

## **Kommunikasjon i desentraliserte organisatoriske strukturer**

En litteraturstudie om kommunikasjon og desentraliserte organisasjoner.

Anders Ian Skjerstein Ham

**VEILEDER**

Hans-Olav Hodøl

**Universitetet i Agder, 2024**

Fakultet for Humaniora og pedagogikk

Institutt for nordisk og mediefag

Emnekode: KOM501-1

## Forord

Denne oppgaven markerer slutten på en seks års lang utdanning ved Universitetet i Agder, og ni år om en inkluderer årene i Forsvaret. Ønsker derfor å rette en stor takk til alle mine tidligere forelesere på bacheloren i pedagogikk, årsstudium i HR og organisasjonsutvikling i Grimstad og mine nåværende og tidligere forelesere på Samfunnskommunikasjon.

Jeg ønsker også å rette en spesiell takk til min veileder, Hans-Olav Hodøl, for veiledning, innsikt og støtte gjennom hele prosessen. Din kunnskap og veiledning har vært utrolig viktig for denne oppgaven.

Takk til hele min familie for all støtte, hyggelige besøk og mange gode minner i England, Hønefoss, på Haldum og Røyse, Porsgrunn og Heradsbygda.

Takk til Eirik for hjelp med rettskriving og språklig presisjon. Håper dine elever også vil sette pris på din røde penn.

Takk til Vuk, for hjelp med å tyde og forstå de matematiske ligningene til Alonso, Dessein og Matouschek.

Ønsker også å rette en takk til alle involverte i Kristiansand Pirates som i løpet av årene har hjulpet meg og tilrettelagt for at jeg kan studere og spille basketball samtidig.

En spesiell takk til min kone, Emilie, for hennes tålmodighet, forståelse og støtte gjennom hele denne perioden.

Deres bidrag har vært avgjørende for ferdigstillingen av denne oppgaven, og jeg er veldig takknemlig for deres støtte.

## Abstract

This thesis examines communication in decentralised organisational structures and how it affects decision-making, innovation, and team engagement. Through a literature review and analysis of theoretical frameworks, the dynamics of communication in decentralised organisations are explored.

Decentralisation, where decision-making authority is distributed across multiple levels, can increase flexibility and speed up decision-making but requires effective communication to ensure all parts of the organisation are synchronised. The use of digital tools can help maintain smooth information flow and collaboration.

Decentralisation improves adaptability by giving local units greater autonomy, which enhances employee engagement and ownership. Effective communication channels are crucial to ensure that decisions align with the organisation's goals.

Innovation is critical for success, and decentralised communication promotes this by giving employees autonomy and flexibility to develop new ideas. Autonomy-supportive communication is key to fostering motivation and learning.

Self-managed teams benefit from a decentralised structure with greater freedom to organise their work, which increases motivation. A balance between autonomy and support from leadership is necessary for efficiency.

Despite the advantages, the thesis found that decentralisation can lead to coordination problems. Effective communication and clear structures are essential to overcome these challenges and improve organisational efficiency.

## Sammendrag

Formålet med denne oppgaven er å undersøke kommunikasjon i desentraliserte organisatoriske strukturer og hvordan dette påvirker beslutningstaking, innovasjon og teamengasjement. Gjennom en litteraturstudie og analyse av teoretiske rammeverk utforskes dynamikken i kommunikasjonen til desentraliserte organisasjoner.

Desentralisering, hvor beslutningsmyndighet er fordelt på flere nivåer, kan øke fleksibilitet og raskere beslutningstaking, men krever effektiv kommunikasjon for å sikre at alle deler av organisasjonen er synkronisert. Bruk av digitale verktøy kan bidra til å opprettholde jevn informasjonsflyt og samarbeid.

Desentralisering forbedrer tilpasningsevnen ved å gi lokale enheter større autonomi, noe som øker engasjement og eierskap blant ansatte. Effektive kommunikasjonskanaler er avgjørende for å sikre at beslutninger er i tråd med organisasjonens mål.

Innovasjon er kritisk for suksess, og desentralisert kommunikasjon fremmer dette ved å gi ansatte autonomi og fleksibilitet til å utvikle nye ideer. Autonomistøttende kommunikasjon er nøkkelen til å fremme motivasjon og læring.

Selvstyrte team drar nytte av desentralisert struktur med større frihet til å organisere sitt arbeid, noe som øker motivasjonen. Balanse mellom autonomi og støtte fra ledelsen er nødvendig for effektivitet.

Til tross for fordelene finner oppgaven at desentralisering kan medføre koordineringsproblemer. Effektiv kommunikasjon og klare strukturer er essensielt for å overkomme disse utfordringene og forbedre organisatorisk effektivitet.

## Innholdsfortegnelse

Forord.....	i
Abstract.....	ii
Sammendrag .....	iii
1.0 Innledning .....	1
1.1    Bakgrunn.....	1
1.2    Problemstilling og hensikt .....	2
1.3    Disposisjon.....	2
1.4    Begreper .....	3
1.4.1    Desentralisert struktur.....	3
1.4.2    Kommunikasjon.....	3
1.4.3    Autonomi .....	4
1.4.4    Organisasjonsstruktur .....	5
1.4.5    Læring.....	5
1.4.6    Organisasjonslæring.....	6
1.4.7    Innovasjon.....	6
1.4.8    Team.....	6
1.4.9    Beslutningstaking.....	7
1.4.10    Endring.....	7
1.4.11    Organisasjonskultur .....	7
2.0 Teori .....	8
2.1    Tilgrensende forskning.....	8
2.2    Organisasjonsstruktur.....	9
2.3    Desentralisert organisatorisk struktur.....	10
2.4    Kommunikasjonsprosesser.....	11
2.4.1    Kommunikasjonsteori.....	13
2.5    Autonomi.....	14
2.5.1    Deci og Ryans teori .....	15
2.6    Læring .....	16
2.6.1    Organisasjonslæringsteori.....	17
2.6.2    Kontinuerlig læring.....	18
2.7    Innovasjon .....	19

2.8 Digitalisering.....	20
2.9 Ledelse .....	21
2.10 Organisatorisk effektivitet og kjerneprosesser .....	22
3.0 Metode .....	24
3.1 Valg av metode .....	24
3.2 PICO-skjema .....	25
3.3 Inklusjons- og eksklusjonskriterier .....	26
3.4 Søkehistorikk.....	27
3.5 Etske overveielser .....	31
3.6 Reliabilitet og validitet .....	32
3.7 Mulige svakheter .....	33
4.0 Funn .....	35
4.1 Forskningspørsmål.....	35
4.2 Artikkel 1 - Centralization versus decentralization: An application in price setting by a multi-market firm .....	37
4.3 Artikkel 2 - When Does Coordination Require Centralization? .....	38
4.4 Artikkel 3 - Organizing to Adapt and Compete.....	39
4.5 Artikkel 4 - Can the theory of incentives explain decentralization .....	41
4.6 Artikkel 5 - Digital organising .....	42
4.7 Artikkel 6 - The Interactive Effects of Communication Network Structure and Organizational Size on Task Performance in Project-Based Organizations .....	43
4.8 Artikkel 7 - Communication and behavior in organizations: An experiment.....	44
4.9 Arikkel 8 - Exploring the relationship between integrated marketing communications and decentralised organisational structure: a heuristics perspective.....	45
4.10 Artikkel 9 - Communication and Innovation in Cooperatives .....	47
4.11 Artikkel 10 - Understanding the Influence of Communication on Employee Work Satisfaction: Perspectives from Decentralised Government Institutions in the Oti Region, Ghana .....	48
4.12 Artikkel 11 - Unveiling the Impact of Communication Network on Engineering Project Team Performance: The Interplay of Centralization and Tie Strength .....	49
4.13 Oppsummering av litteraturoversikt.....	50
5.0 Drøfting.....	51
5.1 Hvordan påvirker desentralisering kommunikasjonsprosesser og beslutningstaking i organisasjoner? .....	51

5.1.1 Desentralisering og kommunikasjonsprosesser .....	52
5.1.2 Kommunikasjonsprosesser .....	54
5.1.3 Endringer .....	54
5.1.4 Informasjonsflyt.....	55
5.1.5 Styrte strategi eller løst autonomi? Ledelse og kommunikasjon.....	57
5.1.6 Ledelse og makt.....	58
5.1.7 Kommunikasjonsteknologi og digitale verktøy.....	59
5.1.8 Andre kommunikasjonsstrategier .....	61
5.2 Hvordan påvirker desentralisert kommunikasjon organisasjonens evne til innovasjon og respons på markedsendringer? .....	62
5.2.1 Beslutningsmyndighet og innovasjon.....	63
5.2.2 Innovasjon, kommunikasjon og konflikt.....	65
5.2.3 Tillit .....	70
5.2.4 Horisontal kommunikasjon.....	71
5.2.5 Uformelle læringsarenaer .....	73
5.2.6 Organisatorisk minne.....	73
5.2.7 Kontinuerlig læring.....	74
5.2.8 Kunnskapsdeling .....	75
5.2.9 Utfordring ved desentralisering = koordinering.....	76
5.3 Hvilke kommunikasjonsstrategier fremmer effektivitet og engasjement i selvstyrte og autonome team?.....	78
5.3.1 Autonomi organisasjonsstruktur .....	79
5.3.2 Prosjekter .....	81
5.3.3 Selvstyrte team .....	82
5.3.4 Autonomi og kommunikasjon .....	83
5.3.5 Autonome team.....	85
5.3.6 Avhengighet .....	86
6.0 Konklusjon.....	89
7.0 Litteraturliste.....	91
8.0 Vedlegg .....	4

## 1.0 Innledning

Organisasjonsstrukturer virker alltid å være aktuelt. Det kan være gjennom debatter om optimalisering og effektivitet i akademia (By, 2022). Gjennom markedsføring og gladsaker om effektive endringer til nye og «bedre» organisasjonsstrukturer i konsulent- og bygge bransjen (Aarhus, 2024), eller gjennom andre saker. Organisasjonsstruktur er et vidt begrep som omfatter mange viktige retninger i samfunnet. På samme måte er kommunikasjon er bredt emne, med mange forgreininger. I denne oppgaven har jeg studert kommunikasjon i desentraliserte organisatoriske strukturer.

Tradisjonelt har studier av kommunikasjon i organisasjoner sett på forholdet mellom formell struktur og kommunikasjon. Her har fokuset ofte vært på vertikal og horisontal kommunikasjon (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 279). I denne oppgaven er fokuset på hva forskningen viser om kommunikasjon i desentraliserte organisasjoner. Altså hvordan kommunikasjonen er i organisasjoner med desentralisert organisasjonsstruktur. Målet har vært å undersøke og sammenstille hva forskningen sier om utfordringer, fordeler og særtrekk ved kommunikasjon i desentraliserte strukturer.

Det er gjort en del forskning på desentralisert kommunikasjon, men denne studien ønsker å gi et metaperspektiv og samle opp de viktigste faktorene og funnene. Målet er å se hvilke forskjeller som finnes, hvilke faktorer som virker å være gjeldende på tvers av flere studier og om det er noen større sammenhengende strømninger, egenskaper eller funn som støtter opp under og påvirker kommunikasjonen i desentraliserte organisatoriske strukturer?

### 1.1 Bakgrunn

Kommunikasjon i desentraliserte organisatoriske strukturer har mange nivåer, og inneholder flere nærliggende begreper. Desentralisering har i økende grad blitt mer og mer vanlig i moderne arbeidsliv, og finnes i mange ulike former og fasonger, noe de fleste arbeidstakere og organisasjoner er innom i ulike grad i løpet av sitt arbeidsliv (Røvik, 2007).

I dette står også et spørsmål om autonomi og hvordan organisasjoner kommuniserer i og med autonome grupper (desentraliserte organisatoriske strukturer) på en slik måte at en opprettholder autonomien, er effektiv i kommunikasjonen, men også klarer å koordinere på tvers av gruppene



og opprettholde synergiene i organisasjonen (van Ruler, 2018) (Kvalsund & Meyer, 2014). Både forskning og praksis kan sies å ha et utgangspunkt for synet på autonomi, hvor en sier at det er umulig å opprettholde eller ha fungerende autonomi uten tilstrekkelig støtte (Tedx Talks, 2015) (Stefanou, Stolk, Prince, Chen & Lord, 2013). Autonomi alene er altså ikke nok, men trenger støtte i læringsmiljøet, organisasjonsstrukturen og kulturen i tillegg til måten og med den hensikt organisasjonen kommuniserer (Irgens, 2016, s. 55). Med dette som bakteppe vil jeg i denne oppgaven se på kommunikasjon i desentraliserte organisatoriske strukturer.

## 1.2 Problemstilling og hensikt

Min problemstilling er **kommunikasjon i desentraliserte organisatoriske strukturer**. Her søker jeg å finne ut av fenomenet kommunikasjon i organisatoriske strukturer. Målet er å sammenligne eksisterende forskning på feltet med eventuell ny forskning og analysere hvilke faktorer som er viktige for denne kommunikasjonen.

For å få til dette har jeg lagd ulike forskningsspørsmål. Det første spørsmålet er **hvordan påvirker desentralisering kommunikasjonsprosesser og beslutningstaking i organisasjoner?** Her kan jeg se på hvilke prosesser som kommunikasjonen går gjennom, og hvordan beslutninger blir tatt. Koordinering av beslutninger og kommunikasjonen i og rundt dette er en kjerneutfordring i desentraliserte strukturer.

Mitt neste forskningsspørsmål er **hvordan påvirker desentralisert kommunikasjon organisasjonens evne til innovasjon og respons på markedsendringer?** En av de største fordelene ved desentralisering skal være økt fleksibilitet og mer innovasjon. Her søker jeg å finne ut av hvilke prosesser dette angår og hva slags kommunikasjon som fordrer dette.

Mitt tredje, og siste forskningsspørsmål er **hvilke kommunikasjonsstrategier fremmer effektivitet og engasjement i selvstyrte og autonome team?** Her er fokuset på hvilken kommunikasjon som støtter opp om autonomien i strukturene og som skaper samhandling og effektivitet.

## 1.3 Disposisjon

Oppgaven er delt inn i 1. innledning, 2. teori, 3. metode, 4. funn (analyse), 5. drøfting og 6. konklusjon, 7. litteraturliste og 8. vedlegg. Jeg introduserer først temaet, med bakgrunn og oppgavens problemstilling. Kapittel to om teori gir et teoretisk rammeverk og introduserer

sentrale teoretiske perspektiver som er ligger nært fenomenet kommunikasjon i desentraliserte organisatoriske strukturer. I metodekapittelet gjør jeg rede for valg av metode, valg og metodiske grep for å besvare problemstillingen. Kapittel fire presenterer artiklene og analyserer disse. Her presenteres funnene i artiklene hver for seg.

Litteraturstudien har tatt for seg kommunikasjons i desentraliserte organisatoriske strukturer, og brukt databasen ORIA til å finne artikler om fenomenet. Etter å ha presentert teori og sammenfattet og analysert funnene i artiklene har jeg så sammenlignet og drøftet funnene i kapittel 5 både mellom funnene, men også med eksisterende teori på og rundt fenomenet. Til slutt har jeg konkludert med funnene og hva dette kan ha å si for forskningen.

Kapittel sju og åtte inneholder referanseliste og vedlegg til oppgaven.

## 1.4 Begreper

Her vil jeg avgrense og definere de mest brukte begrepene i min oppgave.

### 1.4.1 Desentralisert struktur

Desentralisering og sentralisering av ledelsesstruktur blir brukt til å definere på hvilket nivå i organisasjonen det er myndighet til å fatte beslutninger (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s.82). Fordelene ved desentralisert ledelsesstruktur skal være mulighet for mer lokal tilpasning, fleksibilitet, motivasjon og hurtighet i avgjørelsene. Ulempene kan være at det er manglende styring og sub-optimalisering, uklare ansvarsområder, ulik praksis og uforutsigbarhet (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s.83). Den mest «ekstreme» formen for desentralisert ledelsesstruktur er dersom beslutningsmyndigheten dyttes på organisasjonens laveste nivå, ofte ansatte i en organisasjon (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s.82).

I oppgaven har også desentraliserte organisatoriske strukturer blitt brukt synonymt med desentralisert struktur, desentralisert organisasjon, desentralisert gruppe og autonome grupper da forskningen også bruker begrepene om hverandre til å definere mange av de samme strukturene og metodene (Jacobsen, 2016, s. 50 - 52).

### 1.4.2 Kommunikasjon

Kommunikasjon er prosessen der informasjon, tanker, følelser og ideer blir utvekslet mellom individer eller grupperinger innen en organisasjon eller et system (Irgens, 2016, s. 43, 135). Kommunikasjon foregår på ulike nivåer, inkludert verbalt, skriftlig, non-verbalt og gjennom

symbolsk kommunikasjon. Det omfatter både formelle kanaler, for eksempel rapporter eller møter, og uformelle kanaler, for eksempel samtaler i lunsjen. Effektiv kommunikasjon er avgjørende for å opprettholde klarhet, koordinering og samarbeid innenfor en organisasjon (Bolman & Deal, 2022, s. 88 – 92).

Kommunikasjonsprosesser og -strukturer kan påvirke graden av autonomi som individuelle enheter eller grupper har, ved å påvirke tilgangen til informasjon, forståelsen av organisasjonens mål og strategier, og evnen til å samhandle og samarbeide med andre enheter. En grundig forståelse av kommunikasjonens rolle og dynamikk innenfor organisasjonen er derfor avgjørende for å kunne analysere og optimalisere både autonomi og organisasjonsstruktur (Jacobsen, 2016, s. 69).

I denne oppgaven definerer jeg også kommunikasjon ganske bredt ved at jeg vil se på alle de prosessene som innehar sentrale elementer ved kommunikasjon. Læring, beslutningstaking, endring og organisasjonsstrukturering er alle begreper som er avhengig av god og riktig kommunikasjon og derfor også ansett som relevante og viktige for problemstillingen (Bolman & Deal, 2022).

### 1.4.3 Autonomi

Autonomi refererer til graden av selvstendighet og uavhengighet som individuelle enheter eller grupper har innenfor en organisasjon eller et system (Irgens, 2016, s. 215). Autonomi beskrives som graden av uavhengighet, frihet og muligheter for skjønn som individene blir gitt av omgivelsene når det gjelder planlegging av fremdrift og gjennomføring av arbeid (Hackman & Oldham, 1980). Autonomi innebærer evnen til å ta egne beslutninger, kontrollere ens egne handlinger og ressurser, og handle uten direkte instruksjoner eller inngrep fra overordnede. Autonomi kan eksistere på flere nivåer i en organisasjon. Fra individuelle (ansatte), til avdelinger eller team. Autonomi innebærer også en grad av ansvarlighet for de beslutningene som tas autonomt. Autonomi påvirkes av organisasjonsstrukturer, kommunikasjonskanaler og kulturelle faktorer, og det kan ha betydelig innvirkning på effektiviteten, innovasjonen og tilpasningsevnen til organisasjonen (Høyrup, Bonnafous-Boucher, Hasse, Lotz & Møller, 2012, s. 122)

Effektene av individuell autonomi i et team er annerledes enn effektene av autonomi til team i en organisasjon (Hjertø, 2013). I denne sammenhengen er jeg ute etter autonomi til team i

organisasjonen, og ser videre på definisjon av autonome team. Ifølge Van Mierlo, Rutte, Seinen & Kompier (2001) så er en definisjon på autonome team følgende;

«Groups of independent workers, who regulate much of their own task behaviour around relatively whole tasks. This kind of groups are also generally allowed to select and train new members, set their own work pace, supervise most of their own activities and often trade jobs among themselves» (Van Mierlo et al., 2001). Altså er det en forutsetning om autonomi i team, men med relativt stor grad av frihet og felles ansvar.

#### 1.4.4 Organisasjonsstruktur

Organisasjonsstruktur refererer til den formelle ordningen av roller, ansvarsområder, hierarkier og arbeidsforhold innenfor en organisasjon. Det definerer hvordan oppgaver og ansvar er fordelt, hvordan beslutninger tas, og hvordan informasjon strømmer gjennom organisasjonen.

Organisasjonsstruktur kan variere fra en flat og desentralisert struktur, hvor autoritet og ansvar spres jevnt ut over organisasjonen, til mer hierarkiske og sentraliserte strukturer, hvor beslutningsmakt og kontroll ligger i hendene på noen få personer eller avdelinger (Røvik, 2007, s. 138).

Her er det stor variasjon på ulike strukturer og løsninger (Jacobsen, 2016, s. 31). Videre kan organisasjonsstruktur også omfatte spesifikke arbeidsprosesser, koordineringsmekanismer og kommunikasjonskanaler som er etablert for å sikre effektivitet og måloppnåelse. Endringer i organisasjonsstruktur kan påvirke autonomi ved å enten styrke eller begrense graden av selvstyre og handlingsfrihet som individuelle enheter eller grupper har. En grundig analyse av organisasjonsstrukturen er derfor essensiell for å forstå hvordan autonomi og kommunikasjon påvirkes, og for å identifisere muligheter for forbedring og tilpasning i organisasjonen.

#### 1.4.5 Læring

Læring er definert som en relativt varig endring i opplevelse og atferd som følge av tidligere erfaring (Irgens, 2016, s. 47). Læring er også definert som prosessen hvor mennesker tilegner seg ny eller endret kompetanse – i form av kunnskaper, ferdigheter, evner, vaner og holdninger – som gir relativt varige endringer i personens atferd eller i mulig atferd som et resultat av erfaring (Willberg, Midtsundstad, Kristiansen, Langfeldt & Skagen, 2012, s. 67 – 72).

Læring kan defineres som en prosess hvor individet tilegner seg ny kunnskap, ferdigheter, holdninger eller atferd gjennom erfaring, studie eller undervisning (Jacobsen, 2016, s. 18).

Imsen (2011, s. 49) definerer læring som; «alle forandringer i menneskets personlighetsliv (...)».

Altså er det noe som skjer inni hodet ifølge Imsen sin definisjon. Denne prosessen, læring, involverer ofte endringer i individets mentale representasjoner eller atferdsmønstre, som resulterer i en økt evne til å håndtere og tilpasse seg ulike situasjoner og utfordringer.

#### 1.4.6 Organisasjonslæring

Ifølge Crossan, Lane & White (1999) så eksisterer det ikke en entydig oppfatning av hva organisasjonslæring er. Dette er fordi begrepet organisasjonslæring har eksistert og vært diskutert i flere tiår, men de teoretiske bidragene spriker i flere retninger. De er både mange og omfattende. Peter Senge sin teori om de fem disipliner har den definisjonen av den lærende organisasjon som er av de mest anerkjente:

“Organizations where people continually expand their capacity to create results, they truly desire, where new and expansive patterns of thinking are nurtured, where collective aspiration is set free, and where people are continually learning how to learn together.” (Senge, 2006, s. 3).

Læring er noe som foregår på flere plan, og noen mener alle organisasjoner lærer (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 124, 364).

#### 1.4.7 Innovasjon

Innovasjon innebærer utvikling og implementering av nye ideer, prosesser, produkter eller tjenester som skaper verdi. Innovasjon kan skje på ulike nivåer, fra små inkrementelle forbedringer til radikale endringer som transformerer hele bransjer (Damanpour, 1991) (Skyttermoen & Vaagaasar, 2019, s. 316). Innovasjon er ofte drevet av behovet for å tilpasse seg endringer i markedet, teknologi, eller reguleringer. Det krever kreativitet, risikovillighet, og en kultur som støtter nytenkning og eksperimentering (Schumpeter, 1934).

#### 1.4.8 Team

Et team er en gruppe individer som samarbeider for å oppnå et felles mål. Teammedlemmene deler ansvar og er gjensidig avhengige av hverandre for å oppnå resultater (Hackman, 1987). Team kan variere i størrelse og struktur, men effektive team har ofte klare roller, god

kommunikasjon, og en sterk følelse av samarbeid og kollektivt ansvar (Katzenbach & Smith, 1993). I konteksten av organisasjonsstrukturer kan team være formelle, som prosjekttemaer, eller uformelle, som interessegrupper. Mange bedrifter har innført team som arbeidsform i håp om å oppnå bedre organisatorisk effektivitet, læring og overføring av kunnskap og erfaring (Jacobsen, 2016).

#### 1.4.9 Beslutningstaking

Beslutningstaking refererer til prosessen med å velge mellom ulike alternativer for å oppnå et ønsket resultat. Det innebærer å identifisere problemstillinger, samle relevant informasjon, vurdere mulige løsninger, og velge den mest passende handlingen (Simon, 1977). I organisasjoner kan beslutningstaking være sentralisert eller desentralisert, avhengig av hvem som har myndighet til å ta beslutninger. Effektiv beslutningstaking krever klar kommunikasjon, tilstrekkelig informasjon, og ofte samarbeid mellom ulike nivåer av organisasjonen (March & Simon, 1958).

#### 1.4.10 Endring

Endring refererer til prosessen med å gjøre noe annerledes enn det som har vært gjort tidligere. Dette kan involvere transformasjon, modifikasjon eller en fullstendig revidering av praksiser, strukturer, eller strategier innen en organisasjon (Kirkhaug, 2017, s. 27). Endring kan være drevet av interne faktorer som ønske om forbedring, eller eksterne faktorer som markedspres og teknologisk utvikling (Burnes, 2004). Organisasjonsendring krever ofte endringsledelse, som inkluderer planlegging, implementering, og evaluering av tiltak som skal lede organisasjonen gjennom endringsprosessen (Kotter, 1996) (Kirkhaug, 2017) (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 372 – 379).

#### 1.4.11 Organisasjonskultur

Organisasjonskultur er et sett med forhold som kan ha stor betydning for hvordan organisasjonen fungerer. Organisasjonskultur kontra samfunnskultur eller andre typer kulturer utvikles innenfor en organisatorisk ramme og har gjerne et fokus på tanker og opplevelser som er felles for personer i den samme organisasjonen (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s.123). Kultur omfatter altså et system av felles verdier, symboler og meninger, i tillegg til at det er et mønster av felles oppfatninger og verdier som gir mening til ansatte og retningslinjer for atferd (Alvesson, 2002, s. 11 - 14).

## 2.0 Teori

I dette kapittelet vil jeg presentere rammen for oppgaven. Her står jeg særlig i gjeld til forfattere som Deci & Ryan, Jacobsen & Thorsvik og til Gemünden, Salomo & Krieger. Spesielt Dag Ingvar Jacobsen har mye relevante teorier og referanser jeg har prøvd å benytte meg av for å besvare hva forskningen sier om kommunikasjon i desentraliserte organisatoriske strukturer. Dette kapitelet presenterer ulike teoretiske perspektiver som en ramme til oppgavens problemstilling og drøfting. Jeg har også presentert tilgrensende forskning. Med tanke på problemstillingen så er den riktige måten å se på oppgaven som en studie om fenomenet kommunikasjon i desentraliserte organisatoriske strukturer, men også hva tilgrensende forskning og teori sier om fenomenet. Den tilgrensende forskningen er langt mer enn det som presenteres i 2.1, men det er ikke hensiktsmessig å inkludere alt innenfor dette underkapitlet og derfor er det presentert i mer detalj utover i oppgaven og som en del av drøftingen.

Den tilgrensende forskningen som blir benevnt i kapittel 2.1 er mer for å gi et inntrykk og en ramme for hva som fremkommer i akademia, i utdanningsinstitusjoner og næringsliv.

### 2.1 Tilgrensende forskning

Forskningen på desentralisering og dens innvirkning på kommunikasjonsprosesser i organisasjoner viser en rekke viktige aspekter. Et sentralt funn er at moderasjon mellom sentralisering og desentralisering ofte gir de beste resultatene for organisasjonsendringer. Studier viser at en moderat tilnærming til både sentralisering og desentralisering kan ha distinkte og positive effekter på ulike typer organisatoriske endringer som omorganisering, teknologiadopsjon og bruk av ytelsesinformasjon (Dalton & Dalton, 2022). Dette understreker at valget mellom sentralisering og desentralisering ikke er binært, men heller kontekstuel avhengig av spesifikke organisatoriske behov.

Desentraliserte strukturer har også vist seg å være fordelaktige for kunnskapsdeling og innovasjon. Ifølge forskning publisert av Warwick Business School, bidrar desentralisering til bedre kommunikasjon og kunnskapsdeling i organisasjoner, spesielt i virtuelle og spredte team. Dette kan tilskrives at desentraliserte strukturer fremmer en kultur hvor informasjon og beslutningsmyndighet er mer distribuert, noe som oppmuntrer til samarbeid og deling av ideer (Warwick Business School, 2022).

Videre peker studier på at desentralisering kan forbedre organisasjonens evne til å respondere på markedets endringer og øke innovasjonsevnen. Harvard Business School Research understreker informasjonsspredning og autonomi blant ansatte i desentraliserte beslutningssystemer kan føre til raskere og mer effektive løsninger på problemer, samt opprettholde kvalitetsstandarder uten behov for sentral kontroll (Malone, 2022). Dette gir organisasjoner muligheten til å være mer smidige og responsive i et konkurranseutsatt marked.

En annen studie fremhever at selv om desentralisering kan øke effektiviteten og engasjementet blant ansatte ved å gi dem mer autonomi, er det også viktig å ha klare kommunikasjonsstrategier og systemer på plass for å sikre at alle relevante parter er informert og kan samarbeide effektivt (AlixPartners, 2022). Dette inkluderer bruk av teknologi og digitale verktøy for å lette kommunikasjon og koordinasjon i desentraliserte strukturer.

## 2.2 Organisasjonsstruktur

Organisasjonsstruktur refererer til hvordan arbeidsoppgaver og ansvar er fordelt, koordinert og overvåket innen en organisasjon. Den fungerer som "organisasjonens skjelett" (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 68), og danner grunnlaget for hvordan kommunikasjon og beslutningstaking flyter gjennom ulike nivåer av organisasjonen. Organisasjonsstrukturens hovedfunksjon er å sikre at alle aktiviteter og ressurser er rettet mot å oppnå organisasjonens mål.

Det finnes flere typer organisasjonsstrukturer, hver med sine fordeler og ulemper (Sørensen, 2012, s. 422, 437). Funksjonell struktur der arbeidsoppgaver er gruppert etter funksjoner som markedsføring, produksjon, og økonomi. Fordelene her er spesialisering og effektiv bruk av ressurser, men dette kan føre til silo-tenkning og dårlig kommunikasjon mellom avdelinger (Røvik, 2007, s. 182 – 185, 194). Divisjonell struktur er når organisasjonen er delt inn i divisjoner basert på produkter, tjenester, eller geografiske områder. Hver divisjon kan fokusere på sine spesifikke mål og markeder. Duplisering av ressurser og potensielle konflikter mellom divisjoner kan være en ulempe (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 105).

Matrisestruktur kombinerer funksjonelle og divisjonelle strukturer, med ansatte som rapporterer til både en funksjonell leder og en prosjektleder. Gir fleksibilitet og bedre prosjektkoordinering. Kan føre til forvirring og konflikt på grunn av doble rapporteringslinjer (Skyttermoen & Vaagaasar, 2019, s. 321 - 323).



Nettverksstruktur består av en sentral kjerneorganisasjon som outsourcer mange funksjoner til eksterne selskaper. Flexibilitet og redusert behov for interne ressurser er de to største kjennetegnene på fordelene. Avhengighet av eksterne partnere og risiko for tap av kontroll er to ulemper.

Organisasjonsstrukturen er en avgjørende faktor for hvordan en organisasjon fungerer, kommuniserer og tilpasser seg endringer. Ved å forstå de ulike typene strukturer og deres innvirkning på kommunikasjon og beslutningstaking, kan ledere bedre designe og implementere strukturer som støtter organisasjonens mål og fremmer et dynamisk og responsivt arbeidsmiljø (Høyrup et al., 2012, s. 120 – 123).

### 2.3 Desentralisert organisatorisk struktur

Desentralisert organisatorisk struktur refererer til en form for organisering hvor beslutningsmyndigheten er fordelt på flere nivåer i organisasjonen. Dette står i kontrast til en sentralisert struktur hvor beslutningene tas på toppen av hierarkiet. I en desentralisert struktur har flere ansatte på ulike nivåer autonomi til å ta beslutninger, noe som kan føre til økt fleksibilitet, raskere beslutningstaking og bedre tilpasning til lokale forhold (Irgens, 2016, s. 33, 215).

En av hovedfordelene ved desentraliserte organisasjonsstrukturer er evnen til raskt å tilpasse seg endringer i markedet. Forskning har vist at desentralisering kan forbedre en organisasjons tilpasningsevne og konkurranseevne fordi beslutninger kan tas raskere og mer effektivt på lavere nivåer i organisasjonen (Gölgeci, Gligor, Tatoglu, & Arda, 2019). Dette gir også rom for innovasjon, ettersom lokale ledere og ansatte ofte har bedre innsikt i spesifikke utfordringer og muligheter.

Desentralisering fremmer også engasjement og eierskap blant ansatte, noe som kan øke motivasjonen og produktiviteten (Skaalvik & Skaalvik, 2015, s. 69). Studier viser at autonomi er en viktig faktor for indre motivasjon og jobbtilfredshet (Deci & Ryan, 2000) (Gagné & Deci, 2005). Desentraliserte strukturer gir ansatte mer kontroll over deres arbeidssituasjon, noe som kan føre til høyere arbeidstilfredshet og prestasjon (Høyrup et al. 2012, s. 122).

Til tross for fordelene er det også flere utfordringer knyttet til desentralisering. En av de største utfordringene er å sikre konsistens i beslutningstaking og strategiimplementering på tvers av

organisasjonen. Når flere beslutningstakere er involvert, kan det oppstå koordinasjonsproblemer som kan føre til ineffektivitet og inkonsistens (Christ, Sedatole, & Towry, 2012).

Videre kan desentralisering føre til fragmentering av informasjon. Hvis kommunikasjonen mellom ulike nivåer og enheter i organisasjonen ikke er effektiv, kan det oppstå problemer med informasjonsflyt, som igjen kan hindre effektiv beslutningstaking (Kang, & Kim, 2020). En annen utfordring er at overdrevet systematisering og standardisering av kunnskap kan hemme innovasjon og fleksibilitet, spesielt i desentraliserte strukturer (Nonaka, & Takeuchi, 1995).

Flere studier har vist hvordan desentraliserte organisasjonsstrukturer fungerer i praksis. For eksempel viser forskning hvordan kooperativer, som ofte opererer med desentraliserte strukturer, kan fremme innovasjon gjennom bedre kommunikasjon og samarbeid (Birchall, 2014). En annen studie undersøker hvordan digital organisering kan støtte desentralisering ved å lette kommunikasjon og koordinasjon gjennom digitale verktøy (Nielsen, & Cappelen, 2014).

I praksis kan desentralisering også sees i mange moderne teknologibedrifter som benytter agile metoder. Agile team, som ofte opererer desentralisert, kan håndtere komplekse og skiftende krav ved å jobbe iterativt og fleksibelt, noe som fører til økt kreativitet og innovasjon (Cram, Brohman, & Gallupe, 2016) (Skyttermoen & Vaagaasar, 2019, s. 118 – 121) (Moe, Dingsøy & Dybå, 2008).

Desentralisert organisasjonsstruktur tilbyr betydelige fordeler i form av fleksibilitet, raskere beslutningstaking og økt motivasjon blant ansatte. Samtidig må organisasjoner håndtere utfordringene knyttet til koordinasjon og informasjonsflyt for å sikre effektiv drift. Ved å forstå både fordelene og utfordringene med desentralisering, kan ledere bedre implementere strategier som utnytter de positive aspektene samtidig som de minimerer risikoene.

#### 2.4 Kommunikasjonsprosesser

Jacobsen & Thorsvik (2019, s. 271) definerer kommunikasjonsprosessen som en bestemt rekke av handlinger hvor informasjon blir overført fra en sender til en mottaker. Her tenker man seg at enhver kommunikasjon er mellom to aktører, en avsender som prøver å formidle et budskap, og en mottaker som mottar informasjon.

van Ruler (2018) beskriver kommunikasjon som et begrep som det aldri helt har blitt enighet om hvordan skal defineres, men at en kan se på kommunikasjon med minimum tre forskjellige

synsvinkler; kommunikasjon som en enveis prosess, hvor avsender prøver å skape mening hos mottaker. Kommunikasjon som en toveis prosess, hvor to eller flere skaper nye meninger sammen. Og til slutt «omnikommunikasjon» eller metakommunikasjon, hvor fokuset er den evige utviklingen av hvordan en mening har og vil utvikle betydning over tid. Dette er en mer teknisk introduksjon til kommunikasjonsprosessen som så går inn på andre valg av metoder og kanaler.

Kommunikasjonsprosesser ifølge Robbins & Judge (2013) og Jacobsen & Thorsvik (2019) refererer videre til de metoder og kanaler som brukes for å formidle informasjon og koordinere aktiviteter innen en organisasjon. Prosessene er kritiske i forståelse av hvordan informasjon flyter i desentraliserte organisasjoner. Kanalene og prosessene skal sikre at informasjon flyter effektivt mellom ulike nivåer og enheter i en organisasjon, spesielt i desentraliserte strukturer hvor beslutningsmyndigheten er spredt ut over flere nivåer (Henttonen, Kianto, & Ritala, 2016) (Robbins & Judge, 2013) (Evdokimov & Garfagnini (2019).

Like fullt er det også beskrevet som en kommunikasjonsprosess med koding av informasjonen, og en prosess hvor mottaker dekoder informasjonen for å sikre effektiv kommunikasjon. Altså at det dekodes på en måte som samsvarer med de intensjonene senderen hadde. Tilbakemeldinger og støy er to andre viktige komponenter i kommunikasjonsprosessen. Når mottaker reagerer på informasjonen i prosessen, altså gir tilbakemeldinger så endres kommunikasjonen fra å være enveis- til å være toveiskommunikasjon (Gjøsund & Huseby, 2018, s. 72 – 78). Støy som begrep er fortsatt i bruk i flere artikler, men nyere forskning bruker ikke dette begrepet lenger. Fokuset i nyere forskning ligger heller på å beskrive konteksten, altså budskapets intensjon, men med eventuell formidling som påvirkes avhengig av situasjon til situasjon (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 272).

I desentraliserte organisasjoner er det også viktig at kommunikasjonsprosesser er godt utviklet for å sikre at relevant informasjon når de riktige personene til rett tid. Dette kan bidra til bedre beslutningstaking, økt samarbeid og effektiv koordinasjon av aktiviteter (McPhee & Zaugg, 2009). Studier har vist at organisasjoner med sterke kommunikasjonsprosesser er bedre rustet til å håndtere endringer og tilpasse seg raskt til nye situasjoner (Kang & Kim, 2020).

Kommunikasjonsmetoder kan variere fra formelle til uformelle, og fra synkrone til asynkrone. Formelle metoder inkluderer møter, rapporter og referater, mens uformelle metoder kan være

uformelle samtaler og e-postutvekslinger. Synkrone kanaler som videokonferanser og telefonsamtaler muliggjør umiddelbar respons, mens asynkrone kanaler som e-post og intranett tillater fleksibilitet i kommunikasjonen (Zhang & Venkatesh, 2013) (Bolman & Deal, 2022, s. 88 – 90, 341).

Effektive kommunikasjonsprosesser er avgjørende for suksessen til desentraliserte organisasjoner. Ved å forstå og implementere gode metoder og kanaler for kommunikasjon, kan organisasjoner forbedre informasjonsflyten, beslutningstakingen og samarbeidet mellom teammedlemmer. Dette krever imidlertid en bevisst tilnærming til å overvinne utfordringene knyttet til fragmentering av informasjon og opprettholdelse av tillit.

#### 2.4.1 Kommunikasjonsteori

Kommunikasjonsteori omhandler ulike modeller for hvordan effektiv kommunikasjon kan oppnås i organisasjoner. En av de mest kjente modellene er Shannon-Weaver-modellen, som beskriver kommunikasjon som en lineær prosess bestående av en avsender, et budskap, en kanal, en mottaker og tilbakemelding (Shannon & Weaver, 1949). Denne modellen har blitt videreutviklet for å inkludere kontekstuelle faktorer som påvirker kommunikasjonen, slik som støykilder og feilkilder som kan forvrengte budskapet (Dahl, 2013, s. 56 - 59).

Kommunikasjonsteori er spesielt relevant for å analysere kommunikasjonsprosesser i desentraliserte organisasjonsstrukturer. Desentraliserte strukturer krever effektive kommunikasjonskanaler for å sikre at informasjon flyter fritt mellom ulike nivåer og enheter i organisasjonen. Effektiv kommunikasjon i slike strukturer kan bidra til å redusere misforståelser, forbedre koordinering og øke organisatorisk fleksibilitet (Robbins & Judge, 2013).

I desentraliserte organisasjoner er det viktig å forstå hvordan kommunikasjon kan påvirkes av både formelle og uformelle nettverk (Røvik, 2007, s. 129). Ifølge Robbins og Judge (2013) spiller uformell kommunikasjon, som skjer utenfor de etablerte kanalene, en kritisk rolle i å bygge relasjoner og fremme samarbeid. Dette er ofte referert til som "grapevine"-kommunikasjon, som kan være raskere og mer tilpasningsdyktig enn formelle kommunikasjonslinjer (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s.286).

Mintzberg (1979) fremhever at desentraliserte strukturer ofte krever en høy grad av direkte kontakt mellom medlemmer for å kompensere for mangelen på hierarkisk kontroll. Denne

direkte kontakten fremmes gjennom desentraliserte kommunikasjonskanaler, som igjen understøttes av effektive kommunikasjonsmodeller. I tillegg viser Nonaka (1994) hvordan kunnskapsoverføring og læring i organisasjoner i stor grad avhenger av effektiv kommunikasjon. I desentraliserte strukturer er det viktig å tilrettelegge for kontinuerlig kunnskapsdeling. Dette sikrer at alle medlemmer har tilgang til den informasjonen de trenger for å ta informerte beslutninger.

## 2.5 Autonomi

Ansatte med autonomi har ansvar for å løse sine arbeidsoppgaver og myndighet til å styre egne oppgaver og er ofte selvgående. For å legge til rette for autonomi er det viktig at ledelsen delegerer makt og myndighet til medarbeiderne og lar disse få frihet og selvstendighet over tid (Aasen & Amundsen (2011, s. 216), (Smith, Kesting & Ulhøi, 2008, s. 6). Ledelsen kan ikke komme inn igjen for å overstyre på et senere tidspunkt, men la medarbeiderne få mulighet til å implementere egne endringer. Når ledere gir fra seg makt til ansatte så kan det fremme motivasjon, oppslutning og lojalitet omkring organisasjonsmessige mål. Delegering av myndighet virker også konstruktivt da det forløser kreativitet og initiativ (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s.177-178). Ifølge Aasen & Amundsen (2011, s. 216) så er autonomi viktig i starten av innovasjonsprosessene. Spesielt i forhold til idegenereringsfasen. Autonomi har også vist seg å være positivt for jobbtilfredshet (Smith et al., 2008, s.5).

Autonomi er et begrep som også er ganske bredt og brukes i mange fagfelt, ikke bare i organisasjonslitteratur, men også innenfor pedagogikk, innovasjon og psykologi. Autonomi gir en rekke fordeler i ulike systemer, prosjekter og oppgaver. Tanken om at ansvar avler ansvar og at selvstendighet fører til økt kreativitet og initiativ er derfor bærebjelker ved bruk eller implementering av autonomi (Skyttermoen & Vaagaasar, 2019, s.156), (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s.177).

Gemünden, Salomo & Krieger (2005, s.366-367) definerer fire former for autonomi. Smith et al. (2008, s. 5) anser Gemünden et al. som en autoritet på autonomi-området. De fire formene for autonomi er mål-orientert autonomi, strukturell-autonomi, ressurs-autonomi og sosial-autonomi. Mål-orientert autonomi er muligheten til å sette sine egne mål og sin egen prioritering i forhold til oppgavene (målene). Strukturell autonomi er når en kan definere grenser til andre sosiale systemer og definere egen sosial identitet. Ressurs-autonomi beskrives som om en har nok

ressurser til å gjennomføre oppgaven(e). Sosial autonomi blir i denne settingen definert av Gemünden et al. (2005, s.367) som frihet til å velge måten medlemmene samhandler på.

Ifølge Castelfranchi (2000) så har autonomi ikke bare en kvantitativ dimensjon, altså et spørsmål om mer eller mindre, men det er også delt inn i flere dimensjoner som direkte korresponderer med avhengighet, spesielt mangelen på avhengighet. Noen av disse dimensjonene kartlegger forskjellene mellom organisasjonene. Langs spektret kan en identifisere dimensjonene for autonomi som blir gitt i ulike organisatoriske strukturer ifølge Castelfranchi.

### 2.5.1 Deci og Ryans teori

Selvbestemmelsesteorien (Self-Determination Theory, SDT), utviklet av Edward L. Deci og Richard M. Ryan, er et innflytelsesrikt teoretisk rammeverk innen psykologi og organisasjonsforskning som undersøker motivasjon og atferd (Skaalvik & Skaalvik, 2015) (Woolfolk, 2004, s. 295) (Deci & Ryan, 2000). Teorien fokuserer på hvordan ulike former for belønning og tilbakemelding påvirker motivasjon og opplevelse av autonomi.

SDT identifiserer tre grunnleggende psykologiske behov som er essensielle for menneskelig utvikling og velvære: autonomi, kompetanse og tilhørighet (Deci & Ryan, 2000). Autonomi refererer til individets behov for å føle seg selvstendige og handle i tråd med egne verdier og interesser. Kompetanse innebærer behovet for å oppnå og mestre utfordringer, mens tilhørighet handler om behovet for å føle seg sosialt tilknyttet andre.

Implementeringen av autonome arbeidsgrupper i organisatoriske strukturer gir ansatte økt grad av autonomi og kontroll over sitt arbeid og beslutningsprosesser. SDT gir innsikt i hvordan individuell autonomi påvirker motivasjon, kommunikasjon og læring blant ansatte. Teorien antyder at autonomistøttende kommunikasjon, som anerkjenner og støtter individets autonomi, er avgjørende for å fremme motivasjon og engasjement (Deci & Ryan, 2000).

For å lykkes med implementeringen av autonome arbeidsgrupper, understreker SDT viktigheten av å skape et støttende og autonomifremmende miljø. Dette kan kreve endringer i organisatoriske rutiner, ledelsespraksis og kommunikasjonsmønstre for å støtte og opprettholde individuell autonomi og motivasjon blant ansatte (Irgens, 2016).

Selvbestemmelsesteorien gir et verdifullt rammeverk for å forstå hvordan implementeringen av autonome arbeidsgrupper påvirker kommunikasjon og læring i organisatoriske strukturer. Ved å

integre prinsippene fra SDT kan organisasjoner bedre adressere individuelle behov, fremme motivasjon og engasjement blant ansatte, og legge til rette for kontinuerlig læring og utvikling i arbeidsmiljøet.

## 2.6 Læring

Læring er en fundamental prosess som spiller en avgjørende rolle i implementeringen av autonome arbeidsgrupper. Forståelsen av læringens natur, mekanismer og kontekstuelle faktorer er avgjørende for å utvikle effektive strategier for å fremme kommunikasjon, samarbeid og innovasjon i organisatoriske strukturer. Ved å integrere teorier og perspektiver om læring i implementeringsprosessen, kan organisasjoner bedre adressere utfordringene knyttet til autonomi og fremme en kultur preget av kontinuerlig utvikling og forbedring i arbeidsmiljøet (Johnson & Johnson, 2014, s. 171, 481, 586, 592-593).

Læring kan defineres som en prosess hvor individet tilegner seg ny kunnskap, ferdigheter, holdninger eller atferd gjennom erfaring, studie eller undervisning (Solerød, 2014, s. 229). Denne prosessen involverer ofte endringer i individets mentale representasjoner eller atferdsmønstre, som resulterer i en økt evne til å håndtere og tilpasse seg ulike situasjoner og utfordringer (Skyttermoen & Vaagaasar, 2019, s. 287). Læring er også et komplekst begrep som har vært gjenstand for omfattende studier innenfor ulike fagområder som pedagogikk, psykologi, sosiologi og organisasjonsforskning. I konteksten av implementeringen av autonome arbeidsgrupper, er læring sentralt for å forstå hvordan individuelle og kollektive kunnskaper og ferdigheter utvikles og anvendes i organisatoriske strukturer (Imsen, 2011).

Kunnskap refererer til informasjon, erfaringer og ferdigheter som en person har tilegnet seg gjennom læring. Det kan være både teoretisk og praktisk, og det kan være eksplisitt (uttalt og dokumentert) eller implisitt (ubevisst og internalisert) (Johnson & Johnson, 2014, s. 152 – 155, 166, 273, 355). Adaptasjon refererer til evnen til å tilpasse seg endrede omstendigheter eller miljøer ved å endre atferd, tankegang eller struktur. Læring er ofte en sentral komponent i adaptasjonsprosessen, da den muliggjør tilpasning og innovasjon (Johnson & Johnson, 2014, s. 13 – 14, 201, 220).

Det er viktig å avgrense begrepet læring i konteksten av implementeringen av autonome arbeidsgrupper. Læring i oppgavens sammenheng omfatter både individuell og kollektiv læring blant ansatte i organisasjonen. Individuell læring refererer til ansattes «oppkjøp» av ny kunnskap,

ferdigheter og holdninger som er relevante for deres arbeidsoppgaver og ansvar. Kollektiv læring involverer læring som skjer gjennom samhandling og samarbeid i arbeidsgrupper eller team, og som bidrar til organisasjonens evne til å tilpasse seg endringer og oppnå sine målsettinger (Johnson & Johnson, 2014) (Egerdal, 2020).

### 2.6.1 Organisasjonslæringsteori

Dette perspektivet utforsker hvordan organisasjoner kan lære og tilpasse seg endringer i sin omgivelse, og inkluderer begreper som enkeltkrets-læring og dobbelkrets-læring til å utvikle seg videre (Kvalsund & Meyer, 2014, s. 56, 93). Organisasjonslæringsteori er et teoretisk rammeverk som undersøker hvordan organisasjoner tilegner seg, skaper og anvender kunnskap for å tilpasse seg endringer og oppnå målsettinger (Willberg et al., 2012). I konteksten av implementeringen av autonome arbeidsgrupper, gir organisasjonslæringsteori innsikt i hvordan organisasjoner kan fremme læring på individnivå og kollektivt nivå, samt hvordan denne læringen kan støtte effektiv kommunikasjon og samarbeid i organisatoriske strukturer.

Implementeringen av autonome arbeidsgrupper krever en forståelse av hvordan organisasjoner kan tilrettelegge for og støtte kontinuerlig læring blant ansatte. Organisasjonslæringsteori antyder at læring kan skje på flere nivåer i organisasjonen, inkludert individuell læring, gruppelæring og organisasjonslæring (Skyttermoen & Vaagaasar, 2019, s. 287). Individuell læring refererer til ansattes oppkjøp av ny kunnskap og ferdigheter, gruppelæring involverer læring gjennom samarbeid og interaksjon i arbeidsgrupper, mens organisasjonslæring omfatter organisasjonens evne til å samle, tolke og anvende kunnskap for å tilpasse seg endringer i omgivelsene (Johnson & Johnson, 2014, s. 10, 154, 479 – 503, 621).

Implementeringen av autonome arbeidsgrupper kan støttes gjennom en rekke tiltak basert på prinsippene fra organisasjonslæringsteori. For det første kan organisasjoner tilby opplæringsprogrammer og workshops som fokuserer på problemløsning, beslutningstaking og konflikthåndtering i autonome arbeidsmiljøer. Dette kan bidra til å styrke individuell og gruppebasert læring blant ansatte, samt fremme en felles forståelse av mål og prosesser i arbeidsgruppene (Skyttermoen & Vaagaasar, 2019, s. 292 - 295).

Videre viser organisasjonslæringsteori at læring kan fremmes gjennom etableringen av læringsnettverk og kunnskapsdelingsplattformer innenfor organisasjonen (Breivik, 2015, s 63-66). Disse nettverkene kan fungere som arenaer for erfaringsutveksling, refleksjon og felles



problemløsning blant ansatte i autonome arbeidsgrupper, og bidra til å skape en kultur preget av læring og samarbeid (Skyttermoen & Vaagaasar, 2019, s. 293 - 296).

Når det gjelder kommunikasjon, spiller organisasjonslæring en viktig rolle i å fremme åpne og tillitsfulle kommunikasjonskanaler i autonome arbeidsgrupper. Ved å oppmuntre til aktiv lytting, konstruktiv tilbakemelding og åpen dialog kan organisasjoner legge til rette for en kontinuerlig prosess med kunnskapsdeling, refleksjon og læring blant ansatte (Karp, 2019, s. 102-106).

Organisasjonslæringsteori er altså et verdifullt teoretisk rammeverk for å forstå hvordan implementeringen av autonome arbeidsgrupper kan støttes gjennom læring og kunnskapsdeling i organisatoriske strukturer. Ved å integrere prinsippene og innsiktene fra organisasjonslæring i implementeringsprosessen, kan organisasjoner bedre adressere utfordringene knyttet til autonomi og fremme en kultur som verdsetter læring, samarbeid og kontinuerlig utvikling i arbeidsmiljøet (Henriksen & Skjevdal, 1995).

### 2.6.2 Kontinuerlig læring

Kontinuerlig læring er et sentralt begrep innen organisasjonsutvikling som refererer til den kontinuerlige prosessen med å skaffe, utvikle og anvende ny kunnskap og ferdigheter for å møte organisasjonens behov og utfordringer (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 124, 342, 360 - 364). I sammenheng med implementeringen av autonome arbeidsgrupper, gir kontinuerlig læring innsikt i hvordan organisasjoner kan fremme en kultur som verdsetter læring og utvikling, samt støtte ansattes evne til å tilpasse seg endringer og ta initiativ i arbeidsmiljøet.

Implementeringen av autonome arbeidsgrupper forutsetter en forståelse av hvordan kontinuerlig læring kan støtte og forsterke effektiviteten og ytelsen til slike grupper. Kontinuerlig læring i denne sammenhengen innebærer ikke bare akkumulering av formell kunnskap og ferdigheter, men også evnen til å reflektere, eksperimentere og tilpasse seg nye situasjoner og utfordringer. Dette krever en organisasjonskultur som oppmuntrer til åpenhet, nysgjerrighet og læring på tvers av hierarkiske grenser (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 120 – 150).

Kontinuerlig læring i autonome arbeidsgrupper kan støttes gjennom en rekke tiltak og praksiser som fremmer kunnskapsdeling, refleksjon og eksperimentering. For eksempel kan organisasjoner tilby opplæringsprogrammer og workshops som fokuserer på problemløsning, beslutningstaking og konflikthåndtering i autonome arbeidsmiljøer. I tillegg kan det opprettes strukturer og

prosesser for å tilrettelegge for kontinuerlig tilbakemelding og evaluering av arbeidsresultater, slik at ansatte kan lære av både suksesser og feil (Egerdal, 2020, s. 443 – 457). Videre viser forskning at kontinuerlig læring også kan fremmes gjennom etableringen av lærende nettverk og samarbeidsplattformer innenfor organisasjonen. Disse nettverkene kan fungere som arenaer for kunnskapsutveksling, erfaringsdeling og felles problemløsning blant ansatte i autonome arbeidsgrupper, og bidra til å skape en kultur preget av gjensidig støtte og læring (Røvik, 2007, s. 91) (Breivik, 2015, s. 63 – 70).

Kontinuerlig læring hjelper også til med å forstå hvordan implementeringen av autonome arbeidsgrupper kan støttes og forsterkes gjennom en kultur som verdsetter læring, eksperimentering og tilpasning (Karp, 2019, s. 85). Ved å integrere prinsippene og innsiktene fra kontinuerlig læring i implementeringsprosessen, kan organisasjoner bedre adressere utfordringene knyttet til autonomi og fremme en kultur som fremmer kontinuerlig utvikling og forbedring i arbeidsmiljøet (Willberg et al., 2012).

## 2.7 Innovasjon

Innovasjon innebærer utvikling og implementering av nye ideer, prosesser, produkter eller tjenester som skaper verdi (Damanpour, 1991). Dette kan inkludere alt fra teknologiske nyvinninger til nye måter å organisere arbeid og samarbeide på. Innovasjon er en dynamisk prosess som krever kontinuerlig tilpasning og forbedring for å møte skiftende behov og utfordringer i markedet. I konteksten av desentralisert kommunikasjon er innovasjon spesielt relevant fordi desentralisering kan fremme et miljø hvor nye ideer og løsninger lettere kan oppstå og gjennomføres. Når beslutningsmyndighet og ansvar er spredt ut over flere nivåer i organisasjonen, kan det føre til økt kreativitet og fleksibilitet, noe som igjen kan styrke innovasjonsevnen (Peng, Hendrikse, & Deng, 2018).

Innovasjon er en nøkkelfaktor for organisatorisk suksess og overlevelse, spesielt i et raskt skiftende marked (Johnson & Johnson, 2014, s. 318). Desentralisert kommunikasjon spiller en kritisk rolle i å fremme innovasjon ved å gi ansatte autonomi og fleksibilitet til å utvikle og iverksette nye ideer. Ved å forstå og implementere effektive kommunikasjonsprosesser kan organisasjoner skape et miljø som støtter kontinuerlig innovasjon og tilpasning (Irgens, 2016, s. 55).

Kommunikasjon mellom team og avdelinger sikrer at nye ideer deles og videreutvikles. Ifølge Nonaka (1994), er kunnskapsdeling en kritisk komponent for innovasjon, da det bidrar til kollektiv læring og forbedring av prosesser.

Kommunikasjonsteknologier kan også spille en betydelig rolle i å støtte innovasjon. Digitale plattformer og verktøy muliggjør sanntidskommunikasjon og samarbeid, uavhengig av geografiske begrensninger (Bohn, Gümüşay, Richthofen & Reischauer, 2023). Disse teknologiene kan skape et virtuelt miljø hvor ansatte kan dele ideer, gi tilbakemeldinger, og samarbeide om innovasjonsprosjekter.

Autonomi er en viktig faktor for å fremme innovasjon i organisasjoner. Når ansatte har frihet til å ta beslutninger og eksperimentere med nye ideer, øker sannsynligheten for kreative løsninger og forbedringer (Deci & Ryan, 2000). Organisasjonsstrukturer som gir rom for autonomi, som selvstyrte team og desentraliserte enheter, kan derfor være spesielt effektive for å drive innovasjon.

Stolk (2013) argumenterer for at autonomi må støttes av et passende læringsmiljø, organisasjonsstruktur, og kultur (Johnson & Johnson, 2014, s. 416, 488). Dette innebærer å skape et miljø hvor ansatte føler seg trygge til å eksperimentere og lære av feil. Støttende ledelse, tilgang til ressurser, og en kultur som verdsetter innovasjon er alle kritiske faktorer.

## 2.8 Digitalisering

Dette perspektivet ser på hvordan teknologi og medier påvirker kommunikasjonen og organisasjonsstrukturen, spesielt i en digital tidsalder (Egerdal, 2020). Medier og teknologi påvirker kommunikasjonen, samspillet og organisatoriske strukturer i moderne organisasjoner. I sammenheng med implementeringen av autonome arbeidsgrupper, gir digitalisering innsikt i hvordan digitale verktøy og kommunikasjonsplattformer kan bidra til å støtte og fasilitere kommunikasjon og læring i organisatoriske miljøer (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 28, 48, 49, 149).

Medier fungerer ikke bare som verktøy for overføring av informasjon, men også som aktive formidlere av sosiale relasjoner og organisatoriske dynamikker. I konteksten av implementeringen av autonome arbeidsgrupper, kan digitalisering belyse hvordan ulike medier

og teknologier påvirker kommunikasjonen og samspillet mellom ansatte i slike strukturer (Egerdal, 2020, s. 101, 112, 616).

Når det gjelder læring, kan digitale medier tilby en rekke muligheter for kunnskapsdeling og læring i autonome arbeidsgrupper. Gjennom bruk av virtuelle opplæringsprogrammer, elektroniske læringsplattformer og digitale ressurser kan ansatte få tilgang til relevant informasjon og kompetanseutvikling på en fleksibel og tilgjengelig måte. Dette kan bidra til å styrke individuell og kollektiv læring i organisasjonen, samt støtte kontinuerlig forbedring og innovasjon i arbeidsmiljøet (Johnson & Johnson, 2014, s. 14. 120, 516, 559) (Breivik, 2015).

## 2.9 Ledelse

Ledelse refererer til prosessen med å påvirke og lede en gruppe individer mot oppnåelse av organisasjonens mål. Ledelse innebærer å motivere, inspirere og støtte ansatte, samt å ta beslutninger som fremmer organisasjonens visjon og strategi (Yukl, 2013) (Karp, 2019, s. 21 – 27). Det er en kritisk funksjon i enhver organisasjon da det skaper retning, bygger engasjement, og sikrer at ressursene blir brukt effektivt. Det er gjerne snakk om tre typer ledelse, transformasjonsledelse, transaksjonsledelse og situasjonsbasert ledelse i denne oppgaven.

Transformasjonsledelse handler om å inspirere og motivere ansatte gjennom en felles visjon. I kontrast til transaksjonsledelse som fokuserer på klare strukturer og belønningssystemer.

Transaksjonsledelsen baserer seg på utveksling mellom leder og ansatte, hvor belønninger gis for oppnåelse av mål og straff for avvik (Burns, 1978) (Kvalsund & Meyer, 2014, s. 40 – 41). Dette kan være effektivt i stabile miljøer hvor klare mål og strukturer er essensielle.

Transformasjonsledere er derimot kjent for å skape betydelige endringer i organisasjonens kultur og praksis ved å oppmuntre til innovasjon og kreativitet (Bass & Riggio, 2006). Denne typen ledelse er spesielt effektiv i tider med endring og usikkerhet (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 429, 430) (Bolman & Deal, 2022, 395).

Situasjonsbestemt ledelse tilpasser lederstilen til situasjonen og de involverte ansatte. Ifølge Hersey og Blanchard (1982) kan lederens effektivitet økes ved å vurdere medlemmers modenhetsnivå og tilpasse lederstil deretter. Dette perspektivet understreker fleksibiliteten i ledelse (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 417).

I desentraliserte organisasjoner, hvor beslutningsmyndighet er fordelt på flere nivåer, spiller ledelse en avgjørende rolle i å koordinere og opprettholde sammenhengen mellom ulike enheter. Ledelsen må balansere mellom å gi teamene autonomi og å sikre at de er i tråd med organisasjonens overordnede mål. Stolk (2015) påpeker at autonomi må støttes med nødvendig veiledning, ressurser, og en kultur som fremmer selvstendighet og ansvar.

Ledelsen har en nøkkelrolle i å fremme en kultur for innovasjon ved å oppmuntre til risikovillighet og eksperimentering (Alvesson, 2002, s. 132 – 164). Dette krever en lederstil som er støttende, inspirerende og tilpasningsdyktig til de ansatte og deres behov (Damanpour, 1991). Effektiv kommunikasjon er kritisk i desentraliserte organisasjoner for å sikre at alle enheter er synkronisert og arbeider mot felles mål. Dette kan oppnås gjennom regelmessige møter, klare kommunikasjonskanaler, og bruk av digitale verktøy for å lette informasjonsutveksling (Nonaka, 1994).

Ledelse spiller en sentral rolle i å fremme kunnskapsdeling innen organisasjoner. Ifølge Nonaka og Takeuchi (1995) er kunnskapsledelse essensielt for kontinuerlig læring og innovasjon (Karp, 2019, s. 85, 99). Ledere må skape miljøer hvor ansatte føler seg trygge til å dele kunnskap, og hvor det finnes strukturer for effektiv kunnskapsdeling. I tider med endring, er lederens rolle spesielt viktig for å navigere gjennom usikkerhet og motstand (Henriksen & Skjevdal, 1995, s. 390) (Kirkhaug, 2017). Kotter (1996) fremhever viktigheten av ledelse i å etablere en følelse av nødvendighet, skape en styringskoalisjon, utvikle en visjon og strategi, og kommunisere endringsvisjonen effektivt.

Ledelse er en funksjon med mange roller som er essensiell for organisatorisk suksess (Røvik, 2007, s. 401). Ulike lederstiler kan være nødvendige avhengig av organisasjonens kontekst og utfordringer. I desentraliserte strukturer, hvor autonomi og innovasjon gjerne er kritiske mål, må ledere balansere støtte og kontroll, fremme effektiv kommunikasjon, og sikre kontinuerlig læring og kunnskapsdeling.

### 2.10 Organisatorisk effektivitet og kjerneprosesser

I denne oppgaven brukes begrepene "organisatorisk effektivitet" og "kjerneprosesser" mye om hverandre for å beskrive hva en ønsker å forbedre gjennom kommunikasjon, desentralisering eller andre justeringer og faktorer. Organisatorisk effektivitet refererer til hvor godt en organisasjon oppnår sine mål og opprettholder høy ytelse. Dette omfatter evnen til å bruke

ressurser optimalt, tilpasse seg endringer, og oppnå bærekraftige resultater (Daft, 2015).

Kjerneprosesser er de sentrale aktivitetene som er kritiske for organisasjonens drift og suksess (Røvik, 2007, s. 97).

For å vurdere organisatorisk effektivitet, ser man på flere dimensjoner, inkludert produktivitet, kvalitet, effektivitet, og kundetilfredshet. Dette kan innebære bruk av ulike verktøy og metoder som balansert målstyring (Kaplan & Norton, 1992), benchmarking, og evaluering av nøkkelindikatorer for ytelse (Key Performance Indicators - KPIs).

Organisatorisk effektivitet er avgjørende for en organisasjons evne til å nå sine mål og opprettholde høy ytelse. Desentralisering kan forbedre effektiviteten ved å gi større fleksibilitet og raskere beslutningstaking, men krever også effektive kommunikasjonsstrategier og støttende ledelse for å sikre suksess (Mintzberg, 1980) (Deci & Ryan, 2000). Ved å forstå og implementere disse prinsippene kan organisasjoner forbedre sine kjerneprosesser og oppnå bærekraftig vekst og suksess.

## 3.0 Metode

I dette kapitlet vil jeg gjøre for mitt valg av metode, kriterier for søket, etiske overveielser, valg som er blitt gjort og mulige svakheter.

### 3.1 Valg av metode

Problemstillingen blir besvart ved litteraturstudie (Thidemann, 2019, s.90). Allmenn litteraturstudie er en analyse av et utvalg studier (artikler) og beskrivelse av eksisterende kunnskap som finnes innenfor et område (Thidemann, 2019, s. 79) (Snyder, 2019). Denne oppgaven betegnes som en allmenn litteraturstudie. Dette er en metode som tolker litteratur og bruker studier til å belyse et tema (Kitchenham, 2004, s.1-3). Det passer godt med min problemstilling da jeg ønsker å se mer på kommunikasjon i desentraliserte organisasjoner.

En litteraturstudie brukes til å skaffe oversikt over eksisterende forskning innenfor et bestemt område. Enkeltstudier kan gi lite robuste funn, men ved å sammenligne mange studier om desentralisering og kommunikasjon er det større sjanse for å skape en oversikt og et riktig bilde av temaet (Aveyard, 2019). Persson (2021, s.135) beskriver en litteraturgjennomgang som en systematisk kunnskapsoppsummering. Jeg startet først med å formulere problemstilling, deretter utviklet jeg kriterier for søk (tabell 2). Deretter søkte, samlet, vurderte og til slutt sammenfattet jeg studiene gjennom en litteraturmatrise og søkehistorikk-tabell (Thidemann, 2019, s.90-95).

Ifølge Yin (2018) burde valg av metode tas på grunnlag av problemstillingen. Jeg valgte en systematisk litteraturstudie fordi jeg mener dette er en metode som egner seg til å besvare en problemstilling som krever både bredde og dybde (Forsberg og Wengström, 2015) (Levy & Ellis, 2006) (Torraco, 2005) (Hart, 1998). Bredde tenker jeg å sikre gjennom brede strukturerte søk og utvelgelsen av et mangfoldig litteraturutvalg. Dybdeinnsikten vil jeg oppnå ved å undersøke studiene i lys av utvalgte perspektiver og teorier. En god litteraturstudie er preget av klarhet, at den er konsekvent og gjennomgående evne til å trekke ut de viktigste funnene i korthet. Mest mulig relevant litteratur burde bli vurdert. Det er derfor viktig at jeg klarer å systematisk identifisere de viktigste funnene i litteraturen som angår kommunikasjon og desentralisert ledelse og at jeg er konsis ved presentasjon av funnene (Aveyard, 2019)

En oppdatert oppsummering av kommunikasjon i desentraliserte organisasjoner kan gi et bilde av forskningen på feltet, hva som er utført og hvilke funn som er gjort rundt kommunikasjonen i

disse organisasjonene (Aveyard, 2019). Ved å velge litteraturstudie håper jeg å avdekke litteraturens funnmessige essens, som ifølge Hart (1998) krever at jeg finner ideer og løsninger i litteraturen som understøtter min måte å utforske problemstillingen på.

### 3.2 PICO-skjema

Dette skjemaet skal hjelpe med å organisere søkene for å besvare problemstillingen om kommunikasjon i desentraliserte organisatoriske strukturer. PICO (Population, Intervention, Comparison, Outcome) brukes som verktøy for å strukturere litteratursøk i forskning (Eriksen & Frandsen, 2018). Ved å lage et slikt PICO-skjema, så kan jeg formulere søkeord basert på komponentene i PICO-skjemaet, bruke boolske operatører som (AND, OR) for å kombinere søkeordene og søke i relevante databaser. Videre gir det også mulighet til å begrense søkene ved hjelp av filtrering som for eksempel årstall, fagfelleverderte tidsskrifter, open access og mer. Denne tilnærmingen vil sikre at søkene er valide og reliable for problemstillingen;

*Tabell 1. PICO-skjema*

<b>P</b>	<b>I</b>	<b>C</b>	<b>O</b>
<b>Population</b>	<b>Intervention</b>	<b>Comparison</b>	<b>Outcome</b>
<i>Hvem det omhandler. Beskriv den gruppe du er interessert i</i>	<i>Hvilke tiltak handler det om, for eksempel: undervisnings og handlingsprogram</i>	<i>Hvilke/hvilket alternativ(er) finnes til dette tiltaket</i>	<i>Hvilke utfall eller endepunkt er du interessert i?</i>
Organisasjoner som bruker selvstyrte og autonome team.	Implementering av desentraliserte kommunikasjonsstrategier og organisatoriske strukturer	Sammenligning av organisasjoner med sentraliserte strukturer mot de med desentraliserte strukturer; eller sammenligning innad i	Organisatorisk effektivitet Innovasjonsevne Ansattes tilfredshet Tilpasningsevne til markedsendringer



		desentraliserte strukturer basert på ulik grad av autonomi	
--	--	---------------------------------------------------------------------	--

### 3.3 Inklusjons- og eksklusjonskriterier

For å finne studier som omhandlet kommunikasjon i desentraliserte organisasjoner så var det avgjørende å finne riktige begreper slik at det ble hensiktsmessige søk (Thidemann, 2019, s.83-84). Innledende søk med begreper som «autonomi», «kommunikasjon», «selvstyrte team» ga ikke hensiktsmessige resultater, men «communication in decentralised organisations» ga titler og artikler som bedre svarte på problemstillingen. En utfordring med søkene var lignende begreper og nødvendig, hensiktsmessig avgrensning. Et begrep som «kommunikasjon» gir mange utslag i mange andre, mindre relevante emner og fag da dette er et ord som blir brukt i mange fagdisipliner, med andre definisjoner som for eksempel innenfor IT.

Jeg valgte derfor også å inkludere: ikke: DAO, da mange av søkene resulterte i blockchain-artikler om bruk av kryptoteknologi til å skape desentraliserte organisasjoner, men disse var ikke relevant for kommunikasjon og organisasjonsstruktur. Videre avgrenset jeg også til emne: communication for å sikre og avgrense søkene videre slik at fokuset i studiene var på kommunikasjon til jeg fikk et utvalg ble avgrenset til mer relevante artikler (Thidemann, 2019, s.85-86).

Communication in decentralised organisations ikke: DAO og: emne: communication. Ble derfor det siste søket der jeg fikk et relevant og kvalitetsmessig hensiktsmessig søk.

I søket brukte jeg disse inklusjons- og eksklusjonskriteriene. De er presentert i tabellen under:

*Tabell 2. Inklusjons- og eksklusjonskriterier i søk 1.*

<b>Inklusjonskriterier:</b>	<b>Eksklusjonskriterier:</b>
-----------------------------	------------------------------

2000 – 2024	Betalingsmur
Kommunikasjon i desentraliserte organisasjoner	DAO
Organisasjonsstruktur og kommunikasjon	Ikke IMRAD-struktur
Autonome grupper, team, strategi og samhandling	Ikke peer reviewed
Open access	Ikke fokus på:
Peer reviewed (Fagfelleurdert)	1. Kommunikasjon
Vitenskapelig artikkel (IMRAD)	2. Organisasjonsstrukturer generelt, desentraliserte strukturer spesielt
Språk: Engelsk, norsk (bokmål), dansk	
Skal handle om kommunikasjon og desentraliserte organisasjonsstrukturer (autonome grupper) eller ha resultater som er relevante for kommunikasjon og desentralisert organisasjonsstruktur	

### 3.4 Søkehistorikk

*Tabell 3. Søkehistorikk – søk 1*

For å dokumentere søkeprosessen i denne litteraturstudien, presenteres her en detaljert oversikt over søkehistorikken. Denne oversikten viser hvordan søkeord og filtre ble brukt for å finne relevante studier som adresserer problemstillingen om kommunikasjon i desentraliserte organisasjoner.

Søkedato Søkenummer	Database	Søkeord/ord- kombinasjoner	Aktive filtre	Språk	Antall treff	Antall leste overskrifter	Antall leste abstrakter	Antall leste artikler	Antall inkludert
30.04.24 1	Oria	Communication in decentralised organisations	Open access , fagfell evurdert, artikler	Norsk, engelsk, dansk	589	104	46	25	11
	Oria	Communication in decentralised organisations ikke: DAO	Open access , fagfell evurdert, artikler	Norsk, engelsk, dansk	567				
	Oria	Communication in decentralised organisations ikke: DAO og: emne: communication	Open access , fagfell evurdert, artikler	Norsk, engelsk, dansk	104				

*Tabell 4. Litteratormatrise er lagt med som vedlegg 1. Her er en matrise av alle artiklene, deres innhold og vurdering av kvalitet og relevans.*

Valg av riktige søkeord er en forutsetning for å effektivt hente relevant litteratur (Thidemann, 2019, s. 85, 86). Basert på min problemstilling om kommunikasjon i desentraliserte organisatoriske strukturer. Jeg tok utgangspunkt i noen enkle søkeord som jeg prøvde å benytte meg av: Desentralisering, kommunikasjon, organisatorisk struktur. Disse ga mange treff, og selv med boolske operatører ga det ikke spissede søk, med både relevant og avgrenset litteratur. Derfor endret jeg tilnæringsmåte til å inkludere hele linja, communications in decentralised organisations, i et forsøk på å kutte ned på antall treff slik at det kunne være overkommelig. Uten at jeg satte på «frase» eller lignende operatører. Dette var etter råd fra bibliotekar om at jeg da ville få resultater som kunne være enda bedre tilpasset.

Innledende søk ble også gjort på norsk, før jeg oversatte begrepene til engelsk og gjennomførte søkene med de engelskspråkelige variantene. Jeg vurderte også ulike variasjoner i skrivemåte på f.eks. «organisations» og om det skulle være på den britiske eller amerikanske måten. Her har søkemotorene en oversettingsfunksjon som er innebygd og derfor gir resultater med begge stavemåter. Videre har jeg også vurdert andre søkemåter med andre søkeord og dets synonymer, men søkene returnerte flere gode resultater, noe som gjorde at jeg ikke valgte å gjennomføre med disse enten fordi de ga for mange resultater til at det var hensiktsmessig eller fordi at de ledet meg inn på emner som falt utenfor inklusjonskriteriene (Thidemann, 2019, s. 82 – 89).

For å finne mer spesifikk og relevant litteratur, kunne jeg kombinert disse søkeordene. Bruk av boolske operatører som AND, OR og NOT hjalp også med til å finne tilgrensende forskning og relevante forskningslitteratur.

### **Desentralisering AND kommunikasjon**

Kildesøktet diskuterte både desentralisering og dens effekter på kommunikasjon, men selve søket var altfor bredt til å kunne bli brukt til oppgaven og til problemstillingen. Søket ble derfor også brukt til å se på tilgrensende forskning.

### **Selvstyrte team AND organisasjonseffektivitet**

Brukt til å se på forskning som ser på sammenhengen mellom selvstyrte team og hvordan det påvirker effektiviteten i en organisasjon.

### **Autonome arbeidsgrupper AND beslutningstaking**

Uforsket dette søket for å se hvordan autonomi innenfor arbeidsgrupper påvirker beslutningsprosesser i organisasjoner og knytte dette opp mot denne delen av drøftingsoppgaven og til artiklene om beslutningstaking som ble inkludert i søket.

### **Desentralisert organisatorisk struktur AND innovasjon**

Brukt til å identifisere studier som fokuserer på innovasjon innen organisasjoner med desentraliserte strukturer.

### **Sammenligning av sentralisert vs. desentralisert**

Nyttig for å finne studier som direkte sammenligner effekter av sentraliserte og desentraliserte strukturer.

Dette er noen eksempler på videre søk både for å finne tilgrensende forskning og øvrig litteratur og teori til oppgaven. Her hadde jeg også noe bruk av trunkering (Thidemann, 2019, s. 87): For eksempel, "organis\*" som jeg brukte til å få opp både "organisasjon", "organisasjonell", og "organisere". Gjennomgående utfordring med bredde og antall resultater som gjorde at jeg ikke brukte dette i søket.

Etter å ha valgt søkeordene, testet jeg dem i flere databaser. Initielt Google Scholar og Oria, deretter også i Web Of Science og Scopus da disse databasene var tilgjengelige for mitt fagfelt. Det hjalp meg å identifisere de mest relevante og nyttige ressursene for søkene. Jeg valgte til slutt å bare bruke søkene fra Oria da jeg var fornøyd med artiklene jeg fikk her (Thidemann, 2019, s. 84). Dette er også en mulig svakhet ved oppgaven, som jeg nevner mer om i underkapittel 3.7. Videre ga søkene på de andre databasene mange av de samme artiklene. Dersom oppgavens omfang hadde tillatt det så hadde det vært mulig å inkludere flere artikler fra de andre databasene, men med begrenset tid og ressurser så anså jeg det som mindre hensiktsmessig å inkludere flere databaser da jeg allerede ved første søk i Oria fikk elleve artikler med høy relevans og kvalitet.

Dette søket er bredt og dekker generelle studier om kommunikasjon i desentraliserte organisasjoner. Det gir et utgangspunkt for å finne relevant litteratur uten å ekskludere potensielt viktige kilder. Bruken av "Open access, fagfelleurdert, artikler" som filtre sikrer at resultatene er av høy kvalitet og tilgjengelige for gratis nedlastning, noe som er viktig for grundige akademiske studier. Ved å ekskludere DAO (Desentraliserte Autonome Organisasjoner), som ofte er knyttet til blockchain-teknologi og kryptovaluta, reduserer dette søket støy fra irrelevante resultater som ikke handler om tradisjonelle organisasjonsstrukturer. Dette gjør det lettere å fokusere på studier om kommunikasjon i mer konvensjonelle desentraliserte organisasjoner. Søket er ytterligere spesifisert ved å inkludere emnefilteret "communication". Dette sikrer at resultatene er direkte relevante for kommunikasjonsstudier i desentraliserte organisasjoner, og filtrerer ut eventuelle resterende irrelevante treff som ikke spesifikt omhandler kommunikasjon (Thidemann, 2019, s. 88).

### 3.5 Etiske overveielser

I denne oppgaven er det ikke gjennomført intervjuer eller samlet inn data direkte av meg, men studiene jeg har brukt har definitivt gjort dette. Derfor er det viktig at disse studiene har gjennomført etiske vurderinger og tatt hensyn til personer, grupper, forskersamfunnet, og etikk generelt (Leer-Salvesen & Leer-Salvesen, 2022) (Den nasjonale forskningsetiske komité (NESH), 2021).

I en litteraturstudie er mange av de etiske vurderingene knyttet til utvalg av kilder, spesielt med tanke på hva som eventuelt ikke inkluderes. Forskning på andres arbeid krever forsiktighet og ydmykhet (NESH, 2021). De artiklene som ekskluderes, må fjernes på et objektivt grunnlag og som en del av et system. Etersom jeg selv har definert dette systemet, er det viktig å være bevisst på risikoen for subjektive valg som kan påvirke studiens objektivitet (NESH, 2021).

En kjent utfordring ved litteraturstudier er såkalt "cherry picking", hvor man velger bort litteratur som kunne vært relevant, eller fremhever litteratur som man selv foretrekker (Snyder, 2019).

Dette kan påvirke studiens objektivitet og svekke reliabiliteten og validiteten. For å motvirke dette har jeg anvendt et søkesystem med klare inklusjons- og eksklusjonskriterier (Thidemann, 2019). Ved å følge disse kriteriene nøye, er målet å gjøre studien mer objektiv, valid og reliabel. Gjennom hele studien har det vært fokus på å unngå subjektiv utvelgelse og i stedet basere inkluderingen av litteratur på de fastsatte kriteriene.

### 3.6 Reliabilitet og validitet

Databasen som ble brukt var i selve søket var Oria, – biblioteket til UiA. Alle artiklene kommer fra fagfelleverderte tidsskrifter. De er i tillegg datert til en nyere dato, hvor det kun var inkludert studier fra 2000 og utover. Dette tilsier at forskningen er oppdatert og viser til forskningens gyldighet og validitet.

Oppgaven har tre artikler som baserer seg på samme forfattere, Alonso, Dessein & Matouschek. Dette kan også gjøre at den blir mindre reliabel eller valid da det kan tenkes at oppgaven blir veldig påvirket av en retning. Med det nevnt så virker det også som Alonso et al. blir referert til mye i faglitteraturen og derfor er det muligheter for at de produserer sentrale artikler innen sitt område. Videre er det stor variasjon i geografisk tilhørighet og kulturell tilhørighet. Dette kan gi utslag i definisjon av begreper, noe jeg derfor har prøvd å ta høyde for i analyse, og drøftingsdelen.

Om en studie er pålitelig avhenger av intern og ekstern gyldighet (Forsberg og Wengström 2015). Den interne gyldigheten krever dekning i empirien for konklusjoner som trekkes. Dette forsøker jeg å oppnå ved å gjennomføre gode systematiske søk i relevant litteratur. Den eksterne gyldigheten avgjør om slutningene jeg drar fra min forskning kun er relevant i mitt tilfelle, eller om den kan overføres og generaliseres til andre sammenhenger. Dette forsøker jeg å oppnå ved å sikre at litteraturutvalget består av studier med et bredt spekter av metoder og forskningsopplegg. Da sikrer jeg at det blir både bredde og dybde i forskningen, og god representasjon av andre brede litteraturstudier om fjernledelse øker sannsynligheten for at funn kan generaliseres.

I en litteraturstudie er reliabilitet og validitet avgjørende for å sikre kvaliteten på forskningen. Reliabilitet refererer til konsistensen av resultatene når forskningen gjentas under lignende forhold (Gerring, 2012). Validitet refererer til hvor godt forskningsmetodene og resultatene gjenspeiler den virkelige verden eller det fenomenet som studeres (Bryman, 2012).

For å sikre reliabilitet i denne oppgaven har det vært viktig å benytte en systematisk og reproduserbar metode for å søke og analysere litteraturen. Dette innebærer å bruke klare og eksplisitte kriterier for inkludering og ekskludering av studier, og å dokumentere søkeprosessen nøye (Gerrish & Lathlean, 2015). Ved å bruke PICO-skjemaet (Population, Intervention, Comparison, Outcome) som en struktur for litteratursøkene, blir søkeprosessen systematisk og

konsistent (Eriksen & Frandsen, 2018). Dette bidrar til å minimere skjevheter og sikrer at søkene kan gjentas med lignende resultater.

Validiteten i en litteraturstudie avhenger av i hvilken grad de inkluderte studiene og metodene som benyttes, reflekterer det fenomenet som undersøkes. For å øke validiteten, er det viktig å inkludere et bredt spekter av relevante studier som dekker ulike perspektiver og metoder (Levy & Ellis, 2006). Dette kan oppnås ved å bruke flere databaser og omfattende søkeord, samt ved å kritisk vurdere kvaliteten på de inkluderte studiene (Aveyard, 2010).

Den interne validiteten kan styrkes ved å sikre at alle relevante studier er inkludert, og at de inkluderte studiene er grundig analysert for å identifisere felles funn og motstridende resultater (Snyder, 2019). Ekstern validitet sikres ved at funnene er generaliserbare til lignende kontekster, noe som kan oppnås ved å inkludere studier fra ulike organisatoriske og geografiske kontekster (Torraco, 2005).

Ved å følge disse metodologiske prinsippene, sikrer oppgaven høy grad av reliabilitet og validitet, og dermed styrke troverdigheten av resultatene.

### 3.7 Mulige svakheter

Studier skal være mulige å reprodusere med samme resultat, uten tilfeldige feil, og sikre en presisjon på funn (Forsberg og Wengström 2015). En forskningsprosess vil alltid inneholde feilkilder, ha sine iboende svakheter, og ofte ha et ønske om større presisjon i valgene vi tar (Hart 1998). Forskningen vil altså påvirkes av forskerens ståsted og hvilket perspektiv som blir valgt. Siden feil kan være vanskelige å unngå er det viktig å presisere svakheter i egne valg og forskningsmetode.

De første søkene er ganske brede og kan resultere i en stor mengde irrelevante treff som krever tid å filtrere gjennom. Ved å ekskludere "DAO", kan det hende at noen relevante studier som bruker dette begrepet i en annen kontekst (ikke blockchain-relatert) også ekskluderes. Å begrense søket til "communication" kan utelukke relevante tverrfaglige studier som diskuterer kommunikasjon, men ikke er kategorisert under dette emnet. I tillegg kunne jeg inkludert flere søkeord og synonymer for å sikre at flere relevante studier ble funnet, for eksempel "internal communication", "team communication", "organizational communication". Ved å bruke flere databaser for søk, som Scopus, PubMed, Web of Science, for å dekke et bredere spekter av



akademiske artikler kunne jeg også fått flere og eventuelt bedre artikler. Bruk av avanserte boolske operatører for å finjustere søk, som "AND", "OR", "NOT", for å kombinere og ekskludere søkeord mer effektivt kunne også vært hensiktsmessig og gitt høyere reliabilitet da det kan være lettere å overføre søket fra en database til en annen (Thidemann, 2019). Jeg har tatt høyde for dette og overveid i kapittel 3.4 om søkehistorikk med begrunnelser for hvorfor jeg har tatt de valgene jeg har tatt.

En svakhet i mitt forskningsopplegg er at størrelsen på studien gir et begrenset utvalg av litteratur. Jeg må gjennomføre forskningen med en metode som gjør at jeg har riktige og relevante resultater. For å sikre kvalitetsnivået på litteraturen jeg benytter i oppgaven, henter jeg litteratur fra anerkjente fagfelleverderte tidsskrifter. Dette er nødvendig siden jeg ikke på forhånd kjenner til forskningen som ligger bak artiklene. Sammen med spesialiserte bøker fra anerkjente forlag, er fagfelleverderte artikler den typen litteratur som sikrer høyest kvalitetsnivå (Persson 2021).

En annen mulig svakhet er bruken av Kunstig Intelligens (KI) som verktøy til å finne referanser, og forvalte deler av teksten. Her har jeg brukt KI til å hjelpe med å finne referanser, noe som kan være en svakhet da KI blant annet kan kritiseres for å konstruere innhold og referanser, lyve og generelt ikke være pålitelig nok for akademiske standarder. Derfor har jeg kryssreferert eventuelle referanser og tekst som jeg har funnet via KI og dobbeltsjekket innholdet slik at det opprettholder de nødvendige akademiske standardene og kravene til referanser.

I tillegg har jeg ikke gjort en referanseanalyse (JIF) over siteringer av artiklene. Dette er noe som Hart (1998, s. 33) anbefaler, men jeg anså det som usikkert å gå etter popularitet på artiklene. Flere av artiklene som er valgt ut er både nye, og det er ikke nødvendigvis en sammenheng i om artikkelen er populær og om den er relevant for min problemstilling. Oppgaven er rimelig avgrenset, men er i et populært forskningsfelt med artikler som kan være særdeles populære uten å være relevante for denne oppgaven.

## 4.0 Funn

I denne delen presenteres forskningsspørsmålsrelevans og hovedfunnene i artiklene. Funnene presenteres i tekstform og artiklene blir presentert i alfabetisk rekkefølge i henhold til referanse. Funn uten kommunikasjons - eller oppgaverelevans er ikke tatt med.

### 4.1 Forskningsspørsmål

Tabellen nedenfor oppsummerer de sentrale trekkene ved artiklene og deres relevans for forskningsspørsmålene knyttet til problemstillingen. For hver artikkel inkluderes forfatter, år og tittel, og de kategoriseres etter hvilke deler av problemstillingen de bidrar til å besvare. Dersom en artikkel fullt ut svarer på et forskningsspørsmål, markeres det med en "X" i den relevante kolonnen. Hvis artikkelen bare delvis adresserer forskningsspørsmålet, markeres det med "/". Hvis artikkelen ikke svarer på forskningsspørsmålet, markeres det med "O".

#### **Kommunikasjon i desentraliserte organisatoriske strukturer**

##### **Forskingsspørsmål:**

1. Hvordan påvirker desentralisering kommunikasjonsprosesser og beslutningstaking i organisasjoner?
2. Hvordan påvirker desentralisert kommunikasjon organisasjonens evne til innovasjon og respons på markedsendringer?
3. Hvilke kommunikasjonsstrategier fremmer effektivitet og engasjement i selvstyrte og autonome team?

Forfatter	År	Tittel	Forskingsspørsmål 1, 2 og 3		
Alonso, R., Dessein, W., Matouschek, N.	2015	Organizing to Adapt and Compete	X	X	O
Alonso, R., Dessein, W.,	2008	Centralization versus decentralization: An application in price setting by a multi-market firm	X	/	O

Matouschek, N.					
Alonso, R., Dessein, W., Matouschek, N.	2008	When Does Coordination Require Centralization?	X	/	O
Poitevin, M.	2000	Can the theory of incentives explain decentralization?	X	/	O
Evdokimov, P., & Garfagnini, U.	2019	Communication and behavior in organizations: An experiment	X	X	/
Peng, X., Hendrikse, G., & Deng, W.	2018	Communication and Innovation in Cooperatives	/	X	X
Bohn, S., Gümüşay, A. A., von Richthofen, G., & Reischauer, G.	2023	Digital Organising	/	X	X
Ozuem, W., Howell, K., & Lancaster, G.	2022	Exploring the relationship between integrated marketing communications and decentralised organisational structure: a heuristics perspective	/	X	/
Ding, X., Shi, Q., & Xiao, C.	2024	Unveiling the Impact of Communication Network on Engineering Project Team Performance: The Interplay of Centralization and Tie Strength	X	X	/

Ding, X., Feng, L., Huang, Y., & Li, W.	2024	The Interactive Effects of Communication Network Structure and Organizational Size on Task Performance in Project-Based Organizations: The Mediating Role of Bootleg Innovation Behavior	/	X	O
Amadu, M. F., & Anyarayer, B. K.	2022	Understanding the Influence of Communication on Employee Work Satisfaction: Perspectives from Decentralised Government Institutions in the Oti Region, Ghana	X	/	O

#### 4.2 Artikkel 1 - Centralization versus decentralization: An application in price setting by a multi-market firm

**"Centralization versus decentralization: An application in price setting by a multi-market firm" Alonso, R., Dessein, W., & Matouschek, N. (2008) - *Journal Of The European Economic Association***

Denne studien av Alonso, Dessein, og Matouschek (2008) tar for seg hvordan sentraliserte versus desentraliserte beslutningsstrukturer påvirker prissetting i flermarkedsselskaper. Forskerne søkte å forstå hvilken organisasjonsstruktur som best muliggjør tilpasning til lokale markedsforhold samtidig som den opprettholder en konsekvent prisstrategi på tvers av diverse geografiske markeder. Studien utforsker effektene av sentralisering versus desentralisering i prisfastsetting innen flermarkedsselskaper. Funnene indikerer at desentralisering tillater ledere å sette priser som er bedre tilpasset lokale markedsforhold, men dette kan også føre til utfordringer med koordinering mellom ulike avdelinger.

Forfatterne anvendte en kvantitativ tilnærming ved bruk av spillteoretiske modeller (game theory) for å simulere ulike scenarioer av prissetting under varierte grader av sentralisering og desentralisering. Modellen ble testet gjennom teoretiske simuleringer som speilet beslutningstakingprosesser i store, multinasjonale selskaper.

Forskningen avdekket at desentralisering gir enkelte fordeler, som for eksempel muligheten for lokal tilpasning av priser som bedre reflekterer lokale kunders behov og markedsforhold.

Imidlertid ble det også funnet at for mye desentralisering kan føre til inkonsistenser og koordinasjonsutfordringer, som potensielt undergraver den overordnede strategiske retningen til selskapet.

Studien konkluderer med at selv om desentralisering kan forbedre markedsresponsen og lokal tilpasningsevne, må det balanseres mot behovet for koordinering og opprettholdelse av en enhetlig bedriftsstrategi. En hybrid modell kan derfor være mest fordelaktig, hvor sentrale beslutninger styrer overordnede strategier, mens lokale ledere har autonomi til å tilpasse seg etter lokale forhold.

Artikkelen er relevant for forskningen på kommunikasjon i desentraliserte organisatoriske strukturer, da den belyser de komplekse avveiningene mellom autonomi og sentralisert kontroll. Funnene understreker betydningen av effektiv kommunikasjon og koordineringsmekanismer for å realisere fordelene ved desentralisering uten å ofre organisatorisk koherens.

Studien viser også hvordan sentralisering versus desentralisering påvirker beslutningstaking innen multinasjonale selskaper og gir innsikter som kan anvendes til å forstå lignende dynamikker i selvstyrte team og desentraliserte organisasjonsstrukturer.

#### 4.3 Artikkel 2 - When Does Coordination Require Centralization?

**"When Does Coordination Require Centralization?" Alonso, R., Dessein, W., & Matouschek, N. (2008) - *American Economic Review***

Alonso, Dessein, og Matouschek (2008) tar for seg spørsmålet om når og hvorfor koordinering innenfor en organisasjon krever en sentralisert tilnærming. Studien tar sikte på å analysere situasjoner der sentralisering kan fremme bedre koordinering og effektivitet i komplekse beslutningsmiljøer, spesielt ved usikkerhet og når organisasjoner står overfor raske endringer i eksterne forhold. Artikkelen analyserer også de omstendighetene der effektiv koordinasjon innen organisasjoner krever en sentralisert tilnærming. Studien konkluderer med at sentralisering kan være nødvendig i komplekse og usikre situasjoner for å sikre konsistente og koordinerte beslutninger.

Studien benytter en teoretisk og analytisk tilnærming ved å utvikle en modell som utforsker interaksjonene mellom sentralisering, koordinering og organisasjonens effektivitet. Den

teoretiske modellen er basert på prinsipper i organisasjonsteori og økonomisk teori om beslutningstaking og koordinering.

Artikkelen fremhever at sentralisering kan være nødvendig i situasjoner preget av høy usikkerhet og kompleksitet, der det kreves koordinerte handlinger på tvers av ulike segmenter av organisasjonen. Sentralisering hjelper til med å minimere kostnadene knyttet til konflikter og ineffektivitet ved å forenkle beslutningsprosessene og sikre at ulike deler av organisasjonen arbeider mot et felles mål. Forskerne konkluderer med at sentralisering kan innebære visse kostnader, som redusert lokal autonomi og potensiell demotivering av ansatte, mens fordelene i form av forbedret koordinering og effektivitet ofte veier opp for disse. Studien argumenterer for at i komplekse og usikre miljøer er en sentralisert tilnærming ofte den mest effektive måten å håndtere koordineringsbehov på.

Studien er relevant for studien på kommunikasjonen i desentraliserte organisatoriske strukturer, da den gir en dypere forståelse av balansen mellom sentralisering og desentralisering i forskjellige organisatoriske sammenhenger. Den gir verdifull innsikt i når desentralisering kan være suboptimal, og når sentralisering faktisk kan være avgjørende for organisasjonens overordnede effektivitet og suksess. Funnene understreker viktigheten av å vurdere organisasjonens unike behov og miljø når man velger organisasjonsstruktur, spesielt i forhold til selvstyrte team og kommunikasjon.

Denne analysen av artikkelen fra Alonso, Dessein, og Matouschek (2008) utforsker grunnleggende faktorer som påvirker valget mellom sentralisering og desentralisering, og bidrar dermed til en dypere forståelse av kompleksiteten i organisatorisk design og styring, noe som er essensielt i en studie av kommunikasjon i desentraliserte strukturer.

#### 4.4 Artikkel 3 - Organizing to Adapt and Compete

**"Organizing to Adapt and Compete" Alonso, R., Dessein, W., & Matouschek, N. (2015) - *American Journal of Microeconomics***

I artikkelen "Organizing to Adapt and Compete" av Alonso, Dessein, og Matouschek (2015), er målet å utforske hvordan forskjellige organisatoriske strukturer, spesielt desentralisering, påvirker en organisasjons evne til å tilpasse seg og konkurrere i raskt skiftende markeder.

Forskerne ønsker å forstå dynamikken mellom autonomi og sentral kontroll, og hvordan dette

balanseforholdet bidrar til organisasjonens overordnede smidighet og konkurransevne.

Artikkelen diskuterer hvordan desentralisering kan fremme organisasjonens tilpasningsevne og konkurransevne. De hevder at desentralisering hjelper til med å stimulere for innovasjon og raskere beslutninger på lokalt nivå, noe som er skal være avgjørende for å møte skiftende markedskrav.

Studien anvender en kombinasjon av teoretisk modellering og empiriske analyser for å teste hvordan desentralisering påvirker beslutningsprosesser og informasjonsflyt innenfor organisasjoner. Modellene er basert på en mer økonomisk teori om organisasjonsatferd og strategi, noe som gir et rammeverk for å analysere effektene av organisasjonsstrukturer på ytelse.

Forskerne oppdager at desentralisering ofte leder til bedre tilpasningsevne på lokalt nivå, ved at individuelle enheter eller team får muligheten til å respondere mer effektivt på lokale forandringer og muligheter. Dette bidrar til innovasjon og fleksibilitet, som er kritisk for organisasjoner i konkurransedyktige og dynamiske miljøer. Imidlertid fremheves det også at uten adekvat koordinering og støttende kommunikasjonsstrukturer, kan desentralisering føre til fragmentering og ineffektivitet.

Alonso et al. konkluderer at suksess med desentralisering avhenger av evnen til å balansere lokalt initiativ med sentralisert oversikt. De anbefaler at organisasjoner bør investere i systemer og prosesser som støtter effektiv informasjonsflyt og koordinering, samtidig som det gis rom for autonomi på lavere nivåer i organisasjonen.

Denne artikkelen er relevant da den direkte adresserer hvordan strukturelle beslutninger påvirker organisasjonens evne til å tilpasse seg og konkurrere. Studiens innsikter om nødvendigheten av integrerte kommunikasjonskanaler i en desentralisert kontekst kan gi verdifulle perspektiver på hvordan selvstyrte team burde designes, struktureres og administreres for maksimal effektivitet og innovasjon.

Disse funnene fra Alonso, Dessein, og Matouschek understreker betydningen av å forstå den komplekse interaksjonen mellom organisasjonsstruktur og kommunikasjonsdynamikk, noe som kan være sentralt for å realisere potensialet i desentraliserte og selvstyrte arbeidsmiljøer.

#### 4.5 Artikkel 4 - Can the theory of incentives explain decentralization

**"Can the theory of incentives explain decentralization?" Poitevin, M. (2000) - *The Canadian Journal of Economics***

Michel Poitevin (2000) utforsker hvordan insentivteorier kan forklare og muliggjøre implementeringen av desentraliserte strukturer i organisasjoner. Målet er å analysere forholdet mellom insentivmekanismer og deres effekt på beslutningsmyndighet og autonomi på lavere nivåer i organisasjonen. Studien tar sikte på å avklare hvordan insentiver kan drive frem effektive desentraliserte beslutningsprosesser, som igjen kan forbedre organisasjonens samlede ytelse og tilpasningsevne.

Poitevin bruker en teoretisk tilnærming basert på økonomiske modeller for å undersøke insentivers rolle i desentralisering. Modellen analyserer hvordan ulike insentivstrukturer påvirker beslutningsatferd og autonomi blant ansatte på ulike nivåer i en organisasjon. Ved å anvende økonomisk teori søker forfatteren å skape en omfattende forståelse av de underliggende økonomiske prinsippene som støtter effektiv desentralisering.

Studien avdekker at riktig utformede insentiver kan fremme større autonomi og initiativ blant individuelle ansatte og team, noe som resulterer i økt innovasjon og tilpasningsevne på det lokale nivået. Poitevin argumenterer for at når ansatte gis adekvate insentiver som er alliert med organisasjonens mål, kan desentralisering føre til betydelige forbedringer i både effektivitet og ansattes tilfredshet.

Poitevin konkluderer med at insentivteori gir en robust forklaringsmodell for desentralisering. Forfatteren foreslår at organisasjoner som ønsker å utnytte fordelene med desentralisering bør fokusere på å utvikle og implementere insentivsystemer som ikke bare motiverer individuelle bidrag, men også fremmer organisatorisk kohesjon og felles måloppnåelse.

Artikkelen er relevant da den tar opp ulike tema rundt desentraliserte organisatoriske strukturer. Ved å forstå hvordan insentiver påvirker autonomi og beslutningstaking, kan en bedre utforme og argumentere for spesifikke organisasjonsstrukturer og ledelsespraksiser som fremmer innovasjon og effektivitet. Artikkelen understreker viktigheten av å vurdere både de økonomiske og menneskelige aspektene ved desentralisering, noe som er kritisk for å skape bærekraftige og



produktive arbeidsmiljøer. Studien tilfører et viktig perspektiv på rollen som insentiver spiller i å forme moderne organisasjonsstrukturer, spesielt i konteksten av desentralisering og selvstyre.

#### 4.6 Artikkel 5 - Digital organising

**"Digital organising" Bohn, S., Gümüşay, A. A., von Richthofen, G., & Reischauer, G. (2023)**  
- *Internet Policy Review*

Studien utført av Bohn, Gümüşay, von Richthofen og Reischauer i 2023 fokuserer på hvordan digitale verktøy og plattformer påvirker organisering og kommunikasjon i desentraliserte strukturer. Forskernes mål var å utforske hvordan digital teknologi kan fasilitere for eller transformere arbeidsprosesser, spesielt i konteksten av økt desentralisering og autonomi blant arbeidsgruppene. Artikkelen utforsker også hvordan digitalisering påvirker organisering og kommunikasjon i desentraliserte strukturer. Funnene indikerer at digital teknologi muliggjør mer fleksible og dynamiske organisasjonsformer, noe som kan være avgjørende for organisasjonenes effektivitet og suksess.

Forskerne brukte en kvalitativ tilnærming for å samle data, inkludert dybdeintervjuer og casestudier fra ulike organisasjoner som har implementert digitale organisasjonsverktøy. De analyserer hvordan disse verktøyene har påvirket kommunikasjonsmønstre, beslutningstaking, og samarbeid innen organisasjonene.

Resultatene fra studien indikerer at digitalisering gir betydelige fordeler for desentraliserte organisasjoner, inkludert forbedret kommunikasjon, økt fleksibilitet og forbedret tilgang til informasjon. Digitale verktøy har gjort det mulig for team å samarbeide mer effektivt på tvers av geografiske og organisatoriske grenser, og har styrket desentralisering ved å gi enkeltpersoner og team større kontroll over deres arbeidsprosesser og informasjonsflyt.

Bohn et al. (2023) konkluderer med at digital organisering kan spille en kritisk rolle i å støtte og fremme desentraliserte strukturer innen organisasjoner. De foreslår at vellykket digitalisering krever nøye overveielse av de teknologiske verktøyene som brukes, samt tilpassing av organisasjonskulturen for å maksimere fordelene ved disse teknologiene.

Artikkelen er relevant for kommunikasjon i desentraliserte organisasjonsstrukturer, ved å vise hvordan digital teknologi kan forbedre effektiviteten og fleksibiliteten i kommunikasjon og organisering. Studien gir verdifulle og viktige innsikter i hvordan selvstyrte team kan benytte

digitale verktøy for å forbedre deres operasjonelle og strategiske funksjoner. Forskningen understreker viktigheten av å integrere teknologi strategisk for å støtte desentralisering og fremme innovasjon og adaptivitet i moderne organisasjoner.

Bohn et al. (2023) gir et perspektiv på den digitale teknologiens rolle i å forme fremtidens arbeidsmiljøer, og er essensiell for å adressere utfordringene og mulighetene som følger med digital transformasjon i desentraliserte kontekster.

#### 4.7 Artikkel 6 - *The Interactive Effects of Communication Network Structure and Organizational Size on Task Performance in Project-Based Organizations*

**"The Interactive Effects of Communication Network Structure and Organizational Size on Task Performance in Project-Based Organizations: The Mediating Role of Bootleg Innovation Behavior"** Ding, X., Feng, L., Huang, Y., & Li, W. (2024) - *Buildings (Basel)*

Ding, Feng, Huang, og Li (2024) undersøker hvordan strukturen av kommunikasjonsnettverk kombinert med organisatorisk størrelse påvirker oppgaveytelse i prosjektbaserte organisasjoner, og spesielt hvordan disse faktorene påvirker uformell innovasjonsadferd, ofte referert til som "bootleg innovation". Studien tar sikte på å avdekke dynamikken mellom formell og uformell kommunikasjon og deres innflytelse på innovasjon og oppgaveløsning i større versus mindre organisasjoner. Artikkelen identifiserer også hvordan kommunikasjonsnettverk og organisasjonsstørrelsen samspiller for å påvirke oppgaveprestasjon. Studien viser at godt integrerte kommunikasjonsnettverk kan forbedre ytelsen, spesielt i større prosjektbaserte organisasjoner.

Forskerne anvendte en kvantitativ metode, samlet inn data gjennom en omfattende spørreundersøkelse blant ansatte i flere prosjektbaserte organisasjoner og analyserte disse dataene for å utforske sammenhengene mellom kommunikasjonsnettverk, organisasjonsstørrelse, og ytelse. Analysemetodene inkluderte multivariat regresjonsanalyse og modelleringsverktøy for å identifisere mønstre og medierende variabler.

Resultatene indikerer at kommunikasjonsnettverkets struktur har en signifikant påvirkning på oppgaveytelse, med mer desentraliserte nettverk som fremmer større grad av uformell innovasjon, spesielt i mindre organisasjoner. I større organisasjoner fant studien at formelle

kommunikasjonsstrukturer bidrar til bedre koordinering og effektivitet, men potensielt på bekostning av spontan innovasjon.

Studien konkluderer med at det finnes en optimal balanse mellom sentralisering og desentralisering av kommunikasjon som varierer avhengig av organisasjonsstørrelse. Små organisasjoner drar nytte av løsere strukturer som tillater mer "bootleg innovation", mens store organisasjoner kan trenge mer sentralisering for å håndtere kompleksitet og sikre konsistens og koordinering.

Denne artikkelen er relevant da den tar for seg temaer om selvstyrte team og desentraliserte strukturer. Ved å undersøke hvordan kommunikasjonsstrukturer kan påvirke både formell og uformell innovasjonsadferd, gir forskningen innsikt i hvordan organisasjoner kan designe sine kommunikasjonsnettverk for å maksimere oppgaveytelse og innovasjon, avhengig av deres størrelse og prosjektbehov.

Ding et al. (2024) sin artikkel tilbyr verdifull kunnskap om interaksjonen mellom kommunikasjonsnettverk og organisasjonsstørrelse, og deres kollektive påvirkning på både formell og uformell innovasjon i prosjektbaserte arbeidsmiljøer, og kan være essensiell for å forstå hvordan ulike organisasjonsstrukturer kan optimalisere sin ytelse og innovasjonskapasitet.

#### [4.8 Artikkel 7 - Communication and behavior in organizations: An experiment](#)

**"Communication and behavior in organizations: An experiment" Evdokimov, P., & Garfagnini, U. (2019) - *Quantitative Economics***

I studien utført av Evdokimov og Garfagnini i 2019, er målet å undersøke hvordan ulike kommunikasjonsformer påvirker atferd i organisasjoner, spesielt innenfor rammen av desentraliserte strukturer. Forskerne ønsket å forstå mer dyptgående hvilken rolle kommunikasjon spiller i å forme samarbeid, beslutningstaking og generell ytelse innenfor team. Studien rapporterer at direkte kommunikasjon mellom teammedlemmer forbedrer samarbeid og organisasjonseffektivitet. Eksperimentet viser at når teammedlemmer kommuniserer effektivt, økes sannsynligheten for suksess i oppgaver som krever tett samarbeid.

Denne studien benytter en eksperimentell tilnærming hvor deltakerne, gruppevis i en organisasjonskontekst, blir utsatt for forskjellige kommunikasjonsstrategier. Disse omfatter både sentralisert og desentralisert kommunikasjon. Forskerne brukte kvantitative metoder for å

analysere effekten av disse kommunikasjonsstrategiene på atferd, ved hjelp av statistisk analyse for å trekke ut meningsfulle mønstre og sammenhenger.

Evdokimov og Garfagnini fant at effektiv kommunikasjon vesentlig forbedrer samarbeid og produktivitet i team. Spesielt viste resultatene at desentralisert kommunikasjon, hvor teammedlemmer har større frihet og ansvar for å utveksle informasjon, fører til høyere grad av samarbeid og engasjement blant medarbeidere. Dette fremmer en kultur formet av åpenhet og tillit, som er avgjørende for suksess i komplekse organisasjonsstrukturer.

Studien konkluderer med at organisasjoner bør vurdere å implementere desentraliserte kommunikasjonsstrategier for å forbedre samarbeid og effektivitet. Forskerne understreker betydningen av å gi ansatte muligheter til å kommunisere fritt og uhemmet, noe som styrker organisasjonens samlede adaptive kapasitet og innovasjonsevne.

Artikkelen er meget relevant for kommunikasjon i desentraliserte organisasjonsstrukturer. Ved å demonstrere hvordan desentralisert kommunikasjon kan forbedre teamdynamikk og ytelse, gir denne studien praktiske innsikter som kan anvendes til å styrke argumentasjonen for mer autonome og fleksible organisasjonsmodeller. Evdokimov og Garfagninis forskning tilbyr verdifull empirisk støtte til ideen om at åpen og fri kommunikasjon er essensiell for å fremme effektivitet og innovasjon i moderne arbeidsmiljøer.

Evdokimov og Garfagninis eksperimentelle studie tilfører en kritisk dimensjon til forståelsen av hvordan kommunikasjonspraksis påvirker organisatorisk atferd og ytelse, og understreker viktigheten av strategisk kommunikasjonsdesign i desentraliserte strukturer.

#### [4.9 Arikkel 8 - Exploring the relationship between integrated marketing communications and decentralised organisational structure: a heuristics perspective](#)

**Ozuem, W., Howell, K., & Lancaster, G. (2022) - *Qualitative Market Research***

Ozuem, Howell, og Lancaster (2022) utforsker hvordan integrert markedsføringskommunikasjon (IMC) kan tilpasses og fungere innenfor desentraliserte organisatoriske strukturer. Studiens mål er å identifisere hvordan desentralisering påvirker effektiviteten av markedsføringskommunikasjon og å undersøke strategier for å maksimere effekten av IMC i slike strukturer. Ozuem et al. analyserer sammenhengen mellom integrert markedsføringskommunikasjon og desentraliserte organisasjonsstrukturer. De fant at en

desentralisert struktur kan styrke markedsføringskommunikasjonens effektivitet ved å gi større autonomi til lokale avdelinger.

Forskerne benyttet en kvalitativ tilnærming, gjennomførte dybdeintervjuer med markedsføringsledere og analyser av casestudier fra ulike industrier som praktiserer desentralisering. Dette ga innsikt i hvordan organisasjoner tilpasser sine kommunikasjonsstrategier til en desentralisert struktur og de spesifikke utfordringene og mulighetene de møter.

Studien viser at desentraliserte strukturer kan forbedre relevansen og responsiviteten i markedsføringskommunikasjon ved å tillate lokale enheter å tilpasse meldinger til spesifikke markedsbehov. Imidlertid understreker forskningen også behovet for koordinering og integrering på tvers av enheter for å sikre en konsistent og sammenhengende merkevarekommunikasjon. Uten effektiv integrering og koordinering kan desentraliserte strukturer føre til fragmentert og ineffektiv kommunikasjon.

Ozuem, Howell, og Lancaster konkluderer med at mens desentralisering tilbyr betydelige fordeler for tilpasning av kommunikasjon til lokale behov, krever det samtidig en sterk sentral styring for å opprettholde en enhetlig merkevareidentitet. De anbefaler utvikling av robuste interne kommunikasjonssystemer som både støtter lokal autonomi og sikrer integrert kommunikasjon over hele organisasjonen.

Denne artikkelen er relevant for om kommunikasjon i desentraliserte organisasjonsstrukturer. Ved å utforske hvordan desentralisering påvirker markedsføringskommunikasjon, tilbyr studien verdifulle perspektiver på balansen mellom lokal autonomi og behovet for sentralisert koordinering. Forskningen understreker viktigheten av integrerte kommunikasjonsstrategier i desentraliserte strukturer, noe som kan informere hvordan selvstyrte team bør kommunisere internt og eksternt for å maksimere effektivitet og opprettholde organisatorisk kohesjon.

Ozuem, Howell, og Lancasters arbeid gir dyptgående innsikt i kompleksiteten og dynamikken i organisatorisk kommunikasjon innen desentraliserte strukturer, og hvordan effektiv implementering av IMC kan styrke både interne og eksterne organisasjonsfunksjoner.

#### 4.10 Artikkel 9 - Communication and Innovation in Cooperatives

**"Communication and Innovation in Cooperatives" Peng, X., Hendrikse, G., & Deng, W. (2018) - *Journal of the Knowledge Economy***

Peng, Hendrikse og Deng (2018) undersøker sammenhengen mellom kommunikasjon og innovasjon innen kooperative organisasjoner. Målet er å utforske hvordan ulike kommunikasjonsstrategier påvirker innovasjonsprosesser og resultatene av disse i kooperativer, som tradisjonelt opererer med mer desentraliserte og medlem-drevne beslutningsprosesser. Peng et al. (2018) fremhever viktigheten av kommunikasjon for å drive innovasjon innen kooperativer. De konkluderer med at bedre kommunikasjonsstrategier korrelerer med høyere innovasjonsrater. Forskerne gjennomførte en kvantitativ studie som omfattet flere kooperative organisasjoner. Ved å samle inn og analysere data gjennom spørreundersøkelser og intervjuer, ble det anvendt statistiske metoder for å evaluere forholdet mellom kommunikasjonsmønstre og innovasjonsevne i disse organisasjonene.

Studien viser at effektiv og åpen kommunikasjon spiller en kritisk rolle i å fremme innovasjon i kooperativer. Spesielt viser resultater at organisasjoner som legger vekt på gjennomsiktig og inkluderende kommunikasjon, oppnår høyere nivåer av medlemstilfredshet og er mer innovative. Kommunikasjonen bidrar til bedre ideflyt og samarbeid, noe som er essensielt for innovasjonsprosesser i kooperativ kontekst.

Peng, Hendrikse og Deng konkluderer med at kooperativer bør prioritere å utvikle og implementere kommunikasjonsstrategier som fremmer åpenhet og medvirkning blant alle medlemmer for å styrke innovasjon. De argumenterer for at slike kommunikasjonsstrategier ikke bare forbedrer den interne dynamikken, men også posisjonerer kooperativene for bedre suksess i et konkurrerende marked.

Denne artikkelen er relevant for desentraliserte organisasjonsstrukturer, den gir innsikt i hvordan kommunikasjon direkte påvirker innovasjonskapasiteten i organisasjoner med bred medlemsinvolvering. Studien gir empirisk støtte til ideen om at desentraliserte strukturer kan dra nytte av forbedret kommunikasjon for å øke innovasjon og tilpasningsevne.

Peng, Hendrikse og Dings forskning tilbyr viktige perspektiver på hvordan strategisk kommunikasjon innenfor kooperative organisasjonsmodeller kan optimalisere operasjonelle og

innovative utfall. Denne analysen styrker argumentet for å implementere mer åpen og inkluderende kommunikasjon som en del av organisasjonsutvikling i selvstyrte og autonome arbeidsgrupper.

#### 4.11 Artikkel 10 - Understanding the Influence of Communication on Employee Work Satisfaction: Perspectives from Decentralised Government Institutions in the Oti Region, Ghana

##### **"Understanding the Influence of Communication on Employee Work Satisfaction: Perspectives from Decentralised Government Institutions in the Oti Region, Ghana"**

**Amadu, M. F., & Anyarayer, B. K. (2022) - *Education Research International***

Amadu og Anyarayer (2022) fokuserer på å undersøke hvordan kommunikasjon påvirker arbeidstilfredshet blant ansatte i desentraliserte regjeringsinstitusjoner. Studiens hovedmål er å forstå sammenhengen mellom kommunikasjonspraksis og ansattes opplevelse av jobbtilfredshet i en offentlig sektors kontekst, med særlig vekt på desentraliserte enheter. Amadu & Anyarayer (2022) fremhever hvordan kommunikasjon påvirker arbeidstilfredshet i desentraliserte regjeringsinstitusjoner. De fant at effektiv kommunikasjon signifikant øker ansattes tilfredshet og engasjement.

Denne studien hadde en kvalitativ tilnærming, der forskerne samlet data gjennom dybdeintervjuer og fokusgrupper med ansatte i forskjellige avdelinger av regjeringsinstitusjoner i Oti-regionen i Ghana. Dataene ble analysert for å trekke ut temaer og mønstre relatert til kommunikasjonens effekt på arbeidstilfredshet.

Forskningen viste at effektiv og åpen kommunikasjon innad i desentraliserte regjeringsinstitusjoner sterkt korrelerer med høyere nivåer av arbeidstilfredshet. Spesielt fremhevet respondentene betydningen av å føle seg informert og involvert i beslutningsprosesser som kritiske faktorer for deres tilfredshet på jobben. Det ble også identifisert at mangler i kommunikasjonsflyten ofte førte til frustrasjon og demotivasjon blant de ansatte.

Amadu og Anyarayer konkluderer med at forbedring av kommunikasjonsstrategier og -praksis i desentraliserte regjeringsorganer er avgjørende for å øke arbeidstilfredshet og generell ansattes velvære. De anbefaler implementering av mer åpne og inkluderende kommunikasjonskanaler som kan bidra til større gjennomsiktighet og engasjement blant ansatte.

Denne artikkelen er svært relevant siden den tar for seg teamer om selvstyrte team og desentraliserte strukturer. Ved å belyse hvordan kommunikasjon direkte påvirker ansattes tilfredshet i en desentralisert kontekst, tilbyr studien innsikt i hvordan effektiv kommunikasjon kan forbedre organisatorisk klima og styrke medarbeiderengasjement. Forskingen understreker viktigheten av å utvikle kommunikasjonsstrategier som støtter transparens og involvering, som er essensielt for å maksimere både individuell og organisatorisk effektivitet.

Amadu og Anyarayors artikkel gir perspektiver på interaksjonen mellom kommunikasjon og arbeidstilfredshet i offentlige sektorer med desentraliserte operasjoner, og understreker betydningen av strategisk kommunikasjonsledelse i å forme positive arbeidsmiljøer.

#### 4.12 Artikkel 11 - [Unveiling the Impact of Communication Network on Engineering Project Team Performance: The Interplay of Centralization and Tie Strength](#)

**"Unveiling the Impact of Communication Network on Engineering Project Team Performance: The Interplay of Centralization and Tie Strength" Ding, X., Shi, Q., & Xiao, C. (2024) - *Psychology Research and Behavior Management***

Ding, Shi, og Xiao (2024) sammenhengen mellom kommunikasjonsnettverkets struktur, sentralisering, og styrken på relasjoner (tie strength) innen ingeniørprosjektteam. Forskernes mål er å identifisere hvordan ulike aspekter av kommunikasjonsnettverk påvirker teamets ytelse, spesielt i prosjektbaserte, teknisk intensive miljøer.

Studien bruker en kvantitativ tilnærming, hvor forskerne samlet og analyserte data fra flere ingeniørteam gjennom en serie av spørreskjemaer og direkte observasjoner av teamdynamikk. De benyttet statistiske modeller for å undersøke hvordan kommunikasjonsmønstre og nettverksstrukturer korrelerer med effektivitet og prosjektutfall.

Resultatene fra Ding, Shi, og Xiaos forskning indikerer at sentraliserte kommunikasjonsnettverk kan forbedre koordinering og effektivitet i prosjektteam ved å forenkle informasjonsflyten og beslutningsprosessene. Imidlertid fant studien også at sterkere personlige bånd mellom teammedlemmer (high tie strength) er avgjørende for å fremme tillit og samarbeid, som i sin tur kan forbedre problemløsning og innovasjon i teamet.

Forskerne konkluderer med at en balansert tilnærming til nettverksstruktur er mest fordelaktig; der en viss grad av sentralisering hjelper med koordinering og effektivitet, mens sterke



interpersonlige bånd støtter kreativitet og fleksibilitet. Studien anbefaler at ledere i prosjektbaserte team bør vektlegge både oppbygging av sterke relasjoner og vedlikehold av en effektiv, men fleksibel, kommunikasjonsstruktur.

Artikkelen gir nyttige innsikter om kommunikasjon i desentraliserte organisasjonsstrukturer, da den belyser viktigheten av å balansere sentralisering og desentralisering i kommunikasjonsnettverk. Studien illustrerer hvordan ulike kommunikasjonsstrukturer påvirker teamdynamikk og ytelse, noe som er kritisk for forståelsen av hvordan selvstyrte team kan struktureres og ledes for maksimal effektivitet og innovasjon.

Artikkelen kan bidra til en bedre forståelse av de komplekse interaksjonene mellom kommunikasjonsnettverk og teamytelse, og understreker behovet for strategisk planlegging av kommunikasjonsnettverk i organisasjoner for å styrke både koordinering og kreativ problemløsning.

#### 4.13 Oppsummering av litteraturoversikt

Litteraturutvalget viser stor bredde i metode og forskningsopplegg. En gjennomgang viser også at alle artiklene hver for seg svarer helt eller delvis på alle de tre oppsatte forskingsspørsmålene. Artiklene viser at desentralisering kan være svært fordelaktig for organisasjoner, særlig i dynamiske og komplekse miljøer. Effektiv kommunikasjon og bruk av digitale verktøy er avgjørende for å balansere autonomi med nødvendig koordinasjon og konsistens. Det er også viktig å være oppmerksom på de potensielle utfordringene som desentralisering kan medføre, spesielt når det gjelder koordinasjon og informasjonsflyt. For å lykkes med desentraliserte strukturer, må slike desentraliserte organisasjoner nøye vurdere og implementere strategier som fremmer effektiv kommunikasjon, samarbeid og innovasjon.

Ovennevnte er bare noen av de mange funnene som ble gjort i oppgaven og som vil bli drøftet og analysert i kapittel fem.

## 5.0 Drøfting

I denne delen vil jeg drøfte funnene fra artiklene sammen med teorien og diskutere hva dette kan bety for kommunikasjon i desentraliserte organisatoriske strukturer. Her vil jeg prøve å vise bredde i litteraturen og forskningen. I tillegg vil jeg prøve å finne hvor det er konflikter mellom artiklene og mellom forskningen. Jeg drøfter altså fenomenet kommunikasjon i desentraliserte organisatoriske strukturer og besvarer forskningsspørsmålene i hvert delpunkt i kapitlet.

Autonomi er et begrep som er nært beslektet desentralisering da økt autonomi gjerne er en av de ønskede effektene ved desentraliseringen. Autonomi er også et begrep som ofte fungerer synonymt med bemyndiggjøring (empowerment) og selv-ledelse i mye forskningslitteratur og derfor har jeg også valgt å se begrepene med stor sammenheng i min drøfting, og de blir derfor brukt om hverandre (Bolman & Deal, 2022, s. 181) (Høytrup et al., 2012) (Egerdal, 2020, s. 284) (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 177).

Videre er også prosjektteam, desentraliserte grupper og autonome grupper brukt om hverandre da disse begrepene og grupperingene innehar mange av de samme egenskapene i forhold til graden av autonomi, struktur og oppgavemål. Her har jeg også vurdert prosjekttypen og grad av desentralisering for at det ikke skal være drøfting om ulike begreper (Johnson & Johnson, 2014, S. 14 – 15, 18) (Bolman & Deal, 2022, s. 92, 133, 461) .

### 5.1 Hvordan påvirker desentralisering kommunikasjonsprosesser og beslutningstaking i organisasjoner?

Desentralisering i organisasjoner har betydelig innvirkning på kommunikasjonsprosessene. En desentralisert struktur innebærer at beslutningsmakten er distribuert blant mange enheter eller individer, noe som kan forbedre informasjonsflyten, spesielt på lokalt nivå (Evidokomov & Garfagnini, 2019). Desentralisering har både positive og negative effekter på kommunikasjonsprosesser og beslutningstaking i organisasjoner (Alonso, Dessen & Matouschek, 2008). Fordelene inkluderer forbedret informasjonsutveksling, raskere og mer tilpassede beslutninger, samt økt innovasjon og kreativitet. Utfordringene omfatter behovet for effektiv koordinasjon, risiko for inkonsistente beslutninger, og kompleksiteten i kommunikasjonsnettverk. Flere studier viser en sammenheng mellom autonomi i team og økt effektivitet (Stewart, 2006). Andre studier derimot viser at høy grad av autonomi kan føre til at

gruppetenking (JANIS, 1972) gjennom at teamene isoleres fra omgivelsene i organisasjonen (Haas, 2010). Dette kan føre til endringsmotstand (Kirkhaug, 2017, s. 45).

### 5.1.1 Desentralisering og kommunikasjonsprosesser

Desentraliserte organisatoriske strukturer har blitt et fremtredende tema innenfor organisasjonsteori, særlig på grunn av deres potensial til å forbedre fleksibilitet og beslutningsdyktighet (Røvik, 2007, s. 126). Desentralisering, som innebærer å spre beslutningsmyndighet utover i organisasjonen, kan betydelig forbedre tilpasningsevne og konkurransevne. Mintzberg (1979) definerer en desentralisert organisasjon som en hvor beslutningsmakten er spredt blant mange individer i organisasjonen. En grunn til å operere med en desentralisert organisasjonsstruktur er at når beslutningsmakten deles, kan de som forstår spesifikke forhold respondere intelligent på dem. Kort sagt: «makten plasseres der kunnskapen er» (Mintzberg, 1979, s. 183). En annen grunn er at desentralisering gjør det mulig for folk å reagere raskt på lokale forhold Ozuem et al. (2022). Ulempen med desentralisering er imidlertid at det kan føre til tapt koordinasjon mellom enhetene i selskapet (Rumelt, 2012).

Ifølge Mintzberg (1980) er desentralisering definert som graden av makt og autoritet som er spredt ut over organisasjonen snarere enn konsentrert på et høyere nivå. Dette fører til at beslutninger kan tas raskere og mer effektivt, da lokale ledere ofte har bedre innsikt i lokale markedsforhold og kan reagere umiddelbart på endringer.

Studien til Alonso, Dessein og Matouschek (2015) støtter dette synspunktet ved å vise at organisasjoner som desentraliserer beslutningsprosesser er bedre rustet til å tilpasse seg dynamiske miljøer, ettersom de kan utnytte spesifikk lokal informasjon mer effektivt. Videre fremhever Fayol (1949) at desentralisering kan redusere kommunikasjonsoverbelastning (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 278) ved at beslutningsprosesser ikke må gå gjennom mange hierarkiske nivåer, noe som kan forbedre respons- og tilpasningsevnen i organisasjonen.

Her er det også et skille mellom enkeltkrets tenkning, med rene administrative justeringer, hvor det vil være ressursløsende å få med en videre gruppe mennesker og ansatte på å være med i beslutningen. Andre ganger mener Kvalsund & Meyer (2014, s. 70) at en må å få med konsensus dersom det er avgjørelser som har med personverdier å gjøre. Her viser de til at beslutninger som tas med konsensus vil dra mer utnytte av ressursene i gruppen. Faren ved å ikke inkludere er at

det vil føre til diskusjoner, potensiell sabotasje og motstand (Kvalsund & Meyer, 2014, s. 70 – 71).

Dette kan også være et argument for hvorfor det er lettere å ta raskere, og bedre beslutninger i desentraliserte organisasjoner da gruppene sannsynligvis er mindre. I tillegg til mindre eller flatere hierarki. Dermed blir det lettere å sørge for utvikling av beslutningsferdigheter gjennom dobbeltkretslæring (Kvalsund & Meyer, 2014, s. 71).

Beslutningsmakt er også et viktig begrep i forhold til å definere hvem som skal ha makt til å kunne påvirke hva de ansatte skal lære (Bolman & Deal, 2022, s. 234). Kontroll over informasjon, kunnskap og påvirkning av hva som skal læres er en form for makt og ville vært sentralt for en som Foucault (Imsen, 2011, s. 137) i denne settingen. Kunnskap, læring, informasjon, utdanning og lignende begreper er med på å påvirke og endre organisasjonen, og dette er grunnen til at det er viktig for maktbegrepet. Derfor er det også viktig å se på hvem som har dette ansvaret. I tillegg vil det være viktig for å motvirke at det blir såkalte lokale lommer av lokal kunnskap (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 366-367).

Funnene fra Alonso et al. (2008, 2015) viser at desentralisering gjør det mulig for organisasjoner å reagere raskere på endringer i markedet. Når beslutninger tas nærmere de som har direkte kunnskap om markedet og kundene, kan organisasjoner tilpasse seg raskere og mer presist til nye krav og trender.

Poitevin (2000) sin teori om insentiver støtter opp om dette perspektivet ved å fremheve hvordan desentralisering kan motivere ansatte til å prestere bedre. Ifølge Poitevin kan desentralisering gi bedre insentiver for lavere nivåer i organisasjonen, da ansatte føler større eierskap og ansvar for resultatene av deres arbeid. Kombinasjonen av raskere tilpasningsevne og bedre insentiver kan dermed styrke en organisasjons konkurransevne.

Alonso, Dessein, og Matouschek (2008, 2015) peker også på utfordringene med koordinering i desentraliserte strukturer. Når beslutningsmakten er spredt, kan det være vanskelig å opprettholde enhetlige strategier og koordinere mellom ulike enheter, noe som kan føre til inkonsistens og fragmentering. Poitevin (2000) bemerker at mens insentivstrukturer kan støtte desentralisering, kan manglende koordinering og kontroll føre til ineffektivitet og potensielle konflikter mellom enheter.

Bohn et al. (2023) fremhever at digitale verktøy kan hjelpe med å overvinne noen av disse utfordringene ved å forbedre kommunikasjon og koordinasjon. Imidlertid kan det fortsatt være vanskelig å sikre at all relevant informasjon når frem til de riktige beslutningstakerne i tide. Desentralisering gir lokale ledere autoritet til å ta beslutninger basert på umiddelbar og relevant informasjon, noe som kan føre til raskere og mer effektive beslutningsprosesser (Alonso, Dessein, & Matouschek, 2008).

### 5.1.2 Kommunikasjonsprosesser

Kommunikasjonsprosesser er avgjørende for effektiviteten av både desentraliserte og sentraliserte organisasjonsstrukturer. I sentraliserte strukturer er kommunikasjon ofte hierarkisk og formell, med klare linjer for informasjonsflyt fra topp til bunn. Denne modellen kan sikre konsistens og kontroll, men kan også føre til langsommere beslutningsprosesser og mindre fleksibilitet (McPhee & Zaug, 2009). Videre kan det også føre til økt filtrering, og at kommunikasjonen oppover selekteres vekk. På denne måten kan feil og svakheter potensielt bli underkommunisert i mer hierarkiske systemer (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 364).

Desentraliserte strukturer har en tendens til å bruke mer uformelle og fleksible kommunikasjonsmodeller. Informasjonsflyten er ofte horisontal, noe som fremmer samarbeid og raskere beslutningstaking (Røvik, 2007). Evdokimov & Garfagnini (2019) viser at desentralisert kommunikasjon kan forbedre atferd i organisasjoner ved å fremme en kultur for åpenhet og deling av informasjon. Dette kan redusere byråkrati og gjøre det lettere å tilpasse seg endringer raskt (Kirkhaug, 2017, s. 29, 33, 114, 120).

Refleksivitet (Røkenes & Hanssen, 2012, s. 53), eller evnen til å reflektere over og tilpasse kommunikasjonsstrategier, er en nøkkelkomponent i van Ruler's teori (2018). I konteksten av desentraliserte strukturer, betyr dette å kontinuerlig evaluere og justere kommunikasjonspraksiser for å møte dynamiske behov og utfordringer.

### 5.1.3 Endringer

Endringer i organisasjoner kan også forstås fra et systemteoretisk perspektiv (Kirkhaug, 2017, s. 17). Her konseptualiseres organisasjoner som organismer og forstås som dynamiske, åpne systemer som kontinuerlig samhandler og kommuniserer med omgivelsene (Morgan, 2006). Systemperspektivet forklarer organisasjonsendringer som et resultat av endringer i andre systemer i omgivelsene, og som et nødvendig tilpasningsbehov. Helhetsperspektivet vektlegges

når ulike fenomener skal undersøkes, ikke enkle årsak-virkningsforhold (Amundsen & Kongsvik, 2006) (Kirkhaug, 2017).

Fra denne synsvinkelen betraktes ledelse som mer eller mindre åpne systemer med varierende grad av symmetrisk toveis kommunikasjon (Gjøsund & Huseby, 2018, s. 74 - 76). Denne kommunikasjonen er synonym med relasjonen mellom ledere og ansatte, og ledelse sees som en kommunikativ prosess (Erlie, 2006). Ifølge Woodward og Hendry (2004) er endringer forankret i et relasjonelt perspektiv, som en sammenvevd prosess som kan øke den lærende kapasiteten til organisasjonen. Samspillet er relasjonelt, og endringer i dette samspillet konstituerer organisasjonsendringer. Paralleller kan trekkes til Tsoukas og Chia (2002) som ser endringer som en normaltilstand innenfor organisasjoner. Dermed blir organisasjoner dynamiske enheter som skapes, utfordres og endres gjennom menneskelige handlinger (Kirkhaug, 2017, s. 163 – 168).

Mennesker kan ikke programmeres, men er autonome og i stand til å foreta egne valg, noe som gjør dem aktive deltagere i utviklingen av organisasjoner. Organisasjoner betraktes som åpne systemer, og endring forstås som et samspill mellom ytre og indre prosesser. Alonso, Dessein & Matouschek (2015) sin studie fokuserer på hvordan organisasjoner kan tilpasse seg dynamiske markeder gjennom organisatoriske strukturer som gir rom for rask tilpasning. Desentralisering er en nøkkelmekanisme for å håndtere endringer effektivt, ved å gi lokale ledere myndighet til å ta beslutninger basert på relevant og tidsriktig informasjon. Prosesser som muliggjør læring og utvikling kan planlegges, men det er menneskene som deltar i disse prosessene og samhandler med ytre påvirkninger som avgjør resultatene (Kirkhaug, 2017).

Amadu & Anyarayer (2022) viser også at effektiv kommunikasjon er avgjørende for arbeidstilfredshet og motivasjon, noe som igjen er viktig for å opprettholde engasjement og støtte endringsprosesser i desentraliserte strukturer (Kvalsund & Meyer, 2014), mens Ding, Shi & Xiao (2024) presenterer hvordan sterke bånd i kommunikasjonsnettverk er viktig, og dette igjen kan fremme endring. Her viser de til behovet for å sikre effektiv informasjonsflyt og samarbeid i team. Sterke nettverk fremstår som essensielle for å implementere endringer effektivt i komplekse prosjekter (Røvik, 2007, s. 129) (Gjøsund & Huseby, 2018, s. 175 - 182).

#### 5.1.4 Informasjonsflyt

Praktiske eksempler fra Evdokimov & Garfagnini (2019) viser at desentraliserte kommunikasjonsmodeller kan være svært effektive. I deres eksperimentelle studie viste det seg

at å gi ansatte større tilgang til informasjon og beslutningsmyndighet førte til bedre samarbeidsklima og høyere produktivitet. Imidlertid er det også utfordringer knyttet til informasjonsflyt i desentraliserte strukturer. En av hovedutfordringene er risikoen for fragmentering av informasjon. Når mange forskjellige enheter og nivåer har autonomi, kan det være vanskelig å sikre at all relevant informasjon blir delt på tvers av organisasjonen (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 203). Dette kan føre til misforståelser og ineffektivitet, da beslutninger tas uten full oversikt over situasjonen (Kvalsund & Meyer, 2014). Alonso et al. (2015) fant for eksempel at dette var en risiko dersom det ikke var nok koordinering (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 113).

For å overvinne disse utfordringene er det hensiktsmessig å etablere gode kommunikasjonsstrategier (Ding, Shi & Xiao, 2024). Klare retningslinjer for informasjonsdeling og bruk av teknologi som støtter åpen kommunikasjon kan bidra til å redusere fragmentering. Regelmessige møter og oppdateringer, bruk av delte plattformer for informasjon (som det digitale ofte tilbyr) og en kultur som oppmuntrer til åpenhet og samarbeid, er også viktige tiltak for å sikre effektiv informasjonsflyt (Santos, Nunes, & Costa, 2018).

van Ruler (2018) argumenterer for at kommunikasjonsteori er en undervurdert, men kritisk grunnpillare for strategisk kommunikasjon. Hun fremhever hvordan forskjellige teoretiske perspektiver kan gi innsikt i hvordan kommunikasjon fungerer i organisasjoner.

Økt autonomi kan noen ganger føre til fragmentering av informasjon, særlig hvis team eller enheter ikke er tilstrekkelig koordinert (Alonso et al. 2015). Denne fragmenteringen kan hindre effektiv beslutningstaking og føre til suboptimale resultater (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 59). For å håndtere dette må organisasjoner balansere mellom å gi teamene autonomi og sikre at det er tilstrekkelige mekanismer for informasjonsdeling og koordinasjon (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 279 – 281).

En måte å gjøre dette på er ved å implementere klare kommunikasjonsprotokoller og bruk av integrerte kommunikasjonsverktøy. Digitale plattformer kan hjelpe med å sentralisere informasjon og gjøre den tilgjengelig for alle relevante parter (Bolman & Deal, 2022, s. 99). Dette kan redusere risikoen for informasjonsfragmentering og sikre at alle teammedlemmer har tilgang til oppdatert og relevant informasjon (Gilson, Maynard, Jones Young, Vartiainen, & Hakonen, 2015). Digitale verktøy spiller en stadig viktigere rolle i moderne

kommunikasjonsprosesser. Verktøy som Microsoft Teams og Zoom har gjort det enklere for organisasjoner å kommunisere og samarbeide, selv når teammedlemmer er geografisk spredt (Marlow, Lacerenza, & Salas, 2017) (Spinuzzi, Macafee, DeChurch & Contractor, 2020). Disse verktøyene støtter både synkron og asynkron kommunikasjon, noe som er spesielt nyttig i desentraliserte organisasjoner hvor fleksibilitet er nødvendig. For eksempel viser forskning hvordan bruk av digitale kommunikasjonsverktøy kan forbedre samarbeid og informasjonsflyt i globale team (Gilson et al. 2015). En annen studie av Henttonen et al. (2016) viser hvordan kunnskapsdeling og kommunikasjon påvirker innovasjonsevnen i organisasjoner.

Desentralisering kan betydelig forbedre en organisasjons tilpasningsevne og konkurransevne, men det medfører også utfordringer knyttet til informasjonsflyt (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 203). Ved å forstå og implementere effektive kommunikasjonsmodeller kan organisasjoner utnytte fordelene ved desentralisering samtidig som de minimerer risikoen for informasjonsfragmentering (Evdokimov & Garfagnini 2019) (Bohn et al., 2023). Gode kommunikasjonsstrategier og bruk av moderne teknologi kan spille en nøkkelrolle i å oppnå dette.

#### 5.1.5 Styrte strategi eller løs autonomi? Ledelse og kommunikasjon

Det kan være mange argumenter som til enhver tid vil være med på å forme strategien og graden av autonomi i møte med disse prosessene. Ifølge Sørensen (2012, s. 140) vil en også motvirke det at enhver medarbeider har full autonomi da dette ifølge Sørensen fører til kontrollert kaos. Her peker han heller på ansvaret som lederen har til å finne og bevare synergier.

Autonomi er også en del av ledelsesstilen i organisasjonen og Skyttermoen & Vaagaasar (2019, s. 147, 156) viser for eksempel hvor viktig det er at ledelsen gir plass og nødvendig tillit til gruppa for gjennomførelse for optimal bruk av «scrum-teamet». Her er en også inne på emner som beslutningsansvar og på hvem som har eierrollen. Skyttermoen & Vaagaasar viser her til viktigheten av de retningsgivende beslutningene er gode og at de kommer på riktig tid, altså er det et timingsperspektiv på dette også.

Autonomi kan spesielt påvirke gjennomføringsevne og maktutnyttelse hos medarbeiderne. For eksempel, (Wihlman, Wihlman & Sandmark, 2014, s. 168) fant at offentlige ansatte med høy grad av autonomi ofte følte seg bemyndiget til å gjennomføre endringer, noe som indikerer at autonomi kan øke både makt og gjennomføringsevne hos medarbeiderne.



Det er utfordrende å samordne alle kommunikasjonsaktiviteter i en desentralisert global organisasjon med én felles global strategi, fordi ansatte ikke automatisk tar de beste beslutningene for konsekvent å oppfylle strategien (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 281 – 283). Det er sannsynligvis større operasjonelt fokus på akutte lokale markedsbehov når kommunikasjonsaktiviteter bestemmes, noe som kanskje ikke er i tråd med selskapets helhetlige strategi og kan forvirre selskapets «globale» posisjonering i lokale markeder. Et konsept med egne integrasjonsområder kan hjelpe med å overkomme dette hinderet. Røvik (2007) viser et eksempel fra Telenor Networks og konsultentselskapet Accenture hvor de klarte å fjerne «siloene» i organisasjonen og strømlinjeformet kjerneprosessene. Samordning av selskapets aktiviteter med kommunikasjonsstrategien og markedsføringen generelt kan oppnås ved å utvikle og anvende veiledende prinsipper (Ozuem, Howell & Lancaster, 2022, s. 287).

#### 5.1.6 Ledelse og makt

Et annet viktig tema er makt. Tradisjonelle lederperspektiver har sett på ledelseskommunikasjon som en monologisk overføring av budskap fra avsender til mottaker, noe som underbygger hierarkiske forskjeller i makt og avhengighetsforhold (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 158). Et systemperspektiv fremmer derimot fellesskap ved å vektlegge at mening konstrueres i relasjonen og dialogen mellom ledere og medarbeidere. I stedet for å se på ledere som både arkitekter og avsendere av visjoner og verdier som skal påvirke ansatte, ser man i dag nødvendigheten av å vurdere ledelse som en dynamisk og dialogisk prosess hvor mening og retning skapes i fellesskap (Kvalsund & Meyer, 2014).

Selv om analogien kan virke fjernt fra organisasjonsteori, kan man sammenligne en vellykket organisasjon med et orkester. I et orkester spiller hver musiker en unik rolle, og deres individuelle ferdigheter og autonomi er avgjørende for å skape en harmonisk helhet. Dirigenten gir overordnet retning og sørger for at alle spiller sammen i takt, men den individuelle kreativiteten og dyktigheten til hver musiker er det som virkelig gir liv til musikken. En ser altså ledelseskommunikasjon som en interaksjon og som en prosess mellom ledere og medarbeidere (Fairhurst, 2001).

Dersom ledelsen har etablert en organisasjonsstruktur med selvregulerende eller autonome team og arbeider ut fra en filosofi om at kreativitet kan oppstå fra kaos (Kirkhaug, 2017, s. 20, 21), burde de kanskje holde seg på avstand, også ved konflikter. Dette er tett opp til en la-skure stil

(Gjøsund & Huseby, 2018, s. 125). Denne metodikken ligner på Takeuchi og Nonaka (1986) sin beskrivelse av selvorganiserende team og autonomi. De hevder at når teamet plasseres i situasjoner med usikkerhet og interne svingninger, kan kaos danne grunnlaget for utvikling og læring. De mener også at en gruppe er autonom når ledelsens rolle er redusert til å være rådgivende samt moralsk og økonomisk støttende. Når ledelsen er lite involvert, står gruppen fritt til å sette sin egen retning og sine egne mål. Dette er en stil som kan ha mange fallgruver (Henriksen & Skjevdal, 1995, s. 312) så det er viktig å vurdere dette nøye.

Ifølge Simonsson (2002) legger kritiske perspektiver vekt på hvordan kommunikasjon brukes som et maktmiddel for å påvirke, undertrykke og endre andres oppfatning av virkeligheten. Mennesker skaper mening i situasjoner på forskjellige måter og påvirker gjensidig hverandres meningsskapende prosesser (Beech & Johnson, 2005). Forskere har særlig fokusert på hvordan sosiale endringer blir framforhandlet og konstruert gjennom diskurser.

#### 5.1.7 Kommunikasjonsteknologi og digitale verktøy

Den dominerende fortellingen om forholdet mellom digitalisering og profesjonell autonomi har vært at teknologien ofte erstatter menneskelige beslutninger (Bovens & Zouridis, 2002) (De Mulder, 1998) (Parton, 2008) (Snellen, 1998) (Zouridis, Van Eck & Bovens, 2020). Algoritmer forenkler komplekse problemstillinger ved å sette beslutninger inn i enkle kategorier, noe som ofte karikeres med uttrykket «computer says no». I denne fortellingen reduseres ansattes mulighet til å utøve skjønn, noe som resulterer i mer standardiserte og rigide tjenester (Sennett, 1998). Dette fører til at menneskers evne til å fange opp nyanser og kompleksitet i saker og historier får mindre plass (Buffat, 2015). Altså er det en form for innskrenkelse av sosial autonomi også (Gemünden et al., 2005) Denne problematikken diskuteres ofte som utfordrende, ettersom digitaliseringen kan innskrenke det profesjonelle skjønn, spesielt innen sosialt arbeid (Parton, 2008) (Øvreid, 2018).

Moderne kommunikasjonsteknologier og agile metoder kan derimot spille en avgjørende rolle i å støtte effektive kommunikasjonsstrategier i autonome team. Spinuzzi et al. (2020) (Marlow et al., 2017) viser hvordan bruk av digitale verktøy som Microsoft Teams og Zoom kan forbedre kommunikasjonen ved å gjøre det enklere for teammedlemmer å dele informasjon, samarbeide i sanntid og holde seg oppdatert på prosjekter (Egerdal, 2020, s. 110). Disse verktøyene støtter både synkron og asynkron kommunikasjon, noe som er essensielt for å opprettholde effektiv

kommunikasjon i autonome team. Videre blir det stadig utviklet nye, og forbedrede samarbeidsverktøy som tar sikte på å være mer brukervennlige og minsker de ovennevnte nedsidene ved «den dominerende fortellingen».

Evdokimov & Garfagnini (2019) viser at bruk av digitale verktøy kan støtte kunnskapsdeling ved å gjøre det enklere for ansatte å kommunisere og dele informasjon på tvers av geografiske og organisatoriske grenser. Digitale plattformer kan bidra til å bryte ned siloer og fremme en mer integrert tilnærming til kunnskapsdeling. Bohn, Gümüşay, von Richthofen, & Reischauer (2023) argumenterer for at digitale verktøy kan støtte desentraliserte strukturer ved å forbedre kommunikasjon og koordinasjon, mens Ozuem, Howell, & Lancaster (2022) undersøker forholdet mellom integrert markedsføring og desentraliserte strukturer, og hvordan digitale verktøy kan bidra til bedre tilpasning til lokale markedsbehov.

Studiene er enige om at digitale verktøy er nyttige, men det er en viss uklarhet om hvordan disse verktøyene burde optimaliseres for å oppnå ulike organisatoriske mål, som forbedret kommunikasjon eller bedre markedsføring. Sennett (1998) viser til de mange ulempene ved svakere arbeidsidentitet som kan komme av økt digitalisering, men også hvordan digitalisering kan føre til økt kreativitet. Sennett (1998) viser, som eksempel, til hvordan arkitekter som fikk tilgang til digitale verktøy som skulle hjelpe med skriving, fikk større utfoldelse for sine kreative ideer og tanker.

Identitet er også et begrep som muligens også kan sies å stå i fare dersom det er stor grad av fragmentering og høy autonomi, flat struktur eller mye desentralisering. Med mer desentralisering er det en mulighet for at en også ser mindre identitetsgjenkjenning i organisasjonen som helhet. Mennesker har gjerne sterkere identifikasjon med de som står nærmere en i det daglige (som den desentraliserte gruppen gjør lokalt), enn med andre mennesker selv om en er i samme organisasjon (Røvik, 2007, s. 81). Gemünden et al. (2005) referer blant annet til strukturell autonomi i dette skillet og hvor viktig det er å kunne definere sin egen rolle og sosiale identitet i organisasjonen. Organisasjonsidentitet er også et viktig aspekt ved kommunikasjonen og med i de fleste organisasjoners kommunikasjonsplan. Videre viser også Ozuem et al. (2022) at det er viktig med sentralisering av merkevareidentitets arbeidet for å sikre at denne er og blir enhetlig på tvers av organisasjonen.

Digitale organisasjoner som benytter agile metoder har også vist seg å være svært innovative. Agile metoder fremmer kontinuerlig forbedring og rask tilpasning, noe som gjør det mulig for team å utvikle og iverksette nye ideer raskt og effektivt (Cram & Newell, 2016). Disse metodene utnytter desentraliserte kommunikasjonsstrukturer for å sikre at alle teammedlemmer kan bidra med sine unike perspektiver og ideer.

#### 5.1.8 Andre kommunikasjonsstrategier

Agile metoder, som Scrum og Kanban, legger vekt på kontinuerlig forbedring, fleksibilitet og rask respons på endringer. Disse metodene fremmer en kultur der teammedlemmer kontinuerlig kommuniserer og samarbeider for å finne de beste løsningene på utfordringer. Ved å bruke agile metoder kan autonome team opprettholde høye nivåer av engasjement og prestasjon ved å ha klare mål, regelmessige tilbakemeldinger og muligheten til å justere kursen etter behov (Beck et al., 2001) (Skyttermoen & Vaagaasar, 2019, s. 118 – 123).

Til tross for fordelene med høy autonomi, kan det også føre til utfordringer. En potensiell risiko er økt konflikt innad i organisasjonen og teamet. Alonso, Dessein, og Matouschek (2008, 2015) påpeker at manglende sentral koordinasjon kan føre til beslutninger som er i konflikt med hverandre eller med organisasjonens overordnede mål. Uten klar ledelse kan det oppstå uenigheter om retning og prioriteringer, noe som kan hemme effektiviteten (Jehn, 1995). En annen utfordring er risikoen for ineffektivitet dersom teammedlemmene ikke har tilstrekkelig kompetanse eller erfaring til å ta gode beslutninger på egenhånd. En av de største utfordringene med desentralisering er risikoen for inkonsistente beslutninger på tvers av ulike enheter (Alonso, Dessein & Matouschek, 2008, 2015).

For å håndtere disse utfordringene er det avgjørende å ha gode kommunikasjonsstrategier på plass. God kommunikasjon øker arbeidstilfredshet i desentraliserte strukturer. Effektiv kommunikasjon er avgjørende for å sikre at ansatte er informerte og engasjerte, noe som forbedrer organisasjonens generelle funksjon og moral ifølge Amadu & Anyarayor (2022). En effektiv strategi kan inkludere regelmessige møter hvor teammedlemmer kan diskutere fremdrift, utfordringer og løsninger (Bolman & Deal, 2022, s. 91). Videre kan klare retningslinjer for beslutningstaking og konfliktløsning bidra til å redusere risikoen for misforståelser og ineffektivitet (Jehn & Mannix, 2001) (Gjøsund & Huseby, 2018, s. 198).

En annen strategi er å bruke en "team lead" rolle, der en person har ansvar for å koordinere innsatsen og sørge for at teamet holder seg på sporet, uten å ta fra dem autonomien til å ta beslutninger (Bolman & Deal, 2022, s. 89) (Moe et al., 2008). Dette kan bidra til å balansere behovet for ledelse med ønsket om høy autonomi.

Autonomi i team kan føre til økt engasjement og prestasjon ved å gi medlemmene større eierskap og ansvar for sitt arbeid. Moderne kommunikasjonsteknologier og agile metoder kan støtte denne autonomien ved å legge til rette for effektiv kommunikasjon og samarbeid, altså sosial autonomi (Gemünden et al., 2005). Samtidig er det viktig å være oppmerksom på potensielle utfordringer som økt konflikt og ineffektivitet, og derfor utvikle strategier for å håndtere disse utfordringene (Gjøsund & Huseby, 2018, s. 198-201).

## 5.2 Hvordan påvirker desentralisert kommunikasjon organisasjonens evne til innovasjon og respons på markedsendringer?

Desentralisert kommunikasjon kan betydelig forbedre en organisasjons evne til innovasjon ved å lette kunnskapsdeling og fremme kreativitet. Peng, Hendrikse, og Deng (2018) viser at desentraliserte kommunikasjonsstrukturer i kooperativer fremmer innovasjon ved å lette informasjonsutveksling og samarbeid mellom medlemmer. Når informasjon flyter fritt mellom ulike avdelinger og team, kan ansatte dra nytte av ulike perspektiver og ekspertise, noe som fører til mer kreative løsninger og ideer (Evodikomov & Garfagnini, 2019).

Desentralisert kommunikasjon har betydelige fordeler for organisasjoners evne til innovasjon og respons på markedsendringer, inkludert forbedret kunnskapsdeling, styrket teamautonomi, og raskere tilpasningsevne. Samtidig er det viktig å være oppmerksom på utfordringene som koordinasjonsproblemer og informasjonsfragmentering. For å maksimere fordelene, må organisasjoner implementere sterke kommunikasjonsstrategier og bruke digitale verktøy for å sikre effektiv informasjonsflyt og koordinering på tvers av hele organisasjonen. Dette vil bidra til å opprettholde en balanse mellom autonomi og koordinering, og sikre en helhetlig og effektiv tilnærming til innovasjon og markedsrespons (Ding, Shi & Xiao, 2024) (Ozuem et al., 2022).

Kunnskapsdeling øker ikke bare den individuelle kompetansen, men viktigere, det forbedrer også kompetansen på et kollektivt og organisatorisk nivå gjennom refleksjon, kommunikasjon og samarbeid i felles praksis. Denne prosessen er tett knyttet til mellommenneskelige relasjoner,

etablerte praksiser, samt kollegers og lederes motivasjon for å dele og få tilgang til hverandres kunnskap (Feldman & Orlikowski, 2011) (Karp, 2019, s. 102 – 106).

### 5.2.1 Beslutningsmyndighet og innovasjon

Autonomi i beslutningsmyndigheten kan være positivt da det kan motivere medarbeidere til å skaffe seg en metaoversikt på grunn av behovet for å ta beslutninger eller vurdere innovasjoner og prosesser de er involvert i. Dette kan også bidra til at medarbeiderne får et bedre innblikk i organisasjonen fra ledelsens perspektiv, og dermed styrke deres tilknytning til ledelsen. Slik kan mål-autonomi positivt utvikle medarbeiderdrevet innovasjon (MDI). Når ledere delegerer makt til ansatte, kan dette fremme motivasjon, oppslutning og lojalitet til organisasjonens mål.

Delegering av myndighet frigjør også kreativitet og initiativ (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 177-178).

En stor del av autonomi dreier seg om maktutøvelse og hvor makten ligger. Det finnes flere former for autonomi og flere begreper som brukes om hverandre, som bemyndiggjøring og selvledelse (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 177, 249) (Kirkhaug, 2017, s. 55) (Bolman & Deal, 2022, s. 106, 181, 207, 279). Echebiri, Amundsen & Engen. (2020, s. 14) fant at organisasjoner som ønsker å maksimere og stimulere innovasjonskapasiteten til sine medarbeidere, bør bemyndiggjøre dem strukturelt gjennom økt tilgang til informasjon, ressurser, støtte og muligheter. Her er vi inne på strukturell autonomi også (Gemünden et al., 2005). Dette er en form for autonomi som må gis av ledelsen og ikke kan tilegnes av medarbeiderne selv (Echebiri et al., 2020, s. 14).

Wihlman et al. (2014, s. 175) fant også at mange organisasjoner ikke utnyttet det fulle potensialet i innovasjon på grunn av mangel på utvikling, støtte og en organisasjonskultur som ikke fremmer medarbeidernes mulighet til å bidra til og drive innovasjonsprosesser. Mangel på dette fokuset i organisasjonskulturen var en utfordring som Bohn et al. (2023) også var inne på. Videre er det også samsvarende med teorien om kontinuerlig læring som sier at organisasjonskulturen må være tilpasset dette for å skape gode forutsetninger for innovasjon. Dette samstemmes også i tanken om å være en lærende organisasjon (Egerdal, 2020, s. 455) som beskriver mange av de samme prosessene. Samtidig som en må passe på at organisasjonskulturen ikke blir for dominant, og ender opp med å motvirke variasjon og selvstendighet (Alvesson, 2002, s. 168).

Viktigheten av autonomi understrekes også i Wihlman et al. (2014, s. 168), hvor autonomi og frihet ble ansett som viktige faktorer av de ansatte i den kreative prosessen. Samtidig ble dette også nevnt som en utfordring, da oppgavene ofte var krevende, og de ansatte hadde lite autonomi på grunn av strenge tidsfrister og rigide krav til utførelse, noe som førte til stress (Wihlman et al., 2014, s. 170). De ansatte opplevde at de hadde autonomi i forhold til oppgaver, men manglet beslutningsmyndighet, noe som skapte frustrasjon på grunn av strenge krav og tidsbegrensninger (Wihlman et al., 2014, s. 168 & 170). Dette viser altså at det er et dialektisk forhold med behov for begge deler for optimal effektivitet ifølge disse artiklene.

Implementeringen av autonome arbeidsgrupper kan derfor fremme læring ved å gi ansatte muligheten til å ta ansvar for sine egne arbeidsoppgaver og utvikle nye ferdigheter og kunnskaper gjennom erfaring. Autonome arbeidsgrupper kan også tilrettelegge for en kultur som verdsetter læring og kontinuerlig forbedring, da ansatte oppfordres til å utforske nye ideer og løsninger uavhengig (Vansteenkiste, Lens & Deci, 2006).

Økt beslutningsmyndighet til ansatte kan føre til en desentralisert ledelsesstruktur hvor beslutninger tas raskere. Smith et al. (2008, s. 15) beskriver også hvordan autonomi kan ha ulemper, spesielt når autonome grupper blir for langt fjernet fra organisasjonen. Echebiri (2020, s. 49-50) fant at økt autonomi førte til et større behov for selvledelse, og at de med høyere behov for autonomi er bedre posisjonert til å lede seg selv. Karp (2019, s. 64) beskriver også selvledelse som viktig for ledere, altså mennesker i organisasjonen som vi anta har høyere grad av autonomi uavhengig av struktur og kultur. Videre argumenterer Echebiri (2020, s. 43) for at autonomi kan motvirke langsom beslutningstaking og avstand mellom ansatte og ledelsen i desentraliserte organisasjoner. Lang avstand kan være en ledelsesutfordring som tapper mye tid og ressurser (Gjøsund & Huseby, 2018, s. 86 – 88). Derfor foreslår Echebiri (2020) at autonomi kan gi nødvendig selvledelse og beslutningsmyndighet til arbeidsgrupper eller ansatte.

Imidlertid er det utfordringer forbundet med å bli for selvstendig, da det kan resultere i løsrivelse fra organisasjonen og svekket påvirkningskraft. Barrenechea-Mendez, Ortín-Ángel & Rodes (2011, s. 929) peker på utfordringen med manglende oppfølging eller overvåkning fra ledelsen, selv om ansatte har beslutningsmyndighet. Denne situasjonen kan oppstå fordi ansatte kanskje ikke har samme oversikt som ledelsen, noe som kan skape utfordringer hvis de mangler det metaperspektivet som en kan anta at en i en lederrolle har (Kesting & Ulhøi, 2010, s. 80).

Evdokimov og Garfagnini (2019) viser også til at desentralisering potensielt kan gjøre beslutningsprosessen vanskeligere ved at det blir mer komplekst med flere interessenter og perspektiver. De finner derimot at dette kan være både en styrke og en svakhet avhengig av hvordan prosessene håndteres.

Kesting, Ulhøi, Song & Niu (2016, s. 1072) påpeker at det er utfordringer ved å involvere ansatte i den såkalte "kommersialiseringsfasen" fordi økt deltakelse kan føre til flere meninger og perspektiver. Dette kan føre til treghet være noe som kan være utfordrende under implementeringen når det er behov for klar ledelse og tydelige avgjørelser (Kesting et al., 2016, s. 1062).

Dersom ledelsen overstyrer beslutninger tatt av ansatte som føler at de har myndighet til å ta disse beslutningene, kan dette føre til misnøye og svekket tillit i det sosio-relasjonelle forholdet mellom ledelse og ansatte. Dette kan skape utfordringer for medarbeiderdrevet innovasjon og tillit, som nevnt av Ekvall (Kvalsund & Meyer, 104, s. 70 – 72) (Rønning, 2021, s. 152) (Brønn, 2022, s. 135) Amble, Amundsen & Rismark, 2020, s. 76 – 78).

Studien til Enehaug (2017, s. 81) viser potensielle utfordringer ved overinvolvering av ansatte og mellomledelse, hvor for mye fokus på involvering kan komplisere beslutningstakingen i organisasjonen. Dette kan føre til at ledelsen må lære å sette grenser for å unngå at prosessen tar for mye tid og ressurser.

Autonomi i beslutningsmyndigheten kan være positivt da det kan motivere medarbeidere til å skaffe seg en metaoversikt på grunn av behovet for å ta beslutninger eller vurdere innovasjoner og prosesser de er involvert i. Dette kan også bidra til at medarbeiderne får et bedre innblikk i organisasjonen fra ledelsens perspektiv, og dermed styrke deres tilknytning til ledelsen (Amble et al., 2020). Slik kan autonomi påvirke medarbeiderdrevet innovasjon (MDI) spesielt. Når ledere delegerer makt til ansatte, kan dette fremme motivasjon, oppslutning og lojalitet til organisasjonens mål. Delegering av myndighet frigjør også kreativitet og initiativ (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 177-178) (Skaalvik & Skaalvik, 2015, s. 69) (Woolfolk, 2004, s. 295).

### 5.2.2 Innovasjon, kommunikasjon og konflikt

Evdokimov & Garfagnini (2019) demonstrerer i sin studie hvordan kommunikasjonsatferd i desentraliserte organisasjoner kan forbedres ved å anvende «eksperimentelle» metoder for å



forstå hvordan informasjon best kan deles blant teammedlemmer. De fant at klare og åpne kommunikasjonslinjer er avgjørende for å fremme en effektiv utveksling av informasjon. Strukturen i en organisasjon spiller en kritisk rolle i dens evne til å innovere og tilpasse seg endringer. Desentraliserte strukturer fremmer ofte innovasjon ved å tillate hurtig tilpasning og implementering av nye ideer (Mintzberg, 1980). Imidlertid krever dette en kultur for åpen kommunikasjon og samarbeid på tvers av hele organisasjonen (Nonaka, 1994).

Desentralisering påvirker også kommunikasjonsprosessene og organisasjonens evne til innovasjon (Jacobsen, 2016, s. 50 - 52). Ifølge Tsai (2001) er det en sterk sammenheng mellom desentralisering og kunnskapsdeling i organisasjoner. Desentraliserte strukturer fremmer horisontal kommunikasjon mellom enheter, noe som igjen kan føre til økt innovasjon ved å oppmuntre til samarbeid og deling av ideer på tvers av avdelinger. Peng, Hendrikse og Deng (2018) viser at denne typen struktur spesielt gagnar kooperativer, hvor medlemsengasjement og kunnskapsdeling er avgjørende for innovasjon. Evdokimov og Garfagnini (2019) understreker videre at desentralisert kommunikasjon kan forbedre organisasjonens evne til å respondere på markedsendringer ved å redusere informasjonsasymmetri og fremme en mer inkluderende beslutningsprosess.

Derfor kan kanskje autonomi heller ikke operere i et vakuum uten retningslinjer. Dersom en ønsker mer autonom organisasjonsstruktur eller mer autonome medarbeidere så fører dette også til at det er økt grad av desentralisering og muligens mer individualisering som kan gjøre gruppene eller individenes maktforskjeller større (Bolman & Deal, 2022, s. 234 – 238). Dersom en arbeider i en organisasjon hvor det er et lavt hierarki og desentralisert ledelsesstil blir den nærmeste leder (enten det er avsender selv eller noen andre) og dens tyngde (beslutningsmakt) muligens mer avgjørende for kommunikasjonen som helhet?

Det er også mulig å vise til at det i slike organisasjoner muligens vil være flere subjekter som kan kommunisere, som også skaper flere forskjellige budskap som skaper støy og/eller at det gjør at det blir konflikter om hvem som skal kunne kommunisere og på hvilken måte det skal kommuniseres (Gjørund & Huseby, 2018, s. 201). Dette kan gjøre at det da blir satt opp felles retningslinjer for å motvirke konflikt. En slik løsning kan kanskje sies å være et grep som går i motsatt retning av sosial-autonomi og fører til mer sentralisering da kommunikasjonen blir

koordinert av noen andre? Hva er da forskjellen på dette og å kommunisere i større og mer vertikale/hierarkiske organisasjoner?

Her kan en kanskje peke på at konflikt ikke nødvendigvis er noe som er negativt, men også kan være noe positivt, selv om begrepet har negative konnotasjoner. På samme måte som makt (Johnson & Johnson, 2014, s. 220). For eksempel når en ser til innovasjon er det mange som peker på konflikt som en av de viktigste og avgjørende faktorene for både motivasjon, innovative ideer og reelle diskusjoner (Bolman & Deal, 2022, s. 442, 443). Alt dette er likevel, i utgangspunktet, fordret på en tanke om at det er en såkalt «positiv» konflikt (Kvalsund & Meyer, 2014, s. 69, 149-150). Men så kan en spørre seg om det virkelig egentlig er noe som kan kalles for positiv konflikt? Er ikke dette da bare en diskusjon? Kvalsund & Meyer (2014, s. 68) definerer skillet ved at det er et følelsesmessig engasjement.

Her er en på vei inn i en helt annen drøfting, men hvor kjernen likevel er aktuell med tanke på læring og kompetanseheving som gjerne både trenger en grad av konflikt og motstand for at en skal kunne si at en har lært noe. I tillegg til at konflikt også potensielt kan føre til nye løsninger, alternative tankesett og syn på utfordringer. Ofte kan dette være gjennom horisontal problemløsning, men kan også være helt nye måter å tenke om problemer eller utfordringer som fører til kreative løsninger (Johnson & Johnson, 2014, s. 318, 406).

Van Ruler (2018) legger for eksempel vekt på utvikling av kommunikasjonskompetanse blant ansatte. Dette kan være en viktig komponent i å fremme effektiv kommunikasjon i desentraliserte strukturer, hvor både individuell og kollektiv kompetanse i kommunikasjon kan bidra til bedre koordinering og samarbeid som igjen burde føre til mindre konflikter.

Dersom flate organisasjonsstrukturer fører til mer konflikter, er det også viktig å tenke på hva slags konflikter en ser for seg (Gjøsund & Huseby, 2018, s. 188-192). Der en i større organisasjoner kan se for seg konflikter på personnivå som i økt grad kan gå på ressurstilegnelse og promotering, kan en også muligens også tenke seg det samme i mer desentraliserte organisasjoner. I desentraliserte strukturer er det kanskje naturlig å tenke seg at dette ikke er på personnivå, men på gruppenivå da gruppene kanskje er mindre og mer familiære. Noe som gjør at individet kan føle på mer eierskap til utfordringene og problemene som gruppen arbeider med. Åpner ikke dette opp for en mulighet for at det blir mindre personfokus i konflikter i autonome

organisasjoner, men hvor det i større grad blir mellom gruppene eller på vegne av gruppene (sakskonflikter) (Bolman & Deal, 2022, s. 241) (Gjøsund & Huseby, 2018, s. 191)?

Poitevin (2020) fremhever for eksempel viktigheten av insentiver i sin artikkel, og det er også noe som burde vurderes for å kanskje forebygge, men også ende konflikter. Dette er kanskje også et menneskeperspektiv som kan defineres som kritisk eller til og med negativt. Ytre faktorer og insentiver spiller inn på en annen måte, noe som kanskje kan sies å stå i kontrast med de andre artiklene. De andre artiklene fremhever ønsket om autonomi og selvstyre, og det kan defineres videre som om det kommer mer fra indre motivasjon enn den ytre (Skaalvik & Skaalvik, 2015, s. 66-69). Deci & Ryan (2000) definerer også viktigheten av insentiver (belønning) som viktig for motivasjon, men skiller også mellom indre og ytre motivasjon.

For eksempel så kan belønninger som oppfattes som kontrollerende undergrave indre motivasjon. Når belønninger er avhengige av prestasjoner, kan de føre til at individer føler seg kontrollerte, noe som reduserer følelsen av autonomi og dermed svekker indre motivasjon (Deci, Koestner, & Ryan, 1999) (Woolfolk, 2004, s. 295). Når belønninger oppfattes som informative og gir tilbakemelding om kompetanse uten å være kontrollerende, kan de støtte indre motivasjon. Dette skjer fordi de øker individets følelse av kompetanse uten å redusere følelsen av autonomi (Ryan & Deci, 2000). I tilfeller der belønninger er den eneste drivkraften for å utføre en aktivitet, kan det føre til amotivasjon, hvor individet føler seg helt uengasjert. Imidlertid, når belønninger bidrar til ytre regulering som er delvis internalisert (f.eks. gjennom identifisert eller integrert regulering), kan de ha positive effekter på motivasjon og ytelse (Ryan & Deci, 2000) (Woolfolk, 2004, s. 274, 290 – 297).

Så kan en mene noe om det er bedre med gruppekonflikter eller personkonflikter, verdikonflikter eller interessekonflikter og sakskonflikter (Gjøsund & Huseby, 2018, s. 189-192). Kvalsund & Meyer (2014, s. 150) viser til hvordan konflikter kan føre til økt effektivitet og styrket modenhet etter konflikten(e) oppleves som over. I mange organisasjoner kan en tenke at en slags «realpolitikk» i Otto Von Bismarck's ånd mellom gruppene kanskje faktisk er positivt da det gir konkurranse som igjen kan fordre mer effektive løsninger. På den annen side kan det skape såpass mye mistillit mellom gruppene at det blir direkte skadelig for organisasjonen som helhet, og at «alle» taper i det lange løp (Gjøsund & Huseby, 2018, s. 191) (Brønn, 2022, s. 84- 87, 136). Uten sammenligning forøvrig så kan en peke til den Japanske rivaliseringen mellom deres hær

og marine, og hvordan disse to gruppene (i et veldig hierarkisk system) ofte motarbeidet hverandre på bekostning av landets forsvarsevne og begge gruppers langsiktige mål (The Front, 2021).

Machiavelli ville referert til ledelse og dens praksis, og hvordan en skulle skille mellom den personlige moral og det offentlige moral. Hva slags hensikt har lederen? Helliger målet middelet (Karp, 2019, s. 30)? Det å kunne kjempe kampen om ressursene er en lederoppgave, men et syn er at en må være var for at denne kampen ikke heller brudd på etiske og personlige verdier da organisasjonen er et fellesskap (Kvalsund & Meyer, 2014, s. 66).

Potensialet i gruppekonflikter er ofte kan sies å være større både i deres destruktive nedsider, men også i de positive ringvirkningene. Med sterkere undergrupper, så undergraves kanskje den makten som ligger sentralt i organisasjonen (Kvalsund & Meyer, 2014, s. 70 – 71) (Johnson & Johnson, 2014, s. 26, 29) (Gjøsund & Huseby, 2018, s. 26 – 28) (Kirkhaug, 2017, s. 50) Kan dette gjøre undergruppene mer i stand til å «gjøre opprør»? Hvordan påvirker dette kommunikasjonen?

De elleve artiklene viser at desentraliserte strukturer kan skape både muligheter og utfordringer for konflikt. Mens desentralisering kan fremme innovasjon og fleksibilitet, kan det også føre til koordinasjonsproblemer og potensielle konflikter (Bohn et. al., 2023) (Alonso, Dessein & Matouschek, 2008). Effektiv kommunikasjon er avgjørende for å håndtere og redusere konflikter i desentraliserte organisasjoner Peng et al. (2018). Klare kommunikasjonslinjer, sterke nettverk, og velutformede insentivstrukturer kan bidra til å redusere konfliktnivået og fremme samarbeid (Poitevin, 2000) (Ding, Shi & Xiao, 2024). Digitale verktøy kan også spille en viktig rolle i å forbedre kommunikasjon og koordinasjon, noe som kan hjelpe med å løse og forebygge konflikter (Bohn et. al., 2023) (Evdokimov & Garfagnini, 2019).

Kan en videre tankegang være å foretrekke en sentralisert, sterkt hierarkisk form for organisasjonsstruktur dersom organisasjonen uansett er desperat og at stabile organisasjoner burde motarbeide autonomi og de påfølgende farene ved slike autonome gruppers konflikter?

Motsvaret kan da være at personkonflikter kan være minst like destruktive, og kanskje enda vanskeligere å løse da de oftere kan være på et følelsesnivå og personnivå enn for eksempel gruppekonflikter som gjerne blir til personkonflikter etter hvert. Her er det derfor uansett

avgjørende med riktig og presis kommunikasjon for å motvirke eventuelle ulemper ved flere konflikter (Gjøsund & Huseby, 2018).

### 5.2.3 Tillit

De mest innovative og veldrevne organisasjonene evner å samarbeide, og dette er også en viktig faktor i medarbeiderdrevet innovasjon. Det er derfor viktig at den autonome kunnskapsmedarbeideren ikke blir en solospiller, men i stedet en som kan samarbeide effektivt med andre uten å gi slipp på den friheten som er nødvendig for å kunne utmerke seg (Irgens, 2016, s. 215). Dette kan sammenlignes med en fotballspiller i en kreativ rolle som trenger frihet til å være innovativ og skapende, samtidig som de bidrar til, og støttes, av laget rundt seg (Saad, 2020). Å implementere effektive interne kommunikasjonsstrategier som fremmer åpenhet, tillit og samarbeid er essensielt (Røkenes & Hanssen, 2012, s. 248). Van Ruler (2018) vektlegger dialogiske prosesser som vil understøtte utviklingen i desentraliserte organisasjoner.

Et bærekraftperspektiv på kommunikasjon i organisatoriske endringsprosesser handler om å ha et langsiktig perspektiv på arbeidslivet. Det innebærer å skape robuste mennesker og organisasjoner som både ivaretar og utvikler ressurser på en måte som er holdbar over tid, og som evner å tilpasse seg endringer.

Begrepene åpen og ærlig brukes ofte sammen for å beskrive god kommunikasjon. I litteratur og dagligtale brukes disse begrepene som oftest om samme fenomen. Når det snakkes om åpen kommunikasjon, er det vanligvis underforstått at kommunikasjonen også er ærlig. Åpen kommunikasjon som ikke er ærlig, kan derimot sees som et paradoks. På den annen side kan kommunikasjon være ærlig uten nødvendigvis å være åpen (Brønn, 2022, s. 234-237).

For å sikre tillitsfull, ærlig og pålitelig kommunikasjon er det naturlig å tenke at avsender føler at de har trygghet (Svare, 2008, s. 73 – 78, 127). Dette kan en anta at gjelder uansett nivå. Enten det er i en til en kommunikasjon, på vegne av en gruppe til en annen, en offentlige taler eller i enhver annen form for kommunikasjon. I den klassiske kommunikasjonsmodellen (Dahl, 2013) (Shannon & Weaver, 1949) blir dette bredt beskrevet som «støy». Et syn kan være å si at avsender må ha tilstrekkelig makt til å ha trygghet og uten dette er det større sannsynlighet for at budskapet blir feilkommunisert, forvrengt eller skjult.

En annen utfordring er å opprettholde tillit og samarbeid mellom teammedlemmer som ikke møtes ansikt til ansikt. Forskning har vist at tillit er en kritisk faktor for effektiv kommunikasjon (Brønn, 2022) og samarbeid, og det kan være vanskeligere å bygge og opprettholde i virtuelle team (Jarvenpaa & Leidner, 1999). For å møte denne utfordringen kan organisasjoner implementere strategier for å fremme tillit og samarbeid, for eksempel ved å legge til rette for regelmessige møtepunkter og team-building aktiviteter.

En persons velvilje bidrar til å redusere risikoen for å bli såret eller utsatt for tap av selvtillit og rykte ved utlevering av hverandre, eller spredning av rykter for å fremme personlige interesser (Abrams, Cross, Lesser & Levin, 2003). Personlige relasjoner er dermed viktige for å skape den nødvendige tryggheten som er nødvendig for kunnskapsdeling. Dette sikrer også at intensjonen om uformell kommunikasjon oppnås, slik at terskelen for å be om hjelp blir lav. Ding, Shi, og Xiao (2024) understreker også at sterke bånd i kommunikasjonsnettverk forbedrer kunnskapsdeling og effektivitet i desentraliserte team. Dette støtter således ideen om at desentralisering kan fremme mer dynamisk og effektiv kommunikasjon (Jacobsen & Thorsvik, 2019) innen team.

Transparens blir også fremhevet som en viktig faktor for å lykkes med kommunikasjonen i desentraliserte organisasjoner av Amadu og Anyarayor (2022). Artikkelen viser hvorfor det er viktig også med tanke på arbeidstilfredsheten i organisasjonen.

Dette stemmer også godt overens med annen faglitteratur. Transparens kan tenkes å være en utfordring dersom de desentraliserte gruppene operer med høy grad av autonomi. Det kan derfor tenkes å være vanskelig å forstå eller skjønne hva eller hvorfor noe kommuniseres. Spesielt hensikten, om det er lang avstand i oppgaver, samfunnskultur eller andre forhold (Dahl, 2013). Derfor kan en også oppleve at det er mindre transparens om en sitter med forskjellige systemer i hver sin «silo» og prøver å kommunisere ut ifra dette uten å se arbeidet bak som det er naturlig å være nærmere rent organisatorisk i mer sentraliserte organisasjoner (Røvik, 2007, s. 183). Dette støttes også hos Peng, Hendrikse og Deng (2018) som fremhever viktigheten av åpen kommunikasjon.

#### 5.2.4 Horisontal kommunikasjon

Kvaliteten på kunnskapsdeling er avgjørende for kvaliteten på kollektive beslutningsprosesser, som igjen påvirker prestasjonen til prosjekteam (Jacobsen, 2016) (Skyttermoen & Vaagaasar,

2019). Dette stemmer overens med studien til Ding, Shi & Xiao (2024) som hevder at når teammedlemmer har et bredere spekter av kommunikasjonskanaler, kan de lettere overføre kunnskap. I en desentralisert struktur, med spredte posisjoner og delt press blant medlemmene, kan fullstendig tilkoblede kommunikasjonsveier og nære interaksjoner (horisontal kommunikasjon) raskt forbedre både mengden og kvaliteten på kunnskapsdeling, og dermed forbedre teamets prestasjon.

Horisontal kommunikasjon er et stort behov som dukker opp i prosjekter, da behovet for koordinering krever tilgang til flere funksjoner i organisasjonen. Dette ser en blant annet ofte når konsulenter og teknologibedrifter skal samarbeide (Røvik, 2007), og er ikke en ny tanke når det kommer til f.eks. bruk av prosjektgrupper til læring (Solerød, 2014, s. 191). Her setter organisasjonene ned prosjektgrupper for å sikre koordinasjon av sitt arbeid i begge organisasjonene (Bolman & Deal, 2022, s. 88-89). I en sentralisert struktur kan imidlertid økt interaksjonsfrekvens blant medlemmer føre til overbelastning av informasjonsbehandling for kjerne-medlemmene, noe som kan ha negative effekter (Ding et al., 2024).

Løsningen fra et sentralt koordineringsperspektiv er altså mer sentralisering og makt til sentralisert koordinasjon. I små og mellomstore organisasjoner har medlemmer med ulik faglig ekspertise i en desentralisert kommunikasjonsstruktur tydeligere rettigheter og ansvar (Johnson & Johnson, 2014). Organisasjonsstrukturen er ifølge Jacobsen og Thorsvik (2019, s. 68) «på mange måter organisasjonens skjelett». Organisasjonsstrukturen legger føringer for og kan aktivt brukes til å fremme kunnskapsdeling. Bevisst bruk av desentraliserte og flate organisasjonsstrukturer bidrar til at kunnskapsdeling i større grad skjer tverrfaglig mellom ulike funksjoner og sosiale fellesskap (Tagliaventi & Mattarelli, 2006). Dette er strukturer som utvikler arbeidsformer som fremmer interaksjon mellom kolleger, mer kommunikasjon og møtevirksomhet på tvers av formell organisering, og mer kunnskapsdeling på disse arenaene.

For å lykkes med kunnskapsdeling må organisasjoner derfor i stor grad utvikle muligheter for interaksjon mellom kolleger uavhengig av rang, posisjon, hierarki og erfaring (Tagliaventi & Mattarelli, 2006). Jacobsen & Thorsvik (2019, s.364) fremhever for eksempel hvordan hierarki er vurdert som det organisasjonstrekket som hemmer koordinering, læring og kommunikasjon mest i organisasjoner.

### 5.2.5 Uformelle læringsarenaer

Et annet viktig element i en sterk læringskultur er de uformelle læringsarenaene (Irgens, 2016) (Røvik, 2007, s. 91). Det er viktig å legge til rette for uformelle fora og arenaer som støtter opp om læring og sosial tilhørighet (Deci & Ryan, 2000). Ved å gi de ansatte stor grad av frihet og muligheter til å utøve skjønn og ta beslutninger knyttet til planlegging og utførelse av egne arbeidsoppgaver, fremmes autonomi (Johnson & Johnson, 2014, s. 20, s. 80 - 81). Uformell læring skjer ofte i sosiale kontekster, og dette tilrettelegges ved at ansatte sitter sammen og jobber i grupper på felles oppgaver. I tillegg oppmuntres de til muntlig kommunikasjon og meningsutvekslinger, samt at de har mulighet til å observere hverandre i utførelsen av arbeidsoppgaver (Bolman & Deal, 2022, s. 211 – 213).

Så hvordan påvirker kunnskapsdeling organisasjonens evne til å være lærende? Ved å designe organisasjonsstrukturen på en måte som fremmer læring og kunnskapsdeling, blant annet ved å la autonomi i teamene være en viktig forutsetning, kan organisasjonen styrke sin læringsevne (Amble et al., 2020, s. 189). Ledelsen burde imidlertid være oppmerksom på at autonomi også kan føre til at teamene blir isolerte og at dette kan hindre deling av kunnskap på tvers av teamene (Røvik, 2007, s. 183). Det handler om å finne en balanse mellom autonomi og struktur som muliggjør god kommunikasjon (Røkenes & Hanssen, 2012, s. 241).

### 5.2.6 Organisatorisk minne

Institusjonalisering setter til side individuell og ad-hoc gruppelæring og baserer seg på organisasjonens minne (Røvik, 2007, s. 65 - 68). Dette bygger på antakelsen om at organisasjoner er mer enn en samling individer, og at organisasjonens kunnskap er mer enn summen av individenes kunnskap. Mye av læringen i organisasjonen er innebygd i systemer, strukturer, strategier, rutiner, praksisbeskrivelser, informasjonssystemer og infrastruktur, som kan betraktes som organisatorisk minne (Kirkhaug, 2017, s. 21, 22). Nye organisasjoner mangler dette minnet, og er ofte små med åpne kommunikasjonslinjer, skapt av felles interesser, drømmer eller ideologier. I denne fasen har individuell og gruppelæring større plass. Evdokimov og Garfagnini (2019) viser at åpne og klare kommunikasjonslinjer er avgjørende for effektivt samarbeid i desentraliserte strukturer. Studien demonstrerer hvordan kommunikasjonsatferd kan forbedres gjennom strukturerte kommunikasjonskanaler, noe som fremmer samarbeid og effektivitet. Etter hvert som organisasjonen vokser og modnes, begynner individer å utvikle



mønstre for samhandling og kommunikasjon, som deretter blir formalisert av organisasjonen. Over tid vil strukturer, systemer og prosedyrer kanskje skape kontekster for samhandling og være førende for aktivitet og læring blant organisasjonsmedlemmene.

### 5.2.7 Kontinuerlig læring

Kontinuerlig læring er avgjørende for organisasjoners evne til å tilpasse seg og forbli konkurransedyktige i et raskt skiftende miljø. Desentraliserte organisasjonsstrukturer kan både støtte og hindre denne prosessen. På den ene siden fremmer desentralisering læring ved å gi ansatte mer autonomi, noe som kan føre til økt kreativitet og innovasjon. Studier har vist at ansatte i desentraliserte strukturer ofte er mer motiverte til å tilegne seg ny kunnskap og dele denne med sine kolleger (Evdokimov & Garfagnini, 2019) (Peng, Hendrikse, & Deng, 2018).

For eksempel fremhever Alonso, Dessein og Matouschek (2015) at desentralisering kan forbedre tilpasningsevne og konkurranseevne ved å tillate raskere beslutningstaking og bedre tilpasning til lokale forhold. Dette gir ansatte på lavere nivåer i organisasjonen større spillerom til å eksperimentere med nye ideer og lære av sine erfaringer. Det kan altså være bedre muligheter for dobbeltskretslæring (Kvalsund & Meyer, 2014, s. 56). Røvik (2007, s. 91) støtter opp om en tanke om at lokale grupper kan sørge for nær sagt optimale forhold for utviklingsenheter og videreutvikling av ideer, innovasjon og prosesser. Videre peker Alonso, Dessein og Matouschek (2008) på at desentralisering kan redusere byråkrati og fremme en mer dynamisk læringskultur.

Mindre team og grupper som er godt organisert har muligheter til å oppnå resultater som står utenfor den store organisasjonens rekkevidde (Bolman & Deal, 2022, s. 132) (Johnson & Johnson, 2014, s. 508). Dette er fordi en slipper mange av prosessene og det langdryge beslutningstakingen hvor mange avdelinger skal ha med sin mening og sitt syn på løsningen. Det formes altså koalisjoner, og gruppeinteressene kan stå i fare for å overskygge organisasjonens mål i større grupper (Johnson & Johnson, 2014). Her blir ofte kommunikasjonen forstyrret, og arbeidet risikerer å stoppe opp eller miste kvalitet i interne politiske utfordringer (Bolman & Deal, 2022, s. 226).

Når det gjelder kommunikasjon, spiller kontinuerlig læring en viktig rolle i å fremme åpne og tillitsfulle kommunikasjonskanaler i autonome arbeidsgrupper. Å oppmuntre til aktiv lytting, konstruktiv tilbakemelding og åpen dialog kan bidra til å skape et miljø der ansatte føler seg trygge på å dele ideer, refleksjoner og bekymringer, og dermed legge til rette for kontinuerlig

læring og forbedring (Svare, 2008) (Kvalsund & Meyer, 2014, s. 64) (Røkenes & Hanssen, 2012, s. 81, 268) (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 52).

### 5.2.8 Kunnskapsdeling

Imidlertid kan desentraliserte strukturer også skape utfordringer for effektiv kunnskapsdeling. Nonaka (1994) advarer mot overdrevet standardisering av kunnskap, da dette kan hemme kreativitet og fleksibilitet. I desentraliserte organisasjoner er det en risiko for at kunnskap blir fragmentert, da ulike deler av organisasjonen kan utvikle sine egne praksiser og prosesser uten tilstrekkelig koordinasjon. Dette, slik som diskutert tidligere, kan være både en styrke og en svakhet. Ulike praksiser kan gi negative utslag.

Poitevin (2000) diskuterer hvordan insentiver i desentraliserte strukturer kan påvirke kunnskapsdeling. Hvis insentivene ikke er riktig justert, kan ansatte ha en tendens til å holde på kunnskap for å opprettholde sin egen posisjon eller konkurransefordel. Dette kan hindre effektiv kunnskapsdeling og læring på tvers av organisasjonen. Dette er en veldig behavioristisk, omtrent operant betinget (Solerød, 2014, s. 219) tilnærming som en helt sikker kunne drøftet mer også, og som står i stil med mange av grunntankene i behaviorismen (Imsen, 2011, s. 49) (Woolfolk, 2004, s. 128, 268). Her kan det være fordeler og ulemper ved en slik tilnærming, som jeg ikke kommer til å gå inn på nå (Solerød, 2014).

Balansen mellom behovet for fleksibilitet og behovet for struktur i kunnskapsdeling er avgjørende for suksessen til desentraliserte organisasjoner. Mens fleksibilitet kan fremme innovasjon og tilpasning, er en viss grad av struktur nødvendig for å sikre at kunnskap blir delt effektivt og at organisasjonen som helhet kan dra nytte av de beste praksisene som utvikles lokalt (Alonso et al., 2015). Kommunikasjon er kritisk for å fremme innovasjon og oppgaveprestasjon ifølge Ding et al. (2024), og desentraliserte strukturer med effektive kommunikasjonsnettverk kan forbedre både kreativ problemløsning og ytelse.

Hjertø (2013) påpeker som eksempel at selvstyrte team ofte har høy grad av autonomi, men at det også er viktig med klar ansvarsfordeling for å sikre effektivitet og koordinasjon.

Desentraliserte organisasjoner må derfor finne måter å balansere denne autonomien med mekanismer for kunnskapsdeling. Dette kan inkludere etablering av formelle nettverk og plattformer for kunnskapsdeling, samt implementering av insentiver som fremmer samarbeid og deling av beste praksis.

### 5.2.9 Utfordring ved desentralisering = koordinering

Selv om desentralisering kan fremme fleksibilitet og innovasjon, kan det også føre til utfordringer med informasjonsflyt og fragmentering av kunnskap, slik jeg allerede har vært inne på. Desentraliserte strukturer som organisasjonsform kan potensielt hindre effektiv kunnskapsdeling hvis de mangler tilstrekkelig struktur og koordinasjon. For å håndtere disse utfordringene må organisasjoner utvikle klare strategier for kunnskapsdeling som balanserer behovet for autonomi med behovet for struktur. Fysiske eller digitale møter er derfor ofte brukt til å koordinere horisontalt, men med veldig varierende resultat (Bolman & Deal, 2022, s. 92).

Røvik (2007, s. 41) beskriver hvordan multinasjonale selskaper har et ideal for hvordan de bedriver sin kunnskapsdeling, og hvordan slike selskaper relativt lett kan dele ideer, enheter og kunnskap over store avstander og legge til rette for rask deling da det koordineres sentralt med nok ressurser. Derimot beskriver også Røvik (2007, s. 41) hvordan dette ikke klarer å fungere like smertefritt i praksis og det er mange observasjoner som løfter de ulempene som artiklene i denne forskning tilsier er styrker ved desentralisering. For eksempel ved at det er høy grad av lokal autonomi og beslutningsmyndighet som kan forvalte og gjøre endringer lokalt.

En mulig tilnærming er å etablere tverrfaglige team og nettverk som kan fungere som brobyggere mellom ulike deler av organisasjonen. Dette er ikke unormalt i dagens arbeidsliv og flere stillinger eksisterer allerede for eller med denne hensikten (Bolman & Deal, 2022, s. 89). Dette kan bidra til å sikre at kunnskap og beste praksiser deles på tvers av enheter og nivåer. Videre kan implementering av regelmessige møteplasser og fora for kunnskapsdeling, både fysisk og virtuelt, bidra til å styrke organisasjonens læringskultur. Også fordi dette kan skape et miljø som støtter sosial tilhørighet (Deci & Ryan, 2000).

Bass & Riggio (2006) fremmer transformasjonsledelse som en ledelsesstil som kan inspirere og motivere ansatte ved å fremme en kultur for kontinuerlig læring og innovasjon gjennom en klar visjon. Her kan det tenkes at det er ledelsesstilen eller mangel på god nok ledelse som også stikker kjepper i hjulene på disse multinasjonale organisasjonene mer enn det er andre faktorer.

Desentraliserte organisasjonsstrukturer har potensial til å fremme kontinuerlig læring og innovasjon ved å gi ansatte større autonomi og fleksibilitet. Samtidig er det avgjørende å håndtere utfordringene knyttet til fragmentering av kunnskap og informasjonsflyt gjennom klare strategier for kunnskapsdeling og bruk av teknologi. Ved å balansere behovet for fleksibilitet

med behovet for struktur kan desentraliserte organisasjoner maksimere fordelene av deres struktur og samtidig sikre effektiv kunnskapsdeling. Peng, Hendrikse, og Deng (2018) argumenterer for å lette informasjonsutveksling og samarbeid, slik at desentraliserte organisasjoner kan utnytte kollektiv kunnskap og kreativitet, noe som er avgjørende for kontinuerlig læring.

Desentralisert kommunikasjon gir team og enkeltpersoner større autonomi til å utforske nye ideer og ta beslutninger raskt, uten å måtte vente på godkjenning fra øverste ledelse (Røvik, 2007, s. 302). Dette kan redusere tiden det tar å utvikle og implementere innovasjoner, og gjøre det mulig for organisasjonen å reagere raskere på markedsendringer. Forskning viser også at organisasjoner med en desentralisert struktur ofte har bedre forutsetninger for å være innovative, fordi de kan dra nytte av den kollektive intelligensen og kreativiteten til hele organisasjonen (González-Morales, Kernan, Becker & Eisenberger, 2018). Dette stemmer overens med Ozuem et al. (2022) som viser at desentraliserte strukturer bedre kan tilpasse seg lokale markedsbehov, som er viktig for organisasjonens evne til å reagere på eksterne endringer.

Flere teorier og modeller bidrar til forståelsen av hvordan innovasjon fungerer i organisasjoner. En sentral teori er Rogers' diffusjon av innovasjoner, som beskriver hvordan nye ideer spres seg innenfor og mellom sosiale systemer (Rogers, 2003). Ifølge Rogers er kommunikasjon en nøkkelfaktor i spredningen av innovasjoner, noe som understreker viktigheten av effektive kommunikasjonsprosesser i desentraliserte organisasjoner.

En annen viktig teori er Nonaka og Takeuchis modell for kunnskapsdannelse, som fokuserer på hvordan organisasjoner skaper og deler kunnskap for å fremme innovasjon (Nonaka & Takeuchi, 1995). Denne modellen fremhever betydningen av både eksplisitt og taus kunnskap, og hvordan interaksjoner mellom individer kan føre til nye innsikter og løsninger.

Flere studier viser også hvordan desentraliserte organisasjonsstrukturer kan fremme innovasjon ved å legge til rette for bedre kommunikasjon og samarbeid. For eksempel har forskning på kooperativer vist at desentraliserte strukturer kan bidra til høyere nivåer av innovasjon gjennom økt medvirkning fra ansatte og bedre informasjonsflyt (Birchall, 2014).

### 5.3 Hvilke kommunikasjonsstrategier fremmer effektivitet og engasjement i selvstyrte og autonome team?

Effektive kommunikasjonsstrategier i selvstyrte og autonome team inkluderer klare og åpne kommunikasjonslinjer, sterke relasjoner, bruk av digitale verktøy, autonomi, fleksibilitet og bygging av tillit. Disse strategiene fremmer både effektivitet og engasjement ved å sikre at informasjon flyter fritt, at teammedlemmer føler eierskap over sitt arbeid, og at de kan tilpasse seg raskt til endringer. For å lykkes med desentraliserte strukturer, må organisasjoner balansere mellom autonomi og nødvendig koordinasjon.

Bohn et al. (2023) viser at digitale verktøy kan støtte desentraliserte strukturer ved å forbedre kommunikasjon og koordinasjon. Digitale plattformer som støtter sanntidskommunikasjon og samarbeid kan bidra til å holde alle teammedlemmer informert og engasjert, uavhengig av geografisk plassering. Ozuem, Howell, & Lancaster (2022) fremhever også at integrering av digitale verktøy kan hjelpe med å tilpasse kommunikasjonsstrategier til lokale markedsbehov, noe som øker fleksibiliteten og responsen til teamet.

Evdokimov & Garfagnini (2019) fremhever viktigheten av klare og åpne kommunikasjonslinjer. Deres eksperimentelle studie viser at tydelig kommunikasjon bidrar til bedre samarbeid og effektivitet. Ved å etablere transparente kommunikasjonskanaler kan teammedlemmer lett dele informasjon, noe som reduserer misforståelser og øker samholdet i teamet.

Peng, Hendrikse, & Deng (2018) støtter dette ved å vise at kommunikasjon er en nøkkelfaktor for innovasjon i kooperativer. Ved å fremme åpen kommunikasjon, kan organisasjoner dra nytte av kollektiv kunnskap og erfaring, noe som fører til bedre problemløsning og innovasjon. Ding, Shi, & Xiao (2024) understreker at sterke bånd i kommunikasjonsnettverk er avgjørende for kunnskapsdeling og effektivitet. I selvstyrte og autonome team er det viktig å utvikle sterke relasjoner mellom teammedlemmer for å sikre at informasjon flyter fritt og at alle er oppdatert på teamets fremgang og utfordringer.

Alonso, Dessein, & Matouschek (2008, 2015) viser at desentralisering gir teamene større autonomi, noe som kan øke engasjementet ved å gi teammedlemmer eierskap over sitt arbeid. Når teammedlemmer har myndighet til å ta beslutninger, blir de mer motivert og ansvarlige, noe

som fører til høyere effektivitet. Poitevin (2000) støtter dette ved å argumentere for at insentivstrukturer som belønner selvledelse kan forbedre ytelsen i desentraliserte team.

Alonso et al. (2008) påpeker at desentraliserte strukturer gir teamene mulighet til å tilpasse seg raskt til endringer i markedet, noe som øker effektiviteten og responsen til teamet. Fleksible kommunikasjonsstrategier som tilpasses situasjonen kan hjelpe teamene med å navigere gjennom usikkerheter og raskt endre kurs ved behov. Amadu & Anyarayer (2022) finner at god kommunikasjon øker arbeidstilfredshet i desentraliserte strukturer. Tillit er en kritisk komponent i effektive team, og åpen kommunikasjon er en nøkkel til å bygge og opprettholde denne tilliten. Evdokimov & Garfagnini (2019) viser også at tillit er avgjørende for samarbeid, og at team som kommuniserer godt, er mer tilbøyelige til å dele kunnskap og støtte hverandre.

Desentraliserte organisasjoner står overfor utfordringer med koordinasjon og informasjonsflyt, men de kan dra nytte av flere kommunikasjonsstrategier for å fremme effektivitet og engasjement i selvstyrte team. Klare og åpne kommunikasjonslinjer, sterke nettverk, bruk av digitale verktøy, autonomi, fleksibilitet og bygging av tillit er alle sentrale elementer.

Uten tilstrekkelig koordinasjon kan autonome team risikere å jobbe i siloer, noe som kan føre til inkonsistens og tap av synergi (Røvik, 2007). Det er viktig å sikre at kritisk informasjon når alle relevante parter for å unngå fragmentering og misforståelser (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 203, 279). For å motvirke disse utfordringene, kan det være avgjørende å ha sterke, formelle strukturer og strategier for kommunikasjon, samtidig som man opprettholder fleksibiliteten som autonome team gir.

### 5.3.1 Autonomi organisasjonsstruktur

Organisasjonsstrukturen påvirker kommunikasjonsprosessene ved å bestemme hvordan informasjon flyter mellom nivåene i organisasjonen. Funksjonelle strukturer kan begrense kommunikasjon slik at det fanges funksjonelle siloer, mens matrisestrukturer kan forbedre tverrfaglig kommunikasjon, men også skape kompleksitet og potensielle konflikter (Robbins & Judge, 2013) (Skyttermoen & Vaagasar, 2019, s. 140 - 145).

Stadig flere arbeidere ønsker å ha mer autonomi på jobb (Smith et al., 2008, s.5). Operasjonell autonomi er en kilde til personlig vekst og motivasjon (Deci og Ryan, 1999, 2000) (Skaalvik & Skaalvik, 2015, s. 69). En kunnskapsarbeider blir også definert som en person som innehar

autonomi (blant andre faktorer) ifølge Irgens (2016, s.33), noe som igjen gjør seg gjeldende i møte med «21st century skills» og behovene en organisasjon, men også ansatte kan kunne i fremtiden (Dede, 2010, s.57-65). Autonomi er en sentral faktor for kunnskapsmedarbeidere i mange sammenhenger (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 359).

Dette innebærer at kunnskapsbedrifter, eller organisasjoner som ansetter kunnskapsmedarbeidere, ofte allerede har eller gir fordeler gjennom økt autonomi (Irgens, 2016, s. 33). Dersom autonomi reduserer forsvarsmekanismer (Irgens, 2016, s. 125), slik Enehaug (2017, s. 76) beskriver, kan dette føre til et mer produktivt arbeidsmiljø. Dette kan igjen redusere forekomsten av bortforklaringer, skyldfordeling og hemmelighold (Rønning, 2021, s. 152, 155).

Kunnskapsorganisasjoner har ofte en desentralisert ledelsesstil fra før av, med mye ansvar og selvledelse hos de ansatte (Jacobsen & Thorsvik, 2018, s.100-101). Johnson & Johnson (2014, s. 508) viser til hvordan mindre grupper kan føre til bedre relasjoner og sterkere avhengighet, skape gruppenormer og tar flere og bedre avgjørelser.

Norsk arbeidsliv har sterke tradisjoner for medbestemmelse og høy grad av autonomi, spesielt innen kunnskapsbedrifter der ansatte ofte har lang utdanning. Yrkeskulturen og de eksisterende strukturer for medbestemmelse gjør at nødvendige tilpasninger for å innføre nye prosesser kan være mindre omfattende enn i andre yrkesmiljøer (Deci & Ryan, 2000) (Røvik, 2007, s. 37 – 41) (Dahl, 2013).

Enehaug (2017) studerte en produksjonsbedrift som hadde høy grad av autonomi, på tross av at bedriften var i det en gjerne anser som klassisk marked for tradisjonelle, styrte og sterkt hierarkiske strukturer. Enehaug (2017, s.83) trakk frem hvordan autonomi virket positivt i forhold til å motvirke forsvarsmekanismer hos de ansatte. Refleksjon og dobbeltkretslæring er med på å bryte ned og motvirke forsvarsmekanismer (Kvalsund & Meyer, 2014, s. 93), og det virker som autonomi kan virke positivt på disse faktorene.

Det er ofte ulik oppfatning i mange organisasjoner rundt rammene som autonomien skal fungere innenfor, og selv om ledelsen har kommunisert disse rammene, oppfattes de ikke nødvendigvis likt av alle. Her kan også ramme-effekten være gjeldende hvor endringer og analyselammelse blir konsekvensen (Bolman & Deal, 2022, s. 68) Empirien viser at dette kan gå ut over

kunnskapsdelingen, da det ikke er tydelige nok regler for når og hvor kunnskapen skal deles som kan føre til usikkerhet, som igjen fører til inaktivitet (Henriksen & Skjevdal, 1995, s. 264, 373).

Her kan det også være forskjellige behov i ledelsesstilene. For eksempel må ledere tilpasse sin stil basert på situasjonen og behovene til teamet. Dette kan bidra til å sikre at teamene har den støtten de trenger for å være effektive (Hersey & Blanchard, 1982).

### 5.3.2 Prosjekter

Når organisasjoner leder prosjekter, påvirkes dette av en rekke faktorer, inkludert fremveksten av agile tilnærminger, raskt skiftende markedsforhold, teknologisk utvikling, samfunnsmessige faktorer og dynamikken i næringslivet forøvrig (Skyttermoen & Vaagaasar, 2019). Disse faktorene krever fleksible og adaptive prosjektledelsesmetoder som kan tilpasses forskjellige situasjoner og behov (Highsmith, 2009) (Røvik, 2007). Agile metoder er kjent for sin evne til å håndtere usikkerhet og endringer ved å fokusere på iterasjon, kundesamarbeid og rask respons på tilbakemeldinger (fleksibilitet) (Andersen, 2018, s. 213 & 256) (Highsmith, 2004).

Det finnes imidlertid ingen enkel, universell metode for prosjektledelse som passer for alle organisasjoner og prosjekter (Skyttermoen & Vaagaasar, 2019). Forskjellige prosjekter krever forskjellige tilnærminger basert på deres unike krav og kontekster. Dette synspunktet støttes av flere studier som fremhever viktigheten av å tilpasse prosjektledelsesmetoder til de spesifikke behovene til hvert prosjekt (Johnston & Marshall, 2016).

Mange organisasjoner har ikke en fullt utviklet organisasjonsstruktur som utelukkende fokuserer på autonomi og kundefokus. I stedet befinner de seg ofte et sted mellom fleksibilitet og stabilitet i organisasjonsstrukturen. Dette balansepunktet ansees som kritisk for å sikre både innovasjon og kontroll. For eksempel kan en organisasjon som implementerer en hybrid tilnærming til prosjektledelse, kombinere elementer av både tradisjonelle og agile metoder for å møte både kortsiktige og langsiktige mål (Johnston & Marshall, 2016).

Videre understreker forskning viktigheten av organisatorisk kultur og ledelse i å støtte effektive prosjektledestilnærminger. En kultur som oppmuntrer til læring, samarbeid og tilpasning er avgjørende for å lykkes med moderne prosjektledelsesmetoder (Johnston & Marshall, 2016). Lederskap som støtter autonomi og myndiggjøring blant teammedlemmer kan også fremme høyere nivåer av engasjement og innovasjon.



### 5.3.3 Selvstyrte team

I motsetning til tradisjonelle hierarkiske team, er selvstyrte team preget av en flat struktur hvor teammedlemmene er likeverdige og tar beslutninger i fellesskap (Guzzo & Dickson, 1996) (Bolman & Deal, 2022). Denne flatere strukturen gir teamene en mer fleksibel tilnærming til samarbeid, noe som øker medlemmers autonomi (Spinuzzi et al., 2020). Slike team består ofte av individer med forskjellige faglige bakgrunner og perspektiver, noe som bidrar til en rikere mengde ideer og tilnærminger (Jacobsen, 2016, s. 115). Medlemmene jobber i iterasjoner, og dette tillater at endringer og tilpasninger kan gjøres underveis, i motsetning til tradisjonelle team hvor endringer ofte krever en omstrukturering av hele planen. Denne fleksibiliteten kan føre til økt kreativitet, innovasjon og problemløsning (Kirschner & de Bruyckere, 2020). En ulempe ved selvstyrte team er at det er vanskelig å sikre dem ressursene som kreves og å sette dem i gang (Bolman & Deal, 2022), men bruk av digitale verktøy kan støtte selvstyrte team ved å forbedre kommunikasjon og koordinasjon (Bohn et al., 2023) (Ozuem et al., 2022).

Hjertø (2013) stiller spørsmål om et team virkelig er en autonom gruppe, en oppfatning som er synonymt med begrepet "autonome team". Dette begrepet refererer til selvstendighet, selvstyre, selvbestemmelse, uavhengighet og frihet, og denne forståelsen er godt forankret i forskningslitteraturen (Guzzo & Dickson, 1996). Hjertø påpeker at mens team kan ha kjennetegn som tverrfaglighet, høyere prestasjoner og mangel på en formell leder, er det de har felles den høye graden av autonomi. Dette betyr at teamets autonomi refererer til ledere utenfor teamet, og ikke nødvendigvis til individenes autonomi innenfor teamet. Videre kan team med spesialister ha en ansvarsfordeling hvor hvert individ har ansvar for sitt spesialområde.

Læring i selvstyrte team er en kontinuerlig prosess som krever tid (Filstad, 2016). I raskt voksende organisasjoner kan det være utfordringer knyttet til etablering av et organisatorisk minne og formaliserte kommunikasjonsmønstre. Klar og åpen kommunikasjon er avgjørende for effektiviteten til selvstyrte team (Evdokimov & Garfagnini, 2019; Peng et al., 2018). Nonaka (1994) uttrykker skepsis mot å overdrive systematisering og institusjonalisering av kunnskap, da standardisering av arbeidsflyten basert på tidligere suksesser kan være ineffektiv hvis miljøet rundt organisasjonen endrer seg.

Dette synet fremhever viktigheten av fleksibilitet og tilpasning i læringsprosesser for å møte skiftende eksterne forhold. For å fremme effektivitet og engasjement i selvstyrte og autonome

team, er det derfor viktig å utvikle kommunikasjonsstrategier som støtter åpenhet, deling av kunnskap og rask tilbakemelding, som foreslått av Bohn et al. (2023) i deres studie av digital organisering.

Teorien om selvstyrte team er nært knyttet til autonomi, hvor slike team har en høy grad av selvstendighet, er uavhengige av eksterne ledere og har ansvar for oppgaver som planlegging, fremdrift, fordeling av oppgaver og økonomiske beslutninger (Hjertø, 2013). I forskningslitteraturen finnes det ulike meninger om hvorvidt selvstyrte team kan ha en ekstern leder. Hjertø (2013) påpeker at det avgjørende spørsmålet for lederløse team er om teammedlemmene samlet sett er i stand til å utøve effektiv selvledelse (Irgens, 2016). Han bemerker videre at store deler av teamlitteraturen har vært kritisk til dette, fordi teammedlemmer i visse sammenhenger kan vegre seg for å ta lederinitiativ i team uten en intern leder.

Systemet med selvstyrte team og ekstern ledelse reiser også spørsmålet om hvorvidt en ekstern leder kan lede et selvstyrt team uten en intern leder. Det viser seg ofte at lederløse team utvikler en form for uformelt lederskap over tid. Her er det en forskjell i fokus på studiene, hvor Amadu og Anyarayer legger vekt på arbeidstilfredshet, mens Ding, Shi & Xiao (2024) fokuserer på teamytelse. Dette kan føre til uklarheter om hva som er de viktigste faktorene for suksess i desentraliserte strukturer.

Nyutdannede har i dag forventninger om en viss grad av autonomi, noe som også er knyttet til deres tidligere erfaringer. Bolman & Deal (2022, s.144) viser til hvordan selvstyrte team kan være en organisering en ser mer og mer av i fremtiden, og at mange selskaper har fått til denne formen for organisering uten å måtte gå tilbake til gamle hierarkiske strukturen. De som er vant til å jobbe i hierarkiske strukturer, kan finne det utfordrende å tilpasse seg en arbeidsplass med stor grad av autonomi. I slike miljøer er det ingen som direkte forteller deg hvilken vei du skal gå; det handler om å finne sin egen vei, noe som kan være utfordrende. Derfor er støtte og veiledning viktig, men det passer likevel ikke for alle.

#### 5.3.4 Autonomi og kommunikasjon

Økt autonomi i kommunikasjon fører til mer autentisk, konkret, sannferdig og ærlig kommunikasjon. I tillegg til at det gir mer tillitsfulle tilbakemeldinger til den øvrige organisasjonen og omverdenen, på godt og vondt (Brønn, 2022, s. 135, 186, 288). En potensiell ulempe og kilde til konflikt og ineffektivitet kan være at det i større grad vil være enkelte grupper

som føler seg truet og derfor miskommuniserer og «lurer» de andre gruppene for å fremheve seg selv dersom konkurransen mellom gruppene er høy.

I møtet mellom autonomi og kommunikasjon kan det være naturlig å tildele en tro på at det fører til kommunikasjon som ikke er strømlinjeformet, og at en av de store utfordringene med autonome gruppers kommunikasjon på vegne av en organisasjon vil føre til ulike stemmer, språk og formidlingsmåter som videre kan skape mistillit eller forstyrre organisasjonens budskap utad slik som også Ozuem et al. (2015), beskriver og oppfordrer til å koordinere hvertfall markedsføringsbiten av den eksterne kommunikasjonen.

Videre er det også mulig at man ser på eierskap til kommunikasjonen som en utfordring. Dersom det er en høy grad av autonomi og selvstendighet, er det også vanlig å anta at det skaper usikkerhet i forhold til hvem som «eier» kommunikasjonen og derfor også hvem sitt ansvar dette er (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 101).

Dette kan skape frustrasjon internt i organisasjonen, og være en nedside ved høy grad av autonomi i kommunikasjonsarbeidet og arbeidsinndelingen. Med høy inndeling gir det også stor grad av fleksibilitet og dette gir igjen større muligheter for ulike løsninger på kommunikasjonen. Dette kan skape frustrasjon da det er naturlig å tro at ulike grupper, segmenter og/eller personer vil kommunisere fra ulike ståsteder og derfor skape krysskommunikasjon eller dobbeltkommunikasjon dersom det er lite samarbeid og/eller lite tillit (Dahl, 2013, s. 77). For eksempel kan lite samarbeid eller koordinering føre til forskjellige kommunikasjonsmåte, stiler som tidligere nevnt.

Avstand mellom gruppene, som fremheves i desentralisering, kan føre til feilkommunikasjon. Dersom en gruppe kommuniserer et budskap, mens de er klar over manglene og svakhetene ved denne kommunikasjonen, kan dette føre til at en av de andre gruppene skaper innhold eller kommuniserer på en måte som skal dekke over for disse feilene. Spesielt dersom tilliten mellom gruppene er lav. Dette er selv om den opprinnelige kommunikatøren har en plan, ide eller gjennomføring klar til å dekke over sin manglende initielle kommunikasjon. Her risikerer en å bli «sidetracked» av denne hjelpen. Dette er potensielle ulemper ved høy grad av autonomi, som Ding, Shi & Xiao (2024) fremhever i sin artikkel også, en artikkel som viser viktigheten av å finne en balanse mellom sentralisering og desentralisering i koordineringen.

Involvering er en annen avgjørende faktor ved autonomi. Hvor involvert en er i prosessen gjør også at en føler mer eierskap, noe som igjen er en av de viktigste fordelene ved desentralisert ledelse. Økt eierskap er en av flere grunner og ønsker til å gi mer makt til medarbeidere og/eller undergrupper i organisasjonen. Det er et håp og ønske om økt spesifisering og ofte kan det tenkes at det er hensiktsmessig om ansatte i organisasjonen kan definere sine roller mest og best mulig. Ved å ha nok autonomi til å kunne definere egen rolle og arbeidsoppgaver så gir dette igjen store muligheter for involvering, eierskap og økt motivasjon (Imsen, 2011, s. 52 -55).

### 5.3.5 Autonome team

Utenfor organisasjonen påvirker også arbeidslivstradisjoner miljøet og rutinene (Irgens, 2016). Videre er også disse desentraliserte, autonome gruppene gjerne sterkt påvirket av og avhengige av hverandre internt i gruppa da det er en tanke om at desentraliserte strukturer ofte fører til at gruppene i mindre grad samarbeider på tvers og derfor også har mindre avhengighet mellom seg. Det er derfor ofte snakk om avhengighet når en diskuterer relasjonen mellom ansatte i autonome grupper (Castelranchi, 2000).

De autonome teamene kan bestå av ansatte fra forskjellige avdelinger, som utvikling, tjeneste og leveranse. I slike team kan det etableres et ledertriangel med tre sentrale roller som en del av organisasjonsdesignet. Definisjoner av både team og autonome team innebærer en relativt stor grad av frihet og felles ansvar (Van Mierlo et al., 2001). Teoretisk sett kan faste roller i teamene påvirke autonomien. Likevel viser studier at det er variasjoner i hvordan rollene tolkes fra team til team, noe som indikerer at det er rom for individuell tilpasning av rollene (Johnson & Johnson, 2014, s. 72 – 73, 128).

Hjertø (2013, s. 78) identifiserer noen viktige teamroller, som "proessorientert" og "rolle som ekstern kommunikasjonsambassadør," og advarer mot hva som skjer dersom disse rollene ikke blir fordelt, vil teamlederen ende opp med alle rollene. Dette er noe teamledere bør være oppmerksomme på, og unngå. Det vil være viktig med god rolleavklaring (Røkenes & Hanssen, 2012, s. 242, 243)

Effektiv kommunikasjon er essensiell for å støtte individuell autonomi og fremme læring i organisasjoner med autonome arbeidsgrupper. Autonomistøttende kommunikasjon inkluderer å gi ansatte mulighet til å delta i beslutningsprosesser, gi tilbakemeldinger som støtter autonomi,

og opprettholde åpne kommunikasjonskanaler som fremmer dialog og samarbeid (Gagné & Deci, 2005).

Teamautonomi, som refererer til graden av selvstyre og beslutningsmyndighet gitt til team, har vist seg å ha betydelig innvirkning på både engasjement og prestasjon. Ifølge Deci og Ryan (2000) er autonomi en nøkkelfaktor for indre motivasjon. Når teammedlemmer opplever høy grad av autonomi, er de mer sannsynlig å føle eierskap og ansvar for sitt arbeid, noe som fører til økt engasjement. Hjertø (2013) understreker at autonomi i team også handler om ansvarsfordeling. Han argumenterer derimot for at høy grad av autonomi ikke nødvendigvis betyr at hvert individ i teamet har like mye ansvar. I stedet kan teamet ha en klar fordeling av ansvar basert på medlemmers kompetanse og erfaring. Guzzo og Dickson (1996) påpeker at selvstyrte team ofte har bedre prestasjoner fordi de kan tilpasse seg raskere til endringer og ta initiativ til forbedringer uten å måtte vente på godkjenning fra ledelsen. Denne balansegangen mellom autonomi og ansvarsfordeling kan være avgjørende for teamets suksess.

#### 5.3.6 Avhengighet

Begrepet avhengighet refererer til ulike former for avhengighet som er relevant for utforskning av team og teamledelse. Avhengighet er ofte en grunnleggende årsak til at team blir etablert, ettersom teammedlemmer vanligvis må samarbeide for å oppnå felles mål (Campion, Medsker & Higgs, 1993) (Dyer & Dyer, 2013) (Hjertø, 2013). Forskningen viser også at de ulike typene avhengighet ikke nødvendigvis påvirker teamets effektivitet hver for seg i stor grad, men når flere former for avhengighet er til stede, kan det utgjøre en betydelig forskjell (Hjertø, 2013).

For at avhengighet skal ha en positiv effekt på et team, må teammedlemmene oppfatte og forstå denne avhengigheten (Hjertø, 2013) (Hackman, 1998). Samtidig må den ikke bli styrende slik at den oppfattes som ufrihet (Kvalsund & Meyer, 2014, s. 62). Dette innebærer at gjensidig avhengighet er mest effektiv når relasjonene i teamet er sterke. Sterk samhörighet og effektiv kommunikasjon innad i teamet, kombinert med en sterk teamidentifikasjon og tilknytning til teamet, kan gjøre oppgaveavhengighet positivt for teamets effektivitet (Somech, Desvilya & Lidogoster, 2009) (Hjertø, 2013). Uten denne sterke interne dynamikken kan oppgaveavhengighet imidlertid være negativ for gruppeeffektiviteten. Her ser en også at avhengighet og autonomi er på en slags skala slik definert av Castelfranchi (2000), for mye en eller andre veien gir forskjellige utfordringer og styrker.

En annen viktig faktor er teamfølelse, som refererer til elementer som knytter teamet sammen og ofte er en sterkere faktor for samarbeid enn selve oppgaveavhengigheten (Somech et al., 2009). Når samhørighet og kommunikasjon i teamet er sterk, vil høy gjensidig avhengighet bidra positivt til teamets prestasjoner (Hjertø, 2013) (Somech et al., 2009).

Campion et al. (1993) henviser til Mintzberg (1979) og fremhever at avhengighet ofte er en av hovedårsakene til at en gruppe eller et team formes i utgangspunktet. Dette understreker viktigheten av å forstå og bygge opp under avhengighet som en strukturell og funksjonell komponent i teamorganisasjonen. Samtidig er Castelfranchi (2000) var for at en ikke skal være for avhengig da dette kan strupe autonomien. Artikkelen viser til hvordan mangelen på avhengighet faktisk fører til autonomi, selv om en kan beskrive autonomi som å være på en skala av avhengighet.

Ut ifra resultatene som fremkommer i søket kan det være forskjeller på hvem benytter seg av en og definerer seg som en desentralisert organisasjon, være seg offentlig eller privat. Det som derimot kan være et viktig poeng med tanke på kommunikasjonen i offentlige organisasjoner og et motargument mot desentralisering her, er hvor viktig det er for offentlige organisasjoner å ta hensyn til GDPR. Strengt krav til GDPR og andre reguleringer, kan påvirke både strukturen og funksjonene til team (Rønning, 2021). Disse kravene kan ytterligere komplisere hvordan team opererer og deler informasjon, noe som igjen påvirker teamets effektivitet og samarbeidsdynamikk.

Med dette sagt så gjelder GDPR alle organisasjoner som innehar personopplysninger, men dersom en operer ut ifra en tanke om at sentralisering gir mer kontroll så vil kravet om riktig GDPR-forvaltning være et tungtveiende argument for å sentralisere strukturen eller mot desentralisert struktur. Videre er det også et spørsmål om hvor desentralisert eller autonom en gruppe kan være dersom det er en overvåkende eller kontrollende part. Hvordan blir kommunikasjonen i en slik setting med krav om å overholde et mangfold av regler og lover vedrørende GDPR?

Et eksempel på for mye kontroll viser Bolman & Deal (2022, s. 107) som viser til det amerikanske helsevesen og hvordan forsikringsagenter som står langt vekk fra den medisinske situasjonen enten godkjenner eller underkjenner behandling på vegne av forsikringsselskapet selv om legen mener det er nødvendig. Dette er igjen en ytterform for sentralisering og i helt

spesielle tilfeller, der kommunikasjonen også blir ansett som utfordrende da det er store avstander, høyt press og mange faktorer som skal med i vurderingen for de ulike partene.

Organisasjoner som utsettes for sterkt eksternt press om likebehandling standardiserte rutiner, slik som det ofte er i offentlige organisasjoner vil ifølge Jacobsen & Thorsvik (2019, s. 81-83), heller ha en sentralisert ledelsesstruktur. De mener også at det er funnet at en desentralisert ledelsesstruktur gir flere feil enn en sentralisert struktur, men at den sentraliserte strukturen går glipp av flere muligheter, blant annet på grunn av hvor foræne holdes og hvor lang tid det tar å beslutte noe (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s.83).

Alonso, Dessein & Matouschek (2008, 2015) påpeker at sentralisering av koordineringen kan være fordelaktig når det er behov for koordinering av beslutninger som er tett sammenkoblet og krever omfattende koordinasjon. Dette står i stil med GDPR-behov som er en omfattende prosess. Dette var også en utfordring for Andersen Worldwide som ble tiltalt i Enron-skandalen, her var det et eksempel på en lokal gruppe som hadde fått for løse tøyler ifølge Bolman & Deal (2022, s. 106). Mangel på koordinasjon og oppfølging kan føre til potensielt katastrofale konsekvenser for organisasjonen.

## 6.0 Konklusjon

Formålet med denne oppgaven har vært å utforske fenomenet kommunikasjon i desentraliserte organisatoriske strukturer, med fokus på hvordan desentralisering påvirker kommunikasjonsprosesser, beslutningstaking, innovasjon og teamengasjement. Gjennom en omfattende litteraturstudie og analyse av ulike teoretiske rammeverk, inkludert Selvbestemmelsesteorien (SDT) og teorier om organisatorisk struktur og effektivitet, har jeg fått en dypere forståelse av dynamikken i desentraliserte organisasjoner.

Desentraliserte organisasjoner er preget av distribusjon av beslutningsmyndighet og ansvar på tvers av flere nivåer og enheter. Dette fører til økt fleksibilitet og raskere beslutningstaking, men stiller samtidig store krav til effektiv kommunikasjon. Kommunikasjon i slike strukturer må være klar, åpen og hyppig for å sikre at alle deler av organisasjonen er informert og synkronisert. Bruken av digitale kommunikasjonsverktøy og plattformer er avgjørende for å opprettholde en jevn informasjonsflyt og samarbeid på tvers av geografiske og funksjonelle grenser (Bohn et al., 2023).

Desentralisering kan forbedre organisasjonens evne til å tilpasse seg raskt til endringer i markedet og ytre forhold ved å gi lokale enheter større autonomi. Dette kan føre til økt engasjement og eierskap blant ansatte, da de får større innflytelse over beslutningsprosesser (Mintzberg, 1980). Samtidig krever det effektive kommunikasjonskanaler for å sikre at beslutninger tatt på ulike nivåer er i tråd med organisasjonens overordnede mål.

Desentralisert kommunikasjon spiller en kritisk rolle i å fremme innovasjon ved å gi ansatte autonomi og fleksibilitet til å utvikle og implementere nye ideer (Gemünden et al., 2005). Ved å støtte autonomi gjennom kommunikasjonsstrategier som anerkjenner og oppmuntrer til selvstendighet, kan organisasjoner skape et miljø som fremmer kontinuerlig innovasjon og læring (Deci & Ryan, 2000) (Peng et al., 2018).

Selvstyrte og autonome team drar nytte av desentralisert struktur ved å ha større frihet til å organisere og gjennomføre sitt arbeid (Gemünden et al., 2005). Dette kan føre til høyere motivasjon og engasjement blant teammedlemmene, spesielt når kommunikasjonen er støttende og inkluderende. En viktig faktor er å balansere autonomi med nødvendig støtte fra ledelsen, slik at teamene ikke føler seg isolerte eller uten nødvendig veiledning (Hjertø, 2013) (Irgens, 2016).



Til tross for fordelene med desentraliserte strukturer, kan det også oppstå utfordringer som koordineringsproblemer og kvalitetskontroll. Effektiv kommunikasjon og klare strukturer er avgjørende for å overkomme disse utfordringene. Organisasjoner må investere i opplæring og utvikling av kommunikative ferdigheter, samt etablere klare retningslinjer og prosesser for samarbeid og informasjonsdeling (Robbins & Judge, 2013).

Dersom jeg skulle tatt studien videre hadde vært mange spennende forgreininger og potensielle veier videre. For å øke reliabilitet og validitet hadde jeg lagt til flere artikler gjennom søk i andre databaser. I tillegg hadde jeg ønsket flere artikler om emnet. Det kunne vært spennende å se mer på ledelsesaspektet ved kommunikasjonen, i tillegg kunne det vært interessant å definere studien mer inn til en type organisasjon, et felt eller sektor. Det kunne også vært interessant å prøve å projisere hvor strukturene er på vei, og prøve å evaluere graden av desentralisering og si noe om hva en kan forvente frem i tid.

Oppsummert viser denne oppgaven at desentraliserte organisasjonsstrukturer fremmer fleksibilitet, innovasjon og engasjement, forutsatt at de støttes av effektive kommunikasjonsstrategier. Ved å forstå og implementere prinsippene fra relevante teoretiske rammeverk, kan organisasjoner bedre håndtere utfordringene og utnytte fordelene ved desentralisering, og dermed forbedre sin organisatoriske effektivitet og konkurransevne i et dynamisk marked. Kommunikasjon i desentraliserte organisatoriske strukturer er helt sentralt for å oppnå de ønskede effektene ved struktureringen, og for å opprettholde strukturen i seg selv.

## 7.0 Litteraturliste

- Aarhus, C. (2024, 30. april). *Slik blir den nye toppledelsen i COWI Norge*. Bygg.no. <https://www.khrono.no/budsjett-eller-ledelseskrise-ved-norske-universitet/870768>
- Aasen, T. M. B. & Amundsen, O. (2011) *Innovasjon som kollektiv prestasjon*. Gyldendal akademisk.
- Abrams, L. C., Cross, R., Lesser, E., & Levin, D. Z. (2003). Nurturing interpersonal trust in knowledge-sharing networks. *Academy of Management Executive*, 17(4), 64-77.
- Amadu, M. F., & Anyarayer, B. K. (2022). Understanding the influence of communication on employee work satisfaction: Perspectives from decentralised government institutions in the Oti Region, Ghana. *Education Research International*, 2022, 1–11. <https://doi.org/10.1155/2022/5024703>
- Amble, N., Amundsen O. & Rismark, M. (2020). *Medarbeiderdrevet INNOVASJON*. Gyldendal.
- Amundsen, I., & Kongsvik, T. (2006). *Endingskynisme*. Gyldendal Akademisk.
- Andersen, E. S. (2018). *Prosjektledelse* (2. utg). Fagbokforlaget.
- AlixPartners. (2022). Centralization vs Decentralization: Making Better Choices for Your Organization.
- Alonso, R., Dessein, W., & Matouschek, N. (2008). Centralization versus decentralization: An application to price setting by a multi-market firm. *Journal of the European Economic Association*, 6(2-3), 457–467. <https://doi.org/10.1162/JEEA.2008.6.2-3.457>
- Alonso, R., Dessein, W., & Matouschek, N. (2008). When does coordination require centralization? *The American Economic Review*, 98(1), 145–179. <https://doi.org/10.1257/aer.98.1.145>
- Alonso, R., Dessein, W., & Matouschek, N. (2015). Organizing to adapt and compete. *American Economic Journal: Microeconomics*, 7(2), 158–187. <https://doi.org/10.1257/mic.20130100>
- Alvesson, M. (2002). *ORGANISASJONSKULTUR OG LEDELSE*. abstrakt forlag.

Aveyard, H. (2010). *Doing a literature review in health and social care: A practical guide*. Open University Press.

Baker, A. L., Fitzhugh, S. M., Huang, L. (2021). Approaches for assessing communication in human-autonomy teams. *Human-Intelligent Systems Integration*, 3, 99–128.

<https://doi.org/10.1007/s42454-021-00026-2>

Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational Leadership*. Psychology Press.

Barrenechea-Méndez, M. A., Ortín-Ángel, P., & Rodes, E. C. (2016). Autonomy and monitoring. *Journal of Economics & Management Strategy*, 25(4), 911–935.

<https://doi.org/10.1111/jems.12164>

Beech, N., & Johnson, P. (2005). Discourses of disrupted identities in the practice of strategic change. *Journal of Organizational Change Management*, 18(1), 31–47.

<https://doi.org/10.1108/09534810510579832>

Beck, K., Beedle, M., van Bennekum, A., Cockburn, A., Cunningham, W., Fowler, M., ... & Thomas, D. (2001). Manifesto for Agile Software Development. <https://agilemanifesto.org>

Birchall, J. (2014). The governance of large co-operative businesses. *Co-operative College*.

[https://www.uk.coop/sites/default/files/2020-10/Exec\\_summary\\_governance\\_report.pdf](https://www.uk.coop/sites/default/files/2020-10/Exec_summary_governance_report.pdf)

Bohn, S., Gümüşay, A. A., von Richthofen, G., & Reischauer, G. (2023). Digital organising. *Internet Policy Review*, 12(1).

Bolman, L., G. & Deal, T., E. (2022). *Nytt perspektiv på organisasjon og ledelse* (6. utg.). Gyldendal Akademisk.

Bowen, S. A. (2006). Autonomy in communication: Inclusion in strategic management and ethical decision-making, a comparative case analysis. *Journal of Communication Management*, 10(4), 330-352. <https://doi.org/10.1108/13632540610714791>

Burnes, B. (2004). *Managing Change: A Strategic Approach to Organisational Dynamics*. Pearson Education.

Burns, J. M. (1978). *Leadership*. Harper & Row.

Breivik, J. M. (2015). *Læring i en digital tid*. Fagbokforlaget.

- Bryman, A. (2012). *Social research methods* (4. utg.). Oxford University Press.
- Brønn, P., S. (2022). *ÅPEN eller INNADVENDT*. (2. utg.). Gyldendal Akademisk.
- By, R. T. (2024, 05. mai). *Budsjett- eller ledelseskriser ved norske universiteter?* Khrono.no.  
<https://www.khrono.no/budsjett-eller-ledelseskriser-ved-norske-universiteter/870768>
- Campion, M. A., Medsker, G. J., & Higgs, A. C. (1993). RELATIONS BETWEEN WORK GROUP CHARACTERISTICS AND EFFECTIVENESS: IMPLICATIONS FOR DESIGNING EFFECTIVE WORK GROUPS. *Personnel Psychology*, 46(4), 823–847.  
<https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1993.tb01571.x>
- Castelfranchi, C. (2000). Founding agent's "autonomy" on dependence theory. In *Proceedings of the 14th European Conference on Artificial Intelligence (ECAI 2000)* (pp. 353–357).
- Christ, M. H., Sedatole, K. L., & Towry, K. L. (2012). Sticks and Carrots: The Effect of Contract Frame on Effort in Incomplete Contracts. *The Accounting Review*, 87(6), 1913-1938.  
doi:10.2308/accr-50226
- Cram, A., Brohman, M. K., & Gallupe, R. B. (2016). Information systems control: A review and framework for emerging information systems processes. *Journal of Information Technology*, 31(1), 32-55. doi:10.1057/jit.2015.12
- Cram, W. A., & Newell, S. (2016). Mindfully experimenting with IT: Cases of agile development. *International Journal of Project Management*, 34(7), 1140-1151.  
<https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2016.05.007>
- Crossan, M. M., Lane, H. W., & White, R. E. (1999). An organizational learning framework: From intuition to institution. *Academy of Management Review*, 24(3), 522-537.
- Daft, R. L. (2015). *Organization Theory and Design*. Cengage Learning.
- Dahl, Ø. (2013). *MØTER MELLOM MENNESKER* (2. utg.). Gyldendal Akademisk.
- Dalton, R. J., & Dalton, D. (2022). Not Too Much, Not Too Little: Centralization, Decentralization, and Organizational Change. *Journal of Public Administration Research and Theory*.

Damanpour, F. (1991). Organizational innovation: A meta-analysis of effects of determinants and moderators. *Academy of Management Journal*, 34(3), 555-590.

Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55(1), 68-78.

Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The "what" and "why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227-268.

[https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104\\_01](https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104_01)

Deci, E. L., Koestner, R., & Ryan, R. M. (1999). A Meta-Analytic Review of Experiments Examining the Effects of Extrinsic Rewards on Intrinsic Motivation. *Psychological Bulletin*, 125(6), 627-668.

Dede, C. (2010). Comparing frameworks for "21st century skills." In *21st century skills: Rethinking how students learn* (pp. 51-76).

Den nasjonale forskningsetiske komité for samfunnsvitenskap og humaniora (NESH). (2021, December 16). Forskningsetiske retningslinjer for samfunnsvitenskap, humaniora, juss og teologi. Forskningsetikk.no. <https://www.forskningsetikk.no/om-oss/komiteer-og-utvalg/nesh/hum-sam/forskningsetiske-retningslinjer-for-samfunnsvitenskap-og-humaniora/>

Ding, X., Shi, Q., & Xiao, C. (2024). Unveiling the impact of communication network on engineering project team performance: The interplay of centralization and tie strength.

*Psychology Research and Behavior Management*, 17, 1515–1531.

<https://doi.org/10.2147/PRBM.S454292>

Ding, X., Feng, L., Huang, Y., & Li, W. (2024). The interactive effects of communication network structure and organizational size on task performance in project-based organizations: The mediating role of bootleg innovation behavior. *Buildings (Basel)*, 14(1), 98.

<https://doi.org/10.3390/buildings14010098>

Dyer, W. G., & Dyer, J. H. (2013). *Team building: Proven strategies for improving team performance* (5th ed.). Jossey-Bass.

Echebiri, C. K. (2020). An empirical study into the individual-level antecedents to employee-driven innovation. *Technology Innovation Management Review*, 10(6), 42–52.

<https://doi.org/10.22215/timreview/1367>

Echebiri, C., Amundsen, S., & Engen, M. (2020). Linking structural empowerment to employee-driven innovation: The mediating role of psychological empowerment. *Administrative Sciences*, 10(3), 42. <https://doi.org/10.3390/admsci10030042>

Egerdal, Å. (2020). *HR-boka*. (2. utg.). Gyldendal Akademisk.

Enehaug, H. (2017). Ten successful years: A longitudinal case study of autonomy, control and learning. *Nordic Journal of Working Life Studies*, 7(2), 67–89.

Erlie, B. (2006). *Intern kommunikasjon: Planlegging og tilrettelegging* (4. utg.). Universitetsforlaget.

Eriksen, M. B., & Frandsen, T. F. (2018). The impact of PICO as a search strategy tool on literature search quality: A systematic review. *Journal of the Medical Library Association*, 106(4), 420-431. <https://doi.org/10.5195/jmla.2018.345>.

Evdokimov, P., & Garfagnini, U. (2019). Communication and behavior in organizations: An experiment. *Quantitative Economics*, 10(2), 775–801. <https://doi.org/10.3982/QE809>

Fairhurst, G. T. (2001). Dualisms in leadership research. In F. M. Jablin & L. L. Putnam (Eds.), *The new handbook of organisational communication: Advances in theory, research, and methods*. Sage.

Fayol, H. (1949). *General and industrial management*. Pitman.

Feldman, M. S., & Orlikowski, W. J. (2011). Theorizing practice and practicing theory. *Organization Science*, 22(5), 1240-1253.

Filstad, C. (2016). *Organisasjonslæring: fra kunnskap til kompetanse*. Fagbokforlaget.

Forsberg, C., & Wengström, Y. (2015). *Att göra systematiska litteraturstudier: värdering, analys och presentation av omvårdnadsforskning* (4. utg.). Natur & Kultur.

Gagné, M., & Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26(4), 331-362.

Gemünden, H. G., Salomo, S., & Krieger, A. (2005). The influence of project autonomy on project success. *International Journal of Project Management*, 23(5), 366-373.

<https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2005.03.004>

Gerring, J. (2012). *Social Science Methodology: A Unified Framework* (2nd ed.). Cambridge University Press.

Gerrish, K., & Lathlean, J. (Eds.). (2015). *The Research Process in Nursing* (7th ed.). Wiley-Blackwell.

Gilson, L. L., Maynard, M. T., Jones Young, N. C., Vartiainen, M., & Hakonen, M. (2015). Virtual teams research: 10 years, 10 themes, and 10 opportunities. *Journal of Management*, 41(5), 1313-1337.

Gjørund, P. & Huseby, R. (2018). *To eller flere...* (4. utg). Cappelen Damm Akademisk.

Guzzo, R. A., & Dickson, M. W. (1996). Teams in organizations: Recent research on performance and effectiveness. *Annual Review of Psychology*, 47(1), 307-338.

Gölgeci, I., Gligor, D. M., Tatoglu, E., & Arda, O. A. (2019). A relational view of environmental performance: What role do environmental collaboration and cross-functional alignment play? *Journal of Business Research*, 96, 35-46. doi:10.1016/j.jbusres.2018.10.056

González-Morales, M. G., Kernan, M. C., Becker, T. E., & Eisenberger, R. (2018). Defeating abusive supervision: Training supervisors to support subordinates. *Journal of Occupational Health Psychology*, 23(2), 151-162. <https://doi.org/10.1037/ocp0000070>

Haas, M. R. (2010). The double-edged swords of autonomy and external knowledge: Analyzing team effectiveness in a multinational organization. *Academy of Management Journal*, 53(5), 989-1009.

Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1980). *Work redesign*. Addison-Wesley.

Hackman, J. R. (1986). The psychology of self-management in organizations. In M. S. Pallak & R. O. Perloff (Eds.), *The Master lectures, Vol. 5. Psychology and work: Productivity, change, and employment* (pp. 89-136). American Psychological Association.

- Hackman, J. R. (1987). The design of work teams. In J. W. Lorsch (Ed.), *Handbook of organizational behavior* (pp. 315-342). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Hackman, J. R. (1998). Why teams don't work. *Leader to Leader*, 1998(7), 24-31.
- Hart, C. (1998). *Doing a literature review: Releasing the social science research imagination*. Sage Publications.
- Henriksen, R. E. & Skjevdal, J. (1995). *HFL400-I Håndbok i ledenskap for Luftforsvaret*. Luftforsvarsstaben.
- Henttonen, K., Kianto, A., & Ritala, P. (2016). Knowledge sharing and individual work performance: An empirical study of a public sector organisation. *Journal of Knowledge Management*, 20(4), 749-768. <https://doi.org/10.1108/JKM-12-2015-0521>
- Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1982). *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources*. Prentice Hall.
- Highsmith, J. (2009). *Agile project management: Creating innovative products*. Pearson Education.
- Hjertø, K. B. (2013). *Team*. Fagbokforlaget.
- Høytrup, S., Bonnafous-Boucher, M., Hasse, C., Lotz, M. & Møller, K. (2012). *Employee-Driven Innovation*. palgrave macmillian
- Imsen, G. (2011). *hva er PEDAGOGIKK*. Universitetsforlaget.
- Irgens, E. J. (2011). *Dynamiske og lærende organisasjoner: Ledelse og utvikling i et arbeidsliv i endring*. Fagbokforlaget.
- Irgens, E. J. (2016). *Profesjon og organisasjon*. Fagbokforlaget.
- Jacobsen, D. I. (2016). *ENGANGSORGANISASJONEN*. Fagbokforlaget.
- Jacobsen, D. I., & Thorsvik, J. (2019). *Hvordan organisasjoner fungerer* (5. utg.). Fagbokforlaget.
- Janis, I. L. (1972). *Victims of groupthink: A psychological study of foreign policy decisions and fiascoes*. Houghton Mifflin.



- Jarvenpaa, S. L., & Leidner, D. E. (1999). Communication and trust in global virtual teams. *Organization Science*, 10(6), 791-815. <https://doi.org/10.1287/orsc.10.6.791>
- Jehn, K. A. (1995). A multimethod examination of the benefits and detriments of intragroup conflict. *Administrative Science Quarterly*, 40(2), 256-282. <https://doi.org/10.2307/2393638>
- Jehn, K. A., & Mannix, E. A. (2001). The dynamic nature of conflict: A longitudinal study of intragroup conflict and group performance. *Academy of Management Journal*, 44(2), 238-251. <https://doi.org/10.2307/3069453>
- Johnston, K., & Marshall, D. (2016). The importance of a structured approach to project management. *International Journal of Managing Projects in Business*, 9(1), 132-152. <https://doi.org/10.1108/IJMPB-06-2015-0057>
- Johnson, D. & Johnson, F. (2014). *Joining together Group Theory and Group Skills*. (11. Utg.) Pearson Education.
- Kang, M., & Kim, B. Y. (2020). The role of organizational communication in knowledge sharing: Empirical evidence from South Korean firms. *Journal of Knowledge Management*, 24(1), 103-123. <https://doi.org/10.1108/JKM-02-2019-0093>
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). The balanced scorecard: Measures that drive performance. *Harvard Business Review*, 70(1), 71-79.
- Karp, T. (2019). *God nok ledelse*. Cappelen Damm Akademisk.
- Katzenbach, J. R., & Smith, D. K. (1993). *The Wisdom of Teams: Creating the High-Performance Organization*. Harvard Business Review Press.
- Kesting, P., & Ulhøi, J. (2010). Employee-driven innovation: Extending the license to foster innovation. *Management Decision*, 48(1), 65–84. <https://doi.org/10.1108/00251741011014463>
- Kesting, P., Ulhøi, J. P., Song, L. J., & Niu, H. (2016). The impact of leadership styles on innovation management: A review and a research agenda. *Journal of Innovation Management*, 3(3), 4-30. [https://doi.org/10.24840/2183-0606\\_003.003\\_0003](https://doi.org/10.24840/2183-0606_003.003_0003)
- Kirkhaug, R. (2017). *endring, organisasjonsutvikling og læring*. Universitetsforlaget.

- Kirschner, P. A., & De Bruyckere, P. (2020). The myths of the digital native and the multitasker. *Teaching and Teacher Education*, 96, 103416. <https://doi.org/10.1016/j.tate.2020.103416>
- Kotter, J. P. (1996). *Leading Change*. Harvard Business School Press.
- Kvalsund, R. & Meyer, K. (2014). *Samarbeidets kunst i ledelse, veiledning og læring*. Fagbokforlaget.
- Leer-Salvesen, P. & Leer-Salvesen, T. (2022). *SØKE SANNHET*. Fagbokforlaget.
- Levy, Y., & Ellis, T. J. (2006). A systems approach to conduct an effective literature review in support of information systems research. *Informing Science: The International Journal of an Emerging Transdiscipline*, 9, 181-212.
- Malone, T. W. (2022). Making the Decision to Decentralize. *HBS Working Knowledge*.
- March, J. G., & Simon, H. A. (1958). *Organizations*. Wiley.
- Marlow, S. L., Lacerenza, C. N., & Salas, E. (2017). Communication in virtual teams: A conceptual framework and research agenda. *Human Resource Management Review*, 27(4), 575-589. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2016.12.005>
- McPhee, R. D., & Zaug, P. (2009). The communicative constitution of organizations: A framework for explanation. *Management Communication Quarterly*, 24(1), 151-180. <https://doi.org/10.1177/0893318909351588>
- Mintzberg, H. (1978). Patterns in strategy formation. *Management Science*, 24(9), 934-948.
- Mintzberg, H. (1979). *The structuring of organizations: A synthesis of the research*. Prentice-Hall.
- Mintzberg, H. (1980). Structure in 5's: A synthesis of the research on organization design. *Management Science*, 26(3), 322-341.
- Moe, N. B., Dingsøyr, T., & Dybå, T. (2008). Understanding self-organizing teams in agile software development. In *19th Australian Conference on Software Engineering (ASWEC 2008)* (pp. 76-85). IEEE.

- Moe, N. B., Dingsøy, T., & Dybå, T. (2009). Overcoming barriers to self-management in agile software development. *Journal of Computer Science*, 9(5), 620-625.
- Morgan, G. (2006). *Images of organizations*. Sage Publications.
- Nielsen, J. A., & Cappelen, K. (2014). Exploring the mechanisms of knowledge transfer in manufacturing networks. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 25(1), 75-95. doi:10.1108/JMTM-03-2012-0033
- Nonaka, I. (1994). A dynamic theory of organizational knowledge creation. *Organization Science*, 5(1), 14-37.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*. Oxford University Press.
- Ozuem, W., Howell, K., & Lancaster, G. (2022). Exploring the relationship between integrated marketing communications and decentralised organisational structure: A heuristics perspective. *Qualitative Market Research*, 25(2), 272–292. <https://doi.org/10.1108/QMR-07-2021-0098>
- Peng, X., Hendrikse, G., & Deng, W. (2018). Communication and innovation in cooperatives. *Journal of the Knowledge Economy*, 9(4), 1184–1209. <https://doi.org/10.1007/s13132-016-0401-9>
- Persson, M. (2021). *Hvordan skrive en litteraturgjennomgang? En praktisk guide*. Universitetsforlaget.
- Poitevin, M. (2000). Can the theory of incentives explain decentralization? *The Canadian Journal of Economics*, 33(4), 878–906. <https://doi.org/10.1111/0008-4085.00046>
- Raf Vanderstraeten. (2001). The autonomy of communication and the structure of education. *Educational Studies*, 27(4), 381-391. <https://doi.org/10.1080/03055690120071867>
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2013). *Organizational behavior* (15. utg). Pearson Education.
- Rogers, E. M. (2003). *Diffusion of Innovations* (3. utg). Free Press.
- Rumelt, R. P. (2012). *Good strategy, bad strategy: The difference and why it matters*. Profile Books Ltd.

- Røkenes, O. H. & Hanssen, P-H. (2012). *Bære eller briste*. (3. utg). Fagbokforlaget.
- Rønning, R. (2021). *Innovasjon i offentlig sektor: Innover eller bli innover*. Universitetsforlaget.
- Røvik, K., A. (2007). *Trender og translasjoner*. Universitetsforlaget.
- Saad, G. (2020). *The Parasitic Mind*. Blackstone Publishing.
- Santos, V., Nunes, F., & Costa, C. J. (2018). Knowledge sharing barriers in complex research and development projects: An exploratory study on the perceptions of project managers. *Journal of Information Technology Management*, 29(4), 9-21. <https://doi.org/10.15295/bmij.v6i2.123>
- Schumpeter, J. A. (1934). *The Theory of Economic Development*. Harvard University Press.
- Shannon, C. E., & Weaver, W. (1949). *The Mathematical Theory of Communication*. University of Illinois Press.
- Skaalvik, E. M., & Skaalvik, S. (2015). *Motivasjon for læring: Teori og praksis*. Universitetsforlaget.
- Skyttermoen, T. & Vaagaasar, A. L. (2019). *Verdiskapende prosjektledelse*. Cappelen Damm Akademisk.
- Senge, P. M. (2006). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. Currency/Doubleday.
- Sennett, R. (1998). *DET FLEKSIBLE MENNESKET*. Fagbokforlaget.
- Simon, H. A. (1977). *The New Science of Management Decision*. Prentice-Hall.
- Simonsson, C. (2002). *Den kommunikative utmaningen: En studie av kommunikationen mellan chef och medarbetare i en modern organisation*. Lunds universitet.
- Smith, P. M. S., Kesting, P., & Ulhøi, J. P. (2008). What are the driving forces of employee driven innovation? *International Journal of Business Innovation and Research*, 2(3), 209-230.
- Smith, R. (2017). Work(er)-driven innovation. *Journal of Workplace Learning*, 29(2), 110-123. <https://doi.org/10.1108/JWL-06-2016-0048>

- Snyder, H. (2019). Literature review as a research methodology: An overview and guidelines. *Journal of Business Research*, 104, 333-339.
- Solerød, E. (2014). *Pedagogiske grunntanker*. (4.utg). Universitetsforlaget.
- Somech, A., Desivilya, H. S., & Lidogoster, H. (2009). Team conflict management and team effectiveness: The effects of task interdependence and team identification. *Journal of Organizational Behavior*, 30(3), 359-378.
- Spinuzzi, C., Macafee, T., DeChurch, L. A., & Contractor, N. S. (2020). Creative self-organization and agile teams in knowledge work. *Journal of Management Inquiry*, 29(2), 167-182. <https://doi.org/10.1177/1056492619836634>
- Stefanou, C., Stolk, J. D., Prince, M., Chen, J. C., & Lord, S. M. (2013). Self-regulation and autonomy in problem- and project-based learning environments. *Active Learning in Higher Education*, 14(2), 109–122. <https://doi.org/10.1177/1469787413481132>
- Stewart, G. L. (2006). A meta-analytic review of relationships between team design features and team performance. *Journal of Management*, 32(1), 29-55. <https://doi.org/10.1177/0149206305277792>
- Svare, H. (2008). *Den gode samtalen*. Pax forlag.
- Sørensen, H. E. (2012). *Business Development*. John Wiley & Sons ltd.
- TEDx Talks (2015, 5. november). *Creating Autonomy-Supportive Learning Environments*. [Video]. YouTube. <https://youtu.be/SxIFzrfdqa4?si=csiP5XmkZIT2Wuzn>
- Tagliaventi, M. R., & Mattarelli, E. (2006). The role of networks of practice, value sharing, and operational proximity in knowledge flows between professional groups. *Human Relations*, 59(3), 291-319.
- The Front. (2021, 28. Februar). *Why the Japanese Navy and Army HATED Each other* [Video]. YouTube. [https://youtu.be/N1L9J6D-ggE?si=heEralK\\_2VdTnpt](https://youtu.be/N1L9J6D-ggE?si=heEralK_2VdTnpt)
- Thidemann, I-J. (2019) *Bacheloroppgaven for sykepleierstudenter* (2. utg.). Universitetsforlaget.

Tsai, W. (2001). Knowledge transfer in intraorganizational networks: Effects of network position and absorptive capacity on business unit innovation and performance. *Academy of Management Journal*, 44(5), 996-1004.

Torraco, R. J. (2005). Writing integrative literature reviews: Guidelines and examples. *Human Resource Development Review*, 4(3), 356-367.

van Mierlo, H., Rutte, C. G., Seinen, B., & Kompier, M. (2001). Autonomous teamwork and psychological well-being. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 10(3), 291–301. <https://doi.org/10.1080/13594320143000681>

van Ruler, B. (2018). Communication Theory: An Underrated Pillar on Which Strategic Communication Rests. *International Journal of Strategic Communication*, 12(4), 367–381. <https://doi.org/10.1080/1553118X.2018.1452240>

Vansteenkiste, M., Lens, W., & Deci, E. L. (2006). Intrinsic versus extrinsic goal contents in self-determination theory: Another look at the quality of academic motivation. *Educational Psychologist*, 41(1), 19-31.

Warwick Business School. (2022). Communication and Knowledge Sharing in a Decentralized Organization. *Warwick Business School*.

Wihlman, T., Hoppe, M., Wihlman, U., & Sandmark, H. (2014). Employee-driven innovation in welfare services. *Nordic Journal of Working Life Studies*, 4(2), 145-164. <https://doi.org/10.19154/njwls.v4i2.3869>

Willbergh, I., Midtsundstad, J. H., Kristiansen, A., Langfeldt, G. & Skagen, K. (2012). *Opplæring i arbeidslivet : en didaktisk innføring*. Fagbokforlaget

Woodward, S., & Hendry, C. (2004). Leading and coping with change. *Journal of Change Management*, 4(2), 155-183. <https://doi.org/10.1080/1469701042000221687>

Woolfolk, A. (2004). *PEDAGOGISK PSYKOLOGI*. Fagbokforlaget.

Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications: Design and methods* (6th ed.). Los Angeles, CA: SAGE.

Yukl, G. (2013). *Leadership in Organizations* (8. utg). Pearson Education

Zhang, X., & Venkatesh, V. (2013). Explaining employee job performance: The role of online and offline workplace communication networks. *MIS Quarterly*, 37(3), 695-722.

<https://doi.org/10.25300/MISQ/2013/37.3.03>

## 8.0 Vedlegg

Vedlegg 1 – Litteratormatrise for søk:

Kildeinformasjon	Tittel	Hensikt	Metode og Utvalg	Hovedfunn	Konklusjon	Relevans/kvalitets vurdering
Alonso, R., Dessein, W., Matousche k, N. (2015) - American Journal of Microeconomics	Organizing to Adapt and Compete	Utforske hvordan organisasjoner tilpasser seg og konkurrerer.	Teoretisk analyse	Utvikler en modell som illustrerer tilpassingsmekanismer og konkurransestrategier i organisasjoner.  Desentralisering øker organisasjonens evne til å tilpasse seg endringer ved å fremme lokalt initiativ og innovasjon.	Konkluderer med at fleksible organisasjonsstrukturer kan forbedre både tilpassingsevne og konkurransekraft.  Dobbelt så mye kommunikasjonsbias under divisjonalisert organisasjonsstruktur som under sentralisert struktur.	Høy relevans da den adresserer temaer som desentralisering og tilpassingsevne. Artikkelen utforsker hvordan organisasjonsstruktur påvirker tilpassingsevne og konkurransevne, med fokus på desentralisering. Dette er direkte relevant for å forstå



			<p>Desentralisering kan føre til koordinasjonsutfordringer og fragmentering uten robuste kommunikasjonskanaler.</p> <p>Sentralisering kan redusere konflikter og øke effektiviteten i beslutningstaking ved å sikre enhetlig strategi.</p> <p>Balanse mellom sentralisering og desentralisering gir fleksibilitet til å konkurrere effektivt.</p>	<p>hvordan desentralisert kommunikasjon påvirker beslutningsprosesser og innovasjon.</p> <p>Høy kvalitet. Publisert i et anerkjent tidsskrift og gjennomgått omfattende fagfellevurdering. Metodene er godt beskrevet og resultatene er robuste.</p> <p>Game theory, ikke kvalitetsnedsettende i seg selv. Metoden og inngangsvinkelen</p>
--	--	--	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

						kan gi nye perspektiver, men også bli ansett som for langt fjernet fra praksis med vanskelig definerte parametere.
Alonso, R., Dessein, W., Matousche k, N. (2008) - Journal Of The European Economic Association	Centralization versus decentralization: An application in price setting by a multi-market firm	Undersøke effekten av sentralisert versus desentralisert prissetting.	Teoretisk analyse med case-studier	Fastslår at desentralisering kan øke markedsfølsomheten og forbedre beslutningskvaliteten i visse markeder.  Desentralisering gir lokale ledere mulighet til å sette priser tilpasset lokale markedsforhold.	Foreslår at desentralisering er gunstig under visse markedsbetingelser som krever lokal kunnskap og rask respons.  Den optimale balansen mellom sentralisering og desentralisering bør baseres på markedsforhold og	Relevant og av høy kvalitet, da den adresserer desentralisering og beslutningsprosesser. Artikkelen diskuterer sentralisering kontra desentralisering i prisfastsetting. Dette gir innsikt i beslutningsprosesser, men mindre

				<p>Sentralisering sikrer konsistent prisstrategi på tvers av markeder.</p> <p>Desentralisering kan føre til koordinasjonsproblemer og suboptimal prissetting når det ikke er en enhetlig strategi.</p> <p>Sentralisering er mer effektiv i markeder med høy grad av homogenitet, mens desentralisering fungerer bedre i heterogene markeder.</p>	<p>koordinasjonskostnader.</p>	<p>direkte om kommunikasjon.</p> <p>Høy kvalitet.</p> <p>Publisert i et prestisjefyllt tidsskrift. Metodene er grundige, og artikkelen har stor akademisk innflytelse.</p>
--	--	--	--	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

<p>Alonso, R., Dessein, W., Matousche k, N. (2008) - American Economic Review</p>	<p>When Does Coordination Require Centralization?</p>	<p>Utforske sammenhengen mellom koordineringsbehov og sentralisering.</p>	<p>Teoretisk analyse</p>	<p>Viser at koordinering noen  ganger krever sentralisering for å håndtere komplekse interaksjoner og avhengigheter.  Sentralisering er nødvendig for effektiv koordinasjon i komplekse og usikre situasjoner. Desentralisering kan fungere godt i stabile miljøer med mindre koordinasjonsbehov  Kompleksiteten i beslutningstaking</p>	<p>Argumenterer for at sentralisering kan være nødvendig for effektiv koordinering i komplekse organisatoriske strukturer.</p>	<p>Relevant da den adresserer desentralisering og koordinering. Artikkelen ser på når sentralisering er nødvendig for koordinasjon, noe som gir innsikt i beslutningsprosesser, men ikke spesifikt kommunikasjon.  Høy kvalitet. God metodisk tilnærming og publisert i et ledende økonomisk tidsskrift.  Game theory, ikke kvalitetsnedsettende i seg selv. Metoden</p>
-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

				<p>øker behovet for sentralisert kontroll. En enhetlig strategi gjennom sentralisering kan redusere konflikter og forbedre effektiviteten.</p>		<p>og inngangsvinkelen kan gi nye perspektiver, men også bli ansett som for langt fjernet fra praksis med vanskelig definerte parametere.</p>
<p>Poitevin, M. (2000) - The Canadian Journal of Economics</p>	<p>Can the theory of incentives explain decentralization?</p>	<p>Analysere om insentivteorien kan forklare desentralisering.</p>	<p>Teoretisk analyse</p>	<p>Drøfter hvordan insentivstrukturene kan føre til valg av desentralisering i organisasjoner. Insentiver er en kritisk faktor for å fremme desentralisering. Effektive insentiver motiverer ansatte til</p>	<p>Konkluderer med at insentiver spiller en kritisk rolle i valget mellom sentralisering og desentralisering. Insentivteori gir en robust forklaring på desentralisering. Insentivsystemer bør motivere både individuelle bidrag</p>	<p>Relevant for desentralisering, og den utforsker insentivstrukturer. Bruker insentivteori for å forklare desentralisering, relevant for å forstå motivasjon bak desentraliserte strukturer, men</p>

				<p>å ta ansvar og initiativ lokalt.</p> <p>Desentralisering kan forbedre både ansattes engasjement og organisasjonens tilpasningsevne.</p> <p>Insentiver må balanseres for å unngå konflikter mellom ulike nivåer i organisasjonen.</p>	<p>og organisasjonens samlede måloppnåelse.</p>	<p>mindre direkte kommunikasjon.</p> <p>God kvalitet. Solid teoretisk grunnlag, men artikkelen er eldre og kan mangle nyere perspektiver.</p>
<p>Evdokimov, P., &amp; Garfagnini, U. (2019) - Quantitative Economics</p>	<p>Communication and behavior in organizations: An experiment</p>	<p>Utforske sammenhengen mellom kommunikasjon og atferd i organisasjoner.</p>	<p>Eksperimentell studie med deltakere i simulerte organisasjonsmiljøer</p>	<p>Finner at kommunikasjonsfrens og -kvalitet direkte påvirker gruppeatferd og beslutningseffektivitet.</p> <p>Direkte kommunikasjon</p>	<p>Understreker viktigheten av god kommunikasjon for å forbedre organisasjonens effektivitet og samarbeid.</p>	<p>Relevant da den undersøker kommunikasjonens rolle i organisasjonsatferd. Viser hvordan kommunikasjon påvirker atferd i organisasjoner,</p>

				<p>mellom teammedlemmer forbedrer samarbeid og organisasjonseffektivitet.</p> <p>Desentraliserte kommunikasjonsstrukturer gir høyere grad av samarbeid og engasjement blant ansatte.</p> <p>Effektiv kommunikasjon fremmer åpenhet og tillit, noe som er kritisk for suksess i desentraliserte team.</p> <p>Uten gode kommunikasjonsmekanismer kan</p>		<p>direkte relevant for å forstå kommunikasjonsprosesser i desentraliserte strukturer.</p> <p>Høy kvalitet. Eksperimentell design med klare resultater. Publisert i et anerkjent tidsskrift.</p>
--	--	--	--	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

				desentralisering føre til misforståelser og ineffektivitet.		
Peng, X., Hendrikse, G., & Deng, W. (2018) - Journal of the Knowledge Economy	Communi cation and Innovation in Cooperati ves	Undersøke forholdet mellom kommunikasjon og innovasjon i kooperativer.	Kvalitativ analyse av case-studier i ulike kooperativer	Viser at åpen og regelmessig kommunikasjon fremmer innovasjon ved å forbedre informasjonsflyt og samarbeid.  Intern kommunikasjon korrelerer sterkt med høyere	Konkluderer med at effektiv kommunikasjon er en nøkkel til innovasjon i kooperative organisasjonsstrukt urer.	Relevant da den utforsker innovasjon og kommunikasjon i organisasjoner. Utforsker kommunikasjon og innovasjon i kooperativer, som ofte er desentraliserte. Direkte relevant for desentralisert



				<p>innovasjon i kooperativer.</p> <p>Åpen og inkluderende kommunikasjon fremmer tillit og kreativitet blant medlemmer.</p> <p>Kooperativer med mer effektive kommunikasjonskanaler er i stand til å reagere raskere på endringer i markedet.</p> <p>Kommunikasjon styrker også engasjementet blant medlemmer, noe som fører til bedre ideer og innovative løsninger.</p>		<p>kommunikasjon og innovasjon.</p> <p>Høy kvalitet.</p> <p>Publisert i et godt anerkjent tidsskrift.</p> <p>Metodene er godt beskrevet, og funnene er relevante og robuste.</p>
--	--	--	--	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

<p>Stephan Bohn, Ali Aslan Gümüşay, Georg von Richthofen, &amp; Georg Reischauer. (2023) - Internet Policy Review</p>	<p>Digital organising</p>	<p>Utforske virkningen av digital organisering på moderne arbeidsformer.</p>	<p>Kvalitativ analyse av digitale arbeidsplattformer</p>	<p>Identifiserer hvordan digitale verktøy og plattformer muliggjør nye former for organisering og samarbeid.  Digital teknologi muliggjør mer fleksible og dynamiske organisasjonsformer .  Digital kommunikasjon gir mer autonomi til enkeltpersoner og team ved å forbedre tilgangen til informasjon.</p>	<p>Diskuterer potensialet digital organisering har til å transformere tradisjonelle arbeidsmodeller og øke fleksibiliteten i arbeidsmiljøet.  Organisasjoner bør strategisk integrere digitale verktøy og utvikle en kultur som støtter desentralisert kommunikasjon for å maksimere fordelene med digital organisering.</p>	<p>Relevant for temaet, utforsker moderne arbeidsformer.  Undersøker digital organisering og dens effekt på kommunikasjon og innovasjon i desentraliserte strukturer, relevant for moderne desentraliserte kommunikasjonsstrategier.  Høy kvalitet. Nyere studie med oppdaterte data og publisert i et relevant tidsskrift.</p>
-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------	------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

				<p>Desentraliserte organisasjoner med digital organisering kan bedre koordinere arbeid på tvers av geografiske grenser. Uten riktig bruk av teknologi kan digitalisering også føre til informasjonsflom og overbelastning.</p>		
--	--	--	--	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--	--

<p>Ozuem, W., Howell, K., &amp; Lancaster, G. (2022) - Qualitative Market Research</p>	<p>Exploring the relationship between integrated marketing communications and decentralized organizational structure: a heuristic perspective</p>	<p>Utforske forholdet mellom integrert markedsføringskommunikasjon og desentralisert organisasjonsstruktur.</p>	<p>Kvalitativ undersøkelse basert på dybdeintervjuer med ledere i ulike organisasjoner</p>	<p>Identifiserer hvordan integrert markedsføringskommunikasjon kan støtte desentraliserte organisasjonsstrukturer ved å øke informasjonsdeling og koordinering. Desentralisering gir lokale markedsføringsavdelinger større autonomi til å tilpasse budskap og strategier. Integrert markedsføringskommunikasjon (IMC) krever enhetlig merkevarestrategi</p>	<p>Konkluderer med at å ta i bruk integrert markedsføringskommunikasjon kan bidra til å styrke desentraliserte organisasjoner ved å forbedre samarbeid og effektivitet. Desentraliserte organisasjoner bør implementere integrerte kommunikasjonsstrategier som gir lokal autonomi, men sikrer en enhetlig merkevareidentitet</p>	<p>Relevant, utforsker sammenhengen mellom kommunikasjon og desentralisering. Utforsker forholdet mellom integrert markedsføringskommunikasjon og desentraliserte strukturer. Relevant for kommunikasjonsstrategier i desentraliserte organisasjoner. God kvalitet. Gir gode innsikter, men metodene kan være begrensede.</p>
----------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

				<p>som koordineres sentralt.</p> <p>Desentraliserte strukturer kan føre til inkonsistens i merkevarekommunikasjon uten riktig koordinering.</p> <p>Balansen mellom sentralisert og desentralisert kommunikasjon er viktig for å oppnå effektiv IMC.</p>	<p>gjennom sentral koordinering.</p>	
--	--	--	--	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------	--

<p>Ding, X., Shi, Q., &amp; Xiao, C. (2024) - Psychology Research and Behavior Management</p>	<p>Unveiling the Impact of Communication Network Engineering Project Team Performance: The Interplay of Centralization and Tie Strength</p>	<p>Avdekke effekten av kommunikasjonsnettverk på ingeniørprosjektteams ytelse.</p>	<p>Empirisk studie basert på spørreskjemaer og observasjon av ingeniørprosjektteam</p>	<p>Viser at både strukturen og styrken i kommunikasjonsnettverkene påvirker ytelsen til ingeniørprosjektteam, og at denne påvirkningen varierer avhengig av graden av sentralisering. Sentraliserte kommunikasjonsnettverk med sterke relasjoner øker ytelsen i ingeniørprosjektteam. Sentralisering kan hemme fleksibiliteten og</p>	<p>Drøfter betydningen av å utvikle effektive kommunikasjonsnettverk i ingeniørprosjektteam for å maksimere ytelsen og oppnå prosjektmålene. Organisasjoner bør tilpasse kommunikasjonens struktur og styrke personlige bånd (tie strength) for å fremme ytelse i prosjektbaserte team.</p>	<p>Relevant, utforsker effekten av kommunikasjonsnettverk i prosjektteam (grupper med høy grad av autonomi). Undersøker hvordan kommunikasjonsnettverk påvirker ytelse i prosjekter, med fokus på sentralisering og styrken på båndene mellom teammedlemmer. Relevant for kommunikasjonsdynamikk i desentraliserte team.</p>
-----------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

				<p>innovasjonen i teamet.</p> <p>Desentraliserte nettverk med sterke personlige bånd fremmer samarbeid, problemløsning og kreativitet.</p> <p>En balanse mellom sentralisering og desentralisering er nødvendig for optimal ytelse.</p>		<p>Høy kvalitet.</p> <p>Robust metodologi og publisert i et anerkjent tidsskrift.</p>
--	--	--	--	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--	---------------------------------------------------------------------------------------

<p>Ding, X., Feng, L., Huang, Y., &amp; Li, W. (2024) - Buildings (Basel)</p>	<p>The Interactive Effects of Communi- cation Network Structure and Organizati- onal Size on Task Performan- ce in Project- Based Organizati- ons: The Mediating Role of Bootleg Innovation Behavior</p>	<p>Utforske interaksjonen mellom kommunikasjonsnet- tverkets struktur, organisasjonens størrelse og oppgaveytelse i prosjektbaserte organisasjoner.</p>	<p>Empirisk analyse basert på spørreskjema er og observasjon av prosjektteam i ulike organisasjone- r</p>	<p>Påviser at kommunikasjonsnet- tverkets struktur og organisasjonens størrelse påvirker oppgaveytelsen i prosjektbaserte organisasjoner, delvis gjennom deres innvirkning på bootleg innovasjonsatferd.  Desentraliserte kommunikasjonsnet- tverk fremmer innovasjon og ytelse i mindre prosjektbaserte organisasjoner.  Formelle strukturer forbedrer koordinering og</p>	<p>Diskuterer betydningen av å balansere kommunikasjonsnet- tverkets struktur og organisasjonens størrelse for å fremme effektivitet og innovasjon i prosjektbaserte organisasjoner.  Organisasjoner bør finne en balansert tilnærming mellom sentralisering og desentralisering av kommunikasjon, avhengig av størrelsen og behovene til prosjektteamet.</p>	<p>Relevant, den utforsker kommunikasjonsnet- tverk og innovasjon i prosjektbaserte organisasjoner.  Utforsker hvordan strukturen i kommunikasjonsnet- tverk og organisasjonsstørrel- se påvirker oppgaveytelse i prosjektbaserte organisasjoner.  Mindre fokus på kommunikasjon i desentraliserte strukturer.</p>
-------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------



				<p>effektivitet i større organisasjoner.</p> <p>"Bootleg innovation" (uformell innovasjonsatferd) øker kreativiteten og fleksibiliteten i team.</p> <p>Kommunikasjonsstrukturen bør tilpasses organisasjonens størrelse for å optimalisere innovasjon og ytelse.</p>		<p>Høy kvalitet og nyere studie med relevant metode.</p>
--	--	--	--	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--	----------------------------------------------------------

Amadu, M. F., & Anyarayer, B. K. (2022) - Education Research International	Understanding the Influence of Communication on Employee Work Satisfaction: Perspectives from Decentralised Government Institutions in the Oti Region, Ghana	Undersøke innflytelsen av kommunikasjon på ansattes arbeidstilfredshet i desentraliserte regjeringsinstitusjoner.	Kvalitativ studie basert på intervjuer med ansatte i desentraliserte regjeringsinstitusjoner	Avdekker hvordan kommunikasjon påvirker ansattes opplevelse av arbeidstilfredshet i desentraliserte regjeringsinstitusjoner, med særlig fokus på konteksten i Oti-regionen, Ghana. Åpen og inkluderende kommunikasjon øker arbeidstilfredsheten blant ansatte i desentraliserte regjeringsinstitusjoner. Manglende kommunikasjon	Konkluderer med at effektiv kommunikasjon er avgjørende for å øke arbeidstilfredsheten blant ansatte i desentraliserte regjeringsinstitusjoner, og at å forbedre kommunikasjonsstrategier kan ha stor betydning for ansattes tilfredshet og organisasjonens samlede effektivitet. Desentraliserte regjeringsinstitusjoner bør utvikle kommunikasjonsstrategier som fremmer åpenhet,	Relevant, den utforsker kommunikasjonens rolle i desentraliserte institusjoner. Undersøker hvordan kommunikasjon påvirker ansattes arbeidstilfredshet i desentraliserte offentlige institusjoner. Relevant for å forstå hvordan kommunikasjon påvirker engasjement og tilfredshet i desentraliserte organisasjoner.
----------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

				<p>fører til frustrasjon, demotivasjon og redusert produktivitet.</p> <p>Effektive kommunikasjonsstrategier bidrar til å bygge tillit og engasjement blant ansatte.</p> <p>Desentraliserte institusjoner som støtter kommunikasjon mellom alle nivåer, har høyere arbeidstilfredshet.</p>	<p>involvering og samarbeid for å øke arbeidstilfredshet og engasjement blant ansatte.</p>	<p>Moderat kvalitet.</p> <p>Publisert i et anerkjent tidsskrift, men kan ha begrensninger i metodologiens bredde.</p>
--	--	--	--	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

