en linjeorganisering og gjør standardisering av organisasjonsdesign lønnsomt. Både linjeorganisering og standardisering kan ses på som byråkratiske organiseringsprinsipp.

6.0 Nettverksformen i den hybride organisasjonen

En hybrid organisasjonsform består av både byråkratiske- og nettverksprinsipper. I forrige kapittel viste jeg hvordan overføringen av planleggingen til støtteorganisasjonen både fremmet en standardisering av organisasjonsdesignet og førte til et behov for en formell kommunikasjonsstruktur som linjeorganiseringen gir. Jeg vil i dette analysekapittelet *identifisere elementer som er organisert ut i fra et nettverksprinsipp i organisasjonen*. Jeg vil også vise *hvilken funksjon disse elementene har i den integrerte planleggingsprosessen*.

6.1 En integrert planleggingsprosess

Produksjonsfasen omhandler selve produksjonen av olje og gass. Produksjonen må koordineres med boring av nye brønner. Større reservoar krever boring av flere produksjonsbrønner for å få opp all oljen og gassen. Det vil også være et behov for å utbedre og reparere gamle brønner for å opprettholde feltets produksjonsevne. Boringen av nye brønner kan forsinke og hindre produksjon, modifikasjons- eller vedlikeholdsarbeidet (Sleire & Wahl 2008).

En av de viktigste verdiskapende faktorene i denne fasen er å opprettholde produksjonsraten. Informantene snakket om ”å holde anleggene oppe”, dette vil si holde produksjonen i gang. Pål sa det slik; ”*grunnen til at vi er der og gjør den jobben vi gjør, det er å holde produksjonen oppe. Det er egentlig det viktigste, så må prioriteringene komme og materialisere seg ut i fra det*”.

I tillegg til disse direkte verdiskapende aktivitetene finner man vedlikeholds og modifikasjonsaktiviteter på anleggene (Sleire & Wahl 2008). Vedlikeholdsarbeidet er en støttefunksjon for olje og gassproduksjon. Når utstyr ikke fungerer hemmer dette produksjonen. Ved å kontinuerlig utføre vedlikeholdsarbeid på anlegget ønsker man først og fremst å forebygge nedetiden. Der dette ikke er mulig er målet med vedlikeholdsarbeidet å redusere nedetiden så mye som mulig, slik at tap i produksjon blir minst mulig (Syre 2009).

Vedlikehold utføres parallelt med normal drift, planleggingen bør derfor koordineres med driftsoppgavene slik at ikke vedlikeholdsaktivitetene hemmer produksjonen. I tillegg må vedlikeholdsplanene tilpasses og ses sammen med arbeid dekt av større prosjekter og modifikasjoner så vel som i forhold til planer laget av brønn og drilling. Planleggingen må dessuten ta hensyn til forsyningskjedens begrensninger (Sleire & Wahl 2008).

Produksjonssystemet krever altså en høy grad av samarbeid, koordinering og felles planlegging blant og mellom forskjellige disipliner (Sleire & Wahl 2008). En av informantene påpekte også dette; *”Mange av jobbene krever et samarbeid med de forskjellige aktørene, der at alle sammen må samarbeide, har du større jobber så er faktisk alle disiplinene involvert sammen for å i det hele tatt kunne gjennomføre sammen”* (Pål).

Den tradisjonelle planleggingsprosessen innen olje- og gassindustrien fokuserte på den interne arbeidsprosessen til disiplinene. Dette vil si at forskjellige disipliner, som drilling og brønndrift, vedlikehold og så videre, fremstilte sine egne aktivitets- og ressursplaner separat og uten noe særlig kommunikasjon og samarbeid mellom dem. De forskjellige funksjonene fungerte som separate siloer. Dette skapte gjerne dårlig utnyttelse av felles ressurser og en dårlig koordinering av aktiviteter (Ramstad et al. 2010).

For å få et komplett bilde av alle aktivitetene og aktørene, som kreves for å opprettholde produksjonen, har det vist seg å være fornuftig å integrere alle planene inn i en integrert plan. Ved å integrere de forskjellige planene til en integrert plan ønsker man å oppnå et mer helhetlig bilde når det gjelder anleggets forskjellige aktiviteter og en bedre fordeling av ressurser. Dette er igjen ment å gjøre organisasjonen i stand til å takle endringer på en bedre måte (Ramstad & Wahl 2010).

For at organisasjonen skal være i stand til å integrere planene, er den avhengig av en enhet som ligger over funksjonsinndelingen som tar ansvar for den integrerte planleggingen og den integrerte planleggingsprosessen. Muligheten for en slik sentralisering av planlegging kommer av utviklingen innen informasjons- og kommunikasjonsteknologien. Denne teknologien har stor informasjonsprosesseringskapasitet, den gjør det mulig å erverve sanntidsinformasjon, samle opp og lagre data, dele informasjon uavhengig av tid og geografi, den forenkler kommunikasjon og samarbeid på tvers av organisasjonsmessige, faglige og geografiske grenser, og å identifisere, trekke ut og analysere data fra virksomheten. De

teknologiske nyvinningene gjør det mulig for en sentral enhet å ta avgjørelser basert på informasjon fra hele organisasjonen (Sleire & Wahl 2008).

Det er støtteorganisasjonen som har ansvaret for den integrerte planleggingsprosessen. Den integrerte planleggingen foregår ved at støtteorganisasjonen får informasjon fra de forskjellige avdelingene/disiplinene og lager en integrert plan ut i fra dette. Planleggingsinformasjonen fra forskjellige disipliner overføres til en database. Man har gitte inputkriterium som sier noe om hvilken informasjon de forskjellige avdelingene skal legge inn i databasen og hvordan innholdet skal presenteres. Man har også gitte kriterium for hvordan man skal gjøre om denne informasjonen til en integrert plan, for eksempel prioritet. I tillegg har støtteorganisasjonen ansvaret for selve prosessen, for å veilede prosessen og å sikre at det er ressurser tilgjengelig for å utføre en god planlegging.

6.2 Teamorganisering

En slik integrering av forskjellige planer krever en organisasjonsstruktur som støtter samarbeid og informasjonsdeling på tvers av enheter og disipliner. Som vi skal se har organisasjonen valgt å ta i bruk teamorganisering. Teamorganisering er et organisatorisk verktøy, preget av nettverkstankegangen, for å sette sammen organisasjonsmedlemmer og få disse til å samarbeide og dele informasjon på tvers av forskjellige organisatoriske grenser (Bø & Schiefloe 2007).

Innen operatørorganisasjonene har det tradisjonelt sett vært vanlig å operere ut i fra en "cellekontormentalitet" hvor mangel på kommunikasjon og kompetanseoverføring var framtreddende. Disipliner og fagmiljøer passet sitt eget felt og var ikke vært særlig opptatt av å dele kunnskapen med andre (Rosendahl & Egir 2008). Som vi så i teorijennomgangen legger en byråkratisk organisering med en hierarkisk og sterkt funksjonsinndelte struktur opp til dette som en konsekvens av forskjellig opplæring og kulturer i de forskjellige enhetene. Denne byråkratiske strukturen skaper sømmer som forhindrer samhandling og at viktig informasjon fra andre enheter som ikke lå innen samme silo tas i betraktning (Alberts & Hayes 2003).

Det at de forskjellige disiplinene tidligere opererte som separate forretningsenheter utgjorde en organisasjonsmessig utfordring med tanke på å etablere en integrert planleggingsprosess. En av informantene påpekte at denne siloorganiseringen hindret en god kommunikasjonsflyt mellom de forskjellige disiplinene; *”Det strevde vi med for et, ett og et halvt år siden, og tidligere, da var det mye silo – de holdte på med det og de holdte på med det”* (Lars). Dette fikk konsekvenser som; *” det kunne sitte personer i 2 dager å vente på tilgang til et utstyr som drift viste ikke ble frigitt på et par dager”* (Lars).

Problemet med denne måten å strukturere arbeidet på viser seg ofte når man skal sette sammen de forskjellige bidragene og koordinere dette på en best mulig måte. De enkelte disiplinene har ikke nevneverdige kunnskaper om hva de andre disiplinene gjør, og hva de trenger av informasjon og kunnskap for å kunne gjøre en best mulig jobb (Rosendahl & Egir 2008).

Mangelen på kunnskapsoverføring og informasjon leder ofte til dårlige beslutninger og forsinket progresjon fordi man må gå tilbake og starte på nytt som en konsekvens av at problem overses eller er dårlig behandlet (Rosendahl & Egir 2008). En av informantene belyste dette; *”Vi gjør feile prioriteringer kanskje hver dag, det at man møter seg selv i døra – det var kanskje ikke riktig første gangen. Når vi setter oss sammen i teamet og vi gjør risikovurderingen på nytt igjen, så finner vi ut at vi må kanskje gjøre det her først, foran at vi gjør noe annet”* (Pål). Ved å benytte seg av multidisiplinære team kan man fatte bedre og raskere beslutninger, samt oppleve en helhet og sammenheng som man tidligere ikke fikk. Samtidig får man inkludert tverrfaglig kunnskap og ekspertise tidlig i prosessen (Øxnevad 2000).

Når man inkluderer alle disiplinene fra starten av sørger man for at alle områder av problemstillingen er dekket og kan jobbes med gjennom prosjektet. De involverte disiplinene blir satt sammen i team. Dette sørger for at alle disiplinene har rask tilgang til den relevante kunnskapen og kompetansen og har mulighet til å ta opp problemer og avklare spørsmål i sanntid. Gjennom rask og effektiv tilgang til informasjon og kunnskap gir dette den enkelte disiplinen muligheten til å utfordre planene og jobbe fram løsninger sammen med de andre disiplinene i sanntid (Rosendahl & Egir 2008). Pål sa det slik; *”Når vi sitter i team der alle disiplinene er med får alle aktørene samme informasjon samtidig, så prioriteringen og omprioriteringen tas opp i disse møtene og det blir da selvfølgelig også utfordret”*.

Som en konsekvens av innføringen av den integrerte planleggingsprosessen ble det i organisasjonen dannet et vedlikeholdsstøtteteam for hvert anlegg som består av en teamleder, alle disipliner, innkjøper og planlegger, som sammen tar seg av planleggingen. I tillegg ble det dannet et driftsstøtteteam, for hvert anlegg, som består av operasjonsleder, driftsingeniør og planlegger. Driftsteamets oppgave er å prioritere og tilrettelegge for koordinering mellom alle aktivitetene som skal foregå på anlegget.

Ved å opprette tverrfaglige team som utarbeidet planene kunne man i følge informantene være mer trygg på at planene sikret at man hadde tatt hensyn til de forskjellige disiplinenes aktiviteter, slik at man prioriterte riktig. Omorganiseringen til team førte til mer samkjøring mellom disiplinene, som Lars sa; *”Etter [omorganiseringen] har det blitt mye bedre, det er mer samkjøring. Der får alle vite hva som er utfordringen og status hos alle” (Lars).*

Hvor den tidligere cellekontormentaliteten gjerne førte til at de forskjellige disiplinene passet sitt eget felt, ser teamorganiseringen ut til å ha ført til motsatt mentalitet; *”vi sitter ikke i hver vår lille boble og passer på å gjøre sine egne prioriteringer på sine egne aktiviteter, det er ikke slik at den som skriker høyest får jobben sin gjort først. Her må man på en måte samle seg sammen og så må man være sikker på at man gjør de rette prioriteringene generelt sett for alle forskjellige disipliner og type jobber” (Pål).* I følge Johnson, Johnson & Holubec (1994) fremmer teamorganisering en samarbeids- og informasjonsdelingskultur som en konsekvens av teamets design.

6.3 Ansvarliggjøring av planleggeren

Integreringen av planer, skaper mer komplekse planer og man blir avhengig av noen til å koordinere de forskjellige planene. Det er planleggeren som får rollen som koordinator av aktiviteter. Planleggeren syr sammen de forskjellige aktivitetene til en helhetlig plan. Som vi skal se får planleggeren en sentral rolle når planene skal integreres.

Informantene tilla planleggeren stort ansvar og var opptatt av at personen som fylte denne rollen måtte være veldig kompetent. Dette som en konsekvens at koordinering av aktivitetene er omfattende. Med en integrert planleggingsprosess samles de tidligere aktivitets- og

ressursplanene for hver disiplin til en samlet plan. Dette fører til at planleggeren må forholde seg til en stor mengde informasjon som kommer fra forskjellige steder.

Koordineringen blir også preget av anleggsdriftens natur. Spesielt på oljeplattformen endrer forholdene seg veldig fort. Man har blant annet utstyr som kan gå i stykker og dermed må repareres og vedlikeholdes, i tillegg til at man har dårlig vær og andre faktorer som man ikke nødvendigvis kan styre. Omprioriteringer og replanlegging av aktiviteter skjer dermed kontinuerlig.

I tillegg sitter planleggeren distansert fra utførelsen, ting kan plutselig endre omfang ute på anlegget uten at planleggeren har mulighet til å observere dette. Dette krever at planleggeren må holde seg oppdatert, som Pål sa; *”så det er utfordringen og planleggeren må hele tiden holde seg oppdatert i forhold til fremdriften og eventuelt nye utfordringer i henhold til plan og gjør da kontinuerlige endringer og optimaliseringer i forhold til planen” (Pål).*

Planleggeren må ha overblikk når vedkommende skal sy sammen planene. Vedkommende må klare å se samtidige aktiviteter og se ting som eventuelt er på kollisjonskurs, som Lise sa; *”en god planlegger trenger totalt overblikk, han må virkelig ha helikoptersyn hele veien, og han må dra i de rette trådene, han må kjenne enormt med folk og kjenne prosessene. [...] for meg er det hinna og ha en planlegger som vet hva drift er ute som klarer å se samtidige aktiviteter som ser ting som er på kollisjonskurs lenge før andre har klart å tenke tanken”.*

Planleggeren har altså et stort ansvar når det gjelder å se aktiviteter som er på kollisjonskurs, noe som krever at planleggeren kjenner prosessene. Planleggeren må også ha et overblikk når det gjelder å se hva som kan falle imellom disiplinene, og det er planleggeren som har ansvaret for å sørge for at de linkene som ikke er sammenkoblet men som bør være det sammenkobles; *”en planleggingsprosess krever kompetente folk som kjenner prosessene og som vet hva som kan falle imellom disiplinene, for når man har en jobb som skal gjøres er det mange disipliner involvert, så er det viktig at planlegger kan greie å se de linkene som ikke er koblet opp og sørge for at de blir dratt sammen” (Per).*

Den integrerte planleggingens natur krever en kompetent planlegger som er i stand til å sy sammen planene basert på mye informasjon fra forskjellige steder, og kontinuerlig endring i planene. Planleggeren har også ansvaret for å kjenne prosessene og å ha såpass god oversikt over de forskjellige aktivitetene i planen slik at vedkommende både kan se aktiviteter som er på kollisjonskurs og dersom det er noe som faller imellom disiplinene.

Planleggeren tillegges mye ansvar for å sy sammen en funksjonell aktivitetsplan, men har ingen beslutningsmyndighet når det gjelder prioritering av aktiviteter, for eksempel hvor vidt denne er gjennomførbar; *”Planleggeren har ansvaret for å legge en god plan ut i fra den informasjonen vedkommende har, men skal ikke være ansvarlig for prioriteringen av aktivitetene. Det er lederen sin oppgave.”* (Pål). Når slike beslutninger skal tas kontakter vedkommende lederen. *”Det er en medarbeider som drar en plan med å søke råd hos en leder når han har behov for beslutninger”* (Lise). Planleggeren får dermed også ansvaret for å gi lederen et godt informasjonsgrunnlag slik at lederen kan ta en best mulig beslutning.

Når det gjelder plassering i autoritetshierarkiet er det ganske tydelig at planleggeren ikke har noen lederposisjon. Planleggeren har ansvar for planen uten å ha autoritet til å ta avgjørelser alene. Planleggeren er ikke i den posisjonen at han kan avgjøre om jobben kan utføres eller ikke på bakgrunn av sine egne vurderinger, da må det opp et nivå. Ledelsen må altså ha den siste kvalitetssjekken av jobben.

Planleggeren har altså ikke har noen formel lederrolle, men har overtatt oppgaver som tidligere var ledelsens. Noe lederne selv var klar over; *”Når man setter seg ned å lager planen så ser jeg på planleggeren som ledere. Selv om de ikke har noen lederfunksjon i å ha folk som fast rapporterer til seg, så leder de en viktig prosess der de må samle inn informasjon fra mange folk og lage et produkt ut i fra det, og det er en typisk lederoppgave.”* (Jon).

Ved innføringen av den integrerte planleggingsprosessen blir planleggeren ansvarliggjort. Som vi så i teorijennomgangen innebærer ansvarliggjøring en desentralisering av ansvar, og er dermed en løsning som er preget av nettverkstankegangen (Bø & Schiefloe 2007). Ved ansvarliggjøring delegerer man ansvaret for en oppgave til en person eller posisjon uten å gi denne beslutningsmyndighet.

6.4 Oppsummerende diskusjon

Ved å innføre det integrerte planleggingskonseptet ønsker organisasjonen å oppnå et mer helhetlig bilde når det gjelder anleggets forskjellige aktiviteter og en bedre fordeling av ressurser. En slik form for integrert planlegging er ment å gjøre organisasjonen i stand til å takle endringer på en bedre måte. For at organisasjonen skal være i stand til å integrere

planene, er den avhengig av en enhet som ligger over funksjonsinndelingen som tar ansvar for den integrerte planleggingen og den integrerte planleggingsprosessen.

Et annet grep for å integrere forskjellige planer er teamorganisering. Organisasjonen har valgt å benytte seg av en teamorganisering fordi en slik form for organisering legger opp til bedre kommunikasjon mellom de forskjellige disiplinene. Ved å sette sammen de forskjellige disiplinene i multidisiplinære team har disiplinene rask tilgang til den relevante kunnskapen og kompetansen og har mulighet til å ta opp problemer og avklare spørsmål i sanntid. I tillegg fremmer teamorganisering en samarbeids- og informasjonsdelingskultur.

Når de forskjellige planene integreres blir planene og planleggingsprosessen mer kompleks. Planleggeren har i denne organisasjonen fått en koordineringsrolle når det gjelder input fra de forskjellige enhetene og disiplinene. Vi kan se en ansvarliggjøring av medarbeideren hvor planleggeren som ikke har noen lederposisjon har fått ansvaret for å koordinere og overvåke aktivitetene, noe som tradisjonelt sett har blitt sett på som en lederoppgave.

Mens overflyttingen av planleggingsfunksjonen til støtteorganisasjonen både skaper et behov for en linjeorganisering og gjør standardisering av organisasjonsdesignet lønnsomt, fremmer integrasjonen av de tradisjonelt separate planene teamorganisering og ansvarliggjøring av planleggeren. Innføringen av en integrert planlegging medfører altså en hybrid organisering, hvor overflyttingen av planleggingsfunksjonen til land fremmer bruken av byråkratiske organiseringsprinsipp og integreringen av planene fremmer bruken av løsninger preget av nettverkstankegangen.

7.0 Ledelsesfunksjonen i den hybride organisasjonen

Som vi så i teorigjennomgangen vil ledelsesfunksjonen påvirkes av konteksten den befinner seg innen. I denne oppgaven har jeg valgt å forholde meg til organisasjonsformen som kontekst. Analysekapittel to og tre viste at innføringen av en integrert planleggingsprosess fører til en hybrid organisering i organisasjonen.

I dette analysekapittelet vil jeg fortsette å følge disse nettverks- og byråkratiske elementene i organisasjonen og se hvordan disse påvirker ledelsesfunksjonen i støtteorganisasjonen, dette for å besvare analysespørsmålet; *hvordan påvirker den hybride organiseringen ledelsesfunksjonen?* Med ledelsesfunksjon tenker jeg på oppgavene og ansvaret ledere har.

7.1 Hierarkiet – fordeling av lederoppgaver og ansvar

Hierarkiet er et kjennetegn ved Webers idealbyråkrati, det er et system med over- og underordning av myndighetsnivåer hvor hvert nivå fører tilsyn med underordnede nivåer. Som vi så i analysekapittel nummer to opererer organisasjonen med en linjeorganisering hvor anlegget er førstelinjen og støtteorganisasjonen er andre linjen. Videre opererer de med en speilorganisering hvor de har et tilsvarende likt autoritetshierarki i både første og andre linjen. Dette slik at lederne i støtteorganisasjonen sikrer at planene er av en god kvalitet, og at lederne ute på anlegget holder oppsyn med at utførelsen av arbeidet går som det skal.

I autoritetshierarkiet i støtteorganisasjonen fant man driftslederen på det administrative nivået. Vedkommende leder et team som består av operasjonsleder, driftsingeniør, og planlegger for de to anleggene. Man kan si at driftslederen er på det administrative nivået fordi vedkommende leder andre ledere (operasjonslederne). Driftslederen har det overordnede ansvaret for planleggingsprosessen. Dette ansvaret oppfyller vedkommende gjennom å sikre at prosessene er på plass og at planleggerne har tilgang på de ressursene som trengs for å kunne utføre en god planlegging. *”Det er en liten risiko hvis man sitter for langt unna at planen ikke er effektiv nok, at man ikke kjenner nok til det, men da er oppgaven min å få prosessene og den biten til å fungere slik at planleggerne mine sitter med til en hver tid riktig informasjon slik at de kan sy sammen planen på den rette måten at jeg legger til rette for det”*

(Jon). Driftslederen sikrer også en god integrert planleggingsprosess gjennom at han sørger for å ha planleggere med riktig kompetanse til å kunne utføre planleggingen på en optimal måte, og at man har rett sammensetning av folk.

Ser driftslederen at prosessene er for dårlige eller at planleggerne mangler ressurser til å sy sammen den integrerte planen på en god måte, er det hans ansvar å finne løsninger og sette disse ut i livet. I tillegg følger driftslederen med på at planleggingen har den riktige kvaliteten ut i fra gitte standarder; *”Og så følge med og verifisere det, at den har den riktige kvaliteten og det riktige nivået, jeg bruker blant annet operational excellence til å sjekke hvordan ligger vi an på den biten”* (Jon). Vedkommende har altså en kvalitetssikrende funksjon når det gjelder prosessdelen. Driftslederen følger også med på om de forskjellige planleggingsnivåene henger sammen. Jon sier at han sitter med ”fugleperspektivet” dette vil si at han er med på alt av planlegging; *”Så du kan si jeg er med helt opp på strateginivå og helt ned til dag til dag”* (Jon). Jon påpeker at han ikke er detaljisten; *”Så jeg er med på alt på planlegging, men jeg er ikke detaljisten. Så hvis du hadde sagt til meg Jon nå må du sette deg ned å lage en plan, da hadde jeg strevet fælt for det er det spesialistarbeid, og krever mye erfaring”*. Hans oppgave er ikke å utarbeide planen men å sikre at de forskjellige planleggingsnivåene henger sammen. Til slutt har driftslederen ansvar for å kommunisere viktigheten av integrert planlegging, og sørge for at det hele tiden er fokus på det, at det får prioritet i systemet.

På det operative nivået finner vi operasjonslederne og vedlikeholdslederne. Operasjonslederne leder organiseringen av driftstøtte. I teamet deres finner vi en planlegger og en drifts ingeniør. Disse har ansvaret for å støtte anlegget i sin dag til dag virksomhet. Når ting ikke går som det skal, så skal operasjonslederen sikre at man har tiltak på plass slik at man kan fortsette produksjonen uten at det er noen stor risiko for at ting kan gå galt. Operasjonslederen gir også tekniske råd i forhold til hvordan man for eksempel skal sikre at modifikasjoner og større prosjekt kan utføres på en best mulig måte i forhold til drift. Dette både ut i fra risiko og om man må stoppe driften mens man utfører modifikasjonene og prosjektene. Det er anlegget som har det siste ordet, operasjonslederne på land har kun en støttefunksjon. De gir råd, støtte og anbefalinger i forhold til å si hva som er viktig å gjøre og hva man ikke bør gjøre.

I forhold til planleggingen er operasjonslederen med på å prioritere med tanke på om forskjellige aktiviteter er gjennomførbare. Vedkommende er foreløpig godkjenner av aktivitetene på planen, for det er anlegget som har siste ordet når det gjelder godkjenning av

planen. Som operasjonsleder for gassanlegget sa; ”Jeg er med på å prioritere og sier ja og ha til de forskjellige tingene som jeg tror vi kan gjennomføre, men det er til syvende og sist [Gassanlegget] som aksepterer den planen. Jeg er en foreløpig godkjenner for de aktivitetene som de får på planen” (Per).

Vedlikeholdslederne leder et team som forbereder vedlikeholdet til anleggene. Teamene består av personer fra alle disiplinene,⁹ innkjøper og planleggeren. Når det oppstår feil på anlegget blir det rapportert inn i SAP, og det er vedlikeholdsteamet som tar tak i disse og planlegger vedlikeholdsarbeidet.

Vedlikeholdsarbeid ses gjerne på som forskjellig fra arbeidet som utføres under større modifikasjoner eller prosjekter innen olje- og gassindustrien. Vedlikeholdsarbeid og mindre modifikasjoner utføres parallelt med normal drift og produksjon, mens større modifikasjoner gjerne finner sted under revisjonsstanser av anlegget. Vedlikeholdslederen har også ansvaret for disse. Her kreves det veldig detaljert planlegging for at ikke denne stansen skal bli lengre enn nødvendig.

7.2 Lederen som kvalitetssikrer

Linjeorganiseringen legger altså opp til en hierarkisk struktur i organisasjonen, og denne hierarkiske strukturen gir organisasjonen evnen til kvalitetssikring (DIFI 2002). Vi ser at driftslederen fører tilsyn med driftsstøtteamene. Vedkommende følger med på at planleggingen har den riktige kvaliteten ut i fra gitte standarder. Driftslederen legger også opp til at kvaliteten skal være optimal ved å sikre at prosessene og ressursene som trengs for å gjennomføre en god planlegging er på plass.

Mens driftslederen kvalitetssikrer planleggingsprosessen, har lederne på det operative nivået ansvaret for at det legges gode og realistiske planer. Informantene påpekte viktigheten av gode og realistiske planer. Dette var planer med et godt innhold, som tilrettela for at de utførende ute på anleggene skulle kunne utføre aktivitetene på en sikker og effektiv måte. For

⁹ Instrument, mekanisk og elektro.

at en plan skal være gjennomførbar er man avhengig at denne er tilpasset de ressursene og det utstyret som er tilgjengelig på anlegget. I følge informantene var det lederens oppgave å sikre at man utarbeidet slike realistiske planer. *”Min rolle som leder i planleggingsprosessen er å sørge for at vi leverer en best mulig plan, en mest mulig optimal plan i forhold til businessen, en realistisk plan, og en plan med et godt innhold slik at de ute greier å gjennomføre den planen på en sikker og effektiv måte” (Trond).*

Separasjonen av planleggingen fra utførelsen kan føre til integrerte planer som ikke er realistiske eller utførbare. I en studie av en organisasjon som hadde innført integrert planlegging fant Ramstad og Wahl (2010) at denne separasjonen førte til at planleggerne på land manglet den detaljerte informasjonen eller kunnskapen om den lokale konteksten og arbeidsgruppens evner, kompetanser og arbeidskapasitet. Dette til tross for at man hadde flyttet noen erfarne offshore arbeidere på land for å støtte planleggingsprosessen.

I følge informantene var det liten vits å bruke tid og energi på å utarbeide gode planer dersom disse ikke ble utført, eller det var for få av planene som ble fulgt. *”Hvis man spanderer mye tid på å lage en god plan og man kun klarer å gjennomføre 40 % så er det mye bortkastet tid som går med i planleggingen” (Lars).*

Lederne benyttet seg av forskjellige prestasjonsmålinger for å kvalitetssikre de integrerte planene. Disse prestasjonsmålingene viste blant annet hvor mye av planen personalet ute på anlegget hadde klart å utføre, noe som var en pekepinne på hvor gode planer man hadde lagt. Lars påpekte dette; *”med schedual compliance, der måler vi hvor gode vi er til å gjennomføre planen som vi bestemmer oss for på torsdag, det her skal vi gjøre neste uke og så måler vi hvor mye av det vi klarer - det bruker vi SAP til” (Lars).*

SAP er et ressursplanleggingssystem som *”integrates internal and external management information across an entire organization, embracing finance/accounting, manufacturing, sales and service, customer relationship management, etc. ERP systems automate this activity with an integrated software application. Its purpose is to facilitate the flow of information between all business functions inside the boundaries of the organization and manage the connections to outside stakeholders”* (Wikipedia c). Mer avanserte IT systemer muliggjør nye kontrollsystemer. Dette er en form for resultatkontroll, som fremdeles konstituerer en hierarkisk autoritet, selv om denne ser annerledes ut enn tradisjonelle byråkratiske former. (Kvande 2007).

Fordelene med å bruke prestasjonsmålesystemer for ledere er flere. Tilbakemeldingen tilbudt av prestasjonsmål gir ledere økt kontroll over organisasjonen. Det gir en forståelse for forretningsprosessen, deres avhengigheter og av kapasiteten og begrensningene til en prosess. Prestasjonsmål kan brukes som verktøy for å motivere en organisasjon og endre arbeidspraksis når de er brukt på en positiv måte for å identifisere problemer og belønne prestasjon/gjennomføring. I tillegg kan det være et verdifullt supplement med tanke på å skape organisatorisk læring (Ramstad & Wahl 2010).

7.3 Lederen som tilrettelegger

Hierarkiet tillater kvalitetssikring på forskjellige nivå. Som vi så har driftslederen som befinner seg på det administrative nivået, ansvaret for planleggingsprosessen og kvalitetssikringen av denne. Operasjonslederne og lederne for vedlikeholdsteamene som befinner seg på det operative nivået har ansvaret for kvalitetssikringen av selve planen. Jeg vil i denne delen vise hvordan nettverksprinsippene i organisasjonen påvirker ledelsesfunksjonen.

Lederens rolle og funksjon i organisasjonen avhenger av medarbeiderens rolle. Lederen og medarbeideren (medarbeiderne) utgjør et rollesett. Rollesettet er de rollene som er med på å konstituere rollen i fokus, og mønsteret i rollesettet vil variere med organisasjonsformen (Strand 2001). Innføringen av den integrerte planleggingsprosessen førte til to organisatoriske løsninger preget av nettverkstankegangen – teamorganisering og desentralisering. Disse organisatoriske løsningene ser videre ut til å føre til en endring i medarbeiderens rolle i organisasjonen.

Desentralisering skjer ved at enkelte aspekter som tradisjonelt sett var tillagt ledelsen¹⁰ presses nedover i organisasjonshierarkiet (Sørhaug 2004). I det forrige analysekapittelet identifiserte jeg en slik form for desentralisering. Som en konsekvens av at den integrerte planleggingsprosessen økte planleggingsprosessens kompleksitet satte man inn planleggere til å ta seg av koordineringen av de forskjellige planene. Planleggeren fikk dermed ansvaret for en oppgave som tidligere var tillagt ledelsen.

¹⁰ Som makt og ansvar.

I tillegg kan man se en endring i medarbeiderens selvstendighet når det kommer til arbeidsutførelsen. Innføringen av den integrerte planleggingsprosessen førte til at støtteorganisasjonen valgte å benytte seg av en teamorganisering. Teamorganisering er tuftet på og legger til rette for stor grad av frihet, autonomi og selvstendighet i arbeidsutførelsen. Innføringen av teamarbeid vil føre til at organisasjonen i større grad baserer seg på selvledelse. Selvledelse viser seg ved at ansatte tar personlig ansvar for resultater av sin arbeidsinnsats og overvåker egen framdrift. I tillegg søker de etter tilbakemelding om sine prestasjoner, mestrer egen produksjon ved selv å korrigere når det er nødvendig, søker veiledning og ressurser, gir og etterspør hjelp (Hillestad 2003).

I organisasjonen så man en tydelig tendens til at medarbeiderne i de forskjellige teamene hadde en stor grad av frihet og selvstendighet når det kom til arbeidsutførelsen. Vedlikeholdsteamet kan trekkes frem som et eksempel på dette, hvor lederen for oljeplattformens vedlikeholdsteam påpekte; *"Vi er en forholdsvis flat organisasjon, så vi er veldig ett team, så selv om jeg er lederen deres så har vi en veldig åpen dialog om alt"* (Trond). Trond underbygget videre medarbeidernes selvstendighet i arbeidsutførelsen med dette sitatet; *"Jeg leder den gruppen som sitter her, det er dem som har direkte kommunikasjon med fagdisiplinene der ute, så jeg er veldig lite inne og styrer ned i detalj hva de holder på med"* (Trond).

Når medarbeidernes rolle endres vil også lederens rolle endres. Det kan se ut til at lederstilen i organisasjonen var endret fra "ledelse gjennom ordre og kontroll" til "ledelse gjennom coaching" (Berg 2002). Når informantene snakket om hva deres jobb som leder var, hevdet de at deres rolle var å veilede sine underordnede til å ta en beslutning. Dette ser vi gjennom sitat som:

"det er en medarbeider som drar en plan med å søke råd med en leder når han har behov for beslutninger. Men da må man kjenne prosessen godt slik at man fremstiller den riktig for den som skal ta beslutningen" (Lise).

"Det hender at vi strever med innkjøp, planlegging og at folk ikke blir enig om hvordan vi gjør det og slike ting. Da kommer jeg ofte inn og veileder" (Lars).

Bruken av begrep som rådgivning og veiledning viser til en lederstil ofte kalt ”coaching” i litteraturen. Coaching som lederstil omhandler at lederen skal bidra til medarbeideres utvikling og streben etter egne svar mer enn å gi ordre for å øke prestasjonene (Rønning 2005). Lederens rolle i en slik sammenheng blir på mange måter å være tilrettelegger og sørge for at rammebetingelsene er tilfredsstillende ivaretatt for at medarbeideren skal kunne utføre oppgavene sine i størst mulig grad uten lederens hjelp (Hillestad 2000).

Coaching er et begrep som beskriver en ny identitet for lederne og en overføring av ansvar lengre ned i hierarkiet. Målet er å påvirke personer til å ta ansvar for sin egen situasjon og sin egen læring (Berg 2002). Lederens rolle blir å tilrettelegge for at de som skal utføre jobben blir i stand til å gjøre den på en best mulig måte: ”*[Min rolle som leder] det er vel å legge til rette slik at [medarbeiderne] skal få gjort rollen sin så godt som mulig*” (Anita). Som vi så legger driftslederen til rette for at en god integrert planleggingsprosess skal være mulig ved blant annet sørge for at planleggerne har de ressursene som kreves for å utføre denne, og ved å sørge for at planleggerne sitter med den riktige kompetansen. Lederne på det operative nivået hadde mer direkte fokus på planen og sikret gjennom beslutninger og resultatmålinger at den integrerte planen hadde en tilfredsstillende standard. Det er dersom det oppstår problemer eller usikkerhet på en eller annen måte at lederen griper inn for å hjelpe og støtte medarbeideren slik at vedkommende får utført oppgaven sin.

7.4 Oppsummerende diskusjon

Innføringen av den integrerte planleggingsprosessen førte til en hybrid organisering. Overflyttingen av planleggingsfunksjonen til støtteorganisasjonen skapte et behov for en linjeorganisering. Denne linjeorganiseringen legger videre opp til en hierarkisk struktur i organisasjonen som gir organisasjonen evnen til kvalitetssikring.

Driftslederen som befant seg på det administrative nivået i autoritetshierarkiet hadde ansvaret for kvalitetssikring av planleggingsprosessen, mens operasjonslederne og lederne for vedlikeholdsteamene, som befant seg på det operative nivået, hadde ansvaret for kvalitetssikringen av selve planen. Lederne benyttet seg av forskjellige prestasjonsmålingssystem for å sjekke at planenes kvalitet var av en tilfredsstillende kvalitet.

For å integrere de forskjellige planene innførte organisasjonen teamorganisering og desentraliserte ansvaret for koordineringen til planleggeren. Disse nettverksformene for organisering førte til at medarbeiderne fikk mer selvstendighet og ansvar i forhold til arbeidsutførelsen. Tiltross for dette var det fremdeles ledelsen som satt med beslutningsmyndigheten.

Den integrerte planleggingsprosessen omhandler dermed fremdeles et samspill mellom leder og medarbeider, hvor det er lederen som tar beslutningene basert på informasjon som medarbeiderne står for (Bowman og Fillerup 1963). Men dette samspillet er av en annen natur. Det er medarbeideren selv som får ansvaret for å be lederen sin om hjelp og veiledning dersom vedkommende har behov for dette.

Lederen tar på seg rollen som tilrettelegger. Lederne legger til rette slik at medarbeiderne skal være i stand til å utføre jobben sin på en mest mulig selvstendig og best mulig måte. I organisasjonen sørget for eksempel driftslederen for at ressursene var på plass slik at planleggingsteamene kunne legge gode planer.

Lederens viktigste oppgaver blir her å skape gode prosesser, heller enn å kontrollere medarbeidernes utførelse av arbeidsoppgaver. Vi ser at essensen i lederens funksjon er den samme, å følge med på at aktivitetene utføres på en optimal måte i henhold til måloppnåelse. Måten lederen utfører denne oppgaven på virker derimot å ha forandret seg fra direkte kontroll til tilrettelegging og prosessledelse.

8.0 Avslutning

I denne oppgaven har jeg sett på en spesifikk organisasjonside som preger den norske olje- og gassindustrien kalt integrerte operasjoner (IO). Som vi så innledningsvis har oljeutvinningen på den norske kontinentalsokkelen gått inn i en modenhetsfase, samtidig som oljeprisene har gått ned. De norske olje- og gassproduserende selskaperes svar på dette er å innføre IO som skal hjelpe dem med å utvinne mer olje og gass på en mer effektiv og sikker måte.

Overføringen av IO prinsippene til planleggingsdomenet har ledet til utviklingen av konseptet integrert planlegging, og det er hovedsakelig denne delen av organisasjonsideen jeg har konsentrert meg om i denne oppgaven hvor problemstillingen er; *Hvordan påvirkes mellomlederens funksjon i støtteorganisasjonen av at integrert planlegging innføres i organisasjonen?*

8.1 Den hybride organisasjonsformen som analyseramme

Innen organisasjonsteorien går et hovedskille mellom byråkratiske- og nettverksformer for organisering. Mye av dagens teori og forskning på området hevder at det har funnet sted et paradigmeskifte når det gjelder organisering - en overgang fra byråkratiske til postmoderne-, postbyråkratiske-, eller fleksible organisasjoner (Kvande 2007). De teoretikerne og forskerne som tar til orde for dette paradigmeskiftet mener at overgangen til ”den nye” kunnskapsøkonomien endrer konkurransevilkårene for dagens organisasjoner, slik at den tradisjonelt byråkratiske organisasjonen kommer til kort.

Problemet med byråkratiske strukturer i dagens samfunn har å gjøre med evnen til omstilling og tilpassning til endrede arbeidsbetingelser. Et velfungerende byråkrati fordrer en markedssituasjon der markedet er kjent og stabilt og der det kan planlegges langt fram i tid. Kunnskapsøkonomien er derimot preget av rask teknologisk utvikling, hardere konkurranse, rask informasjonsflyt og større mobilitet av kapital, varer og tjenester (St.meld. nr. 27 2000-2001). Marked preges altså av økt kompleksitet og endringshastighet.

Kunnskapsøkonomien påvirker også det man har sett på som tradisjonell industriproduksjon eller råvarebaserte næringer, som olje- og gassproduksjon (Andersen 2003; St.meld. nr. 27 2000-2001). I følge de teoretikerne som hevder at byråkratiet kommer til kort innen

kunnskapsøkonomien, krever overgangen en mer fleksibel organisering. Nettverksformer for organisering hevdes å tilby organisasjoner den konkurranseevnen som kreves innen kunnskapsøkonomien.

En annen tradisjon innen organisasjonsteorien og forskningen viser til at både den byråkratiske organisasjon og nettverksorganisasjonen er idealtyper når det gjelder organisering. Disse henviser til forskning som viser at organisasjoner som presterer godt er preget av en organisasjonsform som beholder noe av den byråkratiske formen og tilfører noe av nettverksformen. Den hierarkiske strukturen den byråkratiske organisasjonsformen legger opp til har en regulerende funksjon som selv dagens organisasjoner er avhengige av (Autier 2001). Men hierarkiet bør suppleres av nettverksformer for organisering som kobler sammen fagfolk og kompetanse på tvers av formelle skiller og funksjonsområder (Bø & Schiefloe 2007).

I denne oppgaven har jeg benyttet meg av den hybride organisasjonsformen som analyseramme. Først har jeg sett på hvordan organisasjonsideen integrerte operasjoner både inneholder oppskrifter som fremmer en byråkratisk organisering og nettverksformer for organisering. Så har jeg vist hvordan innføringen av disse prinsippene til planleggingsprosessen legger opp til en hybrid organisering i organisasjonen. Til slutt har jeg tatt for meg hvordan denne hybride organiseringen påvirker mellomledernes funksjon. Jeg vil under gi en kort oppsummering av funnene mine.

8.2 Integrerte operasjoner

Gjennom en dokumentanalyse av forskjellige dokumenter og tidligere forskning som omhandlet organisasjonsideen integrerte operasjoner fant jeg at denne ga oppskrifter for organisering preget av både byråkratiske- og nettverksformer for organisering. Innføringen av organisasjonsideen integrerte operasjoner ser altså ut til å fremme en hybrid organisering.

Det som innen organisasjonsideen integrerte operasjoner kalles integrerte arbeidsprosesser identifiserte jeg som to former for nettverksorganisering, nettverksorganisering innad i operatørorganisasjonen og organisasjonsnettverk mellom operatør og leverandør. På samme tid som integrerte operasjoner omhandler integrering av forskjellige arbeidsprosesser, fører

organisasjonsideen til en standardisering av arbeidsprosessene, som er en byråkratisk organiseringsform. Nettverksformer- og byråkratiske former for organisering ses gjerne på som motsetningsforhold. Men den innovasjonsevnen og fleksibiliteten som nettverksorganiseringen fremmer ser ut til å kreve en viss grad av stabilitet for å kunne implementeres, noe som standardiseringen legger opp til.

Bruken av informasjons- og kommunikasjonsteknologiske løsninger er sentralt for å oppnå en organisering preget av organisasjonsideens oppskrifter. Dette muliggjør igjen både desentralisering og sentralisering på en og samme tid. Desentralisering er en organisatorisk løsning preget av nettverkstankegangen. Desentraliseringen gir operatørorganisasjonen evnen til å håndtere hendelser lokalt. Samtidig muliggjør egenskapene ved integrerte operasjoner en sentralisert organisering. Sentralisering kan ses som et byråkratisk organiseringsprinsipp som gjør organisasjonen i stand til å oppnå et helhetsbilde av driften og gjør det lettere og fordele ressurser og koordinere aktiviteter.

8.3 Byråkratiske elementer i den hybride organisasjonen

Ved å ta i bruk informasjons- og kommunikasjonsteknologi ble organisasjonen i stand til å flytte planleggingsfunksjonen over til støtteorganisasjonen. Gjennom analysen av intervjumaterialet fant jeg at overflyttingen av planleggingsfunksjonen til støtteorganisasjonen gjorde standardisering av organisasjonsdesignet lønnsomt. Ved å flytte planleggingsfunksjonen til land fikk de utførende på anleggene tid til å konsentrere seg om selve utførelsen av arbeidet og planleggerne til å konsentrere seg om planleggingen. Overflyttingen skapte også en felles ekspertbase i støtteorganisasjonen som begge anleggene kunne benytte seg av, og gjorde støtteorganisasjonen i stand til å fungerer som en kunnskapsbase mellom de forskjellige skiftene ute på anleggene. Standardisering er en byråkratisk organiseringsløsning.

Overflyttingen av planleggingsfunksjonen til støtteorganisasjonen skapte også et behov for en annen byråkratisk løsning - linjeorganisering. Dette som en konsekvens av at planleggerne ble avhengig av mer kommunikasjon med anlegget for å få den informasjonen som trengtes for å utarbeide planene når de satt geografisk spredt fra utførelsen av arbeidet. Når man jobber distribuert blir det vanskeligere å kommunisere og dele informasjon. En formell

kommunikasjonsstruktur legger til rette for at de utførende på anlegget deler den nødvendige informasjonen med støtteorganisasjonen slik at disse kan planlegge. Linjeorganiseringen er et eksempel på en formell kommunikasjonsstruktur som sikrer informasjonsdeling og involvering gjennom klart definerte kanaler.

8.4 Nettverksformen i den hybride organisasjonen

Innføringen av den integrerte planleggingsprosessen fører også til at tidligere separate planer integreres til en helhetlig plan. For å få til denne integreringen av de forskjellige planene har organisasjonen valgt å benytte seg av teamorganisering. Teamorganiseringen er en nettverksform for organisering da den legger opp til bedre kommunikasjon mellom de forskjellige disiplinene.

I tillegg skaper den integrerte planleggingsprosessen kompleksitet behovet for å desentralisere ansvaret for koordineringen av planene til planleggeren. Gjennom analysen identifiserte jeg en ansvarliggjøring av medarbeideren - planleggeren som ikke hadde noen lederposisjon fikk ansvaret for å koordinere og overvåke aktivitetene, noe som tradisjonelt sett har blitt sett på som en lederoppgave.

8.5 Ledelsesfunksjonen i den hybride organisasjonen

Mens overflyttingen av planleggingsfunksjonen til støtteorganisasjonen både skapte et behov for en linjeorganisering og gjorde standardisering av organisasjonsdesignet lønnsomt, fremmet integrasjonen av de tradisjonelt separate planene teamorganisering og ansvarliggjøring av planleggeren. Innføringen av en integrert planlegging medfører altså en hybrid organisering, hvor overflyttingen av planleggingsfunksjonen til land fremmer bruken av byråkratiske organiseringsprinsipp og integreringen av planene fremmer bruken av løsninger preget av nettverkstankegangen.

Den hierarkiske organiseringen ga organisasjonen evnen til kvalitetssikring. Driftslederen som er på det administrative nivået hadde overoppsyn med at planleggingsprosessen hadde den riktige kvaliteten. Lederne på det operative nivået hadde ansvaret for at selve planene var

realistiske og av en god kvalitet. Lederne hadde prestasjonsmålesystemer som hjalp dem med å kvalitetssikre planleggingsprosessen og planene.

Teamorganiseringen og desentraliseringen førte til at medarbeiderne fikk mer selvstendighet og ansvar i forhold til arbeidsutførelsen. Denne ansvarliggjøringen av medarbeiderne ble supplert av lederens rolle som tilrettelegger. Lederne tilrettela for at medarbeiderne skulle kunne utføre jobben sin ved å sørge for at de hadde nok ressurser til rådighet. De bisto også medarbeideren med beslutningsstøtte dersom behovet oppsto.

Essensen i lederens funksjon ser altså ut å være av en tradisjonell art - å følge med på at aktivitetene utføres på en optimal måte i henhold til måloppnåelse. Måten lederen utfører denne oppgaven på virker derimot å ha forandret seg fra direkte kontroll til ansvarliggjøring og tilrettelegging.

Referanser

- Aase, T. H. og Fossåskaret, E. (2007): *Skapte virkeligheter. Om produksjon og tolkning av kvalitative data*. Universitetsforlaget
- Aaslands, T. (2007): Kunnskapssamfunnet – innovasjon og endring i arbeidslivet. Tale på *Unio-konferansen, 11. desember 2007, Clarion hotell, Gardermoen*. Hentet fra: http://www.regjeringen.no/nb/dep/kd/aktuelt/taler_artikler/forsknings--og-hoyere-utdanningsminister/tora_aasland/2007/kunnskapssamfunnet--innovasjon-og-endrin.html?id=494982
- Ahuja, M. K. og Carley, K. M. (1998): Network structure in virtual organizations. *Journal of computer-mediated communication*, 3(4)
- Alberts, D.S og Hayes, R. E. (2003): *Power to the Edge: Command and Control in the Information Age*. CCRP Publication Series
- Andersen, L. (2003): *Det nye arbeidslivet. Organisering av kunnskapsintensivt arbeid*. Sammendragsrapport. Hentet fra: <http://ebookbrowse.com/51282117-det-nye-arbeidslivet-organisering-av-kunnskapsintensivt-arbeid-doc-d32703594>
- Assmann, R. (2008): *Teamorganisering. Veien til mer fleksible organisasjoner*. Fagbokforlaget
- Autier, F. (2001): Bureaucracy vs. adhocracy: A case of overdramatization? *European entrepreneurial learning*
- Bai, Y. og Liyanage, J.P. (2011): Integrated planning as a “one for all” solution in distinctive business environments: A case-based comparison between the North Sea and Bohai Bay. *Int. J. Business and Systems Research*, 5(4), 341–363
- Baker, W. (1992): The network organization in theory and practice. I: Nohria, N. og Eccles, R. (Red.). *Networks and Organizations*. Harvard Business School Press
- Balogun, J. (2006): Managing change: Steering a course between intended strategies and unanticipated outcomes. *Long range planning*, 39(1), 29-49
- Balogun, J. og Johnson, G. (2005): From intended strategies to unintended outcomes: the impact of change recipient sensemaking. *Organization Studies*, 26(11), 1573-1601
- Benkler, Y. (2002): Coase’s Penguin, or Linux and the nature of the firm. *The yale law journal*
- Berg, M. E. (2002): *Coaching - Å hjelpe ledere og medarbeidere til å lykkes*. Universitetsforlaget
- Borgatti, S. P. og Foster, P. C. (2003): The network paradigm in organizational research: A review and typology. *Journal of management*, 29(6), 991-1013

- Bowman, D. M. og Fillerup, F. M. (1963): *Management: Organization and planning*. McGraw-Hill
- Bø, I. og Helle, L. (2002): *Pedagogisk ordbok*. Universitetsforlaget
- Bø, I. og Schiefloe, P. M. (2007): *Sosiale landskap og sosial kapital. Innføring i nettverkstenkning*. Universitetsforlaget
- Carley, K. M og Lin, Z. (1995): Organizational designs suited to high performance under stress. *IEEE - Systems Man and Cybernetics*, 25(1), 221-230
- Carlsson, B. (2002): The new economy: What is new and what is not? *DRIUD Summer Conference on "Industrial Dynamics of the New and Old Economy – who is embracing whom?"*, 6-8 juni, København
- Cassell, C. og Symon, G. (2004): *Essential guide to qualitative methods in organizational research*. SAGE publications
- Castells, M. (2001): *The Internet Galaxy. Reflections on the internet, business and society*. Oxford University Press
- Christensen, K. (1998): I skyggen av Hellevik. Om utfordringer ved at arbeide empirinært. I: Christensen, K., Jerdal, E., Møen, A., Solvang, P. og Syltevik, L. J. (Red.). *Prosess og metode*. Universitetsforlaget
- Clampitt, P. G. (2005): *Communicating for managerial effectiveness* (3 utg.). SAGE publications
- Cohen, S. G. og Ledford, G. E. Jr. (1994): The Effectiveness of Self-Managing Teams: A Quasi-Experiment. *Human Relations*, 47(1), 13-43
- Computas (2010): *Integrated operations*. Hentet fra: <http://www.computas.com/en/Services/Integrated-operations/>
- Cramton, C. D. (2002): Finding common ground in dispersed collaboration. *Organizational Dynamics*, 30(4), 356-367
- Currie, G. (1999): The Influence of Middle Managers in the Business Planning Process: A Case study in the UK NHS. *British journal of management*, 10, 141-145.
- Currie, G. og Procter, S. (2005): The antecedents of middle managers' strategic contribution: The case of a professional bureaucracy. *Journal of management studies*, 42(7), 1325-1356
- DIFI (2002): *Den norske departementsstrukturen. En gjennomgang av enkelte trekk og utfordringer ved departementenes oppgaver, arbeidsformer og organisering*. DIFI-rapport 2002:5. Hentet fra: <http://www.difi.no/statskonsult/publik/rapporter/fulltekst/n2002-5.pdf>

- DIFI (2009): *Evaluering av teamarbeid i Justisdepartementet*. DIFI-rapport 2009:8. Hentet fra: <http://evalueringportalen.no/evaluering/evaluering-av-teamarbeid-i-justisdepartementet>
- Djupvik, A. R. og Eikås, M. (2010): *Organisert velferd: organisasjonskunnskap for helse og sosialarbeidarar*. Samlaget
- Dopson, S. og Stewart, R. (1994): What is happening to middle managers in Europe? Problems and promises associated with their changing roles and responsibilities. *The International Executive*, 36(1), 55-78
- Drucker, P. F. (1993): *Post Capitalist Society*. Butterworth-Heinemann
- Floyd, S. W. og Wooldridge, B. (1994): Dinosaurs or dynamos? Recognising middle management's strategic role. *Academy of Management Executive*, 8(4), 47-57
- Floyd, S.W. og Wooldridge, B. (2000): *Building strategy from the middle: Reconceptualizing strategy process*. SAGE publications
- Fonn, P. K. (2009): *Risikohåndtering i integrerte operasjoner i petroleumsindustrien*. Masteroppgave. Institutt for industriell økonomi og teknologiledelse. NTNU
- Frønes, I. (2005): Kunnskapsindustri og kunnskapssamfunn. *Horisont*
- Fuglestad, O. L. og Lillejord, S. (1997): *Pedagogisk ledelse – et relasjonelt perspektiv*. Fagbokforlaget
- Gaasøy, K. A. (2005): *Strategisk bruk av insentiver ved lederavlønning. Sammenhengen mellom teoretiske bidrag og praksis i Telenor mobil*. SNF-rapport 2005:36 Hentet fra: http://brage.bibsys.no/nhh/handle/URN:NBN:no-bibsys_brage_23140
- Graetz, F. og Smith, C. T. (2008): The role of dualities in arbitrating continuity and change in forms of organizing. *International journal of management reviews*, 10(3), 265-280
- Grønmo, S. (2004): *Samfunnsvitenskapelige metoder*. Fagbokforlaget
- Grøtan, T. O. og Albrechtsen, E. (2008): *Risikokartlegging og analyse av integrerte operasjoner (IO) med fokus på å synliggjøre kritiske MTO aspekter*. SINTEF rapport
- Grøtte, S. (2009): Hva har oljen betydd for Norge? En oppgave om oljens opprinnelse og hva den har betydd for Norge som nasjon. Hentet fra: <http://www.daria.no/skole/?tekst=11050>
- Hagen, Ø. og Steiro, T. (2001): Kunnskapsøkonomien - gamal vin på ny flaske. *MAGMA*
- Haraldsen, A. (2006): *Gir den egentlig merverdi? Nettverk som fremtidens organisasjonsform*. Hentet fra: <http://www.digi.no/360182/nettverk-som-fremtidens-organisasjonsform>

- Hatch, M. J. (2001): *Organisasjonsteori – Moderne, symbolske og postmoderne perspektiver*. Abstrakt forlag
- Hewitt, J. (2007): Ethical components of researcher researched relationships in qualitative interviewing. *Qual health res*, 17, 1149-1159
- Hillestad, T. (2000): Kunsten å lede kunnskapsmedarbeidere. Utfordringer og refleksjoner basert på intervjuer med norske toppledere i AFFs lederundersøkelse. *MAGMA*
- Hillestad, T. (2003): Lederskapets dilemma når hierarkiene faller. Utfordringer og refleksjoner basert på erfaringer fra offentlig sektor. *MAGMA*
- Hinds, P. og Kiesler, S. (2002): *Distributed work*. The MIT press
- Hinds, P. og McGrath, C. (2006): Structures that work: Social structure, work Structure and coordination ease in geographically distributed teams. *Proceedings of the 20th anniversary conference in computer supported cooperative work*. Banff, Alberta, Canada
- Hjellestad, K. I. (2006): *New work processes through integrated operations in Statoil – Function allocation by trial and error? Integrated operations on the Norwegian continental shelf; A case study of resource use and safety in the light of increased subcontractor involvement*. Masteroppgave. Institutt for industriell økonomi og teknologiledelse. NTNU
- Huy, Q. N. (2002): Emotional Balancing of Organizational Continuity and Radical Change: The Contribution of Middle Managers. *Administrative Science Quarterly*, 47(1), 31-69
- Jacobsen, D. I. (2003): *Forståelse, beskrivelse og forklaring*. Høyskoleforlaget
- Jacobsen, D.I. og Thorsvik, J.(2007): *Hvordan organisasjoner fungerer* (3 utg.). Fagbokforlaget
- Jakobsen, S-E. (1996): *Organisasjonsformer i fiskeoppdrettsnæringen: en studie av utviklingen i Norge med særlig vekt på oppdrettsmiljøene i Austevoll og Vikna/Nærøy*. Doktoravhandling. Institutt for geografi. UiB
- Johansen, C. (2003): *“SENK SKUTEN!” Byutvikling i lys av makt, rasjonalitet og demokrati*. Hovedfagsoppgave. Institutt for geografi. UiB
- Johnsen, S. O., Lundteigen, M. A., Albrechtsen, E. og Grøtan, T. O. (2005): *Trusler og muligheter knyttet til eDrift*. SINTEF rapport
- Johnson, D.W., Johnson, R.T., og Holubec, E.J. (1994): *The new circles of learning. Cooperation in the classroom and school*. Assosiation for supervision and curriculum development
- Karlsen, E. (2000): *Strategier for ansvarliggjøring/myndiggjøring i kommunene - Empowerment i norske kommuner*. NF-rapport 2000:18. Hentet fra: http://nordlandsforskning.no/files/Rapporter%202000/rapp_18_00.pdf

- Katzenbach, J.R. og Smith, D.K. (1993): *The Wisdom of Teams: Creating the High-performance Organization*. Harvard Business School
- Kollind, L. (2006): *The second cycle. Winning the war against bureaucracy*. Prentice Hall
- Korsnes, O. (2008): *Sosiologisk leksikon* (2 utg.). Universitetsforlaget
- Kraut, R. E., Fussel, S. R., Brennan, S. E. og Siegel, J. (2002): Understanding effects of proximity on collaboration: Implications for technologies to support remote collaborative work. I: Hinds, P. og Kiesler, S. (Red.). *Distributed work*. The MIT press
- Kvande, E. (2007): *Doing gender in flexible organizations*. Fagbokforlaget
- MacLean, L. M., Meyer, M. og Estable, A. (2004): Improving accuracy of transcripts in qualitative research. *Qualitative health research*
- Mantere, S., og Vaara, E. (2008): On the problem of participation in strategy: A critical discursive perspective. *Organization science*, 19(2), 341-358
- Mueller, F., Proctor, S., og Buchanan, D. (2000): Teamworking in its context(s): Antecedents, nature and dimensions. *Human relations*, 53
- Nesheim, T., Olsen, K. M., Stensaker, I., Tharaldsen, J. og Kjærland-Haga, M. (2011): Ny organisering av Statoils virksomhet på norsk sokkel - standardisering og fleksibilitet. *MAGMA*
- Nonaka, I. (1991): The knowledge creating company. *Harvard business review*, 69, 96-104
- NOU (1999): *Nytt millennium – nytt arbeidsliv? Trygghet og verdiskaping i et fleksibelt arbeidsliv*. Innstilling fra arbeidslivsutvalget. Hentet fra: <http://www.regjeringen.no/nb/dep/krd/dok/nouer/1999/nou-1999-34.html?id=142327>
- OFF (2010): *Hva olje og gass betyr for det norske samfunnet*. Hentet fra: http://www.oof.no/multimedia/artige_facts_og_annet_snacks./hva_olje_og_gass_betyr_for_det_norske_samfunnet
- Olf (2003): *eDrift på norsk sokkel – det tredje effektiviseringspranget*. OLF rapport
- Olf (2005): *Integrated work processes: Future work processes on the norwegian continental shelf*. OLF rapport
- Olf (2006): *Verdipotensialet for integrerte operasjoner på norsk sokkel*. OLF rapport
- Olf (2009): *I år er det 40 år siden Norge ble oljenasjon*. Hentet fra: <http://www.olf.no/no/Nyhetsarkiv/Naringspolitikk/I-ar-er-det-40-ar-siden-Norge-ble-oljenasjon/>
- Olsen, J. P. (2008): The ups and downs of bureaucratic organization. *Annu. Rev. Polit. Sci.*, 11, 13-37

- Onsager, K. og Sæther, B. (2003): *Kunnskapsøkonomi og klynger. En studie av en kunnskapsintensiv klynge i industribyen Halden*. Nibr-rapport 2003:4. Hentet fra: <http://www.nibr.no/uploads/publications/2e115f4bbb33f6b4557968d9909c49a0.pdf>
- Parker, L. E. og Price, R. H. (1994): Empowered managers and empowered workers: the effects of managerial support and managerial perceived control on workers' sense of control over decision making. *Human relations*, 47(8), 911–928
- Paulsen, J. M. (1999): *Mellomledelse i skolen, mellomlederroller i kommunesektoren, kunnskapsbedrifter og i skolesystemet*. Arbeidsnotater fra Høgskolen i Buskerud
- Paulsen, J. M. (2009): Mellomlederen - den undervurderte endringsagenten. *Bioingeniøren*
- Perrow, C. (1999): *Normal Accidents - Living with high-risk technologies*. Princeton university press
- Podolny, J. M. og Page, K. L. (1998): Network forms of organization. *Annu. Rev. Sociol*, 24, 56-76
- Powell, W. W. (1990): Neither market nor hierarchy: Network forms of organization. *Research in organizational behavior*, 12, 295-336
- Ramstad, L. S., Halvorsen, K., og Wahl, A. M. (2010): Improved coordination with integrated planning: Organizational capabilities. *SPE Intelligent Energy Conference and Exhibition, 23-25 mars, Utrecht, Nederland*
- Ramstad, L. S. og Wahl, A. M. (2010): Offshore integrated planning and performance management. *Euromaintenance, 12 – 14 mai, Verona*
- Rasmussen, B. (1999): *Organisering av kunnskapsproduksjon - Grenseløse jobber og grådige organisasjoner*. SINTEF rapport
- Repstad, P. (2007): *Mellom nærhet og distanse. Kvalitative metoder i samfunnsfag* (4 utg.). Universitetsforlaget
- Ringstad, A.J. og Andersen, K. (2007): Integrated operations and the need for a balanced development of people, technology and organization. *International Petroleum Technology Conference, 4-6 desember, Dubai*
- Ritzer, G. (2008): *Sociological Theory* (7 utg.). McGraw-Hill
- Rosendahl, T. og Egir, A. (2008) Multidisiplinære team og oljeindustrien - hvordan implementere Concurrent Design i StatoilHydro? *MAGMA*
- Rouleau, L. (2005): Micro-practices of strategic sensemaking and sensegiving: How middle managers interpret and sell change every day. *Journal of management studies*, 42(7), 1413-1441

- Rybirk, J. (2006): *Nogle sammenhænge mellem evalueringer og teamorganisering – set i lyset af den forestående strukturreform på det offentlige område*. Hentet fra: <http://www.rybirk.dk/Om%20evalueringer%20og%20teamorganisering.doc>
- Rønning, R. (2005): *Coaching - et ullent begrep og en risikabel praksis*. MAGMA
- Røvik, K. A. (2007): *Trender og translasjoner. Ideer som former det 21. århundrets organisasjoner*. Universitetsforlaget
- Sandvik, A. M. (2011): *Ledelse av kunnskapsarbeid*. MAGMA
- Schiefloe, P. M. (2000): *Byråkratiets århundre*. Publisert i *Adresseavisen*, 07.02.00
- Schiefloe, P. M. (2003): *Mennesker og samfunn. Innføring i sosiologisk forståelse*. Fagbokforlaget
- Silverman, D. (2006): *Interpreting qualitative data* (3 utg.). SAGE publications
- Simonsen, I. M. (2006): *Mellomledere som kunnskapsledere. Hvordan kan mellomledere praktisere kunnskapsledelse og utnytte kunnskapspotensialet i organisasjonen?* Masteroppgave. Pedagogisk Forskningsinstitutt. UiO
- Skarholt, K., Næsje, P., Guttormsen, G., Hermandsgård, M. og Madsen, B. E. (2008): *Identify and elaborate IO-related changes - 4 Case descriptions*.
- Sleire, H. og Wahl, A. M. (2008): *Integrated Planning. One road to reach Integrated Operations*. *SPE*, 23 april, Bergen
- Spørkel, S. (2010): *Integrerte operasjoner i et informasjonsperspektiv*. Masteroppgave. UiS
- Stamps, J. og Lipnack, J. (2008): *Communicate, collaborate, coordinate, decide: How IT achieves strategic leadership*. *Cutter IT journal*, 21(11)
- Statoil (2008a): *Samarbeider med lysets hastighet*. Hentet fra: <http://www.statoil.com/no/NewsAndMedia/Multimedia/features/Pages/WorkingSpeedOfLight.aspx>
- Statoil (2008b): *Satser tungt på integrerte operasjoner*. Hentet fra: <http://www.statoil.com/no/NewsAndMedia/News/2008/Pages/AmsterdamIO.aspx>
- St.meld. nr. 7 (2008-2009): *Et nyskapende og bærekraftig Norge*. Tiltråding fra Nærings- og handelsdepartementet. Hentet fra: <http://www.regjeringen.no/nb/dep/nhd/dok/regpubl/stmeld/2008-2009/stmeld-nr-7-2008-2009-.html>
- St.meld. nr. 27 (2000-2001): *Gjør din plikt - Krev din rett. Kvalitetsreform av høyere utdanning*. Tiltråding fra Kirke-, utdannings- og forskningsdepartementet. Hentet fra: <http://www.regjeringen.no/nb/dep/kd/dok/regpubl/stmeld/20002001/stmeld-nr-27-2000-2001-.html?id=194247>
- Strand, T. (2001): *Ledelse, organisasjon og kultur*. Fagbokforlaget

- Syre, B. (2009): *Muligheter og utfordringer i forbindelse med videre utvikling av tilstandsbasert vedlikehold på Ula og Tambar*. Masteroppgave. UiS
- Sørhaug, H. C. (2004): *Managementaltet og autoritetens forvandling: Ledelse i en kunnskapsøkonomi*. Fagbokforlaget
- Tapscott, D. og Williams, A. D. (2007): *Wikinomics: How mass collaboration changes everything*. Penguin
- Thagaard, T. (2002): *Systematikk og innlevelse: en innføring i kvalitativ metode* (2 utg.). Fagbokforlaget
- Thomas, R. og Linstead, A. (2002): Losing the plot? Middle managers and identity. *Organization*, 9(1), 71-93
- Tinker, C. og Armstrong, N. (2008): From the outside looking in: How an awareness of difference can benefit the qualitative research process. *The qualitative report*, 13(1), 53-60
- Tjosvold, D. (1991): *Team organization: An enduring competitive advantage*. WILEY
- Torsteinsen, H. (2008): Kommunen som postbyråkratisk organisasjon - retorikk eller realitet. Om innføring og bruk av resultatenheter og tonivåorganisering. *Den nasjonale fagkonferansen i statsvitenskap, 28-30 april, Tromsø*
- Trost, J. (2005): *Kvalitative intervjuer*. Studentlitteratur
- Øxnevad, K. I. (2000): The NPDT – The next generation concurrent design approach. *European Systems Engineering Conference, 13 – 15 september, München, Tyskland*
- Von Krogh, G., Ichijo, K. og Nonaka, I. (2001): *Slik skapes kunnskap*. NKS-forlaget
- Wikipedia a - *Petroleumsvirksomhet i Norge*. Hentet fra:
http://no.wikipedia.org/wiki/Petroleumsvirksomhet_i_Norge
- Wikipedia b - *Integrerte operasjoner*. Hentet fra:
http://no.wikipedia.org/wiki/Integrerte_operasjoner
- Wikipedia c - *Enterprise resource planning*. Hentet fra:
http://en.wikipedia.org/wiki/Enterprise_resource_planning
- Wooldridge, B. og Floyd, S. W. (1990): The strategy process, middle management involvement, and organizational performance. *Strategic management journal*, 11, 231-241
- Yin, R. K. (2003): *Case Study Research: Designs and Methods* (3 utg.). SAGE Publications

Vedlegg 1: Intervjuguide

Innledning

- Presentere seg selv
- Presentere oppgavens formål
- Båndopptaker
- Konfidensialitet og anonymisering av data
- Frivillighet

Navn

Jobb-beskrivelse

- hva går jobben din ut på -> hva er det du gjør? (arbeidsoppgaver)
- ansvar
- myndighetsnivå

Hvem er det du leder?

- hvor mange
- hvor holder disse til
- hvor ofte besøker du disse

Planlegging

Planleggingsprosessen

Hvordan organiseres planleggingsprosessen hos dere?

Hva er det viktigst å legge vekt på i planleggingsprosessen?

Planleggingsprosessen deles gjerne opp i flere nivå (organisasjonsmessig)

- Hvordan er dette hos dere?
- Hvordan forholder du deg til de som er over/under (før/etter) deg i denne prosessen?

Hva er din rolle som leder i planleggingsprosessen?

- Hva vil du si er viktigst?

Er planlegging en leder eller en medarbeideroppgave?

- Evt et samspill mellom de to partene

Påvirker fjernledelse planleggingsprosessen på noen måte?

- Fjernarbeidere vs ansikt til ansikt
- Konsekvenser/effekter

- Fungert bra
 - Hva
 - Hvorfor
- Skapt utfordringer
 - * Hvilke?
 - * Hvorfor?
 - * Er det gjort noen tilpassninger/ forbedringstiltak som følge av disse utfordringene?
- Skapt misforståelser
 - * Hva gjorde dere for å løse dem
 - * Førte misforståelsene til problemer?
 - * hva lærte dere av dette?

Har du endret din planleggingspraksis på grunn av erfaring/læring?

- Hvordan (eks)?
- Har dette ført til endret tidsbruk i forhold til forskjellige planleggingsaktiviteter?

Har samarbeidsteknologien noen innvirkning på planleggingsprosessen?

Utførelse av planer

Hva er din rolle som fjernleder i forhold til utførelsen av planer?

Påvirker fjernledelse utførelsen av planer på noen måte?

- Fjernarbeidere vs ansikt til ansikt
- Konsekvenser/effekter
- Fungert bra
 - Hva
 - Hvorfor
- Skapt utfordringer
 - * Hvilke?
 - * Hvorfor?
 - * Er det gjort noen tilpassninger/ forbedringstiltak som følge av disse utfordringene?
- Skapt misforståelser
 - * Hva gjorde dere for å løse dem
 - * Førte misforståelsene til problemer?
 - * hva lærte dere av dette?

Studier har vist at det kan være en utfordring for fjernledere å "se" på avstand hvordan fjernarbeiderne har det, hvor godt de utfører oppgavene sine og lignende.

- Er dette noe du har opplevd?
- Hva gjør du for å se dine fjernarbeidere?

Studier har vist at det kan være vanskelig for fjernledere å gi tilbakemeldinger, spesielt negative tilbakemeldinger.

- Hva tenker du om dette?

Felles situasjonsforståelse i forhold til koordinering av oppgaver, arbeidsmetoder og arbeidsdeling viser seg å være viktig.

- Hva gjøres for å skape en slik felles situasjonsforståelse?
- Hvordan håndterer/ legger du opp til koordinering?
- Hvordan har koordineringen av ulike deloppgaver (som til sammen danner utførelsen av planen) fungert?
- Har du inntrykket av at deltakerne tilpasser seg hverandres oppgaver (mht tidsfrister, målene/planen osv)?
- Føler du at du har oversikt over hvem som gjør hva, og hva deltakerne gjør til en hver tid?
- Er det mulig å oppnå felles forståelse?

Er det rom for å gå bort i fra planen hvis man finner en annen måte å gjøre det på som er bedre/ mer effektiv?

Forskning viser til et paradoks når det gjelder planlegging i virtuelle team: planleggingen er vanskeligere enn i samlokaliserte team, men er desto viktigere for virtuelle teams prestasjon

- Er dette noe du har opplevd?
- Er det planleggingsprosessen eller utførelsen av planene som er problematisk? Evt begge deler?
- Andre tanker/erfaringer omkring dette?

Avslutning

Jeg tenkte å avslutte nå, er det noe mer du vil tilføye eller lurer på?

Takk for at du stilte opp.

Vedlegg 2: Intervjuguide 2

Innledning

- Presentere seg selv
- Presentere oppgavens formål
- Båndopptaker
- Konfidensialitet og anonymisering av data
- Frivillighet

Hva går jobben din ut på?

Hva er det viktigst å legge vekt på i planleggingsprosessen?

Er planlegging en leder eller en medarbeideroppgave?

- Evt et samspill mellom de to partene

Påvirker det at man jobber distribuert planleggingsprosessen på noen måte?

Hva er din rolle som leder i forhold til utførelsen av planer?

Påvirker måten planleggingsprosessen utføres på hos Shell utførelsen av planer på noen måte? (planleggeren sitter på land, støtteapparatet sitter på land)

Felles situasjonsforståelse i forhold til koordinering av oppgaver viser seg å være viktig.

- Hva gjøres for å skape en slik felles situasjonsforståelse?
- Har felles forståelse noe å si for planleggingsprosessen?

Forskning viser til et paradoks når det gjelder planlegging i virtuelle team: planleggingen er vanskeligere enn i samlokaliserte team, men er desto viktigere for virtuelle teams prestasjon

- Er dette noe du har opplevd?

Vedlegg 3: Til informanten

Jeg er masterstudent i sosiologi ved Universitetet i Trondheim og holder på med den avsluttende masteroppgaven. Temaet for oppgaven er ledelse og planlegging innen virtuelle team. For å finne ut av dette ønsker jeg å utføre 6-8 intervju.

Jeg vil bruke båndopptaker og ta notater mens vi snakker sammen.

Det er frivillig å være med og du har mulighet til å trekke deg når som helst underveis. Opplysningene vil bli behandlet konfidensielt, og anonymiseres i den ferdige oppgaven. Opptakene slettes når oppgaven er ferdig.

Dersom du har lyst til å være med på intervjuet er det fint om du skriver under på denne samtykkeerklæringen:

Jeg har mottatt informasjon om studien av ledelse og planlegging innen virtuelle team og ønsker å stille til intervju.

Signatur