



Universitetet
i Stavanger

Ledelse blir hva man gjør det til

- En casestudie av ledelse i Oljedirektoratet

Master i Endringsledelse
Institutt for medie-, kultur- og samfunnsfag
Universitetet i Stavanger

Torild Hansen og Linn-Anita Høgmoe
Våren 2016

**MASTERGRADSSTUDIUM I
ENDRINGSLEDELSE**

MASTEROPPGAVE

SEMESTER:

Våren 2016

FORFATTERE:

Torild Hansen og Linn-Anita Høgmoe

VEILEDER:

Lars Klemsdal

TITTEL PÅ MASTEROPPGAVE:

Ledelse blir hva du gjør det til
- En casestudie av ledelse i Oljedirektoratet

EMNEORD/STIKKORD:

Ledelse, koordinering, team, selvledelse, relasjonell ledelse, transformasjonsledelse,
kunnskapsorganisasjoner, Oljedirektoratet

SIDETALL: 93 (inkludert kildeliste og vedlegg)

STAVANGER

DATO/ÅR

Sammendrag

Denne oppgaven omhandler koordinatorrollen i kunnskapsorganisasjonen, Oljedirektoratet. I 2001 fikk organisasjonen ny struktur, noe som innebar at avdelinger ble erstattet med lag. Hvert lag fikk en lagkoordinator som skal fungere som kontaktpunkt mot ledelsen, i tillegg til å ivareta koordineringsfunksjoner i laget. Lagkoordinatoren stiller imidlertid på lik linje med andre lagmedlemmer, både med tanke på makt og myndighet.

På forespørsel fra Oljedirektoratet, har vi sett nærmere på forskjellen mellom koordinering og ledelse, og videre utledet følgende problemstilling: «*Hvilke muligheter og utfordringer for utøvelse av ledelse ligger i koordinatorrollen i en kunnskapsorganisasjon?*»

Koordinatorrollen har vært forsket på tidligere, men hovedfokuset har da vært knyttet til helsesektoren, og det som kalles «individuell plan». Forskningen er av den grunn, i våre øyne, noe mangelfull på andre fagfelt, og dermed vil denne masteroppgaven være vårt bidrag til økt kunnskap rundt koordinatorrollen.

Oppgaven er en casestudie, gjennomført ved hjelp av kvalitativ metode. For å få ulike syn på koordinatorrollen, har vi intervjuet elleve ansatte som innehar ulike roller i organisasjonen. Litteraturen som er lagt til grunn for oppgaven, er i hovedsak teorier omkring ledelse og koordinering. Her har vi sett på noen sentrale aspekter ved den historiske utviklingen av ledelse og lederrollen, fra klassisk moderne ledelsesprinsipper til dagens alternative forståelse av ledelse. Det er under sistnevnte, og nærmest bestemt relasjonell ledelse, vi har plassert oss ved diskusjon av oppgavens problemstilling.

Gjennom innsamlet empiri har vi funnet ut at det er en grunnleggende enighet om hva lagkoordinatorrollen innebærer. Likevel har det kommet frem at det er en variasjon i hvordan rollen praktiseres, og dermed også i hvilke muligheter og utfordringer en koordinator vil møte i sitt koordineringsarbeid. Variasjonen skyldes dels at koordinatorene, ifølge informantene, har mulighet til å forme sin egen rolle, og dels at ledelsen i enkelte tilfeller går inn og peker ut den koordinatoren de mener er best egnet i det bestemte laget. Videre er en koordinators muligheter og utfordringer for å utøve ledelse betinget av hvilket hovedområde laget befinner seg under, type

lag og hvilke oppgaver det har. Samtidig vil også kulturen og praksisen i laget, lagkoordinators personlige egenskaper, samt lagmedlemmer og relasjonene mellom dem, spille en rolle.

Ifølge litteraturen vil koordinatorrollen ligge nærmest transaksjonsledelse, ettersom koordinering dreier seg om det praktiske og administrative arbeidet. Vi har derimot funnet ut at lagkoordinatorrollen beveger seg i retning av transformasjonsledelse, da denne også innebærer hva litteraturen hevder er typiske lederoppgaver. Teorien om transformasjonsledelse er derimot kritisert, særlig for å være en enveisprosess fra leder til medarbeider, noe som ikke samsvarer med et relasjonelt prinsipp. Det er tydelig at Oljedirektoratet er en kontekst for relasjonell ledelse, ettersom ansvar og myndighet er distribuert ned og ut til lagene. Likevel ser vi at det også er en variasjon med tanke på i hvilken grad relasjonell ledelse praktiseres innad i lagene. Lag som har koordinatører som er utpekt av ledelsen vil ha større muligheter til å utøve styrende ledelse, ettersom de har skaffet seg legitimitet gjennom posisjon. Andre koordinatører må derimot skaffe seg legitimitet til å drive ledelse, gjennom aksept fra sine lagmedlemmer, og er av den grunn «dømt» til å drive relasjonell ledelse.

Forord

Denne oppgaven markerer slutten på vårt masterstudie i endringsledelse ved Universitetet i Stavanger. Oppgaveskrivingen har vært en lærerik, givende, frustrerende og inspirerende prosess, men vi kom i mål!

Det er flere vi ønsker å takke for at oppgaven ble en realitet:

Først og fremst vil vi rette en stor takk til Oljedirektoratet, for at vi fikk mulighet til å skrive oppgave hos dere. Takk for kontorplass, det var ubetalelig! Videre vil vi takke alle våre flotte informanter, som velvillig stilte opp til intervju, og delte sine tanker og erfaringer. Dere ga oss uvurderlig informasjon, som har blitt selve grunnlaget for denne oppgaven.

Tusen takk til vår entusiastiske og dyktige veileder, Lars Klemsdal, som påtok seg å være veilederen vår. Du var positiv, og hadde troen på oss hele tiden, noe som ga oss pågangsmot og vilje til å fortsette, selv i utfordrende perioder. Takk for gode diskusjoner, innspill og (noen ganger uleselige) kommentarer.

Videre vil vi takke hverandre, for oppturer og nedturer, og for alle de gode diskusjonene:

Linn-Anita - Tusen, tusen takk, for at du er den strukturerede personen du er. Uten deg spørs det om vi hadde blitt ferdige i tide!

Torild - Tusen takk for du er så løsningsorientert, og stadig har gode ideer på lager. Det har kommet godt med i denne perioden.

Stavanger, juni 2016

Torild Hansen og Linn-Anita Høgmoe

Innholdsfortegnelse

Kapittel 1 Innledning.....	1
1.1 Teoretisk bakteppe og problemstilling	1
1.2 Begrunnelse for problemstilling og tidligere forskning	2
1.3 Presentasjon av organisasjon.....	4
1.4 Kunnskapsorganisasjoner	6
1.5 Videre oppbygning av oppgaven.....	7
Kapittel 2 Teori	8
2.1 Ledelsesbegrepet	8
2.1.1 Klassisk moderne ledelsesteori.....	9
2.1.2 Fra overvåker og kontrollør til koordinator og støttespiller	10
2.2 Koordinering - et begrep med mange navn	12
2.2.1 Administrering.....	12
2.2.2 Organisering	13
2.2.3 Koordinering	13
2.2.4 Koordineringsmekanismer	14
2.3 Motivasjon og ledelse.....	16
2.4 Team.....	19
2.4.1 Selvledelse.....	20
2.5 Alternative ledelsesformer	22
2.5.1 Relasjonell ledelse	22
2.5.2 Ledelsesinteraksjon	24
2.5.3 Et praksisperspektiv på ledelse.....	26
2.6 Roller og rolleproblemer	27
2.7 Sammenfatning av teori, og forskningsspørsmål	28
Kapittel 3 Metode.....	32
3.1 Forskningsstrategi	32
3.2 Metodisk tilnærming - casestudie.....	32
3.2.1 Kvalitativ tilnærming.....	33
3.2.2 Å forske i ukjent organisasjon.....	34
3.3 Datakilder	34
3.3.1 Valg av informanter og anonymitet.....	35
3.3.2 Datainnsamling.....	36

3.3.3 Utforming av intervjuguide og intervjusituasjon.....	37
3.4 Refleksjoner rundt studien.....	37
3.4.1 Reliabilitet	38
3.4.2 Validitet	39
Kapittel 4 Analyse og diskusjon.....	42
4.1 Hva gjør lagkoordinatorene når de driver med koordinering?	42
4.1.1 «Det er et helt spekter av koordinatorene»	43
Betydningen av spillerommet.....	46
4.1.2 Hva gjør man som leder i Oljedirektoratet?	46
4.1.3 Analyse og diskusjon av forskningsspørsmålet.....	48
4.2 Hvilke muligheter og utfordringer for utøvelse av ledelse ligger i koordinatorrollen?.....	51
I hvilken grad sammenfaller Oljedirektoratets lagorganisering med teamlitteraturen?	51
4.3 Muligheter og utfordringer knyttet til egenskaper ved laget - hovedområde, type lag og oppgaver.	54
4.3.1 Selvløst eller selvstyring?	56
4.4 Muligheter og utfordringer knyttet til lagets kultur, koordinator og medlemmer	60
4.4.1 Kultur.....	60
4.4.2 Koordinator	61
4.4.3 Ulike typer lagmedlemmer og relasjonene mellom dem	62
4.5 Konsekvenser av mangel på formelle virkemidler - rolleproblemer og gratispassasjeratferd	63
4.6 Oppsummering	65
Kapittel 5 Relasjonell ledelse	66
5.1 Egenskapsforklaringer versus relasjonelle forklaringer	66
5.2 Relasjonell ledelse i Oljedirektoratet.....	67
5.3 Laget som relasjonell ledelseskontekst	70
5.4 Vil en koordinators muligheter og utfordringer ligge i det relasjonelle?	72
5.5 Oppsummering	74
Kapittel 6 Konklusjon	76
Kapittel 7 Kilder	79
Kapittel 8 Vedlegg.....	84
Vedlegg 1: Informasjon lagt ut på Oljedirektoratets intranett.....	84
Vedlegg 2: Informasjonsskriv til NSD vedrørende forskningsprosjekt	85
Vedlegg 3: Samtykke om deltakelse i forskningsprosjekt.....	87
Vedlegg 4: Intervjuguider	89

Kapittel 1 Innledning

I dette kapitlet vil vi starte med å presentere det teoretiske bakteppet som har ledet frem til oppgavens problemstilling. Videre vil vi presentere selve problemstillingen, og begrunne hvorfor denne er viktig, både i en vitenskapelig- og en samfunnsmessig kontekst, før vi kommer inn på tidligere forskning på feltet. Vi vil så gi en beskrivelse av kunnskapsorganisasjonen Oljedirektoratet, og om kunnskapsorganisasjoner generelt. Til slutt vil det bli gitt en kortfattet oversikt over oppgavens videre oppbygning.

1.1 Teoretisk bakteppe og problemstilling

Vi har gjennom tidene vært vitne til mange fremragende ledere. Ledere som har stått i spissen for andre, som har tatt initiativ med tanke på fellesskapets beste og som har ledet mennesker gjennom vanskelige tider (Grønhaug, Hellesøy, Kaufmann 2001, s.12, Martinsen 2005). En leder er i stor grad synlig. Med dette menes at vedkommende både får æren og ansvaret, alt avhengig av eventuelle resultater (Martinsen 2005). En slik konseptualisering, hvor alt fokuset rettes mot lederen, er av blant annet Fletcher (2004), betegnet som en heroisk forståelse av ledere. Ut fra en slik forståelse vil man anta at ulike interessenter har stor tiltro til lederen, og vedkommende blir derfor ofte oppfattet som en garantist for fremtiden (Arnulf 2012, s. 56-57). Dette klassisk moderne begrepet om ledelse forutsetter et definitivt skille mellom ledelse og arbeid – mellom leder og medarbeider. Skillet ble tidlig preget av den amerikanske ingeniøren Frederick W. Taylor, på begynnelsen av 1900-tallet, formulert i boken *The Principles of Scientific Management*. Ifølge ham var det lederens ansvar å organisere arbeidsprosessen, mens arbeideren skulle følge pålagte instruksjoner. Taylor ønsket å forbedre arbeidsprosessen, noe som skulle skje gjennom spesialisering og spesifisering, samt kontroll og overvåkning av arbeideren (Klemsdal 2013, s. 30-31). Tanken var at jo mer veldefinerte oppgavene var, desto lettere ville det være for arbeiderne å oppføre seg som en maskin (Grey 2009, s. 38-39).

Som et alternativ til en heroisk forståelse av ledere, har det vokst frem modeller som bedre er tilpasset dagens kunnskapsintensive virkelighet. Fletcher (2004) kaller dette post-heroisk ledelse. Den mekaniske tankegangen og de autoritære systemene for kontroll, har blitt supplert med alternative ledelsesbegreper. Ledelse forstås mer som et samarbeid, hvor det er samhandling og

relasjonene mellom medlemmene som er det sentrale. Dette betyr at ledelse blir distribuert ned, og gjennom hele organisasjonen. Innenfor slike ledelsesbegreper antas det at man er mindre avhengig av den heroiske leders handlinger for å oppnå effektivitet. Det nye begrepet for ledelse er altså mindre individualistisk og mer rasjonelt, med fokus på dynamikk og interaktive prosesser for innflytelse og læring, noe som har til hensikt å endre organisasjoners struktur, normer og arbeidspraksis (ibid).

Dette er noe som særlig kom til uttrykk i Skandinavia i 1960-årene og tidlig i 1970-årene, og som vi kjenner som samarbeidsforsøkene. Målet var å forsøke å reversere de såkalte tayloristiske tendensene. Som et middel for å nå målet, ble det innført delvis selvstyrte arbeidslag. Lagene var organisert som små arbeidsgrupper som hadde kollektivt ansvar for å løse oppgaver. Inspirasjonen til dette var hentet fra en klassisk studie av en engelsk kullgruve, som la om produksjonsmåten, fra gruppeorganisering til serieorganisering, med uheldige konsekvenser (Trist og Bamforth 1951, i Klemsdal 2013, s. 34-35, Klemsdal 2009, s. 64-68).

Innenfor slike tilnæringer betrakter man ledelse slik det blir utøvd på mikronivå, nærmere bestemt gjennom relasjoner og praksis. Det betyr at ledelse kan ses på som en relasjonell og sosial prosess, hvor nettopp den kollektive handlingen er i fokus (Uhl-Bien i Wadel 2012, s. 24). Dette er noe vi, gjennom en casestudie, ønsker å utforske ved å studere den lagbaserte ledelsesmodellen i kunnskapsorganisasjonen, Oljedirektoratet. Her er noe av ledelsesfunksjonen delegert både til lag og til lagkoordinatorer. På forespørsel fra organisasjonen, vil vi se nærmere på forskjellen mellom koordinering og ledelse, og derifra utvikle en analyse og diskusjon rundt følgende problemstilling:

«Hvilke muligheter og utfordringer for utøvelse av ledelse ligger i koordinatorrollen i en kunnskapsorganisasjon?»

1.2 Begrunnelse for problemstilling og tidligere forskning

Det er ulike begrunnelser for å velge denne problemstillingen. Everett og Furuseth (2012, s. 121) skiller mellom vitenskapelige- og samfunnsmessige begrunnelser. Vitenskapelige begrunnelser har sammenheng med det å øke mengden systematisk kunnskap, noe som blant annet vil være

relevant i de tilfeller hvor forskning på feltet er mangelfull (ibid). Koordinatorrollen har vært forsket på tidligere, men hovedfokuset har da vært knyttet til helsesektoren, og det som kalles «individuell plan». Dette handler om at alle med behov for langvarige og koordinerte helse - og omsorgstjenester, har rett til å få utarbeidet en slik plan, der en koordinator skal sikre samordning og fremdrift (Individuell plan og koordinator 2015). Fordi forskningen, i våre øyne, er noe mangelfull på andre fagfelt, blir denne masteroppgaven vårt bidrag til økt kunnskap rundt koordinatorrollen, men da i en annen kontekst, nemlig innenfor kunnskapsorganisasjonen Oljedirektoratet.

Samfunnsmessige begrunnelser går ut på at et spørsmål er verdt å stille fordi svaret vil ha praktisk betydning for samfunnet eller en gruppe samfunnsmedlemmer (Everett & Furuseth 2012, s. 121). Ledelse er en stor samfunnsmessig problemstilling, og det å studere organisasjoner som prøver ut alternative ledelsesformer kan anses som et nyttig bidrag til diskusjonen omkring ledelse.

Oljedirektoratet har også vært forsket på tidligere. I 2007 leverte førsteamanuensis ved Universitetet i Stavanger, Carl Cato Wadel, sin doktoravhandling, *Medarbeidersamhandling og medarbeiderledelse i en lagbasert organisasjon*. Denne doktorgradsstudien fokuserer på medarbeidere og samhandlingen dem imellom, og hovedspørsmålet knytter seg til hvilken innvirkning organisasjonsendringen har hatt på hvordan arbeidet blir organisert og ledet (Wadel 2007, s. 8)

I tillegg gjorde konsultentselskapet, Deloitte, i 2011, en evaluering av lagkoordinatorrollen i områdelag. Oljedirektoratet ønsket at Deloitte skulle se nærmere på utformingen av koordinatorrollen, og om dennes ansvar og myndighet var hensiktsmessig, sett i lys av oppgaver og resultatmål. En viktig avgrensning, gjort i denne rapporten, er at evalueringen knyttes til områdelagene, og da særlig et spesifikt lag (Deloitte AS 2011, s. 3).

Det at Oljedirektoratet og koordinatorrollen har vært forsket på før, vil kunne gi inntrykk av at vår forskning er overflødig. Deloitte's evaluering ble imidlertid gjort for fem år siden, og koordinatorrollen har, siden da, antakeligvis vært i utvikling. I tillegg har Oljedirektoratet gjennom de to siste årene gjennomgått en strukturendring, noe som kan ha hatt betydning for

utøvelse av koordinatorrollen. Dette gjør at det blir interessant å undersøke rollen på nytt. Vår vinkling vil også være annerledes, i den grad vi ønsker å se nærmere på muligheter og utfordringer for utøvelse av ledelse knyttet til koordinatorrollen.

1.3 Presentasjon av organisasjon

Vi vil nå presentere den empiriske konteksten for studien vår. Vi skal beskrive hvordan Oljedirektoratet som organisasjon er bygget opp, endringer som har vært med på å forme organisasjonen og dens praksis, samt hvordan koordinatorrollen er spesifisert som en del av organisasjonen.

Oljedirektoratet er et statlig fagdirektorat og forvaltningsorgan, underlagt Olje og energidepartementet (Oljedirektoratets Laghåndbok 2015, s. 4). Den overordnede målsettingen for Oljedirektoratet er, ifølge energipolitikken, at: *«OD skal bidra til å skape størst mulige verdier for samfunnet fra olje- og gassvirksomheten gjennom en effektiv og forsvarlig ressursforvaltning, hensyntatt helse, miljø, sikkerhet og det ytre miljø, herunder klima»* (Oljedirektoratets Laghåndbok 2015, s. 4).

Direktoratet ble opprettet i 1972, har over 230 ansatte og hovedkontor i Stavanger (Om Oljedirektoratet 2011). Fram til 1998 var Oljedirektoratet organisert hierarkisk rundt to fagdivisjoner, kalt Sikkerhetsdivisjonen og Ressursdivisjonen (Wadel 2007, s. 8). På grunn av interne utfordringer, knyttet til blant annet utviklingen av ulike kulturer, sektortenkning og vansker med helhetlig strategi og planarbeid, ble det gjennomført en organisasjonskartlegging i 1998 og 2000. Disse viste forbedringspotensial på en rekke områder, noe som førte til vedtak om omstrukturering (Wadel 2007, s. 13).

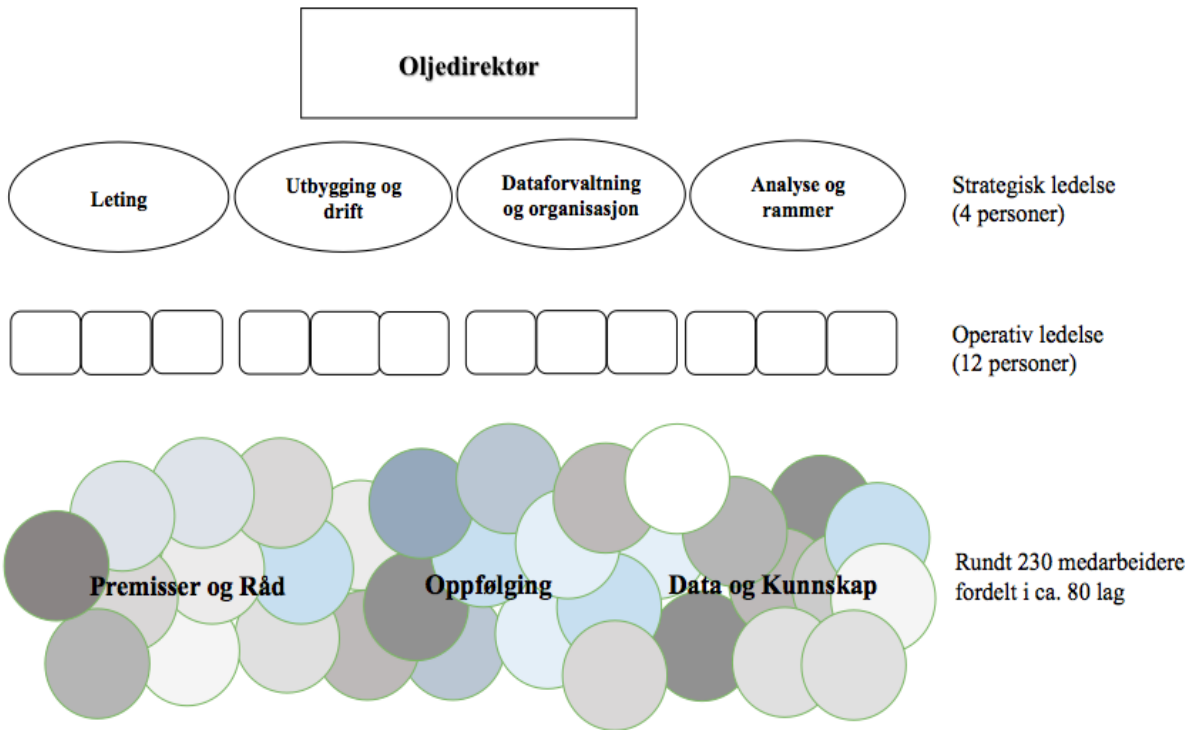
Omstruktureringen gjaldt i første omgang Ressursdivisjonen, som i 1999 ble organisert etter en lagmodell. I 2001 fulgte resten av Oljedirektoratet etter, slik at hele organisasjonen nå var organisert etter en organisasjonsmodell med tverrfaglige, og delvis selvstyrte lag. Innenfor offentlig sektor i Norge var denne omstruktureringen både gjennomgripende og enestående i sitt slag. De erfaringene man gjorde seg ble nemlig sentrale for videre arbeid med å effektivisere og modernisere offentlig sektor (Wadel 2007, s. 8). Lagene erstattet avdelinger innenfor tre ulike

produktområder; «premisser og råd», «oppfølging» og «data og kunnskap». Det finnes ca. 80 lag, noen prosjektlag, andre relativt stabile (Wadel 2007, s. 17-18). Hver medarbeider er medlem av to til tre lag i snitt. De ulike lagene har en lagkoordinator, som skal ivareta spesielle oppgaver. En lagkoordinators myndighet er:

- *«kontaktpunkt mot ledelsen, mot andre lag og ved eksterne henvendelser der annen kontakt ikke er avtalt eller etablert*
- *dialog med kontaktperson i ledelsen om prosesser i oppstartsmøte, aktivitetsplanlegging og lagutviklingsmøte og ansvar for gjennomføring.*
- *på vegne av laget å legge til rette for koordinering mot andre tilgrensende lag*
- *se til at laget har avklart sine prosesser og produkter, og at disse har kvalitet og milepæler i forhold til beslutning, og at viktige prosesser jevnlig evalueres*
- *se til at produktene leveres iht. lagets planlegging, herunder koordinering av lagets interne ressurser i henhold til denne planen*
- *se til at laget har effektive rutiner for*
 - *økonomistyring i de lag dette er relevant (budsjett disponeringsmyndighet)*
 - *fordeling av post til laget*
 - *journalføring av arkivverdige saksdokumenter»*

(Oljedirektoratets Laghåndbok 2015, s. 11-12)

Ifølge laghåndboken (2015, s. 11) skal laget velge, eller ledelsen peke ut, et lagmedlem som skal ivareta koordineringsfunksjoner i laget. Lagkoordinatorer stiller imidlertid på lik linje med andre medarbeidere i organisasjonen. I tillegg har hvert lag en kontaktperson blant lederne, hovedsakelig fra den operative ledelsen, som skal være bindeledd mellom strategisk ledelse og lag (Oljedirektoratets Laghåndbok 2015, s. 9). Oljedirektoratet har som mål at medarbeiderne over tid skifter oppgaver og bytter lag, og det nevnes at det bør være balanse mellom antall langsiktige lag og antall prosjektlag. Det er imidlertid ikke noe hierarkisk forhold mellom de ulike lagene (ibid). Oljedirektoratet beskrives ofte som en flat organisasjon. De har likevel, i den senere tid, gått fra ett ledernivå med 11 ledere, til to ledernivå med 17 ledere, som består av operativ- og strategisk ledelse. Enkelte hevder også at Oljedirektoratet består av tre ledernivåer, i den grad oljedirektøren alene kan anses som et eget nivå (Organisasjon 2014).



Figur 1: En illustrasjon av Oljedirektoratets struktur

1.4 Kunnskapsorganisasjoner

Det at Oljedirektoratet er en kunnskapsorganisasjon, innebærer at det er kunnskap, og ikke råmaterialer eller kapital, som er den viktigste produksjonsfaktoren (Grund 2006).

Kunnskapsorganisasjoner har vokst fram som et resultat av endringer i produksjonsformer og ny teknologi, noe som har ført til en maktforskyvning i forhold til hvem som besitter og kontrollerer kritiske ressurser, som kompetanse og kunnskap. Tidligere var det bedriftseierne som eide og kontrollerte disse ressursene, men i dag besittes de av kompetente, individualiserte og høyt utdannede arbeidstakere (Hillestad 2000). Kunnskapsarbeiderne spiller således en viktig rolle for produksjon og verdiskapning i organisasjonen. Kunnskapsorganisasjoner blir nemlig formet av kunnskapsarbeidernes unike kompetanse (Grund 2006). Dette kommer blant annet til uttrykk i Drucker (1988) sin artikkel, «*The Coming of the New Organization*», hvor han ser likhetstrekk mellom kunnskapsorganisasjoner og symfoniorkestre. Et symfoniorkester kan bestå av flere titalls musikere. Ifølge organisasjonslitteraturen ville en så stor gruppe musikanter kreve flere «mellomledere», her dirigenter, for å lykkes. Slik er det imidlertid ikke. Symfoniorkestre ledes av

én dirigent, som har ansvar for å dirigere hele orkesteret. Dette er mulig fordi hver enkelt musikanter har spesialkompetanse på sitt instrument. Kompetansen er med andre ord ikke plassert på toppen av hierarkiet. Dirigenten har ikke kunnskap om de enkelte instrumentene, og trenger det heller ikke. Hans oppgave blir i stedet å samkjøre musikantene slik at de fungerer best mulig sammen (ibid). Det er innenfor denne konteksten vi må forstå koordinatorrollens funksjon, utfordringer og muligheter.

Dette eksempelet illustrerer også måten ledelse praktiseres i Oljedirektoratet. Ettersom kompetansen og kunnskapen sitter hos medarbeiderne på «gulvet», kreves det en annen form for ledelse enn kontroll og direkte styring. Kunnskapsorganisasjoner er ofte preget av en flat struktur, hvor den tradisjonelle ledelsesfunksjonen nedtones, samtidig som det legges mer vekt på selvstendighet, selvledelse og delegering (Drucker 1988, Hillestad 2003).

1.5 Videre oppbygning av oppgaven

Kapittel to gir en gjennomgang av teori, knyttet til ledelse og koordinering, som vil være relevant for å besvare oppgavens problemstilling. Før kapitlet avsluttes, vil vi gi en kort sammenfatning av teorien, og videre presentere forskningsspørsmålet, med to påfølgende underspørsmål, på bakgrunn av denne.

I kapittel tre vil vi gjøre rede for forskningsdesign og metodisk tilnærming, og begrunne valgene som er tatt gjennom forskningsprosessen.

Kapittel fire vil omhandle analyse og diskusjon, og vil, i første omgang, struktureres etter forskningsspørsmålet som utledes av teorikapitlet. Videre vil vi gå direkte på problemstillingen, og analysere og diskutere en koordinators muligheter og utfordringer for å drive ledelse.

I kapittel fem vil vi plassere oss innenfor en alternativ ledelsestradisjon, og diskutere enkelte av funnene våre i lys av teorier om relasjonell ledelse, før det til slutt vil komme en konklusjon i kapittel seks.

Kapittel 2 Teori

For å få grep om hvilke muligheter og utfordringer for utøvelse av ledelse som ligger i koordinatorrollen, er det nødvendig med et teoretisk bakteppe der det klargjøres hva som ligger i begrepene *ledelse* og *koordinering*. Å redegjøre for både ledelses- og koordineringsbegrepet vil være nødvendig for å avdekke i hvilken grad koordinering er forskjellig fra ledelse.

Problemstillingen indikerer at det ligger et skille mellom disse begrepene. Dette gjør at vi starter med å se på hva litteraturen sier om ledelse som begrep, noe som blir en viktig problemstilling for teorikapittelet. Som en tilnærming til dette, tar vi for oss noen sentrale aspekter ved utviklingen av ledelse og lederrollen gjennom det siste århundret. Vi starter med Taylors klassisk moderne forståelse av ledelsesbegrepet, noe som vil være utgangspunktet for å forklare hvordan både ledelsesteori- og praksis har endret seg henimot dagens alternative ledelsesformer. Deretter kommer vi inn på teori omkring koordinering og ulike koordineringsmekanismer. Team og teamledelse blir så et sentralt tema, og vi vil også se nærmere på selvledelse, som er en vanlig ledelsesform ved teamarbeid. Videre presenterer vi, mer eksplisitt, de relasjonelle perspektivene på ledelse, herunder Wadels teori om ledelsesinteraksjon, og det såkalte praksisperspektivet på ledelse. Før kapittelet avrundes, med sammenfatning og presentasjon av forskningsspørsmål, tar vi for oss rolleteori, med fokus på rolleproblemer.

2.1 Ledelsesbegrepet

Begrepet ledelse har mange ulike definisjoner, alt etter hva man velger å vektlegge. Man kan blant annet se ledelse som funksjon, prosess, rolle, aktivitet og ferdighet (Bass 1990, s. 11). Derfor er det også vanskelig å finne frem til en felles akseptert definisjon (Skogstad og Einarsen 2002). Dette kommer blant annet til uttrykk i Bernard M. Bass sitt oppslagsverk, *Handbook of Leadership*, hvor han påpeker: «*There are almost as many definitions of leadership as there are persons who have attempted to define the concept*» (Bass 1990, s. 11).

Til tross for dette, er det likevel mulig å komme frem til noen vesentlige kjennetegn som er felles i flere av definisjonene (Skogstad og Einarsen 2002, s. 17). Ifølge Klemsdal (2013, s. 46) er mange av disse knyttet til initiering og målretting av virksomhet. Han viser blant annet til Stogdill og Burns, som definerer ledelse henholdsvis som: «*the process of influencing the*

activities of an organized group in its effort toward goal setting and goal achievement» (Stogdill 1974, s. 3), og «*The key distinctive role of leadership at the outset is that leaders take the initiative*» (Burns 2003, s. 172). Målretting er, ifølge Klemsdal (2013, s. 46), nært knyttet til initiering, da begge handler om en leders innflytelse og påvirkning på sine underordnede. Vi kan dermed si at ledelse både handler om å sette i gang aktiviteter, og å styre virksomheten i en bestemt retning.

2.1.1 Klassisk moderne ledelsesteori

Flere eldre definisjoner av ledelsesbegrepet vektlegger ledelse som «*lederens instruerende myndighet i forhold til den enkelte som blir ledet*» (Skogstad og Einarsen 2002 s. 18). Dette er noe også Bennis (1959, s. 295) beskriver ved å definere ledelse som «*the process by which an agent induces a subordinate to behave in a desired manner*», og som videre kan knyttes opp mot Taylors teori om vitenskapelig bedriftsledelse. I denne oppgaven vil det være nyttig å presentere Taylors syn på ledelse, fordi det nettopp er her det moderne begrepet om ledelse etableres.

I 1911 ga Frederick W. Taylor ut boken *The Principles of Scientific Management*, som handler om hvordan han, gjennom ulike fremgangsmåter, økte stålarbeidernes produksjonseffektivitet. Det revolusjonerende ved boken var likevel Taylors prinsipper og ideer om ledelse. For Taylor handlet ledelse om ansvaret for å utvikle og designe organisering og prosedyrer for å optimalisere arbeidsprosesser. Arbeiderens oppgave, derimot, var å arbeide i tråd med ledelsens instruksjoner (Klemsdal 2013, s. 30). Klev og Vie (2014, s. 120) sier at hele diskusjonen om ledelse tidligere har forutsatt et skille mellom ledere og ikke-ledere, der lederen er i fokus og arbeideren kun en del av konteksten. Ifølge Klemsdal (2013, s. 30) er enhver virksomhet utviklet rundt tre grunnleggende spørsmål; hva er oppgaven, hvordan skal den løses, og hvem skal løse den. Disse spørsmålene kan besvares eksplisitt som grunnlag for design, eller implisitt gjennom praksis (Klemsdal 2013, s. 17-18). Innenfor et tayloristisk perspektiv er det imidlertid ene og alene lederens ansvar å besvare disse spørsmålene (Klemsdal 2013, s. 30).

Organisasjonsteorien har endret seg i takt med samfunnsutviklingen. Da Taylor utviklet sin teori, var industrialiseringen i USA i full gang. Det var på denne tiden stort behov for arbeidskraft, noe som resulterte i at flere arbeidere ble hentet fra landbruket, eller var immigranter. Disse var ofte

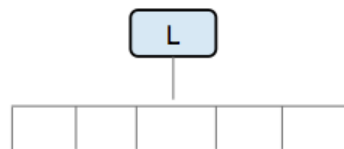
ufaglærte, og kunne ikke personlig stilles til ansvar for hvordan arbeidet skulle utføres. Spesifisering, spesialisering og kontroll av arbeiderne ble derfor avgjørende for organisering av arbeidsprosessen (Busch, Vanebo og Dehlin 2010, s. 47-48).

Taylor har senere blitt kritisert for å være for lite menneskeorientert, i tillegg til å ha en snever motivasjonsforståelse. Et slikt tayloristisk menneskesyn, er noe McGregor (1960) tok utgangspunkt i da han utviklet sine teorier, X og Y. Teori X handler om at mennesker misliker å arbeide, og derfor må tvinges, kontrolleres og trues med straff for å yte innsats. Videre tenker man at arbeideren ønsker å bli ledet, foretrekker lite ansvar, har få ambisjoner og søker trygghet (McGregor, 1960 s. 33-34). Teori Y ble utviklet som en motsats til teori X, og er en kritikk av det tayloristiske menneskesynet. Teorien går ut i fra at mennesker liker å arbeide, og dersom de får et personlig forhold til arbeidsoppgaven, vil de selvstendig kunne planlegge og kontrollere arbeidet sitt (McGregor 1960, s. 47). Dette vil i seg selv virke motiverende, noe som gjør at kontroll og incentiver ovenfra blir overflødig (Thorsrud & Emery 1970, i Klemsdal 2013, s. 35).

2.1.2 Fra overvåker og kontrollør til koordinator og støttespiller

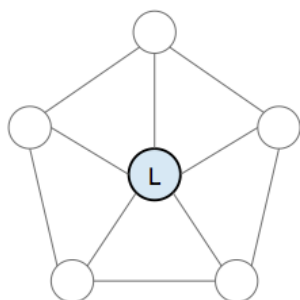
For å finne svar på hvilke muligheter og utfordringer for ledelse som ligger i utøvelse av koordinatorrollen, vil det være nødvendig med kunnskap om hva som ligger i lederrollen, samt hva ledere egentlig gjør.

Tradisjonelt har ledere vært sett på som den øverste i hierarkiet. Alle beslutninger blir tatt av lederen, og de underordnede styres og kontrolleres (Busch et al. 2010, s. 329).



Figur 2: Lederen overvåker og kontrollerer (Busch et al. 2010, s. 329).

Etter hvert har lederen fått flere og flere oppgaver, både når det gjelder daglig drift, ressursallokering, samt endring og utvikling av virksomhet. Mens lederen før var kontrollør, har lederen i den senere tid fått en mer veiledende og støttende funksjon. Lederen har legitimitet blant medarbeiderne, og kan derfor dirigere fullmakt og myndighet, vise til ulike fremgangsmåter og initiere ulike måter å arbeide sammen. Ord som integrering og samordning blir viktige i denne sammenheng (Busch et al. 2010, s. 330).



Figur 3: Lederen som en sentral koordinator i et nettverk (Busch et al. 2010, s. 330).

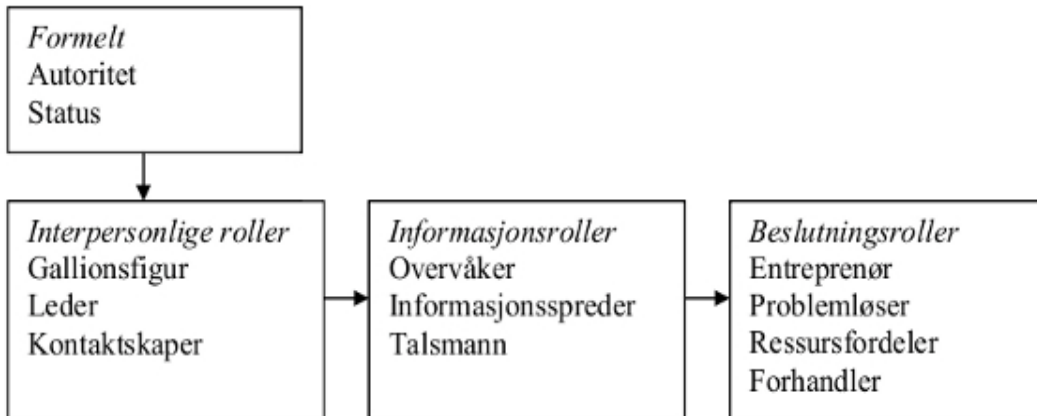
En lederrolle kan bestå av to overlappende elementer:

- «*Det mønsteret av atferd som en leder utviser for å fylle sine lederforpliktelser*»

- «*De forventninger andre har til lederens atferd*» (Jacobsen & Thorsvik 2007, s. 385).

Disse elementene kan både være i overensstemmelse og i konflikt med hverandre. Derfor er det viktig å avklare en leders roller (ibid).

Henry Mintzberg (1973, s. 56) har tatt utgangspunkt i lederes formelle autoritet og status i organisasjoner, og har gjennom dette kommet frem til tre interpersonelle roller ledere kan ha; gallionsfigur, leder og kontaktperson. Ifølge Jacobsen og Thorsvik (2007, s. 386) handler Mintzberg sine interpersonelle roller om at ledere har kontakt med mennesker, og fremstår som et symbol for dem, både innenfor og utenfor organisasjonen. Lederen vil, ifølge Mintzberg (1973, s. 57), gjennom de interpersonelle rollene, settes i en unik posisjon til å skaffe informasjon og blir dermed en viktig overvåker, informasjonsspreder og talsmann. Videre vil lederen, på grunn av status og autoritet, og tilgang på informasjon, befinne seg i en formell posisjon til å ta viktige beslutninger på vegne av organisasjonen. Mintzberg (1973, s. 56-57) betegner dette som beslutningsroller; rollen som entreprenør, problemløser, ressursfordeler og forhandler.



Figur 4: Lederes ulike roller (Martinsen 2009, s. 48)

2.2 Koordinering - et begrep med mange navn

Koordinering kan, i likhet med ledelse, være vanskelig å definere. Innenfor organisasjonslitteraturen finnes det flere begreper som har samme, eller lignende betydning. Administrering, organisering og koordinering er begreper som ofte brukes om hverandre, gjerne med små nyanseforskjeller. I det følgende vil vi gå nærmere inn på disse tre begrepene, da de samlet vil kunne gi oss et bredere perspektiv på hva koordinering handler om. Deretter vil vi trekke frem ulike koordineringsmekanismer, noe som vil være nyttig for å forstå hvordan koordinering kan komme til uttrykk. Dette vil kunne gi oss konkrete eksempler på hvordan koordinering kan utøves i praksis i Oljedirektoratet.

2.2.1 Administrering

Ifølge Kotters artikkel, *What leaders really do*, handler administrering om å takle kompleksitet. Komplekse organisasjoner kan lett bli kaotiske på måter som kan true deres eksistens. God administrering gir en viss grad av orden i sentrale dimensjoner, som kvalitet og lønnsomhet i produksjonen (Kotter 2001). Kotter skiller mellom administrering og ledelse, på engelsk henholdsvis *management* og *leadership*. Administrering handler om planlegging og budsjettering, organisering og bemanning, samt kontroll og problemløsning. Ledelse, på den annen side, dreier seg om å gi arbeidet retning, samkjøre mennesker og om motivasjon og inspirasjon (Kotter 2001, Martinsen 2009, s. 61-67). Det er likevel viktig å påpeke at ledelse og administrering også overlapper hverandre, og er begge nødvendige for å lykkes i et ustabil og komplekst marked (Grønhaug, Hellesøy & Kaufmann 2001, s. 31-32, Kotter 2001).

2.2.2 Organisering

Ifølge Store Norske Leksikon betyr *organisere* å ordne eller innrette noe hensiktsmessig. Det kan også bety å få forskjellige deler eller individer til å virke som en helhet (Gundersen 2009). For å nå satte mål, er det viktig å organisere og styre arbeidet. Først og fremst handler det om å fastslå hvilke funksjoner som skal ivaretas på ulike nivåer, å plassere riktig kompetanse på riktig sted, samt å fordele oppgavene mellom de ulike medarbeiderne (Bratli 2013). Det er likevel viktig å påpeke at denne definisjonen gir en noe forenklet forståelse av organiseringsbegrepet.

Organisering oppstår også som et resultat av organisasjonsmedlemmenes reproduksjon av relasjoner og arbeidsmønstre gjennom samhandling. Dette er en form for ubevisst organisering som ikke er initiert, og den er nødvendigvis heller ikke hensiktsmessig (Klemsdal 2013).

Christensen, Lægred, Roness og Røvik viser til Selznick, som trekker opp det klassiske skillet mellom institusjon og organisasjon. Mens «organisasjon» omhandler formelle strukturer, regler og normer, er «institusjon» knyttet til mer uformelle normer som gradvis vokser frem av seg selv. For å oppnå velfungerende organisasjoner, vil likevel begge elementene være viktige (Selznick 1957, i Christensen et al. 2009, s. 52-53).

2.2.3 Koordinering

Behovet for koordinering oppstår når en oppgave deles i flere mindre arbeidsoperasjoner (Jacobsen & Thorsvik 2007, s. 73). Jacobsen henviser til Simon som mener at koordinering innebærer at flere forhold blir satt opp mot hverandre og vurdert i forhold til en helhet (Simon 1957, i Jacobsen 2004, s. 81). De ulike delene tilpasses slik at helheten blir best mulig. Man kan med andre ord se likheter mellom koordinering og de øvrige begrepene, nemlig at det handler om å få flere deler til å fungere sammen. Både administrering, organisering og koordinering viser til det formelle og instrumentelle ved organisasjoner, noe som samsvarer med Kotters begrep, *management*. Fordi det er vanskelig å basere seg på frivillig koordinering, er det viktig at det opprettes formelle strukturer, for å sikre at koordinering finner sted. Behovet for koordinering vil øke ved økende horisontal differensiering (Jacobsen & Thorsvik 2007, s. 73). I Oljedirektoratet kommer dette tydelig til uttrykk, da organisasjonen er preget av en struktur med flere lag og spesialiseringer.

2.2.4 Koordineringsmekanismer

Mintzberg skiller mellom fem ulike måter å koordinere arbeid på; gjensidig tilpasning, direkte tilsyn, standardisering av arbeidsoppgaver, standardisering av resultater og standardisering av kunnskap (Mintzberg 1983, s. 4). Utover disse mekanismene, trekker Jacobsen og Thorsvik (2007, s. 78) frem, blant annet, gjensidig tilpasning gjennom laterale og horisontale forbindelser.

Noen ganger vil situasjonen være så kompleks at det blir nødvendig med samarbeid mellom personer som har ulik kompetanse. Man får et større behov for gjensidig tilpasning, noe som innebærer at organisasjonsstrukturen må legges til rette. Dette kan skje gjennom laterale og horisontale samarbeidsordninger (ibid). Jacobsen og Thorsvik viser til Galbright, som skiller mellom fem ulike måter å oppnå gjensidig tilpasning gjennom laterale og horisontale forbindelser:

1. Formelle «team» av ansatte fra ulike avdelinger, både prosjektgrupper og permanente grupper
2. Integratorposisjoner - spesielle stillinger som innebærer at man fungerer som koordinator mellom flere avdelinger
3. Rotasjon av personell mellom enheter
4. Fysisk samlokalisering
5. Informasjonstekniske nettverk

Dette har til hensikt å bedre kommunikasjon og koordinering mellom enheter på samme nivå i en organisasjon (Galbright 1994, i Jacobsen & Thorsvik 2007, s. 78).

Ifølge Jacobsen og Thorsvik (2007, s. 78-79) benytter Mintzberg en skala for å beskrive valg av de ulike koordineringsmekanismene. Denne skalaen går fra enkle og oversiktlige situasjoner til mer komplekse og uoversiktlige. Man vil kunne anta at komplekse organisasjoner kun benytter standardisering av resultat og kunnskap, samt gjensidig tilpasning gjennom laterale og horisontale forbindelser, for å koordinere arbeid. Dette er imidlertid ikke tilfellet. Generelt vil organisasjoner, i større eller mindre grad, benytte seg av alle de ulike koordineringsmekanismene.

Klemsdal (2009) trekker også frem en koordineringsmekanisme, koordinering av arbeid gjennom medarbeideres gjensidige forståelse. I komplekse arbeidssituasjoner, hvor feil kan gi fatale konsekvenser, kan gjensidig forståelse være avgjørende for å lykkes. Dette betyr ikke at man har felles verdier og holdninger, men heller en forståelse for hva som kreves for at andre, på best mulig måte, skal få utført jobben sin (Klemsdal 2009, s. 59). Ifølge Klemsdal (2009, s. 63) har mye av fokuset på organisering i det moderne arbeidslivet vært rettet mot å erstatte arbeidsfellesskap, basert på gjensidig forståelse som koordineringsprinsipp, med ytre koordineringsmekanismer, som regler, skriftlige rutiner og prosedyrer. For å forklare dette nærmere, henviser Klemsdal til Sartre sitt skille mellom serie- og gruppeorganisering. Dette skillet brukes til å klassifisere ulike måter å organisere arbeid, samtidig som det refererer til relasjoner mennesker imellom (Sartre 1978, i Klemsdal 2009, s. 63).

Serieorganisering

Serieorganisering benyttes ofte i større systemer, som i samlebåndsfabrikker og byråkratier. Organisasjonsformen gjør det mulig for ansatte å samarbeide uten fysisk å være sammen, noe som skyldes de ytre koordineringsmekanismene som samordner de ulike arbeidsprosessene. Det er flere utfordringer knyttet til serieorganisering. Organisasjonsformen er blant annet lite fleksibel, og tar lang tid å endre. I tillegg påpekes det at menneskets behov for fellesskap blir dårlig ivaretatt (Klemsdal 2009, s. 64-65).

Gruppeorganisering

Man får lett inntrykk av at samlebåndproduksjonen og byråkratiet ikke tar hensyn til medarbeideren som menneske. Dette kommer til uttrykk ved at medarbeiderne hverken får ta initiativ eller løse problemer, og benyttes heller som en brikke i et større spill (Klemsdal 2009, s. 66-67). Klemsdal viser til Trist og Bamforth sin omtale av en kullgrvestudie for å forklare betydningen av gruppeorganisering (Trist & Bamforth 1951, i Klemsdal 2009, s. 67). En gruppe engelske forskere gjorde på slutten av 1940-tallet en studie av omlegging fra tradisjonell til moderne drift i en kullgruve. Opprinnelig var arbeidet gruppeorganisert. Medlemmene av ulike arbeidslag hadde kollektivt ansvar for spesifikke gruveoppgaver, som for eksempel å bryte ut kull og frakte det bort. Etter hvert gikk de over til en mer seriell organisasjonsform, hvor de enkelte arbeiderne fikk individuelt ansvar for hver sine mer avgrensede og spesialiserte oppgaver.

Forskerne kom frem til at denne formen for organisering førte til en atferd hvor ingen tok ansvar for helheten av arbeidsprosessen, men kun sin egen lille del. Dette førte til at produktiviteten gikk ned, samtidig som antall ulykker økte. For å snu denne trenden, ble arbeidslaget, og dermed også det kollektive ansvaret, gjeninnført, med positiv effekt på både produktivitet og ulykkesfrekvens (ibid).

Arbeidslag og teamorganisering har utover 2000-tallet blitt mer vanlig i det skandinaviske arbeidslivet (Klemsdal 2009, s. 67), og det er også slik Oljedirektoratet har vært organisert de siste 15 årene. Grupper av fagfolk får her ansvaret for grupper av oppgaver, og koordinerings- og beslutningsmyndighet er flyttet ned dit arbeidet foregår. Slike måter å organisere arbeidet blir ofte kalt postbyråkratiske (Heckscher 1994, i Klemsdal 2009, s. 68). Ifølge Klemsdal (2013, s. 34) er dette imidlertid en gammel måte å organisere ledelse av arbeidsprosessen, jf. eksempelet om kullgruven. Videre viser Klemsdal til et eksempel fra det militære under andre verdenskrig, hvor beslutningsmyndighet ble desentralisert til lavere nivåer, nemlig til troppen (Trist & Bamforth 1981, i Klemsdal 2013, s. 34). Dette viste seg å være langt mer effektivt. Det var troppen som var tettest på oppgavene, og derfor den som best kunne besvare Klemsdals tre spørsmål; hva som er oppgaven, hvordan den skal løses og hvem som skal gjøre det. Ved å løse ledelses- og arbeidsprosessen slik, ble ansvaret for oppgaveløsningen kollektivt (ibid).

Selv om de fleste organisasjoner, i større eller mindre grad, vil gjøre seg bruk av alle mekanismene, vil noen være mer vesentlige enn andre. I og med at Oljedirektoratet er en teambasert organisasjon, vil det være nærliggende å tro at koordinering vil skje ved gjensidig tilpasning gjennom laterale og horisontale forbindelser, samt gjennom det Klemsdal kaller gruppeorganisering, basert på gjensidig forståelse.

2.3 Motivasjon og ledelse

Motivasjon har blitt et svært sentralt tema innen ledelse, og i kunnskapsorganisasjoner, spesielt, blir motivasjon regnet som et av de viktigste ledelsesgrepene. Dette kommer også til uttrykk i Oljedirektoratets Laghåndbok (2015, s. 6), hvor det påpekes at ledere har et kollektivt ansvar for å motivere, veilede og vise retning. Nettopp på grunn av dette, har vi valgt å legge vekt på

hvordan lederes menneskesyn og motivasjonsforståelse har endret seg, og videre hva som faktisk motiverer mennesker i arbeidssituasjoner.

Perioden 1900-1930 var sterkt preget av en tayloristisk organiseringsform, og kan knyttes til McGregors teori X (Busch et al. 2010, s. 329). Taylor mente at ved å gi arbeiderne høyere lønn, ville man motivere dem til å yte større innsats (Grey 2009, s. 41). Dette er utelukkende knyttet til ytre motivasjonsfaktorer. Ytre motivasjon handler om at drivkraften til handling kommer fra ytre belønninger. I arbeidslivet vil dette komme til uttrykk ved at medarbeidere utfører jobben kun for å oppnå belønning, som lønn, bonus og forfremmelse, eller for å unngå sanksjoner, som straff og oppsigelse. Årsaken til motivasjon ligger ikke i selve jobbutførelsen, men i resultatene man oppnår i etterkant av jobbaktivitetene (Kuvaas og Dysvik 2012, s. 52). Det er likevel viktig å påpeke at ytre motivasjon ikke bare er knyttet til et tayloristisk perspektiv. Lønn, bonus og forfremmelse er, også i dag, viktige drivkrefter som kan forklare i hvilken grad man er villig til å prestere. Ytre motivasjon er noe man ofte forbinder med det man kaller *transaksjonsledelse* (Yukl 2013, s. 312). Her betraktes forholdet mellom leder og medarbeider som en sosial transaksjon, der arbeidskraft nettopp byttes mot belønning (Jacobsen & Thorsvik 2007, s. 413). Relasjonen mellom leder og ansatt er preget av instrumentalitet, og blir kun opprettholdt så lenge den er av begge parters interesse. Slike relasjoner er forholdsvis skjøre. Dersom interesser endres, for eksempel at en av partene får bedre tilbud, vil relasjonen lett kunne brytes. I tillegg til aktiv bruk av belønning, består transaksjonsledelse av et annet hovedelement, nemlig avviksledelse. Denne ledelsesformen innebærer at ledere bare aktivt vil gripe inn i den operative aktiviteten, dersom det oppstår uintenderte eller uønskede hendelser (ibid).

Rundt 1930 ble det mekaniske menneskesynet utfordret av et mer medarbeiderorientert syn, og det er her begrepet *human relations* utvikles. Medarbeiderne ble ansett for å være mennesker med følelser og behov, noe som også gjaldt i arbeidssituasjoner. Problemene i arbeidslivet ble imidlertid ikke løst av slike antakelser (Busch et al. 2010, s. 53, 329).

Fra 1950 til 1980 dominerte forestillingene om selvrealisering. Målet var å skape en indre motivasjon, der medarbeiderne ville yte mer enn det som ble krevd (ibid). Indre motivasjon betyr at man handler på bakgrunn av en indre belønning, som for eksempel tilfredshet, glede eller

mening knyttet til utføring av arbeidsoppgaver (Kuvaas & Dysvik 2012, s. 52). Indre motivasjon kan knyttes til McGregors teori Y, og til det som er blitt karakterisert som *transformasjonsledelse* (Yukl 2013, s. 312). Ved transformasjonsledelse opplever de ansatte å ha tillit, beundring, lojalitet og respekt ovenfor lederen, og de er motivert til å gjøre mer enn det som opprinnelig er forventet (Yukl 2013, s. 313). Transformasjonsledere utvikler visjoner som går ut over organisatoriske mål, og som tar sikte på forbedring. De vil også være flinke til å ta individuelle hensyn, samt å stimulere medarbeidernes intellekt, og sette deres evner på prøve, slik at de blir i stand til å tenke nytt og innovativt (Jacobsen & Thorsvik 2007, s. 413). Kaufmann og Kaufmann (2011, s. 350-351) sier videre at det mest vesentlige ved transformasjonsledelse er at ledere og medarbeidere sammen transformerer ideen om hva organisasjonen er, og hva den skal være. Ledelsen må evne å snu snevre egeninteresser til et kollektivt engasjement, der hver og en bidrar til å realisere organisasjonens visjoner.

Selv om teorien om transformasjonsledelse har fått mye positiv oppmerksomhet de senere årene, kan man likevel, ifølge Yukl (1999, 2013, s. 321-322), spore noen konseptuelle svakheter. Han peker blant annet på at teorien består av tvetydige begreper og at den fokuserer for mye på motivasjon som nøkkelen til effektiv ledelse. Transformasjonsledelse er, ifølge ham, bare en utvidelse av motivasjonsteorier, og han hevder at det kreves mer enn motivasjon for å forklare hvorfor organisasjoner overlever. Videre kritiserer han transformasjonsledelse for å være for ledersentrert, og at det dermed blir for lite fokus på de relasjonelle aspektene ved ledelse. Ledelse blir, ifølge slik teori, en enveisprosess, som strømmes fra leder til medarbeider, med liten interesse for gjensidige innflytelsesprosesser og distribuert ledelse (ibid).

Transaksjonsledelse handler om koordinering og ledelse via kontrakt og bytte, noe man ikke trenger særskilte ledere til å utøve. Dette skyldes at transaksjonsledere er mindre aktive og mer usynlige ved bare å gripe inn om det skulle oppstå avvik. Transformasjonsledelse, derimot, dreier seg i større grad om aktiv ledelse og motivasjonsarbeid. Det handler om å gi medarbeiderne mulighet til å finne mening i arbeidet, noe som blant annet kan gjøres gjennom å gi dem ansvar og anledning til å medvirke. Ut fra dette, er det mulig å anta at koordinatorrollen i Oljedirektoratet vil ligge nærmest transaksjonsledelse. Dette fordi koordinatorene, ifølge litteraturen, driver mer med kontroll og problemløsning fremfor motivasjon og inspirasjon.

2.4 Team

Koordinatorrollen utøves innenfor lagene i Oljedirektoratet, noe som gjør det naturlig å trekke inn teorier om team og teamledelse. Litteraturen omkring disse teoriene kan nemlig gi oss noen relevante teoretiske innganger til hva vi kan anta er utfordringer og muligheter til det å utøve ledelse fra en koordinatorrolle i en kunnskapsorganisasjon.

Ettersom kunnskapsbehovet i samfunnet øker, blir det stadig mer vanlig å arbeide i team på alle nivåer i organisasjoner. Organisasjonsformene blir flatere, noe som gir medarbeidere større handlefrihet og innflytelse. Typiske eksempler på team kan være topplederteam, prosjektteam og tverrfaglige team (Jacobsen & Thorsvik 2007, s. 404-405). «*Generelt kan et team defineres som en liten gruppe av personer med komplementær kompetanse som samarbeider for å realisere felles mål*» (Jacobsen & Thorsvik 2007, s. 405). Vi finner denne definisjonen noe mangelfull, i den grad den ikke inkluderer sentrale elementer, som tidsperspektiv, gjensidig avhengighet og felles ansvar. Derfor velger vi også å trekke frem Hjertø sin definisjon, som sier at et team må bestå av minst tre personer «*som i høy grad arbeider gjensidig avhengig av hverandre over tid, som i stor grad er felles ansvarlige for å innfri gruppens resultatmål, og hvor teammedlemmenes relasjoner er gruppens grunnleggende bestanddeler*» (Hjertø 2013, s. 32). Ved å kombinere definisjonene, fanger vi inn det vi mener er det vesentlige ved team og teamarbeid.

Et team består av en teamleder som ikke er en del av den daglige driften, og som har som funksjon å bemanne, endre, hjelpe, evaluere, gi oppgaver og tilbakemelding. Teamleder har ofte ansvar for flere team. Ut over dette vil det ofte finnes en teamkoordinator, en som er en del av teamet og deltaker på lik linje med de andre teammedlemmene. Teamkoordinatoren står for den praktiske koordineringen av aktiviteter og informasjon. Valg av teamkoordinator kan skje på ulike måter, blant annet kan den utpekes av teamleder, velges av teamet, eller den kan gå på omgang blant medlemmene (Søholm, Juhl, Michelsen og Thybring 2005, s. 24).

Søholm et al. (2005, s. 30) tar utgangspunkt i to fundamentale prinsipper for teamledelse:

1. I en teambasert organisasjon fordeles lederansvaret i ledelse, teamledelse og medledelse.
2. Det er avgjørende at alle medlemmene av teamet utvikler en mental forestilling om «vi» i stedet for «jeg», hvor det ideelt sett er teamet og ikke individet som blir den minste enhet.

I forhold til punkt 1, skiller Sjøholm et al. (2005, s. 31) mellom ledelse av team og medledelse i team. Det første handler om den eksterne lederrollen, som på den ene siden fører tilsyn og kontrollerer teamets produksjon, samtidig som han på den andre siden støtter, utfordrer, anerkjenner, og tilrettelegger utviklings- og læringsprosesser i teamet. Med medledelse henvises det til den kommunikative prosess. Spurkeland (1995, s. 88) hevder at dialog er den mest effektive formen for kommunikasjon i team. Denne samtaleformen er nemlig likeverdig, og garanterer at alle får bidra (ibid). Gjennom forhandling, avklaring og enighet tar teamet avgjørelser om forhold som ligger innenfor dets ansvarsområde. Dermed blir teamet selv en slags intern ledelsesinstans for hvert enkelt medlem i teamet (Sjøholm et al. 2005, s. 31).

I forhold til punkt 2, hevder Sjøholm et al. (2005, s. 51-52) at teamarbeid innebærer et tydelig skifte fra en individuell kultur, med fokus på enkeltindivider, til en kollektiv kultur med fokus på gruppen. Teamdannelse kan ofte oppfattes som en innskrenking av den enkeltes frihet. Dette gjør at utviklingen av «vi-et» blir en læringsprosess, hvor hver enkelt må bli innforstått med fellesskapets normer og arbeidsmåter.

Ifølge Wadel (2007, s. 109) er både formelle og uformelle team, som dannes i og utenfor arbeidslivet, kjennetegnet av at teamdeltakerne har ferdigheter som er i samsvar med hverandre, og som kan kobles i form av et ferdighetsforhold. Når man har et ferdighetsforhold til hverandre, kan man forstå hverandres handling og samhandling, noe som også innebærer at man kan forstå hverandres ferdigheter.

2.4.1 Selvledelse

Når en organisasjon arbeider etter en teambasert modell, kan man anta at selvledelse utgjør en stor del av ledelsespraksisen. Nettopp på grunn av dette, velger vi å se nærmere på litteraturen om selvledelse, for å se om det også her er noen inngangspunkter til å besvare problemstillingen.

En leders posisjon i teamarbeid vil ofte være uklar og usikker. Lederen er ikke nødvendigvis den som «vet best» i enhver situasjon, nettopp fordi teammedlemmene selv er spesialister på sine fagfelt. Dette gjør at tradisjonell ledelse stadig blir mindre relevant. Enkelte mener at den viktigste lederoppgaven i samfunnet i dag er å sette medarbeiderne i stand til å lede seg selv.

Dette blir kalt teorien om selvledelse. For å fremme selvledelse kan man benytte teamarbeid (Jacobsen & Thorsvik 2007, s. 407-408).

Ved innføring av selvledelse, vil den klassiske lederrollen måtte endres. Lederen vil nå være en overordnet koordinator og støttespiller. Det vil si at klassiske relasjonsferdigheter fremdeles vil spille en viktig rolle, noe som blant annet innebærer å støtte, lytte og veilede. Det er den styrende og strukturerende lederrollen som må reduseres, og i selvledelseslitteraturen hevdes det til og med at den vil forsvinne. Martinsen mener likevel at lederen bør fortsette å ha en styrende funksjon, men da heller som inspirator for å styre arbeidets retning (Martinsen 2003, s. 66)

Selvledelse vil skape nye samarbeidsformer, arbeidsmåter og tenkemåter innad i organisasjoner. Dette gjør at selvledelse kan se ut til å erstatte mer tradisjonelle ledelses- og styringssystemer. Tradisjonelle ledelsessystemer er kjennetegnet av en hierarkisk oppbygging, der makten er plassert på toppen og føringer er gitt av sentrale ledere. Når det innføres systemer for selvledelse, vil kontroll og myndighet overføres til de ansatte, og de tradisjonelle lederne inntar i stedet en coaching-rolle, som veileder, tilrettelegger og inspirator. Ved å være ansvarlig for eget arbeid, gjennom stadig å evaluere egen situasjon, sette seg mål og følge dem opp, blir medarbeiderne sin egen leder (Martinsen 2003, s. 66-67).

Søholm et al. (2005, s. 55) påpeker imidlertid at betegnelsen «selvledelse» er definert i forhold til den enkelte medarbeider. De vil helst unngå denne definisjonen, fordi det leder oss mot å tenke på team som selvstyrte eller autonome, der lederen er fraværende. I stedet foretrekker de betegnelsen «medledelse», da denne mer presist uttrykker det delte ansvaret mellom team og teamlederen (ibid). Medarbeiderne må kunne praktisere både ledelse og følgerskap i forhold til hverandre, og videre veksle mellom ledelsesposisjonen og følgerposisjonen på ulike tidspunkt i arbeidsprosessen (Søholm et al. 2005, s. 59). Medledelse er et begrep som, i litteraturen, også kan omtales som distribuert ledelse. Bolden (2011, s. 251-252) viser til Bennett, som definerer distribuert ledelse på følgende måte:

Distributed leadership is not something 'done' by an individual 'to' others, or a set of individual actions through which people contribute to a group or organization...[it] is a group activity that works through and within relationships, rather than individual action.
(Bennett et al. 2003, s. 3).

Denne definisjonen tydeliggjør dermed fremveksten av den alternative forståelsen av ledelse, der ledelse blir sett på som en kollektiv aktivitet, som utøves gjennom relasjoner.

Ettersom Oljedirektoratet er en teambasert kunnskapsorganisasjon, med kompetente, individualiserte og høyt utdannede mennesker, kan man anta at selvledelse er en utbredt ledelsesform. Ansattes evne og vilje til selvledelse vil kunne føre med seg både muligheter og utfordringer for utøvelse av ledelse for lagkoordinatorene. Vi kan anta at det gjør koordineringsarbeidet lettere, fordi det krever mindre tid og energi å lede medarbeidere som er i stand til å lede seg selv. Samtidig vil det også kunne være utfordrende, da man over tid, innad i organisasjonen, kan utvikle en forestilling om at «her passer alle på seg selv». Dette kan føre til at lagkoordinatorer finner det vanskelig å forsøke å drive ledelse fra sin posisjon.

2.5 Alternative ledelsesformer

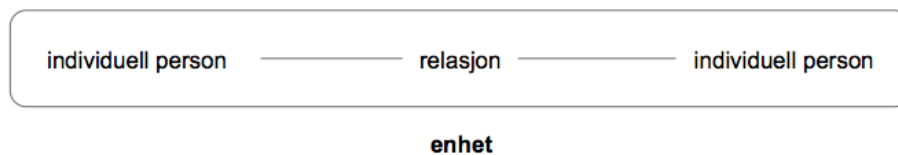
Som tidligere nevnt, kritiseres transformasjonsledelse for å være en enveisprosess, som strømmer fra leder til medarbeider. Dette gjør at man her, i mer eller mindre grad, neglisjerer betydningen av samarbeid, komplementære kompetanser, gjensidig avhengighet og felles ansvar. Disse elementene er i utgangspunktet vesentlige kjennetegn ved team. Ettersom Oljedirektoratet er en teambasert organisasjon, vil det derfor være nødvendig å se etter alternative ledelsesformer, som vektlegger slike elementer. Vi vil i det følgende trekke frem relasjonell ledelse, ledelsesinteraksjon og praksisperspektivet på ledelse.

2.5.1 Relasjonell ledelse

Synet på ledelse som en relasjonell prosess, har vokst frem som en kritikk til den klassisk moderne ledelsesforståelsen. Gjennom de senere årene har vi sett en utvikling av ulike relasjonelle perspektiver på ledelse, der «*ledelse ses på som kollektiv handling og der fokuset rettes mot sosiale prosesser*» (Uhl-Bien 2006, i Wadel 2012, s. 9). I motsetning til den klassisk moderne ledelsesforståelsen, ser relasjonelle perspektiver bort fra lederen som «helten» i enhver

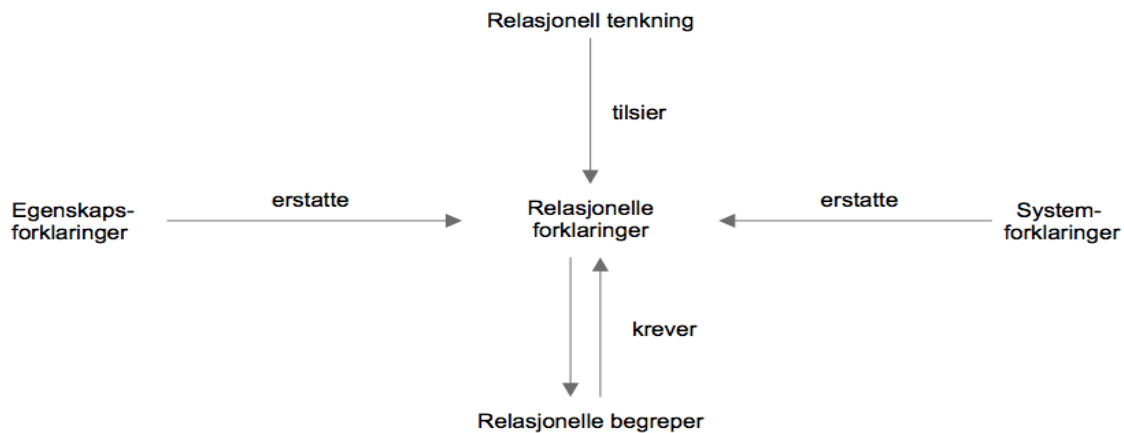
situasjon. I stedet fokuseres det på at ledelse er noe som skjer gjennom samhandling og i mellommenneskelige relasjoner (Wadel 2009, s. 11).

Ifølge Martinussen er relasjoner «*stabile samhandlingsforhold mellom to eller flere personer*» (Martinussen 1984, i Wadel & Wadel 2007, s. 73). Wadel og Wadel sier videre at å tenke relasjonelt innebærer at oppmerksomheten flyttes fra enkeltindivider til relasjonen mellom individene. Det vil si at det er samhandlingen mellom individene som er i fokus, og som blir den sentrale enhet (Wadel 2005, i Wadel & Wadel 2007, s. 70)



Figur 5: Enheten i relasjonell tenking (Wadel & Wadel 2007, s. 71)

Ifølge Wadel og Wadel (2007, s. 29) vil man i dagliglivet ofte ty til egenskaps- og systemforklaringer, når man skal forklare sosiale fenomener. Egenskapsforklaringer har til felles at de refererer til en spesiell type atferd som forklares ved en indre egenskap som personlighet, moral, karakter og natur, som forklarer denne spesielle type atferd. Ettersom forklaringene refererer til en indre egenskap, kan de beskrives som «er slik»-forklaringer. Systemforklaringer går i korthet ut på at folk handler på en bestemt måte på grunn av ytre forhold, som system, struktur, mønstre og krefter (Wadel & Wadel 2007, s. 41). Wadel og Wadel (2007, s. 71-72) hevder at slike forklaringer utelukker relasjonene mellom medlemmene, noe de mener er viktig for å forstå sosiale fenomener. Menneskelige egenskaper må forstås som noe som vokser ut av relasjoner og samhandling mellom mennesker. Wadel og Wadel hevder at man, for å forstå sosiale fenomener, må ta i bruk relasjonelle begreper, og at man dermed vil komme frem til relasjonelle forklaringer (ibid). Ledelse er altså et sosialt konstruert begrep, som ut fra et relasjonelt perspektiv vokser frem som et resultat av individers samhandling.



Figur 6: Sammenhengen mellom relasjonell tenkning, relasjonelle forklaringer og relasjonelle begreper (Wadel & Wadel 2007, s. 73).

I en omskiftelig verden er det relativt annerledes å være leder nå, enn tidligere. Dette fordi både omfang og innhold i lederrollen er blitt mer omfattende (Skivik 2004, s. 13). Økende konkurranse, krav om høyere effektivitet og mer lønnsom drift, utflating av organisasjoner og fjerning av ledernivåer er noen av årsakene til at lederrollen er endret. Den enkelte leder har i dag mer ansvar, flere samarbeidspartnere og en større ansattgruppe å lede, noe som også betyr at kontrollspennet øker. I tillegg har medarbeidernes krav til ledere endret seg. Høyere utdanning blant ansatte gjør at det stilles høyere krav til arbeidsgiver med tanke på egenutvikling og karriere, noe som fører til at ledere vil oppleve mer press og krav fra medarbeiderne (Skivik 2004, s. 13-14). Ifølge Skivik (2004, s. 14) er metodene og oppskriftene for å møte disse utfordringene lagt til et overordnet nivå. Det handler om balansert målstyring, verdiregnskap, strategisk kompetanseutvikling og endringsledelse. Han vil derimot ta til orde for at ledelse også omfatter et mikronivå, nemlig forholdet mellom leder og medarbeider. Skivik mener at ledelse først og fremst handler om et relasjonelt aspekt mellom leder og arbeider, hvor formålet med relasjonen er å nå organisasjonens mål (ibid).

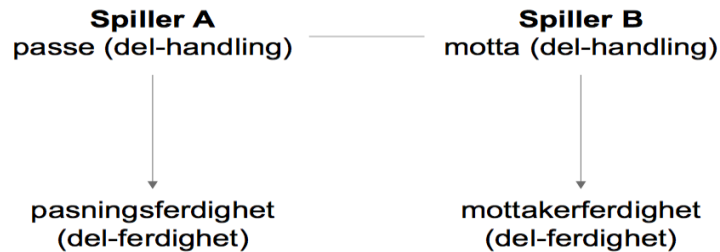
2.5.2 Ledelsesinteraksjon

Wadel (2012, s.12) hevder at det han kaller «interaksjonsperspektivet» finnes implisitt i en relasjonell forståelse av ledelse. Her forstås ledelse som «en interaksjonsprosess som innebærer

og krever bidrag i form av ledelsesinitiativer og oppfølging av slike initiativer» (Wadel 2012, s. 24). Wadel mener at ledelseslitteraturen, til tross for fremveksten av relasjonelle perspektiver, har for få konkrete beskrivelser av ledelsesinteraksjon. I tillegg mener han at litteraturen ikke har klart å begrepsfeste de sentrale handlingselementene godt nok. Ledelse i et interaksjonsperspektiv handler, ifølge Wadel, i korte trekk om å la seg lede, følge opp andres initiativ og ta nye initiativ (ibid).

Ledelsesinteraksjon har utspring fra det symbolsk interaksjonelle perspektivet. Symbolsk interaksjonisme har fokus på ulike aktører og samhandlingen som oppstår mellom dem (Aakvaag 2008, s. 65). Samhandling kan forklares som en persons respons på en annens atferd eller handling (Asplund 1987, i Wadel 2012, s. 12). Mennesker vil, ved hjelp av symboler, tegn og tenkning, løse ulike praktiske problemer og videre konstruere en meningsfull verden (Aakvaag 2008, s. 66).

Wadel (2012, s.10) hevder at ledelse kan forstås som samledelse, som krever relasjonelle og komplementære ferdigheter hos dem som deltar i interaksjonsprosessen. Ved å se ledelse fra et slikt perspektiv, vil den som initierer eller utøver handling som kan ses på som ledelsesinitiativ- eller handling, fremstå som leder. Hvem som gjør dette, kan skifte i løpet av samhandlingen. For å illustrere dette, trekker Wadel paralleller til fotballspill. Den som til enhver tid har ballen, vil kunne betraktes som leder, fordi det er han eller hun som bestemmer neste trekk. Lederens trekk krever respons fra andre, og derfor må aktørene bevege seg i forhold til hverandre. I og med at ledelsesinitiativ- og handlinger er skiftende, vil det være viktig at aktørene beveger seg i både pasnings- og mottaksposisjoner, og foretar gjensidige tilpasninger (Wadel 2012, s. 12-13). Samledelse kan dermed ses i sammenheng med Søholm et al. sitt begrep «medledelse». Et viktig aspekt i interaksjonsperspektivet er at ledelse ses som et produkt av deltakernes delhandlinger og delferdigheter. For at det skal finne sted en ledelsesprosess, kreves det videre at deltakerne har komplementære delhandlinger og delferdigheter (Wadel 2012, s. 25). Dette betyr at resultatet av ledelsesprosesser kan ses på som et felles produkt, der både ledeshandling og oppfølging er nødvendige elementer (Wadel 2012, s. 13).



Figur 7: Komplementære ferdigheter (Wadel & Wadel 2007, s. 104).

2.5.3 Et praksisperspektiv på ledelse

Praksisperspektivet er opptatt av hvordan ledelse blir formet gjennom hverdagslig arbeid, både av formelle og uformelle ledere. Dette perspektivet fokuserer ikke på formelle ledelsesteknikker og oppskrifter, men vektlegger betydningen av ledernes faktiske handlinger og tommelfingerregler (Klev og Vie 2014, s. 17). På denne måten kan man si at ledelse mer handler om å *«utføre en form for håndverk, hvor du der og da må kommunisere, mene og handle sammen med andre mennesker»* (Klev & Vie 2014, s. 17). Ledelse er noe som best utøves og læres gjennom praksis, enten ved egne erfaringer eller ved å observere andre. Det er en fordel at ledere er i stand til både å improvisere og til å takle stress. Dersom de i tillegg evner å reflektere over egen handling og erfaring, for eksempel gjennom diskusjon med andre, vil de lettere kunne møte sin arbeidshverdag (ibid).

Det er innenfor denne alternative tradisjonen vi plasserer oss når vi videre skal diskutere oppgavens problemstilling. Oljedirektoratets flate lagstruktur innebærer at ledelsesfunksjonen er distribuert ned og gjennom hele organisasjonen, og ledelse kan derfor ikke ses som en enveisprosess, slik transformasjonsledelse impliserer. Ledelse er tiltenkt å være noe som skjer i fellesskap og gjennom de ansattes relasjoner til hverandre. Dermed kan man, på bakgrunn av litteratur og Oljedirektoratets Laghåndbok, anta at ledelse er en form for kollektiv handling, hvor man sammen har ansvar for å nå organisasjonens mål. Dersom dette er tilfellet, kan det tenkes at koordinatorene vil kunne møte utfordringer når de driver med ledelse. Ved å se ledelse som noe relasjonelt, vil medarbeiderne involveres, og beslutninger blir en demokratisk prosess. Dette kan i utgangspunktet virke positivt for organisasjonen som helhet, men for koordinatorene i

Oljedirektoratet kan vi anta at det kan være utfordrende å utøve ledelse, når alle skal mene og medvirke.

2.6 Roller og rolleproblemer

Busch et al. (2010, s. 244) definerer «rolle» som et sett av forventninger som er knyttet til en stilling eller til utførelse av en oppgave, det vil si andres forventninger til egen atferd. Kaufmann og Kaufmann (2011, s. 247-248) utdyper dette videre ved å si at disse forventningene knytter seg til en persons plass i et sosialt system. Forventninger vil kommuniseres fra en rollegruppe, som er aktører som samhandler med rolleinnehaveren.

I Oljedirektoratet vil et eksempel på en rolleinnehaver være en lagkoordinator. De andre aktørene i lagkoordinatorens rollegruppe er da strategiske og operative ledere, medarbeidere og andre samarbeidspartnere. Lagkoordinatoren er medarbeider på lik linje med andre lagmedlemmer, hvilket betyr at vedkommende ikke kan dra fordeler av sin posisjon, eller er en del av ledergruppen. I tillegg til å være medarbeider på lik linje med andre lagmedlemmer, skal lagkoordinatoren være et kontaktpunkt mot ledelsen og mot andre lag. Vi kan dermed anta at koordinatorene vil kunne oppleve en form for krysspress knyttet til rollen, og som videre kan føre til ulike rolleproblemer. Busch et al. (2010, s. 245) sier at rolleforventninger bør være avklart for å få gruppen og organisasjonen til å fungere, samt for å skape trygghet og et godt arbeidsmiljø.

Kaufmann og Kaufmann (2011, s. 248-249) skiller mellom tre typer rolleproblemer; *rollekonflikt*, *rolletvetydighet* og *rolleoverbelastning*.

Rollekonflikt kan inndeles i fire typer; intrasender-rollekonflikt, intersender-rollekonflikt, interrollekonflikt og personrollekonflikt. Vi vil imidlertid kun fokusere på de to førstnevnte, da disse er mest relevant oppgavens tema. Intrasender-rollekonflikt handler om motstridende budskap fra samme kilde. Man kan bli bedt om å utføre oppgaver som i utgangspunktet ikke hører inn under ens stillingsinstruks, og man blir da usikker på ens egentlige rolle i organisasjonen. Intersender-rollekonflikt handler om motstridende budskap fra ulike kilder, det vil si at flere personer har ulike forventninger til rolleinnehaveren (Kaufmann & Kaufmann 2011, s. 249). Hvis vi bygger videre på eksempelet ovenfor, vil en lagkoordinator kunne havne i intersender-rollekonflikt fordi vedkommende, strukturmessig, befinner seg mellom ledelsen og

medarbeiderne. Disse kan nemlig ha motstridende og ulike oppfatninger om hva som er koordinatorens oppgaver.

Rolletvetydighet handler om manglende tydelighet om hvordan jobben skal utføres, eller hva rollen innebærer. Kilden til tvetydighet kan ligge både hos rolleinnhaveren og rollegruppen. Når kilden til tvetydigheten ligger hos rolleinnhaveren, innebærer det at vedkommende er usikker på utførelsen av egen rolle. Hos rollegruppen, derimot, handler det om at forventningene ikke blir kommunisert godt nok til rolleinnhaveren. Dette kan føre til negative konsekvenser, som lavere ytelse og manglende jobbtilfredshet (Kaufmann & Kaufmann 2011, s. 249).

Rolleoverbelastning betyr at krav og forventninger fra andre aktører kan overstige ens kapasitet og evner, og kan oppstå som en følge av rolletvetydighet og rollekonflikt. Dette kan føre til at ansatte blir mindre engasjerte i organisasjonen, deltar mindre i beslutningsprosesser og får et sterkere ønske om å slutte (Kaufmann & Kaufmann 2011, s. 249-250).

2.7 Sammenfatning av teori, og forskningsspørsmål

Opgavens problemstilling er «***Hvilke muligheter og utfordringer for utøvelse av ledelse ligger i koordinatorrollen i en kunnskapsorganisasjon?***». Fordi det i litteraturen finnes lite direkte kunnskap rundt dette, er det enkelte spørsmål som må utredes nærmere.

Problemstillingen indikerer at det finnes et skille mellom ledelse og koordinering. Dette gjorde at vi startet med å se på hva litteraturen sier om ledelse som begrep, noe som har vært en viktig problemstilling for teorikapittelet. For å sirkle inn ledelse, var det viktig å undersøke hva ledelse handler om og hva ledere egentlig gjør. Som en tilnærming til dette, trakk vi inn Frederick W. Taylors teori om Scientific Management, og hans moderne forståelse av ledelsesbegrepet. Dette ble brukt som utgangspunkt for å se hvordan lederrollen har endret seg gjennom det siste århundret, både når det gjelder oppgaver, menneskesyn og motivasjonsforståelse. Videre så vi nærmere på teorier omkring koordinering og ulike koordineringsmekanismer. Her fant vi ut at koordineringsbegrepet blant annet kan knyttes til administrering, og til det man kaller *management*. I tillegg er koordineringsbegrepet et vidt begrep, og har elementer fra både organisering og administrering. Administrering knyttes ofte til det Kotter kaller *management*, og

kan ses som motsatsen til ledelse, *leadership*. Det finnes ulike måter å koordinere arbeid på. Mintzberg trekker frem fem koordineringsmekanismer. Utover dette, legger Jacobsen og Thorsvik til blant annet gjensidig tilpasning gjennom laterale og horisontale forbindelser. Når situasjoner blir komplekse, og mennesker med ulik kompetanse må samarbeide, vil behovet for gjensidig tilpasning øke. Dette kan løses gjennom strukturelle grep, som teamorganisering og integratorposisjoner. Arbeidet kan også, ifølge Klemsdal, koordineres gjennom gruppeorganisering basert på gjensidig forståelse.

Å redegjøre for både ledelses- og koordineringsbegrepet har vært nødvendig for å avdekke i hvilken grad koordinering er forskjellig fra ledelse. Ifølge teorien handler koordinering om kontroll og problemløsning, noe som også knyttes til transaksjonsledelse. Ledelse, derimot, er knyttet til transformasjonsledelse og omhandler motivasjon, inspirasjon og om å gi arbeidet retning. Med andre ord kan vi, utfra litteraturen, anta at det finnes store utfordringer og få muligheter til å utøve ledelse fra koordinatorrollen. For å utforske i hvilken grad, og eventuelt på hvilken måte denne antakelsen stemmer i vårt case, vil vi først undersøke hva det innebærer å drive med koordineringsarbeid i Oljedirektoratet. Dette leder oss til følgende forskningsspørsmål, med to påfølgende underspørsmål:

«Hva skiller koordinatorrollen fra lederrollen?»

- *Hva gjør koordinatorene når de driver med koordinering?*
- *Hva gjør lederne når de driver med ledelse?*

På bakgrunn av svarene vi får her, vil vi gå direkte på problemstillingen og analysere en koordinators muligheter og utfordringer for å drive ledelse.

Vi har antatt at lagkoordinatorens rolle ligger nært opp til transaksjonsledelse, noe som innebærer at det er ytre motivasjonsfaktorer som benyttes i motivasjonsarbeidet. Ytre motivasjon handler om at medarbeidere utelukkende motiveres av lønn, bonus og forfremmelse, og utfører arbeidet kun for å oppnå belønning eller for å unngå sanksjoner. Dette kan knyttes opp til McGregors teori X. Indre motivasjon kommer derimot til uttrykk gjennom indre belønning, som å finne mening og glede i arbeidet, noe som kan ses i sammenheng med transformasjonsledelse og teori Y. Ettersom

koordinatorene, ifølge Oljedirektoratets Laghåndbok, er medarbeidere på lik linje med andre lagmedlemmer, vil de, ut fra våre tolkninger, ikke ha mulighet til å belønne eller sanksjonere. Dette kan være en utfordring for koordinatorene, som i henhold til litteraturen, skal drive med kontroll, organisering, planlegging og problemløsning.

En annen utfordring kan være knyttet til det faktum at Oljedirektoratet er en teambasert kunnskapsorganisasjon. Teamorganisering er, ifølge teorien, ofte forbundet med selvledelse. Selv om team og arbeidslag i prinsippet er en gammel tradisjon, var det først på 2000-tallet at teamorganisering ble vanlig i Skandinavia. Dette kan ses i sammenheng med at kunnskapsbehovet i samfunnet har økt, samtidig som at organisasjonsformene har blitt flatere. Oppgaver, koordinerings- og beslutningsmyndighet er delegert til lavere nivåer, nærmere bestemt til teamet, som dermed har et kollektivt ansvar for oppgaveløsningen. Teamorganisering krever ofte at ansatte har evne og vilje til å lede seg selv. Ved innføring av systemer for selvledelse, vil kontroll og myndighet bli overført til medarbeiderne. Fordi de er kompetente og høyt utdannede, er de spesialister på sine fagfelt, og dermed mindre avhengig av en leder for å få utført arbeidsoppgavene sine. Dette vil kunne oppleves som utfordrende for koordinatorene, ettersom de skal lede medarbeidere som i utgangspunktet er i stand til å lede seg selv. Samtidig vil det også kunne være en fordel med selvledede medarbeidere, da koordinatorene slipper å bruke unødvendig mye tid og energi på oppfølging av de enkelte lagmedlemmene.

Som en kritikk av den moderne ledelsesforståelsen, har det vokst frem mer relasjonelle perspektiver på ledelse. Disse fokuserer på at ledelse er noe som skjer i samhandling mellom leder og medarbeidere, og at ledelse av den grunn kan ses på som et felles produkt. Wadels interaksjonsperspektiv utdyper dette videre, ved å fremheve at ledelse både handler om å la seg lede, følge opp andres initiativ og ta nye initiativ. Til dette kreves relasjonelle og komplementære ferdigheter. Et annet relasjonelt perspektiv handler om hvordan ledelsesprosessene utfolder seg i praksis, gjennom hverdagslig arbeid, av både formelle og uformelle ledere. Her vektlegges betydningen av faktiske handlinger mer enn ledelsesteknikker- og oppskrifter. Oljedirektoratet er preget av en relativt trendy organisasjonsform, der ledelse er distribuert ned og gjennom hele organisasjonen. Man kan dermed anta at ledelse ikke er tiltenkt å utøves fra toppen, men i stedet noe som vil vokse frem gjennom relasjoner og praksis. Ingen lag vil være like, da de består av

mennesker med ulike ønsker og behov. Dermed kan vi også gå ut fra at ledelse vil utøves forskjellig innad i lagene, både på grunn av lagmedlemmene, men også som en følge av lagkoordinatorens personlighet og evne til å lede. Dette kan være utfordrende, fordi lagmedlemmene og koordinatoren må tilpasse seg hverandre for å få laget til å fungere. I velfungerende lag vil dette skje mer eller mindre av seg selv, og lagmedlemmene vil kunne utfylle hverandre fordi de har relasjonelle og komplementære delferdigheter. I andre lag kan det derimot være vanskeligere for lagmedlemmene å samhandle, og for koordinatoren å utøve sin rolle, da alle skal mene og medvirke.

En persons plass i et sosialt system er ofte preget av forventninger. Disse forventningene kommuniseres av en rollegruppe, som er aktører som samhandler med rolle innehaveren. Enkelte ganger kan det derimot oppstå motstridende forventninger til en rolle, noe som kan føre til ulike rolleproblemer. Rollekonflikt, rolletvetydighet og rolleoverbelastning er eksempler på slike rolleproblemer. I Oljedirektoratet vil en lagkoordinator kunne oppleve rolleproblemer, da vedkommende både skal være medarbeider på lik linje med andre lagmedlemmer, og på samme tid, også et kontaktpunkt mot ledelsen. Det kan dermed oppstå en form for krysspress, noe som vil kunne være en utfordring når man som koordinator skal drive ledelse.

Vi har nå, ut fra teorien, fått et innblikk i enkelte utfordringer og muligheter koordinatorene kan stå ovenfor ved utøvelse av ledelse i sitt koordineringsarbeid. I kapittel fire vil vi starte med å besvare forskningsspørsmålet, noe som vil gi oss grunnlag til å besvare problemstillingen. Dette vil gjøres gjennom analyse og diskusjon av empiri, før vi avslutter med en oppsummerende konklusjon.

Kapittel 3 Metode

I denne delen av oppgaven vil vi gjøre rede for valg av forskningsstrategi og metodisk tilnærming, og videre begrunne de valg og vurderinger som er gjort underveis. På samme tid vil vi fremheve styrker og svakheter som vi ser ved eget forskningsdesign.

3.1 Forskningsstrategi

I denne oppgaven vil vi benytte en såkalt abduktiv forskningsstrategi. Denne strategien fokuserer på mening, fortolkning, motiver og intensjoner som styrer menneskers atferd (Blaikie 2010, s. 89). Forskerens oppgave blir å oppdage og beskrive verden slik forskningsobjektene opplever den, såkalt «insider view». Hensikten er å finne frem til hvorfor folk handler på bestemte måter. Dette gjøres ved å avdekke taus kunnskap, symbolsk mening, intensjoner og regler som gir retning for disse handlingene (ibid).

Problemstillingen omhandler hvilke muligheter og utfordringer en lagkoordinator har, i forhold til å utøve ledelse i en kunnskapsorganisasjon. For å få svar på dette, har det vært nødvendig å kommunisere med ansatte i organisasjonen. Vi ønsket å få tak i deres opplevelser og tanker, og videre knytte dette opp mot relevant teori. Samtidig har vi også tatt utgangspunkt i teorien for å gi mening til de funn som fremkom. Vi har med andre ord hele tiden beveget oss mellom teori og empiri, noe Busch (2013, s. 51) mener er et viktig kjennetegn ved abduktiv forskningsstrategi.

3.2 Metodisk tilnærming - casestudie

Problemstillingen belyses gjennom en single-case studie av Oljedirektoratet. Andersen (2013, s. 14) hevder at casestudier er intensive kvalitative studier som består av en eller få undersøkelsesenheter. Ordet «case» kommer av latinske casus, som vektlegger betydningen av det enkelte tilfellet (ibid). Som forskningsmetode, er casestudier brukt i mange situasjoner, som et bidrag til vår kunnskap, både om individer, grupper og organisasjoner (Yin 2014, s. 4).

Yin (2014, s. 17) mener at en casestudie vil være hensiktsmessig i forskning hvor man nyttiggjør seg av eksisterende teori, for å lede datainnsamling og analyse. Dette samsvarer også med behovet for en abduktiv forskningsstrategi. Ifølge Ringdal definerer Yin en casestudie som: «*en empirisk undersøkelse av et samtidig fenomen i sine naturlige omgivelser, der grenseflaten*

mellom fenomenet og omgivelsene ikke er klare, og der det benyttes flere datakilder» (Yin 2003, i Ringdal 2007, s. 149). Dataene kan samles inn på ulike måter, blant annet gjennom feltarbeid, registerdata, spørreundersøkelser og samtaleintervjuer (Ringdal 2007, s.150). I denne oppgaven har vi lagt vekt på samtaleintervjuer, samtidig som ulike dokumenter har fungert som indirekte datamateriale.

Mange mener at casestudier er best egnet til å besvare spørsmål omkring hvordan noe skjer og oppleves, snarere enn hvorfor. Dette svarer også til oppfatningen om at datainnsamlingsprosessen er preget av nærhet til aktører og begivenheter, med vekt på detaljer og innlevelse (Andersen 2013, s. 43). Casestudier bør fokusere på det unike ved en case, fremfor det generelle, noe som kalles en indre casestudie. Her er ikke målet å bidra til generelle forklaringer, slik som i instrumentelle casestudier, men heller å tolke og forstå single-case (Stake 1995, i Ringdal 2007, s. 150-151). Vi tar tatt utgangspunkt i en slik indre casestudie, fordi det først og fremst vil gi oss mulighet til å gå i dybden. Slik kan vi komme frem til en mer detaljert beskrivelse, både av forskjellen mellom koordinering og ledelse, og sist, men ikke minst, mulighetene og utfordringene for ledelse som koordinatorene kan stå ovenfor i sitt koordineringsarbeid.

3.2.1 Kvalitativ tilnærming

Denne studien bygger på en intensiv kvalitativ tilnærming, noe vi mener har gitt en bedre forståelse av komplekse sammenhenger i Oljedirektoratet, enn det en kvantitativ tilnærming ville gjort. Mens en kvantitativ tilnærming går mer i bredden av et fenomen, vil en kvalitativ metode gi mer detaljert kunnskap om et gitt tema og gå mer i dybden (Ringdal 2007, s. 92). For å kunne gå i dybden, bør man starte med få informanter som kan gi mye data til oppgaven (Dalland 2007, s. 149). Informantene er nemlig bærere av viktig informasjon og kunnskap som kan være nyttig for forskerne (Andersen 2006, s. 282). En av styrkene ved kvalitativ metode er at man får muligheten til å komme i et jeg-du-forhold til informantene (Thagaard 1998, s. 16). Samtidig er opplegget fleksibelt, noe som gir anledning til å endre undersøkelsesopplegget underveis (Halvorsen 2008, s. 131). Dette fikk vi selv erfare, da vi etter intervjuene, valgte en annen vinkling på problemstillingen enn det som opprinnelig var tenkt. Det fikk derimot ingen konsekvenser, ettersom både innsamlet empiri og valgt teori fremdeles var relevant.

En kvalitativ tilnærming har også svake sider. Mye av kritikken mot å bruke en slik tilnærming går på at den ikke er objektiv, og at informasjonen som kommer frem er avhengig av hvem som blir intervjuet (Thagaard 1998, s. 17). En annen svakhet er at denne metoden kan være tidkrevende (Halvorsen 2008, s. 143), noe vi selv erfarte da datamateriale skulle transkriberes. Likevel viste dette seg å være nyttig, for å strukturere intervjuene og lette analysearbeidet.

3.2.2 Å forske i ukjent organisasjon

Vi hadde i forkant av studien ingen personlig kjennskap til informantene eller organisasjonen. Dette kan være både en fordel og en ulempe. I boken *Metodisk feltarbeid* skriver Paulgaard at det kan «argumenteres for at nærhet mellom forsker og informanter når det gjelder biografiske erfaringer er en fordel for forståelse» (Paulgaard 2006, s. 74). Dersom vi hadde benyttet egen arbeidsplass for datainnsamling, ville det muligens vært lettere å utføre intervjuene, fordi informantene allerede kjenner oss og da kan ha tillit til oss som personer. Likevel vil det kunne være en ulempe å utføre undersøkelser der man allerede har forutforståelse. Dette kan nemlig resultere i en subjektiv tolkning av dataene, og vil kunne være en «feilkilde som kan hindre egentlig innsikt» (Paulgaard 2006, s. 72).

Vi opplevde at informantene tok hensyn til at vi forsker i en ukjent organisasjon, hvor vi ikke har særlige forkunnskaper. For likevel å stille best mulig forberedt til intervjuene, leste vi Oljedirektoratets Laghåndbok og Wadels doktorgradsavhandling. I tillegg fikk vi tilsendt Deloittes evalueringsrapport, fra 2011, knyttet til lagkoordinatorrollen. Etter hvert som intervjuene ble utført, opparbeidet vi oss også mer kunnskap om organisasjonen, noe som gjorde at vi kunne være mer aktive i intervjusituasjonen.

3.3 Datakilder

Vi kan dele data inn i tre grupper; primær, sekundær og tertiær, og disse forteller om forskerens avstand til datakilden. Primærdata er ny data som forskeren selv samler inn spesielt for den aktuelle forskningen. Sekundærdata er rådata samlet inn av andre, som for eksempel Statistisk Sentralbyrå. Tertiærdata betyr at data både er innsamlet og analysert av andre forskere, som for eksempel publiserte forskningsrapporter (Blaikie 2010, s.161).

Ifølge Blaikie (ibid) finnes det to former for data; tall og ord. Vår forskning er hovedsakelig basert på intervjuer - med andre ord orddata. Intervjuene utførte vi selv, og kan derfor kategoriseres som primærdata. Wadels doktorgradsavhandling, Oljedirektoratets Laghåndbok og Deloittes evalueringsrapport ble benyttet som støttelitteratur og indirekte datamateriale, i de tilfeller vi trengte mer informasjon om organisasjonen. Forfatterne av disse har selv samlet inn og analysert informasjonen, og det vil derfor falle inn under tertiærdata.

3.3.1 Valg av informanter og anonymitet

Før vi trakk utvalget av informanter, ble det lagt ut informasjon om oppgavens tema og problemstilling på Oljedirektoratets intranett (vedlegg 1). På denne måten ble de ansatte informert på et tidlig tidspunkt, blant annet om at aktuelle kandidater ville bli kontaktet pr. mail.

Senere fikk vi tilsendt lister over alle ansatte, slik at vi selv kunne trekke utvalget. Det var viktig å velge informanter som har bred kunnskap og erfaring omkring oppgavens tema. Utvalget er trukket delvis strategisk. Dermed er dette et ikke-sannsynlighetsutvalg, noe som, i motsetning til sannsynlighetsutvalg, betyr at ikke alle ansatte hadde like stor sannsynlighet til å bli med i utvalget (Skog 2013, s. 121-122). Vi var nemlig avhengige av å intervju ansatte med ulike roller i organisasjonen. Dersom vi hadde foretatt et tilfeldig utvalg, kunne vi risikert at noen av rollene ikke ble representert. I tillegg valgte vi bort medarbeidere som er ansatt ved Oljedirektoratets avdeling i Harstad, fordi vi ønsket å unngå reising eller telefonintervjuer. Vi bestemte oss for å intervju fire lagkoordinatorer, en strategisk- og en operativ leder, samt fire medarbeidere. Dette mener vi ville ha gitt oss et godt grunnlag for å belyse problemstillingen fra ulike ståsteder, men for ytterligere å få frem et perspektiv, trakk vi inn to tillitsvalgte, som representerer hver sin fagforening. Tillitsvalgte fungerer som et bindeledd mellom ansatte og ledelse, og vil av den grunn være i en posisjon, som gir tilgang på informasjon, som kan være av verdi for oss forskere.

Oljedirektoratet har vært opptatt av at informantene skulle få være anonyme. Det ble viktig å overholde dette, noe som gjorde at vi kontaktet Personvernombudet for rådgivning angående meldeplikten. Ifølge personopplysningsloven §31 (2000) har man meldeplikt dersom man skal behandle personopplysninger ved hjelp av elektroniske hjelpemidler. Ettersom vi både benyttet båndopptaker under intervjuene, og lagret filene elektronisk, ble prosjektet ansett som meldepliktig.

Forespørsel om deltakelse i prosjektet, ble sendt pr. mail til hver enkelt informant. Dermed var det kun vedkommende selv, foruten vi forskere, som var klar over deltakelsen. Forespørselen inneholdt et samtykkeskjema (vedlegg 3), hvor informantene fikk informasjon om oppgavens hensikt og formål. Vi tydeliggjorde hvordan informasjonen om den enkelte ville behandles, blant annet at lydopptak og transkribert materiale ville slettes i forbindelse med innlevering av oppgaven. Det var også viktig å påpeke at det var frivillig å delta i studien, og at informantene når som helst kunne trekke seg uten å oppgi grunn. Dette kan ha hatt innvirkning på at de fleste stilte seg positive til å delta.

3.3.2 Datainnsamling

Ifølge Thagaard (2013, s. 97) kan kvalitative intervjuer anta ulike former, og hun skisserer to alternativer, der det ene kan sies å være det andres motstykke. Det første alternativet er kjennetegnet av å være en løs, lite strukturert og relativt fri samtale mellom intervjuer og informant. Fordelen med et slikt intervju er at forskeren kan spisse problemstillingen underveis, i tillegg til at det vil være mulig å tilpasse spørsmålene til informasjonen som kommer frem under samtalen. Det andre alternativet er mer stivt og strukturert. Spørsmålene i intervjuguiden blir utformet i forkant, og tar gjerne form som et spørreskjema. I denne oppgaven vil vi plassere oss mellom disse to alternativene, noe som gir oss en delvis strukturert tilnærming (Thagaard 2013, s. 98). Andersen (2008) kaller dette semistrukturerte intervjuer, noe han ser på som en samtale mellom forsker og informant, der gangen i samtalen styres av forskeren. I en slik mellomposisjon tar man utgangspunkt i en ferdig formulert intervjuguide, uten faste svaralternativer (Halvorsen 2008, s. 142, Kvale og Brinkmann 2009, s. 47). Intervjuer vil ha mulighet til å stille spørsmålene i den rekkefølgen som faller naturlig under det enkelte intervju, i tillegg til å be informantene om å utdype, dersom noe er uklart, eller om det skulle oppstå misforståelser. Spørsmålene vil være relativt åpne, noe som gir informantene mulighet til å snakke fritt, samtidig som intervjueren må sørge for at alle de planlagte temaene berøres (Thagaard 2013, s. 98). Intervjuguiden er samtidig preget av en viss struktur, noe som i etterkant vil gjøre det lettere å sammenligne informasjon fra de ulike informantene (Halvorsen 2008, s. 142). Åpne spørsmål har også andre fordeler, blant annet vil det ligne en vanlig samtale (ibid). Dette er noe som kan føre til at informantene føler seg mer komfortable under intervjuet. En av våre erfaringer ved å bruke semistrukturert intervju, var at det kom frem informasjon som vi ikke etterspurte, men som likevel viste seg å være

betydningsfull for oppgaven. Det er imidlertid viktig å påpeke at det også finnes svakheter ved åpne spørsmål. Det kreves nemlig større motivasjon fra informantenes side, og man kan risikere manglende respons når svaralternativer utelukkes (Halvorsen 2008, s. 142). Halvorsen (2008, s. 143-144) hevder at intervju som datainnsamlingsmetode kan være negativt dersom informantene kommer i kontakt med hverandre mellom intervjuene. Dette øker nemlig risikoen for å få strategiske svar. Vi tok imidlertid høyde for dette, både ved å unngå fellesmøter ved forespørsel om intervju, i tillegg til å la det gå en viss tid mellom hvert av intervjuene. På denne måten var ingen klar over hvem som ble intervjuet, og informantene ville heller ikke støte på hverandre utenfor møterommet.

3.3.3 Utforming av intervjuguide og intervjusituasjon

Det ble utarbeidet fire intervjuguider, tilpasset informantenes rolle. Teorien, som er lagt til grunn for denne oppgaven, la føringer for hvordan intervjuguiden ble utformet. Det er nemlig gjennom teorien man vil se hvilke spørsmål som bør stilles, for å finne svar på det man ønsker å vite. Under de første intervjuene fulgte vi intervjuguidens struktur ved å stille spørsmålene i oppsatt rekkefølge, noe som viste seg å hemme den naturlige flyten i samtalen. Etterhvert som vi opparbeidet oss mer erfaring, og ble mer komfortable i intervjusituasjonen, ble vi derimot flinkere til å bevege oss mellom spørsmålene, avhengig av hvilke tema som ble berørt. Vi fikk også erfare at spørsmålsformuleringen, i de tillitsvalgtes intervjuguide, burde vært tydeligere. Det ble derfor foretatt enkelte justeringer mellom de to intervjuene, hvilket viste seg å være hensiktsmessig. Vi fikk både mer og grundigere informasjon under intervju med den andre tillitsvalgte.

3.4 Refleksjoner rundt studien

Ifølge Kalleberg (2009, s. 101) er forskning preget av usikkerhet og feilbarlighet. Begreper som validitet og reliabilitet blir dermed viktige for kvalitetssikring av vitenskapelig arbeid. Mens validitet beskriver dataens relevans i forhold til teori og problemstilling, handler reliabilitet om dataens pålitelighet (Halvorsen 2008, s. 67-68). Reliabilitet er en forutsetning for validitet (Ringdal 2007, s. 86).

3.4.1 Reliabilitet

Reliabilitet, eller pålitelighet, kan ses på som et rent empirisk spørsmål og omhandler tilfeldige målefeil som kan oppstå i forbindelse med innsamling og behandling av datamateriale. I hvilken grad vil for eksempel gjentatte målinger med samme måleinstrument gi samme resultater? (Ringdal 2007, s. 86.). Dersom en annen forsker i etterkant ønsker å utføre samme studie, skal vedkommende, ved å ta i bruk samme fremgangsmåte, kunne komme frem til de samme funnene og konklusjonene (Yin 2014, s. 49). Innenfor kvalitativ metode vil reliabiliteten egentlig bare bli «*forskerens refleksjon over hvordan datainnsamlingen har foregått med sikte på å bli bevisst mulige feilkilder*» (Ringdal 2007, s. 221).

For å sikre dataen reliabilitet, var vi først og fremst opptatt av at informantene skulle føle seg komfortable i intervjusituasjonen. Dette vil nemlig kunne øke sjansen for at informantene åpner seg, og gir oss ærlige og oppriktige svar. Intervjuene ble derfor utført på informantenes arbeidsplass, i hovedsak for å unngå at intervjuet skulle ses som en tidsmessig belastning. I tillegg vil det også kunne oppleves som en trygghet å være i kjente omgivelser.

Et annet moment som vil kunne styrke en oppgaves pålitelighet er å benytte semistrukturerte intervjuer. Ved en slik fremgangsmåte, vil forskerne ha mulighet til å stille åpne spørsmål, og informantene blir ikke tvunget til å besvare spørsmålene innenfor strenge rammer. Dette opplevdes som en stor fordel, ettersom vi fikk svar på spørsmål vi ikke stilte, men som likevel viste seg å være betydningsfulle. Videre vil semistrukturerte intervjuer gi forskerne mulighet til å stille både utdypende- og oppfølgende spørsmål, dersom noe skulle være uklart. Dette førte til at vi, så langt det var mulig, unngikk misforståelser.

Alle intervjuene ble tatt opp på bånd. Dette var avklart på forhånd, både i samtykkeskjemaet og ved starten av hvert intervju. Metodelitteraturen advarer mot at informantene kan bli reserverte og holde tilbake informasjon ved bruk av båndopptaker. Ifølge Thagaard (1998, s. 90) vil båndopptaker nemlig kunne gi intervjuet et formelt preg. Vi opplevde ikke dette som et problem, da ingen av informantene hverken tok notis av, eller kommenterte bruken av båndopptaker. Ved å benytte lydopptak, ble det sikret en korrekt gjengivelse av dataen, noe som gjorde det mulig stadig å gå tilbake til lydfilene, om noe skulle fremstå som uklart under

analysearbeidet. Ulempen ved å bruke lydopptak, er at det tar mye tid å transkribere materialet. Informantens setninger er ofte ufullstendige, og vanskelige å tolke. Vi opplevde det derfor som en fordel å være to forskere, ettersom vi i ettertid kunne diskutere og finne frem til en felles forståelse av utsagnene. I tillegg fikk informantene tilsendt de delene av analysen hvor de ble direkte sitert, noe som ga dem anledning til å komme med innvendinger, samtidig som vi sikret at utsagnene ble tolket i riktig kontekst.

Videre bør man være oppmerksom på det som kalles forskningseffekten. Når informanter intervjues, kan man oppleve å få svar som informantene tror at intervjueren ønsker å høre. Selve intervjusituasjonen kan med andre ord påvirke dataene som samles inn (Dalland 2007, s. 125). Det kan være vanskelig å vite om informantene er oppriktige, men vi opplevde dem likevel som åpne og ærlige, i den grad de trakk frem både positive og negative sider ved organisasjonen.

Deloitte's evalueringsrapport fra 2011 kom med anbefalinger til mulige tiltak for å forbedre koordinatorfunksjonen. Til tross for dette, har vi likevel inntrykk av at mange av utfordringene fremdeles er de samme. Informantene våre virket til tider både oppgitte og frustrerte over det de mener er feil og mangler ved koordinatorrollen. Dette kan bety at Oljedirektoratet ikke har satt i verk de foreslåtte tiltakene, eller at de ikke har lyktes med implementeringen av disse. Av den grunn kan det tenkes at informantene velvillig delte informasjon, for å rette søkelyset mot koordinatorrollens dysfunksjonelle sider.

3.4.2 Validitet

Ifølge Skog (2013, s. 87) betyr validitet gyldighet eller relevans, og handler om å unngå forskningsmessige fallgruver. Han skiller mellom ulike typer; intern-, begreps- og ekstern validitet. Ettersom intern validitet er knyttet til kausal fortolkning av data, blir denne formen for validitet mindre relevant for oss, da vi ikke benytter oss av kausalanalyse. Begrepsvaliditet handler om måling og registrering i vid forstand og går ut på om man måler det man ønsker å måle, med en tilfredsstillende grad av presisjon. Begrepsvaliditet kan brukes i både smal og bred betydning. Mens den smale betydningen er knyttet til om man lykkes i å operasjonalisere det man ønsker å måle på en pålitelig måte, går den brede betydningen ut på om utvalget av informanter er adekvat og korrekt trukket (Skog 2013, s. 89-90). I kvalitativ forskning vil vurderinger av

validitet ha en tendens til å bli mer vage enn i kvantitativ forskning (Ringdal 2007, s. 221). Til tross for dette, er det viktig å forsøke å sikre validitet.

En måte å gjøre dette på er å spørre seg om organisasjonen er representativ for undersøkelsen og dermed også for problemstillingen. Det samme gjelder for utvalget av informanter.

Ettersom problemstillingen omhandler en koordinators muligheter og utfordringer for å utøve ledelse i en kunnskapsorganisasjon, mener vi at Oljedirektoratet har vært en god kandidat for å belyse problemstillingen. Organisasjonen kan i høy grad karakteriseres som en kunnskapsorganisasjon, da det her legges vekt på ansattes selvstendighet og selvledelse. I tillegg er ansvar og oppgaver delegert nedover i hierarkiet, noe som betyr at den tradisjonelle ledelsesfunksjonen er nedtonet. Dette har vært mulig gjennom blant annet lagorganisering og utflating av organisasjonen.

For å sikre et best mulig bilde av koordinatorrollen, ble det viktig å intervju ansatte i ulike roller i organisasjonen. Særlig viktig har det vært å intervju lagkoordinatører, da disse kan gi oss mest informasjon rundt rollen. Derimot har det også vært nyttig å intervju andre informanter, ettersom vi da fikk informasjon som ikke kom frem under intervjuene med lagkoordinatører.

Hvorvidt funn kan generaliseres i etterkant, kalles ekstern validitet (Yin 2014, s. 48). For å kunne generalisere, kreves tolkning og systematisering av data. Man kan stille spørsmål om dataen er pålitelig, og om argumentene for de empiriske sammenhengene er holdbare (Andersen 2013, s. 160).

I og med at vi kun har snakket med elleve informanter i en organisasjon på over 200 ansatte, er vi klar over at vi må være forsiktige med å generalisere og trekke store konklusjoner. Selv om oppgaven antakeligvis ville fått et annerledes svar med flere informanter og en annen fremgangsmåte, har vi likevel fått kunnskaper om hvilke muligheter og utfordringer en koordinator har for å drive ledelse i Oljedirektoratet. Utvalget vårt har, som tidligere nevnt, bestått av informanter som innehar ulike roller i organisasjonen. Vi opplevde informantene som gode kandidater til å belyse problemstillingen, og fikk tak i både ulike synspunkter og erfaringer.

Vårt inntrykk er at informantene følte seg fortrolige i intervjusituasjonen, og dermed også har gitt oss reelle og ærlige svar.

Det kan være vanskelig å generalisere kvalitativ data, og særlig casestudier, fordi man sjelden opererer med store representative utvalg (Yin 2014, s. 40). Dette gjør at statistisk generalisering, i vårt tilfelle, kan utelukkes. Funnene kan likevel ha ekstern validitet, men da som analytisk generalisering. Selv om våre funn omkring koordinatorrollen ikke vil gjelde i alle sammenhenger, vil de kunne bidra til å utdype og nyansere de teoretiske antakelsene som er utledet av teorien. Casestudier kan med andre ord bidra til å utvikle og utdype den teoretiske diskursen, og vår forståelse av de fenomenene som er undersøkt (ibid).

Kapittel 4 Analyse og diskusjon

Forskningsspørsmålet vårt er knyttet til hva som skiller koordinatorrollen fra lederrollen i Oljedirektoratet. Dette forskningsspørsmålet har to underspørsmål, henholdsvis hva koordinatorene gjør når de driver med koordinering, og hva ledere gjør når de driver med ledelse. Det vil være nyttig å stille disse spørsmålene, ettersom dette vil gi oss svar på forskningsspørsmålet, noe som videre vil gi oss anledning til å peke på en koordinators muligheter og utfordringer for å drive med ledelse. Vi vil i det følgende starte med å presentere empirien knyttet til forskningsspørsmålet, for så å analysere og drøfte dette. Deretter vil vi, under punktene 4.2 til 4.5, gå direkte til problemstillingen, og diskutere muligheter og utfordringer fortløpende.

4.1 Hva gjør lagkoordinatorene når de driver med koordinering?

På spørsmål om hva lagkoordinatorene gjør når de driver med koordinering, trekker informantene frem at det handler om å lage agenda, sende denne ut og kalle inn til møter. I tillegg forteller de at de holder ledelsen oppdatert om hva som er på agendaen. Da den operative lederen ble bedt om å beskrive en koordinators oppgaver, fortalte hun følgende: *«En koordinator, generelt, er en som legger til rette. Koordinatoren kaller inn til møter, bestiller lunsj, og sørger for at alle har levert i tide»*. En av lagkoordinatorene påpeker at koordinering også går ut på å sørge for at oppgavene blir gjort, nærmere bestemt *«å sikre oppgavene»*. Dette betyr ikke nødvendigvis at det er koordinatorene selv som skal gjøre det, men de må se til at oppgavene blir utført.

Koordinatorrollen innebærer med andre ord dermed også «se til» - oppgaver: *«Vi må sørge for at det som skulle vært gjort forrige uke, faktisk er gjort»*. En annen lagkoordinator forteller at han sjekker fremdrift, sørger for arbeidsfordeling og følger opp, dersom det skulle oppstå problemer, eller om man blir hengende etter: *«En lagkoordinator må ta tak i ting og sikre fremdrift»*. Det kommer også frem at man som koordinator skal sørge for at *«helheten er på plass»*. *«Som koordinator blir du litt innpisker. Du sørger for at det er en agenda på møtene, og du sørger for at du får ting på plass»*.

Videre forteller koordinatorene at de ikke har noen form for beslutningsmyndighet, og ingen muligheter for å belønne eller sanksjonere. Dette er noe også strategisk leder trekker frem når hun sier: *«koordinatoren har ikke beslutningsmandat»*. Dermed kan en lagkoordinator, i prinsippet,

ikke bestemme over lagmedlemmene sine, noe som gjør at de heller må prøve å påvirke dem gjennom motivering. Dette gjør motivasjon til en viktig koordineringsoppgave. En av lagkoordinatorene forteller: *«Jeg kan ikke pålegge noen noe. Er du en koordinator, er du mer en motivator. Jeg kan ikke si til noen at “nå må du få fingeren ut”». Da sier jeg heller: “Jeg skjønner at du har mye å gjøre, men kanskje noen andre kan ta det?”»*. Dette er noe flere av koordinatorene nevner når de forteller hva de driver med i sitt koordineringsarbeid: *«Dersom noen ikke utfører oppgavene sine, må man bruke litt motivasjon. Jeg må forsøke å motivere til det blir levert. Jeg har ansvar for at laget leverer. Jeg tenker at jeg i utgangspunktet er ganske motiverende»*. En tidligere lagkoordinator hevder at koordinatører må drive med uformell ledelse, nærmere bestemt overtalelse, for å få laget med seg: *«Man må motivere dem, men dersom det ikke går, finnes det ingen midler for å få det gjennom»*. En nåværende koordinator deler dette synet, og sier at det lett kan oppstå uenigheter i lagene: *«Som koordinator, har man ikke noe man skulle sagt. Koordinatorer har ingen formell myndighet, bare evnene man har for å komme frem til en løsning»*.

Vi ser her at det er en grunnleggende enighet blant informantene om hva som ligger i koordinatorrollen. Først og fremst handler det om administrative oppgaver i møtesammenheng, som å lage agenda og sende denne ut. Videre har koordinatorene ansvar for både å sikre oppgaver og se til at oppgaver blir gjort. Man skal også sørge for fremdrift, og at helheten er på plass. Det kommer imidlertid også frem at en viktig koordineringsoppgave blir å drive med motivering, ettersom lagkoordinatorene ikke har noen form for beslutningsmyndighet.

4.1.1 «Det er et helt spekter av koordinatører»

I Deloitte sin evalueringsrapport av lagkoordinatorrollen fra 2011, kommer det frem at ansatte opplevde rollen som uklar, og at den både ble sett på, og utøvd forskjellig. Dette til tross for at lagkoordinatorrollen er beskrevet i laghåndboken. I tillegg er det her tydelig at ledelsen ikke har vært «tett nok på», eller nok involvert, noe som resulterte i at effektiviteten av koordinatorfunksjonen ble svekket. Dette kan vi anta er noe av årsaken til at Oljedirektoratet, i 2014, valgte å innføre et nytt ledernivå, der de gikk fra ett nivå med 11 ledere, til to nivå, henholdsvis operasjonell og strategisk, med 17 ledere. Hver av lederne i det operative nivået har nå både lag- og personalansvar.

Likevel ser vi at flere av informantene våre, selv etter omstruktureringen, beskriver koordinatorrollen som vag og diffus. Dette kan henge sammen med den opplevde graden av frihet man har i utøvelse av rollen. En medarbeider forteller:

Det er jo slik at lagkoordinator faktisk kan lage sin egen rolle. Jeg tenker at ledelsen kanskje burde vært tydeligere og kommet med avklaringer i forhold til hvordan rollen skal utøves. Kanskje vi faktisk også må gå inn å se hva som står i laghåndboken, det hadde kanskje vært en ting!

Selv om laghåndboken skal fungere som en rettleder, påpeker flere av lagkoordinatorerne at de i liten grad benytter seg av denne: «Jeg leste gjennom laghåndboken da jeg begynte, og følte at den var nyttig. Jeg la den derimot bort etter å ha lest den, og har ikke tatt den frem i ettertid». Dette er noe også en av medarbeiderne kommenterer: «Det er jo et spørsmål om alle leser den. Laghåndboken er der, og vi leste den sikkert da den var ny, men jeg tror ikke vi har vært så flinke til å lese den etter at den ble oppdatert». Vi får inntrykk av at også ledelsen er klar over at laghåndboken benyttes lite aktivt, ved at strategisk leder sier:

Laghåndboka er jo veldig ordrik. Nå har den riktignok blitt redusert litt i antall ord, og er strammet inn. Det er en stor forbedring, tror jeg. Men det er ikke noe som ligger på pulten til medarbeiderne, det er det ikke. Det er ikke alle som er særlig godt kjent med det som står, hverken dem som er nye, eller dem som er «gamle» i Oljedirektoratet.

Ettersom flere av lagkoordinatorerne ikke benytter laghåndboken like aktivt, og i tillegg har mulighet til å lage sin egen rolle, kan det tenkes at det, på tross av at det finnes en felles grunnleggende forståelse, likevel vil være en variasjon i hvordan koordinatorerne utøver sin rolle. Dette har ført til et spekter av lagkoordinatorer. En av medarbeiderne beskriver hvordan lagkoordinatorrollen utøves forskjellig i to av lagene han selv er medlem av. I det ene laget kaller koordinatoren inn til møter og lager agenda. I tillegg kommer det frem at lagkoordinatoren «søker om prosjektmidler, følger opp pengene og ser til at disse blir brukt». Dette kaller medarbeideren den «normale koordinatorrollen». I det andre laget, derimot, er koordinatorrollen mer en lederrolle. Det påpekes at «rollen er mer formell, selv om den er veldig uformell. Denne

koordinatoren legger veldig til rette, han fikser og gjør jo omtrent det en leder ville ha gjort». For å forklare dette nærmere, forteller medarbeideren:

Vi hadde noe vi skulle avklare, og da gikk jeg til direktøren for å spørre. Koordinatoren lurte på hvorfor jeg gikk til direktøren. For meg var det naturlig, fordi koordinatoren er uten makt, og jeg trengte en som kunne ta den beslutningen. Da følte nok koordinatoren seg forbigått, det tror jeg.

Videre finner vi også andre eksempler på hvordan koordinatorrollen utøves forskjellig. En lagkoordinator hevder at, for henne, blir det å være lagkoordinator mer en sekretærrolle, mens en annen beskriver rollen som det å være fasilitator. Disse to informantene beskriver sine koordineringsoppgaver mer eller mindre likt, og det de sier henger også sammen med det som står i laghåndboken.

På spørsmål om koordinatorrollen kan tilpasses det enkelte lag, svarer denne medarbeideren: *«Ja, jeg tror det. Det skjer nok på hele huset, etter om du er en sterk person, og kanskje, i den grad du faktisk vil ha samarbeid. Det kan også variere litt. Og noen, selv om de bare er koordinatører frivillig, oppfatter seg som uformelle ledere».*

Dermed virker det som om lagkoordinatorrollen blir hva du gjør den til: *«Det er jo det administrative ved rollen som er det viktigste, men en lagkoordinator kan også bli veldig mye mer. Det kommer derimot an på laget, og hvem du er som person».* En av lagkoordinatorene mener at koordinering, i Oljedirektoratet, er et vidt begrep, og at det hele kommer an på hvordan man velger å gjøre det:

Man får én definisjon hvis man velger å lese laghåndboken på hva en koordinator er. For min del, gjør jeg det litt annerledes enn laghåndboken, basert på min bakgrunn. Jeg er mer vant til at man, som koordinator, tar et ledelsesansvar for laget, og sørger for å drive aktivitetene med mer enn en sekretærfunksjon. I laghåndboken er det beskrevet som noe administrasjonsmessig og som sekretærfunksjonen. Hvis du følger det som står der, er det ikke så veldig spennende. Men hvis du gjør litt mer ut av det, og tenker litt på hva du vil oppnå og hvordan, kan det være spennende. Det er egentlig bare å bruke det spillerommet som finnes.

Betydningen av spillerommet

Et spillerom, eller handlingsrom, som informanten refererer til mot slutten av sitatet, vil teoretisk sett, i utgangspunktet være formet både av formelle og uformelle faktorer. Mens de formelle faktorene formes av den formelle organisasjonen, og omhandler myndighet gitt gjennom mandat, posisjon, strategier og organisering, vil de uformelle faktorene i større grad styres av blant annet organisasjonskultur og lederens tenkemåte, motivasjon og kompetanse (Espedal og Kvitastein 2012). Ettersom koordinatorene i Oljedirektoratet ikke har en formell posisjon, vil spillerommet i hovedsak være betinget av uformelle faktorer, som lagkultur, koordinators personlighet, erfaring og kompetanse, lagmedlemmene og relasjoner i laget.

I eksemplene over, har vi sett hvordan noen koordinatører bruker spillerommet til å gjøre mer enn det som er forventet. Vi har imidlertid også fått inntrykk av at det kan benyttes på andre måter. En informant sier: *«det er jo også lag der koordinatør aktivt støtter seg på andre, slik at det er en gruppe som totalt sett koordinerer laget»*. Dette kan tolkes som at koordinatør er mer passiv og i større grad enn andre koordinatører deler koordineringsansvaret med sine lagmedlemmer. Videre påpeker han at det også finnes koordinatører som nærmest bare fører møtereferat: *«noen er bare koordinatører på papiret og deltar knapt nok i diskusjoner, så det er jo voldsomt forskjellig»*.

Selv om det, som vi så ovenfor, altså er en grunnleggende enighet blant informantene om hva lagkoordinatørrollen innebærer av oppgaver generelt, oppfattes den likevel som uklar. Dette som en følge av at den ikke er godt nok definert, men også fordi det godtas at koordinatører former sin egen rolle. Dette har ført til en variasjon i hvordan koordinatørrollen utøves i de ulike lagene. Mens lagkoordinatører i enkelte lag bare er koordinatør på papiret, vil koordinatører i andre lag mer eller mindre fungere som en leder. Dette vil være avhengig av koordinatørens spillerom, som er formet av uformelle faktorer. Under punkt 4.2 til 4.5 vil vi gå nærmere inn på hva denne variasjonen kan skyldes.

4.1.2 Hva gjør man som leder i Oljedirektoratet?

Den operative lederen forteller at hun har personalansvar: *«Som leder må du støtte folk og få frem det i beste i dem. Det ser jeg som det viktigste - det å sørge for at folk tar ut sitt maksimale potensial, innenfor de rammene vi har å forholde oss til»*. I tillegg ser hun på sin rolle som en tilrettelegger for å løse problemer: *«Går bedriften på skinner, er det herlig. Er det en flaskehals*

ett eller annet sted, er det viktig å få løst opp i denne». Videre trekker hun inn strategi: «Også er det dette med strategi som leder. En koordinator forholder seg ikke til strategi - de er ikke med på å sette strategien. Der tar du imot og jobber innenfor disse rammene». Den operative lederen forteller også at hun håper hun spiller en rolle i å motivere:

Jeg, som personalleder, liker å se folk. «Hvem er du?», «Hva er du god til?» Har du ikke god selvtillit, må man nøste litt i det. Det er nemlig en del sterke personligheter i Oljedirektoratet, og når det er det, er det en del som ikke blir sett og hørt. Noen tar veldig mye plass. Det er viktig å få frem de som ikke blir sett så mye. Det har jeg god erfaring med.

Den strategiske lederen, på den annen side, forteller at hun er *«en tilrettelegger for å smøre maskineriet. Jeg drar mer i trådene, enn å involvere meg i dybden i faglige problemstillinger»*. Videre forteller hun at hun spiller en viktig rolle i å motivere medarbeiderne og organisasjonen, og trekker frem uttrykket: *«great leadership is to make people do what they don't want to do, and like it»*. Dette er noe hun tar med seg for å motivere sine medarbeidere til å få gjort også de litt kjedelige oppgavene. Samtidig sier hun at ledelse handler om å anerkjenne og løfte frem resultater, og å klare å kommunisere dette på en god måte. Hun trekker også frem det å støtte medarbeiderne i den faglige jobben de gjør: *«jeg tror det er veldig viktig å føle at den faglige integriteten blir ivaretatt, og det tror jeg er et viktig moment i forhold til motivasjon for mange av medarbeiderne her»*.

Ifølge strategisk leder har lederne mandat til å ta beslutninger, i tillegg til å måtte ta ansvar for de beslutningene som er tatt. Dette samsvarer med det Mintzberg sier om at ledere, på grunn av status, autoritet og tilgang på informasjon, befinner seg i en posisjon til å ta viktige beslutninger. Videre trekker også hun frem dette med personalansvar, men sier at hun selv kun har dette overfor de operative lederne. Lederne har i tillegg ansvar for å representere arbeidsgiver:

Dersom det blir fattet en beslutning man ikke nødvendigvis er enig i, må man, som leder, likevel videreformidle og gjennomføre den på en konstruktiv måte. Dette tilligger ikke en koordinator på samme måte, da koordinatoren kun representerer seg selv i kraft av å være en medarbeider.

For å finne ut hva som skiller koordinatorrollen fra lederrollen, var det viktig også å finne ut hva lederne gjør når de driver med ledelse. Begge lederne påpeker at de som ledere spiller en rolle i å motivere, støtte og anerkjenne sine medarbeidere. De har også personalansvar, og fungerer som tilretteleggere, både for å løse problemer og for å smøre maskineriet. En viktig lederoppgave, som de hevder ikke tilligger en koordinatorrolle, er å representere arbeidsgiver. I tillegg er det i utgangspunktet kun lederne som har mandat til å fatte beslutninger.

4.1.3 Analyse og diskusjon av forskningsspørsmålet

I teorikapittelet trekker vi paralleller mellom administrering, koordinering og organisering. Dette er begreper som ofte blir brukt om hverandre, og som samlet kan gi oss en bredere forståelse av hva som ligger i koordineringsbegrepet. Som tidligere nevnt, skiller Kotter mellom administrering og ledelse, på engelsk henholdsvis *management* og *leadership*. Administrering handler om planlegging og budsjettering, organisering og bemanning, i tillegg til kontroll og problemløsning. Ledelse dreier seg derimot om å gi arbeidet retning, samkjøre mennesker og om motivasjon og inspirasjon. Ut i fra dette kan vi trekke en konklusjon om at administrering dreier seg om det formelle og instrumentelle ved organisasjonen, mens ledelse er det «myke» som handler om det menneskelige og relasjonelle aspektet.

Dette gjenspeiler seg også i flere av informantenes svar på hva koordinering handler om. En koordinator sier for eksempel at koordinatorene driver med praktiske oppgaver, og en annen sier at det først og fremst er det administrative ved koordinatorrollen som er det viktigste. Vi ser videre at informantene beskriver koordinatorrollen ut fra kjennetegnene ved administrering. De gir eksempler på planlegging og organisering når de nevner at de sørger for arbeidsfordeling i laget, lager agenda og kaller inn til møter. Videre finner vi eksempler på budsjettering ved at lagkoordinatorer søker om prosjektmidler og følger opp pengene. Dette kommer også til uttrykk i laghåndboken, der det står at laget og lagkoordinator har budsjett disponeringsmyndighet, i de

lagene der det er relevant (Oljedirektoratets Laghåndbok 2015, s. 11). Ettersom det lett kan oppstå uenigheter innad i lagene, ser vi at evnen til problemløsning også blir en viktig koordineringsoppgave: «*Man må finne løsning på litt fastlåste saker*». Det kan likevel være utfordrende å drive med problemløsning, fordi man, som koordinator, hverken har mulighet til å belønne eller sanksjonere. Dette gjør at man i stedet må motivere både det enkelte lagmedlem, men også laget som helhet, for å lande diskusjoner.

Ifølge både laghåndboken og informantene selv, handler mange av koordineringsoppgavene om å «se til». Denne formuleringen kan tolkes som en kamuflering av kontrollbegrepet, noe som gir oss inntrykk av at koordinering, i Oljedirektoratet, også handler om en form for kontroll. Under intervjuene sier informantene at lagkoordinatorer skal sørge for at oppgavene blir utført, nærmere bestemt å «sikre oppgavene». Dette samsvarer også godt med det som står i laghåndboken. Ifølge denne skal lagkoordinator se til at laget har avklart sine prosesser og produkter, se til at produktene leveres i henhold til lagets planlegging, og se til at laget har effektive rutiner i forhold til økonomistyring, post og journalføring (Oljedirektoratets Laghåndbok 2015, s. 11-12).

Om lagkoordinatorer driver med bemanning eller ikke, blir et definisjonsspørsmål. Bemanning, i ordets rette forstand, er noe som assosieres med rekruttering og oppsigelse. Ser man derimot nærmere på den ene «se-til»-oppgaven i laghåndboken, er det mulig å karakterisere dette som en bemanningsoppgave: «*...herunder koordinering av lagets interne ressurser i henhold til denne planen*» (Oljedirektoratets Laghåndbok 2015 s. 11). Vi tolker det dit hen at de interne ressursene er lagets medlemmer. Mange av lagene er, som tidligere nevnt, tverrfaglige. Det vil si at de samlet, har bred kompetanse. Likevel kan ikke alle alt, og det vil derfor være en koordinators oppgave å se til at rett kompetanse blir plassert på riktig sted.

Ifølge teorien vil behovet for koordinering oppstå når en oppgave deles i mindre arbeidsoperasjoner. Noen ganger vil situasjonen være så kompleks at det blir nødvendig med samarbeid mellom personer med ulik kompetanse. Oljedirektoratet består av flere fagområder og profesjoner, der alle har oppgaver basert på sin kompetanse. Dette skaper et større behov for gjensidig tilpasning som, ifølge teorien, kan skje gjennom laterale og horisontale forbindelser. Galbright skiller mellom fem ulike måter å oppnå dette; gjennom formelle team, integrasjonsposisjoner, rotasjon av personell, fysisk samlokalisering og informasjonstekniske

nettverk. Vi ser at Oljedirektoratet bruker minst to av disse koordineringsmekanismene, både teamorganisering og integratorposisjoner. Teamorganisering vil si at det er formelle «team» av ansatte fra ulike avdelinger, både prosjektgrupper og permanente grupper. Integratorposisjoner er spesielle stillinger som innebærer at man fungerer som koordinator mellom flere avdelinger.

Oljedirektoratet opererer imidlertid ikke med avdelinger, og lagkoordinatorene har heller ikke ansvar for å koordinere mellom lagene. Derimot koordinerer de innad i laget, og det kan dermed tolkes at de likevel har en integratorposisjon. Koordinatorere skal nemlig samle alle bidrag, og sørge for å «*sy det sammen*» slik at «*helheten er på plass*», noe også den operative lederen påpeker når vi spør henne om hun anser koordinatorrollen som nyttig: «*Det må være en som sitter og samler alle innspill*». Videre ser vi at dette samsvarer med det teorien beskriver som koordinering, nemlig at ulike deler tilpasses slik at helheten blir best mulig.

På bakgrunn av det første underspørsmålet, «*Hva gjør lagkoordinatorene når de driver med koordinering?*», er det tydelig at koordinering, i Oljedirektoratet, sammenfaller med teorien presentert i kapittel 2. Koordinatorer planlegger, organiserer, budsjetterer og driver med problemløsning. Det litteraturen derimot sier lite om, er i hvilken grad koordinatorene skal drive med motivasjonsarbeid. Kotter setter et skille mellom ledelse og administrering, hvilket betyr at motivasjonsarbeid er en oppgave som tilfaller ledere. Dette kommer også frem i laghåndboken: «*Lederne er delegert myndighet og har et kollektivt ansvar for å motivere, veilede og vise retning*» (Oljedirektoratets Laghåndbok 2015, s. 6). Vi har likevel sett at det å drive med motivering blir en viktig oppgave for koordinatorene, ettersom de, ifølge dem selv, hverken har belønnings- eller sanksjonsmuligheter. Samtidig sier lederne at det også ligger mye koordinering i ledelse, men at det her handler om «*å sette sammen de store brikkene og se det store bildet*». Dette påpeker også en tillitsvalgt ved å si at «*ledere er viktige for å samkjøre organisasjonen*», samt en lagkoordinator, som hevder at «*ledelse går ut på å få det totale arbeidet og samspillet godt*». Selv om Kotter skiller mellom ledelse og koordinering, påpeker han at begrepene i praksis ofte vil overlape hverandre. Dette ser vi også er tilfellet i Oljedirektoratet. En leder skal være motivator, men samtidig også fungere som navet i et hjul (jf. Figur 3). Dette innebærer å sørge for å integrere de ulike delene, og samordne disse, slik at helheten blir best mulig.

Vi ser at det, i Oljedirektoratet, er en forskjell mellom hva ledere gjør, kontra koordinatorene. Det vi vet skiller rollene fra hverandre er ledernes formelle posisjon, virkemidler og mandater. Samtidig ser vi at dette skillet er flytende, noe som vil gjøre koordinatorrollen mer mangfoldig. Den vil måtte spenne over flere ledelsesoppgaver, som kompensasjon for mangel på formelle virkemidler. I prinsippet må koordinatorene altså utøve en del ledelse, for å få lagene til å fungere.

4.2 Hvilke muligheter og utfordringer for utøvelse av ledelse ligger i koordinatorrollen?

Vi vil nå bevege oss over mot oppgavens problemstilling, men ettersom koordinatorrollen utøves innenfor laget, vil det være nødvendig å forstå laget som samhandlings- og arbeidskontekst. Vi vil derfor starte med å finne svar på hva et lag er, hvordan det skal fungerer i henhold til litteraturen, og hvordan det fungerer i praksis i Oljedirektoratet. Svarene vil gi oss anledning til å få grep om mekanismene som er tilstede, og som påvirker en koordinators muligheter og utfordringer til å drive ledelse.

I hvilken grad sammenfaller Oljedirektoratets lagorganisering med teamlitteraturen?

Teamdefinisjonene vi presenterte i teoridelen inneholder mange momenter. Ifølge Jacobsen og Thorsvik kan et team først og fremst defineres som en liten gruppe personer. Denne gruppen skal ha komplementær kompetanse og samarbeide for å realisere felles mål. Vi ser at disse momentene også er typiske for lagene i Oljedirektoratet. Her består lagene av alt i fra 3 til 20 medlemmer som, i mange tilfeller, har ulik bakgrunn, kunnskap og kompetanse. En lagkoordinator forteller at mange lag er tverrfaglige, men at det også finnes lag som er mer «homogent like». I tverrfaglige lag utfyller lagmedlemmene hverandre, noe flere lagkoordinatorer påpeker som positivt:

Jeg synes det er veldig fint at lagene er satt sammen tverrfaglig. Da får man ulike vinkler på en problemstilling, og det tenker jeg er ganske nødvendig i forhold til de oppgavene vi har i Oljedirektoratet. I tillegg utfordrer man hverandre når man sitter i lag på forskjellige nivåer. Utfyller er også et begrep. Man både utfordrer og utfyller hverandre.

Lagorganisering, som sådan, og matrisejobbing er jo veldig sunt, fordi du treffer ulike fagområder, du får jobbet litt på tvers og du får bruke komplementære ferdigheter. Sånn sett tror jeg det er sunt, i forhold til å tenke rent strukturelt, litt som silotenkning.

Komplementære ferdigheter er noe også Wadel trekker frem som vesentlig i team. Han hevder at teammedlemmene må ha ferdigheter som er i samsvar med hverandre, slik at det utvikles et ferdighetsforhold. Et slikt forhold utvikles ved at man forstår hverandres handling og samhandling, og dermed også hverandres ferdigheter. Wadels forståelse av komplementære ferdigheter kan videre knyttes opp til Klemsdal teori om gjensidig forståelse i arbeidslag. Her vil grupper av fagfolk få ansvar for grupper av oppgaver, og beslutningsmyndigheten blir flyttet ned dit arbeidet foregår. Slik er det også i Oljedirektoratet. Selv om det er ledelsen som avgjør hvilke lag som skal motta hvilke bestillinger, er det opp til laget, med koordinator i spissen, å fordele oppgavene innad. Det er med andre ord ikke laget som bestemmer hva som er oppgaven, men lagmedlemmene har et kollektivt ansvar for å besvare Klemsdals to resterende spørsmål: hvordan oppgaven skal løses, og hvem som skal gjøre det.

I likhet med den første teamdefinisjonen, vektlegger også den andre, viktigheten av fellesskap og samarbeid for nå bestemte mål. Dette er noe flere av informantene understreker som viktig for at lagene, og dermed også organisasjonen, skal levere. En av lagkoordinatorene påpeker: *«Du er kjempeavhengig av å ha folk som drar lasset sammen med deg»*. Videre fikk vi vite at medarbeiderne ofte arbeider individuelt, eller i mindre grupper innad i laget, men at man *«likevel vil være sammen om å dra lasset»*. Å dra lasset sammen, er altså et syn flere medarbeidere i Oljedirektoratet deler. *«Vi er jo alle i samme båt»*, er et uttrykk som går igjen. Dette vitner om et kollektivt fokus i lagene, hvor lagmedlemmene er gjensidig avhengige av hverandre. *«I Oljedirektoratet er det så kollektivt. Alle lagene og alt er kollektivt, og alle er like viktige, hver på sin måte»*, sier strategisk leder. Det kollektive ansvaret er tydelig, når vi videre får vite at det er laget som helhet, som har produkt- og prosessansvar for det som leveres. Strategisk leder sier også at det er lagene som har kvalitetsansvar i henhold til laghåndboken. Dette ansvaret er derimot delegert fra oljedirektør, til strategisk leder og videre til operativ leder med ansvar for det aktuelle laget. Vi kan her trekke paralleller til et av Søholm et al. sine fundamentale prinsipper for teamledelse. De hevder at det er viktig at medlemmene i et team utvikler en mental

forestilling om «vi» i stedet for «jeg», hvor det ideelt sett er teamet og ikke individet som blir den minste enhet. Dette sammenfaller med den delen av Hjertøs definisjon som handler om teammedlemmenes relasjoner som gruppens grunnleggende bestanddeler. For å illustrere dette, kan vi trekke inn Wadels begrep om relasjonell tenkning. Ut fra en slik forståelse er man først og fremst opptatt av samspillet mellom mennesker. Man legger mindre vekt på individuelle personer, og setter i stedet relasjoner i fokus. Det blir dermed relasjonene som blir den sentrale enhet.

Hjertøs definisjon legger også vekt på tidsaspektet. Dette vil være viktig med tanke på at det tar tid både å utvikle og styrke samhandling innad i lagene. Da vi spurte strategisk leder om lagstrukturen i Oljedirektoratet fungerer, trakk hun frem nettopp dette med tid: *«Det er jo nesten som om du har satt sammen litt permanente arbeidsgrupper som har en portefølje dem jobber med over tid, så det fungerer jo det».*

Måten Oljedirektoratet har valgt å organisere sin lagstruktur faller, i de fleste tilfeller, sammen med Sørholm et al. sin beskrivelse av team. De hevder at et team består av en teamleder som ikke er en del av den daglige driften. Teamlederen skal inneha ulike funksjoner, og er ofte ansvarlig for flere team. Alle lagene i Oljedirektoratet har en lagleder fra den operative ledelsen, og vedkommende har både lag- og personalansvar, ofte i flere ulike lag. Ifølge informantene vil disse lederne i varierende grad involvere seg i laget og dets aktiviteter. Mens noen ledere knapt deltar på de ukentlige lagmøtene, vil ledere i andre lag være for «tett på»: *«Jeg har faktisk opplevd at lederne har forsøkt å blande seg inn i lagets oppgaver. De blir for tett på. Det har en tendens til å drepe diskusjonen».*

Videre hevder Sørholm et al. at det ofte vil finnes en teamkoordinator, som er en del av teamet, og deltaker på lik linje med de andre teammedlemmene. Dette fikk vi bekreftet også gjelder i Oljedirektoratet, da vi gjennom intervjuene fikk vite at nær sagt alle lagkoordinatører identifiserer seg med medarbeiderne, i tillegg til at man heller ikke oppnår noen lønnsmessige fordeler ved å påta seg denne rollen.

Ifølge Søholm et al. skal teamkoordinatoren videre sørge for den praktiske koordineringen av aktiviteter, noe vi diskuterte under første underspørsmål. Til slutt pekes det på at valg av teamkoordinator kan skje på ulike måter. I Oljedirektoratet velges koordinator av lagmedlemmene eller blir valgt ut av ledelsen. Rollen kan også gå på rundgang i laget. Vi får likevel inntrykk av at det er ledelsen som ofte velger lagkoordinator, ut fra hvem de mener er best egnet i det aktuelle laget: «Vi velger lagkoordinator alt etter hvilken person man trenger», sier den operative lederen. Dette påpeker også en av lagkoordinatorerne: «Jeg oppfatter at det er en dreining mot at man ønsker å styre fra ledelsens synspunkt også, at ledelsen ønsker å utnevne lagkoordinatorer».

Sammenligning av teamlitteraturen fra kapittel 2, med Oljedirektoratets lagorganisering, har gitt oss begreper om hva et lag er, og hvordan det fungerer, både i henhold til litteraturen, men også i praksis. Vi ser at lagene i Oljedirektoratet består av få medlemmer, med ulik bakgrunn, kompetanse og kunnskap. Medlemmene vil dermed kunne utfylle hverandre og utvikle et ferdighetsforhold, basert på gjensidig forståelse. Til dette kreves samarbeid, noe som er en viktig forutsetning for å nå mål. Informantene understreker dette ved å trekke frem det kollektive ansvaret som råder, både i lagene og i organisasjonen som helhet. Dermed ser det ut til at ansatte i Oljedirektoratet har utviklet en mental forestilling om «vi-et» fremfor «jeg-et», noe som betyr at det er teammedlemmenes relasjoner som blir gruppens grunnleggende bestanddeler.

Ut fra vår forståelse av lagene i Oljedirektoratet, som samhandlings- og arbeidskontekst, vil vi under de neste avsnittene gå inn på de mekanismene som legger føringer for en koordinators muligheter og utfordringer for å drive med ledelse.

4.3 Muligheter og utfordringer knyttet til egenskaper ved laget - hovedområde, type lag og oppgaver

I Oljedirektoratet er det ca. 80 lag, som befinner seg under fire ulike hovedområder; leting, utbygging og drift, analyse og rammer, og dataforvaltning og organisasjon (jf. figur 1). Lagene er delt inn i langsiktige lag og prosjektlag. Mens langsiktige lag benyttes for produkter som krever kontinuitet i ressursinnsats og arbeid over tid, opprettes prosjektlag for å løse en tidsavgrenset oppgave av et visst omfang (Oljedirektoratets Laghåndbok 2015, s. 9).

Selv om det, ifølge laghåndboken, ikke skal være noe hierarkisk forhold mellom lagene, får vi likevel inntrykk av at noen lag anses for å ha «viktigere» oppgaver enn andre. Dette gjelder særlig for de store og langsiktige lagene innenfor det ene hovedområdet. Ifølge strategisk leder arbeider medarbeiderne i disse lagene mye ut mot de store og mektige oljeselskapene, og er «i krigen» hele tiden, for å sikre at samfunnets interesser blir ivaretatt. De møter toppledere nesten daglig, og disse kan være vanskelige å forholde seg til. *«Mange av medarbeiderne er bare 30-35 år, og disse, har jeg forstått, setter veldig pris på noen som er tydelige på hva de bør gjøre og hva de ikke bør gjøre. De både trenger og ønsker mer veiledning, det er mitt inntrykk»*, sier strategisk leder. Videre forteller hun: *«Det er tunge og alvorlige ting man holder på med i disse lagene»*.

Dette får støtte fra en lagkoordinator som hevder: *«Her er det et spesielt kjøp. Det er mange ting som foregår, det er løpende saker hele tiden. De tre andre hovedområdene har ikke det samme operasjonelle trykket, så her er det behov for å ta beslutninger mye tettere enn i de tre andre enhetene»*. Han forteller videre at dette trykket også er tydelig i prosjektlagene innenfor dette hovedområdet, fordi man her har en frist og et produkt, å forholde seg til. Ifølge ham vil det være lettere å være koordinator i prosjektlag, fordi man har et mål: *«det er lettere å få folk til å samarbeide når rammebetingelsene er på plass, enn når man har et lag med mer diffuse oppgaver»*.

Likevel ser vi at det kan oppstå utfordringer for koordinatører knyttet til å utøve ledelse, også innenfor dette hovedområdet, fordi de, som kjent, ikke har myndighet til å ta beslutninger. Uten beslutningsmyndighet vil man heller ikke ha mulighet til å *«skjære gjennom og si at nå setter vi strek»*. Ledelsen ser derimot ut til å ha løst dette ved å peke ut koordinatører de mener har nok «tyngde», og som vil være egnet til å drive disse lagene. Vi kan anta at dette blir gjort, nettopp fordi det ofte foreligger saker som krever raske avgjørelser. Lagene vil være avhengig av å ha en koordinator som er i stand til å ta vurderinger og beslutninger uten stadig å måtte involvere ledelsen. Den strategiske lederen forteller:

Vi som ledelse har, særlig i de store lagene, ofte vært involvert i valg av lagkoordinator. Vi ser for eksempel at noen personer ikke er spesielt egnet - de er rotete og usystematiske. De kan være veldig flinke faglig, men vi trenger noen som er systematiske og som evner å lande diskusjoner - at de klarer å drive ting fremover. Den egenskapen er det jo ikke alle som har.

Dette er noe også den operative lederen forteller, og hun tilføyer: «*Er det lag med stramme deadlines, er det nødvendig med en koordinator som tar på seg mer en lederrolle*».

Ut fra den strategiske lederens uttalelser og antakelser, kan vi tolke det dit hen at lagkoordinatorne i store lag med åpne oppgaver, som er i tett kontakt med kunder, og som i tillegg har behov for å ta tunge og raske avgjørelser, har større rom for å utøve styrende ledelse, i den grad de er utpekt av ledelsen. Dette vil kunne gi dem respekt og tillit blant de øvrige lagmedlemmene, i tillegg til en «*ekstra pondus*», som den ene koordinatoren formulerer det.

Vi har derimot sett at enkelte informanter har et motstridende syn på behovet for ledelse i disse lagene, og mener at lagene kan ses på som selvstyrte. Dette vil vi gå nærmere inn på under neste avsnitt.

4.3.1 Selvledelse eller selvstyring?

På tross av ledernes uttalelser om stort behov for ledelse i lagene under det ene hovedområdet, forteller den ene av informantene:

Jeg tror ikke behovet for ledelse er så stort. Dette er jo høyt kompetente mennesker som gjør selvstendig arbeid, så jeg tror ikke disse har så veldig behov for «tett på». Det er nok andre grupper som har større behov. Det er som sagt kompetente folk, som jobber mye selvstendig. Dermed blir lagene nesten autonome og istandsatt. De tar beslutninger selv, og trenger nesten bare et ja eller nei fra ledelsen for å gå videre.

På bakgrunn av denne uttalelsen, var vi interessert i å vite om han ville karakterisere disse lagene som selvstyrte, noe han sa seg enig i: «*Ja, de fleste lagene innenfor dette hovedområdet, tror jeg er relativt selvstyrte. Det er kanskje større behov innenfor andre resultatmål, men min oppfatning er at de miljøene jeg jobber i, er selvstyrte*». En av lagkoordinatorene trekker også inn dette med selvstyring, og hevder at det i Oljedirektoratet er mer selvstyring enn selvledelse: «*Her er det tydelige eksempler på folk som gjør det de har lyst å gjøre, og kaller det selvledelse, men i realiteten er det selvstyring*». Dersom vi tar utgangspunkt i disse utsagnene, kan vi anta at det vil være utfordrende å opptre som lagkoordinator. Rollen vil nemlig kunne oppfattes som lite nyttig, da lagmedlemmene i stor grad arbeider selvstendig. Dette vil, naturlig nok, kunne innskrenke en lagkoordinators rom for å drive ledelse. Lagkoordinatorrollen kan, i disse lagene, bli mer eller mindre overflødig, og det vil ikke finnes noe spillerom for koordinatorene, til hverken å gjøre de oppgavene som er tiltenkt, eller å til å gjøre mer utover dette.

Disse informantene kan imidlertid se ut til å ha en forståelse av selvstyring, som ikke helt svarer til de definisjonene litteraturen på feltet legger til grunn. Ifølge Hjertø (2013, s. 46), innebærer selvstyring at team har stor selvstendighet, og er uavhengige av eksterne ledere.

I Oljedirektoratet er det derimot tiltenkt at lagene skal ha en ekstern leder, og på bakgrunn av dette opereres det ikke med begrepet *selvstyrte lag* i deres ledelsesfilosofi. Enkelte lag vil kun trenge ledere for å få et ja eller nei, og dermed ser det heller ikke ut til at behovet for ekstern ledelse vil være særlig stort. Derimot er det tydelig at selvledelse utgjør en stor del av Oljedirektoratets ledelsespraksis, noe som vil være naturlig med tanke på at dette er en teambasert organisasjon. Teamorganisering vil føre til at organisasjonene blir flatere, noe som vil gi medarbeiderne større handlemfrihet og innflytelse. Vi spurte informantene i hvilken grad de opplever at de blir gitt og tar ansvar for selvledelse. Da påpekte de fleste at det i høy grad legges til rette og tas initiativ til dette. En medarbeider sier at hun tror det ville være vanskelig å jobbe i Oljedirektoratet dersom man ikke var i stand til å lede seg selv.

Ved innføring av systemer for selvledelse, vil kontroll og myndighet overføres til medarbeiderne. Lederne vil ikke lenger være dem som styrer og kontrollerer, fordi ledelse er distribuert ned og gjennom hele organisasjonen. I Oljedirektoratet driver ikke lederne med detaljstyring, noe som er tydelig med tanke på at det er lagene som både har produkt-, prosess- og kvalitetsansvar. Begge

lederne påpeker at de fungerer som tilretteleggere som skal anerkjenne, støtte og inspirere sine medarbeidere. Dermed ser vi at de mer har påtatt seg en coaching-rolle, og dette er også helt i tråd med hva teorien sier om den historiske utviklingen av lederrollen.

Jo flatere en organisasjon er, desto mer rom vil det være for drive selvledelse. Som antatt, vil koordineringsarbeidet da kunne oppleves som lettere, fordi lagmedlemmene selv påtar seg arbeidsoppgaver og sørger for å levere innen avtalt frist. Dermed trenger ikke koordinator å bruke tid og energi på å mase, «*lagene går av seg selv*». Samtidig vil det også være utfordrende, fordi medarbeiderne i så stor grad tar ansvar for seg selv og sitt arbeid. Ifølge en av medarbeiderne er mange livredde for ledelse:

Spesielt de som har vært her ganske lenge. For meg, som er relativt fersk i Oljedirektoratet, er det helt påfallende at de som er allergisk mot å bli ledet, også er de som er vanskeligst å ha med å gjøre i lag. De bryr seg ikke om strukturen, og at man er ferdig med en sak - de spinner bare videre.

Dette er tydeligst i de lagene som har mange seniorer. Ifølge strategisk leder er viljen til selvledelse større dersom man «*er oppvokst i Oljedirektoratet og har vært her i over 30 år*». Dette synet deles av den operative lederen:

Lagene er så selvgående. Folk generelt er selvgående. Det har litt med skillet mellom unge og gamle. De gamle er veldig selvgående, på godt og vondt. De nye savner nok litt mer grenser, og litt mer rammer rundt hva man skal jobbe med og hvordan man skal gjøre det. Det har litt med tiden å gjøre. I Oljedirektoratets barndom måtte en trø veien selv. Nå er industrien satt, departementet er satt. Alle har erfaringer, og det er en del føringer. De som kommer ut av skolen nå er nok mer søkende - hvordan skal man jobbe, hvordan skal man oppføre seg.

Det kan dermed tenkes at det, for koordinatorene, vil være større muligheter til å utøve styrende ledelse i lag bestående av yngre medarbeidere. Disse kommer ofte fra skolebenken, eller direkte fra næringslivet, og er vant med mer tydelig ledelse. Av den grunn vil de også lettere kunne godta

det, dersom en koordinator benytter spillerommet til å gjøre mer enn det som opprinnelig er tiltenkt. I lag med flere seniorer, har noen koordinatorene, ifølge en av informantene, opplevd det som vanskelig å få kontroll på laget, nettopp på grunn av den høye graden av selvledelse. Ettersom Oljedirektoratet gjennom mange år har benyttet seg av denne ledelsesformen, har det blitt en del av organisasjonens kultur. Selvledelse har, for mange, blitt en grunnleggende antakelse, noe det hverken skal stilles spørsmål eller rokkes ved. Dette betyr at å prøve og drive med styrende ledelse, som for eksempel å pålegge lagmedlemmene oppgaver eller å mase om tidsfrister, i liten grad vil nytte, fordi det er utviklet en forestilling om at «her passer alle på seg selv».

Det at Oljedirektoratet har en flat struktur, samtidig som de opererer med lag, gjør kanskje selvledelse til en naturlig ledelsesform. Ansatte hevder at det i høy grad blir lagt til rette for og tas initiativ til selvledelse. Lagene har både produkt-, prosess- og kvalitetsansvar, noe som vitner om at kontroll og myndighet er delegert nedover i hierarkiet. Dette betyr at ledelsens styrende og strukturerende rolle, i stor grad, er redusert til inspirasjon, motivasjon og støtte av medarbeiderne, for å styre arbeidet i riktig retning. Vi får inntrykk av at lagene, særlig innenfor ett av hovedområdene, i høyere grad driver med selvledelse, enn lag innenfor de andre tre områdene. Dette er et hovedområde med stort operasjonelt trykk, hvor det er større behov for å ta flere og raske beslutninger. Disse lagene består av høyt kompetente medarbeidere, som arbeider svært selvstendig. For en koordinator vil det kunne være enklere å lede i slike lag, fordi disse lagene ofte «går av seg selv», ettersom medarbeiderne påtar seg oppgaver og ansvar på eget initiativ. Samtidig vil det også kunne være utfordrende, fordi rollen vil kunne oppleves som lite nyttig, i den grad lagene er selvgående. Videre ser vi at det har utviklet seg en sterk selvledelseskultur blant seniorer. De synes å være allergiske mot ledelse, noe som vil vanskeliggjøre koordinatorens mulighet til å drive ledelse. Derfor kan det tenkes at det vil være lettere å lede i lag som består av yngre medarbeidere, fordi de ofte kommer fra skolebenken eller industrien, og er vant med mer tydelig styring og ledelse.

4.4 Muligheter og utfordringer knyttet til lagets kultur, koordinator og medlemmer

Ovenfor har vi sett hvordan formelle faktorer, som hovedområde, type lag og oppgaver legger føringer for en koordinators muligheter og utfordringer for å drive ledelse. I det følgende vil vi komme inn på hvordan også uformelle faktorer, som kultur, koordinators personlighet og erfaring, samt ulike typer lagmedlemmer, kan påvirke dette.

4.4.1 Kultur

Som vi har sett tidligere, vil kulturen innad i lagene ha betydning for hvilket spillerom koordinatorene har for å drive ledelse. Kultur er derimot ikke bare betinget av alder. En av medarbeiderne forteller at i det ene laget han er medlem av, har sammensetningen av lagmedlemmene vært den samme over lengre tid. Dette har, ifølge ham, ført til at laget har blitt veldig «satt»:

I dette laget er det litt spesielt, for vi har hatt samme koordinator over lang tid. Normalt sett skulle den rotert, og det som er dumt med det, er at vi nesten får en litt uformell leder - altså en leder som kanskje er litt leder, men i teorien ikke er det. Ting setter seg litt for godt, og da lurere jeg på hva som er forskjellen mellom koordinator og leder?

Gjennom at en medarbeider stiller et slikt spørsmål, kan vi få inntrykk av at lagkoordinatoren i dette laget har større muligheter til å utøve ledelse, i den grad han omtrent oppfattes som en formell leder. Dette vil kunne fortsette, fordi ingen tar initiativ til å endre det: «Koordinator tar seg noen myndigheter, det er jo slik det alltid har vært. Det er en slags stilltiende aksept, både i laget og i ledelsen».

I Oljedirektoratets Laghåndbok kommer det frem at lagkoordinatorrollen skal rullere blant lagmedlemmene. Dette er derimot ikke tilfellet i alle lag, og dersom det i tillegg er liten utskiftning av lagmedlemmer, kan det føre til at laget blir veldig «satt»:

Det er nok noen utfordringer i forhold til dette med at rollene setter seg, og det er vel noe Oljedirektoratet også burde hatt fokus på. Dersom ingen i laget vil være koordinator, burde de gått inn og tvunget noen andre til å ta rollen. Dette for å få det til å flyte litt, og at rollene ikke setter seg så voldsomt. For det er jo noe som kan skje.

Når gruppen av lagmedlemmer blir så «satt», kan det, ifølge informanten, være utfordrende å ta opp de vanskelige sakene: «*Vi har nok ting vi burde tatt opp i laget, men som vi ikke gjør, fordi freden er bedre*». Dette kan gjøre det vanskelig å presse på for å skifte ut koordinatoren, ettersom man ikke vil tråkke vedkommende på tærne.

4.4.2 Koordinator

Flere av informantene påpeker at en koordinators personlighet, erfaring og faglige integritet vil ha betydning for hvorvidt koordinatoren oppnår respekt og autoritet i sin rolle. Dette får vi flere eksempler på. En av lagkoordinatorene forteller at hun, som koordinator, ikke har noen formell myndighet, men at hun likevel har en viss uformell myndighet. Dette tenker hun henger sammen med personlige egenskaper. En annen sier at:

Jeg tror ikke autoritet og status kommer gjennom koordinatorrollen, men gjennom personlighet, enkelt og greit. Det er noe du får du i et lag, i kraft av den kunnskapen og det du bringer inn i laget. Sånn er min erfaring. Du får den rollen og autoriteten i en gruppe du fortjener basert på hva du kan bidra med.

Ifølge strategisk leder vil en koordinator med naturlig autoritet lettere kunne skjære gjennom og lande diskusjoner. Dette fordi denne egenskapen gjør at de naturlig blir lyttet til av lagmedlemmene. Hun sier videre: «*Hvis koordinatoren også er flink til å lytte til alle og høre på meninger, og kanskje dermed klarer å lirke frem forslag til en vei videre, ja, da vil jo kanskje den koordinatoren klare å få til beslutninger*».

Derimot kan det være vanskelig å rekruttere koordinatorene. Vi får inntrykk av at det å være koordinator ikke er så stas når det kommer til stykket: «*Det er ikke akkurat en jippi-oppgave*», forteller en av lagkoordinatorene. En annen påpeker lattermildt at det ikke er en særlig ettertraktet

rolle: *«Det er mer det at hvis det skal velges koordinator, så springer halvparten og gjemmer seg. Men det er vel sånn at det er like greit å bli ferdig med det»*. Ut i fra dette kan det tenkes at dedikerte koordinatorene, som både ønsker og liker å påta seg ansvar, lettere vil kunne dra nytte av spillerommet som finnes til å utøve ledelse. I tillegg kan vi anta at de som frivillig påtar seg denne rollen, også har en naturlig autoritet, noe som gjør at lagmedlemmene lettere lar seg lede. Dersom rollen derimot er «påtvunget», kan det tenkes at lagkoordinatorene kun gjør det de må, og ikke noe mer utover dette. Det vil si at de ikke bruker spillerommet som finnes, og dermed heller ikke vil ha særlige muligheter til å utøve ledelse.

4.4.3 Ulike typer lagmedlemmer og relasjonene mellom dem

Ifølge en av de tillitsvalgte kan en koordinators mulighet til å drive med ledelse, også være betinget av forholdet mellom koordinator og det enkelte lagmedlem. Vi har tidligere nevnt at lagkoordinatorene er ulike, både med tanke på personlighet og kompetanse, men like viktig er det å få frem at også lagmedlemmer er forskjellige:

Du har forskjellige typer folk med deg. Det er jo geologer, teknologer, økonomer, jurister, ingeniører og mange flere. Alle har jo sitt særpreg, både som yrkesgruppe og hvordan de liker å jobbe, og innenfor der er det selvfølgelig forskjellige personligheter og erfaring.

Han forteller at en lagkoordinator i prinsippet ikke vil ha mulighet til å pålegge andre lagmedlemmer oppgaver. Likevel vil det, ifølge flere av informantene, være mulig, dersom lagkoordinator og medarbeidere har god kjemi. I motsatt tilfelle, vil koordinatoren ofte kvie seg eller la være å delegere arbeid, fordi det likevel ikke vil nytte. *«Det har oppstått en snillhetskultur blant koordinatorene i Oljedirektoratet. Man blir ofte for høflige, i den grad man for lett aksepterer et nei»*. Dette er et problem vi får inntrykk av går igjen i mange lag: *«Man spør et lagmedlem om å påta seg en oppgave, og får til svar at vedkommende ikke har tid, og at det ikke passer. Hva gjør man da?»*.

Som vi har sett tidligere, vil formelle faktorer, som hovedområde, type lag og oppgaver ha betydning for en koordinators muligheter og utfordringer til å drive ledelse. Samtidig vil uformelle faktorer som lagets kultur, koordinator og medlemmer spille en viktig rolle. Dersom kulturen i laget blir for sterk, vil det kunne være negativt i den grad det ikke åpnes for endring. Dette har vi fått eksempler på, både i forhold til ansattes alder og sammensetning av lagmedlemmer. Videre vil en koordinators personlige egenskaper også kunne legge føringer for vedkommendes mulighet til å drive ledelse. Dersom koordinatoren har naturlig autoritet, karisma og faglig integritet, vil vedkommende lettere kunne oppnå respekt, og dermed også mer naturlig påta seg en lederrolle. I tillegg vil koordinatoren også lettere bli akseptert som mer enn en koordinator. Samtidig vil også kjemien mellom lagkoordinator og lagmedlemmer kunne ha betydning. Ifølge informantene vil det være lettere å påvirke medarbeiderne i ønsket retning, dersom man har et godt forhold. Derimot forteller en av informantene at det har oppstått en snillhetskultur i Oljedirektoratet, der koordinatorene for lett aksepterer lagmedlemmenes nei til å påta seg oppgaver.

4.5 Konsekvenser av mangel på formelle virkemidler - rolleproblemer og gratispassasjeratferd
Når lagmedlemmene ikke bidrar, hender det at lagkoordinatorene selv vil måtte påta seg disse oppgavene, fordi det er lagkoordinatorene som har ansvaret for at laget leverer: «...*man må ofte ta de kjipe oppgavene selv, fordi ingen andre vil ta dem*». Vi fikk et eksempel på en konsekvens av dette, gjennom intervjuet med en av lagkoordinatorene:

Det var en periode der jeg hadde så mye å gjøre, at jeg ble utslitt. Når noen ikke bidrar, blir det press på noen få. Det var det som skjedde. Til slutt ble det så mye, og jeg dekket opp for alle andre, og da ble det rett og slett for mye. Det var ingen som gikk inn og stoppet det, det er kanskje ulempen med denne formen for struktur.

Slike utfordringer kan vokse frem som en følge av rolletvetydighet. Rolletvetydighet går i hovedsak ut på manglende tydelighet om hvordan jobben skal utføres, eller hva rollen innebærer. Vi har tidligere nevnt at ansatte i Oljedirektoratet oppfatter koordinatorrollen som uklar, med få føringer for hvordan den skal og bør utøves. Dette har ført til at enkelte lagkoordinatorer legger mer i koordineringsarbeidet, og tar rollen mer alvorlig enn andre. Dersom man ikke evner å

balansere krav og forventninger med egen kapasitet, kan det få uheldige konsekvenser og føre til rolleoverbelastning. Til tross for at operativ leder har inntrykk av at lagkoordinatorene er flinke til å gi beskjed om de har for mye å gjøre, har vi altså fått eksempel på det motsatte (jf. forrige sitat).

Ettersom lagkoordinatorene, strukturmessig, befinner seg mellom lagmedlemmene og den operative ledelsen, antok vi tidligere at de ville kunne oppleve å havne i en intersender-rollekonflikt. Dette ser likevel ikke ut til å være tilfellet. Lederne har en forventning om at koordinatorene har oversikt, delegerer forespørsler og oppgaver til laget, og leverer innen en tidsfrist. Medarbeiderne, på den annen side, ser ut til ikke å ha særlige forventninger til lagkoordinatorene: «*Jeg forventer ikke så mye mer av en koordinator egentlig, enn det jeg gjør av andre lagmedlemmer*» og «*...koordinator har jeg få forventninger til*».

Oljedirektoratets flate struktur og kollektive fokus, impliserer høy grad av felles ansvar blant lagmedlemmene. Ifølge Hjertø (2013, s. 33) vil ubalanse mellom felles ansvar og gjensidig avhengighet kunne føre til det han kaller dysfunksjonelle effekter. Graden av gjensidig avhengighet i Oljedirektoratet vil variere fra lag til lag. Lav grad av gjensidig avhengighet vil, i kombinasjon med den høye graden av felles ansvar, kunne føre til faren for gratispassasjeratferd. Dette har vi fått eksempler på gjennom intervjuene. En av lagkoordinatorene forteller: «*Det er lett å stikke seg unna om man ønsker det. Ingen vet hvor du er, eller hva du skulle gjort. Man kan bare si at man leverer i de andre lagene. Det er nok noen som kan slutte i morgen uten at man nødvendigvis hadde merket så mye til det*». Dette kan føre til større arbeidsbelastning for de andre medlemmene i laget. Videre forteller hun at man bør ha noen forventninger når man skal sette sammen lag, for eksempel i forhold til hvor mye hver enkelt skal bidra.

I lagene jeg har vært innom er det som regel to av ti medlemmer som ikke har eller påtar seg oppgaver. Det er liksom helt greit her, men det irriterer meg. Skal man være en plass, bør man ha en oppgave, eller i hvert fall bidra med noe. Som koordinator har man ikke myndighet til å si at jeg ikke ønsker å ha den eller den med lenger.

4.6 Oppsummering

Gjennom innsamlet empiri, ser vi at informantene beskriver en koordinators muligheter og utfordringer for å drive ledelse som betinget av egenskaper ved laget. Det har kommet frem at type lag, samt lagets oppgaver og hvilket hovedområde laget tilhører, vil få betydning. Vi har for eksempel sett at både faste lag og prosjektlag, som befinner seg under et spesifikt hovedområde, er avhengige av å ta flere og raske beslutninger, og derfor har større behov for ledelse. Dermed vil også koordinators spillerom utvides, slik at det vil finnes flere muligheter til å drive ledelse. Videre kommer det frem at koordinatorene utøver ledelse ulikt, både som en følge av sammensetningen av lagmedlemmer og kultur, men også på bakgrunn av lagkoordinators personlighet og evne til å lede. Lag som har en sterk kultur, vil være mer utfordrende å lede, fordi praksisen i laget er blitt så «satt». I Oljedirektoratet er selvledelse blitt en vesentlig del av ledelsespraksisen, og i enkelte lag har denne formen for ledelse blitt så sterk, at den er vanskelig å påvirke. Dersom koordinatoren derimot har naturlig autoritet, karisma og faglig integritet, vil det være lettere å oppnå respekt og tillit, noe som kan bidra til at lagmedlemmene likevel godtar å la seg lede. Hvis koordinatoren og lagmedlemmene i tillegg har god kjemi, vil dette være et godt utgangspunkt for koordinatoren til å utnytte spillerommet optimalt. Om koordinatoren derimot ikke evner å balansere ytre krav og forventninger med egne evner, kan de oppleve rolleoverbelastning, og risikerer å bli utslitt. En annen konsekvens av mangel på formelle virkemidler, er at man som koordinatoren ikke har mulighet til å pålegge lagmedlemmene arbeid og oppgaver. Dette kan resultere i at det vil være lettere for medarbeiderne å stikke seg unna, og man får det Hjertø kaller gratispassasjeratferd, noe som videre kan føre til større arbeidsbelastning på koordinatoren og andre medlemmer i laget.

Det at informantene forklarer muligheter og utfordringer ut fra egenskaper ved laget, vitner om at de støtter seg til det Wadel og Wadel kaller egenskapsforklaringer. Dette betyr at de i liten grad benytter relasjonelle forklaringer når de snakker om ledelse, noe vil vi utdype nærmere i neste kapittel.

Kapittel 5 Relasjonell ledelse

I teorikapittelet sa vi at vi ønsker å plassere oss innenfor en alternativ ledelsestradisjon, når vi diskuterer oppgavens problemstilling. Her trakk vi frem relasjonell ledelse, som kan sies å være en kritikk av klassisk moderne ledelsesteori. Ifølge Uhl-Bien ses ledelse, innenfor et relasjonelt perspektiv, som en kollektiv handling, der fokuset rettes mot sosiale prosesser. For å kunne forstå ledelse ut fra et slikt perspektiv, vil det være nødvendig å ta i bruk relasjonelle begreper. Vi vil derfor starte med å forklare hva relasjonelle begreper er, gjennom å kontrastere dem med egenskapsforklaringer, som, ifølge Wadel og Wadel (2007), er en alternativ forklaring. Videre vil vi gå gjennom og diskutere enkelte av funnene våre i lys av teorier om relasjonell ledelse, og slik forklare hvordan en koordinators muligheter og utfordringer nettopp vil kunne ligge i det relasjonelle.

5.1 Egenskapsforklaringer versus relasjonelle forklaringer

Mange av informantene våre forklarer en koordinators muligheter og utfordringer for å utøve ledelse, ut fra egenskaper ved selve laget, koordinatoren og lagmedlemmer. Strategisk leder sier for eksempel: «*Hvis koordinatoren er flink til å lytte til alle og høre på meninger...*», mens to andre informanter sier: «*...etter om du er en sterk person...*» og «*...det kommer an på laget eller hvem du er som person*». Dette vitner om at de støtter seg til det Wadel og Wadel kaller egenskapsforklaringer, og i liten grad benytter relasjonelle forklaringer når de snakker om ledelse. Som nevnt i teorikapittelet, refererer egenskapsforklaringer til individers atferd, som forklares med utgangspunkt i indre egenskaper. Slike forklaringer vil, ifølge Wadel og Wadel (2007, s. 71-72), snevre inn vår forståelse, og begrense hva vi ser, noe som videre vil blokkere vår relasjonelle innsikt. Dette fører til at relasjonen mellom medlemmene utelukkes når man forklarer atferd. Ved å tenke relasjonelt, flyttes derimot oppmerksomheten fra enkeltindividene til relasjonen mellom dem (jf. Figur 5), og menneskelige egenskaper vil forstås som noe som vokser ut av relasjoner. Å tenke relasjonelt krever altså at man tar i bruk relasjonelle begreper, for slik å komme frem til relasjonelle forklaringer.

5.2 Relasjonell ledelse i Oljedirektoratet

For å kunne forstå laget som en relasjonell kontekst, vil det være nyttig å forklare hvordan grunnlaget for relasjonell ledelse, i Oljedirektoratet, har oppstått. Etersom både ledelsesfilosofien og strukturen har vært konstituerende for hvordan ledelse blir praktisert i lagene, vil vi igjen ta for oss dette, men denne gangen vil vi se det gjennom relasjonelle «briller», og slik komme frem til en konklusjon om at Oljedirektoratet er en kontekst for relasjonell ledelse.

På bakgrunn av det som ble presentert i kapittel fire, kan vi med høy grad av sikkerhet si at Oljedirektoratet ikke drives etter klassisk moderne ledelsesprinsipper. Ifølge taylorismen var det lederens ansvar å utvikle og designe oppgaver og prosedyrer for optimalisering av arbeidsprosesser, noe som skulle skje gjennom spesialisering og spesifisering, og kontroll av arbeideren. Svaret på spørsmålene om hva oppgaven er, hvordan den skal løses og hvem som skal gjøre det, var utelukkende opp til lederen å avgjøre.

I Oljedirektoratet ser vi derimot at det er et kollektivt ansvar, innad i lagene, å besvare de to siste spørsmålene, noe som kommer til uttrykk ved at det er lagene som har både produkt-, prosess- og kvalitetsansvar. Det kollektive fokuset tydeliggjøres ytterligere av strategisk leder som hevder: *«I Oljedirektoratet er det så kollektivt. Alle lagene og alt er kollektivt, og alle er like viktige, hver på sin måte»*. Ledelse utøves altså ikke fra toppen, men skal i stedet være et samarbeid mellom både ledelsen og medarbeiderne, og skje gjennom samhandling og mellommenneskelige relasjoner. Ifølge laghåndboken tilstreber Oljedirektoratet en kultur som blant annet er basert på *«utstrakt delegering og myndiggjøring - framfor topptung beslutningsprosess»* (Oljedirektoratets Langhåndbok 2015, s. 4). Dette kan ses i sammenheng med Bennetts definisjon på distribuert ledelse: *«Distributed leadership is not something 'done' by an individual 'to' others, or a set of individual actions through which people contribute to a group or organization...[it] is a group activity that works through and within relationships, rather than individual action»*, og svarer også godt til eksempelet om symfoniorkesteret, som ble presentert i innledningen. Ifølge Drucker vil kunnskapsorganisasjoner, som Oljedirektoratet, kreve en annen form for ledelse, enn kontroll og direkte styring. Medarbeiderne her har unik kunnskap og kompetanse på sitt fagfelt, slik musikere har på sitt instrument. *«Det er jo både geologer, teknologer, økonomer, jurister, ingeniører og mange flere»*, sier en av de tillitsvalgte, og disse besitter kunnskap som ledelsen

hverken har eller trenger. Dette betyr at ledelsen i Oljedirektoratet ikke er i stand til å detaljstyre hverken arbeidsoppgaver eller arbeidsprosessen. Strategisk leder forteller:

Jeg vil nok være litt forsiktig med å gå rundt og diktere hvordan ting skal bli gjort, eller akkurat hva som er nødvendig å gjøre. Det har jeg ikke kompetanse på. Vi strategiske ledere, må være veldig forsiktige med det - for det er jo ikke vi som har monopol på vettet, som jeg pleier å si.

Som i et symfoniorkester, vil det også i Oljedirektoratet, være behov for ulike kompetanser for å danne et produkt. Dermed blir det nødvendig med et utstrakt samarbeid mellom personer med ulik kompetanse. Dette vil igjen øke behovet for gjensidig tilpasning, samt gjensidig forståelse for hva som kreves for at andre skal få utført jobben sin på best mulig måte. Oljedirektoratet har, gjennom strukturelle og formelle grep, lagt til rette for laterale og horisontale samarbeidsordninger, nærmere bestemt tverrfaglig gruppeorganisering. Det er lagene som er kollektivt ansvarlige for oppgavene, og koordinerings- og beslutningsmyndighet er flyttet ned i laget, der arbeidet foregår. Selv om ansvaret er kollektivt, har hvert lag likevel en lagkoordinator, som innehar en integratorposisjon. Vedkommende skal fungere som «dirigent», med ansvar for å få de ansatte til å «spille sammen».

Ettersom ledelse, i kunnskapsorganisasjoner, i mindre grad følger et hierarki, vil det legges vekt på selvstendighet og selvledelse. Enkelte hevder at en av de viktigste lederoppgavene i dag, er å sette medarbeiderne i stand til selvledelse, noe det kan legges til rette for, nettopp gjennom teamarbeid. Ifølge våre informanter, blir det både gitt og tatt initiativ til selvledelse i Oljedirektoratet, og flere mener at uten evnen til å lede seg selv, ville det vært vanskelig å arbeide i organisasjonen. Søholm et al. hevder imidlertid at betegnelsen «selvledelse» er definert i forhold til den enkelte medarbeider, noe som kan lede oss til å tenke på laget som selvstyrt, der lederen er fraværende. Dette har vi fått tydelige eksempler på fra noen av informantene, som omtaler enkelte av lagene som autonome. I stedet foretrekkes betegnelsen «medledelse», da denne mer presist uttrykker et delt ansvar mellom team og teamleder/koordinator. I laghåndboken påpekes det blant annet at alle medarbeiderne i laget har ansvar for at laget skal fungere. Begrepet medledelse kan ses i sammenheng med Wadels begrep om samledelse. Ledelse handler her om

både å ta og å respondere på ulike initiativ, samtidig som man hele tiden beveger seg i forhold til hverandre og foretar gjensidige tilpasninger. Samledelse er videre knyttet til relasjonelle og komplementære ferdigheter. Når mennesker samhandler, bringer de med seg både ferdigheter og kompetanse inn i samhandlingen. Dette ses derimot som delferdigheter og delkompetanse. Dersom man skal kunne snakke om relasjonelle ferdigheter, må partene i relasjonen ha ferdigheter som svarer til hverandre, såkalte komplementære ferdigheter. Flere av informantene hevder at ansatte får brukt komplementær kompetanse når de arbeider i tverrfaglige lag. En av informantene anser teamarbeid som positivt, ettersom de da har mulighet til både å utfylle og utfordre hverandre. En annen informant går rett på sak, og hevder: *«fordelen med matriseorganisering, er at du får bruke komplementære ferdigheter».*

Vi ser her at Oljedirektoratet, gjennom sin organisasjonsstruktur og ledelsesfilosofi, har lagt til rette for at ledelse kan betraktes som en relasjonell aktivitet. Ledelse utøves i hovedsak ikke fra toppen av hierarkiet, men er distribuert ned og ut til lagene. Dermed er det lagmedlemmene i det enkelte lag, som i fellesskap, gjennom medledelse eller samledelse, har fått ansvaret for kontroll og styring av arbeidet. Relasjonell ledelse, i betydningen medledelse og samledelse, kan sies å bygge på et positivt menneskesyn, og kan ses i sammenheng med McGregors teori Y. Denne teorien går ut i fra at mennesker liker å arbeide, og ved distribuering av ansvar, får medarbeiderne et personlig forhold til oppgavene, noe som i seg selv vil virke motiverende. Dette fikk vi også eksempler på gjennom intervjuene, da informantene særlig trakk frem frihet, selvledelse, ansvar, interessante og varierte arbeidsoppgavene og fleksibilitet, på spørsmål om hva som motiverer dem i arbeidet. I tillegg kom det frem at flere av informantene er tilhengere av Oljedirektoratets lagstruktur, og at denne i seg selv virker motiverende. For en av lagkoordinatorene var lagstrukturen faktisk en av forutsetningene for å søke jobb i Oljedirektoratet. Vedkommende gikk ned over 100.000 i årslønn, noe som tydelig vitner om at arbeidet i seg selv, for denne informanten, er viktigere enn høy lønn. En annen lagkoordinator forteller: *«Jeg er en sterk tilhenger av denne lagstrukturen. Jeg synes det er veldig spennende å jobbe tverrfaglig - at vi er satt sammen slik som vi er - at vi har ansvar - og kan ta ansvar».* Når ansatte får mulighet til å kontrollere og planlegge sitt eget arbeid, vil det også være mindre behov for kontroll og incentiver ovenfra.

5.3 Laget som relasjonell ledelseskontekst

Det kollektive fokuset i lagene kommer tydelig til uttrykk gjennom intervjuene, ved at flere av informantene forteller at det er laget som helhet som har beslutningsmyndighet. Ifølge Sørholm et al. henviser medledelse til den kommunikative prosess, der teamet, gjennom forhandling, avklaring og enighet, skal ta avgjørelser som ligger innenfor dets ansvarsområde. Dette vil gjøre laget til en intern ledelsesinstans for det enkelte lagmedlem. Lagene i Oljedirektoratet kan sies å være en arena for kommunikasjon, diskusjon og dialog. Spurkeland anser dialog som den mest effektive formen for kommunikasjon i team. Denne samtaleformen sikrer nemlig likeverd og garanterer at alle får bidra. I Oljedirektoratet arrangeres lagmøter i hovedsak hver uke, og lagmedlemmene skal her, i fellesskap og gjennom dialog, komme frem til hvordan de skal løse oppgavene. En av lagkoordinatorene forteller:

«Det er det som er bra med lag, hvor ingen har beslutningsmyndighet, for da har alle stemmer like mye verdi. Koordinatorer har ikke noen fullmakter - alle stemmer teller like mye. Det motiverer folk til å mene ting - og da fungerer laget deretter».

I forrige kapittel presenterte vi dette sitatet; *«det er jo også lag der koordinator aktivt støtter seg på andre, slik at det er en gruppe som totalt sett koordinerer laget»*, og trakk en slutning om at denne koordinatoren i mindre grad bruker spillerommet til å drive ledelse. Dersom man derimot forklarer dette ut fra et relasjonelt perspektiv, vil vi kunne se at denne koordinatoren i høy grad driver med relasjonell ledelse, ettersom vedkommende deler ledelsesansvaret med medlemmene i laget. På denne måten får medarbeiderne mulighet til å finne mening i arbeidet, noe som fører til at de blir indre motivert. Det kan tenkes at det er lettere å være koordinator når lagmedlemmene er indre motivert, fordi disse, på jakt etter faglig stimulans, vil gjøre mer enn det som er forventet, og påta seg oppgaver og ansvar på eget initiativ.

Enkelte av informantene forteller derimot at det kan være vanskelig å komme frem til løsninger, når alle skal mene og medvirke: *«det kan være vanskelig å lande diskusjoner»* og *«man spinner bare videre»*. Når alle stemmer teller like mye, vil det som tidligere nevnt, være vanskelig for en koordinator å skjære gjennom og lande diskusjoner: *«Som koordinator, har man ikke noe man skulle sagt. Koordinatorer har ingen formell myndighet, bare evnene man har for å komme frem*

til en løsning». Et kollektivt ledelsesansvar vil dermed kunne legge begrensninger for en koordinators muligheter til å drive ledelse. Det at lagkoordinator ikke har beslutningsmyndighet alene, kan derimot tolkes som et formelt grep for å sikre kollektiv handling i lagene. Her har vi sett på relasjonell ledelse som kollektiv handling, men ifølge Uhl-Bien finnes det også et annet aspekt ved relasjonell ledelse, nemlig fokuset på sosiale prosesser. Ordet prosess kan forklares som et forløp, og en naturlig utvikling gjennom flere stadier (Gundersen 2009). I teoridelen har vi trukket frem to relasjonelle perspektiver på ledelse; interaksjonsperspektivet og praksisperspektivet. Praksisperspektivet er opptatt av hvordan ledelse formes gjennom hverdagslig arbeid, både av formelle og uformelle ledere. Ifølge Klev og Vie handler ledelse her, om å utføre en form for håndverk, hvor man hele tiden må *«kommunisere, mene og handle sammen med andre mennesker»*. Interaksjonsperspektivet anser ledelse som en samhandlingsprosess, der både formelle og uformelle ledere, bidrar med egne ledelsesinitiativ, i tillegg til å følge opp andres. Begge disse perspektivene ser dermed ledelse som en sosial prosess, ettersom ledelse er noe som utvikles over tid og gjennom samhandling.

Under intervjuene fikk vi flere indikasjoner på at koordinatorrollen er en rolle som koordinatorene selv har mulighet til å forme: *«...men en lagkoordinator kan også bli veldig mye mer. Det kommer derimot an på laget, og hvem du er som person»* og *«Hvis du følger det som står der (i laghåndboken, red.), er det ikke så veldig spennende. Men hvis du gjør litt mer ut av det, og tenker litt på hva du vil oppnå og hvordan, kan det være spennende. Det er egentlig bare å bruke det spillerommet som finnes»*. Med andre ord kan lagkoordinatorer i praksis, gjennom sitt hverdagslige arbeid, lage sin egen rolle. Dette er derimot bare mulig dersom de oppnår aksept fra sine lagmedlemmer. *«Koordinatorer er avhengige av å ha aksept for sin rolle av medlemmene[....]du må jo ha lagmedlemmene med deg[...]Hvis du føler at de ikke følger opp, kan det være utfordrende»*, sier en av medarbeiderne. I det ene laget er det, som vi tidligere har nevnt, slik at koordinatoren tar seg noen myndigheter: *«[...]det er jo slik det alltid har vært. Det er en stilltiende aksept, både i laget og i ledelsen»*. Laget har hatt samme koordinator over lengre tid, og koordinatorens uformelle lederrolle har vokst frem som et resultat av praksisen i laget, og blir stadig formet gjennom lagmedlemmenes og ledelsens stilltiende aksept.

Dette kan også belyses gjennom interaksjonsperspektivet. Wadel hevder at den som tar initiativ til eller utøver handlinger som kan ses på som ledelsesinitiativ- eller handlinger, vil fremstå som leder. Vi ser tydelig at koordinatoren i dette laget har tatt initiativ til ledelse: «...*han fikser og gjør jo omtrent det en leder ville ha gjort*». Ifølge Wadel kan dette ses som en pasning, der lagkoordinatoren bruker sine delferdigheter, og som videre vil kreve oppfølging eller mottak i form av lagmedlemmenes og ledelsens delferdigheter. Selv om medarbeideren mener det er uheldig når rollene i laget setter seg for godt, og påpeker et ønske om endring, er det ingen som tar initiativ til å endre situasjonen, fordi freden anses som bedre. Dette kan lede oss til å tro at lagmedlemmene ikke responderer på lagkoordinatorens initiativ. Derimot er også en stilltiende aksept en form for respons, da dette kan ses på som en godkjenning av måten koordinatoren utøver ledelse.

5.4 Vil en koordinators muligheter og utfordringer ligge i det relasjonelle?

I teoridelen antok vi at koordinatorrollen vil ligge nærmest transaksjonsledelse, ettersom koordinering, ifølge litteraturen, er knyttet til det praktiske og administrative, fremfor det «myke» og menneskeorienterte. Dette fikk vi bekreftet, da informantene gav oss konkrete eksempler, som at de lager agenda, sender denne ut og kaller inn til møter, har ansvar for prosjektmidler, sørger for at oppgavene blir gjort, sjekker fremdrift, fordeler arbeid og følger opp. Eksempelene kunne vi knytte opp til både planlegging og budsjettering, organisering og bemanning, samt kontroll og problemløsning, begreper som også er typiske ved det Kotter kaller *management*. Til tross for dette, har det i tillegg kommet frem at koordinatorene i Oljedirektoratet driver med motivasjon, som en følge av mangel på formelle virkemidler: «*Jeg må forsøke å motivere til det blir levert*» og «*Som koordinator er du mer en motivator*», er to av flere uttalelser rundt temaet om manglende beslutningsmyndighet. Det ser dermed ut til at koordinatorrollen, som en følge av mangel av formell posisjon og virkemidler for ledelse, beveger seg i retning av transformasjonsledelse, og mot det Kotter kaller *leadership*, som vil si å gi arbeidet retning, samkjøre mennesker og om motivasjon og inspirasjon. En medarbeider sier: «*Noen koordinatore er flinke til å følge opp. De involverer seg, og finner ut hva de enkelte medlemmene jobber med*». Dette tyder på at koordinatorene i Oljedirektoratet driver ledelse over et mye større spenn enn det som kommer til uttrykk i litteraturen. De driver, i prinsippet, med mer «*ledelsesledelse*», ettersom rollen også innebærer typiske lederoppgaver.

Transformasjonsledelse handler om å oppnå respekt, tillit, beundring og lojalitet blant medarbeiderne. Som tidligere nevnt, har denne teorien, fått mye positiv oppmerksomhet de senere årene. Til tross for dette, har den også blitt kritisert, blant annet av Yukl, for være ledersentrert, og for å ha for lite fokus på de relasjonelle aspektene ved ledelse. Ifølge ham blir ledelse her en enveisprosess som strømmer fra leder til medarbeider. Gjennom analyse av empiri, er det derimot tydelig at ledelse i Oljedirektoratet ikke er en enveisprosess, ettersom ledelsesansvaret er distribuert ned og ut i lagene. Likevel ser vi at det er en variasjon innenfor lagene, med tanke på koordinatorens posisjon. I store lag innenfor det ene hovedområdet, som har åpne oppgaver, er i tett kontakt med kunder, og som i tillegg har behov for å ta raske og tunge avgjørelser, har vi sett at ledelsen ofte går inn og peker ut koordinator, basert på hvem de mener er best egnet i det bestemte laget. En av medarbeiderne beskriver lagkoordinatorrollen i disse lagene som formell, selv om den i utgangspunktet er uformell. Når koordinatoren er utpekt av ledelsen, vil vedkommende kunne oppnå tillit og respekt blant medarbeiderne, og lettere oppfattes som en formell leder. Koordinatorenes rom for å drive ledelse, vil være formet av både formelle og uformelle faktorer, men i dette tilfellet ser det ut til at det er de formelle faktorene som er mest fremtredende. Selv om disse koordinatorene benytter motivasjon i sitt koordineringsarbeid, har ledelsen gitt dem en form for formell myndighet, slik at de, ved behov, kan ta beslutninger på vegne av laget. Dette kan ses som en fordel, i de tilfeller motivering ikke nytter, og gi dem en legitim mulighet til å utnytte spillerommet til å gjøre mer enn det som, ifølge laghåndboken, er tiltenkt. Slik vil også ledelse kunne fungere som en enveisprosess, som strømmer fra koordinator til lagmedlemmer, med mindre vekt på gjensidige innflytelsesprosesser.

I andre lag, hvor lagkoordinatorene velges av lagmedlemmene, eller rollen går på rundgang i laget, vil det være vanskeligere å utøve «formell» ledelse. Dette fordi man, blant annet, ikke har den «ekstra pondusen» man får i kraft av å være utpekt av ledelsen. I tillegg har mange lag også lagmedlemmer som i høy grad er selvledede. Disse er ofte «allergiske mot ledelse», noe som betyr at å forsøke å pålegge dem oppgaver eller å kreve innsats, vil være utfordrende, og i noen tilfeller nytteløst. Dette tydeliggjøres ved en av lagkoordinatorens uttalelser: «*Jeg kan ikke pålegge noen noe [...] Jeg kan ikke si til noen at “nå må du få fingeren ut”*». Ifølge informanten må man da bruke motivasjon. Vi har tidligere tolket det dit hen at lagkoordinatorrollen beveger seg i retning av transformasjonsledelse, ettersom motivasjon blir en sentral

koordineringsoppgave. Yukl kritiserer derimot transformasjonsledelse for å være en utvidelse av motivasjonsteorier, og for manglende fokus på gjensidige innflytelsesprosesser. I lag, hvor koordinatoren ikke er utpekt av ledelsen, ser det ut til at ledelse ikke vil være en enveisprosess, slik Yukl mener transformasjonsledelse impliserer. I stedet vil det måtte fungere som en toveisprosess, mellom koordinatorene og lagmedlemmene. Koordinatoren mangler nemlig den «formelle» posisjonen og myndighet til å ta beslutninger, og deres muligheter og utfordringer for å drive ledelse vil derfor, ut fra våre tolkninger, måtte ligge i det relasjonelle. Disse koordinatorene er med andre ord «dømt» til drive relasjonell ledelse. I slike tilfeller er koordinatorens spillerom, formet av uformelle faktorer, som lagets kultur, praksis, koordinatorene, lagmedlemmer og relasjonene mellom dem.

5.5 Oppsummering

I dette kapitlet har vi sett at relasjonell ledelse utgjør en stor del av Oljedirektoratets ledelsespraksis. Gjennom lagorganiseringen har det blitt lagt til rette for relasjonell ledelse, ettersom ansvar og beslutningsmyndighet er flyttet ned i lagene, der arbeidet foregår. Selv om ansvaret er kollektivt, har hvert lag likevel en lagkoordinator, som innehar en form for integratørposisjon, noe som betyr at vedkommende skal sørge for intern koordinering i laget. Koordinatorene stiller derimot, ifølge laghåndboken, på lik linje med andre medlemmer i laget, noe som i utgangspunktet innebærer at de heller ikke har mer beslutningsmyndighet enn de resterende lagmedlemmene. Likevel ser vi at koordinatorene har mulighet til å forme sin egen rolle, og gjøre mer enn det som, ifølge laghåndboken, er tiltenkt. Dette har vi belyst gjennom praksisperspektivet og interaksjonsperspektivet.

Selv om en koordinators oppgaver i utgangspunktet er typiske for transaksjonsledelse, har vi sett at lederoppgaver, som motivasjon, også blir en viktig del av koordineringsarbeidet. Dette gjør at det ser ut til at koordinatørrollen beveger seg i retning av transformasjonsledelse. Yukl kritiserer derimot transformasjonsledelse for å være en enveisprosess, som strømmer fra leder til medarbeider. Ifølge ham bør det fokuseres mer på gjensidige innflytelsesprosesser og distribuert ledelse. Selv om dette synes å være fremtredende i Oljedirektoratet som helhet, finner vi en variasjon innenfor lagene. Store lag innenfor det ene hovedområdet som har åpne oppgaver, er i tett kontakt med kunder, og som har behov for å ta tunge og raske avgjørelser, har ofte

koordinatorer som er utpekt av ledelsen. Dette gir dem en «formell» posisjon, og muligheter til å utnytte spillerommet til å gjøre mer enn det som kommer frem av laghåndboken. Disse koordinatorene har med andre ord skaffet seg legitimitet gjennom sin posisjon, noe som gir dem større mulighet til å drive «formell» ledelse og til å drive ledelse som enveisprosess.

Lagkoordinatorer som ikke er pekt ut av ledelsen, vil i større grad måtte drive med relasjonell ledelse, ettersom de er avhengige av å skaffe seg legitimitet gjennom aksept fra sine lagmedlemmer. Dette vil måtte skje gjennom kulturen og praksisen i laget, gjennom koordinators personlighet, og gjennom vedkommendes relasjoner til lagmedlemmene.

Kapittel 6 Konklusjon

I denne oppgaven har vi, gjennom en single casestudie, sett på forskjellen mellom ledelse og koordinering i kunnskapsorganisasjonen, Oljedirektoratet, og videre utledet følgende problemstilling: «**Hvilke muligheter og utfordringer for utøvelse av ledelse ligger i koordinatorrollen i en kunnskapsorganisasjon?**».

For å finne svar på dette, var det viktig å undersøke hva som skiller koordinatorrollen fra lederrollen, både med tanke på funksjon og oppgaver. Dette ble utgangspunktet for forskningsspørsmålet vårt, med to påfølgende underspørsmål:

«Hva skiller koordinatorrollen fra lederrollen?»

- Hva gjør koordinatorene når de driver med koordinering?
- Hva gjør lederne når de driver med ledelse?

Informantene uttrykte en grunnleggende enighet, på et generelt nivå, da de skulle beskrive hva koordinatorene gjør når de driver med koordinering. Koordinatorene har blant annet ansvar for arbeidsfordeling i laget, kalle inn til møter, lage agenda, og for budsjettering, kontroll og problemløsning. Samtidig har de ansvar for å sikre oppgavene, sørge for fremdrift og at helheten er på plass. Lederne fungerer derimot som tilretteleggere og motivatorer, og har også personalansvar og mandat til å fatte beslutninger. Dette samsvarer godt med hva litteraturen sier om både koordinering og ledelse. Ifølge Kotter handler koordinering om det praktiske og administrative, noe han kaller *management*. Ledelse, på den annen side, handler om å gi arbeidet retning, samkjøre mennesker og om motivasjon og inspirasjon, og er kjent som *leadership*. På bakgrunn av informantenes skille mellom ledelse og koordinering, ser vi at koordinering faller inn under det litteraturen definerer som transaksjonsledelse. Ledelse handler mer om det myke og menneskeorienterte, og vil derfor falle inn under transformasjonsledelse. Når vi derimot går nærmere inn på koordinatorrollen i praksis, er ikke skillet mellom koordinatorrollen og lederrollen, eller koordinatorrollen i seg selv, like tydelig.

Det har kommet frem at koordinatorene, som en konsekvens av manglende formell lederposisjon, ender opp med å drive med aktiviteter som i teorien hører inn under *leadership*. De vil blant

annet, fordi de ikke har formell beslutningsmyndighet, måtte drive med motivasjon av sine lagmedlemmer for å løse fastlåste saker. Slik fremstår skillet mellom ledelse og koordinering, i Oljedirektoratet, som flytende, noe som vil gjøre koordinatorrollen mer mangfoldig. Rollen vil måtte spenne over flere ledelsesoppgaver, som kompensasjon for mangel på formelle virkemidler. I praksis ser det ut til at lagkoordinatorerne må utøve en del ledelse, for å få lagene til å fungere. Vi ser dermed også at skillet mellom transaksjonsledelse og transformasjonsledelse blir mer utydlig, og at koordinatorrollen beveger seg i retning av transformasjonsledelse.

Til tross for en grunnleggende enighet om hva det innebærer å være lagkoordinator, hevder informantene at rollen likevel oppleves som uklar, når man sammenligner hvordan den utøves av ulike personer. Det kommer frem at koordinatører har mulighet til å forme sin egen rolle, og at ledelsen enkelte ganger går inn og peker ut den koordinatoren de mener best vil egne seg i bestemte lag. Dette har ført til en variasjon i hvordan rollen praktiseres. Enkelte koordinatører vil mer eller mindre fungere som ledere, mens andre omtrent bare vil være koordinatører på papiret. Dette er derimot betinget av koordinatorens spillerom, som vil være formet av formelle og uformelle faktorer.

Så, hvilke muligheter og utfordringer for utøvelse av ledelse vil ligge i koordinatorrollen i Oljedirektoratet?

Først og fremst har vi sett at formelle faktorer som hovedområde, type lag og oppgaver, vil få betydning for en koordinators muligheter og utfordringer. Det har kommet frem at lag som ligger under et spesifikt hovedområde, som har åpne oppgaver, er i tett kontakt med kunder, og som har behov for å ta tunge og raske avgjørelser, har større behov for mer styrende ledelse. Disse lagene har ofte lagkoordinatorer som er utpekt av ledelsen, i den grad ledelsen trenger noen med «tyngde» til å ta egne vurderinger og beslutninger. Koordinatorerne får dermed en «formell» posisjon, og muligheter til å utnytte spillerommet til å gjøre mer enn det som kommer frem av laghåndboken. De har med andre ord skaffet seg legitimitet gjennom posisjon, noe som gir dem større mulighet til å drive formell ledelse og til å drive ledelse som enveisprosess.

Videre har vi funnet ut at uformelle faktorer som kulturen og praksisen i laget, lagkoordinators personlighet og evne til å lede, samt lagmedlemmer og relasjonen mellom dem, vil ha betydning for en koordinators muligheter og utfordringer knyttet til å drive ledelse. Utfordringene ligger i at koordinatorene som ikke er utpekt av ledelsen, ikke vil ha formell legitimitet til å pålegge sine lagmedlemmer arbeid og oppgaver, og å drive ledelse som enveisprosess. Mulighetene, derimot, vil ligge i det relasjonelle. Dermed kan vi si at disse lagkoordinatorene er "dømt" til å drive relasjonell ledelse, og ledelse som toveisprosess, der koordinator og lagmedlemmer sammen, gjennom gjensidige innflytelsesprosesser, leder laget. Lagkoordinator vil altså være avhengig av sine lagmedlemmer, ved at de responderer og følger opp vedkommendes ledelsesinitiativ, for eksempel i form av aksept for måten rollen utøves.

Kapittel 7 Kilder

Andersen, G. (2008). Kvalitative intervjuundersøkelser. *NDLA - Nasjonal digital læringsarena*. Hentet fra <http://ndla.no/nb/node/57095>

Andersen, S. S (2006). Aktiv informantintervjuing. *Norsk statsvitenskapelig tidsskrift*. Vol 22: 278-298.

Andersen, S.S. (2013). *Casestudier: Forskningsstrategi, generalisering og forklaring* (2.utgave). Bergen: Fagbokforlaget.

Arnulf, J.K. (2012). *Hva er ledelse*. Oslo: Universitetsforlaget.

Bass, B.M. (1990). *Bass & Stogdill's Handbook of Leadership: Theory, Research, and Managerial Applications*. New York: The Free Press.

Bennis, W.G. (1959). Leadership Theory and Administrative Behavior: The Problem of Authority. *Administrative Science Quarterly* 4: 259-301.

Blaikie, N. (2010). *Designing social research* (2. edition) Cambridge: Polity Press.

Bolden, R. (2011). Distributed Leadership in Organizations: A Review of Theory and Research. Center for Leadership Studies, University of Exeter Business School. *International Journal of Management Reviews*, Vol. 13, 251–269

Bratli, C.H. (2013). Organisasjoner og organisering. *NDLA - Nasjonal digital læringsarena*. Hentet fra <http://ndla.no/nb/node/97668>

Burns, J.M. (2003). *Transforming leadership: a new pursuit of happiness*. New York: Atlantic Monthly Press.

Busch, T., Vanebo, J.O. og Dehlin, E. (2010). *Organisasjon og organisering* (6. utgave). Oslo: Universitetsforlaget

Christensen, T., Læg Reid, P., Roness, P.G. og Røvik, K.A. (2009). *Organisasjonsteori for offentlig sektor*. Oslo: Universitetsforlaget.

Dalland, O. (2007). *Metode og oppgaveskriving for studenter*. Oslo: Gyldendal Akademisk.

Deloitte AS (2011). *Lagkoordinatorrollen i områdelag - En evaluering av koordinatorrollen*. Oslo.

Drucker, P. F. (1988). The Coming of the New Organization. *Harvard Business Review* (January 1988 ISSUE).

Espedal, B og Kvitastein, O.A (2012). Rom for læring - betydningen av handlingsrom for ledelse. *Magma*. Hentet fra <https://www.magma.no/rom-for-laring-betydningen-av-handlingsrom-for-ledelse>

Everett, E.L og Furuseth, I. (2012). *Masteroppgaven - hvordan begynne - og fullføre* (2. utgave) Oslo: Universitetsforlaget.

Fletcher, J.K. (2004). The paradox of postheroic leadership. An essay on gender, power, and transformational change. Boston: Simmons School of Management. *The Leadership Quartetly* 15: 647-661.

Grey, C. (2009). *A very short, fairly interesting and reasonably cheap book about studying organizations* (Second Edition). London: Sage.

Grund, J. (2006). Kunnskapsorganisasjoner - hva er ledelses- og styringsutfordringene? *Magma*. Hentet fra: <https://www.magma.no/kunnskapsorganisasjoner-hva-er-ledelses-og-styringsutfordringene>

Grønhaug, K., Hellesøy, O. og Kaufmann, G. (2001). *Ledelse i teori og praksis*. Bergen: Fagbokforlaget.

Gundersen, D. (2009) Organisere. *Store Norske Leksikon*. Hentet fra <https://snl.no/organisere>

Gundersen, D. (2009) Prosess. *Store Norske Leksikon*. Hentet fra <https://snl.no/prosess>

Halvorsen, K. (2008). *Å forske på samfunnet - en innføring i samfunnsvitenskapelig metode* (5. utgave). Oslo: Cappelen Forlag as.

Hillestad, T. (2000). Kunsten å lede kunnskapsarbeidere. *Magma*. Hentet fra <https://www.magma.no/kunsten-aa-lede-kunnskapsmedarbeidere>

Hillestad, T. (2003). Lederskapets dilemma når hierarkiene faller. *Magma*. Hentet fra <https://www.magma.no/lederskapets-dilemma-naar-hierarkiene-faller>

Hjertø, K.B. (2013). *Team*. Bergen: Fagboklaget.

Individuell plan og koordinator (2015). *Helsedirektoratet*. Hentet fra <https://helsenorge.no/rettigheter/individuell-plan>

Jacobsen, D.I. (2004). Hvorfor er samarbeid så vanskelig – tverretatlig samarbeid i et organisasjonsteoretisk perspektiv. I P. Repstad (red.), *Dugnadsånd og forsvarsverker - tverretatlig samarbeid i teori og praksis* (2. utgave). Oslo: Universitetsforlaget.

Jacobsen, D.I og Thorsvik, J. (2007). *Hvordan organisasjoner fungerer* (3. utgave). Bergen: Fagbokforlaget.

Kalleberg, R (2009) Dokumentasjon, analyse og svar - dialogen med leserne. I R. Kalleberg, R. Malnes og F. Engelstad. *Samfunnsvitenskapens oppgaver, arbeidsmåter og grunnlagsproblemer*. Oslo: Gyldendal Akademisk.

Kaufmann, G. og Kaufmann, A. (2011) *Psykologi i organisasjon og ledelse* (4. utgave). Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.

Klemsdal, L. (2009). Arbeidsfellesskap. I H.E. Nafstad (red.), R. M. Blakar (red.), *Fellesskap og individualisme*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.

Klemsdal, L. (2013). *Hva trenger vi ledere til?* Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.

Klev, R. og Vie, O.E. (2014). *Et praksisperspektiv på ledelse*. Oslo: Cappelen Damm AS.

Kotter, J.P. (2001). *What leaders really do*. *Harvard Business Review* (December 2001 ISSUE).

Kuvaas, B. og Dysvik, A. (2012). *Lønnsomhet gjennom menneskelige ressurser – evidensbasert HRM* (2. utgave). Bergen: Fagbokforlaget.

Kvale, S. og Brinkmann, S. (2009). *Det kvalitative forskningsintervju* (2. utgave). Oslo: Gyldendal Akademisk.

Martinsen, Ø.L. (2003) Selvledelsesmetodene. I T.H, Eriksen, T. Gad, Ø. Martinsen og G. Thompson (red), *Selvledelse - menneskelig kapital i det nye arbeidslivet*. Oslo: Gyldendal Akademisk.

- Martinsen, Ø.L. (2005). *Ledelse - spiller det noen rolle? Forskningsrapport 5/2005. Handelshøyskolen BI-institutt for ledelse og organisasjon.*
- Martinsen, Ø.L. (2009). *Perspektiver på ledelse* (3. utgave). Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.
- McGregor, D. (1960). *The Human Side of Enterprise*. McGraw-Hill Book Company, Inc.
- Mintzberg, H. (1973). *The Nature of Managerial Work*. New York: HarperCollins Publisher
- Mintzberg H. (1983). *Structure in Fives - designing effective organizations*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall,
- Oljedirektoratets Laghåndbok* (2015).
- Om Oljedirektoratet (2011). *Oljedirektoratet*. Hentet fra <http://www.npd.no/no/Om-OD/>
- Organisasjon (2014). *Oljedirektoratet*. Hentet fra <http://www.npd.no/Om-OD/Organisasjon/>
- Paulgaard, G. (2006). *Feltarbeid i egen kultur*. I E. Fossaskaret, O.L. Fuglestad og T.H. Aase, *Metodiske feltarbeid - produksjon og tolkning av kvalitative data*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Personopplysningsloven (2000). Lov om behandling av personopplysninger. Hentet fra https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2000-04-14-31?q=meldeplikt%20personvern#KAPITTEL_5
- Ringdal, K. (2007). *Enhet og mangfold - samfunnsvitenskapelige forskning og kvantitativ metode* (2.utgave). Bergen: Fagbokforlaget
- Skivik, H.M. (2004). *Relasjonell ledelse – å lære lederskap i praksis*. Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Skog, O.J. (2013). *Å forklare sosiale fenomener - en regresjonsbasert tilnærming* (2. utgave). Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Skogstad, A. og Einarsen, S. (2002). *Ledelse på godt og vondt - effektivitet og trivsel*. Bergen: Fagbokforlaget.

- Spurkeland, J. (1995). *Ledelse, dialog og samspill*. Bergen: Alma Mater Forlag AS.
- Stogdill, R.M. (1974) *Handbook of leadership: a survey of theory and research*. New York: Free Press.
- Søholm, T.M., Juhl, A., Michelsen, T.R. og Thybring, A. (2005). Teamorganisering og teamledelse. I J. Storch (red) og T.M Søholm (red), *Teambaserede organisationer i praksis - ledelse og utvikling af team*. Dansk Psykologisk forlag A/S.
- Thagaard, T. (1998). *Systematikk og innlevelse - en innføring i kvalitativ metode*. Bergen-Sandviken: Fagbokforlaget.
- Thagaard, T. (2013). *Systematikk og innlevelse - en innføring i kvalitativ metode* (4. utgave). Bergen: Fagbokforlaget.
- Yin, R.K. (2014). *Case Study Research - design and methods* (Fifth edition). London: Sage Publications.
- Yukl, G (1999). An evaluation of conceptual weaknesses in transformational and charismatic leadership theories. *The Leadership Quarterly*. 06/1999; 285-305.
- Yukl, G. (2013). *Leadership in organizations* (Eight Edition). Upper Saddle River, NJ 07458. Prentice Hall
- Wadel, C.C. (2007). *Medarbeidersamhandling og medarbeiderledelse i en lagbasert organisasjon*. Avhandling for Dr. Philos. graden. Universitetet i Bergen: Psykologisk Fakultet.
- Wadel, C. og Wadel, C.C. (2007) *Den samfunnsvitenskapelige konstruksjon av virkeligheten*. Flekkefjord: SEEK A/S
- Wadel, C.C. (2012). Ledelse i et interaksjonsperspektiv. *Sosiologi i dag*, årgang 42, Nr. 2/2012.
- Aakvaag, G. (2008). *Moderne sosiologisk teori*. Oslo: Abstract forlag AS

Kapittel 8 Vedlegg

Vedlegg 1: Informasjon lagt ut på Oljedirektoratets intranett

To masterstudenter ved Universitetet i Stavanger, Torild Hansen og Linn-Anita Høgmoe, skal skrive masteroppgave for OD: «Koordinering som begrep - ledelse i praksis? Koordinering kontra ledelse i en kunnskapsorganisasjon».

En foreløpig problemstilling er som følgende: «Hvordan fungerer koordinatorrollen, som sådan, til forskjell fra lederrollen i en kunnskapsorganisasjon?».

Hansen og Høgmoe vil intervjuere ansatte på ulike nivåer i organisasjonen, både ledere, lagkoordinatorer, medarbeidere og tillitsvalgte.

Hansen og Høgmoe har fått en liste med navn på alle ansatte i OD og vil selv ta kontakt med personer for å avtale intervju, ca. 10 personer til sammen.

Ingen i OD vil kjenne til hvem som blir intervjuet.

Forespørsel om intervju vil bli gjort på e-post.

Alle som deltar i studien vil være anonyme.

Selve intervjuet vil ta ca. 1 time og vil bli gjennomført i OD.

Det er frivillig å delta i studien.

Vedlegg 2: Informasjonsskriv til NSD vedrørende forskningsprosjekt

«Koordinering som begrep - ledelse i praksis?»

Koordinering kontra ledelse i en kunnskapsorganisasjon»

Bakgrunn og formål

Som avslutning på vår mastergrad i endringsledelse ved Universitetet i Stavanger, har vi, Torild Hansen og Linn-Anita Høgmoe, fått lov til å skrive masteroppgave for Oljedirektoratet. I 2001 gjennomgikk Oljedirektoratet en strukturell endring og ble organisert etter en organisasjonsmodell bestående av flere lag, istedenfor avdelinger. De ulike lagene har en lagkoordinator, som skal ivareta spesielle oppgaver. I masteroppgaven ønsker vi å se nærmere på forskjellen mellom ledelse og koordinering, og hvilke implikasjoner dette har for styring av lagene.

En foreløpig problemstilling er som følger: *«Hvordan fungerer koordinatorrollen, som sådan, til forskjell fra lederrollen i en kunnskapsorganisasjon?»*

Vi vil intervju ansatte på ulike nivåer i organisasjonen, både ledere, lagkoordinatorer, medarbeidere og tillitsvalgte som representerer ulike fagforeninger. Dette vil være hensiktsmessig for å få frem ulike tanker, erfaringer og synspunkter rundt koordinering og ledelse av lagene. For å få et nyansert bilde, kan det være viktig å intervju ansatte som har vært med i forkant, samt de som er blitt ansatt i etterkant av lagorganiseringen.

Hva innebærer deltakelse i studien?

Det vil bli utført personlige intervjuer med varighet på maksimalt en time pr. informant. Vi kommer til å ta i bruk båndopptaker for å sikre nøyaktig gjengivelse av samtalene, og spørsmålene vil omhandle informantenes subjektive erfaring. Lydopptakene transkriberes fortløpende til pc, og blir deretter slettet.

All informasjon vil være anonym, og vi vil ikke operere med reelle navn eller andre sensitive personopplysninger. Vi har fått tilsendt lister over alle ansatte i organisasjonen. For å sikre anonymitet, vil vi selv plukke informanter fra listene. Dette betyr at ingen andre i

Oljedirektoratet, utenom deg selv, vil kjenne til at du blir intervjuet. Aktuelle informanter vil få forespørsel pr. mail, samt et samtykkeskjema som medbringes på intervjudagen.

Prosjektet skal etter planen avsluttes innen 09.06.16. Oppgaven vil lastes opp på universitetets biblioteksdatabase, og vil derfor være tilgjengelig for søk. I forbindelse med innlevering av oppgaven, vil alt transkribert materiale slettes fra pc.

Frivillig deltakelse

Det er frivillig å delta i studien, og du kan når som helst trekke ditt samtykke uten å oppgi grunn. Dersom du har spørsmål knyttet til studien, ta kontakt med Torild Hansen på tlf: 951 03 073 eller på mail: t.hansen@lyse.net

Studien er meldt til Personvernombudet for forskning, Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste AS.

Vedlegg 3: Samtykke om deltakelse i forskningsprosjekt

«Koordinering som begrep - ledelse i praksis?»

Koordinering kontra ledelse i en kunnskapsorganisasjon».

Bakgrunn og formål

Som avslutning på vår mastergrad i endringsledelse ved Universitetet i Stavanger, har vi fått lov til å skrive masteroppgave for Oljedirektoratet. I 2001 gjennomgikk Oljedirektoratet en strukturell endring og ble organisert etter en organisasjonsmodell bestående av flere lag, istedenfor avdelinger. De ulike lagene har en lagkoordinator, som skal ivareta spesielle oppgaver. I masteroppgaven ønsker vi å se nærmere på forskjellen mellom ledelse og koordinering, og hvilke implikasjoner dette har for styring av lagene.

En foreløpig problemstilling er som følgende: *«Hvordan fungerer koordinatorrollen, som sådan, til forskjell fra lederrollen i en kunnskapsorganisasjon?».*

Vi har fått tilgang på lister med oversikt over alle ansatte. Ut fra disse listene vil vi foreta et tilfeldig utvalg av informanter, som blir kontaktet pr. mail. Fordi vi trenger å booke møterom til intervjuene, hadde vi satt pris på en rask tilbakemelding. Dersom du ønsker å delta i studien, signerer skjemaet og tas med på intervjudagen.

Vi vil intervju ansatte på ulike nivåer i organisasjonen, både ledere, lagkoordinatører, medarbeidere og tillitsvalgte som representerer ulike fagforeninger. Dette vil være hensiktsmessig for å få frem ulike tanker, erfaringer og synspunkter rundt koordinering og ledelse av lagene. For å få et nyansert bilde, kan det være viktig å intervju ansatte som har vært med i forkant, samt de som er blitt ansatt i etterkant av lagorganiseringen.

Hva innebærer deltakelse i studien?

Det vil bli utført personlige intervjuer med varighet på maksimalt en time pr. informant. Vi kommer til å ta i bruk båndopptaker for å sikre nøyaktig gjengivelse av samtalene, og spørsmålene vil omhandle informantenes subjektive erfaring.

Hva skjer med informasjonen om deg?

All informasjon vil være anonym, og vi vil ikke operere med reelle navn eller andre sensitive personopplysninger. For å sikre anonymitet, vil vi selv plukke informanter fra listene vi har blitt tilsendt. Dette betyr at ingen andre i Oljedirektoratet, utenom deg selv, vil kjenne til at du blir intervjuet. Informantene vil få mulighet til å lese gjennom de aktuelle delene av oppgaven og godkjenne innholdet før innlevering. Lydopptakene transkriberes fortløpende til pc, og blir deretter slettet.

Prosjektet skal etter planen avsluttes innen 09.06.16. Oppgaven vil lastes opp på universitetets biblioteksdatabase, og vil derfor være tilgjengelig for søk. I forbindelse med innlevering av oppgaven, vil alt transkribert materiale slettes fra pc.

Frivillig deltakelse

Det er frivillig å delta i studien, og du kan når som helst trekke ditt samtykke uten å oppgi grunn. Dersom du har spørsmål knyttet til studien, ta kontakt med Torild Hansen på tlf: 951 03 073, eller på mail: t.hansen@lyse.net

Studien er meldt til Personvernombudet for forskning, Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste AS.

Samtykke til deltakelse i studien

Jeg har mottatt informasjon om studien, og er villig til å delta

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

Vedlegg 4: Intervjuguider

Lagkoordinatorerne

1. Først og fremst er vi interessert i å vite hva du, som lagkoordinator, gjør her i Oljedirektoratet. Kan du beskrive arbeidsoppgavene dine? Hva gjorde du for eksempel i går, eller en annen dag i nær fortid? Hva gjør du egentlig når du driver med koordinering? Gi eksempler.
2. Lag har eksistert i flere år, og det ser derfor ut til å fungere?
 - Hva er din opplevelse av å jobbe i lag/team? Når jobber du i lag?
 - Synes du det fungerer? Hvorfor/hvorfor ikke? Til lagkoordinatorer som har vært ansatt før lagorganiseringen: Synes du det var bedre før?
 - Hva mener du er forskjellen mellom avdelinger og lag?
3. Hvordan ble du utnevnt til koordinator?
 - Kan alle bli lagkoordinatorer? Kreves det at vedkommende har en spesiell utdanning/erfaring på feltet?
4. Vi vet at dere ikke opererer med stillingsinstrukser. Hvordan vet du da hva som er oppgavene dine? (Nevn laghåndboka og oppgavene som beskrives her, om de ikke nevner det selv) Finnes det noen form for opplæring til koordinatorrollen?
5. Hvordan opplever du koordinatorrollen?
 - Føler du at du opptrer som koordinator hele tiden, eller er det kun i spesielle situasjoner? Gi eksempler
 - Opplever du at det finnes situasjoner som krever mer eller mindre koordinering? I så fall, hvorfor/hvorfor ikke? Gi eksempler
 - Føler du at du blir gitt nok tid til å utøve koordinatorrollen?
6. Enkelte mener at den viktigste lederoppgaven i samfunnet i dag er å sette medarbeiderne i stand til å lede seg selv, kalt selvledelse.
 - I hvilken grad opplever du at de ansatte blir gitt/ tar ansvar for selvledelse?
 - I hvilken grad anser du koordinatorrollen som nyttig? Føler du at det er behov for lagkoordinatorer?
 - Hva bidrar du, som koordinator, med for at medarbeiderne skal få gjort jobben sin? Kunne lagene klart seg uten lagkoordinatorer?
7. I hvilken grad opplever du at koordinatorrollen gir deg autoritet og myndighet?
 - Er dette en ettertraktet og legitim rolle? (Oppnår du respekt blant de andre medarbeiderne?)
 - Er det situasjoner hvor du skulle ønske at du hadde mer autoritet i forhold til å ta beslutninger og avgjørelser?
 - I ledelsesteorien legger man vekt på at lederens viktigste oppgave, tross alt, er kontroll. En viktig lederfunksjon er å kontrollere at det som blir gjort skjer i henhold til prosedyrer

og regler. Hvem sørger for denne kontrollfunksjonen i Oljedirektoratet? Er det lederne eller koordinatorene? Hvordan utøves kontroll?

8. Hva skiller koordinatorrollen fra lederrollen?
 - Hva legger du i begrepet ledelse? Hva er da koordinering?
 - Vil du si at det egentlig er et skille?
 - Hva forventer du av en leder?
9. Hva skiller koordinatorrollen fra medarbeiderrollen?
10. I hvilken grad opplever du konflikter knyttet til at du hverken er leder eller ordinær medarbeider? Opplever du krysspress ved å «stå i begge leirer»? Hvem identifiserer du deg med?
11. Hva tror du motiverer medarbeiderne i Oljedirektoratet?
 - Hvilken rolle tror du at du spiller i dette?
 - Hva motiverer deg til å gjøre jobben din?
 - Savner du formelle ledere? Burde de formelle lederne vært mer synlige?
12. Er det noe du ønsker å tilføye, noe du ville fortalt som vi ikke har spurt om?

Lederne

1. Først og fremst er vi interessert i å vite hva du, som leder, gjør her i Oljedirektoratet. Hva gjorde du i går, eller en annen dag i nær fortid? Hvor mye av det du gjorde var egentlig strategisk ledelse? Hva skiller den operative ledelsen fra den strategiske, med tanke på funksjon og oppgaver? Gi eksempler
2. Lag har eksistert i flere år, og det ser derfor ut til å fungere?
 - Synes du det fungerer, både for medarbeiderne og lederne?
 - Hvorfor/hvorfor ikke?
 - Hva mener du er forskjellen mellom avdelinger og lag?
 - Hva er grunnen til at dere kaller det lag? Er det egentlig bare et annet ord for avdeling?
 - Hvem består lederlaget av, og hvordan fungerer det?
3. Enkelte mener at den viktigste lederoppgaven i samfunnet i dag er å sette medarbeiderne i stand til å lede seg selv, kalt selvledelse
 - I hvilken grad opplever du at de ansatte blir gitt/tar ansvar for selvledelse?
 - I hvilken grad kan vi snakke om selvstyrte lag?
 - Hvor ofte rådfører lagkoordinatorene seg med lederne?
 - I hvilken grad anser du koordinatorrollen som nyttig? Føler du at det er behov for lagkoordinatorer? Kunne lagene klart seg uten?
4. Hva bidrar du, som leder, med for at koordinatorene og andre medarbeidere skal få gjort jobben sin?
5. Hva skiller lederrollen fra koordinatorrollen?
 - Hva legger du i begrepet ledelse? Hva er da koordinering?
 - Vil du si at egentlig er et skille?
 - Hvor langt går koordinatorernes beslutningsfrihet?
 - Hva skiller dine arbeidsoppgaver fra en koordinators? På hvilke måter samarbeider dere?
 - Hva forventer du av en koordinator?
 - Opplever du at det finnes situasjoner som krever mer eller mindre koordinering? I så fall, hvorfor/hvorfor ikke? Gi eksempler
 - Blir koordinatorerne gitt nok tid til å utøve koordinatorrollen?
6. Opplever du at koordinatorerne befinner seg i noen form for rollekonflikt? Hva med identitetskonflikt (i forhold til hvem de identifiserer seg med, medarbeiderne eller lederne?) Blir de stående mellom barken og veden?
7. Hva tror du motiverer medarbeiderne i Oljedirektoratet?
 - Hvilken rolle tror du at du spiller i dette?
 - Hva motiverer deg til å gjøre jobben din?
 - Tror du at medarbeiderne i Oljedirektoratet synes at de formelle lederne er synlige nok? Er det noe du ønsker å tilføye, noe du ville fortalt som vi ikke har spurt om

Medarbeiderne

1. Først og fremst er vi interessert i å vite hva du, som medarbeider, gjør her i Oljedirektoratet. Kan du beskrive arbeidsoppgavene dine? Hva gjorde du for eksempel i går, eller en annen dag i nær fortid?
2. Lag har eksistert i flere år, og det ser derfor ut til å fungere?
 - o Hva er din opplevelse av å jobbe i lag/team? Når jobber du i lag?
 - o Synes du det fungerer? Hvorfor/hvorfor ikke?
 - o Hva mener du er forskjellen mellom avdelinger og lag?
3. Hvordan opplever du koordinatorrollen?
 - o Hva gjør lagkoordinatoren når han/hun driver med koordinering? Gi eksempler
4. Har du selv vært lagkoordinator?
 - o I så fall, hvordan opplevde du dette?
 - o Hvis ikke, er det noe du kunne tenkt deg? Hvorfor/hvorfor ikke?
5. Føler du at lagkoordinatorene opptrer som koordinatører hele tiden, eller er det kun i spesielle situasjoner? Gi eksempler
 - o Opplever du at det finnes situasjoner som krever mer eller mindre koordinering? I så fall, hvorfor/hvorfor ikke? Gi eksempler
 - I hvilken grad anser du koordinatorrollen som nyttig? Hva bidrar koordinatoren med for at du skal få gjort jobben din? Ville det gjort noen forskjell uten koordinatører?
6. I hvilken grad opplever du at koordinatorrollen gis autoritet og myndighet?
 - o Vil du si at dette er en ettertraktet og legitim rolle? (oppnår de respekt blant de andre medarbeiderne?)
 - Er det situasjoner hvor du skulle ønske at lagkoordinatorene hadde mer autoritet i forhold til å ta beslutninger og avgjørelser?
7. Hva skiller koordinatorrollen fra lederrollen?
 - o Hva legger du i begrepet ledelse? Hva er da koordinering?
 - o Vil du si at det egentlig er et skille?
 - o Hva forventer du av en leder kontra en lagkoordinator?
 - o Hvem er det tiltenkt at du skal henvende deg til ved personlige anliggende? Leder eller koordinator?

8. Enkelte mener at den viktigste lederoppgaven i samfunnet i dag er å sette medarbeiderne i stand til å lede seg selv, kalt selvledelse. Hva tenker du ligger i begrepet selvledelse, og hva handler det om? Gi eksempler
 - o I hvilken grad opplever du at de ansatte blir gitt/ tar ansvar for selvledelse? I hvilke situasjoner blir dette gjort, og i hvilke ikke?
 - o Føler du at det er behov for lagkoordinatorer?
 - o Mener du at lagene kunne klart seg uten lagkoordinatorer?
 - o Hva skiller deg fra en koordinator?

9. Hva er det som motiverer deg?
 - o Hvilken rolle spiller lederne og koordinatorene i dette?
 - o Savner du formelle ledere? (Burde de formelle lederne vært mer synlige?)

10. Betrakter du koordinatoren som en leder, eller en medarbeider/kollega?
 - o Tenker du at rollen er uklar?
 - o Er det uklart hvilken status koordinatorrollen har?
 - o Har koordinatoren formelle sanksjons- og belønningsmuligheter?

11. Er det noe du ønsker å tilføye, noe du ville fortalt som vi ikke har spurt om?

Tillitsvalgte

1. Lag har eksistert i flere år, og det ser derfor ut til å fungere?
 - Som tillitsvalgt, hva er din opplevelse av lagorganiseringen?
 - Fungerer det?
 - Har du opplevd at medarbeidere, lagkoordinatorer og/eller ledere er misfornøyde med en slik organisering? I så fall, hvorfor?

2. Som tillitsvalgt, hva er din opplevelse av koordinatorrollen?
 - Fungerer det?
 - Har du opplevd at medarbeiderne og lederne er misfornøyde med lagkoordinatorerne? I så fall, hvorfor?
 - Har du opplevd at lagkoordinatorerne er misfornøyd på noen måte? I så fall med hva, og hvorfor?

3. I hvilken grad mener du at det oppstår rollekonflikter ved å være lagkoordinator, med tanke på at han/hun hverken er leder eller ordinær medarbeider? Har du inntrykk av at koordinatorene opplever krysspress ved å «stå i begge leirer»? Hvem identifiserer de seg med?