

Virkningsfull praksis eller vag organisasjonsidé?

En litteraturstudie av flate strukturer i moderne organisasjoner

Jon I. Hammer

Masteroppgave i strategisk ledelse og økonomi STV 3906 november 2015



Forord

Masteroppgaven markerer slutten på et tre og et halvt år langt MBA-studie.

Studiet er bredt sammensatt. Gjennom masteroppgaven har jeg sett verdien av bredden. Oppgaven jeg har skrevet er sentrert rundt organisasjon og ledelse, men uten økonomi- og markedsføringsdelen av kurset hadde det vært vanskelig å gjøre nytte av mange av artiklene jeg har brukt i oppgaven.

Det har vært tre og et halvt krevende år med studier, jobb, barnefødsler og mye dårlig samvittighet. Det hadde ikke vært mulig å gjennomføre studien med full jobb og tre barn uten en meget tålmodig kone, svigermor og mor. De har strukket seg langt og lengre enn langt!

Jeg vil også takke veileder Hanne C. Gabrielsen for svært grundige tilbakemeldinger, og givende sparring underveis. Til sist vil jeg takke arbeidsgiver Forsvaret for at de velger å legge til rette for kompetanseheving. Det er etter min mening et klokt valg som er egnet til både å motivere og utvikle ansatte.

Jon I. Hammer

Lier, november 2015

Innholdsfortegnelse

FORORD	III
1 INTRODUKSJON	1
1.1 INNLEDNING OG PROBLEMSTILLING	1
1.2 OPPGAVENS OPPBYGNING.....	5
2 TEORETISKE PERSPEKTIVER	5
2.1 DET INSTRUMENTELLE PERSPEKTIVET.....	5
2.2 DET NYINSTITUSJONELLE PERSPEKTIVET	7
2.3 OPPSUMMERING MED FORVENTNINGER TIL FUNN	10
3 METODE	11
3.1 LITTERATURSTUDIE.....	12
3.2 PRAKTISK FRAMGANGSMÅTE	12
3.2.1 FORARBEID OG INNLEDENDE LITTERATURSØK	13
3.2.2 SØKEPROSESSEN	13
3.2.3 REFERANSEANALYSE.....	15
3.2.4 SPØRSMÅLSSKJEMA OG LITTERATURKART (FEATURE MAP).....	16
3.2.5 KONKLUSJON.....	16
4 LITTERATUROVERSIKT OG FUNN	17
4.1 REFERANSETALL	19
4.2 FORFATTERE OG TIDSSKRIFTER.....	19
4.3 ARTIKLENES METODER OG TEORETISKE GRUNNLAG.....	20
4.4 KJENNETEGN VED ORGANISASJONENE SOM ER UNDERSØKT	21
4.5 FORSKNINGSSPØRSMÅL	21
4.6 VIKTIGSTE FUNN	23
4.7 SAMMENDRAG AV TO ARTIKLER.....	24
4.7.1 THE FLATTENED FIRM: NOT AS ADVERTISED	24
4.7.2 THE DYNAMICS OF DELAYERING: CHANGING MANAGEMENT STRUCTURES IN THREE COUNTRIES.....	26
4.8 OPPSUMMERING.....	29
5 ANALYSE	29
5.1 DEFINISJON OG PRAKTISK INNHOLD	29
5.2 ÅRSAKER TIL INNFORING AV FLATE STRUKTURER.....	33

5.3	IMPLEMENTERING AV FLATE STRUKTURER	36
5.4	EFFEKTER AV FLATE STRUKTURER	39
5.5	OPPSUMMERING.....	43
6	<u>KONKLUSJONER OG FORSLAG TIL VIDERE FORSKNING.....</u>	<u>44</u>
7	<u>VEDLEGG</u>	<u>49</u>
7.1	VEDLEGG A SPØRSMÅLSSKJEMA.....	49
7.2	VEDLEGG B SØKEPROSESSEN.....	52
7.3	VEDLEGG C REFERANSETALL	53
7.4	VEDLEGG D IMPACT FACTOR, H-INDEKS FOR FORFATTERE OG H-INDEKS FOR TIDSSKRIFTER	55
8	<u>LITTERATURLISTE.....</u>	<u>56</u>

1 Introduksjon

1.1 Innledning og problemstilling

Oppgaven omhandler ideen om flate strukturer i moderne organisasjoner. Kort fortalt betyr gjerne flat struktur at det er få hierarkiske nivåer og stort kontrollspenn i en organisasjon, samt at beslutninger er desentralisert (Caroli og Van Reenen 2001; Wulf 2012). Selve utflatingsgrepet handler derfor om å kutte ledd i den vertikale strukturen, og vil ofte bety at ”unødvendige” mellomnivåer identifiseres og fjernes (jf. Røvik 1998: 136-137).

Ideen om flate strukturer er en del av en større idéstrøm, nemlig en idé om avbyråkratisering (Røvik 2007: kap. 5). Idéstrømmen kan ses som en reaksjon mot det klassiske byråkratiske idealet om hierarki, administrative rutiner og horisontal og vertikal arbeidsdeling (Christensen m.fl. 2010: 37-38). Avbyråkratisering kan ifølge Røvik (2007: 124) deles i undergrupper, nemlig ideer om fleksibilisering og kontraksjon. Fleksibilisering refererer til både økt ombyggingstakt og økt bruk av midlertidige organisasjonsformer. Horisontal kontraksjon handler primært om å fjerne avdelinger for å fokusere på kjernevirksomhet (Røvik 2007: 124-125; 132-136), mens vertikal kontraksjon er det vi i dagligtalen kjenner som flat struktur (Røvik 2007: 136-138). Idéstrømmen avbyråkratisering er i henhold til Røvik (2007: 124) en internasjonal trend som har stor påvirkning på organisasjonslivet i våre dager, og kan karakteriseres som omfattende og kompleks.

Ideen om flate strukturer har særlig fra 1990-tallet fått høy popularitet og utbredelse (Morden 1997; Worrall og Cooper 2004), og er ifølge Røvik (2007: 137) ”en av samtidens aller mest populære organisasjonsideer”. Trenden gjør seg gjeldende på tvers av privat og offentlig sektor (jf. Littler m.fl. 2003; Worrall og Cooper 2004, 2012), og på tvers av landegrensener og kulturer i land som USA (Rajan og Wulf 2006), Storbritannia (Worrall og Cooper 2004, 2012, 2014), Australia, New Zealand, Sør-Afrika (Littler m.fl. 2003), Kina (Zhu og Jiao 2013) og Norge (Blåka m.fl. 2012). I denne oppgaven har jeg valgt å studere en periode hvor flat struktur har vært toneangivende og fått tid til å virke, avgrenset til perioden fra 1990 til dags dato.

Røvik (2007: 137-144) påpeker en rekke uklarheter og tvetydigheter rundt selve ideen om flat struktur og begrunnelsene for å innføre den. Dette kan muligens sees i sammenheng med at det organisasjonsteoretiske opphavet til ideen ser ut til å være uklar. Kjente teoretikere som Simon (1945), Mintzberg (1979) og Drucker (1954, 1988, 1989) har indirekte eller direkte hatt påvirkning på ideens popularitet og opprinnelse (Røvik 2007: 138-139), men det er imidlertid vanskelig å spore opprinnelsen til begrepet tilbake til én enkelt autoritativ publikasjon (Røvik 2007: 138-139). Røvik (2007: 139) sier likevel at Worthy (1950) sannsynligvis kom det det første tunge faglige forsvaret for flate strukturer, der han framholdt at organisasjoner med færre hierarkiske nivåer var forbundet med bedre holdninger, kontroll, initiativ, ansvarsfølelse og produktivitet. Røvik (1998: 139) viser til at Worthys artikkel var en av årsakene til en rekke studier om emnet gjennom 1960- og 1970-tallet, men at ingen av dem konkluderte med at ”flatere er bedre”. Porter og Lyman (1964) hevdet for eksempel at Worthys studie var basert på et mangelfullt empirisk grunnlag, og fant selv at sammenhengen mellom høyde på hierarkiet og ytelsesindikatorer var mer uklare, sammensatte og tvetydige. I nyere tid har ifølge Littler og Innes (2004) og Worrall og Cooper (2004) utflating vært promotert av spesielt Peters (1992), Drucker (1989), Hammer og Champy (1993) og Keuning og Opheij (1994). Usikkerheten rundt opphav og utvikling kan altså være en indikasjon på at ideen om flate strukturer som sådan er beheftet med uklarheter og tvetydigheter, noe som i sin tur pirret min interesse for ideen.

Min interesse for ideen om flate strukturer er dermed bundet opp i tre momenter beskrevet av Røvik (1998: kap. 5). For det første er ideen en del av en større idéstrøm, for det andre har den stor påvirkning på dagens organisasjonsliv, og for det tredje hersker det en rekke tvetydigheter og uklarheter rundt ideen.

På bakgrunn av uklarhetene og tvetydighetene rundt flate strukturer beskrevet av Røvik (2007: 137-144), samt et innledende litteratursøk, kom jeg fram til fire konkrete punkter det virket fruktbart å gå videre med, nemlig definisjon, årsaker, implementering og effekter.

Definisjonene ser ikke ut til å være ensartede (Kettlely 1995; Opedal m.fl. 2002; Røvik 2007: kap. 5). I ytterste konsekvens indikerer flat struktur at organisasjonen har én eller ingen ledere. Det var nettopp dette som var visjonen til en IBM-toppleder, som så for seg en organisasjon uten ledere, og bare med ”...people who deal with customers and products.” (Hilmer og Donaldson 1996: 22). Vanligvis betyr derimot ikke flat struktur ”helt flat”, men

ofte at organisasjonen er flatere enn den var før (Røvik 2007: 137). I henhold til Littler og kolleger (2003) innebærer grepet utflating normalt at man fjerner ett eller flere lag med ledere eller stabsfunksjoner man normalt ville rapportert til, og at den vanligste måten å gjøre dette på er å fjerne mellomledere. Brox (2010) på sin side hevder at en kommune må anses å ha flat struktur om myndighet innen fag, økonomi og personale er delegert til den naturlige driftsenheten. Det at flat struktur tolkes så vidt forskjellig, kan føre til store variasjoner i de praktiske grepene som nyttes (Kettley 1995), og gjorde det motiverende å utforske de ulike tolkningene som finnes av ideen om flat struktur.

Det ser også ut til å være variasjon i årsakene til at organisasjoner flater ut (Kettley 1995). I henhold til Sims (2002: 335, 379) er hovedårsakene for å flate ut å øke de ansattes medvirkning, spare penger, redusere byråkratiske hindringer og komme nærmere kunden. Røvik (2007: 142-144) på sin side trekker fram toppledelsens kortere vei til og mer kontroll med de operative enhetene, enhetenes økte antall frihetsgrader samt mulighet til å handle raskere, spare penger, og at vår tidsalders datamaskiner kan erstatte mellomledere i kommunikasjonen mellom toppledelsen og de operative enhetene. En sentral årsak til ideens popularitet kan altså være at den appellerer til flere grupper samtidig. Inntrykket av at det er mange, varierte, og muligens også motstridende årsaker til at organisasjoner flater ut, gjorde temaet interessant å utforske videre.

Basert på det innledende litteratursøket, så implementering av flate strukturer ut til å være lite behandlet i litteraturen. Jeg fant et stort omfang av årsaker og effekter, men selve innføringsprosessen ble stående som en "svart boks". Selv Worall og Coopers (2004) spissformulerte spørsmål "*While change is inevitable in organisations, does it usually have to be so injurious and so badly managed?*" ga primært innsikt i effekter, og mindre i prosessen. Det er kanskje ikke overraskende at det er lite vitenskapelig belegg for implementering av flate strukturer, når By (2005) på bakgrunn av en gjennomgang av endringsteorier uttrykker at endringsprosesser er et forsømt tema, og teoriene ofte er motstridende og mangler empirisk grunnlag. Ifølge Kettley (1995) er det ikke én enkelt metode som er best egnet til å innføre flate strukturer – det vil variere med hvilken organisasjon det er snakk om. Denne begrensede beskrivelsen antyder at det eksisterer "hvite flekker" i kunnskapen om innføring av flate strukturer, og motiverte til å studere emnet mer utførlig.

Sist, men ikke minst, så synes virkningene av flat struktur å variere. Rapporterte positive effekter for ledere kan være større kontroll over egne ressurser og flere frihetsgrader (Dopson m.fl. 1992). Eksempler på negative effekter er reduserte muligheter for forfremmelse (Littler m.fl. 2003), redusert jobbsikkerhet (Worrall og Cooper 2004) og økt arbeidsbelastning (Powell 2002). Utfordringene ved flere av studiene jeg fant i det innledende søket, var at de ikke skilte virkningene fra utflating fra virkningene fra andre omstruktureringstiltak som gjerne inntreffer samtidig. Den største utfordringen med dette punktet var dermed å finne forskning som isolerer effektene av utflating fra andre uavhengige variabler, noe som også gjorde temaet interessant å gå videre med.

Det virker altså å være en rekke uklarheter rundt ideen om flat struktur, både for definisjon og praktisk innhold, årsaker, implementeringsmetoder og effekter, noe som gir meg denne problemstillingen:

Hva er flate strukturer, hvorfor og hvordan innføres de, og hva slags effekter kan de gi?

Problemstillingen er både bred og potensielt dyp. Jeg har tatt i bruk to grep for å kunne besvare den.

For det første betrakter jeg problemstillingen fra flere teoretiske vinkler. Hovedperspektivene er det instrumentelle og det nyinstitusjonelle perspektivet, som rommer teorier som tolker organisasjonslivet med to distinkt forskjellige teoretiske syn. Siden teoriene jeg valgte fra de to perspektivene er lite pragmatiske, har jeg også supplert med den institusjonelle varianten translasjonsteori, som er mer fleksibel når det gjelder hvorfor og hvordan organisasjoner gjennomfører endringer. Teoriene brukes videre til å utvikle antakelser og konkrete forventninger til funn rundt forskningsspørsmålene. Forventningene skal hjelpe meg til å belyse forskningsspørsmålene fra så mange sider som mulig. Jeg venter at bruk av teoriene vil gi både motstridende og komplementære svar.

For det andre vil jeg benytte litteraturstudie som metode. Metoden er egnet til å svare på problemstillinger med både stor bredde og stor dybde, og til å analysere ideer, finne forbindelser mellom dem, finne hva gjeldende forskning består i, hvordan man har forsket på temaet tidligere, og hva hovedpoengene er i denne forskningen er (jf. Hart 1998). Det er

dessuten mye som tyder på at kombinasjonen litteraturstudie og flat struktur i liten eller ingen grad er benyttet tidligere på masternivå i Norge, noe som ytterligere har økt interessen min for å forske på feltet. Til å ”intervjue” litteraturen har jeg utviklet et spørsmålsskjema som er basert på forventninger om funn utledet fra de teoretiske perspektivene. Videre vil svarene settes i system og analyseres ved bruk av et litteraturkart (feature map).

1.2 Oppgavens oppbygning

I kapittel 2 presenteres teorien jeg benytter for å belyse problemstillingen. Kapittel 3 er viet metoden som benyttes. I kapittel 4 vil jeg presentere litteraturen, før jeg analyserer og drøfter den i kapittel 5. Kapittel 6 vil bestå av konklusjon og anbefaling for videre forskning.

2 Teoretiske perspektiver

I dette kapitlet vil jeg utvikle konkrete forventninger til funn basert på teorier innenfor det instrumentelle og det nyinstitusjonelle perspektivet, samt den nyinstitusjonelle varianten translasjonsteori. Formålet er å kunne benytte de teoretiske antakelsene videre i spørsmålsskjemaet mitt.

2.1 Det instrumentelle perspektivet

Det instrumentelle og rasjonelle perspektivet har vært den klart dominerende retningen innenfor organisasjonsteoriens drøyt hundreårige historie og knytter sammen skoleretninger og forskere fra ulike historiske perioder (Røvik 2007: 47). Scientific management (Taylor 1903, 1911) fokuserte på spesialisering og standardisering basert på vitenskapelige eksperimenter og målinger (jf. Røvik 2007: 78), der hensikten var å finne fram til effektive organisasjonsformer og arbeidsteknikker (Christensen m.fl. 2010: 34). Klassisk byråkratiteori (Weber 1947, 1971 [1904]) tar opp i seg rasjonalitet, hierarki, arbeidsdeling og rutiner (Christensen m.fl. 2010: 37, 45), mens klassisk administrasjonslære (Fayol 1950 [1916]; Gulick og Urwick 1937) søkte å utvikle generelle administrasjonsprinsipper (jf. Christensen m.fl. 2010: 34; Røvik 2007: 47). Simon (1945) sto i spissen for en beslutningsteori som legger vekt på formålsrasjonell handling og organisasjonsstrukturens betydning (Christensen m.fl. 2010: 34), mens Lawrence og Lorsch (1967) og Woodward (1965), som er sentrale forfattere innen contingency-skolen, hadde målsetninger om å avdekke faktorer som påvirker organisasjoners formelle strukturer (Røvik 2007: 78). På 2000-tallet har instrumentalismen fått sin renessanse gjennom nyrasjonalismen. Dreiningen kommer til syne blant annet gjennom økt fokus på styring framfor ledelse, økt vitenskapelig tilnærming til styring og

styringsoptimisme, rehierarkisering og et rasjonalistisk menneskesyn, som i likhet med taylorismen tilsier at ansatte kan styres i ønsket retning (Røvik 2007: 158-160).

I motsetning til klassikerne, tar jeg i det følgende utgangspunkt i en rasjonell og instrumentell tilnærming som også åpner opp for omgivelsenes påvirkning på organisasjonen, slik som beskrevet i Christensen og kolleger (1998), Torsteinsen (2006) og Røvik (2007).

Innenfor en teori basert på det instrumentelle perspektivet kan det antas at organisasjoner regnes som relativt like systemer, og forutsettes å ha de samme problemene og dermed behovene for samme type løsninger (Røvik 2007: 98, 248). Ut fra dette er det rimelig å forvente at definisjonen på organisasjonsideer som flat struktur, normalt vil være konsis og i liten grad variere mellom organisasjonene. Instrumentalistene har også en overbevisning om at det ofte er virksomheters suksessfulle praktiske grep som er utgangspunktet for populære organisasjonsideer (Christensen m.fl. 2010: 95). Det er dermed rimelig å anta at når flat struktur har en så sterk popularitet, har den bakgrunn i en vellykket praksis.

Instrumentell teori tilsier at organisasjoner ikke har noen verdi i seg selv, men er å betrakte som verktøy for måloppnåelse. Målene vil normalt være forhåndsbestemte, rasjonelle og satt av ledelsen (Torsteinsen 2006: 31-32), selv om teorien også er åpen for omgivelsenes påvirkning (Christensen m.fl. 2010: 45). Midlene vil normalt finnes ved hjelp av problembetinget søking, nemlig at organisasjonen har et problem den trenger å løse, og deretter ser etter løsninger og gjennom grundig og nøytral analyse velger den optimale løsningen (Christensen m.fl. 2010: 95; Torsteinsen 2006: 4, 49). Instrumentalismen tar riktignok også opp i seg muligheten for begrenset rasjonalitet, nemlig at problemene og målene kan være uklare, inkonsistente og ustabile, at ledelsen ikke har full informasjon om alternativer og konsekvenser; og at man dermed velger et alternativ som bare gir en tilfredsstillende og ikke maksimal måloppnåelse (Christensen m.fl. 2010: 36).

Organisasjoners beslutning om å ta inn ideer som flat struktur vil dermed primært ses som en rasjonell handling for å løse problemer eller nå fastsatte mål. Valget kan også være påvirket utenfra og være forbundet med begrenset rasjonalitet som ikke vil gi maksimal måloppnåelse.

Implementering av organisasjonsoppskrifter har gode muligheter for å lykkes så lenge ledelsen har evne og vilje til å utøve tilstrekkelig politisk og sosial kontroll (jf. Christensen m.fl. 2010: 49). Videre vil det øke sjansene for suksess hvis ledelsen har en sentral rolle hvor

den kombinerer kunnskap og kraft, og at innføringen gjennomføres top-down, det vil si fra ledelsen og nedover (Røvik 2007: 50). Endelig er det viktig at innføringen foregår rasjonelt og planmessig (Christensen m.fl. 2010: 91). Røvik (2007: 248) framholder videre at ”...fordi organisasjoner antas å være relativt like og rasjonelle systemer, vil slike beste praksiser i prinsippet være identifiserbare, uttakbare og overførbare til andre organisasjoner ... [og] gi tilnærmedesvis de samme effektene”. Det vil dermed normalt ikke være behov for å tilpasse ideer som flat struktur når de overføres fra en organisasjon til en annen. Hvis virksomheten likevel velger å tilpasse ideen, vil det være på bakgrunn av en rasjonell prosess (jf. Christensen m.fl. 2010: 95). Det er en sterk tro på at riktig organisasjonsstruktur vil stimulere og støtte prosesser som fremmer måloppnåelsen i organisasjonen (Torsteinsen 2006: 52), noe som innføring av flat struktur vil være et godt eksempel på. Innføringen av flat struktur vil altså normalt være gjennomførbart, så fremt ledelsen har de rette forutsetningene og tar de riktige forholdsreglene.

Effektene av endringsforsøk vil normalt bli som forventet (jf. Christensen m.fl. 2010: 33), forutsatt at målene er satt ved problembetinget søking og rasjonelle valg, og at implementeringen gjennomføres planmessig og top-down med tilstrekkelig kraft og kompetanse.

2.2 Det nyinstitusjonelle perspektivet

Nyinstitusjonalismen hadde sin forløper i Selznicks (1949, 1957) og kollegers institusjonalisme, og fikk ifølge DiMaggio og Powell (1991b: 11-12) sin fødsel med utgivelser av Meyer (1977) og Meyer og Rowan (1977). Andre sentrale bidragsytere har i henhold til Røvik (2007: 25) vært DiMaggio og Powell (1983, 1991a), Scott (1987, 1991) og Zucker (1977, 1987). Spesielt Meyer og Rowans (1977) dekoplingsteori og DiMaggio og Powells homogeniseringsteori (1983, 1991a) har vært sentrale i å forme perspektivet (Røvik 2007: 26-27). Perspektivet tar imidlertid i liten grad høyde for styrt og planlagt reell endring (Czarniawska og Sevón 1996: 4), og gir også i liten grad svar på hvordan organisasjonsideer blir produsert og overført (Røvik 2007: 27-28). Nyinstitusjonalismen har imidlertid utviklet seg i en mer pragmatisk retning fra slutten av 1990-tallet, med arbeider som utfordrer de nevnte teorier (Røvik 2007: 29). For å skape kontrast til den instrumentelle teorien har jeg likevel valgt å bruke en nyinstitusjonell teori primært preget av DiMaggio og Powell, og Meyer og Rowan. I et forsøk på å kompensere for teoriens mangler rundt endring, har jeg i den følgende utledningen også tatt inn Latours (1986) translasjonsteori slik den er

videreutviklet og beskrevet av Røvik (2007: kap. 11-14) innenfor hans pragmatiske institusjonalisme.

Organisasjonsideers definisjon og innhold vil ved bruk av nyinstitusjonell teori ofte framstå som generelle, tvetydige og inkonsistente. Synet stammer fra Meyer og Rowans (1977) oppfattelse av at mange virksomheters formelle organisasjonsstrukturer ikke preges av faktiske behov, men av rasjonaliserte myter. Mytene er gjerne populære ideer som gir legitimitet (DiMaggio og Powell 1991a: 68). De har *"come to take on a rulelike status in social thought and action"* (Meyer og Rowan 1977), altså blitt institusjonaliserte i omgivelsene og tatt for gitt (jf. Kvåle og Wæraas 2006: 24). Basert på flate strukturers utbredelse og at *"ideen (...) står så sterkt i samtiden at det kan være vanskelig å tenke seg hvilke rasjonelle begrunnelser som eventuelt skulle kunne gis for den alternative ideen..."* (Røvik 2007: 136), vil flat struktur nettopp kunne kalles en institusjonalisert idé. Flat struktur kan følgelig ikke være for konkret og eksplisitt beskrevet om den skal kunne passe til virksomheter som har ulike og til og med motstridende interesser (Røvik 1998: 101). Ifølge Røvik (2007: 261) kan enkelte populære ideer sågar være "skrivebordsprodukter" fra for eksempel konsulentselskaper, og bare ha rykte som effektive praksiser (Røvik 2007: 248).

Årsakene til innføring av ideer vil endres etter hvert som en bransje eller et felt utvikler seg og modnes. På tross av den enkeltes ønske om rasjonell handling og diversitet, vil årsakene i minskende grad være drevet av konkurranse og ønske om effektivitet, og i økende grad av prosesser som gjør organisasjonene likere hverandre (DiMaggio og Powell 1991a: 63-64, 70). At virksomheter blir likere hverandre uten at det ligger rasjonelle hensyn bak, kalles institusjonell isomorfi, og tar høyde for at organisasjoner ikke bare konkurrerer om ressurser og kunder, men også om politisk makt og institusjonell legitimitet (DiMaggio og Powell 1991a: 66). Den kan enten være tvangsmessig i form av politisk press eller legitimitetshensyn, mimetisk hvor organisasjoner tar etter andre vellykkede virksomheter i situasjoner preget av usikkerhet (DiMaggio og Powell 1991a: 67-70), eller normativ som følge av profesjonalisering av yrkeslivet hvor sterke yrkesgrupper sprer ideer på tvers av organisasjonene (DiMaggio og Powell 1991a: 67, 71). Prosessen forsterkes av at det ikke er mange reelle organisasjonsmodeller å velge mellom, og at det finnes relativt få store konsulentselskaper med få modeller på menyen (DiMaggio og Powell 1991a: 70). Siden flate strukturer må kunne regnes som en institusjonalisert idé, vil det dermed være sannsynlig at den både er en legitimerende idé og en av oppskriftene konsulentselskapene har på menyen.

Selv om organisasjoner adopterer ideer etter institusjonell isomorfi, ønsker de å framstå som rasjonelle. Røvik (2007: 303) holder fram at ingen ønsker å bli sett som ”moteslaver”, og at det finnes flere eksempler på organisasjoner som i ettertid konstruerer forklaringer på hvorfor ideen ble innført. Det kan dermed ofte virke som om organisasjonene først finner løsningen, og deretter lager en forklaring på hvilket problem den skulle løse (jf. Christensen m.fl. 2010: 76). Av dette følger at virksomhetenes egne rapporterte årsaker til å innføre flat struktur sannsynligvis vil være mange, varierte og til dels motstridende siden ulike virksomheter har ulike reelle behov.

Fra et nyinstitusjonelt ståsted vil implementering av ideer ofte være forbundet med frikopling, frastøting eller utilsiktede virkninger. Siden mange organisasjoner innfører ideer på grunn av institusjonell isomorfi istedenfor reelle behov, vil strukturelle elementer som organisasjonskart, stillingsinstruksjoner, mål, policy og regler ofte koples fra hverandre og fra reell aktivitet i virksomheten (Meyer og Rowan 1977). Organisasjonene blir ”*loosely coupled arrays of standardized elements*” (DiMaggio og Powell 1991b: 14), altså løst sammensatte institusjonaliserte bestanddeler. Av dette følger også at virksomheter kan innføre flere ikke-kompatible ideer samtidig, så lenge de holdes fra hverandre. Det at ideene er enkle og generelle og ikke passer inn i en komplisert virkelighet, kan også føre til at organisasjonen frastøter dem, det vil si at ledelsen gir opp å implementere dem (Christensen m.fl. 2010: 92). En tredje mulighet er at implementeringen av ideene gir andre virkninger enn ønsket (Røvik 2007: 320). Tolket med nyinstitusjonell teori vil altså innføring av flat struktur primært bli frikoplet, frastøtt eller få utilsiktede effekter.

Nyinstitusjonalister vil ofte se at effektene av endringsforsøk vil være av en seremoniell og legitimerende art, siden ideen i realiteten primært blir frastøtt eller frikoplet. Endringene kan likevel få virkning på lengre sikt, fordi eventuelle opprettede stillinger eller avdelinger vil søke å øve påvirkning i organisasjonen (DiMaggio og Powell 1991a: 67). Innføring av flat struktur vil dermed primært gi få eller ingen reelle intenderte virkninger på kort sikt, eventuelt gi utilsiktede konsekvenser.

Sett fra et translasjonsteoretisk ståsted vil ofte organisasjonsideers definisjoner og praktiske innhold variere mellom organisasjoner siden ideene oversettes og tilpasses lokale forhold (Røvik 2007: 301). Ideene vil også gjerne være kjent under forskjellige benevelser, for

eksempel kan et lokalt navn ”...maskere den lokale ideens slektskap til en tung global idéstrømming...” (Røvik 2007: 304). Man markerer altså at ideen er ens egen. Det er dermed ventet at flat strukturs benevnning, definisjon og innhold vil variere.

Translasjonsteorien åpner for både det instrumentelle synet på innføring av ideer som bevisste og rasjonelle prosesser for å øke organisasjonens effektivitet og lønnsomhet, og det nyinstitusjonelle synet på innføring av ideer av legitimitetshensyn (jf. Røvik 2007: 255-256). Translasjonsteoretisk vil det altså være mulig å se innføring av flate strukturer både som rasjonelle handlinger og som mer legitimerende prosesser.

Fra et translasjonsteoretisk ståsted vil ofte implementeringsarbeidet mislykkes på grunn av svak oversetting. (Røvik 2007: 320-321). Vanlige feil er at det ikke tas tilstrekkelig hensyn til praksisens kompleksitet, innvevdhet og lite eksplisitet under uttaket (dekontekstualiseringen), og at det ikke lykkes å konkretisere og tilpasse ideen til lokale forhold under innføringen (kontekstualiseringen) (Røvik 2007: 320-321). Translasjonsteoretikere vil altså vurdere kvaliteten på implementeringen av flat struktur blant annet etter hvor godt den er tilpasset organisasjonen den skal virke i. Effektene for organisasjonen vil naturlig nok ha sammenheng med kvaliteten på implementeringen.

2.3 Oppsummering med forventninger til funn

Som en oppsummering på kapitlet vil jeg søke å systematisere forventningene til funn i en tabell. Det overordnede skillet ser ut til å gå mellom den instrumentelle tolkningen av flate strukturer som resultat av en virkningsfull praksis, og den nyinstitusjonelle tolkningen av flate strukturer som en mer vag organisasjonsidé.

Forsknings-spørsmål	Instrumentell teori	Nyinstitusjonell teori og translasjonsteori
Hva er flate strukturer?	Definisjon og innhold vil normalt være klar, konsis og konsistent. Pga flate strukturers store utbredelse er det naturlig å tro at ideen stammer fra en virkningsfull og vellykket praksis.	Ideen om flate strukturer er normalt generell, vag og inkonsistent. Ideen vil primært ikke ha opphav i en effektiv praksis, men snarere ha rykte som det. Translasjonsteoretisk kan lokal oversetting føre til at definisjon, innhold og benevnelse varierer mellom virksomhetene.

Forsknings- spørsmål	Instrumentell teori	Nyinstitutionell teori og translasjonsteori
Hvorfor innføres flate strukturer?	Årsakene er normalt klare og entydige. Valget av flat struktur gjøres normalt etter rasjonell søking etter middelet som er mest egnet for å løse et problem eller nå et mål. Valget kan også være preget av begrenset rasjonalitet eller påvirkning fra omgivelsene.	De reelle årsakene for innføring av flat struktur er normalt tvangsmessig, mimetisk eller normativ isomorfi som følge av press, legitimeringshensyn, usikkerhet eller profesjonalisering av yrkeslivet. Årsakene som presenteres kan ofte være konstruerte i ettertid for at virksomhetene skal framstå som rasjonelle aktører, og vil være mange, varierte og motstridende. Translasjonsteorien på sin side åpner også for at årsakene har opphav i reelle problemer eller mål.
Hvordan innføres flate strukturer?	Innføringen vil lykkes så lenge ledelsen har kunnskap, politisk makt og evne til å utøve politisk og sosial kontroll, og man nytter top-downmetode på en planmessig og rasjonell måte. Det er normalt ikke behov for å tilpasse oppskriften i stor grad siden organisasjoner er relativt like systemer. Hvis den tilpasses, gjøres det på en rasjonell og planmessig måte. Endring av organisasjonens struktur vil ofte være et effektivt middel for å sikre måloppnåelse.	Ideen vil normalt enten frikoples, frastøtes eller føre til utilsiktede virkninger. Translasjonsteoretikere vil påpeke viktigheten av oversettelsens kvalitet.
Hva slags effekter kan flate strukturer gi?	Effektene vil normalt være i samsvar med det som er forventet, forutsatt at man har foretatt en rasjonell kalkulasjon og planmessig implementering.	Normalt ingen reelle konsekvenser om ideen blir frastøtt eller frikoplest. Eventuelt har ideen gitt utilsiktede konsekvenser. Endringene kan likevel gi effekter på lengre sikt. Med translasjonsteoretiske briller vil effektene normalt ha sammenheng med kvaliteten på oversettelsen.

Tabell 1 Forventninger til funn basert på instrumentell og nyinstitutionell teori

3 Metode

I dette kapitlet vil jeg gå dypere inn i litteraturstudie som metode. Kapitlet er todelt, med beskrivelse av litteraturstudie, og deretter operasjonalisering av metoden.

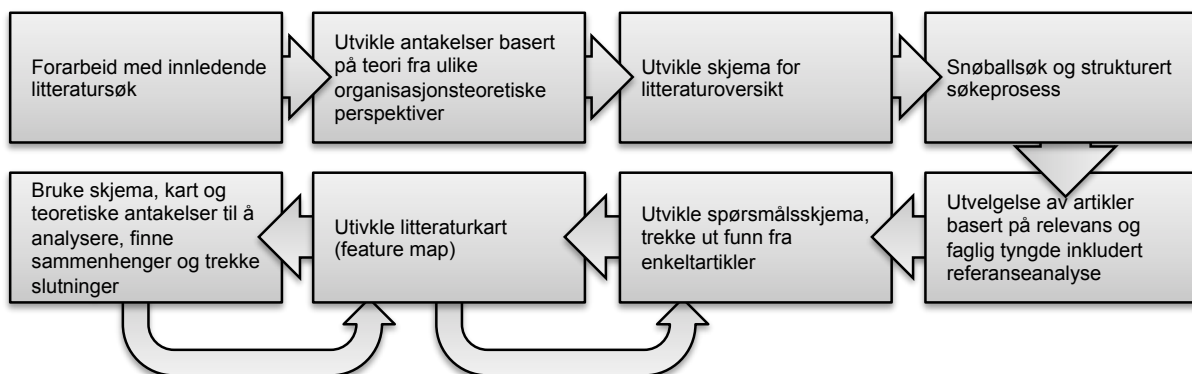
3.1 Litteraturstudie

Hart (1998: 13) definerer litteraturstudie som: *"The selection of available documents (...) on the topic, which contain information, ideas, data and evidence (...) and the effective evaluation of these documents in relation to the research being proposed."* Det er altså viktig å finne litteraturens hovedpoenger og funn, samt at litteraturstudien kan brukes direktivt, det vil si at litteraturen kan brukes til å belyse bestemte sider ved forskningen. Ved siden av å gi en definisjon, presenterer Hart (1998: 1) også en rekke krav til litteraturstudien: *"Quality means appropriate breadth and depth, rigour and consistency, clarity and brevity, and effective analysis and synthesis (...)"*. Litteraturstudien må altså ha tilstrekkelig bredde og dybde, være grundig og konsistent, være klar og konsis, og ha en effektiv analyse og syntese.

For å tilfredsstille kravet til bredde har jeg gjennomført en omfattende søkeprosess. For å sikre dybde har jeg funnet litteratur av høy faglig kvalitet. I høy faglig kvalitet ligger også kravet om validitet og reliabilitet, at artiklene henholdsvis måler det de sier de skal måle, og at undersøkelsene ikke er heftet med målefeil eller andre momenter som kan redusere troverdigheten. Her ligger kanskje litteraturstudiens største ulempe ved at jeg selv ikke har førstehåndskjennskap til studiene. For å øke sjansen for at artiklene er valide og reliable, har jeg primært nyttet fagfellevurdert litteratur og gjennomført en referanseanalyse. For at studien skal være grundig og konsistent og ha en effektiv analyse, har jeg brukt teoretiske antakelser, spørsmålsskjema og litteraturkart (feature map) for å systematisere spørsmålene til litteraturen, og sette svarene i system. Neste delkapittel vil benyttes til å presentere operasjonaliseringen av tiltakene jeg har beskrevet.

3.2 Praktisk framgangsmåte

Figur 3.1 viser flytskjemaet for gangen i min litteraturstudie. I det følgende vil prosessen gjennomgå trinn for trinn.



Figur 3.1 Flytskjema for litteraturstudien

3.2.1 Forarbeid og innledende litteratursøk

Da jeg tok til med masteroppgavearbeidet, tok jeg et råd fra Hart (1998: 32), og startet vidt med et innledende litteratursøk. Her benyttet jeg meg av en metode Ridley (2012: 56) benevner som *"the snowball technique"*. For meg betydde det at jeg leste meg opp om emnet i lærebøker, fant henvisninger til annen litteratur, gikk gjennom utdragene, forordene, innholdsfortegnelsene og litteraturoversikten, for så å finne nye artikler og nye litteraturlister. De fleste søkemotorer gir i tillegg mulighet til å "søke framover i tid", ved å vise hva slags framtidige artikler som har henvist til den aktuelle artikkelen. Den litteraturen som fortsatt virket interessant, ble lest mer grundig og undersøkt, noe som igjen ga meg flere henvisninger. Til slutt hadde jeg lest meg nok opp på emnet til å lage en problemstilling.

3.2.2 Søkeprosessen

I en litteraturstudie er søkeprosessen sentral. Gash (1999: 1, i Ridley 2012: 41-42) definerer et litteratursøk som *"a systematic and thorough search of all types of published literature in order to identify as many items as possible that are relevant to a particular topic"*. Gash krever altså et grundig og systematisk søk i alle typer litteratur. Til å systematisere søket og artiklene utviklet jeg et skjema, inspirert av Hart (1998: 146-148). Skjemaet ble senere videreutviklet til et litteraturkart. Kravet hennes om å søke i alle typer litteratur, avgrenset jeg til å gjelde fagfelleverderte artikler i vitenskapelige tidsskrifter. Årsaken til dette er at tidsskrifter er det viktigste mediet for formidling av ny kunnskap (Jacsó 2013). At de er fagfelleverderte, er også med på å sikre artiklenes validitet og reliabilitet.

Søkeprosessen var todelt. For det første brukte jeg den nevnte snøballteknikken, men grundigere enn under det innledende søket. Her avvek jeg imidlertid fra kravet om artikler fra tidsskrifter, og tok med to forskningsrapporter med høy relevans (Kettley 1995; Opedal m.fl. 2002). Teknikken ble benyttet med stort hell, og ga meg 28 artikler som ble lastet ned og vurdert nøyere, hvorav elleve artikler ble tatt med til de neste stegene i studien.

For det andre brukte jeg det jeg har kalt for en "strukturert søkeprosess", som er et målrettet søk i relevante søkemotorer og databaser. Utfordringen var her å finne balansen mellom å holde søket bredt nok til å fange opp så mange relevante artikler som mulig, og smalt og presist nok til at det var håndterlig å gå gjennom alle treffene. Ved begge tilfellene ville det være stor risiko for ikke å få med viktige artikler, noe som ville gått ut over oppgavens validitet. For å holde balansen var det viktig å lage inkluderingskriterier, noe som dels handler

om å avgrense søket, og dels om å utarbeide søkeord. Avgrensningene bestod, i tillegg til de nevnte kravene om fagfelleverderte artikler og vitenskapelige tidsskrifter, av at artiklene måtte være på engelsk og fra mellom 1990 og dags dato. Arbeidet med å tilpasse søkeordene tok lang tid. Jeg endte til slutt med en stor mengde frasesøk, tittelsøk, samt nærhetssøk for å ivareta balansen mellom bredde og presisjon. Søkeordene og prosessen måtte i tillegg justeres ut fra hvilken database jeg søkte i, da de alle har forskjellige regler og begrensninger.

Søkeordene jeg brukte i søkemotoren ProQuest, presenteres i figur 3.2.

<u>ProQuest Hovedsøk</u>	<u>ProQuest Supplerende søk</u>
"flat* organi*ation*" OR "flatt* the organi*ation*" OR "flat* organi*ation* structure*" OR "flatten* the organi*ation* structure*" OR "flatten* the structure*" OR "flat* structure*" OR "delaying*" OR "delayer* the organi*ation* structure*" OR "delayer* the organi*ation*" OR "flattening of hierarchies*" OR "flatten* the hierarch*" OR "horizontal management structure*" OR "vertical contraction"	Hovedsøket ble gjentatt med TI foran, for å søke kun i overskrifter delayer* AND organi*ation* delayer* NEAR/2 organi*ation* flat* AND organi*ation* "flat" AND organi*ation* flat* NEAR/1 organi*ation* TI(flat* NEAR/1 organi*ation*) TI(flat* NEAR/2 organi*ation*)

Figur 3.2 Søkeord benyttet i strukturert søk i ProQuest.

Ved valg av databaser kom jeg etter flere samtaler med Universitetsbiblioteket i Tromsø og Oslo, fram til fem søkemotorer: Oria, ProQuest, JStor, Google Scholar (GS) og Harvard Business Review (HBS). Jeg planla å bruke Oria som hovedmotor, siden den søker i store databaser og biblioteker som Ebscohost, ProQuest, JStor, SAGE, Wiley, Elsevier, PubMed, DOAJ og Emerald. Det var imidlertid tekniske problemer med Oria i nesten hele søkeperioden, slik at den bare ble benyttet mot slutten av søket som kontroll.

ProQuest ble dermed hovedsøkemotor. Den søker i 46 databaser innenfor et bredt utvalg av disipliner (Ridley 2012: 51), og benyttes også av flere biblioteker som basis for søkekatalogene deres (Owen og Michalak 2015). Framgangsmåten jeg brukte i alle søkemotorene, var lik: Etter gjennomført søk gikk jeg gjennom alle eller en andel av overskrifter og nøkkelord, noe som førte til et visst antall nedlastede artikler som ble grundigere gjennomgått opp mot forskningsspørsmål og faglig kvalitet. De faglige kvalitetsvurderingene bestod i subjektiv vurdering av blant annet metode og forskningsopplegg, samt referanseanalyse. I ProQuest valgte jeg 12 databaser, og fikk 2984 treff etter avgrensninger i hovedsøket. Jeg gikk gjennom samtlige, og lastet ned 87 artikler, og ytterligere 12 etter å ha gjennomført suppleringsøk. I JStor fikk jeg til sammen 446 treff og 17 nedlastede artikler, og i Oria ga 431 treff 14 nedlastede artikler. Søket i GS ga rundt 28

000 treff, hvor jeg bare gikk gjennom de 400 mest relevante. I tillegg gjennomførte jeg tittelsøk, som ga 253 treff. Søket i GS ga sju artikler for grundigere gjennomgang. Søket i HBS ga fem artikler.

I løpet av den strukturerte søkeprosessen gikk jeg til sammen gjennom overskrifter og nøkkelord på ca. 5 330 artikler, og lastet ned 149 av dem. 22 av artiklene ble vurdert som tilstrekkelig faglig sterke og relevante, herunder én fra HBR, tre fra JStor, fire fra Oria og 14 fra ProQuest. Jeg sto også igjen med elleve artikler fra snøballsøket, noe som ga et foreløpig totalt antall på 33 artikler før jeg tok fatt på de neste stegene i studien. For videre detaljer, se vedlegg B.

3.2.3 Referanseanalyse

For videre å sikre den faglige kvaliteten, herunder artiklenes validitet og reliabilitet, gjennomførte jeg en referanseanalyse. Hart (1998: 33) benytter selv referanseanalyse, men maner til forsiktighet når han sier at *"citation analysis (...) needs to be treated with some care; the most cited work is not necessarily the most important."* Jeg måtte altså være forsiktig med å henviser til artikler bare fordi andre har gjort det, noe som er årsaken til at jeg ventet til jeg hadde samlet inn relevante artikler før jeg gjennomføre analysen. I det følgende vil jeg kort presentere gangen i referanseanalysen. Se ellers kapittel 4 og vedlegg C og D for referansetall og detaljer.

Det første referansetallet jeg brukte var Impact Factor (IF), som ble hentet fra Institute for Scientific Information (ISI) Web of Science (WOS). IF er et uttrykk for hvor mange henvisninger tidsskriftets gjennomsnittsartikkel frambringer (Hubbard og McVeigh 2011). Jeg benyttet IF for fem-års gjennomsnitt der det var mulig, siden den korrelerer best med andre kvalitetsrangeringer (Hodge og Lacasse 2011). IF blir imidlertid kritisert for at den blant annet er mulig å manipulere, flere viktige tidsskrifter er utelatt, flere forskningsfelt er underrepresentert, sammenligningsgrunnlaget på tvers av disiplinene er dårlig, og databasene er beheftet med tekniske feil (Monastersky 2005; Seglen 1997). Jeg fant det dermed hensiktsmessig å bruke flere referansetall, nemlig h-indeksen for forfattere og for tidsskrifter og antall henvisninger til artikkelen. Tallet h angir hvor mange av forfatterens artikler som er henvist til like mange ganger eller flere ganger enn h (Hirsch 2005). H-indeksen for forfattere hentet jeg fra WOS, mens for tidsskrifter nyttet jeg 5-års h-indeks fra GS for å få et alternativ til WOS (Hodge og Lacasse 2011). Som et fjerde referansetall brukte jeg både absolutte

henvisninger til artikkelen, og relative basert på utgivelsesår, med data fra både GS og WOS. Referanseanalysen opplevdes som nyttig, da den var med på å sikre faglig kvalitet og var en medvirkende årsak til at jeg fjernet artikler fra utvalget.

3.2.4 Spørsmålsskjema og litteraturkart (feature map)

Jeg brukte et spørsmålsskjema for å ”intervjue” den enkelte artikkel, samt et litteraturkart for å sette funnene fra alle artiklene i sammenheng og analysere dem. Spørsmålsskjemaet var basert på forventningene fra teorikapitlet og inspirert av Hart (1998: kap. 3) og Larsen (2011). Litteraturkartet var inspirert av Hart (1998: 145-151), og ble til som en videreutvikling av skjemaet for litteraturoversikt og svarene i spørsmålsskjemaet. Spørsmålsskjemaet ble også videreutviklet underveis etter hvert som jeg fant sammenhenger i litteraturkartet. Hvis jeg for eksempel fant at IKT var rapportert som en årsak til utflating i én artikkel, satte jeg IKT opp som en mulig årsak til utflating på skjemaet, og gikk gjennom artikler på nytt med et skjerpet blikk for denne årsaken. Ved siden av å analysere artiklene bidro skjemaet og kartet til å sikre artiklenes validitet og reliabilitet.

Skjemaet er seksdelt. Del 1 tar for seg trekk ved litteraturen, både ved forfatteren og metodiske kjennetegn. Del 2 tar for seg studienes kontekst, altså hva slags organisasjoner som undersøkes. Del 3 til 6 omhandler hvert av forskningsspørsmålene. Spørsmålsskjemaet presenteres i vedlegg A.

Gjennom prosessen med referanseanalyse og ytterligere analysering gjennom spørsmålsskjema og litteraturkart, ble ni artikler fjernet. Den vanligste årsaken var at de ikke svarte like godt på forskningsspørsmålene som først antatt, ofte i kombinasjon med lave referansetall og manglende beskrivelse av metode og forskningsopplegg. Det totale endelige antallet artikler ble dermed 24, hvorav 14 stammet fra det strukturerte søket og ti fra snøballteknikken.

3.2.5 Konklusjon

Proessen med det strukturerte søket og referanseanalysen var omfattende og tidskrevende. Etter min mening var det likevel verdt det, da det henholdsvis tilførte mange relevante artikler og bidro med viktig kvalitetssikring. Arbeidet med spørsmålsskjemaet og litteraturkartet var nødvendig både for å finne svar og sette dem i system, og viste seg også viktig for å kvalitetssikre litteraturen.

4 Litteraturoversikt og funn

I dette kapitlet vil jeg presentere artiklene mine, herunder trekk ved forfatterne, kilder, metoder, organisasjoner som er undersøkt, hvilke forskningsspørsmål som er omhandlet, og de viktigste funnene. I tillegg vil to av artiklene blir grundigere presentert.

Forfatter	År	Tittel	Kilde	Formål
Bolton, Patrick Dewatripont, Mathias	1994	The firm as a Communication Network	The Quarterly Journal of Economics	Undersøke hvordan organisasjoner kan minimere kostnadene ved å prosessere og kommunisere informasjon.
Carillo, Phoebe M. Kopelman, Richard E.	1991	Organization Structure and Productivity	Group & Organization Studies. Nå Group & Organization Management	Undersøke sammenhengen mellom tre strukturelle variabler (størrelse, vertikal kompleksitet og administrativ intensitet) og produktivitet for 234 underenheter i et amerikansk finansselskap.
Caroli, Eve Reenen, Jon van	2001	Skill-Biased Organizational Change?	The Quarterly Journal of Economics	Undersøke hvordan organisasjonsendringer, herunder utflating, henger sammen med kunnskapsnivået i organisasjoner.
Donaldson, Lex Hilmer, Frederick G.	1998	Management Redeemed: The case Against Fads that Harm Management	Organizational Dynamics	Sette kritisk søkelys på organisasjonsmoter, herunder flat struktur.
Dopson, Sue Risk, Anne Stewart, Rosemary	1992	The Changing Role of the Middle Manager in the United Kingdom	International Studies of Management & Organization	Undersøke hvordan organisasjonsendringer påvirker mellomledere i Storbritannia.
Dunford, Richard Bramble, Tom Littler, Craig R.	1998	Gain and Pain: The Effects of Australian Public Sector Restructuring	Public Productivity & Management Review	Undersøke omfang, årsaker og effekter av utflating i offentlig sektor i Australia. Tar også for seg privat sektor som sammenligning.
Farrell, Catherine Morris, Jonathan	2003	The 'Neo-bureaucratic' State: Professionals, Managers and Professional Managers in Schools, General Practices and Social Work	Organization	Undersøke effekten av utflating i tre tjenesteområder i offentlig sektor i Storbritannia. Spesielt om mengden av byråkrati øker eller minsker, "post-byråkratisk" tidsalder eller "neo-byråkratisk" tidsalder.
Guadalupe, Maria Wulf, Julie M.	2010	The Flattening Firm and Product Market Competition: The Effect of Trade Liberalization on Corporate Hierarchies	American Economic Journal: Applied Economics	Undersøke sammenhengen mellom økt konkurranse og utflating i store amerikanske selskaper.
Hamel, Gary	2011	First, Let's Fire All The Managers	Harvard Business Review	Presentere et middels stort selskap med flat struktur.

Forfatter	År	Tittel	Kilde	Formål
Hannan, R. Lynn Rankin, Fredrick W. Towry, Kristy L.	2010	Flattening the Organization: the Effect of Organizational Reporting Structure on Budgeting Effectiveness	Review of Accounting Studies	Undersøke flate strukturers effekter på budsjetteringsprosessen.
Hassard, John Morris, Jonathan McCann, Leo	2012	'My Brilliant Career'? New Organizational Forms and Changing Managerial Careers in Japan, the UK, and USA	Journal of Management Studies	Undersøke i hvilken grad og hvordan lederkarrierer har endret seg, og hva slags følger dette har hatt for ledere i store selskaper i Japan, Storbritannia og USA.
Kettley, Polly	1995	Is Flatter better? Delaying the Management Hierarchy	The Institute for Employment Studies	Undersøke utflatingsprosessen i åtte store organisasjoner med mellom 800 og 200 000 ansatte i Storbritannia.
Kurstedt, H. A. Gardner E. J. Hindman T. B.	1991	Design and Use of a Flat Structure in a Multiproject Research Organization	International Journal of Project Management	Beskrive og forklare innføringen av flat struktur i en forskningsorganisasjon i USA, herunder spesielt årsaker og effekter.
Lashley, Conrad	1995	Empowerment through Delaying: A Pilot Study at McDonald's Restaurants	International Journal of Contemporary Hospitality Management	Undersøke om utflating kan føre til mer entreprenøraktiv atferd i McDonald's restauranter i Wales, Storbritannia.
Littler, Craig R. Innes, Peter	2004	The Paradox of Managerial Downsizing	Organization Studies	Undersøke om det eksisterer en relayeringstrend for store organisasjoner i Australia i perioden 1990-1999.
Littler, Craig R. Wiesner, Retha Dunford, Richard	2003	The Dynamics of Delaying: Changing Management Structures in Three Countries	Journal of Management Studies	Undersøke omfang, årsaker og effekter med hensyn til utflating i organisasjoner i Australia, Sør-Afrika og New Zealand.
Opedal, Ståle Stigen, Inger Marie Laudal, Thomas	2002	Flat struktur og resultatenheter: Utfordringer og strategier for kommunal ledelse	Norsk institutt for by- og regionforskning	Undersøke ni norske kommuners erfaringer med flat struktur.
Powell, Loraine	2002	Shedding a Tier: Flattening Organisational Structures and Employee Empowerment	International Journal of Educational Management	Undersøke årsaker og effekter med hensyn til utflating hos ledere i britisk utdanningssektor og næringsliv.
Rajan, Raghuram G. Zingales, Luigi	2001	The Firm as a Dedicated Hierarchy: A Theory of the Origins and Growth of Firms	The Quarterly Journal of Economics	Undersøke hva slags organisasjonsstrukturer som er mest gunstig i henholdsvis humankapitalintensive og realkapitalintensive bransjer.
Rajan, Raghuram G. Wulf, Julie M.	2006	The Flattening Firm: Evidence from Panel Data on the Changing Nature of Corporate Hierarchies	The Review of Economics and Statistics	Undersøke omfanget av utflating i store amerikanske selskaper. Diskuterer mulige årsaker.

Forfatter	År	Tittel	Kilde	Formål
Shaw, Douglas G. Schneier, Craig E.	1993	Making Organization Change Happen: The Keys to successful layering	Human Resource Planning, nå People and Strategy	Utforske implementeringsprosessen hos suksessfulle amerikanske Fortune 1000-selskaper. Dybdestudie av S&P.
Worrall, Les Cooper, Cary	2004	Managers, Hierarchies and Perceptions: A Study of UK Managers	Journal of Managerial Psychology	Undersøke omfanget og virkninger av endringsforsøk i britiske organisasjoner.
Wulf, Julie M.	2012	The Flattened Firm: Not as Advertised	California Management Review	Undersøke omfanget av utflating i store amerikanske selskaper og hva som i praksis skjer med beslutningsmyndigheten.
Åhlström, Pär Karlsson, Christer	2000	Sequences of Manufacturing Improvement Initiatives: The Case of Delaying	International Journal of Operations & Production Management	Undersøke på hvilket stadium av implementeringsprosessen av lean production utflating bør gjennomføres.

Tabell 2 Artikkeloversikt

4.1 Referansetall

Referansetallene for utvalget er tilfredsstillende. Det var tre tidsskrifter som ikke var IF-indeksert i WOS og ett i GS. De resterende hadde IF på mellom 9.8 og 0.8, og h5 på mellom 93 og 8. Forskningsrapportene var naturlig nok verken indeksert i IF WOS eller GS. Samtlige forfattere var h-indeksert i WOS mellom 35 og 1. Det høyeste antall henvisninger for artiklene mine var 196 i WOS, mens ni artikler ikke hadde henvisninger. I GS var det høyeste tallet 949, mens tre av artiklene hadde under ti henvisninger hver. Se vedlegg C for oversikt over alle referansetall for utvalget.

4.2 Forfattere og tidsskrifter

Flere av artiklene mine er skrevet av de samme forfatterne. Wulf (2010; 2006; 2012) er førsteforfatter på én artikkel og medforfatter på to andre, mens Rajan (2006; 2001) er førsteforfatter på to artikler. Littler (1998; 2004; 2003) er førsteforfatter på to artikler og medforfatter på ytterligere én, Dunford (1998; 2003) er førsteforfatter på én og medforfatter på én artikkel, og Morris (2003; 2012) er medforfatter på to artikler. Når antallet artikler er 24, anser jeg likevel ikke at det er noe problem at enkelte forfattere er overrepresenterte. Det er interessant å merke seg vektingen av nasjonalitet, med Rajan og Wulf fra USA, Morris fra Storbritannia, Dunford fra Australia og Littler med bånd til både Storbritannia og Australia. Ti av artiklene i utvalget er skrevet av førsteforfattere med tilknytning til USA, sju til Storbritannia, og fire til Australia. De resterende er skrevet av forfattere fra Frankrike, Norge og Sverige.

Ni av artiklene er fra 1990-tallet, ti er fra 2000-tallet, mens fem er fra perioden mellom 2010 og 2012. Fordelingen vil dermed kunne fange opp trender fra hele perioden jeg har valgt å studere.

Artiklene kommer fra et bredt utvalg tidsskrifter, hovedsakelig innenfor feltet organisasjon og ledelse, men også innenfor økonomirelaterte felt. *Journal of Management Studies* er representert ved to artikler, og *Quarterly Journal of Economics* er representert ved tre artikler, ellers kommer resten av artiklene fra forskjellige tidsskrifter. To av artiklene mine kommer fra forskningsinstitutter istedenfor tidsskrifter. De ble funnet ved hjelp av snøballteknikken, og begge besvarte samtlige forskningsspørsmål.

4.3 Artiklenes metoder og teoretiske grunnlag

I det følgende vil artiklenes metodebruk og teoretiske grunnlag presenteres. Det er fire artikler som ikke har noen klar kvalitativ eller kvantitativ profil, hvor to er basert på matematiske modeller og referanser til relevant litteratur (Bolton og Dewatripont 1994; Rajan og Zingales 2001), én er en presentasjon mer enn en casestudie av en suksessfull flat bedrift (Hamel 2011), mens én er en kritisk gjennomgang av organisasjonsmoter, herunder flat struktur (Donaldson og Hilmer 1998). Samtlige fire artikler har tilfredsstillende referansetall.

Sju av artiklene har rene kvalitative opplegg med enten semistrukturerte intervjuer eller casestudier, både øyeblikksstudier og longitudinale studier. Åtte av artiklene benytter kvantitative metoder, herunder kontrollerte forsøk, datasett med flere millioner ansatte, og spørreskjema med alt fra flere tusen til 40 besvarelser. Dunford og kollegers (1998) datagrunnlag brukes også i Littler og kollegers (2003) artikkel, mens Rajan og Wulfs (2006) data også benyttes av Guadalupe og Wulf (2010) og av Wulf (2012). Jeg har likevel valgt å bruke alle artiklene, da de har ulik vinkling, og flere av artiklene også bruker andre innhentingmetoder i tillegg. Fem av undersøkelsene benytter både kvantitative og kvalitative metoder. I sum gir utvalget en balansert sammensetning til å besvare både deduktive og mer induktive spørsmål.

Med hensyn til det teoretiske grunnlaget har fire av artiklene en klar instrumentell profil, tre er mer instrumentelle enn institusjonelle, sju av artiklene er mer institusjonelle enn instrumentelle, to av artiklene har en klar institusjonell profil, mens åtte av artiklene ikke har

noen klar profil. Utvalget er dermed balansert sammensatt, og burde ikke gi noen partiskhet i en spesiell teoretisk retning.

4.4 Kjennetegn ved organisasjonene som er undersøkt

Organisasjonene i artikkelutvalget dekker et vidt spekter av virksomheter. Ni av undersøkelsene omfatter virksomheter fra både offentlig og privat sektor, to omfatter bare offentlig sektor, mens ni omfatter bare privat sektor. Det er altså en overvekt av private organisasjoner, men fortsatt god representasjon av offentlige virksomheter. Ni av undersøkelsene representerer brede utvalg av bransjer. Av de resterende elleve undersøkelsene er det en overvekt av produksjonsbedrifter, men generelt god spredning. Det er også en stor spredning i størrelsen på virksomhetene som er blitt undersøkt, alt fra 45 personer i et forskningsinstitutt til flere undersøkelser som bare tar for seg Fortune 500- eller Fortune 1000- firmaer. Sett under ett framstår utvalget av organisasjoner som svært variert, med tanke på sektorer, bransjer og størrelser.

Sju av artiklene omhandler bare britiske virksomheter. Fem av artiklene tar for seg bare amerikanske virksomheter, en omhandler USA, Japan og Storbritannia, en tar for seg Nord-Amerika, Europa, Asia og Storbritannia, en omhandler Storbritannia og Frankrike, to tar for seg bare Australia, en omhandler Australia, Sør-Afrika og New Zealand, en tar for seg Sverige, mens en omhandler Norge. Selv om det foreligger en viss spredning, er det en klar overvekt av amerikanske, britiske og australske artikler. De større undersøkelsene fra USA omfatter bare store private bedrifter, mens utvalget er mer sammensatt i Storbritannia og Australia. Utvalgets sammensetning kan gi en indikasjon på hvor det er størst interesse for å studere flate strukturer, men må også ses i sammenheng med at jeg primært har søkt etter engelskspråklige artikler.

4.5 Forskningsspørsmål

Det viktigste kriteriet for hvilke artikler som skulle tas inn i studien, var om de besvarte forskningsspørsmålene mine. Hvert spørsmål er omfattende, og ingen av artiklene besvarer noen av enkeltspørsmålene fullstendig. I tabell 3 har jeg valgt å klassifisere forskningsspørsmålet som besvart om artikkelen retter betydelig oppmerksomhet mot det, markert med et kryss. Når artikkelen ikke vier spørsmålet oppmerksomhet, men jeg likevel klarer å finne indirekte svar, har jeg klassifisert spørsmålet som delvis besvart, markert med en skråstrek.

Forfatter	År	Tittel	Forsknings- spørsmål			
			1	2	3	4
Bolton, Patrick Dewatripont, Mathias	1994	The firm as a Communication Network	/	X		
Carillo, Phoebe M. Kopelman, Richard E.	1991	Organization Structure and Productivity	/			X
Caroli, Eve Reenen, Jon van	2001	Skill-Biased Organizational Change?	/	X		X
Donaldson, Lex Hilmer, Frederick G.	1998	Management Redeemed: The case Against Fads that Harm Management	X	X		X
Dopson, Sue Risk, Anne Stewart, Rosemary	1992	The Changing Role of the Middle Manager in the United Kingdom		/	/	X
Dunford, Richard Bramble, Tom Littler, Craig R.	1998	Gain and Pain: The Effects of Australian Public Sector Restructuring	/	X	/	X
Farrell, Catherine Morris, Jonathan	2003	The 'Neo-bureaucratic' State: Professionals, Managers and Professional Managers in Schools, General Practices and Social Work		X	/	X
Guadalupe, Maria Wulf, Julie M.	2010	The Flattening Firm and Product Market Competition: The Effect of Trade Liberalization on Corporate Hierarchies	X	X		/
Hamel, Gary	2011	First, Let's Fire All The Managers	/	/		X
Hannan, R. Lynn Rankin, Fredrick W. Towry, Kristy L.	2010	Flattening the Organization: the Effect of Organizational Reporting Structure on Budgeting Effectiveness				X
Hassard, John Morris, Jonathan McCann, Leo	2012	'My Brilliant Career'? New Organizational Forms and Changing Managerial Careers in Japan, the UK, and USA	/	X		X
Kettley, Polly	1995	Is Flatter better? Delaying the Management Hierarchy	X	X	X	X
Kurstedt, H. A. Gardner E. J. Hindman T. B.	1991	Design and Use of a Flat Structure in a Multiproject Research Organization	/	X	/	X
Lashley, Conrad	1995	Empowerment through Delaying: A Pilot Study at McDonald's Restaurants	X	X		X
Littler, Craig R. Innes, Peter	2004	The Paradox of Managerial Downsizing	X		/	X
Littler, Craig R. Wiesner, Retha Dunford, Richard	2003	The Dynamics of Delaying: Changing Management Structures in Three Countries	X	X	X	X
Opedal, Ståle Stigen, Inger Marie Laudal, Thomas	2002	Flat struktur og resultatenheter: utfordringer og strategier for kommunal ledelse	X	X	X	X
Powell, Loraine	2002	Shedding a Tier: Flattening Organisational Structures and Employee Empowerment		X	/	X
Rajan, Raghuram G. Zingales, Luigi	2001	The Firm as a Dedicated Hierarchy: A Theory of the Origins and Growth of Firms	/	X		
Rajan, Raghuram G. Wulf, Julie M.	2006	The Flattening Firm: Evidence from Panel Data on the Changing Nature of Corporate Hierarchies	X	/		
Shaw, Douglas G. Schneier, Craig E.	1993	Making Organization Change Happen: The Keys to successful delaying		X	X	X
Worrall, Les Cooper, Cary	2004	Managers, Hierarchies and Perceptions: A Study of UK Managers	/	/	/	X
Wulf, Julie M.	2012	The Flattened Firm: Not as Advertised	X	X	/	/

Forfatter	År	Tittel	Forskningsspørsmål			
			1	2	3	4
Åhlström, Pär Karlsson, Christer	2000	Sequences of Manufacturing Improvement Initiatives: The Case of Delaying	/	X	/	X
Forskningsspørsmål besvart			9	17	4	19
Forskningsspørsmål delvis besvart			10	4	9	2

Tabell 3 Utvalgets svar på forskningsspørsmålene

Ni artikler besvarer spørsmålet om definisjon og innhold, mens 17 artikler behandler årsaker til utflating. Fire av artiklene besvarer spørsmålet vedrørende implementering av flat struktur, i tillegg omtaler ni artikler spørsmålet perifert. 19 av artiklene beskriver hvilke effekter utflating kan ha. Tre av artiklene besvarer alle fire spørsmålene. Jeg vurderer å ha tilfredsstillende dekning til å besvare spørsmål 1, og god dekning til å besvare 2 og 4. Det er imidlertid mindre bredde bak spørsmål 3 om implementering av flat struktur, noe som kan føre til at funnene mine muligens blir mer anekdotiske enn vitenskapelige, og at konklusjonene mine får mindre tyngde på dette området.

4.6 Viktigste funn

Her vil jeg kort omtale de viktigste funnene, gruppert etter forskningsspørsmålene mine.

De viktigste funnene fra spørsmål 1 er at ingen artikler gir en klar definisjon på flat struktur, selv om enkelte artikler antyder hva som er riktig antall nivåer. Seks av artiklene gir en klar definisjon på utflating, mens én av artiklene i større grad problematiserer den. Utvalget varierer også generelt i beskrivelsen av det praktiske innholdet i både begrepet flat struktur og grepet utflating.

Årsakene til utflating er mange og varierte. Etter å ha gruppert lignende årsaker sammen, kom jeg fram til 27 unike indirekte eller direkte årsaker. De viktigste indirekte årsakene for privat sektor er økt konkurranse, mens for offentlig sektor press om effektiv styring og redusert byråkrati. De viktigste konkrete og direkte årsakene er å forbedre beslutningsprosessen og redusere kostnader. Her er det verdt å merke seg at enkelte store undersøkelser viser at kostnadsreduksjon ikke er viktig.

Implementering er altså et lite berørt tema i artiklene mine. Et av funnene er at det er liten hensikt i å flate ut, hvis ikke organisasjonene samtidig endrer stillingsinstrukser for ledere og arbeidsprosesser generelt. Et annet funn er at når mellomlederne både er de som skal fjernes, og de som skal implementere endringene, kan det være et vanskelig utgangspunkt.

Etter gruppering fant jeg 31 unike virkninger av utflating i artiklene mine. Det viktigste funnet her er at effektene av utflating alene og utflating i kombinasjon med nedbemanning er svært ulike. Den generelle tendensen er at utflating i kombinasjon med nedbemanning har store skadevirkninger for den enkelte leder, mens utflating alene ikke har like store skadevirkninger, og i større grad er gunstig for organisasjonenes ytelsesindikatorer.

4.7 Sammendrag av to artikler

De to artiklene ”*The Flattened Firm: Not as Advertised*” av Julie M. Wulf og ”*The Dynamics of Delaying: Changing Management Structures in Three Countries*” av Craig R. Littler, Retha Wiesner og Richard Dunford er valgt ut for en nøyere gjennomgang. Årsaken til at jeg velger å presentere to artikler nøyere, er å gi et dybdeinnblikk i artikkelutvalget. Artiklene er valgt ut fordi begge bruker en kombinasjon av flere metoder og har tilfredsstillende referansetall. Videre utfyller de hverandre på forskningsspørsmål, da Wulf har fokus på omfanget av utflatingen og hva som virkelig skjer med beslutningsmyndigheten i bedriftene etter utflatingen, mens Littler og kolleger tar for seg omfang, rapporterte årsaker og effekter av utflatingen. Endelig representerer de hvert sitt tyngdepunkt i utvalget, nemlig det amerikanske for Wulf og det australske og delvis britiske for Littler og kolleger.

4.7.1 The Flattened Firm: Not as Advertised

Artikkelen ble publisert i *California Management Review* i 2012. Dr. Wulf er tilknyttet Harvard Business School, og er medredaktør i *The Journal of Law, Economics & Organization*. Hun har utgitt 42 artikler, rapporter og andre arbeider (*HBS Faculty and Research*). Wulf har en h-indeks på 18, mens tidsskriftets IF og h-indeks er på henholdsvis 2.3 og 29. Antall henvisninger til artikkelen er tilfredsstillende når man tar hensyn til utgivelsesår.

Det som først og fremst er interessant med artikkelen, er at hun stiller spørsmålet: ”*What has flattening meant in reality?*” Hun studerer altså hva som skjer i praksis når organisasjoner flater ut, og da spesielt om utflatingen fører til mer desentralisering av beslutningsmyndigheten. Ifølge Wulf har ingen studert spørsmålet grundig og empirisk tidligere. Hun benytter fire datainnhentingemetoder: detaljerte datasett fra 1986 til 1999 for rundt 300 store ledende amerikanske bedrifter innen service og produksjon, og fra 1986 til 2006 for 43 bedrifter som korrelerer med virksomhetene i det større utvalget, dybdeintervjuer

med sju CEO-er fra store Fortune 500 firmaer hvor fem var representert i datasettet, samt tidsbruksdata fra 65 CEO-er gjennom en arbeidsuke. Artikkelen nytter altså en kombinasjon av kvantitative og kvalitative metoder.

Wulf gir ingen definisjon på flat struktur, men definerer utflating slik: ”...*the elimination of layers in a firm's hierarchy and the broadening of managers' spans of control.*” Wulfs definisjon indikerer altså at organisasjoner må øke kontrollspennet for å flate ut, og ikke bare kutte nivåer.

Funnene tyder videre på at flat struktur har reelt og praktisk innhold for firmaene i utvalget. CEOs kontrollspenn har økt fra 4.7 i 1986 til 9.8 i 2006, og antall stillinger mellom CEO og minste resultatenheter er redusert med 25 % mellom 1989 og 1999. Endringen er kontrollert for størrelse på enhetene. Bedriftene i utvalget *har* altså flatet ut på toppen.

Til forskningsspørsmålet om årsaker til utflating, viser Wulf til en tidligere artikkel (Rajan og Wulf 2006), som finner en kausal sammenheng mellom økt konkurranse ved reduserte tollbarrierer og utflating hos store amerikanske produksjonsbedrifter. Wulf finner videre at investering i IKT og mindre grad av diversifisering korrelerer med økt antall senior stabspersonell i ledergruppen, noe som indikerer at økt bruk av IKT og smalere fokus gjør det mulig for senior stabsmedarbeidere å koordinere på tvers av hele selskapet for å skape synergier.

På spørsmålet om utflatingen har ført til den forventede desentraliseringen av beslutningsmyndighet nedover i hierarkiet, er svaret mer sammensatt. På den ene siden kom flere enhetsledere nærmere CEO, og fikk høyere og mer ytelsesbasert lønn. Enhetslederne ble også i større grad en del av toppledelsen enn tidligere. Begge funn indikerer økt beslutningsmyndighet. På den andre siden var fire av fem nye topplederstillinger av type senior stabsmedarbeider primært innen økonomi, HR og jus, men også kommunikasjon, FoU og markedsføring. Lønnen og bonusen for denne gruppen ble også økt og gjort mer ytelsesbasert. Når stabspersonell som utfører lignende oppgaver som enhetslederne, får topplederstillinger, reduseres samtidig enhetsledernes lønn. Funnene indikerer at beslutninger innen disse områdene i større grad blir sentralisert, mens andre mer kundenære beslutninger muligens delegeres til enhetslederne. Indikasjonen på mer sentralisering støttes av intervjuer og tidsbruksundersøkelser av CEO. Her uttaler flere at de flater ut for å få mer kontroll,

oversikt og involvering i daglig drift, ”*closer to business*”, og ikke for å delegere beslutningsmyndighet. Den økte involveringen gjøres ikke primært gjennom tradisjonell ”kommando og kontroll”, men i større grad gjennom økt deltakelse i større kryssfunksjonelle møtefora.

Andre aspekter ved implementering og effekter omhandles bare overfladisk. Wulf viser til at alle styringsparametere som ansettelse, utvikling, motivasjon, beslutningstaking og struktur må henge sammen. Hvis virksomheten flater ut for å delegere beslutningsmyndighet, men det viser seg at myndigheten går oppover isteden, vil enhetslederen som er ansatt for å bestemme være lite involvert i beslutningene. Det kan dermed bli en diskrepans mellom kompetanse og beslutningsmyndighet hos enhetslederen.

Som en oppsummering får CEO større kontrollspenn, det blir færre hierarkiske nivåer mellom CEO og enhetslederen, og noen enhetsledere flyttes også opp i ledergruppen. Flere enhetsledere får også høyere og mer prestasjonsbasert lønn. Samtidig blir ledergruppen i enda større grad befolket av senior stabspersonell, som får høyere og mer prestasjonsbasert lønn på bekostning av enhetslederne. Beslutninger tas i større grad i ledergruppen, og i sum vitner utviklingen om mer sentralisering enn desentralisering.

4.7.2 The Dynamics of Delaying: Changing Management Structures in Three Countries

Artikkelen er publisert i *Journal of Management Studies* i 2003. Dr. Littler har hatt stilling som professor ved britiske og australske universiteter fram til sin død i 2010. Han har forfattet ti bøker og omtrent 100 andre publikasjoner, og var en av grunnleggerne av tidsskriftet *Labour & Industry* (Bamber 2011). Dr. Wiesner er førsteamanuensis ved University of Southern Queensland i Australia, og har publisert en rekke artikler og bøker (rwiesner.com 2015). Dr. Dunford har vært direktør ved den internasjonale handelshøyskolen ved Universitetet i Sydney, og har utgitt fire bøker og 56 kapitler og artikler (*University of Newcastle, staff directory* 2015). Littler og Dunford har en h-indeks på henholdsvis 6 og 16. Tidsskriftet har en IF på 5.833 og en h5-indeks på 64. Artikkelen er referert til henholdsvis 47 og 86 ganger i WOS og GS.

Artikkelen bygger på longitudinale datasett for store australske virksomheter for perioden 1990-1999, casestudier og spørreundersøkelser sendt ut til ledere av virksomheter i organisasjoner med over 50 ansatte i både privat og offentlig sektor og et bredt spekter av

bransjer i Australia i 1995 og 1998, New Zealand i 1995 og Sør-Afrika i 1996. Antallet organisasjoner var 653 og 1222 i Australia, 668 i New Zealand, og 421 i Sør-Afrika. Den er den første krysskulturelle studien av utflating, og er også en av få undersøkelser jeg har funnet som skiller mellom utflating alene og utflating kombinert med nedbemanning. Fordelingen av respondenter var 70-83 prosent toppledere og 17-30 prosent mellomledere. Det viste seg imidlertid at svarene i liten grad varierte basert på om det var toppledere eller mellomledere som svarte, slik at fordelingen lite trolig har hatt noen innvirkning på artikkelens reliabilitet.

Artikkelen gir ingen klar definisjon på flat struktur, men viser til at et normalt syn gjennom 1990-tallet var at tre eller fire nivåer vil passe alle organisasjoner utenom de største, og at dette vil gi et kontrollspenn på 20 eller mer (Weiss 1988). Artikkelen gir følgende definisjon på utflating: *"Delaying is usually taken to mean the planned vertical compression of managerial levels of hierarchy, involving the wholesale removal of one or more layers of managerial or supervisory staff from the organization's payroll."* Definisjonen nevner ikke økt kontrollspenn, men artikkelen som helhet ser ut til å ta som premiss at utflating øker spennet av kontroll hos lederne. Littler og kolleger nevner videre at strategi og struktur ved utflating i stor grad stammer fra amerikanske ledelsesteoretikere og konsulenter. Som et eksempel viser de til at 1990-årenes restrukturering av store banker i Australia kom fra én felles oppskrift gitt fra ett amerikansk konsultentselskap.

I spørsmålet rundt uflatingsgrepet praktiske innhold, er svaret også sammensatt. Rundt 44 prosent av australske organisasjoner hadde flatet ut mellom 1993 og 1995 og mellom 1996 og 1998, med lignede tall for Sør-Afrika og New Zealand. Det var imidlertid bare rundt 10 prosent som flatet ut uten å nedbemanne samtidig, noe som indikerer at utflating ikke nødvendigvis er et selvstendig grep. Artikkelen poengterer også at forskning på utflating som et selvstendig grep er et neglisjert område. På den andre siden viser dataene at kontrollspennet hos organisasjoner som brukte en kombinasjon av nedbemanning og utflating økte nesten like mye som hos dem som bare flatet ut. Littler og kolleger viser også at bare 10 – 12 prosent av organisasjonene la til et nivå igjen (relayering) i løpet av de første tre årene etter utflating, noe som indikerer at utflatingen ikke var en midlertidig tilstand.

Mellomledere var det fremste målet for utflating. 41 prosent av organisasjonene fjernet bare mellomledernivåer, mens henholdsvis 21 og 7 prosent fjernet nivåer bare på toppen eller

bunnen, noe som bekrefter den generelle utflatingsteorien om at det er mellomlederne som må fjernes.

Artikkelens litteraturgjennomgang viser at de vanligste årsakene til å flate ut er å redusere byråkrati eller å kutte kostnader, mens artikkelens egne undersøkelser peker mot andre årsaker. For organisasjoner som skal flate ut og nedbemanne samtidig, var forbedret beslutningsprosess klart viktigst, deretter økt kundeorientering (service to customer/clients) og økt produktivitet. For virksomheter som bare skulle flate ut, var økt kundeorientering viktigst, deretter forbedret beslutningsprosess og økt teamarbeid (Dunford m.fl. 1998).

Little og kolleger viser til at økt arbeidsmengde kan være et hinder for en vellykket implementeringsprosess. Økt arbeidsmengde kan komme av at prosessene er krisedrevne og ikke-planlagte, og at ikke stillingsinstruksjoner og arbeidsprosesser justeres underveis, noe som fører til uproduktive aktiviteter og forvirring rundt lederrollen. De fleste prosessene starter med nedbemanning, deretter kommer utflating, noe som ifølge forfatterne svekker synet på utflating som en selvstendig strategisk oppfinnelse fra 1990-tallet.

Når det gjelder effekter for organisasjonsytelse, svarte over 40 prosent av virksomhetene som gjennomførte utflating og nedbemanning, at de oppnådde en stor forbedring i beslutningsprosessen, mens rett under 40 prosent svarte at de oppnådde økt kundeorientering og økt produktivitet, noe som gir et gap på mellom 22 og 25 prosentpoeng mellom målsetning og resultat. Mellom 52 og 63 prosent svarte at produktiviteten for mellomlederne hadde økt. Virksomheter som bare flatet ut, hadde generelt bedre måloppnåelse enn dem som brukte en kombinasjon av utflating og nedbemanning. Den eneste målsetningen som ga signifikant høyere måloppnåelse ved bruk av en kombinasjon, var kostnadsbesparelse.

Artikkelen viser videre at ledernes situasjon var preget av økt arbeidspress og økt kontrollspenn for både dem som bare flatet ut og dem som flatet ut i kombinasjon med nedbemanning, henholdsvis rundt 16 og 40 prosentpoeng mer enn de organisasjonene som hadde gjennomført endringer uten utflating eller nedbemanning. For verdier som går på "overlevelsessyndrom", som misnøye, redusert motivasjon, færre muligheter for forfremmelse, redusert moral, frykt for jobbsikkerheten og mindre engasjement for jobben, var tallene svært negative for utflating og nedbemanning brukt i kombinasjon, men betraktelig bedre for utflating brukt alene. For karriereutvikling ser det ut til å være en dobbelt virkning.

Når det blir færre nivåer blir det automatisk færre stillinger å forfremmes til, samtidig som det blir en større risiko for virksomheten å forfremme, siden hoppet i ansvarsnivå blir større mellom nivåene. Tallene forbedret seg imidlertid noe fra 1995 til 1998, noe som kan tyde på at virkningene avtar etter hvert som ansatte venner seg til situasjonen kombinert med bedre ledelse av endringsprosessene.

Som en oppsummering finner artikkelforfatterne det vanskelig å svare på spørsmålet om ”flatere er bedre”. Årsaken er at beslutningene om å flate ut ser ut til å være ad hoc og drevet av kriser, heller enn en del av en helhetlig strategi, og at det dermed er mulig at mangelfull planlegging og implementering gjør resultatet dårligere enn det hadde trengt å bli. Utflating alene ser ut til å kunne være en vellykket strategi, mens utflating og nedbemanning sammen har en rekke negative konsekvenser for ledernes arbeidshverdag, spesielt reduserte muligheter for forfremmelser, redusert følelse av forpliktelse til organisasjonen og frykt for å miste jobben. Det faktumet at organisasjonene rapporterer om økt produktivitet, gjør det sannsynlig at utflating likevel fortsatt vil være et populært grep.

4.8 Oppsummering

Kapitlet har vist at jeg har tilfredsstillende dekning til å besvare spørsmål 1, god dekning på spørsmål 2 og 4, men lavere dekning på spørsmål 3. Det er videre en god spredning i sektorer, bransjer, organisasjonsstørrelser, metodebruk og tidsperioder for undersøkelsene. Det er imidlertid en klar konsentrasjon rundt amerikanske, britiske og australske organisasjoner og forskere. Artikkellutvalget har akseptable referansetall, både for forfattere, tidsskrifter og selve artiklene.

5 Analyse

I dette kapitlet vil jeg ta med meg funnene fra forrige kapittel, og analysere dem gjennom litteraturkartet og forventningene som ble utledet i teorikapitlet.

5.1 Definisjon og praktisk innhold

Fra et instrumentelt ståsted vil definisjon og praktisk innhold i begrepet flat struktur og grepet utflating normalt være klare, konsise og konsistente mellom organisasjonene, og peke mot at ideen om flate strukturer har sammenheng med vellykkede praksiser. Nyinstitusjonalister vil se ideen som generell, diffus og inkonsistent, og at den snarere har rykte som en vellykket praksis. Translasjonsteoretikere på sin side antar at variasjonen i de konkrete oppskriftene er

et tegn på at de har blitt oversatt. I det følgende vil jeg ta for meg benevning, definisjon og praktisk innhold i både begrepet flate strukturer og grepet utflating.

Benevnelsen på ideen om flate strukturer varierer. I utvalget mitt har jeg registrert 20 unike måter å uttrykke at organisasjonen er flat eller flatere enn før på. Det er vanligere å bruke komparative former som *flatter*, *less*, *shorter* og *fewer*, enn absolutte betegnelser som *flat*, noe som kan tolkes nyinstitusjonelt som at uttrykket er mer relativt og vagt enn klart og konkret. Den vanligste betegnelsen er *flatter structure* som er brukt i seks artikler, men også betegnelser som *shorter hierarchy* og *less vertical complexity* er brukt. Funnet støtter Røviks (2007: 137) forståelse av at flat struktur ikke skal forstås som ”helt flat”, men som *flatere*. I norske kommuner brukes betegnelsene *flat struktur*, *to-nivåmodell* og *enhetsmodell* om hverandre (Opedal m.fl. 2002). Det at betegnelsene er mange, og er mer komparative enn absolutte, kan tolkes nyinstitusjonelt til at ideen er vag og generell og er designet for å passe til flere formål. Fra et translasjonsteoretisk ståsted tyder funnet på at ideen oversettes og tilpasses når den innføres i nye organisasjoner, herunder at den smeltes sammen med andre ideer.

Betegnelsen på grepet utflating virker å variere mindre gjennom utvalget. Jeg har registrert fem unike benevninger, hvor *delayering* er benyttet 13 ganger og *flattening* åtte ganger hver. Funnet kan tolkes instrumentelt til at utflating er et konkret og konsistent praktisk grep. En nyinstitusjonell tolkning vil trolig sette funnet i sammenheng med konsulentselskapenes påvirkning. Wulf (2012) viser til at Boston Consulting Group (BCG) i 2005 søkte om å merkevarebeskytte betegnelsen *delayering*, og Littler og kolleger (2003) trekker fram at 1990-årenes restrukturering av store banker i Australia kom fra én felles oppskrift fra ett amerikansk konsulentselskap. Funnene kan også peke i retning av at mens ideen om flate strukturer er mer vag, er utflatingsprosessen som gjennomføres, mer konkret.

Ingen av artiklene presenterer en definisjon på flat struktur. Funnet kan tolkes nyinstitusjonelt ved at ideen snarere har rykte som et vellykket redskap framfor å stamme fra en suksessfull praksis. Utvalgets beskrivelse av det praktiske innholdet i ideen er lite eksplisitt og varierer betraktelig. Littler og kolleger (2003) viser til at en vanlig forestilling blant 1990-tallets tilhengere av flat struktur er at tre eller fire nivåer vil passe alle organisasjoner utenom de største, og gi et kontrollspenn på 20 eller mer (Weiss 1988). Ingen av forfatterne i utvalget kommer selv med slike eksplisitte og absolutte beskrivelser, men både Hamel (2011),

Kurstedt og kolleger (1991) og Rajan og Zingales (2001) benytter betegnelsen flat struktur på organisasjoner med bare ett ledernivå. Opedal og kolleger (2002) karakteriserer flat struktur i Kommune-Norge ved at enhetsleder har delegert fullmakter og bare har ett nivå eller ingen mellom seg og rådmann. De viser imidlertid til at det er stor variasjon i hvordan kommunene beskriver det praktiske innholdet. Opedal og kolleger går imidlertid ikke inn på organiseringen i driftsenhetene. Lashley (1995) beskriver at å gå fra 11 til 10 nivåer også kan være en vesentlig utflating. Donaldson og Hilmer (1998) uttrykker sarkastisk at: "*...whatever the number of levels in the structure today, removing some will be an improvement*", og viser til ledelseskonsulentenes formening om at "jo flater jo bedre". Beskrivelsene varierer altså, noe som kan tolkes nyinstitusjonelt ved at ideen om flat struktur er vag og generell slik at den skal kunne passe til alle, eventuelt gjennom translasjonsteori ved at ideen blir tilpasset og oversatt til lokale forhold.

Definisjonen av prosessen utflating derimot, er mer konsistent gjennom utvalget. Seks av artiklene definerer utflating som å fjerne hierarkiske lag og øke ledernes kontrollspenn. Det er riktignok flere artikler som ikke nevner økt kontrollspenn, noe som vil inkludere fjerning av lag som følge av generell nedbemanning. Det er likevel ingen artikler som eksplisitt uttrykker at å fjerne lag uten å øke kontrollspennet kan karakterisere som utflating, slik at det samlede inntrykket fra artiklene peker mot samme definisjon. Funnet kan tolkes instrumentelt til at utflating er et reelt praktisk grep, mens nyinstitusjonalistene også her sannsynligvis vil peke på konsulentselskapenes påvirkning.

En nærmere analyse av utvalgets beskrivelse av det praktiske innholdet i grepet gir imidlertid et mer sammensatt bilde. Kettleys (1995) casestudier viser at utflating kan ta mange former, og at "*...delaying is a disparate and, potentially, a highly differentiated response to particular business needs likely to change over time.*" Utflating kan altså være en uensartet måte å svare på ulike behov på. Littler og kolleger (2003) viser til at utflating som regel brukes sammen med nedbemanning i store virksomheter i Australia, Sør-Afrika og New Zealand. Funnene "*confound any assessment of delaying as a strategic invention of the 1990s*" (Littler m.fl. 2003), og peker altså mot at utflating i liten grad er et selvstendig grep. I en stor britisk undersøkelse (Worrall og Cooper 2004) svarer 33 prosent av ledere at de har opplevd utflating de siste tre årene. I e-postkorrespondanse mellom Worrall og meg sier han at "*in the vast majority of cases delaying was used in conjunction with other change initiatives*", og at nedbemanning var en av endringsprosessene som pekte seg ut. Han sier videre at tallene for

2015 viser lignende trender. Kettley (1995) trekker også fram at utflating ofte ble gjennomført i forbindelse med nedbemanning i sine casestudier. På den andre siden viser Littler og kollegers (2003) data at virksomheter som brukte en kombinasjon, økte kontrollspennet nesten like mye som organisasjoner som flatet ut alene, slik at en kombinasjonsbruk likevel ikke nødvendigvis betyr at utflating er et lite selvstendig grep. Fra et instrumentelt ståsted kan funnene som indikerer utflatingens utbredelse tolkes som at grepet er virkningsfullt og vellykket. En nyinstitusjonell tolkning av funnene vil derimot mest sannsynlig peke på at utflatingsgrepet muligens er både generelt og lite selvstendig.

Et sentralt poeng sett med nyinstitusjonelle øyne er *hvor* i det vertikale hierarkiet det flates ut. Rajan og Zingales (2001) trekker fram advokatfirmaer og konsulentselskaper som eksempler på organisasjoner som ofte er helt flate, altså humankapitalintensive virksomheter i relativt frie markeder. I utvalget mitt er det imidlertid bare anekdotiske eksempler på utflatinger i realkapitalintensive bransjer i det nedre sjiktet, altså i praksisplanet (Hamel 2011; Kettley 1995; Åhlström og Karlsson 2000). Utvalget gir derimot klare indikasjoner på at store amerikanske selskaper (Rajan og Wulf 2006) og norske kommuner (Opedal m.fl. 2002) har flatet ut i nivåene mellom toppleder og enhetsleder. Littler og kolleger (2003) viser til at det klart vanligste var å fjerne mellomledernivåer, etterfulgt av toppnivåer, og at fjerning av nivåer nederst var uvanlig. På bakgrunn av funnene kan det være besnærende å stille spørsmålet om Leavitt og Whislers (1958) og Meyer og Rowans (1977) antakelser kan ses i sammenheng, når de henholdsvis argumenterer med at organisasjonene kommer til å bli flatere på toppen, men fortsatt pyramideformet på bunnen, og at organisasjonsendringer normalt ikke berører praksisplanet i organisasjonene. Kan det være at utflating ofte er et praktisk og virkningsfullt grep på toppen, men ikke i praksisplanet? Utvalget gir ingen klare svar på spørsmålet.

Utvalget gir altså ikke noen klar definisjon på flat struktur, og det er stor variasjon i beskrivelsen av det praktiske innholdet i flate strukturer og utflating. Benevnelsen varierer også, og det er en tendens til at komparative former foretrekkes framfor absolutte. Funnene kan tolkes med nyinstitusjonell teori til at flat struktur er et generelt, vagt og abstrakt begrep, og ikke stammer fra en konkret og suksessfull praksis. Grepet utflating gis det en relativt samstemt definisjon på, noe som sammen med prosessens utbredelse gjennom instrumentell tolkning kan ses som et tegn på at det er et reelt og virkningsfullt grep, men også kan tolkes med nyinstitusjonelle briller som et resultat av konsulentbransjens påvirkning. Funnene som

peker på at utflating i stor grad benyttes sammen med nedbemanning, kan tolkes nyinstitusjonelt som at det muligens i liten grad er et selvstendig grep. Et translasjonsteoretisk utgangspunkt vil legge vekt på at mangfoldet i benevnelsene av flate strukturer og variasjonen i det praktiske innholdet i både begrepet og grepet kan tyde på at prosessen oversettes under innføring.

5.2 Årsaker til innføring av flate strukturer

Instrumentalistene vil primært se årsakene som klare, konsise og konsistente mellom organisasjonene, i tillegg til at de vil være et svar på et konkret problem. Fra et nyinstitusjonelt ståsted vil årsakene normalt ses som resultat av press, legitimitetshensyn, etterligning av andre eller som følge av at sterke yrkesgrupper sprer ideer, altså former av institusjonell isomorfi. Årsakene vil være mange, varierte og til og med motstridende siden det er høyst ulike virksomheter med ulike behov som innfører flat struktur.

Translasjonsteorien vil derimot være åpen for både rasjonelle og mer legitimerende årsaker.

Under analysen er årsakene til utflating søkt delt opp i bakenforliggende indirekte årsaker, og mer direkte konkrete årsaker. Som indirekte årsaker nevner åtte av artiklene økt konkurranse som en viktig årsak til at private selskaper flatet ut, tre nevner endring fra lederstyring til investorstyring av firmaer, og to nevner økte krav om RoC. Guadalupe og Wulf (2010) viser også kausalt at store amerikanske produksjonsbedrifter flater ut når de blir utsatt for større konkurranse. De indirekte årsakene kan dermed tolkes nyinstitusjonelt som tvangsmessig eller mimetisk isomorfi, et syn som støttes av at Littler og kollegers (2003) oppfattelse av at endringsprosessene i større grad var kriedrevne enn forhåndsplanlagte. For offentlig sektor nevner seks av artiklene generelt press om mer effektivitet og mindre byråkrati, politiske styringssignaler eller innføring av New Public Management som viktige årsaker, altså prosesser som kan forbindes med tvangsmessig isomorfi. Antakelsen støttes av Dopson og Risk (1992), som framhever at det var en utbredt mening i offentlig sektor om at endringene ble sett på som mer politiske enn nødvendige.

Med bruk av instrumentell teori kan de indirekte årsakene imidlertid likevel ses som rasjonelle selv om beslutningene tas i forbindelse med økt konkurranse og press i omgivelsene. Hvis denne tolkningen skal gi mening, bør det finnes konkrete og mer direkte årsaker i tillegg til de mer indirekte og bakenforliggende. I utvalget mitt er det to direkte årsaker som skiller seg ut. Forbedrede eller hurtigere beslutningsprosesser og reduserte

kostnader er nevnt ni ganger hver som viktige årsaker. Hyppigheten kan tolkes instrumentelt som at årsakene er rasjonelle. Etter å ha gruppert de resterende årsakene i utvalget, kom jeg imidlertid fram til ytterligere 20 konkrete og unike direkte årsaker til utflating som er nevnt som viktige. Hurtigere reaksjonsevne er nevnt seks ganger, mens økt myndiggjøring og forbedret intern kommunikasjon er nevnt fem ganger hver. Påvirkning fra konsulenter eller teoretikere og økt ansvarliggjøring er hver nevnt fire ganger, mens lavere kommunikasjonskostnader ved IKT, mer kundeorientert kultur og høyere produktivitet er nevnt tre ganger hver. Økt fleksibilitet, økt ansattinvolvering, økt motivasjon, økt jobbtilfredshet, mye fravær hos ledere, smalere fokus, mer teamarbeid, frigjøring av tid til akademiske oppgaver, innføring av Lean, fjernede arbeidsoppgaver, økt kontroll fra CEO og fastholdelse av humankapitalen i virksomheten, er hver nevnt en gang. Caroli og Van Reenen (2001) viser også til at sannsynligheten for å gjennomføre utflating var mindre for organisasjoner preget av høy grad av ufaglærte enn for virksomheter med høy grad av fagkompetanse. Mangfoldet og mengden av årsaker gir muligens mest mening når det tolkes nyinstitusjonelt som at flat struktur er en vag, men legitimerende organisasjonsmote, hvor årsakene blir konstruert i ettertid for å kunne passe til forskjellige virksomheter som i realiteten har helt ulike behov.

Kostnadsreduksjon er sammen med bedre beslutningsprosess den mest nevnte årsaken. Littler og kolleger (2003) viser til at kostnadsreduksjon var en langt viktigere årsak for virksomheter som brukte utflating og nedbemanning i kombinasjon enn for virksomheter som bare flatet ut. Donaldson og Hilmer (1998) viser i sin artikkel at det totale innsparingspotensialet ved å kutte nivåer er begrenset. Guadalupe og Wulfs (2010) undersøkelse viser heller ingen sammenheng mellom utflating og kostnadsreduksjon. Funnene tyder på at kostnadsreduksjon i større grad er et reelt mål for bedrifter som skal nedbemanne enn organisasjoner som bare skal flate ut. Instrumentelt tolket støtter det synet på kostnadsreduksjon som en rasjonell årsak til nedbemanning brukt alene eller i kombinasjon med utflating. Tilsvarende vil det fra et nyinstitusjonelt ståsted synes som en konstruert forklaring å begrunne utflating uten nedbemanning med kostnadsreduksjon.

Rasjonale for at flatere strukturer skal fasilitere for bedre og hurtigere beslutningsprosesser, er primært desentralisering av beslutningsmyndighet ved at ledere nærmere situasjonene og kundene skal ta beslutningene (Caroli og Van Reenen 2001; Dopson m.fl. 1992; Opedal m.fl. 2002; Wulf 2012). Wulfs (2012) dybdeintervjuer og tidsbruksundersøkelser med CEO-er

viser imidlertid at toppledernes årsaker til å flate ut tvert imot er å komme nærmere daglig drift og ha mer direkte kontroll. Bolton og Dewatriponts (1994) matematiske modeller peker også mot at rasjonale for utflating like gjerne kan tolkes som økt sentralisering som desentralisering, ved at ledere får kapasitet til å prosessere mer informasjon nedenfra når tilgangen til IKT økes. Det er imidlertid også funn i utvalget som trekker i en annen retning ved å vise eksempler på delegering av betydelige fullmakter til enhetsledere som både reelle årsaker og virkninger i norske kommuner (Opedal m.fl. 2002), og i britisk offentlig og privat sektor (Dopson m.fl. 1992). Funnene spriker altså, og gir ytterligere støtte til den nyinstitusjonelle tolkningen av at mangfoldige og uklare årsaksforhold kan indikere at flate strukturer er en vag, men legitimerende organisasjonsidé.

Rajan og Zingales (2001) legger heller ikke vekt på desentralisering når de gjennom matematiske modeller viser at humankapitalintensive virksomheter i åpne markeder bør være så flate som mulig. Begrunnelsen deres for flat struktur er å hindre at mellomledere får tilgang til nok informasjon slik at det muliggjør for dem å ta med seg humankapitalen ut av selskapet. Andre organisasjoner bør være brattere av koordineringshensyn. Tolket instrumentelt kan funnet kombinert med Bolton og Dewatriponts (1994) funn fra forrige avsnitt peke mot at humankapitalintensive virksomheter i åpne markeder bør ha flate strukturer, mens monopolistiske eller kapitalintensive bransjer fordrer en hierarkisk struktur som delvis bør bestemmes av kapasiteten til å prosessere informasjon nedenfra. Fra et nyinstitusjonelt ståsted vil dermed flat struktur hos kapitalintensive organisasjoner eller organisasjoner som opererer i monopolistiske markeder, være et tegn på at det ligger ikke-rasjonelle årsaker til grunn for utflatingen.

Konsulentselskapenes og organisasjonsteoretikernes påvirkning går igjen i utvalget. Hvis denne gruppen har hatt stor påvirkning, vil det kunne tolkes nyinstitusjonelt som at ideen om flate strukturer ofte er et ”skrivebordsprodukt” framfor resultat av en vellykket praksis. Konsulentselskapenes påvirkning støttes av tre funn i utvalget mitt: BCGs søknad om å merkevarebeskytte betegnelsen *delaying* (Wulf 2012), Kettleys (1995) funn om at samtlige virksomheter i casestudiene hadde benyttet konsulenter under implementeringen av flate strukturer, og at 1990-årenes restrukturering av store banker i Australia kom fra én felles oppskrift fra ett amerikansk konsulentselskap (Littler m.fl. 2003). Konsulentselskapene påvirkning *under* innføringen betyr imidlertid ikke nødvendigvis at de også har hatt påvirkning på beslutningen om å flate ut. Kettley finner imidlertid at topplederne i samtlige

casestudier forut for beslutningen hadde blitt utsatt for organisasjonsteoretikere med slagord som *"flat is flexible"* og *"no more than six layers"*. I tillegg viste to av topplederne til sitt nylige besøk på HBS som et argument for å gjøre endringer i organisasjonen.

Konsulentselskapenes og organisasjonsteoretikernes påvirkning kan tolkes instrumentelt med at de er formidlere av rasjonelle løsninger til virksomheter med behov. Funnet gir imidlertid også mening nyinstitusjonelt ved at selskapene og teoretikerne selv er deltakere i produksjonen av oppskrifter rundt ideen om flat struktur.

Det er altså mange, uensartede og til dels motstridende årsaker til å flate ut.

Organisasjonsteoretikere og konsulentselskaper ser ut til å øve en påvirkning. Funnene kan tolkes nyinstitusjonelt til at virksomhetene bestemmer seg for å flate ut som følge av tvangsmessig eller mimetisk isomorfi, og deretter konstruerer legitimerende forklaringer i etterkant. Instrumentell tolkning vil se flat struktur som et rasjonelt svar på årsakene som presenteres, og spesielt nedbemanning i kombinasjon med flat struktur som svar på behov for kostnadsreduksjon. Selv om enkelte av artiklene gir rasjonelle årsaker til at bestemte virksomheter bør være flate, gir det i sum mest mening i å tolke funnene nyinstitusjonelt og se flat struktur som en populær idé som organisasjoner med ulike behov trekkes mot av forskjellige, og ikke alltid like rasjonelle årsaker.

5.3 Implementering av flate strukturer

I følge instrumentell teori vil implementeringen av flate strukturer være vellykket så lenge ledelsen har tilstrekkelig politisk og sosial makt, og nytter top-downmetode på en planmessig og rasjonell måte. Det vil normalt ikke være behov for å tilpasse ideene. Nyinstitusjonalister vil se at ideene ofte frikoples, frastøtes eller fører til utilsiktede virkninger.

Translasjonsteoretikere vil på sin side påpeke viktigheten av kvalitet på oversettelsen.

Implementeringsprosessen er lite beskrevet i artikkelutvalget mitt, noe som kan tolkes instrumentelt med at implementering er en ukomplisert prosess som bør gi forventede effekter. Funnet, eller rettere sagt mangelen på funn, kan også tolkes nyinstitusjonelt ved at implementering normalt er en lite rasjonell prosess, og dermed ofte framstår som en "svart boks" mellom årsaker og effekter.

Det er likevel tre artikler som eksplisitt adresserer variasjonen i implementeringsprosessen, og som kan tolkes translasjonsteoretisk med at de konkrete oppskriftene i stor grad oversettes til

lokale forhold. Wulf (2012) fant at kontrollspennet økes, og enhetslederne kom nærmere CEO og fikk høyere lønn, en prosess som normalt er forbundet med desentralisering av beslutningsmyndigheten. Samtidig skjer det i mange virksomheter en annen prosess der CEO og en utvidet ledergruppe tar mer kontroll og sentraliserer en rekke type beslutninger. For Kettleys (1995) caseorganisasjoner varierte også implementeringsmetodene i stor grad. Hovedforskjellene gikk langs fire akser: hastigheten på implementeringen, som varierte mellom under seks måneder og over tre år; graden av involvering av de ansatte; om flat struktur ble innført i hele organisasjonen med en gang eller del for del; og graden av analyse og organisasjonsdesign. Opedal og kolleger (2002) trekker fram at ingen kommuner innførte noen standardmodell, men tilpasset blant annet plassering av støttestruktur, ledergruppens sammensetning og rolle, og hvilke fullmakter som ble delegert. På tross av den tidligere nevnte påvirkningen fra organisasjonsteoretikere tyder altså variasjonen i implementeringen på at de konkrete oppskriftene tilpasses til lokale forhold.

Seks av artiklene indikerer at implementeringen kan slå feil fordi virksomhetene ikke tar nok hensyn til spesielt to forhold. For det første behovet for å omstrukturere arbeidsprosessen ved blant annet å fjerne arbeidsoppgaver samtidig som stillinger fjernes, og for det andre behovet for å erstatte hierarkiets funksjon ved å sette inn nye støttesystemer innen IKT, økonomi, overvåking og vurdering. Worrall og Cooper (2004) mener funnene deres peker mot at utflating og nedbemanning ser ut til å *"be far more effective in removing people from an organisation than in removing the tasks that these discarded people used to do"*, altså at personellet fjernes, men ikke arbeidsoppgavene. Kettley (1995) viser til en driftsenhet som var ute av stand til å utføre kjerneoppgaver etter utflating grunnet manglende støttesystemer og tilgang til ressurser, noe som kan settes i sammenheng med Worrall og Coopers (2004) funn om stort tap av kjernekompetanse i organisasjoner. Fire av artiklene trekker fram at behovet for støttesystemer og restrukturering forsterkes av at mange utflatingsprosesser har som mål å fjerne mellomnivåer samtidig som det er mellomledere som er ansvarlige for å implementere prosessen. Shaw og Schneier (1993) viser til at en overvekt av selskapene som lyktes med å nå målene sine, hadde gjennomført BPR, mens en overvekt av selskapene som ikke nådde målene sine, flatet ut som et resultat av nedbemanning. Nedbemanning kombinert med utflating ser ut til å svekke tilliten i organisasjonen og vanskeliggjør implementeringen (Worrall og Cooper 2004), og er generelt forbundet med lav måloppnåelse (Littler m.fl. 2003). Nyinstitusjonelt kan funnene tolkes som at flat struktur har en for vag og enkel oppskrift til å kunne passe i komplekse organisasjoner. Fra et instrumentelt ståsted kan

funnene tolkes som at en rasjonell implementering også bør innebære innføring av støttesystemer og omstrukturering av arbeidsprosesser, i tillegg til at det bør tas høyde for at nedbemanning og utflating i kombinasjon kan redusere måloppnåelsen.

Når det gjelder motstand mot endring trekker Dopson og kolleger (1992) fram at motsigelsene var større i offentlig sektor enn i privat sektor. Endringene ble vurdert som mer politiske enn nødvendige, kommersielt orienterte endringer ble ikke sett som forenlige med offentlige tjenester, det ble rokket ved profesjonsidentiteten, og økonomiske begrensninger i offentlig sektor gjorde at man ikke kunne utnytte grepet fullstendig. Kettlely (1995) og Opedal og kolleger (2002) trekker ikke fram motstand eksplisitt, men legger også indirekte vekt på profesjonsidentitet når de trekker fram at mange følte at kompetansen deres ble forringet når de måtte utføre mer generelle lederoppgaver enn faglederoppgaver. Årsakene til motstanden kan tolkes nyinstitusjonelt som et ytterligere bevis på at flate strukturer har en for enkel oppskrift til å passe i komplekse og ulike virksomheter.

Et annet aspekt ved innføring av flate strukturer, er muligheten for ”relayering”. Begrepet spiller ifølge Littler og Innes (2004) blant annet på konklusjonene til Gordon (1996) om at amerikanske virksomheter gjennom 1990-tallet har økt antall ledere og byråkrati istedenfor å redusere. Littler og Innes fant imidlertid bare beskjedne relayering i store organisasjoner i Australia, New Zealand eller Sør-Afrika. De vanligste årsakene til at det var mindre reduksjon i mellomledere enn forventet, var at mellomlederne i de store virksomhetene som flatet ut, i stor grad fikk jobb i mindre virksomheter, eller at de ble flyttet til staber eller støttefunksjoner. I flere av Kettlelys (1995) casestudier var det imidlertid en følelse av at nivåene som ble fjernet ”...[kept] creeping back in”. Her var det ikke snakk om at lagene fysisk ble lagt til igjen, men heller at enhetslederne bygde opp skjulte staber som støttesystemer som erstatning for det tidligere nivået over seg. Kettleys funn kan tolkes nyinstitusjonelt ved at endringer i struktur ikke nødvendigvis fører til substansielle endringer i hvordan arbeidsoppgavene blir utført på praksisplanet. Littler og Innes’ funn om mellomledere til støttefunksjoner kan også tolkes dithen.

For å undersøke graden av relayering i norske kommuner har jeg forlenget Opedals og kollegers (2002) tall ved å bruke en rapport av Blåka og kolleger (2012). Funnene her viser at det muligens finnes en relayeringstrend i norske kommuner, da antall to-nivå kommuner har sunket fra 34 prosent i 2008 til 27 prosent i 2012, og antall enheter som rapporterer direkte til

rådmannen i snitt har sunket fra 15 i 2005 til 13 i 2012. Det var altså i mindre grad tegn på relayering i Australia, New Zealand og Sør-Afrika, som kan tolkes instrumentelt som et tegn på at utflating er et rasjonelt grep som har kommet for å bli. Nyinstitusjonalistene vil derimot se enkeltorganisasjoner i Storbritannias mer skjulte relayering og norske kommuners mer åpne relayering, som et tegn på at ideen flat struktur blir frikoplet eller frastøtt.

Funnene i delkapitlet kan tolkes instrumentelt ved at en rasjonell og planmessig implementering av utflating også må innebære omstrukturering av arbeidsprosesser og innføring av støttesystemer for å erstatte hierarkiets funksjon, spesielt siden det normalt er mellomlederne som både er målet for utflatingen og de som skal implementere den. Videre bør det tas høyde for at bruk av nedbemanning kan virke negativt for muligheten til måloppnåelse. En translasjonsteoretisk tolkning vil se at mangfoldet i implementeringsmetoder peker mot at ideen om flate strukturer har blitt oversatt og tilpasset den enkelte organisasjon. Nyinstitusjonell tolkning av funnene vil indikere at flate strukturer har en for enkel og vag oppskrift til å kunne fungere i komplekse organisasjoner. Videre kan motstanden i britisk offentlig sektor tolkes nyinstitusjonelt til at det ikke ligger rasjonelle årsaker til grunn for innføringen. For relayering er det undersøkelser som viser både beskjeden og større skjult og åpen relayering, og kan både tolkes instrumentelt med at utflating er et rasjonelt grep som har kommet for å bli, og ses fra et nyinstitusjonelt ståsted som et tegn på frikopling eller frastøting.

5.4 Effekter av flate strukturer

Fra et instrumentelt ståsted vil virkningene normalt være i samsvar med forventningene, så framt endringene foretas på grunnlag av rasjonell kalkulasjon, og implementeres planmessig. Nyinstitusjonalister vil normalt se at det ikke er noen reelle konsekvenser på bakkenivå, siden ideen er frastøtt eller frikoplet, eventuelt at den har gitt uintenderte konsekvenser. Translasjonsteoretikere vil legge vekt på at effektene har sammenheng med kvaliteten på oversettelsen.

Virkningene fra utflating kan deles i to hovedbolker: Effekter for organisasjonens ytelse, og virkninger for den enkelte leders arbeidssituasjon. For førstnevnte har jeg registrert 15 unike konkrete effekter, mens utvalget gir 16 forskjellige virkninger for sistnevnte. Instrumentelt tolket kan antall virkninger tyde på at: *"The impact, however, is real and major"* (Farrell og Morris 2003), at utflating er et praktisk og virkningsfullt grep. Fra et nyinstitusjonelt ståsted

er det nødvendig å analysere virkningene ytterligere for å lete etter frikopling, frastøting eller uintenderte effekter.

Av normalt positive organisasjonseffekter, er økt produktivitet nevnt seks ganger, bedre beslutningsprosess nevnt tre ganger, mens økt kundeorientering og økt RoC er nevnt to ganger hver. Bedre intern kommunikasjon, kostnadsreduksjon, mer presis budsjettering, redusert behov for ufaglært arbeidskraft, reduserte sektorinteresser, større fleksibilitet og økt reaksjonsevne er hver nevnt én gang. Av effekter som normalt regnes som negative, er tapt nøkkelkompetanse nevnt tre ganger, økt byråkrati to ganger, mens dårligere intern kommunikasjon, manglende evne til å vokse og tapt kjernekompetanse er nevnt en gang hver. I sum er det altså flere rapporterte positive effekter enn negative, noe som kan ses med instrumentell teori som at utflating normalt er et vellykket og presist svar på konkrete problemer eller mål.

At økt produktivitet er en så utbredt nevnt effekt kan altså tolkes instrumentelt som at utflating er et virkningsfullt grep. Alle Kettleys (1995) fire produksjonsbedrifter meldte om høyere produktivitet, men flere ledere pekte i den forbindelse på økte kostnader til opplæring, økt lønn til ledere, tap av kompetanse og bygging av nye skjulte staber. Opedal og kolleger (2002) viser også til potensielle smådriftsulemper ved at alle enhetslederne måtte bruke mye tid på å sette seg inn i regelverk. Carillo og Kopelman (1991) indikerer at størrelsen på enheten er viktigere for økt produktivitet enn antall nivåer i seg selv, men at også kontrollert for størrelse har flatere finansenheter i USA større produktivitet enn bratte. Caroli og Van Reenen (2001) viser imidlertid til at produktivitsvekst primært gjelder organisasjoner med lav andel ufaglærte. Det er altså ikke gitt at alle virksomheter vil få økt produktivitsvekst som følge av utflating, noe som kan tolkes nyinstitusjonelt som enda et tegn på at flat struktur har en for enkel og vag oppskrift til å passe til forskjellige typer organisasjoner med ulike reelle behov. Instrumentalister vil imidlertid peke på at utvalget faktisk viser at økt produktivitet er et resultat for mange virksomheter, og utflating dermed kan være et vellykket og virkningsfullt praktisk grep.

Økt grad av byråkrati er et interessant funn, all den tid at en av årsakene til å flate ut normalt nettopp er å redusere byråkratiet. Farrell og Morris (2003) finner i sin undersøkelse at oppgavene til de fjernede mellomnivåene flyttes både oppover og nedover i hierarkiet, og at de i sum gir økt byråkrati. Andre årsaker til økt byråkrati kan være at enhetsledere bygger seg

skjulte staber (Kettley 1995), eller at mellomledere blir flyttet til staber eller støttefunksjoner når nivåene fjernes (Littler og Innes 2004). Økt grad av byråkrati er sannsynligvis en uintendert effekt som kan tolkes nyinstitusjonelt ved at ideen ikke passer inn i komplekse organisasjoner, instrumentelt ved at implementeringen har vært for svak, eller translasjonsteoretisk ved at den konkrete oppskriften ikke har blitt tilstrekkelig tilpasset lokale forhold.

Av normalt positive effekter for ledernes arbeidssituasjon er økt myndiggjøring og økt ansvarliggjøring nevnt fem ganger hver, mens økt jobbtilfredshet og økt ansattinvolvering er nevnt en gang hver. Av normalt negative effekter er reduserte karrieremuligheter nevnt sju ganger, økt arbeidsbelastning nevnt seks ganger, mens redusert personlig fagkompetanse er nevnt tre ganger. Mindre rolleklarhet, redusert jobbsikkerhet, redusert jobbtilfredshet og redusert moral er nevnt to ganger hver, mens en følelse av mindre forpliktelse til jobben og redusert lojalitet er nevnt en gang hver. Av årsaker som kan oppleves både positive og negative, er økt kontrollspenn og økt ansvarliggjøring nevnt fem ganger og større ansvarsområde nevnt to ganger. Overvekten av negative konsekvenser kan tolkes av nyinstitusjonalister som at innføringen gir uintenderte effekter, og kan ses som nok et tegn på at oppskriften er for enkel til å passe i virkelighetens organisasjoner.

To av casestudiene trekker fram utflatingen primært som en positiv prosess. Både enhetsledere i Opedals og kollegers (2002) norske casekommuner og i Dopson og kollegers (1992) britiske casestudier så primært utflatingen som vellykket ved at de fikk større kontroll med egne ressurser og økt myndighet og ansvar. Tolket instrumentelt peker funnene på at grepet er vellykket og virkningsfullt.

Av negative effekter var Kettleys (1995) ledere generelt misfornøyde med at de måtte bruke mer av tiden på kryssfunksjonelle møter, prosjekter, og til å bygge allianser for å *"make things happen"*. De følte seg generelt som i en matrise selv om organisasjonsstrukturen sa noe annet. De store kvantitative undersøkelsene (Littler m.fl. 2003; Worrall og Cooper 2004) peker generelt på at virkningene for ledere var mer skadelige enn positive. Dunford og kolleger (1998) trekker også fram at de australske dataene viser at virkningene var langt mer skadelige på ledere i offentlig sektor enn i privat sektor, noe som er interessant å se i sammenheng med Dopson og kollegers (1992) nevnte funn om større motstand i offentlig sektor enn i privat sektor i Storbritannia.

Instrumentelt er det nærliggende å tolke de skadelige effektene som et resultat av en svak og lite planmessig implementering. Translasjonsteoretikere vil peke på at de mange skadelige virkningene indikerer at oppskriften ikke har blitt tilpasset virksomhetene på en tilfredsstillende måte. Det er likevel verdt å merke seg at Kettley (1995) fant ”*remarkable similarity in the issues raised*”, altså store likheter selv når implementeringsprosessene hadde vært svært forskjellige.

For å forfølge den instrumentelle og translasjonsteoretiske tolkningen av lite planmessig eller lite tilpasset implementering, kan det være nyttig å se nærmere på studier som skiller mellom utflating gjennomført alene og utflating i kombinasjon med nedbemanning. For virkninger på organisasjonens ytelse melder Littler og kolleger (2003) og Worrall og Cooper (2004) om at virksomheter som bare flatet ut, hadde noe høyere måloppnåelse på organisasjonsparametere. Den eneste effekten som skilte seg ut som mest gunstig ved kombinasjon, var kostnadsbesparelser hos Littler og kolleger. For virkninger på den enkelte leders arbeidssituasjon er tallene enda klarere, og Littler og kolleger viser til at ”*differences are startling*”, at forskjellene er bemerkelsesverdige, og at tallene for moral, forpliktelse, motivasjon, jobbsikkerhet og muligheter for forfremmelse dramatisk og signifikant forbedres for organisasjoner som bare har utført utflating sammenlignet med dem som har brukt utflating og nedbemanning i kombinasjon. Worrall og Cooper melder om lignende funn. Funnene peker altså mot at generell måloppnåelse for organisasjonene, med unntak av kostnadsbesparelser og virkninger på den enkelte, er mer positive for utflating brukt alene. Instrumentelt sett kan funnene tolkes som at hvis ikke hovedmålet er kostnadsbesparelse, vil det være forbundet med begrenset rasjonalitet hos ledelsen å benytte utflating og nedbemanning i kombinasjon.

For å belyse Meyer og Rowans (1977) antakelser om at bestanddeler frikoples fra hverandre, kan det være nyttig å vurdere om praksisplanet i organisasjonen vurderer endringer annerledes enn toppnivået. Powell (2002) viser til at ledere på lavere nivåer i privat sektor meldte om økt byråkrati, økt arbeidsbelastning, og at turnover og lojalitet ikke hadde forbedret seg ved utflating, mens topplederne hadde motsatt mening. I en forløper til Worrall og Coopers (2004) undersøkelse trekker Worrall og kolleger (2000) fram at oppfattelsen av virkninger både på ytelsesindikatorer og arbeidshverdagen ”*between the highest and lowest levels of the hierarchy is staggering*”. Oppfattelsene varierer altså betraktelig mellom CEO-nivået og alle

andre nivåer. Forskjellen gjorde seg fortsatt gjeldende i Worrall og Coopers (2004) studie. Littler og kolleger (2003) finner derimot ingen signifikante forskjeller etter nivå. Det må riktignok bemerkes at sistnevnte ikke skiller mellom CEO-nivået og resten av seniornivået slik Worrall og Cooper gjør. Funnene kan tolkes nyinstitusjonelt som at det eksisterer en frikopling mellom praksisplanet og det mer abstrakte toppnivået, og at de uintenderte virkningene ikke når ledelsen på toppen. Funnene kan imidlertid også tolkes instrumentelt ved at selv om det er uenigheter om virkningene, så erfares faktiske virkninger, slik at endringene har hatt reell effekt.

Et fellestrekk ved funnene er at endringene ser ut til å ha hatt effekt både på ytelsesindikatorer for organisasjonen og på den enkelte leders arbeidshverdag, noe som kan tolkes med instrumentell teori som at utflating er et reelt grep med reelle effekter. Flere undersøkelser peker også mot betydelige positive virkninger, noe som instrumentelt kan tolkes som at grepet i tillegg til å være virkningsfullt også er vellykket. Mange artikler peker imidlertid på manglende måloppnåelse, med uintenderte og i noen tilfeller muligens skadelige effekter, som kan tolkes i den nyinstitusjonelle rammen ved at ideen om flat struktur er for vag og enkel til å passe inn i komplekse organisasjoner med ulike behov. Her må det imidlertid tas et forbehold om at utflating utført alene generelt er mer gunstig for de nevnte kriteriene enn utflating gjennomført i kombinasjon med nedbemanning. En instrumentell tolkning her kan peke mot at det er forbundet med begrenset rasjonalitet å kombinere utflating og nedbemanning hvis ikke målsetningene er forbundet med kostnadsbesparelse primært. Videre kan uintenderte effekter og lav måloppnåelse peke mot at ledelsen ikke har hatt politisk og sosial makt til å gjennomføre implementeringen tilstrekkelig kraftfullt og planmessig. Det er endelig også mulig å benytte en nyinstitusjonell tolkningsramme på funnene om toppledelsens og praksisplanets store uenigheter om virkninger dithen at toppledelsens noe mer abstrakte idénivå er dekoplet fra grunnplanets praksishverdag i mange virksomheter.

5.5 Oppsummering

Fra et instrumentelt ståsted kan ideen om flate strukturer ses som reell, vellykket og virkningsfull. Tolkningen følger av ideens store utbredelse, den entydige definisjonen på grepet utflating, de mange årsakene til innføring, de beskjedne tegnene på relayering, og grepets reelle og i mange tilfeller vellykkede virkninger. Tilfeller av uintenderte effekter og lav måloppnåelse kan sannsynligvis spores til to forhold. For det første begrenset rasjonalitet som viser seg ved at nedbemanning og utflating brukes i kombinasjon når ikke

kostnadsreduksjoner er hovedmålet, og at det ikke blir tatt tilstrekkelig hensyn til behovet for total omstrukturering av arbeidsoppgaver og oppretting av støttesystemer til å erstatte hierarkiet. For det andre er det nærliggende å anta at ledelsen har hatt manglende sosial og politisk kontroll som vanskeliggjør en planmessig og kraftfull implementering.

Fra et nyinstitusjonelt ståsted vil manglende definisjon, inkonsistensen i det praktiske innholdet og den sterke forbindelsen til nedbemanning kunne tolkes til at ideen om flate strukturer i stor grad må ses som vag, generell og muligens lite selvstendig. At de uttalte årsakene varierer i så stor grad, kan forklares med at de er konstruerte i ettertid for å virke rasjonelle og legitimerende til forskjellige virksomheter med høyst ulike reelle behov. De reelle årsakene til innføring av flat struktur vil derimot ofte kunne tolkes som tvangsmessig eller mimetisk isomorfi. Den lave måloppnåelsen, de mange uintenderte effektene ved implementering og tilfeller av frikopling eller frastøting ved skjult eller åpen relayering kan tyde på at ideens oppskrift er for vag og enkel til å passe i komplekse organisasjoner. Et annet mulig tegn på frikopling er at toppledelsen i flere tilfeller har et signifikant forskjellig syn på effektene av endringene enn praksisplanet.

Fra et translasjonsteoretisk ståsted kan variasjonen i beskrivelse og benevning, samt de varierte måtene å implementere oppskriften på, tolkes til at virksomheter utøver lokal tilpassing og oversetting. Uintenderte virkninger og mislykkede implementeringsprosesser kan tyde på at det har vært for lav kvalitet på oversettingsarbeidet.

6 Konklusjoner og forslag til videre forskning

I oppgaven har jeg undersøkt ideen om flate strukturer i moderne organisasjoner gjennom bruk av litteraturstudie og teoretiske antakelser. Antakelsene er basert på teorier innenfor rammen av det instrumentelle og det nyinstitusjonelle perspektivet, herunder også translasjonsteori.

Forskningsspørsmål 1: Definisjon og praktisk innhold

Fra et instrumentelt ståsted vil den store utbredelsen av ideen om flate strukturer og den klare definisjonen på grepet utflating kunne settes i forbindelse med en reell og vellykket praksis. Nyinstitusjonell tolkning vil imidlertid primært se både ideen og grepet som mer vage, generelle og muligens lite selvstendige. Tolkningen følger av mangelen på definisjon av flat struktur, de varierte beskrivelsene av det praktiske innholdet, og utflatingsprosessens nære

bånd til nedbemanning. Den mer samstemte definisjonen på utflating kan stamme fra konsulentbransjens påvirkning framfor en suksessfull praksis. Et translasjonsteoretisk tolkningsgrunnlag vil legge vekt på at mangfoldet i benevningen av flate strukturer og variasjonen i det praktiske innholdet i både begrepet flate strukturer og grepet utflating kan tyde på at oppskriften oversettes under innføring.

Forskningsspørsmål 2: Årsaker til innføring av flate strukturer

Instrumentell tolkning vil fokusere på at de mange forskjellige årsakene som trekkes fram, peker mot at innføring av flate strukturer vil være en rasjonell løsning på svært varierte problemer. Fra et nyinstitusjonelt ståsted vil de reelle årsakene til utflatingen kunne spores til tvangsmessig eller mimetisk isomorfi, mens de mange, varierte, og i noen tilfeller motsetningsfulle årsakene i stor grad er produsert i etterkant for å rasjonalisere og legitimere innføringen av flat struktur i virksomheter som egentlig har høyst ulike behov.

Forskningsspørsmål 3: Implementering av flate strukturer

Tolket instrumentelt vil de beskjedne tegnene på relayering, i betydningen av innføring av nivåer igjen etter de er fjernet, tyde på at implementeringen som regel utføres på en vellykket måte. Observerte uintenderte konsekvenser ser ut til først og fremst å kunne spores til begrenset rasjonalitet hos ledelsen ved at utflating kombineres med nedbemanning også når kostnadsreduksjon ikke er en målsetning, og at det ikke blir tatt tilstrekkelig hensyn til behovet for omstrukturering av arbeidsoppgaver og oppretting av støttesystemer til erstatning for hierarkiet. Det er også nærliggende å anta at ledelsen sannsynligvis ikke har hatt sosial og politisk makt til å gjennomføre implementeringen tilstrekkelig planmessig og kraftfullt.

Med bruk av nyinstitusjonell teori vil eksemplene på skjult og åpen relayering tyde på at ideen blir frastøtt eller frikoplet. De mislykkede implementeringsforsøkene og eksemplene på motstand spesielt i offentlig sektor kan tyde på at flat struktur har en for enkel og vag oppskrift til å fungere i komplekse organisasjoner. Translasjonsteoretisk vil mangfoldet i implementeringsmetodene være en indikasjon på at ideen om flate strukturer har blitt oversatt og tilpasset den enkelte organisasjonen.

Forskningsspørsmål 4: Effekter av flate strukturer

Instrumentelt tolket er de rapporterte virkningene og tilfellene av høy måloppnåelse et tegn på at begrepet flate strukturer og grepet utflating er reelt, virkningsfullt og vellykket. Tilfellene av uintenderte virkninger og lav måloppnåelse har mest sannsynlig sammenheng med

svakheter knyttet til implementeringen. Fra et nyinstitusjonelt ståsted peker de mange tilfellene på manglende måloppnåelse og uintenderte og skadelige virkninger på at flat struktur har en for enkel oppskrift til å passe inn i komplekse organisasjoner med ulike reelle behov. Eksemplene på store forskjeller i toppledelsens og lavere nivåers syn på effekter kan tyde på en grad av frikopling mellom toppnivåets noe mer abstrakte idéverdenen og praksisplanets virkelighet.

Hovedkonklusjon og forslag til videre forskning

Funnene i utvalget mitt kan tolkes og gi mening ved bruk av alle tre nevnte teorier. Flat struktur kan altså både ses som en virkningsfull praksis og som en vag organisasjonsidé. På et mer overordnet nivå mener jeg langt på vei å ha bekreftet Røviks (2007: 137-144) antakelser om at det hefter en rekke uklarheter og tvetydigheter rundt selve ideen om flate strukturer og grepet utflating.

Med bruk av instrumentell teori kan både organisasjonsideen flat struktur og grepet utflating ses som konkrete, konsistente, virkningsfulle og vellykkede. Tolkningen følger av ideens store utbredelse, den klare definisjonen på grepet utflating, de mange årsakene til å flate ut, de mange reelle og ofte vellykkede effektene, og de beskjedne eksemplene på relayering. Uintenderte effekter vil ofte forbindes med to forhold. For det første viser studien tegn på begrenset rasjonalitet hos ledelsen når organisasjoner flater ut i kombinasjon med nedbemanning når kostnadsreduksjon ikke er en målsetning, og når det ikke blir tatt tilstrekkelig hensyn til behovet for omstrukturering av arbeidsoppgaver og oppretting av støttesystemer til erstatning for hierarkiet. For det andre er det nærliggende å anta at ledelsen i flere tilfeller ikke har tilstrekkelig politisk og sosial kontroll til å gjennomføre implementeringen kraftfullt og planmessig.

Fra et nyinstitusjonelt ståsted vil både ideen flate strukturer og det medfølgende grepet utflating i stor grad ses som generelle, vage, lite konsistente og muligens lite selvstendige. Funn som støtter tolkningen er mangelen av definisjon på begrepet flate strukturer, variasjonen i beskrivelsen av praktisk innhold, og ideens sterke tilknytning til nedbemanning. De mange og varierte årsakene til innføring kan tolkes som at de er konstruert i ettertid, mens de egentlige årsakene har forbindelse med tvangsmessig eller mimetisk isomorfi. Videre tyder lav måloppnåelse, mange uintenderte virkninger og tilfeller av frikopling eller frastøting ved

skjult eller åpen relayering på at oppskriften er for enkel til å passe i komplekse organisasjoner.

Fra et translasjonsteoretisk ståsted kan variasjonen i benevning og beskrivelse, samt de varierte implementeringsmåtene tyde på lokal tilpassing og oversetting. Svak implementering kan ses i forbindelse med lav kvalitet på oversettingsarbeidet.

Funnene samsvarer i stor grad med forventningene utviklet i teorikapitlet. Utvalget viser at det finnes rasjonelle årsaker til at virksomheter bør ha flat eller flatere struktur, men at det i sum muligens gir større mening å tolke funnene med en nyinstitusjonell teori, og se flat struktur som en populær og legitimerende idé som ikke nødvendigvis innføres av rasjonelle årsaker, og som ikke nødvendigvis gir ønskede effekter.

Det er særlig tre aspekter ved temaet som står fram som egnet for videre forskning. For det første trekker Littler og kolleger (2003) fram at forskning på utflating alene og ikke i kombinasjon med nedbemanning er et neglisjert område. I utvalget mitt er det bare undersøkelsene utført av Littler og kolleger som isolerer både årsaker og virkninger, mens Worrall og Cooper (2004) bare isolerer effektene. Videre forskning på feltet kunne vært fruktbart, og ikke bare på årsaker og effekter, men også på hva slags utgangspunkt de enkelte organisasjonene hadde, om for eksempel den ene kategorien hadde andre typer utfordringer enn den andre.

For det andre stilte jeg spørsmålet underveis om Leavitt og Whislers (1958) antakelser om at organisasjoner vil bli flatere på toppen, men fortsatt pyramideformet i bunnen, og Meyer og Rowans (1977) påstand om at organisatoriske bestanddeler ofte frikoples, kan ses i sammenheng. Bakgrunnen for spørsmålet var at utvalget gir klare tegn på en omfattende utflating mellom toppleder og enhetsleder, mens jeg bare fant anekdotiske eksempler på utflating i selve driftsenhetene. Funnene kan muligens indikere at det er vanlig at det mer abstrakt orienterte toppsjiktet flater ut, mens praksisplanet fortsatt vil få beholde en pyramideformet form, altså en form for frikopling. Utvalget gir ingen klare svar, og jeg mener temaet kan være velegnet for videre forskning.

For det tredje peker flere av funnene mot påvirkning fra konsulentselskaper og organisasjonsteoretikere. Det er imidlertid ingen av artiklene i utvalget som vekter

påvirkningen mot andre årsaker. Det hadde altså vært interessant å undersøke graden av påvirkning konsulentselskapene og organisasjonsteoretikerne øver sammenlignet med andre årsaker, og hvordan samspillet mellom årsakene fungerer.

7 Vedlegg

7.1 Vedlegg A Spørsmålsskjema

Del 1 Trekk ved litteraturen	Forfatter			
	Nasjonalitet			
	Årstall			
	Tittel			
	Medium (tidsskrift, forskningsrapport)			
	Utgiver			
	Formål			
	Metode	Kvalitativ		
		Kvantitativ		
		Kombinasjon		
		Metodetriangulering		
		Annen metode		
	Forskningsopplegg	Casestudier		
		Spørreundersøkelser		
		Strukturerte intervjuer		
		Ikke-strukturerte intervjuer		
		Annet		
	Teoretisk grunnlag			
	Varighet på studien	Øyeblikk		
Korttids				
Longitudinalt studium				
Annet				
Forskningsspørsmål besvart	Definisjon			
	Årsaker			
	Implementering			
	Effekter			
Del 2 Trekk ved organisasjonene	Antall			
	Navn			
	Struktur			
	Land/Region			
	Størrelse			
	Bransje	Produksjon		
		Detaljst		
		Service		
		IKT		
		Helse		
		NPA		
		Transport		
		Infrastruktur		
		Finans/ bank/ forsikring		
		Kunnskap/forskning		
		Forvaltning		
		Primærnæring		
		Ikke oppgitt		
		Off. Service (vann, el., vei)		
	Annen			
Sektor	Offentlig			
	Privat			

Del 3 Spm 1 Definisjon og innhold	Generelt			
	Definisjon på flat struktur og utflating	Klar og konsis		
		Diffus og generell		
		Varierer ikke mellom organisasjonene		
		Varierer mellom organisasjonene		
		Annet		
		Konkret definisjon/innhold		
	I hvilken grad varierer benevning, beskrivelse og praktisk innhold?			
	Hvor mange nivåer/ kontrollspenn er vanlig?			
	Settes flate strukturer og utflating i forbindelse med suksessfulle praksiser eller har de snarere rykte som vellykkede redskaper?			
Er det tegn på blindsoner rundt ideen i faglitteraturen?				
Hvor stor utbredelse har flate strukturer? Bli utbredelsen større eller mindre?				
Del 4 Spm 2 Årsaker til innføring	Generelle årsaker	Klare og entydige		
		Resultat av rasjonell søking, knyttet til et problem/mål		
		Diffuse og vage		
		Press fra omgivelsene		
		Usikkerhet		
		Legitimitetshensyn		
	Indirekte, bakenforliggende årsaker	Konkurranse		
		Endring i eierstruktur		
		Politiske beslutninger		
		Redusere byråkrati		
	Konkrete årsaker	Beslutningsprosess		
		Produktivitet		
		Fleksibilitet		
		Teamarbeid		
		Intern kommunikasjon		
		Kostnadsreduksjon		
		Fokus/ diversifisering		
		Ansvarliggjøring		
		Myndiggjøring		
Reaksjonsevne				
Kundeorientering				
Konsulenter				
IKT				

Del 5 Spm 3 Implementering	Generelt	Top-down og planmessig		
		Tas inn, uforutsette virkn.		
		Frastøtes		
		Tas inn, men tas ikke i bruk		
	I hvilken grad tilpasses (oversettes) innføringen av flat struktur	Ingen tilpassing		
		Må tilpasses		
		Annet		
	Hva går eventuelt motstand ut på?			
	Hvordan håndteres motstanden?			
	Hvordan påvirker organisasjonens trekk innføringen			
	Eksisterer det en relayeringstrend?			
	I hvilken grad er innføringen av flat struktur kompatibelt med andre toneangivende idéer?	Omdømmehåndtering		
		Fra silo til prosess		
Fra ledelse til styring				
Den radikale økonomismen				
Avbyråkratisering				
Annet				
Generelle effekter	Som forventet			
	Ingen konsekvenser			
	Bare symbolske virkn.			
	Utsiktede virkninger			
	Annet			
Hvem overtar mellomledernes oppgaver?	Ingen			
	Stab			
	Toppledelsen			
	Spres			
	Annet			
Hvor går mellomlederne etter de har blitt fjernet?	Forfremmelse			
	Ledere på lavere nivå			
	Ny arbeidsgiver			
	Arbeidsledig			
	Annet			
Hva slags konkrete effekter erfares for organisasjonen?	Beslutningsprosess			
	Intern kommunikasjon			
	Kostnader			
	Kundeorientering			
	Budsjettering			
	RoC			
	Fleksibilitet			
	Reaksjonsevne			
	Byråkrati			
Produktivitet				
Utsiktede effekter?				
På hvilken måte påvirker innføringen av flat struktur ledernes arbeidssituasjon? Toppledere - mellomledere - enhetsledere - Formenn og lignende	Kontrollspenn			
	Karrieremuligheter			
	Forpliktelse til jobben			
	Rolleklarhet			
	Jobbtilfredsstillelse			
	Myndiggjøring			
	Jobbsikkerhet			
	Lojalitet			
	Moral			
	Motivasjon			
	Ansvarliggjøring			
	Arbeidsbelastning			

7.2 Vedlegg B Søkeprosessen

Databaser/disipliner		Søkeord	Treff u/ avgrens.	Treff m/ avgrens.	Gjennomgått	Nedlastede artikler	Analysert	Inkl. i studie
ProQuest	ABI/Inform Global	"flat* organi*ation*" OR "flatt* the organi*ation*" OR "flat* organi*ation* structure*" OR "flatten* the organi*ation* structure*" OR "flatten* the structure*" OR "flat* structure*" OR "delayering" OR "delayer* the organi*ation* structure" OR "delayer* the organi*ation*" OR "flattening of hierarchies" OR "flatten* the hierarch*" OR "horizontal management structure*" OR "vertical contraction"	15 931	2 978	2 978	99	14	7
	ASSIA							
	British Humanities Index							
	EconLit							
	ERIC							
	IBSS							
	PAIS International							
	Periodicals Archive online							
	Periodicals Index Online							
	ProQuest Research Library							
Social Services Abstracts	Søket gjentatt med "TI" foran	14	14	0				
Sociological Abstracts	delayer* AND organi*ation*	3 230	929	300	3			
	delayer* NEAR/2 organi*ation*	500	221	221	8			
	flat* AND organi*ation*	588 064	64 611	100	0			
	"flat* AND organi*ation"	452 418	50 299	100	0			
	flat* NEAR/1 organi*ation*	8 275	1 667	100	0			
	TI(flat* NEAR/1 organi*ation*)	65	10	10	0			
	TI(flat* NEAR/2 organi*ation*)	83	16	16	0			
JStor	Anthropology	"flat organization*" OR "flat organisation*" OR "flat organizations*" OR "flat organisations*" OR "flat structure"	623	166	166	17	3	2
	Business							
	Economics							
	Finance							
	Management & org. behav.							
	Political Science							
	Psychology							
	Public policy & adm.							
Sociology								
	"horizontal management structures" OR "horizontal management structure" OR "vertical contraction"	29	1	1				
	"flattening the organizational structure" OR "flattening the organisational structure"	5	3	3				
	"flattening the organization" OR "flattening the organisation" OR "flattening the structure"	11	8	8				
Orla	OneFile (Gale)	"flat organization*" OR "flat organisation*" OR "flat organizations*" OR "flat organisations*" OR "flat structure" OR "flat organizational structure" OR "flat organisational structure" OR "delayering"	179	36	36	14	4	4
	Scopus (Elsevier)							
	Wiley Online Library							
	ERIC (Ebscohost)							
	Følgende relevante databaser var allerede søkt i via ProQuest og JStor:							
	ABI/INFORM Global							
	IBSS							
	ProQuest Research library							
JSTOR Archival Journals	"horizontal management structures" OR "horizontal management structure" OR "vertical contraction" OR "flattening the organizational structure"	66	31	31				
	"flattening the organisational structure" OR "flattening the organization" OR "flattening the organisation" OR "flattening the structure"	16	3	3				
HBR	Samme søkeord som Proquest	5	3	3	1	1	1	
Google Scholar		"flat structure" OR "flat organizational structure" OR "flat organisational structure" OR "delayering" "delayering the organizational structure" OR "delayering the organisational structure" OR "delayering the organization" OR "delayering the organisation" OR "flattening of hierarchies" OR "flatter structure" "flatter organizational structure" OR "flatter organisational structure" OR "horizontal management structures" OR "horizontal management structure" OR "vertical contraction" "flattening the organizational structure" OR "flattening the organisational structure" OR "flattening the organization" OR "flattening the organisation" OR "flattening the structure"	22 100	100	100	7	0	0
Snøball	Tittelsøk i samtlige søk nevnt over		253	253		28	11	10

Generelle avgrensninger

Fulltekst, fagfelleverdert, artikler, årstall 1990-2015, vitenskapelige tidsskrift

Merknader

- Det er kun ProQuest og HBR som tillater alle søkeordene i samme søk. Resterende motorer krever at søket deles opp.
- Frasesøk er søk hvor ordene som søkes etter skal dukke opp i en spesiell rekkefølge, eller med en eksakt skrivemåte.
- Trunkeringstegn (*) indikerer at tegnet kan erstattes ett eller flere tegn, organi*ation gjør at man søker både på organization og organisation.
- Operatoren "OR" angir at motoren søker etter artikler med minst ett av søkeordene eller frasene
- Operatoren "AND" angir at motoren søker etter artikler med begge søkeordene eller frasene
- Operatoren NEAR/2 angir at motoren søker etter artikler med to eller færre ord mellom søkeordene eller frasene

7.3 Vedlegg C Referansetall

Forfatter	Års-tall	Tittel	Kilde	Tidsskrift		For-fatter	Henvisninger artikkel			
				5-års IF WOS	H5 GS		WOS		GS	
						H-indeks WOS	Absolutt	Relativ	Absolutt	Relativ
Bolton, Patrick Dewatripont, Mathias	1994	The firm as a Communication Network	The Quarterly Journal of Economics	9.8	93	26	196	8,9	802	36,5
Carillo, Phoebe M. Kopelman, Richard E.	1991	Organization Structure and Productivity	Group & Organization Studies. Nå Group & Organization Management	2.9	26	1	3	0,1	23	0,9
Caroli, Eve Reenen, Jon van	2001	Skill-Biased Organizational Change?	The Quarterly Journal of Economics	9.8	93	9	193	12,9	949	63,3
Donaldson, Lex Hilmer, Frederick G.	1998	Management Redeemed: The case Against Fads that Harm Management	Organizational Dynamics	0.8	22	21	5	0,3	53	2,9
Dopson, Sue Risk, Anne Stewart, Rosemary	1992	The Changing Role of the Middle Manager in the United Kingdom	International Studies of Management & Organization	Ingen		13	0	0,0	62	2,6
Dunford, Richard Bramble, Tom Littler, Craig R.	1998	Gain and Pain: The Effects of Australian Public Sector Restructuring	Public Productivity & Management Review, nå Public Performance & Management Review	0.9	13	16	0	0,0	43	2,4
Farrell, Catherine Morris, Jonathan	2003	The 'Neo-bureaucratic' State: Professionals, Managers and Professional Managers in Schools, General Practices and Social Work	Organization	2.3	33	2	62	4,8	185	14,2
Guadalupe, Maria Wulf, Julie M.	2010	The Flattening Firm and Product Market Competition: The Effect of Trade Liberalization on Corporate Hierarchies	American Economic Journal: Applied Economics	5.1	59	8	24	4,0	127	21,2
Hamel, Gary	2011	First, Let's Fire All The Managers	Harvard Business Review	2.1	58	19	12	2,4	53	10,6
Hannan, R. Lynn Rankin, Fredrick W. Towry, Kristy L.	2010	Flattening the Organization: the Effect of Organizational Reporting Structure on Budgeting Effectiveness	Review of Accounting Studies	2.0	35	7	8	1,3	34	5,7
Hassard, John Morris, Jonathan McCann, Leo	2012	'My Brilliant Career'? New Organizational Forms and Changing Managerial Careers in Japan, the UK, and USA	Journal of Management Studies	5.9	64	16	7	1,8	19	4,8
Kettley, Polly	1995	Is Flatter better? Delaying the Management Hierarchy	The Institute for employment studies, University of Sussex, report 290	Ingen		6	0	0,0	7	0,3
Kurstedt, H. A. Gardner E. J. Hindman T. B.	1991	Design and Use of a Flat Structure in a Multiproject Research Organization	International Journal of Project Management	2.8	52	2	0	0,0	3	0,1
Lashley, Conrad	1995	Empowerment through Delaying: A Pilot Study at McDonald's Restaurants	International Journal of Contemporary Hospitality Management	2.0	31	5	0	0,0	45	2,1
Littler, Craig R. Innes, Peter	2004	The Paradox of Managerial Downsizing	Organization Studies	3.9	49	6	27	2,3	58	4,8

Forfatter	Års-tall	Tittel	Kilde	Tidsskrift		For-fatter	Henvisninger artikkel			
				5-års IF WOS	H5 GS		H-indeks WOS	WOS		GS
						Absolutt		Relativ	Absolutt	Relativ
Littler, Craig R. Wiesner, Retha Dunford, Richard	2003	The Dynamics of Delayering: Changing Management Structures in Three Countries	Journal of Management Studies	5.9	64	6	47	3,6	86	6,6
Opedal, Ståle Stigen, Inger Marie Laudal, Thomas	2002	Flat struktur og resultatenheter: Utfordringer og strategier for kommunal ledelse	Norsk institutt for by- og regionforskning	Ikke relevant		3	0	0,0	4	0,3
Powell, Loraine	2002	Shedding a Tier: Flattening Organisational Structures and Employee Empowerment	International Journal of Educational Management	Ingen	21	1	0	0,0	31	2,2
Rajan, Raghuram G. Wulf, Julie M.	2006	The Firm as a Dedicated Hierarchy: A Theory of the Origins and Growth of Firms	The Review of Economics and Statistics	3.7	73	35	93	9,3	368	36,8
Rajan, Raghuram G. Zingales, Luigi	2001	The Flattening Firm: Evidence from Panel Data on the Changing Nature of Corporate Hierarchies	The Quarterly Journal of Economics	9.8	93	35	105	7,0	608	40,5
Shaw, Douglas G. Schneier, Craig E.	1993	Making Organization Change Happen: The Keys to successful delayering	Human Resource Planning, nå People and Strategy	Ingen	8	1	0	0,0	11	0,5
Worrall, Les Cooper, Cary	2004	Managers, Hierarchies and Perceptions: A Study of UK Managers	Journal of Managerial Psychology	1.9	29	4	0	0,0	31	2,6
Wulf, Julie M.	2012	The Flattened Firm: Not as Advertised	California Management Review	2.4	29	18	4	1,0	29	7,3
Åhlström, Pär Karlsson, Christer	2000	Sequences of Manufacturing Improvement Initiatives: The Case of Delayering	International Journal of Operations & Production Management	2.6	35	12	5	0,3	30	1,9

7.4 Vedlegg D Impact Factor, h-indeks for forfattere og h-indeks for tidsskrifter

Tidsskriftenes Impact Factor (IF) er et forholdstall mellom antall henvisninger til tidsskriftet og tidsskriftets størrelse, altså hvor mange henvisninger tidsskriftets gjennomsnittsartikkel frambringer (Hubbard og McVeigh 2011). Jeg har benyttet fem-års indeks siden den korrelerer mer med andre kvalitetsrangeringer enn to-års IF (Hodge og Lacasse 2011). 5-års IF regnes ut slik for år 2014:

Henvisninger i 2014 til artikler i 2013 + 2012 + 2011 + 2010 + 2009

Tidsskriftets henvisbare artikler i 2013 + 2012 + 2011 + 2010 + 2009

Siden nevneren består av tidsskriftets totale antall henvisbare artikler, vil tidsskrifter med få artikler kunne sammenlignes med tidsskrifter med mange artikler (Garfield 1972). Begrepet *henvisbare artikler* inkluderer bare artikler, artikkelreferater og litteraturgjennomganger, og ikke ledere, brev, møtereferater osv. (Seglen 1997).

H-indeksen for forfattere ble introdusert av Hirsch i 2005. Tallet h angir hvor mange av forfatterens artikler som er sitert like mange ganger eller flere ganger enn h (Hirsch 2005). Verdien h representerer altså både antall henvisninger og antall artikler. Ifølge Hirsch er fordelene med å bruke h-indeksen blant annet at den stimulerer til mange utgivelser og er enkel å finne. Ulempene kan være at en forfatter med få utgivelser og mange henvisninger, ikke vil belønnes. Tilsvarende vil man ved å være medforfatter på mange populære artikler kunne belønnes kunstig godt. Den er heller ikke egnet til å sammenligne forskere på tvers av grener, da ulike felt har ulik tradisjon for antall utgivelser og henvisninger. Indeksen ble hentet fra WOS. Siden databasen er stor og mange forfattere deler navn, og mange i tillegg ikke er konsekvente i bruk av initialer og fornavn, er det fornuftig å gå omveien om nettsteder som researchgate.net eller microsoft academic search for en oversikt over publiserte artikler for hver enkelt forfatter.

Anvendelse av h-indeks på tidsskrifter har i følge Harzing og van der Wal (2009) fordeler framfor å bruke IF, blant annet ved at enkeltartikler ikke vil bidra til å øke snittet, samt at den belønner tidsskrifter som gir ut mange artikler. Harzing og van der Wal anbefaler å hente indeksen fra Google Scholar (GS) som et supplement til WOS, siden GS har større dekning og henter henvisninger fra andre kilder enn tidsskrifter, som bøker, arbeidsnotater og konferansereferater. Hodge og Lacasse (2011) viser at h-indeks fra GS i større grad korrelerer med subjektive kvalitetsvurderinger av tidsskriftene enn IF fra WOS. Ulempen med GS er ifølge Harzing og van der Wal at man også inkluderer ikke-vitenskapelige henvisninger, at noen ganger telles sitater dobbelt, at den oppdateres sjeldnere, og at den har mindre dekningsgrad for eldre tidsskrifter. Jeg har brukt verdien for de siste fem års h-indeks.

Hva er høy og lav indeks?

Av de 3 143 tidsskriftene i WOS' samfunnsfaglige database i 2014, hadde det høyest rangerte tidsskriftet en IF på 26.8, mens nr. 10 på listen hadde 11.8. 782 tidsskrifter hadde over 2, mens medianen lå på 1.1. Det er altså omtrent like vanlig med en 5-års IF på over som under 1 (JCR 2015). Hva som er lav og høy h-indeks for forfattere varierer mellom feltene, men det er ikke uvanlig at medianen i visse felt er lavere enn ti (Hirsch og Buéla-Casal 2014). Når det gjelder h-indeks for tidsskrifter hadde i 2015 det høyest rangerte tidsskriftet i GS uten omsyn til sjanger, en h5-indeks på 377, mens nr. 10 hadde 194, og nr. 100 hadde en h-indeks på 109.

8 Litteraturliste

- Bamber, Greg J. (2011): Tribute to Craig R. Littler: The Founder of Labour & Industry. I *Labour & Industry* vol 22: 53-55.
- Blåka, Sara, Trond Tjerbo & Hilde Zeiner (2012): *Kommunal organisering 2012*. Oslo: Norsk institutt for by- og regionforskning. Rapport 2012:21
- Bolton, Patrick & Mathias Dewatripont (1994): The Firm as a Communication Network. I *The Quarterly Journal of Economics* vol 109: 809-839.
- Brox, Bjørn Arthur (2010): *Erfaringer med flat struktur*. Bærum: Agenda Kaupang.
- By, Rune Todnem (2005): Organisational Change Management: A Critical Review. I *Journal of Change Management* vol 5: 369-380.
- Carillo, Phoebe M. & Richard E. Kopelman (1991): Organization Structure and Productivity. I *Group & Organization Studies (1986-1998)* vol 16: 44-59.
- Caroli, Eve & John Van Reenen (2001): Skill-Biased Organizational Change? Evidence from a Panel of British and French Establishments. I *The Quarterly Journal of Economics* vol 116: 1449-1492.
- Christensen, Tom & Per Læg Reid (1998): *Den moderne forvaltning: Om reformer i sentralforvaltningen*. Oslo: Tano Aschehoug.
- Christensen, Tom, Per Læg Reid, Paul G. Roness & Kjell Arne Røvik (2010): *Organisasjonsteori for offentlig sektor*. 2. utg. Oslo: Universitetsforlaget.
- Czarniawska, Barbara & Guje Sevón (1996): *Translating Organizational Change*. Berlin: Walter de Gruyter.
- Dimaggio, Paul J. & Walter W. Powell (1983): The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. I *American Sociological Review* vol 48: 147-160.
- Dimaggio, Paul J. & Walter W. Powell (1991a): The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. I: Dimaggio, Paul J. & Powell, Walter W. (red.): *The New institutionalism in organizational analysis*. Chicago: University of Chicago Press.
- Dimaggio, Paul J. & Walter W. Powell (1991b): *The New institutionalism in Organizational Analysis*. Chicago: University of Chicago Press.
- Donaldson, Lex & Frederick G. Hilmer (1998): Management redeemed: The Case Against Fads that Harm Management. I *Organizational Dynamics* vol 26: 7-20.

- Dopson, Sue, Anne Risk & Rosemary Stewart (1992): The Changing Role of the Middle Manager in the United Kingdom. I *International Studies of Management & Organization* vol 22: 40-53.
- Drucker, Peter F. (1954): *The Practise of Management*. New York: Harper.
- Drucker, Peter F. (1988): The Coming of the New Organization. I *Harvard Business Review* vol 66: 45-53.
- Drucker, Peter F. (1989): *The New Realities*. London: Heinemann.
- Dunford, Richard, Tom Bramble & Craig R. Littler (1998): Gain and Pain: The Effects of Australian Public Sector Restructuring. I *Public Productivity & Management Review* vol 21: 386-402.
- Farrell, Catherine & Jonathan Morris (2003): The 'Neo-Bureaucratic' State: Professionals, Managers and Professional Managers in Schools, General Practices and Social Work. I *Organization* vol 10: 129-156.
- Farrell, Mark & Felix T. Mavondo (2004): The Effect of Downsizing Strategy and Reorientation Strategy on a Learning Orientation. I *Personnel Review* vol 33: 383-402.
- Fayol, Henri (1950 [1916]): *General and Industrial Management*. London: Pitman.
- Garfield, Eugene (1972): Citation Analysis as a Tool in Journal Evaluation. I *Science* vol 178: 471-479.
- Gash, Sarah (1999): *Effective Literature Searching for Research*. Aldershot: Gower Publishing Ltd.
- Gordon, David M. (1996): *Fat and Mean: The Corporate Squeeze of Working Americans and the Myth of Managerial Downsizing*. New York: Free Press.
- Guadalupe, Maria & Julie Wulf (2010): The Flattening Firm and Product Market Competition: The Effect of Trade Liberalization on Corporate Hierarchies. I *American Economic Journal. Applied Economics* vol 2: 105-127.
- Gulick, Luther & Lyndall Urwick (1937): *Papers on the Science of Administration*. New York: Institute of Public Administration.
- Hamel, Gary (2011): First, Let's Fire All The Managers. I *Harvard Business Review* vol 89: 48-60.
- Hammer, Michael & James Champy (1993): *Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution*. London: Nicholas Brealey.

- Hannan, R. Lynn, Frederick W. Rankin & Kristy L. Towry (2010): Flattening the Organization: The Effect of Organizational Reporting Structure on Budgeting Effectiveness. I *Review of Accounting Studies* vol 15: 503-536.
- Hart, Chris (1998): *Doing a Literature Review: Releasing the Social Science Research Imagination*. London: Sage Publications.
- Harzing, Anne-Wil & Ron Van Der Wal (2009): A Google Scholar h-index for Journals: An Alternative Metric to Measure Journal Impact in Economics and Business. I *Journal of the American Society for Information Science and Technology* vol 60: 41-46.
- Hassard, John, Jonathan Morris & Leo Mccann (2012): 'My Brilliant Career'? New Organizational Forms and Changing Managerial Careers in Japan, the UK, and USA. I *The Journal of Management Studies* vol 49: 571-599.
- HBS Faculty and Research*. Harvard Business School, 2015. <<http://tinyurl.com/obfb3ub>> [Lesedato: 26.10. 2015].
- Hilmer, Frederick G. & Lex Donaldson (1996): *Management Redeemed: Debunking the Fads that Undermine Corporate Performance*. New York: The Free Press.
- Hirsch, Jorge E. (2005): An Index to Quantify an Individual's Scientific Research Output. I *Proceedings of the National Academy of Sciences of the United States of America* vol 102: 16569-16572.
- Hirsch, Jorge E. & Gualberto Buela-Casal (2014): The meaning of the h-index. I *International Journal of Clinical and Health Psychology* vol 14: 161-164.
- Hodge, David R. & Jeffrey R. Lacasse (2011): Evaluating Journal Quality: Is the H-Index a Better Measure Than Impact Factors? I *Research on Social Work Practice* vol 21: 222-230.
- Hubbard, Stephen C. & Marie E. Mcveigh (2011): *Casting a Wide Net: The Journal Impact Factor Numerator*. Philadelphia: Thomson Reuters.
- Jacsó, Péter (2013): The Volume of Full-text Coverage of Top-tier Marketing Journals in the ABI/INFORM and Business Source Premier Databases: Key Indicators for Database Licensing. I *Online Information Review* vol 37: 132-145.
- Journal Citation Reports® Social Sciences Edition 2014*. ISI Web of Knowledge: Thomson Reuters, 2015. <<http://tinyurl.com/qlhft6c>> [Lesedato: 20.06.2015].
- Kettley, Polly (1995): *Is Flatter Better? Delaying the Management Hierarchy*. Brighton: The Institute for employment studies, University of Sussex. Report 290

- Keuning, Doede & Wilfrid Opheij (1994): *Delaying Organizations: How to Beat Bureaucracy and Create a Flexible and Responsive Organization*. London: Financial Times and Pitman.
- Kurstedt, Harold A., Gene Gardner & Thomas B. Hindman (1991): Design and Use of a Flat Structure in a Multiproject Research Organization. I *International Journal of Project Management* vol 9: 210-215.
- Kvåle, Gro & Arild Wæraas (2006): *Organisasjon og identitet*. Oslo: Det Norske Samlaget.
- Larsen, Eva (2011): *Coaching i organisasjoner: Effektivt verktøy eller organisasjonsmøte?* Tromsø: Universitetet i Tromsø. Masteroppgave.
- Lashley, Conrad (1995): Empowerment through delaying: A Pilot Study at McDonald's Restaurants. I *International Journal of Contemporary Hospitality Management* vol 7: 29-35.
- Latour, Bruno (1986): The Powers of Association. I: Law, John (red.): *Power, Action and Belief*. London: Routledge & Kegan.
- Lawrence, Paul R. & Jay W. Lorsch (1967): *Organization and Environment: Managing Differentiation and Integration*. Boston: Harvard University Press.
- Leavitt, Harold J. & Thomas L. Whisler (1958): Management in the 1980's. I *Harvard Business Review* vol 36: 41-48.
- Littler, Craig R. & Peter Innes (2004): The Paradox of Managerial Downsizing. I *Organization Studies* vol 25: 1159-1184.
- Littler, Craig R., Retha Wiesner & Richard Dunford (2003): The Dynamics of Delaying: Changing Management Structures in Three Countries. I *Journal of Management Studies* vol 40: 225-256.
- Meyer, John W. (1977): The Effects of Education as an Institution. I *American Journal of Sociology* vol 83: 53-77.
- Meyer, John W. & Brian Rowan (1977): Institutionalized Organizations: Formal Structures as Myth and Ceremony. I *American Journal of Sociology* vol 83: 340-363.
- Mintzberg, Henry (1979): *The Structuring of Organizations: A Synthesis of the Research*. Englewood Cliffs, N.J: Prentice-Hall.
- Monastersky, Richard (2005): The number that's Devouring Science. I *Chronicle of Higher Education* vol 52: 12-17.
- Morden, Tony (1997): A strategic Evaluation of Re-engineering, Restructuring, Delaying and Downsizing Policies as Flawed Paradigm. I *Management Decision* vol 35: 240-249.

- Opedal, Ståle, Inger Marie Stigen & Thomas Laudal (2002): *Flat struktur og resultatenheter: Utfordringer og strategier for kommunal ledelse*. Oslo: Norsk institutt for by- og regionforskning. Rapport 2002:21
- Owen, Will & Sarah C. Michalak (2015): Engine of Innovation: Building the High Performance Catalog. I *Information Technology and Libraries* vol 34: 5-18.
- Peters, Tom (1992): *Liberation Management: Necessary Disorganization for the Nanosecond Nineties*. New York: A. A. Knopf.
- Porter, Lyman W. & Edward E. Lawler (1964): The Effect of "Tall" Versus "Flat" Organization Structures on Managerial Job Satisfaction. I *Personnel Psychology* vol 17: 135-148.
- Powell, Loraine (2002): Shedding a Tier: Flattening Organisational Structures and Employee Empowerment. I *The International Journal of Educational Management* vol 16: 54-59.
- Rajan, Raghuram G. & Julie Wulf (2006): The Flattening Firm: Evidence from Panel Data on the Changing Nature of Corporate Hierarchies. I *The Review of Economics and Statistics* vol 88: 759-773.
- Rajan, Raghuram G. & Luigi Zingales (2001): The Firm as a Dedicated Hierarchy: A Theory of the Origins and Growth of Firms. I *Quarterly Journal of Economics* vol 116: 805-851.
- Ridley, Diana (2012): *The Literature Review: A Step-by-Step Guide for Students*. 2nd ed. Los Angeles: Sage.
- rwiesner.com*. 2015. [Lesedato: 28.10.2015].
- Røvik, Kjell Arne (1998): *Moderne organisasjoner: Trender i organisasjonstenkingen ved tusenårsskiftet*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Røvik, Kjell Arne (2007): *Trender og translasjoner: Ideer som former det 21. århundrets organisasjoner*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Scott, W. Richard (1987): The Adolescence of Institutional Theory. I *Administrative Science Quarterly* vol 32: 493-511.
- Scott, W. Richard (1991): Unpacking Institutional Arguments. I: Dimaggio, Paul J. & Powell, Walter W. (red.): *The New Institutionalism in Organizational Analysis*.
- Seglen, Per O. (1997): Why the Impact Factor of Journals Should Not Be Used for Evaluating Research. I *British Medical Journal* vol 314: 498-502.
- Selznick, Philip (1949): *TVA and the Grass Roots*. Berkeley: University of California Press.
- Selznick, Philip (1957): *Leadership in Administration*. Evanston, Illinois: Row, Peterson.

- Shaw, Douglas G. & Craig E. Schneier (1993): Making Organization Change Happen: The Keys to Successful Delaying. I *HR. Human Resource Planning* vol 16: 1-18.
- Simon, Herbert A. (1945): *Administrative Behavior: A Study of Decision-Making Processes in Administrative Organization*. Chicago: Illinois Institute of Technology.
- Sims, Ronald R. (2002): *Managing Organizational Behavior*. Westport, Conn: Quorum Books.
- Taylor, Frederick W. (1903): *Shop Management*. New York: Harper.
- Taylor, Frederick W. (1911): *The Principles of Scientific Management*. New York: Harper.
- Torsteinsen, Harald (2006): Resultatenhetsmodellen i kommunal tjenesteproduksjon: Instrument, symbol eller maktmiddel? Tromsø: Universitetet i Tromsø. Doktorgradsoppgave.
- University of Newcastle, staff directory*. 2015. <<http://tinyurl.com/or7qrvr>> [Lesedato: 28.10.2015].
- Weber, Max (1947): *The Theory of Social and Economic Organization*. New York: Oxford University Press.
- Weber, Max (1971 [1904]): *Makt og byråkrati*. Oslo: Gyldendal.
- Weiss, Richard M. (1988): Will the Role of Managers Decline in the Corporation of the Future? I *National Productivity Review (1986-1998)* vol 7: 114-121.
- Woodward, Joan (1965): *Industrial Organization: Theory and Practice*. London: Oxford University Press.
- Worrall, Les & Cary Cooper (2004): Managers, Hierarchies and Perceptions: A Study of UK Managers. I *Journal of Managerial Psychology* vol 19: 41-68.
- Worrall, Les & Cary Cooper (2012): *The Quality of Working life 2012: Managers' Wellbeing, Motivation and Productivity*. London: Chartered Management Institute.
- Worrall, Les & Cary Cooper (2014): The Effect of the Recession on the Quality of Working Life of UK Managers: An Empirical Study. I *International Journal of Management Practice* vol 7: 1-18.
- Worrall, Les, Cary Cooper & Fiona Campbell (2000): The Impact of Organizational Change on UK managers' Perceptions of their Working Lives. I: Burke, Ronald J. & Cooper, Cary (red.): *The Organization in Crisis*. Oxford: Blackwell.
- Worthy, James C. (1950): Organizational Structure and Employee Morale. I *American Sociological Review* vol 15: 169-179.
- Wulf, Julie (2012): The Flattened Firm - Not as Advertised. I *California Management Review* vol 55: 5-23.

- Zhu, Song & Hao Jiao (2013): Organizational Structure and Corporate Performance: Insights from 6,065 Listed Corporations. I *Chinese Management Studies* vol 7: 535-556.
- Zucker, Lynne G. (1977): The Role of Institutionalism in Cultural Persistence. I *American Sociological Review* vol 42: 726-743.
- Zucker, Lynne G. (1987): Institutional Theories of Organizations. I *Annual Review of Sociology* vol 13: 443-464.
- Åhlström, Pär & Christer Karlsson (2000): Sequences of Manufacturing Improvement Initiatives: The Case of Delaying. I *International Journal of Operations & Production Management* vol 20: 1259-1277.