

Handelshøgskolen Innlandet - Fakultet for økonomi og
samfunnsvitenskap

Magne Fure

Masteravhandling

Tverrfaglig ledelse – hvilke egenskaper og kvalifikasjoner kreves av leder?

Interdisciplinary management
– which qualities and qualifications are required by leader?

Master i offentlig ledelse og styring (MPA)

2018

Samtykker til tilgjengeliggjøring i digitalt arkiv Brage

JA NEI

Forord

Denne oppgaven markerer slutten på studietiden ved Høgskolen i Innlandet. Det har vært en givende stund med mange gode foredrag, forelesninger og diskusjoner. Det sosiale miljøet på samlingene har vært en god bonus å ta med.

Jeg vil spesielt rette en takk til veileder Tore Bakken for å være tilgjengelig når jeg trengte det, konstruktive innspill og direkte tilbakemeldinger underveis i prosessen.

Jeg vil også rette en takk til gode medstudenter, hjelpelige kollegaer og familie for støtte og innspill. Til sist vil jeg takke en fleksibel arbeidsgiver som har stilt tid til rådighet for både meg selv og mine intervjupersoner.

Selje, 26. februar 2018

Magne Fure

Innhold

FORORD	3
INNHold	4
SAMMENDRAG	6
ABSTRACT - IN ENGLISH	7
1. INNLEDNING	8
A. TEMA	8
B. PROBLEMSTILLING	9
C. OPERASJONALISERING.....	11
2. METODE	13
A. VALG AV METODE	13
B. FORSKNINGSDESIGN	15
C. UTVALG	17
D. RELABILITET	17
E. VALIDITET.....	18
F. ETIKK.....	19
3. TEORI	21
A. LEDERSKAP	21
B. OM LEDELSE SKAL LEDE TIL NOE.....	21
C. LEDELSE SOM PROFESJON	25
D. FRA STYRING TIL LEDELSE.....	27
E. MAKT OG PÅVIRKNINGSKRAFT	29
F. RESULTATER GJENNOM TEAM	33
G. LEAN LEDELSE FOR LÆRENDE ORGANISASJONER.....	37
H. STATOILBOKEN	40
4. ANALYSE AV DATA	42
A. NATURLIGE ENHETER FRA INTERVJUENE	42
B. SENTRALE TEMA	46

5. DRØFTING OG FUNN FRA INTERVJUER	48
A. LANG ANSIENNITET	48
B. TILLIT.....	48
C. GI ANSVAR	49
D. BRUKE MEDARBEIDERE	51
E. VÆRE TILGJENGELIG	54
F. LIKEBEHANDLING.....	54
G. EFFEKTIVITETSTAP	56
H. LEDE, IKKE STYRE	56
I. LEDERS MANDAT	58
J. STYRINGSSYSTEMET.....	60
K. GRUNNLEGGENDE FORSTÅELSE.....	61
L. ORGANISATORISK.....	62
6. KONKLUSJON	64
7. LITTERATURLISTE	67
8. FIGUROVERSIKT	68
9. VEDLEGG	69
A. INTERVJUGUIDE.....	69
B. SAMTYKKE	71
C. TRANSKRIBERTE INTERVJUER.....	72
I. INTERVJU NR 1.....	72
II. INTERVJU NR 2.....	80
III. INTERVJU NR 3.....	85
IV. INTERVJU NR 4.....	90
V. INTERVJU NR 5.....	95

Sammendrag

Denne avhandlingen omhandler teamledelse.

Problemstillingen jeg søker svar på er **«Ledelse av tverrfaglige team – hvilke egenskaper og kvalifikasjoner behøves av leder?»**

Utgangspunktet for oppgaven er drift og vedlikehold av innretninger offshore på norsk kontinentalsokkel for Statoil ASA.

Avhandlingen omfatter en teoretisk tilnærming på hvordan lederskapet har utviklet seg og hvilke egenskaper som er effektive og funksjonelle for tverrfaglig teamledelse. Teoretisk grunnlag er bygget på ulike teorier om lederskapets utvikling fra transaksjonell ledelse til dagens idealtypiske ledelsesmodeller. Viktige teoretiske bidrag er «Om ledelse skal lede til noe» av Jon Aarum Andersen(2011), «Makt og Påvirkningskraft» av Linda Lai (2014) og «Resultater gjennom team» av Endre Sjøvold (2014). De presenterer overordnet ledelsesteori, hvilken ledelsesatferd som er mest effektiv, samt effektiv teamledelse og hvilken atferd en leder bør ligge til grunn for å lykkes.

Data er hentet inn ved bruk av semistrukturerte intervju av personer i ulike roller i selskapet. Innsamlet data er analysert gjennom naturlige enheter og sentrale tema.

Resultatene viser at jeg ikke har funnet grunnlag for at etterspurte kvalifikasjoner og egenskaper fra medarbeidere har sammenheng med faglig bakgrunn eller akademisk nivå blant respondentene.

Effektive tverrfaglige team bør ledes med en transformerende leder som delegerer oppgaver og ansvar til teamet. For å oppnå dette må teamet settes i stand til å ta dette ansvaret og teamet må utvikles til et nivå som muliggjør denne mestringen.

Mange virksomheter har kontinuerlig forbedring på agendaen gjennom bruk av LEAN. Nøkkelen til å lykkes er å sette ledere og medarbeidere i stand til å håndtere denne arbeidsmetoden.

Abstract - in English

This Master thesis is about multidiscipline team management.

The research deals with the question "Management of interdisciplinary teams – which qualities and qualifications are needed by the leader?"

Area of research is Statoil ASA. The business area is Development & Production Norway.

The thesis includes a theoretical approach to how leadership has evolved and what features are efficient and functional for an interdisciplinary team management. The theoretical basis is based on different theories of leadership development, from transactional management to today's ideal-type management models. Important theoretical contributions are Andersen (2011), Lai (2014) and Sjøvold (2014). They present overall management theories, which management behaviors are most efficient, effective team management as such and how a leader should behave to succeed.

Research is performed by using semi-structured interviews of people in different roles within the company. The collected data is analyzed through natural entities and key themes.

The results show, that I have not found that requested qualifications and characteristics of employees are related to the professional academic background or academic level among the respondents.

Efficient interdisciplinary teams should be led by a transformative leader who delegates tasks and responsibilities to the team. To achieve this, the team must be enabled to take this responsibility and the team must be developed/trained to a level, which allows them to act accordingly.

Many companies have continuous improvement on the agenda using LEAN. The key factor for success is to enable leaders and employees to handle this work method.

1. Innledning

a. Tema

Tema for denne oppgaven er ledelse av tverrfaglige team. Jeg har gjort en undersøkelse på hvilke egenskaper og kvalifikasjoner som behøves av en leder for et team sammensatt av ulike fag og akademisk nivå. Utgangspunktet for oppgaven er drift og vedlikehold av innretninger offshore på norsk kontinentalsokkel for Statoil ASA. En offshoreorganisasjon er en selvstendig organisasjon som opererer anlegg på kontinentalsokkelen, samtidig som det foregår et utstrakt samarbeid og interaksjon med ulike driftsmiljø på land.



Foto: Øyvind Hagen, Statoil

Ledelse av tverrfaglige team i en offshoreorganisasjon er spesielt interessant da det er flere fag som er organisert i samme team, det er døgntkontinuerlig drift med skiftbytter morgen og kveld, samt at det er en turnusordning som gjør at en samarbeider og samhandler med kollegaer man ikke møter. Det er en stor oppside for en leder å få til et sømløst og godt samarbeid på alle disse arenaene.

Med tverrfaglig menes i denne konteksten samhandling mellom flere ulike tekniske fag som arbeider innenfor samme rammebetingelser og mot felles mål, mens det kan være en relativ

stor spredning i fagfeltene internt i teamet. En typisk tverrfaglig avdeling er sammensatt av fem fag – prosessfag, mekanisk, elektro, automasjon og logistikk.

Interessen for temaet har jeg fått gjennom ulike roller og stillinger i selskapet som har gitt meg innblikk, muligheter og utfordringer i tverrfaglig samarbeid. Dette har utviklet en nysgjerrighet hvor jeg ønsker å se nærmere hvilke egenskaper og kvalifikasjoner både virksomheten og medarbeider etterspør hos sine ledere.

b. Problemstilling

Spørsmålet jeg søker svar på er:

Ledelse av tverrfaglige team – hvilke egenskaper og kvalifikasjoner behøves av leder?

Forskningsspørsmålene jeg har valgt for å belyse problemstillingen er:

- Er det forskjell mellom de ulike fagområdene om viktigheten av leders faglige bakgrunn?
- Har leders fagbakgrunn innvirkning på leders integritet og tillit blant medarbeidere?
- Har medarbeiders fagbakgrunn/utdanningsnivå (disiplin og fagbrev, teknisk fagskole, BSc eller MSc) påvirkning på opplevd tillit?

Jeg har en hypotese om at jo større tverrfaglighet i teamet dess mindre behov er det for den tekniske formalkompetansen hos leder. Kravet til inngående kjennskap til fagområdet er omvendt proporsjonalt med antall disipliner i teamet. Er det spesialiserte team med få disipliner representert øker kravet til inngående kunnskap om faget.

I dagens arbeidsmarked er endringstakten stor og det setter andre krav til medarbeidere og ledere enn det gjorde for bare 10-15 år siden. For et par tiår siden var det gjerne produksjonsutstyret som utgjorde den største verdien i et selskap, mens det i dag er medarbeiderne og deres kunnskap som er en virksomhets konkurransefortrinn. Dette har medført at fokuset er blitt endret fra materielle verdier til kunnskapsverdier. I Dagens Næringsliv (Finstad) 15. januar intervjues Cecilie Blydt Heuch, HR-direktør i Telenor, på temaet medarbeiderutvikling og et globalt tiltak i Telenor hvor alle ansatte skal gjennomføre opplæringstiltak.

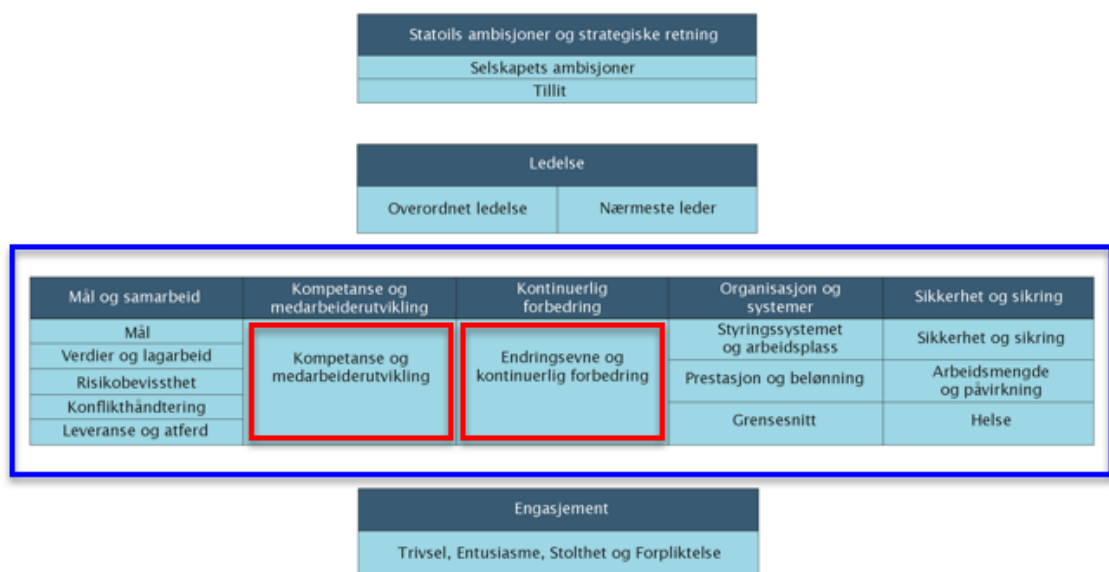
Heuch påpeker at å ikke bruke ressurser på å utvikle sine ansatte kan man risikere turnover hvor talentene forsvinner ut av virksomheten.

En leder av et tverrfaglig team som har bakgrunn i fra ett av fagene i teamet kan medføre en sterkere tilknytning til dette faget, og at andre fag overses. Det er dog en viktig forutsetning at leder har en viss grunnforståelse for det enkelte fag og ser helhetsbildet for å kunne gjøre kloke valg.

Den teknologiske utviklingen som pågår i dag medfører en høy endringstakt i mange virksomheter. En leder som er teknokratisk sterk kan da dra med seg sine kunnskaper inn i den daglige driften. Den faglige kunnskapen er gjerne opparbeidet for en tid tilbake og kan dermed hindre innovasjon og nyskaping i virksomheten om en ikke er bevisst denne utviklingen. Det kan derfor være en utfordring at leder er en for sterk faglig medarbeider at han eller hun ikke får utnyttet kompetansen og utviklet sine medarbeidere.

I mange virksomheter legges det mye ressurser i ulike kartlegginger av medarbeidertilfredshet og arbeidsmiljøundersøkelser hvor kompetanse og tillit henger sammen og er drivere for hvordan en virksomhet drives.

Eksemplene nedenfor er hentet fra den årlige arbeidsmiljøundersøkelsen i Statoil hvor vi ser at bedriften kartlegger indikatorer som omhandler forholdet mellom medarbeider og selskap i ulik grad (figur 1). Videre kartlegges flere ulike indikatorer på medarbeiders opplevelse av nærmeste leder (figur 2). Arbeidsmiljøundersøkelsen gjennomføres årlig og blir brukt aktivt i oppfølgingsaktiviteter og i målstyring i selskapet.



Figur 1: Fra Statoils Arbeidsmiljøundersøkelse

Statoils arbeidsmiljøundersøkelse er satt sammen av 7 ulike strategiske tema hvor ambisjoner og strategisk retning på selskapsnivå setter retning og rammeverk for de øvrige strategiske tema. Under de fem strategiske temaene i blå ramme er det i denne oppgaven mest relevant å se å 'Kompetanse og medarbeiderutvikling' og 'Kontinuerlig forbedring'.

Videre er ledelse og forholdet mellom den enkelte og sin nærmeste leder et viktig forhold å få kartlagt.

Nærmeste leder
15. Setter klare og utfordrende mål for teamet
16. Gir utfordrende oppgaver til medarbeiderne
17. Følger opp helt til resultatene er oppnådd
18. Gir støtte til å håndtere utfordringer
19. Er tilgjengelig dersom jeg ønsker å diskutere forhold i min arbeidssituasjon
20. Jeg har tillit til min nærmeste leder

Figur 2: Fra Statoils Arbeidsmiljøundersøkelse

Her ser vi at både atferd, leveranse og tillit er forhold som blir kartlagt.

c. Operasjonalisering

Jeg har valgt å operasjonalisere de meste sentrale begrepene jeg har brukt i problemstillingen.

Ledelse - er i denne konteksten å forstå som organisering av samhandling i grupper og hvilken påvirkning leder og leders kompetanse har i en slik setting.

Tverrfaglig – menes her at gruppen er sammensatt av flere ulike disipliner som ikke har samme faglige bakgrunn.

Team – er en gruppe mennesker som består av 3 eller flere personer med et felles mål. I et tverrfaglig team vil det være mål både på disiplin nivå, og teamets mål blir gjerne noe mer overordnet.

Medarbeiderutvikling – menes i denne sammenhengen å vedlikeholde og utvikle medarbeideres kompetanse både på det faglige nivå og på samhandling. Det norske arbeidslivet blir stadig mer kunnskapsbasert og dette krever at medarbeidere, på alle nivå, har en kontinuerlig utvikling for å henge med i utviklingen.

Endringstakt – er hvor rask utviklingen går og at det som er var ny kunnskap for 2 år siden gjerne er avleggs i dag. I denne avhandlingen belyses spesielt organisasjonsmessige

endringer da bransjen og bedriftene er stadig i endring på grunn av interne prosesser og eksterne påvirkninger.

Teknokratisk – petroleumsbransjen er en teknologibransje med mye tung fagkompetanse og kompetent personell. En stor del av fundamentet til selskapet er bygget på teknisk kompetanse på ulike fagnivå. Teknologisk utvikling er helt sentralt for utvikling og overlevelse for selskap og bransje på lengre sikt.

2. Metode

a. Valg av metode

Den teoretiske tilnærmingen om hva som skal undersøkes legger normalt grunnlag for valg av metode for å analysere innholdet (Kvale, Brinkmann, Anderssen, & Rygge, 2015). For å belyse og søke svar på min problemstilling «Ledelse av tverrfaglige team – hvilke egenskaper og kvalifikasjoner behøves av leder?» faller mitt metodevalg på kvalitativ metode.

Den grunnleggende forskjellen mellom kvantitativ metode og kvalitativ metode er at kvantitativ metode har store tallmateriale og men gjør sine funn basert på statistikk og tallanalyse. I kvalitativ metode er det færre respondenter og data er i form av bokstaver hvor man gjør sine funn i analyse av tekst. Overordnet er målet for den kvalitative forskningen å forklare fenomener knyttet til personer i ulike sosiale settinger.

Ved kvalitativ metode forsøker forskeren å få innsikt og forstå andre individers subjektive oppfatning av verden rundt seg.

Induktiv forskning er mest brukt innen kvalitativ samfunnsforskning hvor forsker har som formål å bygge grounded theory ut i fra innhentet data. For å forstå respondentens meninger er det sentralt å oppnå en dialog mellom intervjuer og den som intervjues hvor respondentens meninger og opplevelser danner grunnlaget for videre dataanalyse. Ved induktiv tilnærming vil det si at forsker har med seg sine oppfatninger, opplevelser og erfaringer og forsøker å forstå og skape mening ut fra de funn man gjør gjennom intervjuene (Postholm, 2005).

Problemstillingen har som utgangspunkt å søke svar på fenomenologiske spørsmål. Jeg har valgt en hermeneutisk tilnærming da en stor andel av dataene fremkommer i respondentens forståelse av mening av ulike fenomener (Gilje & Grimen, 1995). Fenomenologien skiller seg fra kasusstudier og etnografiske studier ved at det innhentes data på et gitt tidspunkt for videre tolkning og analyse, mens kasusstudier og etnografiske studier har en lengre datainnhentingsperiode og prosesserer funn etter hvert (Kvale et al., 2015)

Studien vil også være induktiv da det er et begrenset antall tilfeller som blir undersøkt at og det kan være variasjoner mellom tilfellene. Induksjon ser for seg et gitt antall tilfeller og for å si noe mer generelt om tilfellene. En viktig begrensning er at selv om det er entydige funn i 9 tilfeller kan det 10. tilfellet være helt annerledes. Induktiv forskning er viktig for etablering

av grounded theory. Her innhentes data gjennom intervjuer og observasjoner som videre utvikles til teori.

Positivismen tar utgangspunkt i at virkeligheten er objektiv og kan forstås på en objektiv måte (Tjora, 2012). I denne studien ønsker jeg å få frem respondentens subjektive oppfatning og at jeg da kommer inn i det konstruktivistiske perspektiv i denne avhandlingen.

Intervjumetode er nedskrevet av Elton Mayo allerede under Hawthorne-undersøkelsene som foregikk i USA på 1930-tallet. Mayos metode er inspirert av psykoanalytisk terapi og fremstår også i dag som høyst aktuelle og en viktig rettesnor for forskere som bruker intervju som verktøy for datainnhenting.

Kvale og Brinkmann (2015) beskriver syv trekk ved intervjubasert kunnskap som jeg som forsker må være bevisst på:

- Kunnskap er produsert
- Kunnskap er relasjonell
- Kunnskap er samtalebasert
- Kunnskap er kontekstuell
- Kunnskap er språklig
- Kunnskap er narrativ
- Kunnskap er pragmatisk

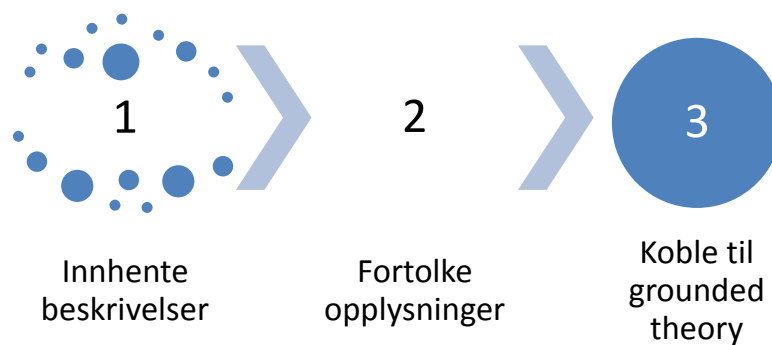
Kunnskapen er et produkt av en sosial setting hvor mange faktorer kan påvirke funn. Det er derfor viktig at jeg som forsker opptrer objektiv og at intervjuperson får belyse og gjøre rede for sine oppfatninger uten at jeg påvirker det som blir gitt av opplysninger. Jeg må være selvbevisst og generere data på en så objektiv måte som mulig.

Kvale og Brinkmann (2015) beskriver bruken av blandede metoder hvor både kvalitativ og kvantitative datainnhenting blir brukt. De lærde strides om det er riktig å kun bruke kvalitative data eller om det må suppleres/underbygges med kvantitative data. Jeg velger å støtte meg på Kvale og Brinkmann som sier at forskjellige metoder er forskjellige verktøy som gir ulike svar og at den i denne studien blir mest relevant å bruke kvalitativ undersøkelse.

Kvalitativ metode er intervjupersonens subjektive oppfatning av forskningsområdet og kan gi et annet resultat under andre forutsetninger eller med andre respondenter. Dette er et viktig skille fra naturvitenskapen hvor empiri er målbare og etterprøvbare basert på naturlover, mens samfunnsvitenskapen defineres under vitenskapsfilosofien og således ikke er like etterprøvbare (Kvale et al., 2015). I tillegg kommer forskers personlige preferanser inn og påvirker forskningsprosessen med egne erfaringer og tolkninger av intervjupersonens opplysninger.

b. Forskningsdesign

I denne studien har jeg valgt å bruke semistrukturerte intervjuer. Intervjuguide ble utarbeidet og brukt i alle intervjuer for å sikre en ensartet tilnærming til de ulike respondentene.



Figur 3: Intervjuprosess

For min undersøkelse medfører dette en datainnhenting fra respondenter hvor jeg innhentet beskrivelser gjennom intervjuer med fagpersonell i ulike kategorier. Videre ble disse opplysningene systematisert og fortolket før en kobler funn opp imot teoretiske betraktninger og kjent teori.

Semistrukturerte livsverdeintervjuer har som formål å innhente beskrivelser fra intervjupersonens eget perspektiv. Videre skal betydningen av de opplysninger som fremkommer fortolkes av forsker og funn presenteres (Kvale et al., 2015).

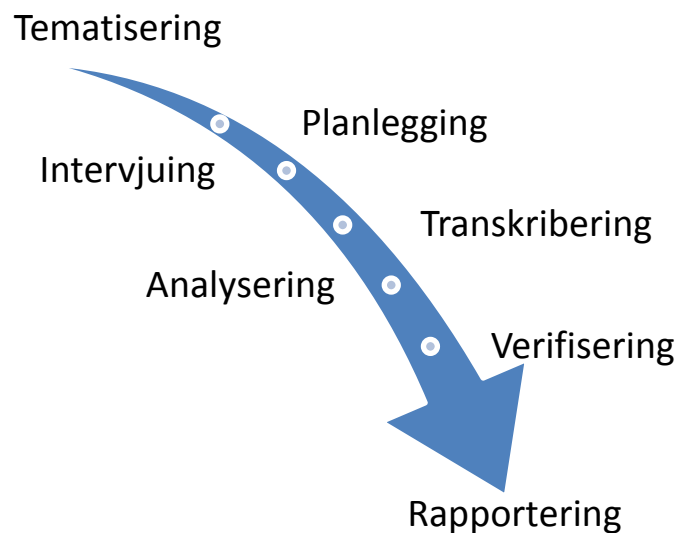
Denne intervjuformen vurderer jeg som den mest hensiktsmessige da det er intervjupersonens subjektive oppfatning jeg ønsker å få frem, samt at jeg må ha mulighet til å stille oppfølgende spørsmål for å få dybden i et utsagn fra intervjuperson. Selv om det er utarbeidet intervjuguide er det lagt opp til at intervjuperson skal innom de ulike tema og rekkefølgen er således fleksibel så lenge de ulike spørsmål er belyst gjennom intervjuet. Kvantitativ metode ved bruk av spørreskjema gjør det vanskelig å stille

oppfølgingsspørsmål, samt at få inn et tilstrekkelig antall respondenter til å kunne få en forskbar datamengde ofte kan være utfordrende. Innen kvalitative metoder vil jeg også se etnografiske og kausstudier som mindre hensiktsmessig gitt den tid og de ressurser jeg har tilgjengelig til å innhente data.

Jeg har valgt en eksplorativ tilnærming med åpne spørsmål hvor intervjuperson får muligheten til å komme innom de ulike tema jeg ønsker belyst. Det settes av 30-45 minutter til hvert intervju – dette for å sikre tilstrekkelig tid til å få nok informasjon, samtidig som jeg ikke skal havne i det som Kvale og Brinkmann (Kvale et al., 2015) omtaler som «1000-sidersspørsmålet» og jeg får en uhåndterlig datamengde å analysere.

Det blir brukt åpne spørsmål og korte spørsmål, slik at intervjuperson kan forme sin fremstilling formulert på egne ord. Dette gir en god deskriptiv fremstilling fra intervjupersonens oppfatning av omgivelsene.

Kvale & Brinkmann (2015) gir en god beskrivelse gjennom intervjuundersøkelsens syv faser.



Figur 4: Intervjuundersøkelsen syv faser

Som forfatterne påpeker er det viktig å sette seg inn i alle faser og beregne nok tid til å gjennomføre alle aktivitetene.

Ved bruk av kvalitativ metode kan men velge å benytte data ved holistisk eller individualistisk tilnærming. Ved en individualistisk tilnærming går man inn i den enkelte respondents detaljerte data, men i denne studien er det mer overordnede og generaliserbare trekk som er interessant og vil derfor bruke en holistisk tilnærming (Jacobsen, 2005).

c. Utvalg

Utvalget av respondenter er hentet fra samme forretningsområde. Dette er gjort da en del av teorigrunnlaget for oppgaven er hentet fra arbeidsgivers styrende dokumentasjon på fagfeltet «partnerskapet med medarbeidere» og utviklingsmuligheter innen fagstige og lederstige. Utvalget er spredt når det kommer til akademisk nivå, akademisk retning, samt at noen av respondentene har tidligere vært ledere i organisasjonen. Populasjonen er medarbeidere i driftsorganisasjonen i Norge. Utvalget er bestemt ut i fra ulike stillingskategorier og personer fra ulike akademisk nivå og akademisk fagretning er intervjuet.

Virksomheten består av mange forretningsområder og jeg har valgt å begrense mitt utvalg til ett forretningsområde – Utvikling og Produksjon Norge. Det er til dels stor ulikhet i arbeidsformer og oppgavesett i de ulike forretningsområder at det kan godt tenkes at en kombinasjon mellom områder eller en avgrensning til et annet område ville gitt andre resultater.

d. Relabilitet

Vitenskapens etos er grunnleggende for all forskning (Gilje & Grimen, 1995). Forskningsdata skal være empiriske og universelle og etterprøvbare, samt at det skal deles fritt slik at andre kan gjøre bruk av kunnskapen og bygge fremtidig forskning på andres funn.

For å få inn objektive data er undersøkelsen eksplorativ og utformet med åpne spørsmål. Samspill mellom forsker og respondent hvor en stor del av fortolkningen foregår i nuet og det er derfor viktig at den som intervjuer er en aktiv lytter som stiller åpne spørsmål og stiller oppfølgingsspørsmål når det fremkommer opplysninger som må belyses dypere (Kvale et al.).

Intervjukunsten er et håndverk som må trenes for å bli god på. Kunnskapen fremkommer sosialt og en god intervjuer fortolker intervjuet fortløpende og stiller de riktige oppfølgingsspørsmål underveis. De ulike fasene godt beskrevet i litteraturen som gjør at en

student er satt bedre i stand til å gjennomføre en empirisk datainnhenting og analyse hvor funn både blir mer reliable og valide enn om en skulle funnet frem på egenhånd.

Før første intervju foretok jeg en kvalitetssikring av intervjuguide hos veileder, samt at jeg gjennomførte et testintervju hos en lederkollega. Dette for både få en kvalifisert kvalitetssikring, samt å ta en test på tidsbruk og spørsmålsstilling i en annen setting enn i et reelt forskningsintervju.

Forskers bakgrunnskunnskap er opparbeidet over tid ved at jeg tidligere har avlagt en bachelor i økonomi og administrasjon, samt at jeg har mer enn 20 års erfaring i arbeidslivet hvorav ca. 10 år som leder.

e. Validitet

Det er mange ulike oppfatninger om antall respondenter for å få et representativt utvalg i fenomenologiske studier.

Antall respondenter ble vurdert underveis og fastslått ut i fra Kvale & Brinkmann (2015) som sier at antallet respondenter blir avgrenset av når det ikke fremkommer nye relevante data for problemstillingen. Da har man det Esaiasson (2007) beskriver som teoretisk metning.

Respondentene har ulike fagbakgrunn, både akademisk nivå og fagretninger. Opplysningene som fremkommer i intervjuene er rimelig samstemte og ved 5 gjennomførte intervju valgte jeg å avslutte videre intervju da jeg vurderer det som at det ikke fremkom nye relevante data for problemstillingen.

Antallet respondenter er i henhold til Dukes (Postholm, 2005) som anbefaler å intervju mellom tre og ti personer. Av hensyn til tidsramme og omfang er det i mindre forskningsstudier anbefalt å velge et mindre antall forskningsdeltagere.

I forretningsområdet er det ca. 5000 medarbeidere og en av utfordringene ved induktiv forskning er at selv om et gitt antall respondenter er samstemte i sin fremstilling, så kan det også være andre oppfatninger og fremstillinger som jeg ikke har fått frem og dermed kan svekke forskningens validitet.

For å kvalitetssikre undersøkelsen har jeg diskutert tema, problemstilling og funn med kollegaer. Her har jeg hatt godt utbytte av å lufte tankene og få en mer objektiv vurdering fra utenforstående. Undersøkelsens primærdata er innhentet ved bruk av intervjuer, men jeg har også studert sekundærdata gjennom ulike rapportundersøkelser og måltavler for å innhente et bredere bilde. Sekundærdataene er interne kilder hvor mye er konfidensielt og jeg har derfor valgt å ikke referere til dette i avhandlingen.

For å unngå ulike prinsipper i forbindelse med transkribering er all transkribering utført av intervjuer slik at prinsippene blir like og samme transkripsjonsprosedyre er fulgt for alle intervjuer. Transkripsjon er også skrevet på bokmål slik at noen dialektord som gir et tydeligere budskap kan være utelatt, men at budskapet er gjengitt.

Det er mange kritiske røster mot intervju som metode og om kvaliteten på intervjuforskning. All forskning skal kunne verifiseres eller falsifiseres (Gilje & Grimen, 1995). Som nevnt tidligere er dette enklere med naturvitenskapen og naturvitenskapelige lover, mens det i vitenskapsfilosofien er subjektive meninger og oppfatninger som er empiri. I samfunnsvitenskapen er det derfor viktig å være åpen om forskningsmetode og data slik at andre kan få innsyn i hvordan data er fremkommet. Det er også viktig å ha en kontinuerlig kvalitetssikring underveis (Kvale et al., 2015) - hvor jeg har brukt veileder, medstudenter og kollegaer som ressurser fortløpende.

En annen feilkilde ved induktiv forskning er at informant kan utelate informasjon både bevisst og ubevisst, samt at intervjuerperson svarer på det den tror intervjuer ønsker å høre. Denne risikoen er redusert ved at det brukes åpne spørsmål og at det er lagt til et åpent spørsmål på slutten av hvert intervju hvor det åpnes for å komme med andre eller utdypende innspill av opplysninger gitt i intervjuet. Dette hadde god effekt og for flere intervjuer ble dette innledningen til en ny del av intervjuet.

f. Etikk

Etiske problemstillinger følger forskningen gjennom alle de syv fasene og er viktig å ivareta underveis (Kvale et al., 2015). Det ble fremlagt et informert samtykke i forkant av det enkelte intervju. I dette samtykket ble det opplyst om formålet med intervjuet og at den enkelte respondent kunne trekke seg på et hvilket som helst tidspunkt frem til publisering. I

tillegg ble det informert om at transkripsjon ville bli utført på en slik måte at den enkelte intervjuperson ikke kan identifiseres.

Samtykke til lydopptak ble gjort i hvert enkelt tilfelle. Opptak blir lagret som konfidensiell informasjon frem til avhandlingen er levert for deretter å bli slettet.

Transkripsjon er utført slik at anonymitetsprinsippet er ivaretatt uten at dette går på bekostning av innhold.

3. Teori

Teoretisk grunnlag er bygget på ulike teorier om lederskapets utvikling fra transaksjonell ledelse til dagens idealtypiske ledelsesmodeller.

a. Lederskap

Philip Selznick (Selznick, Smith, & Smith, 1997) var tidlig ute med forskning på ledelse og institusjonalisering med sine teorier allerede i 1957. Hans teorier har lagt et viktig grunnlag for utformingen av organisasjoner fra den gang og en del prinsipper er fortsatt tuftet på Selznick teorier. En organisasjon blir institusjonalisert når den går fra å være oppgaveorientert til å ta utgangspunkt i verdier, visjoner og således etablerer en struktur for å møte marked og omgivelser. Et institusjonelt lederskap legger verdibaserte handlinger til grunn. I en institusjonell organisasjon er atferden ofte byråkratisert ved standardiserte handlingsmønstre. En slik standardisering med klart definerte oppgaver resulterer gjerne i at tekniske løsninger overstyrer beslutningsprosesser og at det ikke er rom for skjønnsmessige vurderinger. Institusjonaliseringen og standardiseringen vil over tid dyrke frem en opportuniste som lederskapet må håndtere. Et resultat at dette er at det kan vokse frem en dominerende tro på at tekniske løsninger skal løse utfordringer av institusjonell art. Dette kan for eksempel være utarbeidelse av enda mer detaljerte arbeidsbeskrivelser eller at flere arbeidsoppgaver blir underlagt standardiserte prosedyrer og retningslinjer.

b. Om ledelse skal lede til noe

Mange forskere har sett på ledelse og andre fagfelt hvor ledelse nærmest er hengt på som et tilleggsbegrep både på beslutningsteori og organisasjonsteori. Jon Aarum Andersen (2011) har sett på ledelse som et eget empirisk fagfelt og gjennom sine publikasjoner isolert ledelse fra andre deler av samfunnsvitenskapen. Teoriene som Andersen presenterer bygger videre på Selznick og oppgaveorientert ledelse og frem til nyere tid hvor medarbeiderorientert ledelse er mer i fokus.

Det er sterk kobling mellom atferd og mål og at den personen som har størst innflytelse på andres atferd i en mellommenneskelig samhandling er den som er leder. Definisjoner som kobler atferd og mål kan også åpne for å undersøke effektivitet samtidig. Et sentralt målepunkt i denne sammenheng er å evaluere hvor god måloppnåelse man har. For å oppnå dette må målene være spesifikke og målbare for å kunne gi grunnlag for å si at en organisasjon har oppnådd et mål. Interaksjon og påvirkningskraft i en gruppe er et element som kobler ledelse med legitimitet.

Andersen (2011) trekker frem en lang rekke teorier om ledelse og hvilken forskning som ligger til grunn. Det grunnleggende element som går igjen som en rød tråd gjennom hele boken er koblingen mellom oppgave og relasjon.

Studiet av ledelse kan deles i tre:

- Ledelse som personlighet
- Ledelse som handling
- Ledelse som symbol

Når forskningen tar utgangspunkt i personlighet er det lederen hvis person som er i fokus. Her er det personlighet og hva eller hvem lederen er som er utgangspunktet. Ledelse som atferd eller handling tar utgangspunkt i den enkelte leders arbeidsoppgaver og handlinger. I dette området er det studier av leders arbeidsoppgaver, atferd, rolle og ferdighet som studeres. Det tredje området er symbolsk ledelse og er mer en oppfattelse av visuelle inntrykk av leders rolle.

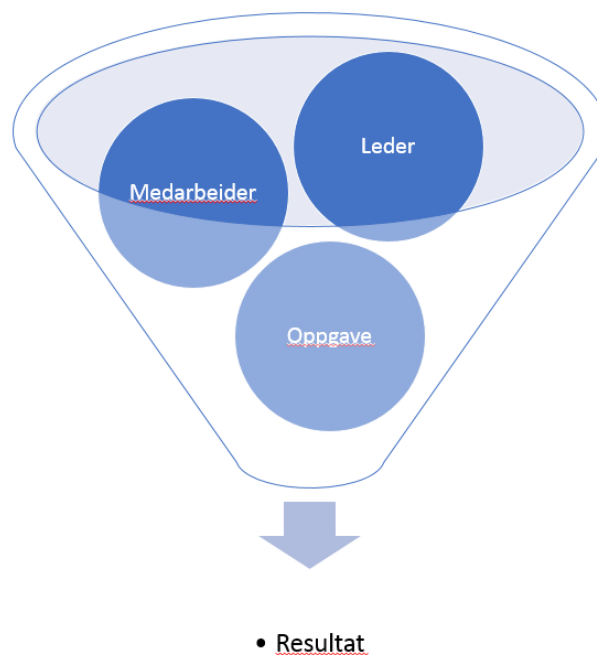
Studier som ser på personlighet og effektivitet kom frem til at de mest effektive lederne var de som var opptatt av organisasjonens mål og tilpasset sin atferd til dette og satte sin egen preferanse til side. Skal en leder bidra til å at en organisasjon oppnår sine mål, så gjøres det ved å påvirke andre.

Det er tre lederferdigheter som fremheves som de viktigste; faglige, mellommenneskelige og forståelsesmessige ferdigheter. Felles for alle disse ferdighetene er at de er tillært. Den faglige er knyttet til selve utførelsen og ligger nærmest den utførende. I bransjen som avhandlingen omfatter kan man på generelt grunnlag si at den faglige kompetansen tillært ved skolegang, læretid og fagprøve. Mellommenneskelige ferdigheter er evnen til å samarbeide med andre. Sentralt her er å få den mellommenneskelige relasjonen til å fungere internt i et team. Den tredje ferdigheten, den forståelsesmessige, er sentral for ledere ved at de må se organisasjonen i helhet og et mer overordnet perspektiv på mål og strategi.

Effektivitet er et begrep som brukes i mye forskning på ledelse og er en sentral måleparameter for å måle forholdet mellom innsats og resultat. I de fleste organisasjoner er en høyest mulig måloppnåelse ut i fra en relativ liten ressursbruk et resultat av høy effektivitet (Andersen, 2011). En metode for å forbedre effektiviteten i mange organisasjoner nå er utrulling av LEAN. Hovedformålet med denne metodikken er å forbedre en

organisasjons effektivitet. En ledes oppgave blir i så henseende å operasjonalisere organisasjonens mål og legge til rette på det mellommenneskelige plan for å oppnå disse målene. I LEAN er det sentralt at initiativene skal komme nedenfra, men målene og den strategiske retningen er definert på ledernivå.

Lederatferd kan omtales som alle de handlinger en leder utøver. En sentral studie som har vist seg å sette kursen for mye universell ledelsesteori er studiene ved University of Michigan i 1947 (Andersen, 2011). Dette studiet tok for seg to dimensjoner – medarbeidersentrert og produksjonssentrert ledelse. Den medarbeiderorienterte lederstilen omfattet omsorg og omtanke for medarbeidere, mens den produksjonssentrerte hadde et meget sterkt fokus på veiledning og kontroll av underordnede i utførelsen. Det er utført mye universell forskning på dette området og en rød tråd er samhandlingen mellom medarbeider, oppgave og leder som visualiseres ved et resultat.



Figur 5: Ledelsesmodell

Denne samhandlingen må tilpasses den kontekst man står i og etter noen forsøk på å utforme den universelle lederstil som kunne gjelde i alle sammenhenger viser forskningen at den mest effektive organisasjonen er den som klarer å situasjonstilpasse seg.

Som leder er det alltid et maktforhold mellom medarbeider og leder. Resultatet av makt vises gjennom autoritet – et begrep som kan beskrives som sannsynligheten for at en medarbeider

aksepterer maktforholdet og utfører det som pålegges av leder. Det er spesielt to typer makt som er viktig å merke seg i denne sammenhengen. Det gjelder ekspertmakt som er nært knyttet opp imot det faglige, og personlighetsmakt som er nært knyttet opp imot det personlige aksepten av at leder har autoritet i denne relasjonen.

Forskning på 1960-tallet viste at lederstilen måtte tilpasses situasjonen for å maksimere effektiviteten. Ordlyden i teorien endret seg i denne perioden å omtales som oppgavemotivering og relasjonsmotivering. Det interessante i denne perioden er at orientering her blir omskrevet til motivering. Det fremkom også i denne epoken at leders personlighet hadde en sammenheng og at en effektiv leder er den som har evnen til å diagnostisere en situasjon og vite hvilken lederstil som er mest hensiktsmessig å bruke for å nå organisasjonens mål.

I nyere forskning blir motivasjon dratt inn som et element i medarbeideres atferd. McClelland (1961 i Andersen, 2011) var tidlig ute med å trekke frem sammenhengen mellom effektivitet og en medarbeiders motivasjonsprofil. En forenklet konklusjon er at et sterkt prestasjonsbehov kan ha stor innvirkning på resultatet og at dette må ses på som en tilleggsdimensjon til evner, ferdigheter og kunnskap. En person med sterkt prestasjonsbehov vil gjerne være mer løsningsorientert, ta personlig ansvar, ta på seg mer komplekse oppgaver, samt søke forenklinger og forbedringer til etablerte prosesser. Evne og vilje er to helt sentrale bestanddeler for å prestere. Evner er medarbeiderens faglige ferdighetsnivå og kunnskap, mens vilje er medarbeiders engasjement og motivasjon til å utføre oppgaven. Basert på denne teorien må leder tilpasse sin lederstil ut i fra oppgaver og medarbeidere. Har en leder medarbeidere i sitt team som scorer lavt på både evne og vilje kreves en mer oppgaveorientert leder som setter mål og fokus. Har man derimot medarbeidere som scorer høyt på både evne og vilje er det viktig å ha en relasjonsorientert lederstil og gi medarbeidere tillit og handlingsrom til å utføre sine oppgaver. Effektivt lederskap handler om å kartlegge beredskapsnivået hos den enkelte og leder kan endre en medarbeiders beredskapsnivå gjennom ulike utviklingstiltak.

Transformerende lederskap er en nyere universell teori som er aktualisert. Burns (1978 i Andersen, 2011) definerer transformativ ledelse som en prosess hvor leder og medarbeider løfter hverandre til høyere nivåer av arbeidsmoral og motivasjon. Den transformative lederen bygger videre på situasjonspreget ledelse. Dette lederskapet baserer seg på å være en visjonær leder, som kartlegger og kjenner sine medarbeidere og legger vekt på de

individuelle forskjellene i teamet. Et viktig skille mellom transaksjonell ledelse og transformativ ledelse er at transaksjonell lederatferd vektlegger betinget belønning, aktiv ledelse ved avvik og passiv ledelse ved avvik. Den transformative lederatferden kategoriseres ved bruk av idealisert påvirkning, omtanke for den enkelte, motiverende og personlig (faglig) utvikling. Transaksjonell ledelse består av tydelige mål, oppgaver og resultatfokus. Den transformative ledelsen har mer fokus på at resultater oppnås gjennom stimulering, kompetanseutvikling, tillit og handlingsrom hos den enkelte.

For få legitimitet som leder ved bruk av transformativt lederskap må leder ha riktig personlighet, atferd, være omsorgsfull og inspirerende, samt være i stand til å håndtere raske endrede forutsetninger. Sett i lys av den stadig økende takten i arbeidslivet med globalisering, teknologiutvikling og endrende forutsetninger er dette en lederatferd som er veldig aktuell og som organisasjoner bør stimulere for å kunne henge med i markedet.

c. Ledelse som profesjon

For å forstå utviklingen av lederskap og ledelse som profesjon har jeg valgt å trekke inn Børre Nylehn (2009).

Et tidlig forskningsbidrag var fra Sune Carlson i 1945 hvor han så på atferd hos ledere. Denne studien ble anerkjent av Mintzberg. Denne studien viste at det kan være ganske ulik betydning av en leders atferd sett i lys av hvilken kontekst man er i. En diskusjon med faglig innhold mellom en leder og en medarbeider kan ses på som en ledelsesatferd da det kan være både opplæring, orientering eller problemløsning i en slik diskusjon. En annen type atferd kan være at en utenomfaglig diskusjon, slikt som fotball eller en TV-serie kan være en ledelsesatferd da det er relasjonsbygging.

Nylehn påpeker forskjellen mellom profesjonell ledelse og ledelsesprofesjon. Profesjonell ledelse definerer han som enkeltpersoner som innehar ledelsesroller og oppgaver, mens ledelsesprofesjon er et felleskap ledere imellom. En viktig utvikling av dette begrepet er utviklingen av høyere studier innen fagretningen organisasjon og ledelse hvor studenter undervises i teori frem mot generell ledelse som profesjon. Enkelte vil sågar hevde at riktige personer og med denne type utdanning vil kunne fungere som leder i hvilken som helst type organisasjon. Den type leder som har tatt et karrierevalg som leder er blitt møtt med en viss skepsis i det norske arbeidslivet da legitimiteten til stillingen er forskjøvet fra det faglige ståstedet til et lederfaglig ståsted.

Sentrale begreper her er profesjon og ledelse hvor ledelse er et mangfoldig fenomen som ikke kan defineres rett frem. Ansoff (1965 i Nylehn, 2009) skiller mellom operativ, drifts- og strategisk ledelse. Dette viser at det er ulike perspektiv ledelse kommer til uttrykk. Videre er det et definisjonsspørsmål hvor vidt men er toppleder, leder i småbedrift eller mellomleder. Alle disse kan defineres som profesjonelle ledere, men rollen er høyst forskjellig. Når det gjelder profesjon blir dette også definert ulikt alt etter kontekst.

Profesjonelt skjønn er et uttrykk som kommer til bruk. Dette kan beskrives som at leder kan treffe beslutninger basert på innspill fra underordnet ved å ha et tilstrekkelig beslutningsgrunnlag uten å være ned i de dypeste detaljene av problemstillingen.

For en tid tilbake var en ingeniør sett på som kvalifisert som leder gjennom sin faglige utdanning og erfaring, mens det i den senere tid er blitt en forutsetning med formelle kompetanseløp innen ledelsesfag for teknisk personell å bli kvalifisert til å være en profesjonell leder. Den formelle utdanningen er blitt mer dreiet mot temaene av effektivitet, strategi og andre mer vidtrekkende områder enn den faglige utførelsen.

De formelle utdanningsløpene innen fagfeltet ledelse gjør at det er utviklet en mer homogen ledertype som identifiserer seg med hverandre. I tillegg har New Public Management vært en arbeidsmetode som har gjort at både offentlige og private organisasjoner løser sine oppgaver og rapporterer på en lik måte. Det er også blitt en allmenn oppfatning av at bedriftsøkonomi og økonomisk administrative studier er en form for lederutdanning og at slike studier kvalifiserer en person til en lederrolle. En slik utdanning kan fremme legitimiteten til en profesjon og også være et element i jurisdiksjonen mellom ulike yrkesgrupper. Det har også utviklet seg et etterutdanningsløp for personer med annen grunnutdanning hvor en går gjennom en del av den samme utdanningen og formaliserer lederkompetansen for å inneha en lederrolle.

Konklusjonen til Nylehn (2009) er at det ikke er snakk om en lederprofesjon, men at ledelse har vært gjenstand for en profesjonalisering. Ledelse er blitt mer homogent og fremstår mer likeartet, men samtidig er det mange avarter av formelle utdanningstiltak som gjør at det er til dels store sprik i hva som defineres som ledelse. For å kunne defineres som en profesjon atferden være betydelig basert på et felles handlingsmønster.

d. Fra styring til ledelse

En viktig utvikling av lederskap i etterkrigstiden og frem til i dag er at arbeidslivet har utviklet seg fra å være oppgaveorientert med stor grad av styring til å utvikle seg til medarbeiderorientert med stor grad av frihet og autonomi. For å se denne utviklingen har jeg valgt å støtte meg på artikkelen «Fra ledelse til management» (Byrkjeflot, 1997). Artikkelen gir en god beskrivelse av utviklingen av fagfeltet ledelse i etterkrigstiden og frem til 1990-tallet.

Ledelse er blitt mer profesjonalisert i denne perioden og fagfeltet har gått fra å være den fremste fagpersonen til å bli en rolle som ser helheten og som bidrar til samhandling mellom ulike disipliner. Tradisjonelt har det vært teknokrater og snevre fagfelt som har styrt i bedriftene, mens utviklingen aktualiserer et behov for profesjonalisering. En leders innflytelse i dag er basert på at leder viser allmenn lederkompetanse på det aktuelle fagområdet. Lederidealet må vise en høy grad av integritet – et begrep som er mye brukt i interne dokumenter i virksomhetene og i stillingsannonser i dag om hvilke egenskaper en leder bør inneha.

Byrkjeflot (1997) beskriver seks idealtypiske ledertyper i sin artikkel og det er spesielt to av disse som vi skal se nærmere på.

Ledelsesform	Utvelgelseskriterier	Forutsetning for aksept	Kvalifikasjoner/verdier
Faglig ledelse	Den kyndigste blant de kyndige	Lojal overfor faglig kollegium	Evne til å opptre i pakt med vitenskapelige idealer
Profesjonell ledelse	Den dyktigste til å lede og som har allmenn erfaring eller utdanning innen ledelse	At organisasjonens interesser ivaretas på en profesjonell måte	Evne til å utvikle handlingskapasitet og kommunisere organisasjonens formål utad og innad

Tabell 1: Idealtypiske ledertyper

Tradisjonelt i norsk arbeidsliv er det ledere med faglig bakgrunn som har hatt ledende stillinger. I tradisjonelle industribedrifter var det gjerne den faglig sterke som ble rekruttert som leder på grunnlag av han kunne sitt fagfelt. Dess mer kompleks problemstillingen er blitt og dess mer kunnskapsbasert produksjonen har blitt er det vokst frem ledelsesidealer på ledelseskompetanse på bekostning av faglig kompetanse.

For å bli en faglig leder må man ha bakgrunn fra faget man leder – noe som kan være utfordrende når det er snakk om tverrfaglige team. En faglig leder vil gjerne dominere en diskusjon med briljering av fagkompetanse og begrepsbruk fra fagstigen. Kritikken mot en slik type leder er at lederne som representere de mest ressurssterke faggrupper vil vinne frem.

En leder rekruttert med utvelgelseskriterier fra profesjonell ledelse vil ha en annen tilnærming. Her handler det ikke om å lede med basis i substansiell kunnskap til fag – det er formell lederkompetanse som er blitt faget og karrierestige. Enkelte vil hevde at et slikt lederskap vil kunne fungere over alt og at en riktig leder kan lede hva som helst. En profesjonell leder vil ha en forventning hengende over seg om å vise lojalitet overfor organisasjonens overordnede mål. Dette medfører at ledere vil legge mer vekt på å tilpasse seg omgivelsene og håndtere endringer. En slik innfallsvinkel vil ha lettere for å bryte etablerte mønstre. Disse idealtypene er teoretiske og vil ikke i noen form være rendyrket – det vil alltid være snakk om en miks.

Fra Taylors idealtypiske rasjonelle teorier og effektiviseringsteori er det kommet en dreining hvor kulturelle og verdibaserte aspekt vektlegges mer. Dette kan forklares med at arbeidslivet er blitt mer komplekst og at alle nivå er blitt mer profesjonalisert. En annen forklaring er det at individet har andre frihetsverdier. Den tredje forklaringen er at vi har gått fra masseproduksjon til tjenesteproduksjon. Denne utvikling har ført til at den enkelte medarbeider må ta ansvar og initiativ. I denne sammenheng trekkes det frem at det rutiner og prosedyrer må forenkles og strukturer bygges ned og det utøvende nivå må gis autonomi og frihet til å utføre dette. Det er ikke den individuelle kompetansen, men gruppens totale kompetanse og evne til å samarbeide som blir viktigst.

Innenfor etablerte organisasjoner og disipliner har det vært en funksjonell spesialisering. Når graden av spesialisering blir for stor til at den hierarkiske organisasjonen mister detaljkunnskapen utvikles en intern segregering. I slike tilfeller er synlighet, legitimitet og

profesjonelt lederskap viktig. Ledelse i en slik virksomhet vil handle om å samordne og sørge for et integrert samarbeid mellom disiplinene. I enkelte virksomheter kan en slik segregering ende i en profesjonskamp mellom de ulike disipliner.

I etterkrigstiden var gjerne ledere utvalgt i et teknokratisk faglederskap. I den senere tid er det blitt mer behov for en kommunikator og profesjonell ledelse. En profesjonell leder binder seg ikke like varig opp i enkelte disipliner, men navigerer fra sak til sak ut i fra et helhetlig bilde. I en slik setting kan det være en fordel at leder ikke er spesielt kyndig innenfor fagområdet man er satt til å lede.

Profesjonaliseringen av ledelse skjøt fart på 1980-tallet ved at flere utdanningsinstitusjoner begynte å tilby utdanning innenfor ledelse, økonomi og administrasjon. Balanseforholdet fra å være et klart flertall av ingeniører i ledelse er blitt endret til at det er et klart flertall av økonomer i ledelsen. Når lederskap ble anerkjent som eget fagområde oppnådde man en effekt om at ledelse fikk en like sterk forankring som profesjonene. Egne tidsskrifter hvor ledere var målgruppen ble utgitt og ledelse som fag ble mer og mer anerkjent. Mye av denne trenden kommer fra USA, hvor blant annet målstyring har vært noe vi har fått derfra.

Det er flere eksempler på at profesjonelle ledere har møtt mye kontrovers i norske virksomheter. Tormod Hermansen i Telenor og Kjeld Rimberg og Kristian Rambjør i NSB var foregangsfigurer for profesjonelt lederskap, og både Rimberg og Rambjør måtte trekke seg fra sine stillinger på grunn av kulturkollisjon mellom etablerte faglige ledere og profesjonelt lederskap.

Den økonomisk og teknologiske utviklingen sammen med kunnskapsutviklingen stiller ledere overfor stadig nye utfordringer. Ledere skiftes ut oftere enn før og mobiliteten på tvers av fagfelt og forretningsområder øker (Byrkjeflot, 1997).

e. Makt og Påvirkningskraft

Linda Lai er en interessant kilde for min undersøkelse da ledelse i stor grad handler om makt og påvirkning av andre. Hennes betraktninger er interessante hvor hun presenterer hvordan man kan utvise mest effektivt lederskap gjennom maktbruk og påvirkningsmakt (Lai, 2014).

Ledelse handler mye om makt og påvirkning. Max Webers definisjon av makt er å få andre til å gjøre noe som de normalt ikke ville gjort av egen fri vilje. Det er mange måter å utøve

makt på. Lai tar for seg dette gjennom en påvirkningsprosess hvor du får best resultat ved å påvirke en atferd til å oppnå et bestemt resultat uten at den som påvirkes merker at den er utsatt for påvirkning. Ved utøvelse av lederatferd har man en maktrelasjon med medarbeider som er strukturelt forankret og at denne bygger på interaksjon og kommunikasjon. For å få til en effektiv påvirkning er det viktig at leder oppfattes som inspirerende og jobber med medarbeiderne for å skape det som kalles indre forpliktelse for å oppnå et mål. Når en medarbeider har en indre forpliktelse har medarbeider etablert en positiv aksept for målene og veien til målet.

Et viktig skille som man må være bevisst er at påvirkning skiller seg fra hersketeknikker. Målsetningen når man bruker hersketeknikker er å utmanøvrere motpart og få frem sitt eget poeng eller ståsted.

En del forskning viser at tøffe påvirkningsteknikker hvor man bruker detaljstyring gjennom prosedyrer og regelverk, samt utøver et sterkt press for å oppnå en organisasjons mål kan være effektivt på kort sikt. Den mer langsiktige effekten av slikt lederskap er at medarbeidere underminerer samarbeid og motivasjon og organisasjonens effektivitet dermed går ned.

Det er mange kilder til makt og Lai (2014) beskriver ulike forankringer og effekter:

Legitim makt - hvor leder har en beslutningsmyndighet basert posisjon eller rolle. Dette er en formell kilde og leder må bli sett på som verdig og kompetent til å inneha denne rollen. Formelle lederroller er ofte basert på stillingsmakt og et institusjonelt grunnlag. For å bli anerkjent er det i mange tilfeller kultur og kulturelle verdier som ligger til grunn og man anerkjennes på kulturelle normer som faglig bakgrunn og nivå og erfaring for å få rollen som leder.

Ekspertmakt – hvor leders posisjon er faglig forankret og blir anerkjent og respektert med sin faglige kompetanse.

Referentmakt – hvor leder får basert og anerkjent på tillit og et sosialt grunnlag hvor man fremstår som en mer karismatisk leder enn de to ovennevnte. Dette blir vurdert som den mest effektive maktbasen for å oppnå en indre forpliktelse for organisasjonens mål.

Når leders rolle er forankret i referentmakt blir den faglige ekspertisen ivaretatt på medarbeidernivå og leder innehar i større eller mindre grad en inkompetanse på fagfeltet. I

denne sammenheng er det stor forskjell på leders tilnærming til fagfeltet. Leders selvbevissthet kommer til syne og blir tellende. Er leder ubevisst sin inkompetanse kan man oppnå en effekt hvor man blir oppfattet som en risiko for sikker og effektiv drift, samt at en kan ta beslutninger uten tilstrekkelig grunnlag. Er man derimot bevisst sin inkompetanse og bruker kompetansen i teamet bygger man både tillit og troverdighet som leder og kan skape den indre forpliktelsen man ønsker på medarbeidernivå. En annen side ved selvbevissthet er at man er bevisst på hvordan man opptrer i sosiale interaksjoner med andre. En effekt av det å være bevisst overfor medarbeider er at en føler seg sett (Lai, 2014).

Personlighet er også en kilde til makt. Ekstroversjon er en viktig dimensjon som går langs en akse fra introvert til ekstrovert. Den utadvendte/ekstroverte har lett for å snakke og en evne til å knytte kontakter og nettverk. Ekstroverte har gjerne lettere for å bli rekruttert som ledere. Forskning viser at utøvelse av transformativt lederskap ligger nærmest den ekstroverte og omgjengelige lederen. Den innadvendte/introverte er mer lyttende og har tradisjon or å ikke «selge» seg selv like godt som lederkandidater. En introvert leder bygger utvikler selvdrevne og proaktive medarbeidere, noe som kan bidra til en indre forpliktelse. Den mest effektive lederen er den som klarer å bevege seg langs denne akse og tilpasse sin atferd ut i fra situasjonen. Her viser forskning at det er lettere og mer naturlig for en introvert å opptre ekstrovert enn motsatt.

I oppgaveorienterte team blir faglig kompetanse tungt vektlagt i anerkjennelsen av leder og ekspertmakt er tradisjonelt det mest effektive (Lai, 2014).

For å påvirke må man ha evnen til å argumentere på et saklig nivå. Det er spesielt i maktbasene referentmakt og ekspertmakt man bruker argumentasjon som påvirkningsmetode. Innholdet i den saklige argumentasjonen blir dels forskjellig ut i fra hvilken maktbase man tar utgangspunkt, samt at personlige egenskaper er et viktig element. En tillitsvekkende påvirker er en som fremstår som oppriktig og ærlig bygger sin argumentasjon fra den basen man tar utgangspunkt i.

En effektiv teknikk for påvirkning er å konsultere medarbeider for løsningsforslag. Dette kan minne mye om coaching og bruk av aktiv lytting. Da involveres medarbeider til å komme med egne innspill effekten kan være en økt opplevelse av innflytelse på eget arbeid. Spesielt på oppgaver hvor man kan forvente at medarbeider har en opposisjonell holdning til målet vil en konsulterende innfallsvinkel være sentral for å påvirke atferden i riktig retning. Ved en

slik involvering vil da medarbeider føle at en ble rådført, men ikke hørt. Å ikke få gjennomslag for egne forslag og at leder fatter en beslutning er noe de fleste kan akseptere, men å ikke bli konsultert i forkant kan ha en veldig negativ effekt.

Gode resultater i en effektiv organisasjon krever inspirerte medarbeider. Mange ledere og organisasjoner prøver å skape inspirasjon og engasjement basert på kulturelle verdier. Kommunikasjon av slike appeller kan ha god effekt om medarbeidere føler at dette er noe som treffer den enkelte. Et viktig element her er at leder evner å inspirere og skape en relasjon til en slik appell slik at medarbeider identifiserer seg med verdien. Ledere som er konkrete, personlige og praktiske i en slik etablering får gjerne lettere gjennomslag enn ledere som har en innfallsvinkel fra analysering og kontrollerende atferd. Lai henviser også til at en bevisst strategi her er å overbevise den enkelte om viktigheten av et slikt element. Overbevisningen går på å endre den kulturelle oppfatningen og normene for hvilken atferd som er ønsket. Neste element blir å overtale den enkelte til å endre atferden, og det er der hvor en leders påvirkning har mest betydning. En metode for å påvirke gjennom inspirasjon er å være personlig, gi av seg selv og prate direkte til hver enkelt. Her har mange organisasjoner etablert og kommunisert grunnleggende verdier for hvordan relasjonen mellom virksomhet og medarbeider skal være. Virkemidler som brukes for å påvirke gjennom inspirasjon kan være å fortelle sanne historier, konkrete eksempler, sette ambisiøse mål, vise egenmotivasjon for målet og ikke minst vise at en har tro på at målet er oppnåelig. Denne prosessen beskriver Lai (2014) som å skape medgjørighet og indre forpliktelse. I engelsk litteratur omtales disse to begrepene som compliance og commitment. Dette er begreper som brukes internt i Statoil når man snakker om den verdibaserte relasjonen mellom medarbeider og virksomhet. En slik inspirasjon vil bygge mestringstro hos den enkelte.

Det ligger i menneskets natur å være motstander av endringer. De fleste søker stabilitet og rutiner. En effektiv innfallsvinkel her er at en leder står på sitt og viser stabile og rasjonelle handlingsmønstre – da opplever medarbeider en konsekvent linje å forholde seg til og dermed vet kursen. En leder som er veldig fleksibel eller oftere skifter kurs vil oppleves som usikker og dermed få en dårligere effekt av sin påvirkning. En kjent teknikk for å selge inn omstridte endringer er å avpersonifisere en beslutning og løfte målet til at dette er besluttet på et overordnet nivå og at det er viktig for virksomheten. Da legitimerer man målet på virksomhetsnivå og kan personliggjøre målene med at virksomheten er avhengig av den enkeltes bidrag for å oppnå sine mål. Graden av motstand avhenger i vesentlig grad av

hvilken maktbase og påvirkningsmetode man tar utgangspunkt i. Med utgangspunkt fra stillingsmakt og ekspertmakt møter man større motstand mot forandring og må argumentere sterkere enn om man velger et utgangspunkt referentmakt med en konsulterende og involverende påvirkningsteknikk.

Makt og påvirkning handler mest av alt om å hjelpe andre til å oppnå sine mål. Dette fungerer best når leder tar utgangspunkt i referentmakt og når medarbeidere er åpne for og klare for påvirkning (Lai, 2014).

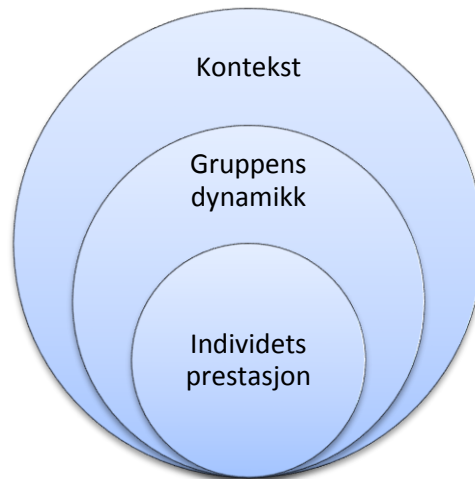
f. Resultater gjennom team

Teamledelse og sammensetning av team er kjernen i denne oppgaven. Jeg har valgt å trekke inn Endre Sjøvold som er relevant kilde da hans erfaringer og betraktninger rundt effektivt teamarbeid treffer kilden i oppgaven. Sjøvold (2014) er også brukt som basis for interne lederprogram i Statoil hvor formålet er å bygge og utvikle effektive team.

Teamarbeid blir stadig mer aktuelt og i en lærende organisasjon foregår mye av medarbeiderutviklingen gjennom teamorganisering. Sjøvold har forsket mye på teamarbeid og teamorganisering og trekker frem mange viktige aspekter for å lykkes med å bygge og lede team.

Ledelse handler i denne sammenhengen om å sikre den helhetlige oversikten og samhandlingen mellom teammedlemmene. Når teamets formål og sammensetning blir tverrfaglig blir det desto viktigere at leder legger til rette for en sømløs koordinering mellom disiplinene. En strukturell tilnærming er at virksomheten lager prosedyrer og regler for hvordan denne samhandlingen skal foregå. Dette gjør at teamet blir robust for det kjente, men sårbart for de ukjente problemstillingene. Internt i teamet er det et samspill i atferd som må være i balanse. Om atferden er sosialt orientert er omsorgsfunksjonen dekket og er atferden oppgaveorientert er kontrollfunksjonen aktiv.

Det må være en form for balanse mellom disse funksjonene for at gruppedynamikken skal fungere. Denne balansen påvirkes av flere forhold og kan illustreres med nedenstående figur.



Figur 6: Gruppedynamikk

Individets prestasjon er den enkelte medlems leveranse i gruppen. Gruppens dynamikk er samspillet som er innad i gruppen og konteksten er gruppens omgivelser. Her henger alt sammen med alt og hva som er mest effektivt er situasjonsbestemt og krever at leder ser det overordnede bildet og organiserer teamet sitt på mest hensiktsmessige måte. For å få dette til å fungere må leder være bevisst hvordan den enkeltes atferd, inkludert sin egen, påvirker gruppens formål og funksjon.

Sjøvold (2014) har en viktig klargjøring av begreper brukt rundt teamarbeid:

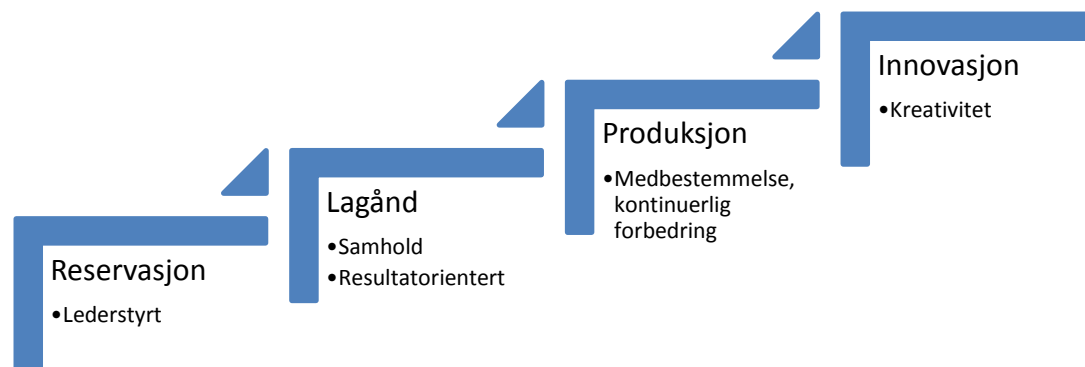
Teambygging er virksomhetens systematiske og langsiktige arbeid for å øke et teams effektivitet – begrepet deles videre inn i to underkategorier;

Teamtrening – er å trene teamet på kjente oppgaver på samme nivå som man befinner seg pr i dag.

Teamutvikling – er å sette et team i stand til å løfte seg til et høyere nivå enn de er pr i dag.

Formålet både med teamtrening og teamutvikling er å øke effektiviteten i den etablerte virksomheten.

Ytelsen til et team beskrives gjennom ulike formålsnivå. Det er fire ulike formålsnivå som et team fungerer på.



Figur 7: Formålsnivå

Her kan man tenke seg at det går en trapp fra venstre mot høyre hvor *Reservasjon* er beskrevet som lavt formålsnivå og *Innovasjon* som høyt formålsnivå og at teamtrening er å trene innenfor den sirkelen man befinner seg teamutvikling er å løfte teamet til neste sirkel til høyre. Et team som kan operere på ett formålsnivå kan fungere på et lavere formålsnivå om oppgavene tilsier det, men å få et team til å gå til et høyere formålsnivå krever trening og en mer langsiktig oppgave. En gruppe med lavt formålsnivå krever sterkt lederskap og dess høyere formålsnivå dess mer selvstyrt er teamet. I all samhandling forekommer prosesstap og sosial loffing. Prosesstap er den energien som brukes til å møte forventningene og sosial loffing er det effektivitetstapet man har ved at teammedlemmer surfer på andres leveranse.

Petroleumsbransjen er en risikofylt bransje som legger premissene for hvordan virksomhetene er organisert. Bransjen er regelstyrt og myndighetene har et påseansvar for at virksomheten er drevet så sikkert som mulig. Med denne konteksten går jeg videre i beskrivelsen av formålsnivåene *lagånd* og *produksjon*.

En gruppe på formålsnivå lagånd er kjennetegnet med å være sterkt regelbundet, prosedyrestyrt, har sterk rollestruktur og krever en sterk og tydelig leder. Team på dette nivået løser kjente og definerte oppgaver på en sikker og effektiv måte, men kan bli usikre når uforutsette og/eller ukjente problemstillinger oppstår. Oppgavene er gjerne sammensatt og samhandlingen foregår gjerne over en begrenset periode, samt at de er klart målbare. En slik gruppe er typisk godt internt sosialisert og utviser et sterkt samhold hvor det kan oppstå konflikter mot andre enheter og skift. Noe som gjerne kommer til uttrykk som «vi» og «de». Dette blir typisk forsøkt løst på et strukturelt plan med enda mer detaljerte prosedyrer. Et slikt team kan være forholdsvis lukket for innspill utenfra hvor formaliserte og kjente

opplæringstiltak er det som har tillit og er ønsket. Lederen i en slik gruppe kan ha et typisk karismatisk lederskap og blir sett på som fageksperten. Et klart kjennetegn på dette formålsnivået er å akseptere den etablerte metoden for arbeidsutførelse og ikke utfordre hvordan oppgaver skal løses.

For en gruppe på formålsnivå produksjon er samspillet løftet til et høyere nivå og gruppen kan også operere på lagåndnivå når konteksten tilsier det. Kjennetegnene for denne gruppen er at den søker kontinuerlig forbedring og dermed utfordrer etablerte metoder. Et tydelig kjennetegn på en organisasjon som ønsker sine medarbeidere på dette nivået er utrulling av LEAN som arbeidsmetode. I en slik gruppe har leder en mer tilbaketrukket rolle i det faglige arbeidet og lar gruppen søke løsninger selv. Gruppen er kreativ og innovativ innenfor gitte rammer og fokuserer på mer overordnede mål. Læringen i en slik gruppe foregår gjerne med eksperimentering og diskusjon.

Leders atferd på disse to nivåene er til dels vidt forskjellig. På lagåndnivå henter leder sin legitimitet gjennom å være en fagekspert som kan ta de tunge faglige diskusjonene og styre teamet. Å komme inn som ny leder for en gruppe på lagåndnivå kan være krevende ved at alt den nye foretar seg blir sammenlignet med den avtroppende sin atferd. Dette blir ytterligere forsterket dersom den nye lederen opererer på et annet formålsnivå enn det teamet er vant til å operere på. Det er en tydelig forskjellig lederatferd mellom disse to formålsnivåene og at leder må være mer delegerende og spille på teamet for å løfte til produksjonsnivå. For å utvikle et team må leder være tålmodig å tørre å vente på at teamet selv kommer frem til en løsning – om leder kommer med løsningsforslaget forblir gruppen på lagåndnivå.

En forutsetning for effektivt teamarbeid er praksisnær ledelse. Som noe av den foregående teorien i dette kapitlet beskriver angående profesjonalisering av ledelse hevdes det at en god leder lede hva som helst. Dette tilbakeviser Sjøvold og viser til at skal en ha legitimitet i en lederrolle må en ha grunnleggende forståelse for bransjen, virksomheten og den daglige driften hvor en jobber.

For å lykkes som leder må en se på teamet som en enhet og den kollektive leveransen. Om anerkjennelse og belønning av prestasjoner blir ensidige blir det langsiktige resultatet intern konkurranse og dysfunksjonelle team. Kloke ledere bruker tid på å sette seg inn i kultur, normer og verdier i et team for å få et helhetlig blikk og dermed sette inn treffsikre tiltak for å utvikle et team i riktig retning.

I dagens arbeidsliv er det en rask utvikling på mange fronter. Dette setter også krav til leders atferd. Med stadig økt konkurranse, raskere informasjonsflyt og globalisering er det desto viktigere at leder evner å løfte blikket og se det store linjene. En virksomhets overlevelse over tid hviler på å få til en kontinuerlig forbedring internt. Leders rolle i denne sammenheng er å drive konstruktiv konfrontasjon og utfordre etablerte sannheter og metoder.

Kommunikasjonsform har også en del å bety for et teams effektivitet. Petroleumsnæringen offshore er spesiell med hensyn på at personell i rotasjon ikke møter hverandre i forbindelse med hjemreise. Derfor må all kommunikasjon foregå på telefon eller i skriftlig form. Når et team kommuniserer kun skriftlig øker graden av misforståelser og effektiviteten går ned. Forskning viser at team som driver med samhandling uten å møtes var mindre effektive, mer konfliktfylte og det var mer misforståelser enn team som hadde møttes for å etablere en relasjon for så å gå inn i et fjernsamarbeid (Sjøvold, 2014).

g. Lean ledelse for lærende organisasjoner

En viktig driver for Statoil er kontinuerlig forbedring. En mye brukt metodikk i forbedringsarbeid er LEAN som arbeidsmetode. Mange organisasjoner, inkludert Statoil, forankrer dette i virksomhetens kultur og intensjonen er å etablere LEAN som en kulturelt betinget arbeidsmetode. For å lykkes med LEAN er må en ha teamet på et funksjonelt formålsnivå og leder må være bevisst hvordan teamet utsettes for maktbruk og påvirkning. Jeg har valgt å trekke inn Wig (2014) som en relevant kilde da han har tatt for seg LEAN-metodikken i et dypere perspektiv og har en god beskrivelse av hva som skal til for at en organisasjon skal lykkes med kontinuerlig forbedringsarbeid.

En tidsaktuell trend i organisasjoner nå er implementering av LEAN. Dette er en metode for å øke effektiviteten i virksomheten. Det blir beskrevet som en kultur for kontinuerlig forbedring. En forutsetning for LEAN er at organisasjonen fremstår som lærende og har et uttalt mål om å forbedre og forenkle sine prosesser. Jo eldre systemet er dess mer sementert er dens arbeidsprosesser og til vanskeligere er det å endre. Gjennom industrialiseringen vokste det frem fagprofesjoner og avdelinger som tok for seg produksjon av enkelte faktorer, og det har vært en kontinuerlig søken etter å forenkle og forbedre denne produksjonen for å øke effektiviteten. Som nevnt tidligere var det for noen tiår siden en forutsetning at leder hadde fagbakgrunn og var innehaver av fagekspertisen og dermed visste hvordan hele verdikjeden fungerte. I de siste par tiårene har denne organiseringen blitt utfordret og ledelse

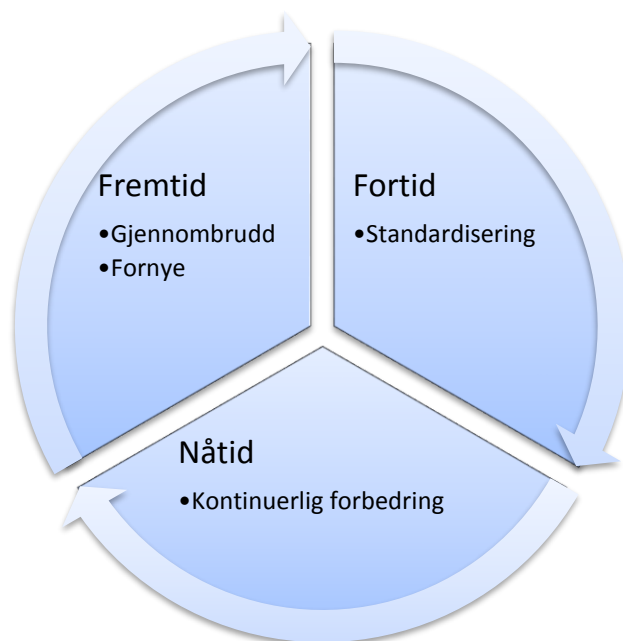
har dreiet fra å være oppgaveorientert til å være medarbeiderorientert og at medarbeidere har fått et større faglig ansvar.

LEAN er bygget på et den enkelte medarbeider kjenner arbeidsflyten best og er mest i stand til å identifisere forbedringer. Det er en klar forutsetning at ledere må endre atferd og delegere ansvar nedover i organisasjonen. Dette både for å involvere og ansvarliggjøre medarbeidere for virksomhetens måloppnåelse. Her blir lederskapet utfordret med at en handlekraftig leder, med base i ekspertmakt, blir en brems i organisasjonen ved at medarbeidere blir detaljstyrt og mister initiativet til forbedringsarbeid. En leder med base i referentmakt vil ha en mer åpen tilnærming, gjerne med åpne spørsmål, som gjør at medarbeidere selv kan identifisere forbedringstiltak.

For å få til et vellykket forbedringsarbeid må det settes av tid til refleksjon og forbedringsarbeid. Dette bryter med Taylors Scientific Management som mente at all planlegging og koordinering skulle samles i en egen avdeling. Den sentraliserte tankegangen har fått etablert seg som en kultur med at det blir oppfattet som at kvantitet gjør en organisasjon mer effektiv. LEAN er en kombinasjon av kvantitet og skreddersøm ved at en har en overordnet verdistrøm, men at den enkelte medarbeider blir oppfordret til å utfordre ikke verdiskapende aktivitet. Her kan vi se et paradigmeskifte fra å ha fullt fokus på effektiv arbeidsutførelse til å skape en effektiv læringsarena. De organisasjoner som effektivt tar til seg læring har de beste forutsetninger til å overleve på lengre sikt. Dette må gjøres ved at nye ideer må identifisere og skapes. En lærende organisasjon har et klart bilde av hvordan fremtidens behov ser ut.

For å få til denne kulturendringen er det viktig at det forankres på et overordnet nivå og at toppledelsen trekker det frem som et viktig satsingsområde. Videre må førstelinjeledere operasjonalisere dette gjennom konkret atferd som gir synlig mål. For å lykkes med dette må lederatferden være basert på referentmakt og det må jobbes aktivt for å løfte teamets formålsnivå til produksjon.

Det er tre faser man må ha innblikk i for å kunne drive kontinuerlig læring:



Figur 8: Læringsfaser

Fortid – standardiser kun det som er nødvendig å standardisere og sørg for at prosessene er brukerorienterte.

Nåtid – stimuler til nytenking og initiativ til å utfordre etablerte standarder

Fremtid – implementer identifiserte og besluttede forbedringsforslag. Våg å prøve dristige forslag og heller gå tilbake om det skulle vise seg å ikke fungere.

Nøkkelen til å etablere denne kulturen ligger som nevnt tidligere hos leder. Det ligger en boende motstand mot forandring i mennesket og leders valg av maktbase og påvirkningsmetode har mye å si for effekten (Lai, 2014). For å lykkes er det grunnleggende at leder viser både gjennom ord og handling at disse målene er viktig for organisasjonen og at en møter dette på en åpen og tillitsvekkende måte. Wig (2014) beskriver dette arbeidet som «leading by pulling» og ikke «leading by pushing». Dette løses ved at lederkulturen endres fra styringsledelse til læringsledelse og at lærestedet flyttes ut i produksjonslokalet. Det er på det enkelte arbeidssted at vi møter fagekspertisen og de som kan mest om den oppgaven som skal løses i den enkelte organisasjon. I tillegg må det settes av tid til refleksjon og læring på arbeidsstedet for å få til en kontinuerlig forbedringsprosess.

h. Statoilboken

Statoil har et detaljert rammeverk for sine operasjoner. Styringssystemet er hierarkisk bygget opp og det grunnleggende dokumentet som gjelder for alle ansatte er Statoilboken (Statoil, 2017) som beskriver hva som forventes av den enkelte medarbeider og hva som kan forventes av arbeidsgiver.

Statoilboken fremmer et verdibasert partnerskap mellom medarbeider og virksomhet. Et grunnleggende prinsipp er at atferden – hvordan en presterer – blir vektet like høyt som leveransen – hva en leverer. Dette dokumentet setter standard og fungerer som rammeverk for atferd, leveranser og lederskap. Selskapet har en ambisjon om å forandre olje og gassindustrien ved å være innovative og nytenkende på alle nivå. Et element opp i dette er å vise effektivt lederskap. Innovativt arbeid er definert i to akser – den teknologiske og den metodiske måten vi arbeider på. Dette for å ruste selskapet for fremtiden.

For å sikre denne utviklingen vektlegges det at bedriften skal legge til rette for læring og utvikling, samt at den enkelte medarbeider skal ta tilsvarende ansvar for egen utvikling. En uttalt policy for lederutvikling er medarbeidere oppfordres til å søke utfordringer på tvers av funksjoner og disipliner med hensikt å utvikle ledere. Lederskapsprinsippene er forankret i dette dokumentet og det er forankret at ledere skal gi medarbeidere ansvar, skal peke ut tydelig retning og vise tillit til den enkelte.

Styringssystemet bærer preg av at det er en bransje med høy grad av risiko. Statoilboken presiserer at risikostyring er grunnleggende for all atferd og at alle – hvor ledere har et særskilt ansvar – skal identifisere og evaluere risiko, samt håndtere disse.

Etterlevelse og lederskap er også et verktøy som er brukt daglig. Dette er en modell som har som formål å etablere en prestasjonskultur for å gjøre ting riktig ved å håndtere risiko og ta ut læring av arbeidsoperasjoner. LEAN er introdusert i virksomheten og viser at kontinuerlig forbedring og et mål om større effektivitet er noe som skal jobbes med i det daglige. Begge disse formene for atferd og ledelse av slike operasjoner kan man se forankret i teorien fra Nylehn (2009) og Byrkjeflot (1997) hvor kravet til leder er effektivitet, strategi og målstyrt ledelse, samtidig som man skal fremme en sunn og bærekraftig prestasjonskultur.

Målstyring og Key Performance Indicators (KPI) er beskrevet som hvordan virksomheten styres – dog med en viktig presisering at bruk av sunn fornuft også skal benyttes. Dette kan

kobles mot Nylehn (2009) som beskriver at profesjonelt lederskap er å utvise skjønnsbasert ledelse.

Statoil som selskap har forbedringsarbeidet høyt oppe på agendaen. Temaet ble aktualisert og løftet i 2013/2014 i forkant av at oljeprisen sank og hele industrien måtte ta grep. Dette kan forklares gjennom en lang og kontinuerlig oppgangskonjunktur hvor Statoil hadde et tydelig kommunisert volummål for daglig produksjon. Dette målet var kommunisert overfor investorer og aksjemarked. I forkant av denne nedgangen innså ledelsen at det etablerte kostnadsnivået ikke var bærekraftig og at det måtte startes et forbedringsarbeid. Dette forbedringsarbeidet bestod blant annet i å gjøre forenklinger og forbedringer for å redusere kostnadsnivået. En viktig driver for dette arbeidet var at oljeprisen er en globalt styrt markedspris som selskapet har minimal påvirkning på, mens kostnadene er interne og noe som selskapet har stor innvirkning på. Forbedringsarbeidet er visualisert og kommunisert ut i markedet på lik linje med det volummålet var før 2013 (Statoil, 2018).

Kontinuerlig forbedring er kommunisert både utad og internt av toppledelsen. Her vektlegges digitalisering, innovasjon, LEAN, samt høy endringstakt i omgivelsene. Toppledelsens budskap nå er at det forbedringsarbeidet som nå er gjort ikke er fullført og kan avsluttes, men at det forbedringsarbeidet skal fortsette være en varig kulturendring (Statoil, 2018).

4. Analyse av data

I denne undersøkelsen er det gjort bruk av semistrukturerte intervjuer. I den forbindelse fremkommer det mye informasjon og ordlyden intervjuene kan være ganske så vidløftige selv om spørsmålsstillingen er tilnærmet lik. For å trekke ut essensen i de ulike intervjuene og for å få sammenlignbare data har jeg gjennomført en meningsfortetting av tekstene. Dette er forklart i Kvale (Kvale et al., 2015) der den naturlige enhet omgjøres til sentralt tema.

a. Naturlige enheter fra intervjuene

Intervjuene har vært gjennomført under tema ledelse og respondentene er bedt om å uttale seg om ulike krav og forventninger til en leder av et tverrfaglig team. For å trekke ut essensen i de ulike intervjuene har jeg gruppert de naturlige enheter under sentrale egenskaper, da dette er noe enhver leder blir oppfattet ut i fra. Hensikten er å gi et kortfattet innblikk i hva som fremkom av data i undersøkelsen.

Lederegenskaper:

Intervju nr 1 – respondenten vektla at de viktigste egenskapene var å være synlig og at leder måtte være en pådriver for å få ting gjort. Det var viktig med en viss grunnforståelse for fagene man leder. For en leder med ikke-faglig bakgrunn ville være avhengig av å ha et team med større eierskap til oppgaven. Å vise interesse og være spørrende var også en etterspurt egenskap. Evne til å bygge relasjoner og være ydmyk for sine svake sider.

Intervju nr 2 – de viktigste lederegenskaper var opparbeiding og vedlikehold av gjensidig tillit og gjensidig lojalitet. Leder måtte gi ærlige tilbakemeldinger og opptre med åpenhet. Å tildele ansvar til teamet og den enkelte var en forespurt egenskap.

Intervju nr 3 - vektla at leder måtte legge til rette for samarbeid mellom medarbeider og leder og internt i teamet. Det er viktig at leder viser like stor interesse og engasjement for alle fag og medarbeidere.

Intervju nr 4 – mente at en viktig egenskap var å gi ansvar og la medarbeider få lov til å utføre en oppgave. Å være menneskekjenner var en verdsatt egenskap og med dette kunne gi et handlingsrom som den enkelte håndterer og trives med.

Intervju nr 5 – uttalte at å se folk og bruke folk på en god måte var en viktig egenskap.

«Du må gi de tillit og ansvar – da vokser de»

Intervjuperson nr 5, siv. ing

Lederfunksjon:

Intervju nr 1 – den viktigste funksjonen til en leder er å knytte avdelingen sammen siden den detaljerte fagkompetansen ligger i laget. Lede avdelingen innenfor gjeldende prosedyreverk.

Intervju nr 2 – vektla at en leder må gi handlingsrom og at dagens modell og organisering gjør at myndighet er pulverisert. En detaljstyrende leder er demotiverende for laget. Å ha egenskapen til å gi oppgaven til laget og la de løse den ble trukket frem som en viktig funksjon. Selskapets organisering med en myndighetssplitt hvor ressurseier og oppgaveeier ikke er samme person ble oppgitt til å være mangel på tillit fra selskapet til leder. Detaljstyring er ikke bra for trivselen i temaet. Det fremkom også at ikke var noen tro på at LEAN vil fungere i Statoil:

«Jeg både sier og skriver til ledelsen at vi er detalj-, system- og målstyrte – dette pulveriserer hele handlingsrommet til ledelsen»

Intervjuperson nr 2, teknisk fagskole

Intervju nr 3 - trakk frem at å legge til rette for samarbeid og rettferdighet var en viktig funksjon. Å gjøre seg tilgjengelig var også viktig da teamet kunne oppleve at leder var mye utilgjengelig pga møter og annen aktivitet. Tilgjengelighet trengtes både av formelle årsaker (godkjenning av arbeidstillatelser etc. og faglige avgjørelser, men også av mellommenneskelige hensyn).

Intervju nr 4 – mente at leders viktigste funksjon var å være en tydelig leder og en som kunne sette kurs mot målet.

Intervju nr 5 – vektla at det var viktig å se folk og gi de mulighetene for å utføre en jobb. En viktig funksjon var å ivareta sikkerheten på anlegget:

«Viktig at vi ikke slipper opp på sikkerheten selv om lønnsomheten går ned.»

Intervjuperson nr 5, siv. ing

Ledertype:

Intervju nr 1 – Når det kom til ledertype var personligheten en viktig egenskap som ble vektlagt. En leder skal være spørrende og relasjonsbyggende. Måten å håndtere ting på var noe som blir lagt merke til og en leder som er styrende uten å inneha fagkompetanse blir feil. Å bygge relasjoner og bli kjent med laget er viktig for å sette seg inn i problemstillingene:

«Det verste en leder kan gjøre er å komme inn og tråkke med elefantføtter»

Intervjuperson nr 1, fagarbeider

Intervju nr 2 – mente at ledere i dag ikke stiller tydelige krav til leveranse og at medarbeidere stort sett får gjøre som de vil. Ledere skal skape begeistring i laget. Det var en opplevelse av at lede i dag ikke fikk lov til å være flinke – de som leverer over forventet blir flyttet videre til andre oppgaver. En leder må lede – ikke styre:

«Hvis en leder begynner å styre i stedet for å lede blir slike (tverrfaglige, red anm.) grupper helt håpløse»

Intervjuperson nr 2, teknisk fagskole

Intervju nr 3 – setter pris på en leder som ikke legger seg for mye opp i sine daglige gjøremål.

Intervju nr 4 – ønsker en ledertype som gir ansvar og tillit til sine medarbeidere.

Intervju nr 5 – vektlegger en lederatferd som ser at du gjør noe og legger merke til leveransene.

«Etter mitt skjønn går effektiviteten ned fordi leder ikke er tett nok på»

Intervjuperson nr 5, siv. ing

Ledertypene har endret seg gjennom arbeidslivet. Det var mer stas å være leder tidligere med en del symbolske handlinger, nå sitter direktørene i åpent landskap.

Lederbistand:

Intervju nr 1 – etterspurt bistand fra leder var at leder innehar grunnforståelse for avdelingens funksjonsområde- Å få en styrende leder uten fagkompetanse blir feil og vil møte motstand.

Intervju nr 2 – vektla at leder burde ha fullmakter til å håndtere personalmessige forhold uten å måtte involvere støttefunksjoner. Å få faglig støtte i problemstillinger som oppstår adhoc var å foretrekke. Trakk frem forskjellen mellom medarbeider som ønsker faste rammer og faglig styring vs. medarbeidere som ønsker faglig frihet og autonome oppgaver.

Intervju nr 3 – foretrekker at leder har faglig tilknytning. Godt å ha leder bak seg når problemer av faglig art oppstår. Påpekte også ulempene det kan medføre at leder er for tett på temaets leveranser og blir detaljstyrende.

Intervju nr 4 – at leder er tilgjengelig ble etterspurt. At leder viser forståelse for den jobben du gjør og at han/hun skjønner hva det går i. Dette er viktig for at leder skal kunne danne seg et beslutningsgrunnlag.

Intervju nr 5 – At leder er tilgjengelig for diskusjon, både oppgavemessig og mellommenneskelig var en egenskap som ble etterspurt. Viste til egen erfaring hvor han hadde tatt over etter en leder med sterk fagekspertise:

«De fagansvarlige var totalt tilsidesatt. Leder hadde detaljkontroll på alt. Jeg hadde ikke denne kompetansen og måtte bruke fagene. Og jeg begynte å gi de ansvar. De tok ansvar og jeg tror de fikk det mye greiere på jobb»

Intervjuperson nr 5, siv. ing

Lederkompetanse:

Intervju nr 1 – trekker frem at leder må ha det mellommenneskelig med seg. Viktig å innse at en leder som ikke er fagkompetent må ha et større fokus på det mellommenneskelige i teamet. Å være bevisst leders manglende fagkunnskap må være kjent for både medarbeider og leder. I dette intervjuet kom det frem at vegen til løsning er raskere når leder har fagkompetanse på problemområdet:

«For har han jobbet med det – så er veien fra en problemstilling og diskusjon i teamet/laget til en løsning ganske kort»

Intervjuperson nr 1, fagarbeider

Intervju nr 2 – opplever at ledere i all hovedsak er godt kompetent til å utføre en lederrolle i dag og at det er mange dyktige ledere i selskapet. Utfordringen er handlingsrommet og ansvarspulverisering.

Intervju nr 3 – trekker frem at lederkompetansen som var viktig var å være på det mellommenneskelige plan. En rettferdig leder er verdsatt høyt i teamet.

«Har du en sjef som glemmer å være medmenneskelig så blir det vanskelig»

Intervjuperson nr 2, fagarbeider

Intervju nr 4 – mente at en leder bør ha driftskompetanse i bunn. En god breddeforståelse og helhetlig grunnforståelse for verdikjeden på anlegget er viktig. Opplever at ledere i dag stort sett innehar riktig kompetanse.

Intervju nr 5 – beskriver at det er mange flinke ledere i selskapet i dag, men at de rekker ikke over alt på grunn av møteaktiviteter og stor arbeidsbelastning.

Det sentrale funn i denne analysen er at akademisk nivå og fagretning ikke har noen påvirkning på krav til leders kvalifikasjoner eller egenskaper. Etterspurte kvalifikasjoner og egenskaper går på tvers av dette ut i fra datagrunnlaget kan jeg ikke si at det er noen forskjell mellom respondentene. Hadde utvalget vært større er det en viss sannsynlighet for at jeg hadde funnet en større spredning i dataene gitt at induktiv forskning kan fremskaffe slike data.

b. Sentrale tema

Ut i fra datagrunnlaget har jeg kategorisert utsagn og velger å trekke frem følgende sentrale tema:

- Lang ansiennitet
- Tillit

- Gi ansvar
- Bruke medarbeidere
- Være tilgjengelig
- Likebehandling
- Lede, ikke styre
- Leders mandat
- Styringsystemet
- Grunnleggende forståelse
- Organisatorisk

Bakgrunnen for at jeg har funnet disse sentrale tema er ulike uttalelser og ordbruk som er fremkommet i intervjuene. For å få en logisk kobling mellom data, problemstilling og teori er det hensiktsmessig å her gjøre en meningsfortetting av tekstene og gruppere disse i sentrale tema.

De sentrale tema blir redegjort og drøftet i neste kapittel.

5. Drøfting og funn fra intervjuer

I dette kapitlet tar jeg for meg de ulike sentrale tema fra kapittel 4 og diskuterer disse med basis i teoretisk fremstilling i kapittel 3.

a. Lang ansiennitet

Medarbeidere i forretningsområdet har generelt lang ansiennitet og mye erfaring. Dette er en stor fordel da det er mye solid kunnskap om hvordan anleggene skal driftes, samt at det er mye historikk på tidligere problemstillinger som har vært oppe og som ikke er beskrevet i prosedyre eller arbeidsbeskrivelse. Ulempen med dette er at jo eldre en organisasjon og arbeidspraksis er dess tyngre er endringsarbeidet. Dette kan observeres i form av at det til tider er stor motstand mot endring, og at endringsforslag møtes med at «dette kommer aldri til å fungere her». Dette kan kobles opp imot formålsnivå lagånd med at det er en sterk indre justis i gruppen og at det er mye trygghet i etablerte rutiner. For en stabil og sikker drift kan dette være en god strategi, men for forbedringsarbeid er det vanskeligere å nå frem. Her stimuleres det til jobbrotasjon ved å få medarbeidere til å endre installasjon. Dette kan være bra både for de involverte i flyttingen, samt for teamet som får tilført en ny ressurs som kan bidra med sin erfaring og bakgrunn.

Funn - Utvalget har lang fartstid hos arbeidsgiver. Dette er et tegn på at medarbeidere har en indre motivasjon til å være ansatt akkurat i dette selskapet. Jeg har ikke analysert dette forholdet for å finne den bakenforliggende årsak, men vil anta at lønnsbetingelser, stabile arbeidsforhold og arbeidstidsordninger er en sterk driver for at medarbeidere blir stående i sin stilling til de går av med pensjon.

b. Tillit

En leders rolle er å gi ansvar, peke ut retning og utvise tillit. Dette samsvarer godt med de data som fremkom i spørreundersøkelsene og kan forankres i Nylehn(2009) som beskriver at leder skal være en strategileder. Tillit er grunnleggende i enhver organisasjon og bedriften bruker mye ressurser på bygge og vedlikeholde tillit. Dette kommer spesielt til uttrykk i den årlige arbeidsmiljøundersøkelsen der tillit både til nærmeste leder og konsernledelse måles. Tillit er noe som bygges over tid, men kan brytes ned på et øyeblikk. Her er det viktig både som leder og organisasjon og tenke seg om før man setter ting ut i livet. Resultatenheten som er representert i intervjuene har en sterk lagåndkultur og endringer kan fort møtes med skepsis. Iverksetting av beslutninger uten medarbeiderinvolvering kan generere mye støy og ta mye energi for å roe ned igjen organisasjonen og jobbe effektivt mot målene. Bruk av

styringsretten er noe som her stor innvirkning her – dette medfører at organisasjonen før tatt en beslutning og kommer videre, men om dette blir gjort uten involvering eller at beslutningen bryter med kulturen og normene nedover i organisasjonen vil dette medføre et effektivitetstap.

Å være leder setter større krav til en persons forpliktelse overfor arbeidsgiver enn en medarbeider. For at en leder skal opptre med integritet er det viktig å ha evnen til å sette personlige mål til siden og organisasjonens mål foran. Alle ledere, unntatt topplederen, er også medarbeidere og det kan dermed oppstå en målkonflikt for en person. Om organisasjonens mål er medarbeiderorientert og maktbasen referentmakt er det lettere for en person å identifisere seg med målene og dermed akseptere målene.

En leder som er bevisst egen atferd er også bevisst andres atferd i sosiale interaksjoner. Resultatet av dette er at leder ser hver enkelt av sine medarbeidere og dermed bygger tillit til den enkelte.

Når en organisasjon oppleves som regelstyrt, prosedyrestyrt og har en stram styring vil samarbeidet undermineres. I Statoil er samarbeid forankret som en verdi og det er gitt klare forventninger til hvordan medarbeidere og ledere skal tolke dette begrepet.

Funn - Tillit er et begrep flere av respondentene tar opp i sine intervju. Dette er også noe organisasjonen belyser i sin årlige arbeidsmiljøundersøkelse. Her er det opplevd tillit for den enkelte medarbeider som gjelder. Tillit er noe som opparbeides over tid og må vedlikeholdes gjennom et arbeidsforhold. Flere av intervjupersonene mener at ledere har fått redusert sitt handlingsrom gjennom tidene og at tilliten til systemet ikke er så høy som den gang ledere hadde mandat og myndighet til å ta avgjørelser på egenhånd.

c. Gi ansvar

Lederskap fremkommer i mange nivåer. Jo nærmere den faglige utførelsen jo mer krav er det til faglig ekspertise. På nederste ledernivå er det pr i dag fagansvarlig som opererer. Som det fremgår av tittel er dette en faglig funksjon som krever inngående kunnskap om det spesifikke faget. Neste ledernivå er førstelinjeleder som har det formelle lederansvaret for alle medlemmer av teamet. På dette nivået er det større krav til mellommenneskelig forståelse og ferdigheter, samt at en skal ha et mer overordnet blikk for resultat og måloppnåelse. Som det fremgår av beskrevet teori er denne lederrollen tradisjonelt besatt av en person med bakgrunn fra faget. Med utvikling av tverrfaglige team utfordrer dette hvilket

fag som er «riktig» bakgrunn. Tendensen som fremkom i intervjuer er at prosessfaget er den etterspurte kompetansen når medarbeidere etterspør fagekspertise på ledernivå.

Sentral styring og planlegging kommer til uttrykk ved bruk av planbasert aktivitetsstyring. Her settes detaljerte planer for en tidsbegrenset periode og det er tett oppfølging på resultatene. Planene er for en stor del utarbeidet av en gruppe på land som er fysisk adskilt fra de utførende. Dette kan kobles mot teori både til Taylors Scientific Management og Selznick sin beskrivelse av institusjonalisering. Fordelen med en slik organisering er at det er god planlegging av operasjoner og at logistikken rundt reservedeler og servicepersonell kan styres. Ulempen er at medarbeider opplever en detaljstyring som reduserer evnen til å takle det ukjente. Dette fremkommer også i intervjuene hvor tendensen sier at ved ukjente problemstillinger så etterspørres en leder med maktbase i ekspertmakt. Når en slik kultur har etablert seg er det leder som må endre maktbase til referentmakt og utfordre laget til å finne løsninger selv. Om lederen her er utålmodig eller lar seg bruke som ekspert blir laget værende på samme formålsnivå og samme situasjon vil inntreffe neste gang en uforutsett problemstilling oppstår.

Formålsnivå lagånd er forankret – som det fremgår av besvarelsene ønsker medarbeidere faglig støtte og råd fra leder når uforutsatte problemstillinger oppstår. Ønsker tillit og arbeidsro i det daglige, men faglig bistand når det gjelder. Store konsekvenser, både økonomisk risiko og HMS-risiko gjør at en ønsker at leder er involvert i beslutningen. Da er det at leder må opptre som coach og la laget komme med løsningen og utfordre/kvalitetssikre denne slik at det blir en faglig god beslutning som er forankret i ledelsen.

Utstrakt standardisering og prosedyrestyring sementerer raskt en organisasjon som gjør at fleksibilitet forsvinner og at fokus på kontinuerlig forbedring gradvis forsvinner. For kjente oppgaver og problemstillinger er standardisering og prosedyrestyring både sikkert og effektivt, og i spesielt kritiske og rutinepregede oppgaver er dette helt sentralt for å løse oppgavene på en trygg måte. Eksempelvis har piloter en veldig konkret sjekklister og kameratsjekk på en stor del av arbeidsoperasjonene for å være sikre på at alle detaljer blir ivaretatt. Ulempen med slike prosesser er at det tar mye tid å gjennomføre og at det er en tung prosess å endre/forbedre en slik prosedyre. Det er derfor viktig å standardisere og prosedyrestyre kun det som behøves. Utstrakt bruk av sjekklister kan også medføre en ansvarsfraskrivelse fra medarbeider ved at punkter som ikke er nevnt i sjekklisten da ikke fanges opp og kritiske detaljer kan uteglemmes/overses. En overdrevet bruk av

standardiserte arbeidsprosesser vil også kunne medføre at medarbeidere og ledere resignerer og går på autopilot, noe som kan være både ineffektivt og risikofyllt.

I Statoil er HMS-resultatene et viktig mål og i 2017 ble appellen «Jeg er sikkerhet» lansert. For å forankre dette på individnivå er det ulike kampanjer og tiltak som er brukt opp gjennom tidene. Her blir ansvaret lagt på den enkelte og både ledere og medarbeidere skal ha dette med i sine personlige leveransemål og atferdsmål. For å ansvarliggjøre og forplikte den enkelte best mulig oppfordres hver og en til å aktivt dele egen forpliktelse. En slik appell kan ha en effekt av å heve den generelle sikkerheten i virksomheten, men en ulempe er også at medarbeidere opplever dette som en ansvarsfraskrivelse fra virksomhet til medarbeider. Her får ledere en viktig rolle å bruke begrepet aktivt for å vise at dette er viktig for den enkeltes sikkerhet, og at virksomheten også har nytte av det.

Funn - Intervjupersonene var samstemte i at den enkelte medarbeider måtte gis et selvstendig ansvar for sine oppgaver. Da får medarbeiderne utviklet seg og brukt sine evner som fagpersoner og så kan leder bruke sitt fokus på andre oppgaver. Som en av respondentene poengterte så har ikke ledere tid til å være på et slikt detaljnivå at en kan følge opp alle aktiviteter. Det blir da helt sentralt at ansvaret for oppgaveløsningen ligger hos fagressurs og at leder følger opp de mer overordnede spørsmål. Men et viktig punkt som også flere intervjupersoner fremhever er at ved produksjonskritiske problemer er det viktig at leder selv tar ansvar og er både en diskusjonspartner og coach, samt at avgjørelser ligger hos leder.

d. Bruke medarbeidere

Ved å bevege seg fra oppgaveorientert til medarbeiderorientert lederatferd endrer man behovet for lederskap hvor ekspertmakt blir mindre viktig. Det sentrale blir at man skal bygge en indre forpliktelse hos den enkelte medarbeider til å ta det faglige ansvaret. Virksomheten er mest tjent med formålsnivå produksjon da konteksten stort sett ligger innenfor rutineoppgaver og kontinuerlig forbedring, hvor sikker og effektiv drift bygger grunnmuren. I en prosjektorganisasjon er gjerne innovasjon et ønsket og effektivt formålsnivå da det er i prosjekter at den innovative tankegangen blir stimulert og de store teknologiske stegene blir tatt.

Tradisjonelt er ledere rekruttert på et faglig grunnlag og fått en maktbase gjennom legitim makt og ekspertmakt. Når en leders maktbase forskyves fra legitim makt og stillingsmakt til

referentmakt forskyves maktbasen og krav til leders egenskaper endres. Verdien i Statoil er endret fra «Tett på» til «Samarbeid». Når man ser dette i lys av lederskap basert på de ulike maktbasene kan dette tolkes som at man beveger seg fra ekspertmakt til referentmakt.

En leder som ikke er fagekspert innehar en relativ inkompetanse i fagene en leder. Her blir innfallsvinkelen sentral da en leder som ikke er bevisst sin inkompetanse oppleves som bedreviter og vil slite med å få bygget legitimitet rundt sin rolle. En leder som er bevisst inkompetent og har en ydmyk tilnærming til fagekspertisen vil ha en større sannsynlighet for å lykkes i sin lederrolle. Ulempen i en slik relasjon er at leder kan bli preget av medarbeiders mening og en selv ikke innehar kompetanse til å utfordre fagekspertisen og stille de riktige spørsmålene.

Som det fremkommer i kapittel 3 er arbeidslivet gått fra å være oppgaveorientert til å være medarbeiderorientert. Tidligere var masseproduksjon og mest mulig effektiv produksjon det overordnede målet. Denne driveren har endret seg til å være den mest effektive lærende organisasjonen. Med en enorm informasjonsflyt, systemer til å prosessere informasjon og en stadig økende endringstakt er det helt sentralt å være en lærende organisasjon. Dette er kommunisert av konsernsjef ved at forutsetningen for en langsiktig overlevelse er å omstilles seg minst like godt som sine konkurrenter. For å få til denne omstillingen må den enkelte medarbeider gis rom og stimuleres til å jobbe med kontinuerlig forbedring. Det er som kjent medarbeider som er nærmest arbeidsoperasjonene som har best kunnskap til å kunne identifisere forbedringer og dermed øke effektiviteten. En utfordring på dette er at i et stort selskap hvor det er ønsket å flytte erfaring på tvers, så må arbeidsprosessene være basert på samme lest for å ikke få et stort effektivitetstap ved overføring fra et anlegg til et annet. Så her må det finnes gode løsninger som både søker forbedring, samt standardiserer det som bør standardiseres.

Implementering av LEAN er en viktig metode for å involvere medarbeider og bruke deres ekspertkompetanse. Som det fremkom i et av intervjuene var det liten tiltro til at LEAN kom til å fungere så lenge virksomheten var så plan- og prosedyrestyrt som den er i dag. I en slik setting er det viktig at leder fremhever frihet og autonomi for medarbeidere ved å redusere prosedyrer og standardisering. Videre må leder bygge opp et prestasjonsbehov på medarbeidernivå og skape en indre forpliktelse til å oppnå virksomhetens mål. Et høyt prestasjonsbehov henger sammen med gode resultater, og dette prestasjonsbehovet har gjerne fokus på forenklinger og forbedringer.

Det er viktig å se på gruppen som helhet, samtidig som man ser det enkelte individ. Da viser leder at man har fokus på hele laget prestasjon og samhandling, samt at det er rom for det enkelte individ. Som nevnt tidligere var innføring av felles driftsmodell i forbindelse med integrasjonen av Statoil og Hydro Oil & Gas et viktig tidsskille i selskapets historie. En grunnleggende forutsetning var å innføre en enhetlig styringsmodell som gjaldt for alle installasjoner offshore. Dette ble av mange opplevd som at identiteten til den enkelte ble angrepet og at selskapet uttrykte mistillit til hvordan oppgavene hadde vært løst tidligere. Dette var et helt sentralt grep for å få lagt grunnstenen for en felles kultur og arbeidsmetode og se fremover. Men nedsiden var at medarbeider ble organisert etter en universell modell og dermed kunne oppleve redusert legitimitet av eget arbeide. Når vi nå ser at LEAN er under utrulling utfordres denne felles driftsmodellen og den enkelte medarbeider oppfordres til å ha et fokus på kontinuerlig forbedring og læring. For å få til dette må leder delegerer fagmakt til medarbeidernivå og innta en mer coachende lederstil. For nye ledere kan dette fungere godt, men for etablerte ledere kan dette være en vanskelig omstilling. En utfordring for nye ledere med ny lederstil kan møte sterk motstand om man kommer inn i et team på lagåndnivå som har vært ledet av en faglig sterk leder. I en slik situasjon ble den nye lederen sammenlignet med den forrige og alt som avviker til det negative (negativt opplevd av medarbeidere) vil trigge motstand.

For å få til en vellykket medarbeiderforpliktelse må man spille på medarbeiders beredskap for endring. Et team med som score lavt på evne og vilje til endring krever sterkere lederskap og mindre handlingsrom enn et team med høy evne og vilje. En god leder identifiserer dette og kan sette inn utviklingstiltak for å bevege teamet i riktig retning.

En annen fallgrube med å delegerer ansvar og myndighet til medarbeidere er at den mest ressurssterke grupperingen tar føringen og vinner frem på bekostning av andre fag. I tverrfaglige team kan dette oppstå mellom avdelinger i form av en profesjonskamp og her er det viktig at leder er våken for slike tendenser og sørger for å korrigere kursen før det får negative konsekvenser for leveransene.

Funn – Flere respondenter mente at lederen skal fasilitere og legge til rette for at den enkelte medarbeider skal finne selvstendige løsninger basert på kunnskap, erfaring og bruke teamet. Her er det underforstått at leder kjenner teamet sitt og vet hvilken unik kompetanse den enkelte har. Spesielt i team hvor det er flere personer med samme fagbakgrunn og stillingsnivå er dette viktig da for eksempel to mekanikere kan ha to vidt forskjellige

spisskompetanser selv om disse skal samme bakgrunn. Her vektlegger intervjupersonene at leder må bruke tid på å bli kjent med sine medarbeidere og at en for hyppig utskifting av ledere ikke er gunstig når det gjelder relasjonsbygging.

e. Være tilgjengelig

Flere av intervjupersonene trakk frem at leder var utilgjengelig for medarbeidere. Store deler av dagen gikk med til møter og andre fastsatte aktiviteter. En av respondentene hadde ledererfaring med en større avdeling, men på grunn av at dagen gikk opp i ulike møteaktiviteter opplevde han at han ikke hadde oversikt over hva som foregikk i egen avdeling. Her er det viktig at ledere sorterer både ved at overordnet ledelse reduserer møteaktivitet og antall deltagere, og at ledere selv vurderer hvilke møteaktiviteter det er påkrevd å delta på. Her er det utarbeidet en beste praksis på møteinnkallinger og påkrevde deltagere, samt at en person som er innkalt skal avslå en møteinnkalling om denne er for lite kvalitetssikret både med hensyn på agenda og møteforberedelse. At leder er utilgjengelig for sine medarbeidere er et problem når situasjoner oppstår og når teamet trenger faglig eller lederstøtte for å løse oppgaver. Men så er det også et lederansvar å se det overordnede bildet og tenke mål og strategi, så en viss grad av møter med andre ledere og overordnet ledelse må gjennomføres for at leder skal være i stand til å utføre sin rolle.

Funn - Et generelt inntrykk er at medarbeidere opplever at leder er lite tilgjengelig i løpet av arbeidsdagen. Offshore gjelder dette på dagskift hvor leder er mye opptatt i møter og faste aktiviteter gjennom dagen. Intervjupersoner på land melder også om samme opplevelse da leder er opptatt og fagperson overlatt til seg selv store deler av dagen. En av intervjupersonene påpeker at dette går utover effektiviteten da leder ikke er så tett på som en burde være for å ha oversikt både over aktiviteter og risikoer i avdelingen. For hele driftsorganisasjonen er dette en utfordring som er blitt større siste året med at operasjonsgruppene på land er blitt slått sammen og dermed redusert. Dette er blant annet løst ved at oppgaver i forbindelse med oppfølging av personeller overført til ledere offshore. For ledere offshore er dette en utfordring da antall lederstillinger offshore også er redusert eller i ferd med å reduseres.

f. Likebehandling

I større organisasjoner vokser det frem normer og kulturer for hvordan relasjonen til medarbeidere skal være. Det dannes raskt presedens for hvordan ting løses og dette blir på tradisjonelt vis løst ved utarbeidelse av detaljerte retningslinjer og prosedyrer, spesielt i en

teknokratisk kultur hvor lederbasen har overvekt fra den faglig ekspertise. Dette fratår leder muligheten til å utvise individuelt skjønn og ha en medarbeiderorientert lederatferd.

En viktig del av lederfunksjonen er å bygge relasjoner til sine medarbeidere. Dette fremkommer i flere av intervjuene og fra teorien som er brukt i kapittel 3. For å oppnå tillit med den enkelte medarbeider er det viktig å ha bygget en personlig relasjon. En ulempe med en personlig relasjon er at en kan bygge en tettere relasjon til noen enn andre. Dette blir raskt synlig og som det fremkommer i flere intervjuer er det viktig at leder ser alle og likebehandler alle.

Påvirkning er mest effektivt når leder ser alle og kommuniserer med hver enkelt. Dette kan være utfordrende i et tverrfaglig team hvor leder har maktbase som ekspert i ett av fagene som inngår i teamet.

For å sikre en felles målforståelse og forpliktelse har Statoil innført lagmål som en viktig driver for å knytte sammen teamet til en felles leveranse og målforpliktelse. I denne prosessen er intensjonen få en felles forståelse og forpliktelse og at alles bidrag er like viktig for å oppnå målene. I en slik gruppe vil det alltid oppstå interne forskjeller hvor det oppstår situasjoner hvor enkelte ikke involverer seg og bare henger med - omtalt som sosial loffing i kapittel 3. Slike lagmål kan i et tverrfaglig team også fungere som bindeledd mellom fagene og knytte lagene sammen til et fellesskap. I en slik setting må leder være bevisst dette og spisse målene på en slik måte at ingen fag blir favorisert og at alle medarbeidere og fag har like viktige bidrag. En annen forutsetning er at medarbeiderne selv må være med på å definere målene slik at den enkelte får en indre forpliktelse til å trekke i riktig retning.

Likebehandling kan også ses i lys av verdibasert ledelse. Her legger leder verdiene til grunn og lar medarbeiderne ta ansvar for egen hverdag. Her kan en utfordring være at det er store individuelle forskjeller mellom medarbeidere og noen trenger en detaljstyrende leder, mens andre trenger en stor grad av frihet i jobben. Når vi her snakker likebehandling kan man se det som at den enkelte behandles på det nivå en er, uten at en nødvendigvis snakker om en at alle skal få det samme. Dette krever en klok leder som evner å fange opp detaljer og bygge relasjon til den enkelte slik at det er mulig å situasjonstilpasse lederskapet ut i fra oppgave og medarbeider.

Funn - Et samstemt funn er at intervjupersonene vektlegger likebehandling og rettferdighet som en viktig forutsetning for at arbeidsforholdene skal være bra. I denne sammenheng er

det ikke nødvendigvis slik at alt skal deles likt (ref. som jeg tidligere nevnte om å bruke den enkelte sin spisskompetanse), men at leder ikke bygger opp en relasjon til sine favoritter og dermed skaper splid internt i teamet.

g. Effektivitetstap

I en hektisk hverdag og med stort fokus på effektivitet kan det oppleves som en ulempe at problemstillinger må bygges opp fra det grunnleggende. Som det fremkom i flere intervjuer var det ønskelig med en leder som var fagekspert i gitte situasjoner. Spesielt når ukjente problemstillinger kom opp og til større konsekvens problemet hadde dess større behov for rask avklaring. Når en virksomhet har mål på seg å være lærende er det som tidligere nevnt en forutsetning at det settes av tid til læring. Når man tar for seg teorien om enkeltkretslæring og dobbelkretslæring er den beste læringen når en person foretar instruksjon til andre. Å måtte bygge opp kompetansen til en leder til å kunne ha nok informasjon til å ta en god avgjørelse kan mobilisere en læringsprosess hos medarbeider også. Dette krever en innsats fra begge parter da ledere må stille de riktige spørsmålene og ha evne til å ta til seg læring relativt raskt, samtidig som medarbeider må få en opplevelse av at leder faktisk hører på og at medarbeider har tid til dette. Med et produksjonstap i millionklassen blir det en stressfaktor om leder er opptatt i møter eller det går for lang tid å bygge opp et beslutningsgrunnlag.

Funn – en problemløsning starter på et helt annet nivå når leder ikke har inngående fagkunnskap. Da må fagarbeider starte saksbehandlingen på et lavere nivå og gjerne bygge opp kompetansen til leder slik at leder blir i stand til å ta en beslutning. Dette har både et effektivitetstap og kan være tidskritisk i gitte problemstillinger hvor et problem må løses raskt, samt at en slik innføring kan påvirkes av fagarbeiders foretrukne løsning uten at leder kan stille de riktige spørsmålene og dermed utfordre en beslutning på en god måte.

h. Lede, ikke styre

Når vi ser på organiseringen av arbeidet offshore kan vi koble dette mot Taylors Scientific Management. Flere respondenter påpekte at de er veldig planstyrt og prosedyrestyrt. Prosesseierne sitter i fagmiljøer langt bort og planleggingen foregår på land. Når det er strukturelt besluttet hvordan oppgavene skal løses og når de skal løses blir leder relativt styrt på hvordan arbeidet organiseres. Man kan si at oppgavesettet er forholdsvis sterkt regulert virksomheten er oppgavefokusert. Men det er fullt mulig for en leder å endre dette til relasjonsorientert ledelse ved at man lar laget få en faglig frihet til å løse oppgavene innenfor

de gitte rammer som er. En utfordring for leder her er at medarbeidere går i turnus og det er tre skift som skal utføre de samme oppgavene. Når tre skift skal bli enige, samt at det er en etablert kultur at beslutninger kan utfordres kan veien til omforent relasjonsledelse bli tung. I en slik setting kan det være nødvendig for leder å måtte styre retningen noe mer enn om man hadde ett skift å forholde seg til.

Ledelsesatferd er situasjonsbetinget og på den undersøkte arbeidsplassen er det stor forskjell i ordinær drift til beredskapssammenheng. I beredskapssituasjoner trer en sterk hierarkisk styring inn og oppgavefordeling er dels standardisert, men en situasjonsbasert kommandostyring benyttes. Dette er alle innforstått med og en atferd som aksepteres.

Oppgaveorientert og relasjonsorientert ledelse kan beskrives som transformativ og transaksjonell lederatferd. Transaksjonell ledelse er styrende, målstyrt og korrigerende av feilhandlinger er en vanlig lederatferd. Transformativ ledelse er knyttet mot individet og den lærende organisasjonen. Kjente virkemidler er idealisert påvirkning (karisma), inspirerende motivasjon, intellektuell stimulans og individuell omsorg. Å være en transformativ leder krever at leder har riktige forutsetninger som personlighet, atferd, omsorg og evne til å håndtere endrede forutsetninger. Transaksjonell ledelse kan være nært knyttet mot ekspertmakt og faglig ekspertise. I gitte situasjoner er dette lederidealet som etterspørres i teamet. En effektiv tverrfaglig leder bør ha maktbase i referentmakt. I en slik situasjon er det viktig å bruke profesjonelt skjønn hvor man evner å basere sin beslutning på et saksgrunnlag uten å kjenne problemstillingen i detalj.

Et viktig strategisk grep selskapet har gjort for å utvikle seg fra en styrende organisasjon til en lærende organisasjon er å innføre LEAN som arbeidsmetode. Her blir leder utfordret fra å være den faglige eksperten som styrer teamet innenfor sin faglige ekspertise til å flytte ansvaret for forbedringer og forenklinger ned på operatørnivå i organisasjonen. Effektivt lederskap handler om å kartlegge og i denne sammenhengen kartlegge den enkeltes faglige styrker og bruke dette til å forbedre effektiviteten. En leder for et tverrfaglig team i en lærende organisasjon må utvikle både seg selv og sine medarbeidere fra styringsledelse til læringsledelse. Ekspertmakt sitter i ryggmargen i selskapet og som det fremgår av intervjuene setter de fleste respondentene pris på å ha en faglig sterk leder å kunne basere sitt daglige arbeid på – spesielt når oppgaver som ikke er rutineoppgaver dukker opp og krever en individuell problemløsning.

Funn – Respondentene var samstemte i at leder ikke må legge seg på en detaljstyrende lederatferd og gir rom egne vurderinger og arbeidsutførelse. Her er det viktig at leder går foran som ledestjerne og legger frem oppgavene. Med å styre menes at leder kommer med løsningene og ber medarbeider om å utføre oppgaven. Et annet begrep i ledelsesfaget er «leading by pulling – not pushing» kan ses på som rimelig synonymt i denne sammenhengen.

i. Leders mandat

Det kan oppstå konflikter mellom medarbeider som ønsker likebehandling og at selskapet har laget standardiserte arbeidsprosesser for ansattrelasjoner. Her vil en god leder navigere godt og sørge for at rettferdighetssansen blir ivaretatt, samtidig som den enkelte vil føle seg ivaretatt av at en leder har mandat og myndighet til å håndtere personell på beste måte. Det er viktig både for ledere og medarbeidere at praksisen og håndteringen er forutsigbar og tilnærmet likelydende, men det er også viktig å kunne ha mandat til å justere og tilpasse en mindre del for at det skal treffe den enkelte medarbeiders behov.

Homogent lederskap er et resultat av slike prosesser – standardiserte modeller og styringselementer for lederskap gjør at leders rolle og atferd får et homogent uttrykk og har som formål å få ledere i selskapet til å fremstå omforent og ensartet.

Forståelsen av leders mandat kan ha en ulik oppfatning blant overordnet ledelse og medarbeidere. Som tidligere beskrevet er det fra medarbeidernes side ønske om en faglig sterk leder som kan bistå i problemløsningen. For den overordnede ledelsen er det forventet at førstelinjeleder har et mer overordnet blikk. Ansoff (1965 i (Nylehn, 2009) beskriver denne lederatferden som operativ, drifts og strategisk ledelse. utfordringen her er at det er ulike forventinger i omgivelsene som førstelinjelederen må håndtere.

En viktig endring i leders mandat siste årene er den økonomiske nedturen bransjen fikk i 2013/14. Dette har utfordret både det økonomiske bildet og den tekniske utviklingen. Som det fremkom i et intervju var det viktig med denne bremsen av det galopperende kostnadsnivået, men at en ikke måtte glemme risikoen med virksomheten og ikke gå på kompromiss med sikkerheten. Her er det nok ulike oppfatninger på om innsparingen har gått utover sikkerheten, men ledere har helt klart fått redusert sitt handlingsrom for å utøve sitt lederskap. Dette ble beskrevet i ene intervjuet med at alle kompetansetiltak i form av kursing var stoppet, og det var kun myndighetspålagte kurs som ble gjennomført. Denne

begrensingen ble oppfattet som at læring og utvikling ikke er så viktig når det medfører en kostnad. Det med faglig utvikling og læring er grunnstenen i LEAN, og grunntanken der er at læring og utvikling best foregår på arbeidsstedet når kompetanse utveksles mellom kollegaer. Et skille fra landbasert aktivitet er at på land kommer representanter fra ulike leverandører innom arbeidsstedet og prøver å selge inn nye produkter. I slike møter får medarbeidere en faglig utvikling ved at en får impuls på hva som er nytt i markedet. I en offshoreorganisasjon er man avskåret fra denne muligheten og får lite impulser inn om en ikke får inn folk utenfra eller er på kurs eller messer på land. Å ikke satse på opplæringstiltak vil kunne medføre at teamet resignerer og at forbedringsarbeidet sementeres.

En av respondentene beskriver utviklingen fra at ledere tidligere hadde mandat til å ta personalmessige avgjørelser ut i fra egen vurdering. Her har utviklingen gått i retning av et klart skille mellom stab og linje og mye av ansattrelasjonen er overført til Personal & Leadership. Dette har en oppside ved at medarbeidere likebehandles og at det utøves et rettferdig lederskap. Ulempen er at leder er fratatt den skjønsmessige vurderingen som da kan tilpasses den enkelte. Som nevnt tidligere er ikke nødvendigvis rettferdighet og likebehandling at alle får det samme, men at den enkelte får dekket sine behov. Denne vurderingen er det nærmeste leder som har best forutsetning for å kunne ta.

Statoilboken beskriver forventninger både til den enkelte og hva den enkelte kan forvente av virksomheten og effektivt lederskap er at av punktene som er nevnt. Noe som også er beskrevet i Nylehn (2009) som et av kravene til en effektiv leder. Her opplever både leder og medarbeider at mandatet ikke er tilrettelagt for et effektivt lederskap når man er sentralt styrt gjennom styringssystem.

Lederrollen er detaljert beskrevet og regulert både i forskrifter og interne styringsdokumenter. Dette medfører at leders mandat og oppgaver er rimelig likelydende uavhengig av fagfelt man leder. Ser vi på sykefraværsoppfølging er denne universell for alle fag og samme kvalifikasjoner og egenskaper kreves for å følge opp dette arbeidet. Bemanning og oppdekning ved fravær er også en bit som krever mye oppfølging. Den ikke-faglige delen av lederrollen fyller en forholdsvis stor del av arbeidsdagen som gjør at den faglige delen blir overført til operatørnivå. Den store andelen av ikke-faglige oppgaver kan argumentere for at leder ikke trenger å ha bakgrunn fra faget, men det er også en nedside ved at en ikke-faglig leder bruker lengre tid på å sette seg inn i de oppgavene av faglig art som havner på leders skrivebord.

Funn - En opplevelse som gikk igjen var at leders mandat og handlingsrom er blitt innskrenket og redusert over tid. Selskapet har standardiserte arbeidsprosesser på veldig mange områder, også innen personalområdet. I tillegg er det en trend at mange større organisasjoner har fått en sterk HR-avdeling som går inn og legger føringer på hvordan ansattrelasjoner skal håndteres. I et stort selskap er det viktig at det er en viss grad av struktur og standardiserte prosesser, men at det også ligger igjen et handlingsrom hos den enkelte leder. Hvis ikke behøver vi ikke ledere var et utsagn som fremkom i ett intervju.

j. Styringssystemet

Statoil som selskap er et stort selskap som har vært gjennom flere ulike fusjonsprosesser og oppkjøp. Dagens selskap består blant annet av tidligere Statoil, Hydro Oil & Gas og Saga Petroleum. En organisasjon i denne størrelsen blir institusjonalisert.

Behov for standardiserte løsninger ble tydelig i 2007-2009 når Statoil og Hydro Oil & Gas skulle fusjonere. Da ble det lagt mye energi i utarbeidelse av en felles driftsmodell som skulle være universell for alle plattformer, uavhengig av størrelse og aktivitetsnivå. Denne standardiseringen var viktig for å få etablert en felles kultur og lagt bak seg «gamle Statoil» og «gamle Hydro». Styringssystemet ble også standardisert og oppdatert i denne prosessen. Ved gjennomgang av de ulike driftsmodellene i selskapene ble det avdekket store variasjoner så vel internt i selskapene som mellom selskapene. Siden det er stor risiko forbundet med bransjen er det behov for et sterkt prosedyreverk, men det er også viktig at prosedyreverket ikke fjerner alt behov for medarbeideres egen risikovurdering og situasjonsbasert vurdering.

Å utarbeide et veldig detaljert prosedyreverk med sjekklister og nøyaktige beskrivelser har en oppside ved at det håndterer kjente risikoer. Ulempen er at de ukjente risikoene kan dukke opp, og beredskapen for å håndtere disse kan være redusert.

Styringssystemet er bygget opp på grunntanken og visjonen om å være industriledende på sikkerhet til industriledende på innovasjon og forbedring. Sikkerheten blir som nevnt tidligere godt ivaretatt ved bruk av standardiserte arbeidsmetoder. Men endringstakten og forbedringsarbeidet blir institusjonalisert og byråkratisert når man enten må innføre en lokal praksis som avviker fra det sentrale eller at man skal få oppdatert det sentrale. Et viktig arbeide i forbindelse med oljekrisen var å forenkle de tekniske kravene som var gjeldende. Her ble fagmiljøene utfordret til å beskrive hva som er «godt nok» og således forenkle styringssystemet. Dette har gitt resultater og en kan se at kravdokumentasjonen er blitt

reduisert kraftig siste årene. Å ha et veldig detaljert styringssystem kan ha en risiko ved at en overser krav fordi kontrollspennet er for stort og det ikke er mulig å ha full oversikt.

Forbedringsarbeidet er tilrettelagt i styringssystemet ved at en enkelt kan melde inn forbedringsforslag fra arbeidsprosessen. Det som er utfordringen er at saksbehandlingen kan ta svært lang tid før en får tilbakemelding. Om en medarbeider opplever å registrere slike forslag og ikke få tilbakemelding kan reaksjonen være resignasjon og likegyldighet og at virksomheten dermed går glipp av gode forenklinger som ikke blir registrert.

Funn - Styringssystemet gir helt klare krav og beste praksis på hvordan arbeidsoppgaver skal utføres. Dette går både på praktiske arbeidsoppgaver på fagnivå, hvordan ansattrelasjoner skal håndteres og hvilken myndighet en leder innehar. Som flere intervjupersoner påpeker er dette viktig, men at det også må være rom å være leder. Det er en felles oppfatning både blant ledere og medarbeidere at en må forsøke å løse saker internt uten å koble inn personalavdelingen. LEAN er igangsatt i selskapet og enkelte respondenter har liten tro på at dette vil lykkes da det er så strenge føringer på hvordan oppgaver skal løses at en forenkling er veldig arbeidsom å få gjennom da styringssystemet gjerne må oppdateres for å implementere en endring.

k. Grunnleggende forståelse

Ledelse som funksjon er i den senere tid rendyrket. Dette kan observeres ved at det faglige ansvaret er lagt til medarbeidernivå i rollen fagansvarlig og at leder da får en mer overordnet rolle koblet mot mål og effektivitet. Fagansvarlig har det faglige ansvaret i avdelingen, men som det fremkommer i intervjuene etterspørres det faglig ekspertise på ledernivå i gitte situasjoner. Her kan en se at organisasjonen har tatt et strukturelt grep for å profesjonalisere både medarbeidernivået og ledernivået, men at fageksperten til tider blir etterspurt. Ledelse blir med dette definert som en egenskap og ferdighet. For å tilstrebe en tilnærmet universell utøvelse av lederskap må nye ledere gjennomføre et formalisert utviklingsløp internt i virksomheten uavhengig av formell lederutdanning. Dette har sine fordeler med å sette ledere i stand til å utøve et universelt lederskap, noe som er spesielt viktig i en skiftgående organisasjon hvor flere ledere deler samme stilling. Men det er også viktig å ta hensyn til at lederatferd er basert på personlighet og at lederen kan bli oppfattet som en påtatt rolle om man må spille en rolle på siden av seg selv.

Det som fremkommer i alle intervjuer er at leder må ha den grunnleggende forståelsen for virksomheten. Dette påpeker også Sjøvold (2014) som en forutsetning for å bygge legitimitet rundt egen lederrolle. Det blir da sentralt å bygge opp en systematisk og saklig argumentasjon ut i fra en (in)kompetansen man har og den maktbasen man benytter seg av. For å lykkes med alle fag i et tverrfaglig lederskap må en bygge opp argumentasjonen med utgangspunkt i referentmakt.

Som det fremkommer i intervjuene er medarbeidere vant til å bli ledet innenfor formålsnivå ekspertmakt hvor leder vet best og at det er nytt å bli rådført av ledere uten inngående fagkompetanse. For å lykkes i en slik setting er det ekstra viktig å være ydmyk for egen kompetanse og ikke minst konsultere og involvere den enkelte medarbeider. De aller fleste medarbeider har et ønske om å utføre en god jobb som bidrar til at organisasjonen oppnår sine mål. Men en ny type lederkompetanse tar tid å venne seg til, og det er her viktig at leder ikke gir opp og står løpet ut.

Funn - En tendens at prosessfaget blir nevnt som det viktigste faget som leder må kjenne til. Som respondentene påpeker er det innenfor dette området at det er typiske ad-hoc problemer som kommer opp og må løses fortløpende. Utfordringer i prosessavdelingen påvirker raskt produksjonen og får dermed raskt økonomiske konsekvenser. Det er også i denne avdelingen det er de største risikoene blir håndtert og dermed størst risiko i det daglige. Konsekvensen er stor ved en feil avgjørelse, og her er det viktig at alle involverte beslutningstagere har forståelse for omfanget av det man beslutter.

I. Organisatorisk

På det organisatoriske plan er det klart nedfelt at selskapet skal drive kontinuerlig forbedring, forenkling og være innovativt. Dette er ikke noe ledelsen klarer alene og medarbeidere må derfor løftes til å kunne bidra i denne prosessen. Dette ser vi ved at toppledelsen kommuniserer forbedringsagendaen både internt og eksternt i investormarkedet for å vise at dette er forankret på toppnivå. Det er flere drivere i denne retningen, men de mest tydelige er digitalisering, innovasjon og LEAN.

Et spesielt forhold på det organisatoriske planet er turnusordningen med tre skift som skal samhandle. Disse møtes i utgangspunktet ikke på arbeidsplassen da mannskapsbyttet utføres i løpet av noen få minutter. Dette setter krav til god skriftlig kommunikasjon mellom skiftene. Som Sjøvold (2014) påpeker er det best kvalitet i skriftlig kommunikasjon mellom

personer som har møtt hverandre. Som følge av kostnadskutt er samlinger på land for medarbeidere kuttet. Dette har i utgangspunktet god effekt på kostnadsbildet da man får fjernet en kostnadspost. Gevinsten man mister er vanskelig å tallfeste, da effekten av redusert samhandling og mer misforståelser ikke kan knyttes mot fjernere relasjoner mellom medarbeidere.

Det er også sterke initiativ for å endre lederatferden og profesjonalisere lederskapet. Hvordan ledere skal opptre er forankret i Statoilboken. Denne beskrivelsen er verdibasert og relasjonsorientert.

Det har også vært en utstrakt rotasjon av ledere hvor en leder har hatt åremålsstilling av fireårs varighet. Formålet med denne rotasjonen er at ledere skal rotere og trekke erfaringer på tvers av selskapet. En av fordelene er at ledere kommer inn med nye øyne og kan lettere indentifisere forbedringer og forenklinger. Forenkling og forbedring er gjerne noe man ser i starten på et oppdrag, mens man etter hvert blir blind. Nedsiden med en slik rotasjon er at det tar tid å bygge opp en relasjon med sine medarbeidere. I en overgangsperiode blir det en kartleggingsfase der begge parter skal plassere seg. Disse hyppige lederskiftene medfører også en del små endringer, og når det blir mange nok småendringer har man gjennomført en stor endring til slutt. En fordel er også når en leder ikke fungerer i teamet, så kan en se frem til at dette er av begrenset varighet og at leder blir erstattet på sikt.

Funn – Flere av respondentene trekker frem at selskapet er byråkratisk styrt og det er mye sentralisert makt. Det blir også påpekt at en leders arbeidsdag blir spist opp av ulike møteaktiviteter som gjør at leder er utilgjengelig både for faglige spørsmål og mellommenneskelige/linjeleder funksjoner.

6. Konklusjon

Tverrfaglig ledelse er et tidsaktuelt tema. Som det fremgår i teorien er dette resultat av mye forskning og en organisasjonsutvikling som har pågått siden mellomkrigstiden.

Problemstilling og forskningsspørsmål har vært førende for retningen gjennom hele prosessen:

Ledelse av tverrfaglige team – hvilke egenskaper og kvalifikasjoner behøves av leder?

Forskningsspørsmålene som har vært brukt for å belyse problemstillingen er:

- Er det forskjell mellom de ulike fagområdene om viktigheten av leders faglige bakgrunn?
- Har leders fagbakgrunn innvirkning på leders integritet og tillit blant medarbeidere?
- Har medarbeiders fagbakgrunn/utdanningsnivå (siv. Øk/siv.ing vs. økonom/ingeniør) påvirkning på opplevd tillit?

Det sentrale funn i denne analysen er at akademisk nivå og fagretning ikke har noen påvirkning på krav til leders kvalifikasjoner eller egenskaper. Etterspurte kvalifikasjoner og egenskaper går på tvers av dette ut i fra datagrunnlaget kan jeg ikke si at det er noen forskjell mellom respondentene. Hadde utvalget vært større er det en viss sannsynlighet for at jeg hadde funnet en større spredning i dataene gitt at induktiv forskning kan fremskaffe slike data.

Konklusjonen er at Statoil som selskap har fulgt utviklingen som har vært på fagfeltet. Selskapets størrelse tatt i betraktning er det naturlig at det tar noe tid før endringer er implementert på alle nivå.

Statoil er en industrileder på mange områder i dag og har en tydelig kommunisert strategi for å fortsatt være en industrileder innen forenkling og forbedringsarbeid.

En grunnleggende forutsetning for dette er at ledere på alle nivå må ha en viss grunnforståelse for virksomheten. En leder for et tverrfaglig team må også forstå grunnprinsippene innenfor alle fag en leder. På en offshoreinstallasjon er det helt sentralt at leder forstår og håndterer risikoen som ligger i de ulike operasjonene da mye av arbeidet består i å koordinere aktivitet og styre risiko.

Myndighet og mandat bør tilbakeføres til linjen og leder må kunne håndtere personalmessige saker ut i fra egen vurdering. Dette er mellommenneskelige relasjoner som leder og medarbeider må håndtere daglig og det kan derfor vanskelig detaljbeskrives i en arbeidsprosess universale løsninger som fungerer for alle medarbeidere. Skjønnsbasert lederskap er effektivt og oppleves som rettferdig.

Leder må bruke tid på å bygge relasjon til den enkelte medarbeider. Praksisen med rotasjon av ledere mellom stillinger oppleves som at det går utover denne relasjonsbyggingen. For å bygge et effektivt og funksjonelt team er det helt sentralt at leder kjenner sine medarbeidere og at relasjonen blir av så lang varighet at den kan bygges opp. Spesielt i offshorerotasjon er dette en utfordring da arbeidsperiodene er intense med lange friperiode som gjør at relasjonsbygging tar lengre tid enn det man normalt ville tro var tilstrekkelig. Leder bør ta kontroll over egen kalender og prioritere hvilke møtearenaer en er deltager på slik at en setter av tid for å være tilgjengelig for sine medarbeidere både med hensyn på faglige avklaringer og mellommenneskelige forhold.

Å utvikle selvbevisste ledere med god innsikt i både seg selv og andre er viktig for å utvikle teamet. I dagens organisasjon er det en overvekt av team på formålsnivå lagånd – en klar strategi bør være å utvikle så mange som mulig til å kunne operere på formålsnivå produksjon. For å lykkes med dette må leder være bevisste sin (in)kompetanse og basere sin makt på maktbasen referentmakt. Delegering av makt er en klar forutsetning for å nå formålsnivå produksjon. Å endre fra ekspertmakt til referentmakt kan møte en del motstand i begynnelsen, men om ledere er bevisste egen atferd og utviser en standhaftig lederatferd vil teamet løfte seg til formålsnivå produksjon på sikt. Dette vil medføre at virksomheten får mer selvstendige og ansvarsbevisste medarbeidere.

For lykkes med LEAN bør det gis rom for det i hverdagen til å jobbe med kontinuerlig forbedring. Styringssystemet bør fortsatt kontinuerlig utfordres og forenkles, samt at saksbehandlingstiden for forbedringsforslag må håndteres fortløpende. Planstyrt vedlikehold er viktig for å sikre en effektiv hverdag og for å ivareta sikkerheten i det daglige. For å lykkes med forbedringsarbeidet må det settes av tid til refleksjon og forbedringsarbeid i det daglige. Detaljert rapportering og byråkratisk styring bør også reduseres.

Forutsetningene for å lykkes som tverrfaglig leder er godt forankret i selskapet strategi og mål. Utfordringen blir å utvikle organisasjonen til dette formålsnivået. Arbeidet er godt i

gang og det er fokus på det i forbindelse med lederutvikling. Selskapet og medarbeidere har lang tradisjon for forbedringsarbeid, men på grunn av organisasjonens omfang tar det noe tid å få implementert slike kulturendringer.

7. Litteraturliste

- Andersen, J. A. (2011). *Ledelsesteorier : om ledelse skal lede til noe*. Bergen: Fagbokforl.
- Byrkjeflot, H. (1997). *Fra styring til ledelse*. Bergen-Sandviken: Fagbokforlaget.
- Esaiasson, P. (2007). *Metodpraktikan : konsten att studera samhälle, individ och marknad* (3. oppl.). Stockholm: Norstedts Juridik.
- Finstad, Ø. (15.01.2018). Hun sørger for at 30.000 ansatt lærer seg noe nytt. *Dagens Næringsliv*, hentet fra <https://www.dn.no/>
- Gilje, N., & Grimen, H. (1995). *Samfunnsvitenskapenes forutsetninger : innføring i samfunnsvitenskapenes vitenskapsfilosofi* (2. utg.). Oslo: Universitetsforl.
- Jacobsen, D. I. (2005). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? : innføring i samfunnsvitenskapelig metode* (2. utg.). Kristiansand: Høyskoleforl.
- Kvale, S., Brinkmann, S., Anderssen, T. M., & Rygge, J. (2015). *Det kvalitative forskningsintervju* (3. utg., 2. oppl.). Oslo: Gyldendal akademisk.
- Lai, L. (2014). *Makt og påvirkningskraft : hvordan få gjennomslag på jobb*. Oslo: Cappelen Damm akademisk.
- Nylehn, B. (2009). *Profesjonsledelse og kunnskapsorganisering*. Bergen: FORPRO.
- Postholm, M. B. (2005). *Kvalitativ metode : en innføring med fokus på fenomenologi, etnografi og kasusstudier*. Oslo: Universitetsforl.
- Selznick, P., Smith, J.-A., & Smith, J.-H. (1997). *Lederskap*. Oslo: Tano Aschehoug.
- Sjøvold, E. (2014). *Resultater gjennom team*. Oslo: Universitetsforl.
- Statoil. (2017). Statoilboken. (4.0).
- Statoil. (2018). 2017 fourth quarter & year end results [Pressemelding]. Hentet fra <https://www.statoil.com/en/news/fourth-quarter-2017-results-and-capital-markets-update-2018.html>
- Tjora, A. H. (2012). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis* (2. utg.). Oslo: Gyldendal akademisk.
- Wig, B. B. (2014). *Lean : ledelse for lærende organisasjoner* (2. utg.). Oslo: Gyldendal akademisk.

8. Figuroversikt

Figur 1: Fra Statoils Arbeidsmiljøundersøkelse	10
Figur 2: Fra Statoils Arbeidsmiljøundersøkelse	11
Figur 3: Intervjuprosess	15
Figur 4: Intervjuundersøkelsen syv faser	16
Figur 5: Ledelsesmodell	23
Figur 6: Gruppedynamikk	34
Figur 7: Formålsnivå	35
Figur 8: Læringsfaser	39

9. Vedlegg

a. Intervjuguide

Bakgrunnsdata:	
Alder	
Kjønn	
Hvor lenge ansatt hos arbeidsgiver	
Akademisk nivå og retning	
Din leder – fagretning og akademisk nivå	
Tema – ledelse	
Tenk deg et tverrfaglig team (PEMAL) – hvilke egenskaper setter du høyest til lederen av et slikt team?	
Hva mener du er den viktigste funksjonen til en leder?	
Hvilken type leder motiverer deg?	
Hvilke tilbakemeldinger trenger du?	
Hva slags støtte/bistand trenger du fra din leder?	
Har leders fagbakgrunn påvirkning på ditt syn på leder?	
Ledere i Statoil – hvordan opplever du at din leder innehar riktig kompetanse	
Sett i lys av din lange erfaring – hvordan vil du karakterisere en leder fra da du begynte	

sammenlignet med i dag	
Hadde du hatt et annet syn om på ledelse om du selv var mellomleder/da du var fagoperatør?	
Er det noe annet du ønsker å belyse / noe vi ikke har vært innom?	

b. Samtykke

Undersøkelsen er del av et masterstudie ved Høgskolen Innlandet.

Formålet med denne undersøkelsen er å se på hvilke kvalifikasjoner medarbeider i tverrfaglige team verdsetter hos sin leder.

Jeg ber om samtykke til at intervjuene tas opp med lydopptaker – opptakene lagres på sikret utstyr frem til oppgaven leveres – senest 1. juli 2018.

Intervjuene blir avskrevet i etterkant og identifiserbare opplysninger blir da anonymisert.

Du står fritt til å avbryte intervjuet underveis, og kan også trekke din deltagelse frem til levering – all informasjon og intervju blir da slettet.

Høgskolen i Innlandet, 30.10.2017

Magne Fure

Student

c. Transkriberte intervjuer

For å unngå ulike prinsipper i forbindelse med transkribering er all transkribering utført av intervjuer slik at prinsippene blir like og samme transkripsjonsprosedyre er fulgt for alle intervjuer. Transkripsjon er også skrevet på bokmål slik at noen dialektord som gir et tydeligere budskap kan være utelatt, men at budskapet er gjengitt.

M: er intervjuer, R: er respondent.

i. Intervju nr 1

Innledning

Formålet med undersøkelsen gjennomgått

Gjennomgang av samtykke

Bakgrunns spørsmål

Alder: 63

Begynte i Statoil i 1990

Fagarbeider logistikk

Leders fagretning og akademisk nivå – teknisk fagskole inne fagfeltet.

37 års erfaring fra offshore

Intervju:

M: Tverrfaglig team – eller du kan ta utgangspunkt i slik du jobber – hvilke egenskaper setter du høyest til leder?

R: For meg - jeg har jobbet med mange forskjellige ledere og slik jeg ser det er egenskapene til en leder – det kommer mye an på person og hvilket ansvar denne tar. Men en leder slik som jeg ser det kan med gode personlige egenskaper – det med å være synlig – det med å være pådriver – det med å være interessert i å lære når du ikke har noe knyttet til faget. Men han må ha grunnforståelse for faget – hvis du har en leder som ikke har peiling på fagområdet stiller for mange kritiske spørsmål knyttet til kritikalitet i forhold til at jeg blir utfordret på dette så skaper dette problemer og frustrasjon. Dette har jeg følt med noen

ledere. Det går fint an men da er en leder avhengig – slik jeg ser det – av medarbeidere på forskjellige nivå og med fagkompetanse som på en måte tar et eierskap og et ansvar i den daglige driften. Og ikke minst er det viktig for en leder i tverrfaglige områder at han lærer sine å kjenne – hvor er de og hva står de for. Ta signalene og ta til etterretning de innspill til løsninger som kommer fra fagfolkene. Men ikke bare det – det må være begrunnelse utover det også. For det motsatte blir når du har en leder med fagkompetanse – da blir det en helt annen dialog mellom for eksempel meg og min leder. For han har jobbet med det – så veien fra en problemstilling og diskusjon i teamet/laget er ganske kort. Dette fordi at jeg kan gå rett til problemet og hva som må gjøres. Leder svare da «selvfølgelig».

M: En leder med fagkompetanse er da inne i problemstillingen?

R: Ja – for han kjenner faget og problemstillingen siden han har jobbet med det. Men som sagt – jeg har opplevd dette som personavhengig selvfølgelig i forhold til forskjellige ledere. Jeg har vært organisert i tverrfaglig avdeling - mekanisk og logistikk har vært felles enhet. Og vi hadde slik vi drev før hvor veldig mange av lederne ikke hadde peiling på kran og løft og materialhåndtering som er vår profesjon. Som kunne by på.. – men som sagt er det personavhengig. Men det er jo en læreprosess for en leder også – det å være lyttende og ta tak i og være interessert også. Den interesse for det fagområde eller de fagområdene han skal lede er viktig.

M: Leder må ha grunnleggende ferdigheter/forståelse av faget?

R: Ja – det vil han få med å være interessert og spørrende. Hvis du er for passiv blir det feil. Hvis du er for styrende uten å ha fagkompetanse så blir det feil. Hvis du får en leder i mellomstadiet der som på en måte har en selverkjennelse at disse fagområdene har ikke jeg helt peiling på - overordnet har jeg peiling, men ikke ned i detaljer på utfordringer og problemstillinger. I vår profesjon kan konsekvensene av avgjørelser som må tas være alvorlige. Da handler det om å være kjent med dem en har med seg og stole på dem. For eksempel det å ta utstyr ut av drift – det å bli utfordret på dette – med hvorfor o.l. og hvor leder tøyser grenser, med er det ikke mulig å likevel og gjøre noe.

M: Leder begynner med kreativ tolkning av regelverk?

R: Riktig. Da har du fått en utfordring som igjen kan skape konflikt. Jeg har vært i situasjoner hvor det har endt i konflikt basert i utfordringer. Hvor jeg har måttet sette foten

ned og si at «dette går ikke – vi kan ikke gjøre det fordi at ...» Men da må den som tar denne eller signaliserer denne beslutningen ha kjøtt på beinet i forhold til å vise leder hvorfor.

M: Forankre beslutningen?

R: Ja – en må kunne si noe mer enn bare fordi. Vi må hjemle beslutningen fordi det er skrevet noe.

M: Ditt grensesnitt – du er operasjonelt løfteansvarlig? – Da er vel leder i prinsippet gitt din beslutning? Hvordan er ansvarsforholdet?

R: Ansvarer ligger hos han. Jeg har et ansvar forankret i forskrift – vi har en standard som regulerer vårt fagområde. Standarden er forankret i forskrift og blir sett på som et dønn krav fra myndighetene.

På vårt fagområdene på denne installasjonen har vi mange grensesnitt sett i tverrfaglig ledelse. Vi samhandler med mange andre aktører. Og der kan jeg bli offer for det man kan kalle konflikter. Fordi det blir tatt en avgjørelse på mitt nivå i min avdeling som får konsekvenser for andre og som de da utfordrer.

M: Operasjonelle begrensinger pga vær?

R: For eksempel det ja – begrensninger som gjør at vi ikke kan utføre en oppgave nå. Da blir det stilt kritiske spørsmål med «vi har sett» og «vi har hørt» - «så hva er problemet?» Da må vi begynne å argumentere for det – da har du tatt en avgjørelse som kan få økonomiske konsekvenser som igjen kan føre til at du blir stilt ytterligere spørsmål og faktisk talt kan ende opp med at jeg, leder og utfordrer må ende på plattformsjefens kontor for å ta diskusjonen der.

M: Det er da viktig at leder støtter seg på din faglige vurdering?

R: Riktig

M: Vår modell er jo bygget opp slik at du er den faglige ansvarlige og operasjonelt ansvarlig og leder dermed må forholde seg til denne kompetansen og basere sine avgjørelser på dette.

R: Men jeg ser det slik at en leder som skal lede tverrfaglige team og som ikke har fagbakgrunn i de fagene han skal lede er avhengig av organiseringen i avdelingen. Da er du avhengig av å ha noen som har et litt større eierskap. Vi har jo organisert dette med bruk av

fagansvarlige – samt at du er påhengt noen flere roller utenom det å være fagansvarlig. Her blir leder avhengig av andre for den daglige driften og å ta avgjørelser. Ta diskusjonen å reparere vs. å kjøpe nytt – det å få forståelse for at et utstyr ikke bør repareres men heller byttes ut. Der hvor spriket mellom reparasjonskostnad (kanskje bare midlertidig) og en utskifting ikke er så stor. Der kan du får konflikter med en leder som ikke har faglig kompetanse. Og så handler det om den ideell tverrfaglige leder for meg er en person som viser stor interesse, er spørrende, ikke for konkret ift tilbakemeldinger på avgjørelser. At han tar avgjørelser basert på ikke-faglige, at han er styrt av andre ting – type økonomi – da ser jeg lett at det kan bli konflikter. Du har som leder hvis du kommer et sted og skal lede tverrfaglig – da møter du gjerne personer i avdelingen(e) som har vært her lenge og som kjenner bruket ut og inn. Det er ikke dermed sagt at de har fasit på alt, men det ligger i hvert fall mye i det som ligger der i det etablerte miljøet. For det handler også om at man må kjenne til hvordan vi skal bruke folkene for man sitte med ulike type spisskompetanse. For det er slik at hvis en leder skal ta beslutninger på gjøremål – daglig eller ukeplan og evt skal peke ut folkene til de ulike ansvarsområdene innad i avdelingen. Her går det både på interesse og fagkompetanse. Det kan være at en person har delvis peiling på et område, mens det ved siden av sitter to personer med full peiling på utstyr. Dette handler om fordeling og disponering av ressursene.

M: Dette blir som menneskekjenner som leder – enten fagmann eller ikke?

R: Ja. Dette går på å kjenne sine ressurser og bygge relasjon.

M: Opplever du at ditt mandat er klart forankret i Statoil og det er tydelig for deg hva du har å forholde deg til?

R: Ja – mandatet er klart og tydelig – stillingsbeskrivelsen er så lang som et vondt år – det er forankringer i forskrifter og standarder på den rollen jeg har.

M: Hvilken forskrift er det som er styrende?

R: Det er aktivitetsforskriften – som henviser til Norsok-standard som både er en operasjonell prosedyre og som også setter kompetansekrav til ulike roller. Så innenfor vårt fagområde er det ingen som får lov til å bruke noe løfteutstyr uten å ha vært på et eller annet kurs. Så uten noe kurs knyttet til kran og løft før du ikke bruke noe utstyr, slikt som stropper og taljer etc.

M: Sett i lys av din lange erfaring fra offshore bransjen – har Statoil-ledere det som skal til for å være ledere i dag?

R: Svaret på det er at det har blitt bedre, men fremdeles er det vel slik at jeg kan si – spesielt innenfor mitt fagområde – at det kanskje er noen som har fått lederjobb som kanskje ikke skulle hatt det. For de har ikke egenskapene.

M: Er det da fag eller relasjon?

R: Relasjon og person og måten å håndtere tingene på – det er det jeg har opplevd. Og da blir det en ekstra utfordring hvis du har en personlighet om er litt annerledes enn gjennomsnittet. Der er vi alle forskjellige, det er plusser og minuser med alle, og så har vi ytterpunktene. Og jeg har møtt noen – sett med mine øyne – som ikke passer inn i lederrollen.

Og så har vi hatt ulike modeller gjennom tidene for hvordan vi skal være organisert. Det har blitt både frustrasjon og konflikter forankret i organisering. Her på feltet var vi organisert som en feltressurs og leder var ambulerende mellom de ulike installasjoner på feltet. De gikk rotasjon 4+5+5 dager pr installasjon.

M: Du hadde da ca. 2/3 av turen uten stedlig lede ombord?

R: Ja – da måtte vi som fagansvarlige være stedfortredende leder uten personalansvar. Som ofte var en krevende rolle. Jeg satt noen år i den posisjonen der hvor du var stedfortreder og måtte håndtere saker som praktisk talt var personalsaker av en slik betydning at de måtte tas med en gang. For eksempel konflikter hvor folk følte seg mobbet og trakassert. Dette var en sak vi måtte ta med en gang med møtevirksomhet som startet kl 22 og kvelden og ikke var ferdig før kl 01 før man fikk landet og snakket om følelser.

M: Her kom du midt oppi en personalsak som du ble involvert i selv om det var presisert at du ikke hadde personalansvar

R: Riktig. Jeg hadde ikke samvittighet til å si at dette hadde jeg ikke noe med og overlate ansvaret til en leder som satt på naboplattformen. Man skal være en menneskekjenner og vite hvordan en skal håndtere dette og introdusere saken for andre ledere med personalansvar. Man må da sette seg inn en masse informasjon for å forstå hva som ligger til grunn for saken.

M: Du er avhengig å gjøre bruk av informasjon som du ikke har tilgjengelig?

R: Ja. Dette er et eksempel på organisering av en annen type tverrfaglighet – hvor leder hadde ansvar for flere plattformer. Det fungerte faktisk talt ganske godt også. Vi stelte butikken og fikk det til å gå.

Opp gjennom tidene har det vært forsøkt ganske mange ulike modeller for organisering – avdelinger har vært slått sammen for så å bli splittet opp igjen. Jeg føler på mange måter at arbeidsgiver på mange måter ikke vet helt hvordan de skal organisere bedriften sin. Her forsøkes en løsning som så viser seg å ikke fungere og vi dermed snur tilbake til forrige modell igjen. Siste nå var at vi skulle ha en operasjonsgruppe inne som skulle stå for alt det operasjonelle. Når den kom var det fine greier, men plutselig var ikke det det store lengre. Det har vært mange prosesser og organiseringer jeg har vært gjennom etter snart 30 år i selskapet.

M: Hvordan tror du ditt syn på ledelse hadde vært om du selv hadde vært leder?

R: Jeg har vært leder selv- jeg satt 9 mnd. som leder på land. Jeg ble tilbudt en midlertidig lederstilling. Det var en distansert stilling hvor jeg stort sett kun styrte personellet på utreise. Det har vært en endring siste årene på til å få en mykere tone. Tidligere var det til stadighet utfordring på avgjørelser – nå er det sjelden at jeg blir utfordret på mine avgjørelser.

M: Styringssystemet er etter hvert blitt godt beskrevet og er avgjørelser basert på styrende dokumentasjon er det få ledere som utfordrer beslutninger?

R: Ja, men de finnes fortsatt. For to år siden hadde jeg et vikariat på en annen installasjon hvor det ble diskusjoner og beslutninger som resulterte i avvik.

M: Så det å være en person som etterlever styringssystemet og er lite fleksibel til kreative tolkninger» har vært en minusfaktor for en fremtidig lederkarriere?

R: Jeg har vært lojal mot verdiene våre – alle fire – til å utfordre etablerte systemer og hente inn noe som beveger seg i feil retning. At du da vet at det ikke er riktig. Noen har verdsatt det som jeg har sagt som fagperson og stått på mine avgjørelser – disse har backet meg opp og ønsket å løfte meg, mens andre igjen har opplevd meg som brysom og har hatt røde kryss i margin på navnet mitt. Fordi noen ledere oppfatter det å ha en kunnskapsrik og engasjert fagperson som minusfaktor og ikke plussfaktor. Noen har tatt godt imot at de faktisk talt har vært feilinformert eller for lite informert i en sak de skal presentere. Da har jeg gjerne lagt til

«det du sa nå er delvis riktig, men sånn og sånn kommer i tillegg». Noen takler dette i et fora og noen takler dette ikke.

M: Noen ser på dette som en hjelp til å få løftet kunnskapsnivået og andre tolker det som kritikk på at dette kan jeg ikke nok om?

R: Sånn har jeg vært borti flere ganger. Og for en leder som ikke har totaloversikten – sett i en tverrfaglig gruppe – blir problemstillingen større og større for å få detaljkunnskapen om det enkelte fag. Det er det jeg prøver å si nå at på dette nivået er det viktig at leder er ydmyk og tar de noen kaller for nederlag og noen for plusser. Dette er personavhengig. Uten fagkunnskap har du som leder de store overordnede linjene, men at detaljkunnskapen ligger på operatørnivå. Da er det veldig opp til hvordan den enkelte leder takler disse tilbakemeldingene. Den som takler det negativt kan fort skape konflikt – den som takler det positivt sitte med en følelse av å ha lært noe nytt. Miljø og trivselsfaktoren er klart bedre med en slik positiv innstilling enn en i andre enden av skalaen.

M: For vi runder av - er det noe mer vi burde vært innom eller noe vi burde gå dypere ned i?

R: Vi har vært innom mye. Vi har en driftsmodell som fungerer og jeg har en leder som er god.

God ledelse handler om å bruke fagkompetansen og trekke lærdom av hendelser. Godt lederskap legger til rette for å trekke ut denne. Bruke laget.

Ta ut læring på tvers av selskapet.

Utøvelse av påseansvar – både på tvers av avdelinger og kontraktører. En leder må støtte seg på sitt personell med kompetanse til å utføre påseansvar

Vi er for dårlige på en del administrative ordninger. Stort hierarkisk og byråkratisk system

Prosedyreverk og styrende dokumentasjon som bare eser ut for å unngå fremtidige hendelser.

Her om bord får jeg handlingsrom til å utføre mine oppgaver. Her på mitt kontor er det myt ad hoc. Her er det viktig at leder gir meg frihet under ansvar og lar meg prioritere de viktige arbeidsoppgavene. Denne relasjonen tar tid å bygge opp.

Når en ny leder kommer inn er det en overgangsfase fra det systemet som har vært og det systemet ny leder ser for seg. Dette tar tid å bygge opp.

Det verste en ny leder kan gjøre er å komme inn og tråkke med elefantføtter. Hvis en leder ser ting han ønsker å endre er det viktig å notere og ta på deg tøfler og gå varsomt frem. Går du inn og tar all første eller andre turen får du gjengen mot deg. Her er det viktig å være tålmodig.

ii. Intervju nr 2

Innledning

Formålet med undersøkelsen gjennomgått

Gjennomgang av samtykke

Bakgrunnsspørsmål

Alder: 56 år

Begynte i Statoil for 20 år siden

Maritim høyskole.

Leders fagretning og akademisk nivå – noen ledere har samme bakgrunn som meg – yrke, ikke rolle

Prosessoperatør/tekniker

Intervju

M: Tenk deg et tverrfaglig team – typisk PEMAL-fagene – hvilke egenskaper setter du høyest til leder?

R: Tror det viktigste er at han har handlingsrom og at du får svar når du spør. Og det at du får klare rammer og forholde deg til når du spør og at det ikke er noe usikkerhet. At man sender ikke trenger å sende henvendelsen videre mener jeg er en fordel og det synes jeg er blitt dårligere og dårligere. Jeg ble veldig overrasket når jeg begynte – Statoil er en matriseorganisasjon hvor det er mange roller. I det selskapet jeg kom fra før jeg begynte i Statoil var det en hierarkis organisasjon hvor men gikk til sin leder og fikk svar. Jeg var på et raffineri med ca. 250 ansatte hvor det var én ansatt i personalavdelingen. Alt personalansvar ligger i linjen – det er det jeg forventer når jeg henvender meg til en leder. At han faktisk har myndighet og lov til å gi svar.

M: Hvordan opplever du dette i dag?

R: Nå synes jeg alt har blitt pulverisert. Det er Call-systemer, datasystemer, du må gjøre henvendelser til personer du ikke kjenner, som svarer på mine henvendelser. Dette er spørsmål som ledere egentlig burde ha greie på og kunne håndtere.

M: Den viktigste funksjonen til en leder – hva er den?

R: At du sørger for at de rammer du har å forholde deg til ikke blir for smale. Og at du kan styre aktiviteten. Gjensidig lojalitet til hverandre. Gjensidig tillit til hverandre.

M: Hvordan synes du utviklingen har vært der da?

R: Jeg synes den går feil veg. Jeg både sier og skriver til ledelsen at vi er detalj-, system- og målstyrte – dette pulveriserer hele handlingsrommet til lokal ledelse. Det er mest påtagelig med hele Statoil i dag. Og det kommer av at vi er en administrasjonsstyrt bedrift med svakt eierskap – eller hva det skyldes vet ikke jeg. Du ser jo mye av det i den statlige forvaltningen også – samme klaging på styring og detaljstyring som vi har i Statoil.

M: En refleksjon jeg gjør meg med hvert statsbudsjett – skal Finansministeren forholde seg til en halv million til et eller annet godt formål – er dette noen stortingspolitikere skal bruke sin tid på. Jeg tolker dette dithen at det er en mistillit i systemet hvor sentrale organ ikke har tillit til at den spisse enden bruker midler iht intensjon og føringer.

R: Og da får en rammer – økonomiske rammer – og da blir du målt på det. Og hele organisasjonen blir sementert og etter min mening gjør en hele organisasjonen tungrodd og vanskelig å omstille. Omstilling blir vanskelig siden rammen ligger der. Og ledelsen reagerer for sent i en slik organisasjon

M: Er det fordi det er for mange ledd?

R: Ja – det er for mange ledd ja – og så blir informasjonen filtrert – spesielt oppover. Det er ganske påtagelig at jeg – vet ikke hvor mange du har – men jeg har i hvert fall 5 direktører over meg. Pluss 2 ledere til. Jeg har altså 7 nivå med ledere over meg. Det er ganske heftig.

M: Hvilken type leder motiverer deg?

R: Jeg blir motivert av ledere som skryter og kommer med ærlige tilbakemeldinger – enten den er negativ eller positiv. Men at du har en åpen dialog. Åpenhet om forholdene. Vi satt

akkurat og diskuterte det i kaffepausen nå – du blir jo motivert av å jobbe i et godt arbeidsmiljø. Det at du blir tildelt og får ansvar. Blir en for detaljstyrt er det demotiverende.

M: Hvilken støtte og bistand trenger du fra leder?

R: Handlingsrom

M: Leders fagbakgrunn – har det påvirkning på ditt syn på leder?

R: Jeg liker jordnære ledere som har jobbet seg litt oppover. Har hatt et fundament i samme yrke som det jeg har. I hvert fall for min nærmeste leder – men for så vidt hele vegen.

M: Hvordan skal en klare å ivareta dette i et tverrfaglig team (5 fag i avdeling)

R: Da må en leder være såpass at han gir en oppgave og la laget løse denne oppgaven.

M: Stole på fagkompetansen i laget og at leders oppgave blir å legge til rette for laget?

R: Ja – leder stoler på laget og at de er i stand til å håndtere oppgaven. I det tekniske yrket som vi har så ser vi jo at når problemer oppstår og vi samler laget og diskuterer – så kommer de gode løsningene og felles forståelse for hvordan vi skal løse oppgaven. Så da må man ikke ha løsningene i forkant eller en leder som har spikret løsningen. Jeg har veldig tru på det å gi ansvar og ha ansvar hos den enkelte medarbeider.

M: Tror du en leder med samme fagbakgrunn kan ta styring og evt styre i feil retning?

R: Hvis en leder begynner å styre i stedet for å lede blir slike grupper helt håpløse. Da skal du være en utrolig dyktig leder om du skal få det til å fungere.

M: Ledere i Statoil i dag – i hvilken gra opplever du at de innehar riktig kompetanse?

R: Mye dyktige ledere i Statoil – det er helt klart – mye dyktige fagfolk også. Vi har jo rekruttert mye dyktige folk. Av og til sitter jeg målløs når jeg ser den kompetansen vi har. Noen ganger opplever jeg at i Statoil får man ikke lov til å være god. Man får ikke lov å være flink. Er man flink et sted blir man gjerne flyttet eller omplassert. Vi bytter ledere veldig ofte – såpas ofte at vi nesten ikke blir kjent med våre ledere. Og så har vi ikke arenaer – vi har sluttet med slike arenaer- hvor man bygger personrelasjoner. Samlinger, felles middager er helt borte. Jeg fatter det ikke. Jeg tar det opp med Ledelsen at er det noe av det siste en kutter før skifteretten ut så er det slike relasjonsbyggende tiltak.

Den måten man er begynt å organisere på nå er også en mangel på tillit. Ved å fordele mellom en oppgaveeier og en ressurseier som ikke nødvendigvis er samme person. Folk kjenner ikke sin ressursleder en gang. Dette er en merkelig måte å jobbe og lede på og en total mangel på tillit til ledere. Dette for å holde kontroll på ressursene – at man ikke skal ansette folk og at man skal ha kontroll på hva folk jobber med. Merkelig måte å lede på.

M: Hvordan vil du karakterisere leders handlingsrom fra du begynte og frem til i dag?

R: Det er helt feil utvikling siden den gang. En enorm utvikling på hvordan arbeid blir ledet og hvilket ansvar som gis. Og det er det som endring fra den gangen. Jeg reiste til sjøs som 18-åring og fikk et enormt ansvar. Som 21-åring var jeg maskinist og startet opp store maskineri og kjeler alene og etter det har det bare gått nedover. Vi hadde ikke noen å hjelpe oss eller noen å ringe. Men så forlangte de mye av oss også. I dag er det ikke en leder som forlanger noe eller krever noe av sine medarbeidere når det gjelder kunnskap, ta ansvar eller få ansvar. Alt blir så pakket inn. Jeg vet ikke om det er bra for folk heller. Å ikke få et ansvar eller ta et ansvar. Detaljstyring er ikke bra for trivsel. Jeg tror folk liker å ikke ha for mange valg, og så operere innenfor en ramme og å øse en oppgave. Nå blir vi mer og mer detaljstyrt. Vi er blitt byråkrater de fleste av oss. Før gikk vi bare løs på jobben. Har holdt noen foredrag om styringssystemer. Små endringer kommer på kattepoter og det blir til slutt store endringer. Det kommer et knepp nå og ett da og til slutt sitter vi med et helt annet arbeidsliv enn det vi gjorde for 20-30 år siden. Det er stadige endringer.

Jeg tror ikke LEAN vil komme til å fungere i Statoil. Vi er som sagt detalj-, system- og målstyrte, så det legger et lokk på hele organisasjonen. Det må være forankret et sted for at vi skal tørre å gå videre. Du må ha rom for å gjøre endringer. Du får lov til å kjøpe noe småplukk, men det er ikke rom for å nedre måten vi jobber på eller kjøpe inn noe som er dyrt.

M: Er det noe annet vi burde vært innom?

R: Jeg har vært veldig engasjert i hva er det som skaper motivasjon hos folk. Og det er et godt arbeidsmiljø, ha et eierskap til oppgaven og at man jobber i lag og at man klarer å løse oppgaver i laget – det er det som er motiverende. Og som jeg sier til ledere. En som står i kaffepausen for å løse en oppgave – det er ikke i lojalitet til sin leder. Det er en egen glede og la seg begeistre over å løse en oppgave. Det er en leder som skal skape denne begeistring. Det mener jeg er en leders oppgave. Det er veldig enkle mekanismer – man

kommer veldig langt med å skape rom for å skape glede og engasjement med at den enkelte får bidra og løse oppgaver og da kan du ikke drive og detaljstyre folk.

M: Den detaljstyringen – kommer den tyngre inn med en leder fra samme fag, eller kan den slå begge veier?

R: Det er mange forskjellige folk – noen ønsker å bli fortalt hva de skal gjøre. En del jobber innenfor faste rammer – dette er gjerne folk som har søkt seg mot faste rammer. Noen fag har planlagte oppgaver og noen fag løser adhoc oppgaver. I avdelinger med adhoc oppgaver er det viktig å dyrke frem ansvar og glede ved å løse oppgaver. Leder i et busselskap med faste rutiner og ruter er et annet type lederskap enn med adhoc.

iii. Intervju nr 3

Innledning

Formålet med undersøkelsen gjennomgått

Gjennomgang av samtykke

Bakgrunns spørsmål

Alder: 47 år

Begynte i Statoil for 25 år siden

Fagarbeider, prosessoperatør, teknisk fagskole. Mellomting mellom ingeniør og fagoperatør.

Leders fagretning og akademisk nivå –

Intervju

M: Tverrfaglig team – hvilke egenskaper og kvalifikasjoner setter du høyest til leder?

R: For å være god for alle i teamet eller for meg i mitt fag? Selvfølgelig at han klarer å få oss til å samarbeide. Viktig at han viser like stort engasjement for alle fag – ikke bare ett fag og lar det være «sitt» fag. Det har vi sett eksempler på. Det kan være lett at en leder følger tettest det fag en har mest peiling på. Jeg tror at enkelte her om bord har følt at D&V-lederen har vært for tett knyttet til prosess og glemt de andre fagene. Det er en ganske stor utfordring for en leder å ha alle disse fagene. De D&V-lederne vi hadde var prosessfolk og tettest på deg faget. Det er historisk vært den fagbakgrunnen D&V-lederne har kommet fra. Nå er det snudd litt. Det er PV-leder som har tverrfaglig team nå. Alle fagansvarlige er flyttet over til PV og vi er blitt en ett-fagavdeling.

M: Så vi holder oss dermed til hvordan det har fungert – det er der vi har erfaring og kan basere kunnskap på da den nye modellen er for fersk til å evalueres.

R: Helt klart det å få avdelingen til å jobbe i lag. Det er en stor utfordring det av og til. I hvert fall på en så stor installasjon som dette hvor den enkelte passer på sitt eget fag. Det har sikkert du også – sånn er det bare. Er ikke enkelt det.

M: Hva blir den viktigste funksjonen til en leder?

R: Få laget til å samarbeide, Rettferdig for alle. Alle blir behandlet likt setter jeg veldig høyt. Ikke favorisere enkeltpersoner eller avdelinger. Rose folk når de gjør en god jobb.

M: Faglig støtte – trenger du det fra leder eller får du det i laget?

R: Jeg har vært her i nærmere 25 år og har vært borti alt – både de som kan faget veldig godt og de som ikke kan fag i det hele tatt. Foretrekker helt klart ledere med sterk faglig tilknytning. Det har noe med prosessfaget å gjøre – vårt fag er adhoc og det skjer noe hele tiden og vi trenger helt klart hurtige avgjørelser av og til. Spesielt på landanleggene, men også her ute. Jeg foretrekker en faglig elder som jeg kan diskutere problemstillinger med i full fart. Har du en leder som ikke kan faget er det mye mer opp til oss og laget og ta avgjørelser, men helt klart godt å ha leder bak seg med den faglige tyngden og forståelse for hva som foregår.

M: For da starter problemstillingen og diskusjonen på et helt annet nivå?

R: Ja. Det er derfor jeg er imot denne 4 fireårsrulleringen av ledere som vi har drevet med. Det liker jeg ikke. Nå en leder kan jobben sin og han vil være der hvorfor skal ha da byttes ut? Det har jeg ikke alltid forstått. Men det kan også være ledere som går for lenge på et sted. Det har vi også sett eksempler på at ledere har grodd fast. Det trenger heller ikke være positivt. Du ser gjerne tendensen med at de har vanskeligst med å tilpasse seg og omstille seg. De som har vært her siden 1986 og har med seg alt det gamle. Litt utskifting er godt å ha med seg. Det er en balansegang.

M: I det daglige – hvor søker du støtte – hos leder eller i laget?

R: Leder går jo av kl 24 (ikke leder på skift fra kl 00-0700) og vi løser problemer fortløpende i laget uten å involvere leder. For vår del er leder av og til litt for lite tilgjengelig – i hvertfall på dagtid- her ute. Mye møter og mye greier, så vi er ganske selvstyrte. Vi kommer borti ting der vi er avhengige av leder. Det er leders signatur som gjelder på mange ting, så sånn sett må du ha dialog med han. Sånn faglige problem – slik jeg skal inn og diskutere etterpå - er det klart godt å få støtte fra leder. Og da er det godt å ha en leder som kan prosess godt og kan diskutere spørsmål av faglig art. Hadde jeg sittet med en leder med bakgrunn fra mekanisk kunne jeg ikke diskutert på samme måte. Sånn er det bare. Det er mange flinke folk – det ikke det jeg sier – de kan tingene sine. Men hvert fag har sine ting.

En leder møter nok utfordringer i noen fag. En med prosessbakgrunn kan ikke gå inn i en

dyp diskusjon med elektroavdelingen. Hvordan de på elektro opplever dette kunne vært interessant å høre. Jeg har også hatt ledere som ikke har hatt samme bakgrunn som meg – og da må vi løse mer ting i laget. Men helt klart må leder være med og ta avgjørelser. Jeg lurer av og til på hvilken bakgrunn de tar avgjørelser på. En slik leder må høre mye mer på oss – det gjør de jo uansett, men man vet at det blir rett på en bedre måte når leder støtter den faglige biten.

M: De ledere som har denne fagbakgrunnen – kan det bli et problem, kan de bli for detaljstyrende?

R: Absolutt ja. Han kan legge seg alt for mye oppi vår jobb. Og da begynner en gjerne med detaljstyring og litt for ofte ut i felt og peke og spørre hvorfor. Så absolutt ja.

M: Balansegang?

R: Balansegang er viktig. La fagfolk være fagfolk uten at noen skal stå over deg og forklare deg hele tiden.

M: Ledere i Statoil i dag – hvordan opplever du at de har riktig kompetanse?

R: Jeg har vært borti både veldig flinke leder og ledere som har vært mindre flinke. Men de ledere som ikke har vært så flinke har gjerne vært flinkere på de mellommenneskelige. Jeg hadde en leder tidligere som gjenre ikke var så faglig dyktig, men fantastisk dyktig på menneske. Rettferdig og tok vare på de som måtte trenge det. Det satte vi stor pris på. Det kan være like viktig. Kanskje viktigere. Jeg setter veldig pris på en leder som et rettferdig mot alle og ikke favoriserer folk – noe jeg dessverre har sett litt for mye av. Samtidig som vi kan snakke litt fag er jo også en fordel, men rettferdig og skape god stemning i gruppen og skape godtonen. Det gjør at du gir mer som medarbeider – har du godtonen så gir folk mer. Det skaper en ja-holdning – og den betyr enormt mye. Får du en negativ og en som pirker så får du en mer negativ holdning og det blir snakket om det i stedet for å gjøre noe. Og folk resignerer. En god leder får folk med seg. Har lyst å nevne et eksempel, NN, en fantastisk leder som skulle hatt lederkurs med mange. Rettferdig og behandlet alle likt.

M: På deg faglige eller menneskelige?

R: På alt. Han var unik. Han balanserte fint mellom fag og mennesker.

M: De andre fagene – var han godt likt der også?

R: Ja jeg har fått forståelse for det. Selvfølgelig vil det alltid være småkonflikter her og der, men jeg ar kun hørt godord.

Men jeg tror det der med det mellommenneskelige – så er dagen reddet. Har du en sjef som glemmer å være medmenneskelig så blir det vanskelig. Tror det er litt ut.

M: Opplever du at Statoil legger til rette for å utøve denne type lederskap?

R: Det vet jeg ikke så mye om, Men jeg har stusset på denne flyttingen. Det er her jeg synes at arbeidsmiljøundersøkelsen er litt dum – vi har 6 ledere og jeg jobber med 3 av de pr tur. Tilbakemeldingene gis på ledere i fellesskap og ikke mulig å differensiere på individ/skift. Det blir feil. Da får de av og til litt for mye skryt i forhold til hva enkelte burde fått. Dette er rart at ikke har vært ordnet opp i - dette må jo gjelde alle plattformer. Når jeg jobbet på land hadde jeg en leder på skiftet. Nå har jeg 3 leder på litt over en uke – og da blir tilbakemeldingene feil.

Vi kunne gjerne tenk å melde tilbake på individnivå. Disse fireårsperiodene er jeg helt imot, men samtidig er det jo godt å tenke på at vi blir kvitt en leder som ikke fungerer. Det er jo plusser og minuser med dette.

M: Er ledere så styrt av prosesser, prosedyrer og detaljstyrt at handlingsrommet hemmer lederskapet?

R: Ja det er det. Jeg føler at enkelte ledere blir overstyrt av andre stillinger. At en PLS overstyrer D&V. Her har vært mange ulike PLS'er her ute. Noen som tar eierskap i prosessen og ber om tilbakemeldinger på alle driftsforstyrrelser til PLS'er som lar avdelingen jobbe.

Styrende dokumentasjon og ARIS er helt klart styrende for vår utførelse. Det er jo det første vi blir bedt om i en evt granskning om vi hadde ARIS og AT på plass.

M: Opplever du at rammebetingelsene gitt i ARIS, OMC og økonomi begrenser handlingsrommet til leder?

R: Det tror jeg helt klart. Absolutt. Spesielt når det gjelder økonomi. Spesielt i vår avdeling er det ikke et eneste fagkurs lengre – eneste kursene vi gjennomfører er myndighetspålagte kurs. Helt utrolig at et stort oljeselskap nedprioriterer dette. Vi er jo fagkompetent, men det

kommer stadig nye ting og vi skal jo utvikle oss. Nå er det helt stopp på alle fagkurs – kun beredskapskurs. Og det er helt klart et økonomispørsmål. Dette håper jeg du skriver mye om. Akkurat dette forstår jeg ikke. Vi skal være industrileder, men vi skal ikke bruke ressurser på det. Vi skal ta alt mulig på e-læring inni mellom.

Ledere er også styrt av ARIS – følger du ikke prosedyrene er du ute å kjøre. Det er enormt mange prosedyrer og det er mange måte å tolke disse på. Det er ganske tungt. Det er så mye at det er vanskelig å holde oversikten og holde oversikten. Vi er helt klart prosedyrekjørt.

M: Er det noe annet vi burde vært innom?

R: Tror vi har vært innom det meste.

iv. Intervju nr 4

Innledning

Formålet med undersøkelsen gjennomgått

Gjennomgang av samtykke

Bakgrunnsspørsmål

Alder: 46 år

Begynte i Statoil i 1998

Sivilingeniør, petrokjemi

Leders fagretning og akademisk nivå – litt usikker, tror han er siving. Vår leder var siving, men tror han jeg hadde var siving.

Intervju

M: I et tverrfaglig team – hvilke egenskaper setter du høyest til en leder av et slikt team?

R: Ja jeg tenker at det er viktig at du gir de du har med deg ansvar, du må gi de rom, du må gi de en oppgave og rom til å utføre denne oppgaven uten at du sitter på skulderen til dem. Det fordrer at du har en gruppe som du kjenner godt, du vet hva de er god for, og du gir de ansvar. Det er det viktigste. Den beste lederen er den som kan vise de det ansvaret. La de få lov å utføre en oppgave og la de komme til de g om det er noe. Og så kan du selvfølgelig etterspørre resultater, men det er viktig å la folk få rom til å arbeide. Vise de den tilliten og ikke sitte på skulderen. Lede, ikke styre. Og selvfølgelig samle trådene og samle gjengen når det trengs men gi de den friheten til å la de få lov til å gjøre jobben sin. For de er de beste til å se hvordan jobben skal gjøres.

M: Fagkompetansen ligger i den spisse enden?

R: Ja. Du kan godt være en diskusjonspartner i forkant eller underveis om det er behov for det, men vis de tillit. La de få lov til å gjøre det.

M: Den faglige bakgrunnen til en leder – hvilken retning bør den være

R: Jeg vil si at som D&V-leder er det en stor fordel å ha bakgrunn innen et av de fagene du skal lede. At du har driftskompetansen i bakgrunnen. Jeg så det selv når jeg satt i den rollen at det å ha forståelse for prosessen og driften av anlegget var helt avgjørende for at jeg kunne stille de riktige spørsmålene. Jeg var ikke god på elektro og automasjon og der måtte jeg bruke mye mer tid på å sette meg inn i problemstillingene for å forstå risikoen når jeg skulle godkjenne arbeidstillatelser og slike ting. Men jeg så at det var lett for meg å se risikoen i de andre operasjonene fordi jeg kjente prosessen. Hadde god prosessforståelse. Jeg var veldig teoretisk, men de hadde kompetansen på utstyret. Jeg tenker at det er en fordel at du har kompetanse innen et av de områdene du skal lede. Samtidig ser jeg at det er en gevinst at det er en fordel når vi har en tekniker som har gått inn i en lederposisjon – de har som regel breddeforståelsen og den overordnede forståelsen for driften. En helhetlig grunnforståelse. Det er avgjørende for at du skal kunne stille de riktige spørsmålene. Få frem risikoene i de operasjonene vi skal jobbe med sånn at vi kan få gjort de riktige tiltakene.

M: Hva er den viktigste funksjonen til en leder?

R: Det er det å sette kurs. Være tydelig. Være sånn at folk vet hvor de har de og hvilken retning de skal gå. Og det ser vi faktisk nå som en utfordring med den nye driftsmodellen. Nå har vi ikke lenger en operasjonsleder – vi har ikke en som viser retning – og det er en utfordring. Vi sitter nå mange personer – dyktige fagpersoner – alle er veldig selvgående, men vi har ikke den personen som samler alle og viser retning.

M: Hvorfor har det blitt slik?

R: Fordi vi har produksjonssjefer som ikke har kapasitet til å være så tett på som en operasjonsleder var. For nå er det egentlig prodsjefen vi rapporterer til. Alle i operasjonsgruppen rapporterer til prodsjef, eller noen rapporterer til vedlikeholdsleder. Det ser jeg kanskje på som en svakhet i dagens modell.

M: Produksjonssjefene – hvilken bakgrunn har normalt de?

R: Tror mange av de er sivilingeniører

M: Hvilken type leder motiverer deg?

R: Han som gir meg ansvar og tillit til å la meg utføre den jobben jeg er satt til å gjøre – det er den lederen jeg setter mest pris på.

M: Hvilke tilbakemeldinger trenger du?

R: Du trenger tilbakemeldinger. Først og fremst trenger du at leder viser interesse for den jobben du skal gjøre. At de spør deg hvordan det går. At de er tydelige på at når noe ikke går etter plan så kommer du tilbake og informerer om det. Eller hvis det nærmer seg slutten på en oppgave, så kommer du og rapporterer status. Og når noe uforutsett oppstår så kommer du tilbake med det. Og da må leder være tilgjengelig også. Og han må være interessert. Men det at du blir sett for den jobben du gjør er utrolig viktig. Det er ikke noe som er mindre motiverende enn å få et sett oppgaver som ingen bryr seg om og ingen etterspør.

M: Når det gjelder støtte og bistand fra leder – hva trenger du der?

R: Ofte er det du trenger av en leder er at han er en diskusjonspartner – en du kan sparre litt med. Samtidig som når det er noe som skal besluttes – en større beslutning – så er det naturlig at leder treffer denne beslutningen, ofte basert på dine anbefalinger. Det at du har en leder som har forståelse for den jobben du gjør, at han skjønner hva det går i, sånn at vi kan være med og ta en beslutning. At de kan utfordre deg på den anbefalingen du kommer med.

M: Hvor viktig er da fagbakgrunnen til leder?

R: For å si det sånn hadde det vært lite gunstig om vi hadde en blå russ som hadde ledet oss. Fordi han ikke kunne stille de riktige spørsmålene. Han trenger ikke ha bakgrunn akkurat innen ditt fagområde, men han må ha bredden – den overordnede forståelse og grunnforståelse for hva det går i sånn at han kan utfordre deg på en god måte. Da kan vi få en diskusjon på valg av løsning og ikke bare en kostnadsdiskusjon.

M: Ledere i Statoil i dag – hvordan opplever du at de innehar riktig kompetanse?

R: Jeg synes at de i stor grad i dag har riktig kompetanse. Jeg ser kanskje spesielt offshore at det er noen som mangler da det har vært fokus på å rekruttere inn ledere med annen kompetanse enn de som har grunnforståelsen av driften. Det kan være en utfordring, men trenger ikke være det. Vi har eksempler på personer som har blitt rekruttert inn som D&V-ledere som har gitt seg fordi det blir for vanskelig å sette seg inn i oppgavespenet. Det blir for vanskelig å gå inn i denne rollen da de ikke har forutsetningene til å gjøre det. Og det er for krevende for då å komme seg opp på det faglige nivået som skal til for å mestre jobben.

M: En leder med faglig bakgrunn – hvilke utfordringer kan det gi?

R: Han kan trække i bedet til de utførende, og det er heller ikke bra. Jeg har opplevd selv at min leder stod midt oppi mitt ansvarsområde og måtte spørre om hvordan rapporteringslinjen var. Det er fordi de selv har hatt samme rolle tidligere og at de gjerne ønsker å være en bidragsyter. Det er det å kjenne sin rolle. Samtidig har du en god sparringpartner i en slik person. Men det er viktig å kjenne sin besøkelsestid og kjenne sin rolle og forholde seg til den. Da kan du være en diskusjonspartner når du ser at det kan være behov for det eller kommer med innspill når du ser det er behov for det. Men det er en kjempeutfordring. Du har så lyst å bidra. Det er fordi de er engasjerte og ønsker å bidra.

M: Gjennom din tid i Statoil – hvordan synes du at ledelse og lederskapet har utviklet seg?

R: Jeg vil si at jeg har vært heldig og opp gjennom tidene har jeg fått mye ansvar og tillit hele veien. Det har vært at de aller fleste ledere har gjort det – har hatt noen få som har sittet på skulderen. Da har jeg følt på det at det er ikke noe stas. Det å ha en leder som hele tiden skal ha tilbakemeldinger er ikke noe særlig. Men jeg synes ikke det har vært noen stor endring der på disse årene.

M: Du har vekslet både mellom faglige stillinger og lederstilling – hva trives du best å jobbe med?

R: Jeg trives best med begge deler. Litt variasjon er viktig. Jeg elsker større prosjekter som vi av og til får – gjerne noe vi ikke vet hvordan vi skal gjøre og det er første gangen en problemstilling oppstår. Å styre slike prosjekter er kjempeartig. Da får jeg utøvd lederskap og jeg får brukt min fagkompetanse. Jeg må jobbe utenfor boksen. Det er det jeg synes er aller gøyest. Bruke ressurser og hente kompetanse til denne problemstillingen. Da får du i pose og sekk. Du får utøvd lederoppgaver, samtidig som du slippe alt personalansvaret.

M: Er det mer vi burde vært innom?

R: Som leder med personalansvar har du alt. Det som leder gjør at du må være observant. Tror du må være litt menneskekjenner for å være en god leder. Å se hva den enkelte trenger – det som fungerer for den ene fungerer ikke nødvendigvis for den andre. Så det å finne ut hvilke mekanismer som får den enkelte medarbeider til å yte maksimalt er en menneskekjenneroppgave. Det er en interessant prosess. Det krever at du bruker tid til å bli kjent med folk og høre hva de kan og interesserer seg for. Noen ønsker veldig faste rammer og spesifikke oppgaver, men s andre ønsker problemstillinger hvor det kreves at en løsning

modnes frem. Det å kjenne folkene så godt at du vet dette er viktig. Da kan du gi de de riktige oppgavene. Sette seg ned og bruke tid med dem. Drikke kaffe med dem. Finne ut hva som interesserer de. Da har du ofte trukket i rette tråden. Da får du de på gang. Da vinner du ofte tilliten deres.

M: Det med D&V leder og prosessbakgrunn – hvordan opplever de andre disiplinene i avdelingen at leder ofte kommer fra prosessfaget?

R: Jeg opplever at alle fagene føler seg ivaretatt av en slik leder. Det blir kanskje mindre spørsmål for å forstå hva de driver med kontra elektro og automasjon, men tror alle fagene føler seg likeverdige. Men det er viktig å se når noen har gjort en god jobb. Det er viktig å anerkjenne og gi de en klapp på skulderen. Vise at du setter pris på leveransen.

v. Intervju nr 5

Innledning

Formålet med undersøkelsen gjennomgått

Gjennomgang av samtykke

Bakgrunns spørsmål

Alder: 63 år

Begynte i Statoil i 1985

Sivilingeniør, mekanisk

Leders fagretning og akademisk nivå – litt usikker, tror han er siving.

Skille mellom ressursleder og oppgaveleder.

Intervju

M: I et tverrfaglig team – hvilke egenskaper setter du høyest til en leder av et slikt team?

R: Det å kunne se folk og kunne bruke folk på en god måte. Du har gjerne ikke kompetanse innen alle områdene. Du må bruke den kompetansen du har tilgjengelig. Du må bruke folkene på en god måte. Du må gi de tillit og ansvar – da vokser de.

M: Er det noe fag som er viktigere for leder enn andre fag?

R: Nei – i vårt fag er det viktig å forstå prosessen for å kunne prioritere riktig. Sikkerhet, HMS og prosess er viktige områder. Man må skjønne hva som er kritisk og farlig.

M: Hva er den viktigste funksjonen til en leder?

R: Det å se folk og gi de ansvar. Gi prioritet på ting. Prioritere det som er viktigst – men spesielt det å se folk. Bruke det på en god måte. Gi de ansvar. Det er i hvert fall min erfaring da får du det godt som leder også. Ha stor arbeidskapasitet er viktig. Det å ha stor kapasitet er viktig. Men vis du bruker folkene riktig og har nok ressurser så fungerer det meste.

M: Hvordan er arbeidspresset for ledere i dag?

R: For ledere er det for stort arbeidspress i dag mange steder i vårt selskap. Både offshore og onshore. Ledere går altfor mye i møter. Det er hele dager med møter. Det har jeg selv sett som leder, og det tar altfor mye av energien. Du rekker ikke å tenke en god tanke

M: Går det på bekostning av lederskapet?

R: Ja det mener jeg. I vårt selskap er det et sykdomstegn som har vært i mange år. Både offshore og onshore. Fra en stilling jeg hadde på et landanlegg jobbet vi med det – min avdeling hadde nesten 100 mann og jeg visste ikke hva det drev med. Du satt i møter hele tiden. Du måtte delta i alle møter. Det ser jeg også i dag med våre ledere – de siter altfor mye i møter. Vi ser de nesten ikke. Det er noe vi burde jobbet med. Det er vanskelig – det er ikke lett å komme unna.

Det å bruke folkene på en god måte. Være positiv og gi gode tilbakemeldinger tror jeg er viktig.

M: Hvilken type leder motiverer deg?

R: Det er en leder som ser at du gjør noe. De som ser deg og setter pris på det du gjør. Og er en støttespiller.. Er tilgjengelig. Slik vi har det nå er det ingen som ser hva jeg gjør. Jeg er utførende, og det er ingen som ser det jeg gjør. Jeg kan drive med hva jeg vil. Noen ting må gjøres selvfølgelig, men veldig lite i forhold til tidligere når vi hadde operasjonsleder som hadde ansvar for en operasjonsgruppe. Nå er vi helt overlatt til oss selv. Etter mitt skjønn går effektiviteten ned fordi leder ikke er tett nok på.

Det å bli sett og det en gjør blir lagt merke til. At en blir tatt med og ikke blir sittende på sidelinjen. Jeg merker det selv at det skal mindre til å ta en sykedag nå enn når jeg hadde en jobb som betød noe. Motivasjonen detter rett ned når du ikke blir brukt til det du kan. En liten forkjølelse en dag, så blir en hjemme. Det hadde jeg aldri gjort i tidligere roller hvor jeg var mye mer knyttet til arbeidsoppgavene. Dette er et sykdomstegn i dagens modell. Er vel et eksempel på at jeg er et standardmenneske. Når en ikke blir sett og ingen ser det du gjør da faller motivasjonen veldig. Dette er en markant endring fra i fjor når vi hadde operasjonsgrupper og operasjonsleder. Vi var da en gruppe som jobbet mot et felles mål og leder var tett på og fulgte opp.

M: Hvilken type tilbakemeldinger trenger du for å holde motivasjonen oppe?

R: Det er litt det vi har snakket om – bli sett, få positive tilbakemeldinger og gitt ansvar. Jeg har sett det selv – når jeg kom inn som leder på et anlegg hadde de hatt en leder som kjente anlegget veldig godt og detaljstyrte hele avdelingen. De fagansvarlige var totalt tilsidesatt. Leder hadde detaljkontroll på alt. Jeg hadde ikke denne kompetansen og måtte bruke fagene. Og jeg begynte å gi de ansvar. De tok ansvar og jeg tror de fikk det mye greiere på jobb.

M: Hvilken støtte/bistand trenger du fra din leder – tenker da faglig vs. ledelse

R: De å ha en å spille ball med. Sånn jeg har det nå er det rent teknisk, men slik jeg har hatt det tidligere har det vært godt å ha en leder en kan diskutere personalsaker med. At vi da spiller på lag og kalibrerer oss både for å få diskutert saken, men også søke støtte til en beslutning. At det da er en leder som tar ansvar og følger opp beslutningen mer viktig.

M: Ledere i Statoil i dag – hvordan opplever du at de har riktig kompetanse?

R: Jeg vil si at det har riktig kompetanse. Det er mange dyktige leder i selskapet. Det er kanskje noe med systemet som ikke er slik det burde være.

M: Hva slags system?

R: Måten vi er organisert på. Vi skal favne så vidt. Matriseorganisasjonene. I teorien skal vi nå jobbe på tvers av installasjonene (5 installasjoner) – vi er ikke kommet dit ennå. Jeg jobber kun noe en installasjon pr i dag. Vi skal komme dit at vi jobber på tvers.

Vi har gode ledere, men de blir bundet opp av møter og ting de skal forholde seg til som ikke går på sine medarbeidere. De får for lite tid til sine medarbeidere.

M: Lederskap i Statoil – hvordan synes du utviklingen har vært fra 1985 og frem til i dag?

R: I Hydro ble vi tatt mer vare på. Der hadde du ledere som tok vare på deg og fulgte deg opp. Det var en mer hierarkisk organisasjon. Men jeg hadde flere situasjoner når du søkte jobb, så var det alltid noen som talte din sak, men det er helt slutt på nå. Jeg føler det i hvert fall slik.

Lederskap i Hydro var mye mer kostnadsfokus på godt og vondt. Det har jo endret seg siste årene nå da, men generelt var det en forskjell fra tidligere.

Kravene er blitt tøffere – du skal bidra mer og du skal yte mer – om det har noe med lederskap å gjøre vet jeg ikke.

Det var mer status å være leder den gangen. På et prosjekt i 1985 og en leder fikk opprykk til en ny lederstilling fikk han nytt kontor med nye møbler. Det var et veldig synlig skifte fra ett nivå til ett annet. Det er ikke så mye slikt i dag. Nå sitter jo direktørene i åpent landskap på free seating. Om det er bra eller ikke er jeg usikker på. Du kan ikke gå inn til leder og ta en prat. Du må nesten booke møterom først. Det er praktiske ting, men det er jo også måte vi organiserer oss på.

M: Ref. den lederen du nevnte som var så detaljstyrende – er det mange slike i selskapet?

R: Noen er det vel, men jeg føler ikke at det er så veldig utbredt nei. Var kanskje mer tidligere. De har ikke kapasitet til det i dag.

M: Er det noe mer vi bør innom?

R: Det er en utrolig kapasitet og potensiale i folk om de får være med på laget. Det merker jeg godt på meg selv – at når jeg ikke r med på laget er jeg ikke motivert. Da mister du veldig mye av motivasjonen.

M: Legger våre styringssystem begrensninger på oss om ledere?

R: Vi merket jo det tidligere at vi møtte mange begrensninger i styringssystemet. Det er stort sett tekniske krav. Veldig komplisert personalmessig også. Det tar jo mye tid. Måten vi driver på gir oss begrensninger. Vi sier vi skal være best og det koster å drive slik. Men på en annen side er det en farlig bransje vi driver i, så det må drives slik også. Viktig at vi ikke slipper opp på sikkerheten selv om lønnsomheten går ned.
