



Telenor



Fornebu

Ledelsesideologi i en moderne kunnskapsorganisasjon

- En kvalitativ studie av normative ledelsesformer

Arnt Sigurd Skagen

Cand. polit. 1992

Våren 2006

Universitetet i Oslo
Det samfunnsvitenskapelige fakultet
Institutt for sosiologi og samfunnsgeografi

Sammendrag

Denne oppgavens problemstilling og tema har utgangspunkt i Telenors organisasjonsendring i forbindelse med bedriftens samlokalisering av sin virksomhet i et nytt hovedkvarter på Fornebu i 2002. Telenor har samtidig med samlokalisering innført ny teknologi og nye organisasjons- og ledelseskonsepter under navnet Fornebu-modellen. Denne organisasjonsmodellen har fokus på tre strategiske virkemidler: bedre arbeidsverktøy (IKT), nye arbeids- og ledelseskonsepter og en endring i forhold til arbeidssted (større grad av mobilitet). Denne hovedfagsoppgaven fokuserer hovedsakelig på ledelsesideologien (coaching og selvledelse) som er forbundet med denne organisasjonsmodellen.

I overgangen til nye organisasjonsstrukturer, som blant annet Fornebu-modellen ønsker å realisere, har nye arbeids- og ledelseskonsepter fått betydning for den organisasjonsmessige utformingen av Telenor, Posten og en rekke andre selskaper. Det nevnes i faglitteraturen at en viktig utfordring for ledere, er omstillinger som følge av organisatoriske, teknologiske og samfunnsmessige endringer. Omstillingene til flatere organisasjonsform og til en mer teknologisk komplisert arbeidshverdag, har medført at selskapene stiller nye krav til lederne. De må omstille seg fra en lederstil opptatt av kontroll, makt og privilegier, til en lederstil med vekt på coaching og med fokus på motivasjon av sine medarbeiderne. Det eksisterer en tro på at lederne må omstille seg, slik at de fremstår som katalysatorer for innovasjon og kreativitet i sine enheter. En utfordring for selskapene i denne utviklingen er i hvilken grad lederne tar i bruk, og hvordan de utfører, den nye ledelsesstilen.

De medarbeiderne som ikke har lederansvar, blir også oppfordret av selskapene til å ta på seg nye oppgaver og være villig til å ta nye utfordringer. Det er et ønske fra flere selskaper, deriblant Telenor, at medarbeiderne skal oppleve tilhørighet og eierskap til arbeidet sitt. Telenor har forsøkt å få til dette ved å motivere sine medarbeidere ved bruk av e-læringspakker, presentasjoner, kurs og lignende. Denne oppgaven tar for seg utviklingen av og utfordringene til den ledelsesideologien som blant annet omfatter coaching og selvledelse. Problemstillingen har blitt belyst ved gjennomføring av fokusgrupper, prosjektledersamtaler og gruppesamtaler med prosjektmedlemmer. Feltarbeidet hadde en varighet på åtte måneder, og innsamlingen av de kvalitative forskningsdataene har blitt gjort i samarbeid med et mindre forskningsprosjekt. Oppgaven ser også på ideologiens teoretiske fundament i en større sammenheng og i forhold til andre nærliggende teorier og konsepter. Resultatene som foreligger underbygger den allmenne oppfatningen av at en ny ledelsesideologi ikke bare er

mulig, men praktisk nødvendig. Denne ideologien står i motsetning til de hierarkiske tenkemåtene som har preget arbeidslivet siden det industrielle samfunnets begynnelse.

Forord

Når jeg nå har kommet så langt at hovedfagoppgaven skal leveres, er det naturlig å takke personer rundt meg som har bidratt til at oppgaven har blitt fullført. Dette gjelder min veileder Ingar Roggen som gav gode råd i forbindelse med denne oppgaven, min tidligere veileder Arvid Fennefoss, som gav god hjelp ved oppstarten av forskningsarbeidet og alle informanter som deltok i denne undersøkelsen.

Oslo, mai 2006
Arnt Skagen

Innholdsfortegnelse

SAMMENDRAG	IV
FORORD	VI
1 INNLEDNING	1
1.1 Bakgrunn og tema	1
2 BESKRIVELSE AV FORSKNINGSFELTET: TELENOR PÅ FORNEBU	7
2.1 Telenors nye hovedkvarter	7
2.2 Telenors nye arbeidshverdag	8
2.3 Telenors visjon.....	8
3 BESKRIVELSE AV FORSKNINGSPROSJEKTET	9
4 PROBLEMSTILLING	10
5 OPPBYGNING AV OPPGAVEN OG ANALYSEMODELLEN	12
5.1 Analysemodellen.....	12
5.2 Oppgavestruktur	12
6 TEORIFUNDAMENT.....	15
6.1 Historisk perspektiv på ledelsesideologi i samfunnet.....	15
6.1.1 Hierarkiske organisasjoner	16
6.1.2 Idealfabrikken.....	16
6.1.3 Teknologiske og sosiale prosesser	19
6.1.4 Lederskap	20
6.2 Ledelsesideologi i Telenor fra 1960 til 1990.....	21
6.2.1 60-tallet - Ledelse som kontroll	21
6.2.2 70-tallet - Ledelse og styringsprinsipper	22
6.2.3 80-tallet - Ledelse og bedriftskultur	22
6.2.4 90-tallet - Ledelse, læring og myndiggjøring.....	24
6.2.5 Fra kontroll til myndiggjøring.....	25
6.3 Selvledelseskonseptet	25

6.3.1	Implementering av selvledelse i Telenor	26
6.3.2	Grunnleggende ledelsesideologier	28
6.3.3	Selvledelse – teoretisk bakgrunn.....	30
6.4	Coaching-konseptet.....	32
6.5	Teoriavgrensning.....	34
6.6	Oppsummering.....	35
7	GJENNOMFØRING AV FORSKNINGEN.....	38
7.1	Forskningsmetode og kriterier.....	38
7.1.1	Kriteriene for den kvalitative forskningen	39
7.2	Oppstart	41
7.3	Planlegging og avgrensning	42
7.3.1	Valg av forskningsenhet.....	42
7.3.2	Valg av ledelsesnivå.....	44
7.3.3	Deltakende prosjekter.....	44
7.3.4	Metodiske valg	45
7.3.5	Valg av fokusgrupper	46
7.3.6	Prosjektgruppe- og ledersamtaler.....	47
7.4	Gjennomføring og erfaring	48
7.4.1	Fokusgrupper.....	48
7.4.2	Erfaringer fra fokusgruppene	49
7.4.3	Prosjektledersamtalene.....	50
7.4.4	Erfaring fra prosjektledersamtalene	50
7.4.5	Prosjektgruppesamtalene.....	51
7.4.6	Erfaring fra prosjektgruppesamtalene	53
7.4.7	Etterarbeid og transkripsjon	54
8	ANALYSE	56
8.1	Bedriftskultur og visjon	57
8.1.1	Kontekstens betydning	57
8.1.2	Telenors visjon og verdier.....	58
8.1.3	Ledelse og kultur.....	62
8.1.4	Oppsummering	64
8.2	Teknologi og Arbeidsplassløsninger	65
8.2.1	Arbeidsplassløsningene.....	65
8.2.2	Teknologi-løsningene.....	68
8.2.3	Mobilitet	70
8.2.4	Oppsummering	72
8.3	Organisering	74
8.3.1	Prosjektorganisasjon versus linjeorganisasjon	74
8.3.1.1	Linjeleder versus prosjektleder	75

8.3.1.2	Maktfordeling	76
8.3.1.3	Langsiktighet versus kortsiktighet	78
8.3.1.4	Prosjektarbeid	80
8.3.1.5	Styringsstruktur og måling	81
8.3.2	Nettverk versus hierarkisk organisering	82
8.3.3	Rollefordeling mellom linjeleder og prosjektleder	83
8.3.4	Oppsummering	85
8.4	Samspill og kommunikasjon i prosjektene	87
8.4.1	Rammebetingelser for ny ledelsesideologi	87
8.4.2	Ledelsesstil	88
8.4.3	Detaljledelse	90
8.4.4	Oppgavefordeling	93
8.4.5	Målstyring	94
8.4.6	Rolleavklaringer	95
8.4.7	Kunnskapsdeling og kunnskapsutvikling	96
8.4.8	Kontroll og tillit	98
8.4.9	Oppsummering	101
9	AVSLUTNING OG KONKLUSJON.....	103
9.1	Etterord	107
10	LITTERATURLISTE	108
Figur 1 Fornebu-modellen.....		9
Figur 2 Telenor Business Solutions' utviklingsprosess (Eriksen mfl. 2003:141).....		26
Figur 3 The new leadership Paradigm (Laget ut fra boken:Sims & Lorenzi, 1992).....		30
Tabell 1 Analysemodellen.....		12
Tabell 2 Karakteristikk ved ledelse		31
Tabell 3 Situasjonsbestemt ledelse.....		35
Tabell 4 Deltakende prosjekter		44

“Sjeldne muligheter og store utfordringer.”

- Tom Colbjørnsen, professor Norges Handelshøyskole, om Telenors visjon og nye hovedkvarter.

1 Innledning

1.1 Bakgrunn og tema

Denne oppgaven omhandler satsningen på nye og moderne former for ledelse hos det norske telekommunikasjonselskapet, Telenor¹. Hovedfagsoppgaven bygger på et åtte måneders langt empirisk studium. Innsamlingen av forskningsdataene har blitt gjort i tilknytning til et toårig forskningsprosjekt utført hos Telenor på Fornebu. Prosjektet var et samarbeid mellom Telenor, NAVO², NHO/Abelia³ og Fafo⁴, og ble startet opp i forbindelse med at Telenor samlokaliserte sin virksomhet i Oslo- området i et nytt hovedkvarter på Fornebu som ble offisielt åpnet i august 2002.

Telenor har hatt som ønske med sin satsning på et nytt hovedkvarter å bli Nordens fremste arbeidsplass for nyskapende virksomhet. Et av Telenor sine strategiske mål er å tiltrekke og beholde de riktige talentene. Det er et ønske om at individene og organisasjonen skal lære å fornye seg raskere og mer effektivt enn konkurrentene. Dette prøver de å oppnå ved å utvikle organisatoriske trekk som det er vanskelig for konkurrentene å kopiere slik som innovasjon og tempo. I tillegg har de som mål at arbeidet med mennesker og organisasjon skal understøttes av effektive arbeidsprosesser, teknologi, nye ledelsesformer og en fleksibel organisasjonsstruktur.

Noen av de endringstiltak Telenor har gjennomført i forbindelse med samlokaliseringen er kursing av de operative lederne i hvilke krav som stilles i den nye organisasjonen og hvordan det er å lede i åpne kontorløsninger. Det har blitt utviklet flere e-læringsprogram, deriblant det interne kurset i Telenor om selvledelse (“Selvledelse - Praktiske råd til selvledelse i Telenor”). Telenor har også utviklet en visjonshistorie for å formidle

¹ Telenor (<http://www.telenor.no>) er et børsnotert, delvis statlig eid konsern som har en ledende posisjon innen telekommunikasjon i Norge. Det har også etablert seg som et stort, internasjonalt mobilskap, og er i tillegg leverandør av IKT- løsninger mot bedriftsmarkedet i Norden og enkelte andre europeiske land. Konsernet hadde ved inngangen til 2002 ca 22.000 ansatte, og en omsetning på i underkant av 50 milliarder i 2001.

² NAVO (<http://www.navo.no>) er en bransjeuavhengig arbeidsgiverforening.

³ Abelia (<http://www.abelia.no>) er en forening for IKT og kunnskapsbedrifter, tilsluttet NHO

⁴ Fafo (<http://www.fafo.no>) er en samfunnsvitenskapelig forskningsstiftelse som arbeider med problemstillinger innen arbeidsliv, velferdspolitik og levekår nasjonalt og internasjonalt.

ideene og forventningene til den nye arbeids- og ledelseskulturen. Dette er gjort ved å vise praktiske situasjoner eller dilemmaer og hvordan disse kan løses. Det har i tillegg blitt laget hørespill, brettspill og lignende for å kommunisere overfor sine ansatte hvordan man ønsker at den nye organisasjonen og ledelseskulturen skal være. Noen av de påstandene som er brukt i brettspillet og i visjonshistorien for å illustrere de nye “verdiene” som man ønsker i den nye arbeids- og ledelseskulturen er: “Hos oss legger vi stor vekt på likeverd, uavhengig av posisjon og status”, “Våre ledeses viktigste oppgave er å få medarbeiderne til å utvikle seg”, “Vi gir hverandre klare tilbakemeldinger, både negative og positive”, “Ledelse har nå endret seg til å bli en “coach”- og omsorgsrolle”, “Det blir mange ledere å forholde seg til med alle de forskjellige prosjektene på gang” og “Det er inspirerende å skulle lede seg selv”.

Det eksisterer en tro på at dagens selskaper ikke bare kan basere seg på økonomiske verdidrivere, men må også vurdere andre verdidrivere som kan gi innovasjon og nyskaping. Nye arbeidsprosesser og ledelsesformer er eksempler på slike verdidrivere. Det har blitt lagt vekt på at en ny organisasjon og ledelseskultur har betydning for formingen av suksessen til Telenor. De har tro på at et godt samspill mellom organisatoriske tiltak, ledelse og ansatte kan føre til mer kunnskapsdeling, mer samarbeid på tvers og et godt arbeidsmiljø. De ønsker på denne måten at Telenor skal oppnå sine strategiske mål om å trekke til seg talentfulle ledere og ansatte for å øke konkurranseevnen. I Telenors visjonshistorie blir det lagt vekt på at lederne må omstille seg fra en lederstil opptatt av kontroll, makt og privilegier til en lederstil som coach med fokus på motivasjon av sine medarbeidere. I Visjonshistorien argumenteres det for at tiden er ute for ledere som ikke stoler på at medarbeiderne har et utviklingspotensial og er i stand til å lede prosjekter selv. Det poengteres at det handler om å slippe løs de ansatte (selvledelse). Gjennom visjonshistorien og selvledelse programmet legges det i tillegg vekt på at det i dagens informasjonssamfunn også er endrede krav til de medarbeiderne uten ledelsesansvar. De vil få større fullmakter og ansvar for sine leveranser og styring av egen tid. De oppfordres i tillegg til å ta på seg nye oppgaver og nye utfordringer. Det argumenteres for at man nå er i overgangen fra en tradisjonell hierarkisk organisasjonsstruktur til en mer flatere og fleksibel struktur (matrise- og prosjektorganisering).

Ansattes synlighet overfor lederne stiller nye krav i forhold til denne nye arbeids – og ledelseskulturen. Noen av de spørsmålene ledere har begynt å stille, er hvordan man skal klare å lede medarbeidere som ikke er tilstede? Hvordan blir samarbeidsforholdene når man ikke har faste plasser og så stor tilrettelegging for mobilitet blant de ansatte? Avdelingen for

Markedsinformasjon og analyse har tidligere gjort en undersøkelse kalt *Evaluering av prosjektet: Piloter i Fornebu-prosjektet* for å lære mer om disse utfordringene. Telenor hadde fått bygd om kontorer i de gamle lokalene for å teste ut hvordan arbeidssituasjonen kom til å bli i det nye hovedkvarteret på Fornebu. Det var hele avdelinger som jobbet i disse omgivelsene før flytting. På den måten fikk Telenor-prosjektet verdifulle tilbakemeldinger om den “nye arbeidshverdagen” før flyttingen. Undersøkelsen har sett på pilotene som har blitt kjørt i Telenor Media og Telenor Business Solutions i forbindelse med samlokaliseringen av Telenor på Fornebu. I konklusjonen fra piloten i Telenor Media nevnes det at ledernes rolle har blitt vanskeligere å ivareta og for å gjøre noe med dette har det blitt foreslått å kjøre en prosess på lederrollen. I Telenor Business Solutions konkluderes det med at ledere med personalansvar for medarbeidere på andre steder mister kontakten med sin egen avdeling. Det nevnes at det er vanskelig å vedlikeholde relasjonen på en naturlig måte. De har forsøkt i testmiljøet å løse dette ved å bruke møtevirksomhet som hjelpemiddel, og behovet for faste møter med egen gruppe har økt (Telenor, *Evaluering av prosjektet Piloter i Fornebu-prosjektet*:8).

Det har vært forstått tidlig i Telenors planlegging av den “nye arbeidshverdagen” at endringer i den nye arbeidskulturen ikke vil skje automatisk. Det nye og moderne hovedkvarteret, med de åpne arbeidsplassløsningene og de teknologiske nyvinningene, betyr ikke at man automatisk får bedre arbeids- og ledelseskultur. Det har også vært et behov for å se på tilrettelegging av organisasjonen (deriblant en endring av arbeids- og ledelseskultur). For å forberede lederne på de nye lederutfordringene har de fleste lederne i Telenor vært igjennom ledelsesprogrammet “*Forberedt for Fornebu - lederutfordringer i den nye arbeidshverdagen på Fornebu*” før de flyttet ut til Telenor på Fornebu. Programmet tok for seg en del av de utfordringene og endringene som man kunne forvente seg. Det ble presentert eksempler og gitt råd angående temaet ledelse. Det ble tatt opp hvordan man leder medarbeidere som organiserer og leder seg selv (*selvledelse*). I tillegg ble det stilt spørsmål og gitt råd om hvordan man kan skaffe seg regelmessig kontakt med medarbeidere som ikke er der og hvordan man skal klare å lede medarbeidere som ikke ser ut til å ha behov for deg. I ledelsesprogrammet ble det også gitt råd om hva man skal fylle lederrollen med. Virtuell og papirløs ledelse var en del av opplæringen og det ble spurt om e-post og mobil er nok til å utøve ledelse og hvordan man kan lykkes med å skaffe autoritet gjennom kunnskap og oppmuntring. Ledelsesprogrammet vektla i tillegg viktigheten med en overgang fra styring og kontroll til coaching og veiledning (fra PUB⁵s ledertreningsprogram, presentasjonsmateriale).

⁵ *Prosjekt, Utvikling og Brukermedvirkning*

Det eksisterte en avdeling⁶ i prosjektorganisasjonen som har vært ansvarlig for byggingen av det nye hovedkvarteret. Avdelingens målsetting har vært å forberede Telenors medarbeidere på å ta i bruk nye arbeidsformer som bidrar til å innfri visjonen. I tillegg har avdelingens oppgave vært å utarbeide verktøy, tilrettelegge og bistå med å engasjere, involvere, ansvarliggjøre, informere og forberede medarbeidere i Telenor som skal ha sitt virke i hovedkvarteret på Fornebu. De ulike forretningsområdene i konsernet har deltatt i dette arbeidet med sine lokale prosjektgrupper der temaene arbeidsplassutforming, teknologi, nye arbeidsformer så vel som fysisk flytting var representert.

I visjonshistorien argumenterer Telenor for at åpne, fleksible arbeidsplassløsninger, fleksibel arbeidstid og utstrakt bruk av avanserte IKT - løsninger skaper behov for selvledelse og myndiggjøring. Det vil si delegering av myndighet, ansvar og initiativ. Det antas at det blir en lederoppgave å i økende grad lede med fokus på mål og den enkelte medarbeiders selvledelse. Ledere må veilede medarbeidere fremfor å kontrollere. Flere av disse momentene vedrørende lederutfordringer og ansvar fremheves som sentrale utfordringer i undersøkelser og rapporter i forbindelse med gjennomføringen av de tre "test-miljøer/piloter" som Telenor etablerte i ulike deler av konsernet forut for samlokaliseringen på Fornebu.

Andre undersøkelser som har blitt gjort i Telenor viser at lederens rolle er i endring og krever andre ledelsesformer enn tidligere. En slik undersøkelse er Intern Verdiskaping (IVS) (Åpen linje nr 4, 2003⁷). Hvert år gjennomføres det en medarbeiderundersøkelse i Telenor, en IVS (Intern verdiskaping). Den måler humankapital⁸, lederskap, prosesskapital⁹ og innovasjonskapital¹⁰. 8873 ansatte fikk oversendt undersøkelsen i 2002, med en svarprosent på 83 (7352 ansatte). I undersøkelsen viste det seg at det var en klar sammenheng mellom hvordan leder oppfattes av medarbeiderne, og hvordan medarbeiderne har det. Ifølge konserndirektøren for HR, så gav lederne som skåret høyt i IVS- undersøkelsen medarbeiderne rom og mulighet til å gjøre jobben, og de gav tilbakemeldinger og tok vare på sine ansatte. Han sier til Telenors interne avis "Åpen linje" at undersøkelsen som ble gjennomført i 2002, viste at Telenor har mer å hente på godt lederskap og at han vil prioritere å hente ut dette potensialet. Han vektlegger også at lederatferden er en sterk kulturbærer, fordi ledernes handlinger og uttalelser vil prege hele enheten. Det er ifølge han vanskelig å hevde krav om en type atferd overfor medarbeiderne hvis en ikke gjør det overfor lederne først, men

⁶ Avdelingen gikk under betegnelsen PUB, for Prosjekt, Utvikling og Brukermedvirkning

⁷ Åpen linje på nett: http://www.telenor.no/pressesenter/aapen_linje/

⁸ motivasjon, ansvar og myndighet, kompetanse med mer.

⁹ effektivitet, samarbeid, prosjektarbeid med mer.

¹⁰ Fornyelse og ideer.

han mener at Telenor er godt i gang med å sette opp rammene medarbeiderne skal jobbe innenfor. Det er visjonen og verdiene som skal kommuniseres ut til, og forstås av hele organisasjonen. Ifølge divisjonsdirektøren i Telenor Norge, Divisjon Bedriftskommunikasjon, gir IVS- undersøkelsen en viktig tilbakemelding om helsetilstanden til organisasjonen. Det er ifølge han viktig at lederne har en sentral rolle i å sikre at bedriftskommunikasjon videreutvikler seg, slik at Telenor ligger i forkant kompetansemessig og strukturelt. Den eneste måten å gjøre det på er ifølge han, å ta lederrollen, ikke kontrollrollen, og være aktive coacher og læremestere for alt fra overordnet strategi og mål til operasjonelle detaljer.

I en offisiell e-post sendt ut av Konsernsjefen til alle i Telenor, rettet mot alle lederne, skriver han at Telenor på 90-tallet startet omstilling fra infrastrukturetselskap til innholdsdrivet tjenesteselskap og at denne fornyelsen krever innovasjon og nytenking. Han vektlegger at innovasjon er avhengig av kultur og arbeidsmiljø for kompetansedeling, læring og samhandling. Fornebu er bygget med dette formålet og som leder har man et spesielt ansvar for at Fornebu blir Nordens fremste arbeidsplass for nyskapende virksomhet. Han poengterer at jobben er først og fremst å skape resultater i forhold til målene, men at han også forventer at lederne er pådrivere for nyskaping, at man tør å skape endring sammen med sine medarbeidere og dra nytte av andres kompetanse og deler sin med andre. Med dette mener han at alle lederne tar i bruk de nye IKT- og arbeidsplassløsningene og i tillegg skaper engasjement for seg og sine medarbeidere til å lære. Han skriver at Telenors satsning på Fornebu er et unikt virkemiddel for utvikling av Telenors bedriftskultur og at lederrollen handler om synlighet, kommunikasjon, samhandling, læring og nyskaping.

Posten har per 2003 også vurdert å endre sin organisasjon og ønsker å bruke Telenors organisering som utgangspunkt/modell for sin omorganisering (Åpen linje nr 06/2002). I 2003 flyttet Posten inn i et nytt hovedkontor med åpne arbeidsplassløsninger og mobile IKT-løsninger. De flyttet fra 14 lokaliseringer i Oslo til ett felles hovedsted i Postgirobygget. Ifølge assisterende prosjektdirektør i Posten Norge var Posten ute etter den spesifikke kompetansen Telenor hadde opparbeidet seg med Fornebu-modellen¹¹. Derfor var valg av konsultantselskap ifølge han enkelt. Posten har valgt mange av de samme prinsippene som Telenor benytter på Fornebu, ingen skal ha faste plasser — heller ikke ledelsen. Det stilles nye krav til lederne når de skal utføre arbeidet i åpne arbeidsplassløsninger. Det fysiske

¹¹ *Det ble i Telenor opprettet egne prosjekter som arbeidet med å kapitalisere Fornebu løsningen ut i markedet. Prosjektene så på både den tekniske og sosiale organiseringen av Telenors "nye arbeidshverdag*

arbeidsmiljøet tilrettelegger for å bli mer synlig og tydelig som leder. Å lede kunnskapsbedrifter krever andre metoder enn vanlig produksjonsledelse. Ifølge lederen for Postens endringsprosjekt fra Telenors side har de gode erfaringer med at lederen inntar en veilederrolle, det som på fagspråket kalles coaching. Ledelse skjer da ved hjelp av samspill med medarbeiderne. På spørsmål fra "åpen linje" om hvordan man vet at medarbeideren faktisk gjør jobben svarer hun at det gjelder finne måter å veilede dem på uten å kontrollere alle detaljer. Leder og medarbeider må sammen sette opp klare mål og kontinuerlig konkretisere hvordan de skal nås.

Ifølge Rørvik(1998) som har studert trender innen organisasjonstenkning og dens utvikling i Posten og Telenor over en 35 års periode, så har arbeidet med utviklingsoppgaver knyttet til organisasjon og ledelse hatt høy prioritet i hele 35 års perioden. Han mener at det er en bred oppfatning blant mange at Telenor ofte har vært særlig tidlig ute med å hente inn og ta i bruk nye ideer og konsepter. Det mener han har bidratt til at mange andre norske virksomheter, ledere og konsulenter har sett på denne organisasjon som en autoritet og et forbilde på området organisasjon og ledelse (Rørvik 1998:180).

2 Beskrivelse av forskningsfeltet: Telenor på Fornebu

Telenor ble etablert i 1855, den gang under navnet Telegrafvesenet. Telenor er i dag et internasjonalt børsnotert konsern. Telenor utvikler moderne kommunikasjonstjenester og er en formidler av tale, informasjon, kunnskap og underholdning til sluttbrukere. Fra november 2001 var Telenor-medarbeiderne i Oslo-området lokalisert på oppunder 40 forskjellige adresser. I 1996 avgjorde Telenor at alle Telenors medarbeidere i Oslo-området skulle samlokalisere sine enheter på én adresse. Et nytt hovedkvarter skulle bygges, og Telenor bestemte at bygget skulle ligge på Fornebu. 16. August 2002 flyttet de siste inn på Telenor sitt nye hovedkvarter.

2.1 Telenors nye hovedkvarter

Telenor har ca 6500 ansatte som sogner til det nye hovedkvarteret (av totalt ca 22.000 ansatte) Det store nye hovedkvarteret og området rundt ser ut som en flyplass. Hovedkvarteret er delt inn i to store bygg, som ligger mot hverandre som to halvsirkler. Hvert bygg er inndelt i servicesentre (det vil si resepsjoner for den/de enhetene som er lokalisert der). Det er i alt ni servicesenter. A, B, C og D på den ene siden, et servicesenter i mellom hovedbygningene E, og J, K, L og M på den andre siden. Bygget har en moderne konstruksjon pr 2006, med et stort areal som skiller hovedbygningene. Arealet er brulagt og det er pyntet med planter. Bygget har åpne og gjennomsiktige lokaler (mange vinduer). Inngangspartiene er pyntet med fin kunst. Ifølge de guidene som viste besøkende Telenors hovedkvarter, så er det investert ca 35 millioner i kunst som er satt opp rundt og i bygget. Arbeidsplassene er lagt tilrette slik at man sitter nært hverandre og det er ingen skillevegger mellom arbeidsplassene. Det er bygd egne “stillerom” i hver arbeidssone, hvor man kan holde lengre telefonsamtaler og ha mindre møter. I tillegg har hver sone eget kjøkken med mulighet for kaffepauser og uformell diskusjon. I noen soner er det stille, og man får en bibliotekfølelse av å oppholde seg i disse sonene. Det samme gjør man når man kommer inn i bygningen. Det er en behagelig, stille og rolig atmosfære. I tillegg har man i de forskjellige sonene innført ulike “spilleregler” for akseptert atferd. Det gjør at i noen soner er det mer bråkete og større aktivitet enn i andre, noe som blant annet avhenger av oppgavene som utføres i de forskjellige sonene. Det er lagt opp til at man kan forflytte seg fra sone til sone eller eventuelt jobbe i hovedkvarterets åpne områder (for eksempel kafeer, restauranter, sofagrupper og lignende). Det er vektlagt i

Telenors presentasjon av den nye arbeidshverdagen at “arbeid ikke er et sted man må være, men en aktivitet man utfører”. Etableringen av konsernets nye hovedkvarter sammen med de strategiske virkemidlene skal styrke selskapets lønnsomhet gjennom reduserte driftskostnader, økt avkastning på selskapets intellektuelle kapital og profilerte arenaer for kundekontakt.

2.2 Telenors nye arbeidshverdag

“Jobben er ikke et sted – det er en tilstand!” - Telenor anno 2002

Det nye hovedkvarteret til Telenor på Fornebu er bygget etter moderne prinsipper for å kunne virkeliggjøre den nye måten å organisere arbeidet på, og nesten alle de ansatte har bærbart kommunikasjonsutstyr. Det er bygget et trådløst nettverk¹² som gjør det mulig å jobbe fra hvilken som helst plass i bygget og i utearealene. I bygget er det i utgangspunktet ingen faste arbeidsplasser og det er lagt opp til at man skal rydde den plassen man har valgt for dagen, slik at andre kan overta den neste dag hvis ønskelig/nødvendig¹³. Telenor har valgt bruk av ny teknologi, arbeidsplassutforming og nye arbeids- og ledelsesformer som strategiske virkemidler. Videre har de gjennomført utstrakt involvering av brukerne i arbeidet med de strategiske virkemidlene og hvordan konsernet skal forberede sine medarbeidere på å ta i bruk den nye arbeidshverdagen når det nye bygget står ferdig. En avdeling i prosjektorganisasjonen som har vært ansvarlig for byggingen av det nye hovedkvarteret, har hatt som målsetting å forberede Telenors medarbeidere på å ta i bruk nye arbeidsformer som bidrar til å innfri visjonen.

2.3 Telenors visjon

“Å skape Nordens fremste arbeidsplass for nyskapende virksomhet” - Telenors visjon anno 2002

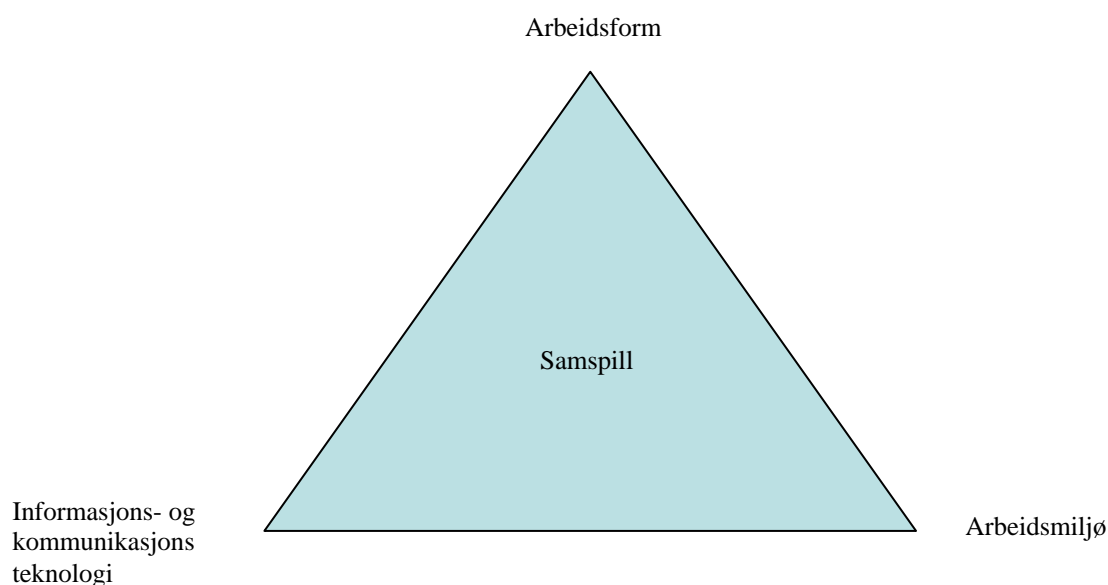
Det er en tro på at økt fleksibilitet vil føre til mer kunnskapsdeling i organisasjonen som igjen kan føre til nyskaping og dermed forbedre Telenors konkurransefortrinn. Dette antar man så kan medføre til høyere aksjeverdi og større utbytte for aksjonærer. Denne arbeidsplassen er spesiell på grunn av den store satsningen på teknologi og arbeidsplassløsninger som grunnlag for mange ulike former for fleksibilitet. I tillegg er det mange ansatte som skal ta i bruk denne fleksibiliteten.

Telenor har satset på tre strategiske virkemidler for å nå målet i sin visjon:

¹² WLAN (Wide local area network) Et trådløst nettverk som dekker et større geografisk område.

1. Bedre arbeidsverktøy: Telenor har investert betydelig i mobilt utstyr, trådløse nett og i teknologiske støttesystemer deriblant et elektronisk dokumenthåndteringssystem, hvor målet er en papirløs hverdag.
2. Nye arbeidsformer, med arbeid som tilstand, selvledelse og coaching
3. Arbeidssted/arbeidsmiljø, med clean desk, free seating og åpne arbeidsplassløsninger.

Den organisasjonsmodellen de har innført går nå under navnet "Fornebu-modellen". Telenor har en tro på at de nye virkemidlene sammen vil øke innovasjonskraften og derigjennom sette medarbeiderne i stand til å gjøre en bedre jobb overfor kunden.



Figur 1 Fornebu-modellen

3 Beskrivelse av forskningsprosjektet

Telenor, Abelia, Navo og Fafo hadde en intensjonsavtale om samarbeid i forbindelse med et 2-årig forskningsprosjekt hos Telenor på Fornebu. Målsettingen var å fremskaffe og formidle kunnskap om muligheter og utfordringer med Fornebu-modellen, det vil si samspillet mellom åpne, fleksible arbeidsplassløsninger og nye arbeids- og ledelsesformer i Telenors nye hovedkvarter på Fornebu. I tillegg var det et ønske om å etablere arenaer for erfaringsutveksling. Forskningsprosjektet startet i august 2002 og ble ferdigstilt i mars 2003.

Forskningsprosjektet har hatt en styringsgruppe og en prosjektgruppe. Prosjektgruppen

¹³ Disse ideene er basert på prinsipper som Clean Desk og Free seating.

har bestått av to hovedfagsstudenter, en representant fra Navo og en ekstern konsulent som var ansvarlig for prosjektet og som fungerte som prosjektleder. Styringsgruppene besto av representanter fra Fafo, Telenor, Abelia og NHO.

Forskningsprosjektet ble delvis støttet av NHOs Arbeidsmiljøfond. I deres strategi for 2002-2003 om et inkluderende arbeidsliv har de utpekt tre satsingsområder, hvor det ene er *Ledelse, organisasjon og samhandling*. Dette satsingsområdet er valgt fordi de ser en sammenheng mellom ledelse, organisasjonsutvikling og arbeidsmiljø. Det nevnes at en viktig utfordring for ledere, er omstillinger som følge av organisatoriske, teknologiske og samfunnsmessige endringer (NHO Arbeidsmiljøfonds strategi:2003: 3). Prosjektets problemstilling omhandlet hvordan de strategiske virkemidlene støttet opp under kunnskapsdeling og utvikling, med fokus på de åpne arbeidsplassløsningene. I tillegg var det to problemstillinger for hovedfagsoppgavene. En med fokus på prosjektarbeid og denne oppgavens fokus på ledelsesideologi. Prosjektet var et samarbeid mellom deltakerne i prosjektet i planleggingen og gjennomføring av datainnsamlingen, men tolkningen, bearbeiding av dataene og det tekstlige innholdet i denne oppgaven er gjort av forfatteren alene.

4 Problemstilling

Forskningsprosjektet har i hovedsak vært interessert i en empirisk fundert problemstilling som var basert på temaene som var viktige for informantene. Forskningsprosjektet, som ikke var et sosiologisk prosjekt, har hatt en praktisk vinkling og har vært ledet og preget av en mer allmenn bedriftstankegang. Spørsmålsformuleringene i problemstillingen i denne oppgaven bærer dermed preg av dette. Forskningsprosjektet har hatt som mål å være handlingsrettet. Det er blitt sett etter likheter og ulikheter i praksis i forhold til å oppnå de strategiske målene til Telenor. Gjennom kontakt med feltet (eksplorativ metode) har man utviklet aktuelle problemstillinger. I samtaler med informanter har det vært åpne diskusjoner rundt ledelse og de andre problemstillingene til prosjektet. Basert på det som ble sagt i de innledende samtaler har man utarbeidet detaljerte problemstillinger og samtaleguider for de etterfølgende samtaler. Problemstillingen i denne oppgaven tar opp både det generelle målet om bedre ledelsesformer i Telenor og det mer partikulære om coaching og selvledelse som lederformer. Undersøkelsesenheter i oppgaven er prosjektmedarbeideren og dens prosjektleder, hvor man er ute etter hva som fremmer eller hemmer en ny ledelsesideologi som coaching og selvledelse. Totalt seks ulike prosjekter har vært med på undersøkelsen. Problemstillingen er delt i to hovedspørsmål og seks delspørsmål:

H₁ Hva kjennetegner denne ledelsesideologien og dens utvikling?

Det første hovedspørsmålet er delt opp i to delspørsmål. Disse delspørsmålene besvares ved å se nærmere på tilgjengelig dokumentasjon hos Telenor: e-læringsprogram, ledelsestreningsprogrammene og i tillegg en rekke dokumenter fra Telenors dokumentarkiv.

D₁ Hvilke historiske utviklingstrekk i Telenor ligger til grunn for tilnærmingen til denne nye ledelsesideologien?

D₂ Hvilken teoretisk forankring har denne ledelsesideologien, og hva ligger i begrepene i denne ledelsesideologien: selvledelse og coaching, slik som de fremstilles i visjonshistorien, e-læringsprogrammet og annen dokumentasjon hos Telenor?

H₂ Hva kjennetegner organiseringen av leder - ansatt relasjon i prosjektene i forhold til den nye ledelsesideologien?

Det andre hovedspørsmålet er delt inn i fire delspørsmål, hvor man ser nærmere på mulighetene i prosjektene for å nå de generelle målene med den nye ledelsesideologien og se nærmere på hva som fremmer eller hemmer måloppnåelsen. Hovedspørsmålet besvares ved bruk av forskningsdataene (fokusgruppene, prosjektledersamtalene og prosjektgruppesamtalene).

D₃ Hvordan fremmer eller hemmer bedriftskultur og visjon oppnåelsen av den nye ledelsesideologien?

D₄ Hvordan fremmer eller hemmer teknologi og arbeidsplassløsningene oppnåelsen av den nye ledelsesideologien?

D₅ Hvordan fremmer eller hemmer organiseringen i bedriften oppnåelsen av den nye ledelsesideologien?

D₆ Hvordan fremmer eller hemmer samspill og kommunikasjon i prosjektene oppnåelsen av den nye ledelsesideologien?

5 Oppbygning av oppgaven og analysemodellen

5.1 Analysemodellen

Problemstillingen og denne oppgaven er bygd etter følgende analysemodell:

Tabell 1 Analysemodellen

Hovedspørsmål	Delspørsmål	Telenors mål	Hva fremmer og hemmer?	Vinklinger	
Hva kjennetegner organiseringen av leder - ansatt relasjon i prosjektene i forhold til den nye ledelsesideologien?	D ₃ Bedriftskultur og Visjon	M ₁			
		M ₂	← →	(?) ← →	
	D ₄ Teknologi og Arbeidsplassløsninger	M ₁			
		M ₂	← →	(?) ← →	
	D ₅ Organiseringen	M ₁			
		M ₂	← →	(?) ← →	
	D ₆ Samspill og Kommunikasjon i prosjektene	M ₁			
		M ₂	← →	(?) ← →	

M₁: Å muliggjøre en transformasjon av lederrollen til å bli mer rådgivende og profesjonalisert (coach)

M₂: Å tilrettelegge for at medarbeiderne skal bli mer selvstendige (selvledet)

Modellen tar utgangspunkt i problemstillingens hovedspørsmål: Hva kjennetegner organiseringen av leder - ansatt relasjon i prosjektene i forhold til den nye ledelsesideologien? Hovedspørsmålet er som nevnt i problemstillingen videre inndelt i delspørsmål som tar for seg perspektiver/områder som har blitt ansett som viktige (fra fokusgruppene). Med utgangspunkt i delspørsmålene, prøver man å se hva som fremmer eller hemmer Telenors måloppnåelsen med å transformere lederrollen til å bli mer rådgivende og profesjonalisert (coaching) og det å tilrettelegge for at medarbeiderne skal bli mer selvstendige (selvledet). Dette blir belyst med utgangspunkt i vinklinger som makt, tillit, kontroll og autonomi.

5.2 Oppgavestruktur

Kapittel 1 Innledning

Dette kapittelet har som mål å introdusere leseren til oppgavens tema: Ledelsesideologi i en moderne kunnskapsorganisasjon. Her presenteres noen av de argumentene og føringene som har blitt lagt for å gå over til en ledelsesideologi basert på coaching og selvledelse..

Kapittel 2 Beskrivelse av forskningsfeltet: Telenor på Fornebu

Dette er en beskrivelse av forskningsfeltet: Telenor på Fornebu. Målet har vært å gi et innblikk i feltet og en forståelse av hva som er betydningsfullt ved dette forskningsfeltet. Kapittelet tar for seg informasjon om Telenor, Telenors nye hovedkvarter, Telenors nye arbeidshverdag og Telenors visjon.

Kapittel 3 Beskrivelse av forskningsprosjektet

Kapittelet beskriver forskningsprosjektet, hensikten med forskningen og hvem som deltok.

Kapittel 4 Problemstilling

Gir en innledning til oppbyggingen av problemstillingen. En beskrivelse av problemstillingen, med nedbrytning av problemstillingen i to hovedspørsmål og seks delspørsmål.

Kapittel 5 Oppbygning av oppgaven og analysemodellen

Kapittelet beskriver analysemodellen og hvordan den er koblet til problemstillingen og oppbyggingen av denne oppgaven. I tillegg en gjennomgang av oppgavens kapitler og innhold.

Kapittel 6 Teorifundament

Dette kapittelet danner det teoretiske fundamentet som denne oppgaven bygger på. I første del presenteres historiske linjer i ledelsesteori som har innvirkning på valgt ledelsesideologi. Det sees også på hvilke ledelsesideologier som har vært aktuelle i Telenor de siste 40 årene. Til slutt er det en gjennomgang og vurdering av den ledelsesideologien som antas å bli mer aktuell, nemlig selvledelse og coaching. Dette kapittelet besvarer første hovedspørsmål med tilhørende delspørsmål: Hva kjennetegner denne ledelsesideologien og dens utvikling?

Kapittel 7 Gjennomføring av forskningen

En presentasjon av de metodologiske valg man utførte og hvilke kriterier man la for forskningen. Det er en gjennomgang av hvordan forskningen ble planlagt, hvordan den ble gjennomført, og til slutt en gjennomgang av de erfaringene som ble gjort med valget av forskningsmåte og metode.

Kapittel 8 Analyse

Her går man igjennom de empiriske dataene som har blitt samlet inn. Man ser på disse dataene i lys av teori rundt generell ledelse i tillegg til teori angående selvledelse og coaching. I kapitlet belyser man de fire perspektivene i problemstillingene, perspektiver som man gjennom fokusgruppene har ansett som viktige områder i forbindelse med ledelse. De fire perspektivene er Telenors bedriftskultur og visjon, den nye hverdagen med utstrakt bruk av teknologi og de nye arbeidsplassløsningene, organiseringen i bedriften, og til slutt samspillet og kommunikasjonen i prosjektene.

Kapittel 9 Avslutning

I avslutningskapitlet bevarer andre hovedspørsmål ved å gå igjennom noen av hovedfunnene fra analysen.

6 Teorifundament

“Ideer som forenkler” - Telenor anno 2002

I dette kapitlet presenteres en teoretisk analyse av dokumentasjonen og litteraturen om den nye ledelsesideologien for å kunne belyse det første hovedspørsmålet:

Hva kjennetegner denne ledelsesideologien og dens utvikling?

I de første avsnittene belyses første delspørsmål ved å trekke opp noen historiske linjer innenfor ledelsesideologi i samfunnet og historiske utviklingstrekk i Telenor som ligger til grunn for innføringen av denne ledelsesformen. Deretter gjennomgås det andre delspørsmålet ved å se nærmere på hva som ligger i konseptene selvledelse og coaching slik som de fremstilles i visjonshistorien, e-læringsprogrammet og annen dokumentasjon hos Telenor.

6.1 Historisk perspektiv på ledelsesideologi i samfunnet

Max Weber, Fredrik Taylor, Elton Mayo og Peter Drucker har gjennom deres forskning vært med på å danne grunnlag for ledelsesteorien som er aktuell i dag. I kapitlet sees det nærmere på hvilke utviklingstrekk innenfor ledelse som ligger til grunn, med utgangspunkt i forskningen til de nevnte personene. Dette gjøres for å forstå en tilnærming til en ledelsesideologi basert på coaching og selvledelse.

Samfunnet og arbeidslivet har endret seg mye det siste århundret. Der man tidligere produserte produkter bestående av fysiske gjenstander, består mange produkter i dag av ren informasjon. Det var også i før-moderne tid slik at kunnskapen om å utføre arbeidet var for det meste i hodet på arbeiderne. Arbeiderne jobbet selvstendig eller i mindre grupper. Kunnskap gikk i arv eller gjennom lærlingvirksomhet som kunne vare i årevis. I tillegg var arbeidet kontrollert via det som man kan kalle enkel kontroll eller entreprenørkontroll. Utøvelsen av autoritet var enkel og direkte. Ifølge Thompson & McHuges så skyldtes endringen av arbeidsorganisering til slik som vi kjenner den i dag, en overgang fra lokale og regionale markeder til et større antall sammenslåinger og en konsentrasjon av ressurser, i tillegg til den teknologiske innovasjon. (Thompson & McHuges 2002:25).

6.1.1 Hierarkiske organisasjoner

En sammenslåing av organisasjoner og konsentrasjon av ressurser krevde enn annen struktur enn tidligere. Hierarki og byråkrati var en av løsningene på å skape effektive, forutsigbare og store organisasjoner. Den tyske sosiologen Max Weber (1864-1920) er av mange kjent som byråkratiteoriens far. Hans teoretiske betraktninger av byråkratiet har hatt stor innflytelse på hvordan dagens organisasjoner fungerer. Det moderne byråkrati, slik vi kjenner det i dag, er ansett som et effektivt middel for organisering av et større antall ansatte. De fleste store organisasjoner er bygd opp etter en byråkratisk struktur, deriblant Telenor.

Den avgjørende grunn til at den byråkratiske organisasjon utviklet seg, var fra gammelt av dens rent tekniske overlegenhet sammenlignet med enhver annen forvaltningsform. En fullt utviklet byråkratisk mekanisme står i akkurat samme forhold til disse andre former som en maskin til de ikke-mekaniske former for produksjon av materielle goder (Weber, 1997:126).

Telenor er en stor organisasjon med over 20.000 ansatte og med virksomhet i mange land. Organisasjonen krever en struktur som er hierarkisk og som dermed kan iverksette større oppgaver på tvers av landegrensene. Et viktig argument for en byråkratisk organisering er ifølge Weber: “Å få administrasjon til å reagere så raskt som mulig på de situasjoner som til enhver tid melder seg. Vanligvis kan det optimale reaksjonstempo bare oppnås gjennom en strengt byråkratisk organisasjon” (ibid, 127). Telenor har en linjeorganisasjon, som er hierarkisk oppbygd, og en prosjektorganisasjon som tar seg av oppdrag av mer temporær karakter. Et viktig moment her, som har viktig betydning for dagens ledelsesideologi er at prosjektorganiseringen har begynt å bli en større del av arbeidsorganiseringen i bedriften.

6.1.2 Idealfabrikken

I overgangen til den industrielle revolusjon ble kunnskapen og teknikken i arbeidsoppgavene bygd inn i maskinene eller oppgavene ble simplificert ved at bedriftene dannet egne faggrupper som tok seg av planlegging og kontroll. Eksempel på slike tiltak kjenner vi fra de klassiske ledelsesteoriene om produksjon ved bruk av samlebånd som ble innført av Henry Ford, og Fredrik W. Taylors (*Shop Management* fra 1903 og *Principles of scientific management* fra 1911).

Den nordamerikanske ingeniøren Fredrik Winslow Taylor arbeidet med konsepter innenfor det som nå kalles “scientific management” fra ca. 1880-tallet fram til første verdenskrig. Der hvor Weber arbeidet med å forbedre arbeidsorganiseringen ved bruk av byråkrati, var Taylor opptatt av “idealfabrikken”. Ingeniørprinsipper for å behandle arbeidere som billig arbeidskraft ble viktigere enn personlig eller direkte kontroll. Hans livsverk var en systematisering og en vitenskapeliggjøring av produksjonsteknikken. Taylor bidro med å standardisere produksjonsteknikker som tidligere var preget mer av erfaring og tradisjonsbaserte arbeidsmetoder. En av de teknikkene som Taylor videreutviklet var tidsstyring og nedbrytning av arbeidsoppgavene i målbare enheter. Det ble tatt utgangspunkt i hvordan de mest effektive utførte sine arbeidsoppgaver, i tillegg kjørte man en større kvalitetskontroll av arbeidet. Taylor var opptatt av en klar inndeling mellom de som planla arbeidet og de som utførte det. Det er ut fra disse tiltakene at begrepet Taylorisme har sitt utspring. Målet med Taylors vitenskapelige tilnærming var å skape generelle produksjonsteknikker som kunne anvendes på andre områder enn i industrien, som innenfor skoleverket, institusjoner, butikker og tilsvarende. Det som kjennetegner Taylorismen var at produksjon ikke skulle være avhengig av den enkelte arbeiders kunnskap og arbeiderne skulle være lett å lære opp og erstatte. Det var viktig å skille mellom tankenes og handlingenes verden. Lederne var de som skulle tenke og ta seg av planleggingsarbeidet, mens arbeiderne kun skulle arbeide med det man kalte “implementeringen” (Gustafsen 1998:200).

Ved å fremstille dette som noe nytt og vitenskapelig, la Taylor grunnlag for at lederfunksjonen fikk en moderne og opphøyet posisjon basert på kunnskap, og ikke på tradisjonell autoritet. Den fikk dermed også en ny form for selvstendighet som hos Taylor ble knyttet til ingeniørrollen (Myklebust i Byrkjeflot 1997:145).

Grunnprinsipper til Taylor var å utvikle vitenskap for hvert arbeidselement, vitenskapelig utvelgelse og trening av ansatte, samarbeid mellom ledelse og arbeider for å forsikre at arbeidet gjøres i forhold til vitenskapen, og lik arbeidsdeling og ansvar mellom ledelse og arbeidere (Thompson & McHuges 2002:30). Taylors “scientific management” var et forsøk på å utvikle ledervitenskapen som en ren ingeniørvitenskap. Ledelsen ønsket å samle sammen den kunnskapen som arbeiderne tradisjonelt besatte for å kunne redusere denne kunnskapen til regler, lover og formler. Denne kunnskapen ønsket man så å implementere i maskiner som var så enkle at selv den minst kompetente kunne styre dem. Det er mulig å se at Webers plan ikke bare er kompatibel med Taylorismen, men også at de teknikkene han foreslo kunne

forsterke de eksisterende arbeidskontroll-systemene. De formelle strukturene mener Thompson & McHuges medførte økt sentraliseringen av makt, og at den hierarkiske organiseringen økte funksjonell spesialisering, oppgavefragmentering og arbeidsdisiplin, mens vektlegging av forutsigbar ytelse minimerte variasjon i arbeidet for arbeiderne (ibid, 36).

Det var flere negative effekter med Taylors scientific management og samlebåndsprinsippet til Henry Ford. En forenkling av oppgavene førte til monotont arbeid, det oppsto en fremmedgjøring i forhold til forståelsen av det arbeidet som skulle gjøres. Den største kritikken mot “scientific management”, var dens manglende fokus på den menneskelige siden av arbeidet. Myklebust mener at man kan se på vektlegging av det individuelle hos Taylor som et forsøk på å forsone det industrielle systemet med det amerikanske idealet om et autonomt og selvcentrert individ (Myklebust i Byrkjeflot 1997:146). Thompson & McHuges argumenterer i tillegg for at Taylorismen i utgangspunktet var feil. De synes at det var merkelig at en ledelsesvitenskap måtte basere seg på arbeidernes kunnskap og evner. De mener at dette ikke var noen form for vitenskap, men i stedet et kontrollsystem (Thompson & McHuges 2002:32).

I dagen ledelse og sosiologisk litteratur, fremstår Taylorismen som en dynamisk duo med Fordismen. Koblinger som det garantert var. Henry Ford's innovasjoner innen teknisk kontroll gjennom samlebånd utvidet Tayloristiske prinsipper slik som arbeidsdeling og gav et større nivå av intensitet til arbeiderne gjennom å øke farten på samlebåndet eller andre målinger (ibid, 33).

Å anvende Taylorismen i dagens prosjektorienterte organisasjoner er noe problematisk, da kunnskapen er ferskvare og prosjektene kortvarige. På grunn av disse tidsbegrensningene er det å rasjonalisere kunnskapen ikke alltid mulig. Det eksisterer få repeterende oppgaver og det er i en viss grad ukjent hvilke steg som må tas for å nå målene i prosjektene. Det antas at utføringen og planleggingen må gå hånd i hånd for at man skal kunne levere raskt og med god kvalitet. I en prosjektorganisasjon er oppgavene i stor grad udefinerte og man har dermed behov for en annen tilnærming til denne type organisering.

6.1.3 Teknologiske og sosiale prosesser

Elton Mayo, professor ved Harvard Business School, var en av flere som var skeptiske til Taylorismen og Fordismen. For han handlet industriledelse om å anvende sosiologiske og psykologiske innsikter på et nytt område (Myklebust i Byrkjeflot 1997:141). Mayo var aktiv i utviklingen av human relations retningen fra 1920- tallet fram til sin død i 1949. Til forskjell fra Taylor, var Elton Mayo opptatt av det sosiale feltet, et felt han mente ikke kan reduseres til økonomi og politikk (ibid,143). Mayo og Peter Drucker (som presenteres senere) angriper begge tankene om at industrilederskap skal betraktes ut fra en ren økonomisk synsvinkel (ibid,143). Det beste argumentet for et slikt standpunkt kommer fra hans erfaring i forbindelse med at han deltok i et forskningsprosjekt ved Western Electric Hawthorne anleggene i Chicago og i Cicero Illinois fra 1927-32. Hawthorne fabrikken med ca. 29000 arbeidere lagde elektrisk utstyr for Bell som var en del av “American Telegraph and Telephone” (AT&T). Eksperimentene skulle i utgangspunktet teste de vitenskapelige prinsippene bak Taylors vitenskapelige bedriftsledelse. Målet var å finne fram til betingelser for å maksimere de ansattes produktivitet. Undersøkelsen ble gjennomført ved at man delte en rekke ansatte opp i to grupper, en gruppe som fungerte som en kontrollgruppe hvor man ikke gjorde endringer og en gruppe hvor man blant annet prøvde å endre de fysiske betingelsene (for eksempel bedre belysning) for å se om det økte produktiviteten. Det som skjedde i forskningsprosjektet var at produktiviteten økte hos arbeiderne som hadde fått bedre belysning, men også hos kontrollgruppen som ikke hadde fått noen endringer. Den forklaringen som ble gitt var at kontrollgruppens effektivitet økte som effekt av den behandlingen og oppmerksomheten som de hadde fått i forbindelse med forskningen (Thompson & McHuges 2002:46). Konklusjonen var at de psykososiale forhold viste seg å være langt mer avgjørende for arbeidernes handlemåte og arbeidsprestasjoner enn forbedringer av teknisk og organisatorisk art (Myklebust i Byrkjeflot 1997:153). Denne tolkningen av resultatet ble det som senere er kjent som kjernen i “human relations teorien”. Grunntanken til Mayo og human relations retningen er at det teknisk-økonomiske system og de sosiale prosessene måtte henge sammen. Psykologiske og sosiale evner sto i fokus og human relations retningen prøvde å løse noen av de problemene som oppsto med scientific management. Et problem som oppsto i etterkant var hvordan Mayo og human relations tradisjon brukte deres erfaring fra Hawthorne prosjektet til å bygge teori. De var bestemt på å forme en generell teori om atferd innenfor organisasjoner. Kjernen i denne fremgangsmåten har i senere tid blitt kalt “Social Man/Sosial aktør” av ledelsesteoretikere (Schein i Thompson & McHuges 2002:48). Mayo så for seg at forståelsen

av den ansatte som en sosial aktør løste en del av de konfliktene som oppfattelsen av de ansatte som rasjonelle aktører innenfor Taylorismen førte med seg (Myklebust i Byrkjeflot 1997:161). En effekt av tolkningen av Hawthorne undersøkelsen var at store selskap startet med å trene ledere i å beherske kommunikasjon, fokusere på sosiale evner og ikke-autoritær lederskap som kunne motivere og kommandere (Thompson & McHuges 2002:50).

Målet var å få uformelle grupper av arbeidere til å akseptere ledernes målsettinger, mens det ikke er åpent for å stille spørsmål ved hvordan jobbene skal utføres og om tradisjonelle makt konstellasjoner skal opprettholdes. De skulle ikke delta i styringsmessige beslutninger av personal - og organisasjonmessig karakter (Myklebust i Byrkjeflot 1997:153).

Mayo og Taylor står på hver side og kjemper for sitt teoretiske ståsted. Mayo var opptatt av de sosiale aspekter (sosial aktør) og imot de reduksjonistiske perspektivene til Taylorismen (rasjonell aktør).

Hvis vi sammenligner Mayo med Taylor, ser vi en interessant forskjell. Mens Mayo henviser til det sosiale livet i gruppen som noe verdifullt, og reduksjonismen som noe som må bekjempes, oppfatter Taylor det sosiale som et problem og den største utfordringen mot vitenskapsbasert ledelsessystem (ibid, 155).

Myklebust mener at siden den industrielle revolusjon har det vært liten grad av samarbeid mellom leder og arbeider (ibid, 161).

6.1.4 Lederskap

Peter F. Drucker, professor i samfunnsvitenskap og ledelse ved Claremont Graduate University, er kjent for ledelsesteorier rundt målstyring og selvkontroll. Han var ikke enig i oppfatningen av det vitenskapelige synet hvor lederen var eksperten. Han var heller ikke enig i Elton Mayos human relations retning, da han oppfattet den som manipulerende. Drucker bygde selv opp en egen disiplin, "Management", for å løse de utfordringene som han mente eksisterte. Noe han gjorde uten å ta hensyn til de tidligere studier. Management for han

var en organisert, systematisk studie av struktur, politikk, og sosiale hensyn av moderne organisasjoner (Myklebust i Byrkjeflot 1997:163). Ifølge Myklebust var Drukers viktigste markering i forhold til Taylor og Mayo at disse bare har vært opptatt i hvordan ting skal gjøres, og ikke av hva som var den egentlige oppgaven og hvorfor den skulle utføres (ibid, 165). Drucker var spesielt negativ til ledelsesprinsipper og oppfattet dem mer som hjelpemidler til å stille de riktige spørsmålene enn til å gi de riktige svarene. Dette gjorde blant annet at han kom i konflikt med ledelsen i General Motors, et foretak som han tidligere hadde studert. I en samtale med GM som Drucker referer til, sier en leder: "Vi har brukt 20 år på å tenke igjennom og utvikle våre retningslinjer/prinsipper (policies). De har blitt testet ut i praksis. Vi vet de er riktige. Du kunne like godt ha bedt oss om å endre gravitasjonsloven." (ibid, 166). Dette poengterer også noe av argumentasjonen til Kjøde, som mener at: "*Dagens ledere sitter i sin posisjon, fordi de er best til å beherske de tradisjonelle ledelsesparadigmene, og til å gjøre det som er nødvendig for å drive organisasjon etter dem*" (Kjøde, 1999:5).

6.2 Ledelsesideologi i Telenor fra 1960 til 1990

Kjell Rørvik mfl. har gjort en større studie av Telenor og Posten, om hvordan de to organisasjonene har forholdt seg til forskjellig ledelsesideologi. Han gjorde en undersøkelse av ledelse og arbeidskonsepter som ble brukt i perioden fra 1960 - 1990. Dette var en dokumentstudie av Telenor og Postens skriftlige dokumenter (ca 317) angående organisasjons- og ledelsestenkning (Rørvik 1998:182).

6.2.1 60-tallet - Ledelse som kontroll

Rørvik skriver at det på 60-tallet var en veldig virksomhetsnær orientering, en grunnleggende opptatthet av verktøy, maskiner og av selve produksjonsprosessens tekniske organisering (ibid, 207). Ifølge Rørvik var det to av seks hovedkategorier de forsket på, som stort sett var tomme på 60-tallet, hvor de fant bare en oppskrift, rutine eller opplegg for. Den første kategorien var innenfor organisasjonens sosiale system og kultur, det vil si organisasjonsinterne uformelle normer som kan virke styrende på de ansattes atferd, normer som kommer til uttrykk i verdier, trosforestillinger, ideologier og identifikasjon (ibid, 189). Den andre kategorien var ledelsesoppskrifter, ideer om og normer for hvordan ledere bør

utforme sin rolle i forhold til ansatte og i forhold til aktører og grupper i omgivelsene. 1960-tallet var ifølge Rørvik et tiår hvor begreper som bedriftskultur og uformell organisasjon knapt eksisterte (ibid, 211). Rørvik henviser til teledirektoratet som i et dokument fra 1963 definerte begrepet ledelse som:

Kontroll med arbeidstidens overholdelse, kontroll med arbeidets kvalitet og kvantitet, kontroll med materiell, verktøy og arbeidsrutiner etc., kontroll med arbeid, orden og sikkerhets- reglement. Nøkkelordet er kontroll (ibid, 212).

6.2.2 70-tallet - Ledelse og styringsprinsipper

På 70-tallet ble man mer kritisk til rasjonalisering og tidsstudier. Det oppsto streiker og en rekke mediaoppslag med fokus på de negative effektene disse metodene hadde på arbeidsmiljøet (ibid, 219). De tidligere brukte oppskriften ble nå gjenstand for diskusjon og ble ikke sett på som "best practice" lenger (ibid, 221). Et av de nye ledelseskonseptene som ble populært på 70-tallet var det amerikanske konseptet målstyring. I 1976 innførte Telenor (da Televerket) målstyring som en viktig del av sine nye styringsprinsipper. Ifølge studiet til Rørvik så var man i 1970-årene heller ikke særlig opptatt av ideer og oppskrifter for "god" ledelse, for utvikling av bedre organisasjonskultur og for håndtering av kunder og konkurrenter (ibid, 224). Den prosentvise andelen ledelsesoppskrifter av alle registrerte er den samme som i sekstiårene (6 prosent). Ifølge Rørvik så var den underliggende doktrinen at god ledelse var:

Ledelse var sammenfallende med godt faglig lederskap, det vil si at lederen er særlig dyktig fagperson hvis viktigste kompetanse er han/hennes kunnskaper om den bestemte virksomheten som skal ledes (ibid, 224-225).

6.2.3 80-tallet - Ledelse og bedriftskultur

Ifølge Rørvik ble 1980-årene preget av at interessen for emnet organisasjon og ledelse, som ble populært både innenfor og utenfor virksomhetene. I tillegg ble det innenfor academia opprettet fagtilbud i organisasjon og ledelse (ibid, 226). To av de typene oppskrifter som var

nye på 1980 tallet var ledelsesoppskrifter (16 % av alle) og kulturoppskrifter (12 %) (ibid, 227). Den mest populære åttitallsoppskriften var ledertreningsopplegg (Rørvik 1998:228). Ifølge Rørvik var 80-tallet tiåret for de store ledelsessatsninger. I Teledirektoratet (nå Post og Tele- tilsynet) ble det i 1984 opprettet et stabsorgan i personalavdelingen kalt "Fagenhet for Lederutvikling". I disse enhetene var det i hovedsak ansatt folk med samfunnsvitenskapelig utdanning (ibid, 229). Den nye doktrinen var at ledelse i seg selv er et fag som man må og kan lære seg (ibid, 229). I Televerket (nå Telenor) kom det flere storsatsninger i første halvdel av tiåret. Det var personal og lederutvikling i Televerket med opplæring av ledelsesaspiranter, program for "kvinner til ledelse", "forandringsledelse", ledelsestrening for toppledere, i tillegg til kurs i ledelse og samarbeid (ibid, 229). Den nye doktrinen var at man ønsket å komme seg vekk fra fagbasert ledelse og over til en situasjon der ledelse betraktes som et eget fag (ibid, 230). I 1985 oppsummerer lederen for Televerkets Fagenhet for lederutvikling denne doktrinen slik:

Vi har nå fått en uttalt ledelsesfilosofi i Televerket om at ledelse er en profesjon og at den i alle fall delvis kan læres. Fagutdanning som ingeniør og økonom gir ikke lederkompetanse (ibid, 231).

1980-årene var ifølge Rørvik preget av en kulturbølge, som skylte inn over utviklingsenhetene i Telenor (Televerket) og til en viss grad i Posten (Postverket). Felles for denne bølgen var forestillingen om at de ansattes arbeidsinnsats påvirkes av innholdet i de uformelle mellommenneskelige normer på arbeidsplassen. Dette kommer ifølge Rørvik fra japanismen, at det gjennom media ble formidlet at årsaken til japanske bedrifters enorme suksess i hovedsak skyldes trekk ved deres interne kultur (ibid, 234). Et av problemene med denne kulturorienteringen var at begrepene som ble brukt for å studere fenomenet var upresise og klisjépreget, noe som gjorde det vanskelig å implementere disse ledelseskonseptene i en organisasjon (ibid, 237). Åttitalls oppskrifter var opptatt av motivasjon, en forestilling om at moderne arbeidstakere trenger positiv stimulering ut over lønn for å kunne være kreativ og yte mer (ibid, 237-8). Rørvik mener at man i denne perioden i økende grad måtte forholde seg til ansatte som hadde fått stadig flere individuelle rettigheter som arbeidstakere og borgere, ansatte som gjerne var høyt utdannet, som var meget bevisste på egen karriere og som ikke minst stilte krav til bedriften om personlig utvikling for å stille sine kunnskaper til disposisjon (ibid, 238). Det ble ifølge dokumentene til Telenor sett på en rekke tiltak slik som rotasjonsordninger, veksling av arbeidsoppgaver, deltakelse i prosjekter og at man skulle få

prøve seg i lederstillinger (ibid, 238). De tre dominerende konsepter i 1980-årene var målstyring, kvalitetssirkler og organisasjonsutvikling. Ledelsesforståelsen ble i denne perioden utvidet til å gjelde noe mer enn bare direkte utførelse av ordrer, nå var omgivelsene også viktig. Leders oppgave med å bidra til en bedre bedriftskultur har nå fått større betydning. Leder skulle nå være en som tilrettela ved bruk av utradisjonelle virkemidler:

Det skjer en utvidelse i temaer som ledelse, Utforming av organisasjons sosiale system/kultur og strategier i forhold til omgivelsene (ibid, 244).

6.2.4 90-tallet - Ledelse, læring og myndiggjøring

De mest populære enkeltvise grupper av oppskrifter på 1990-tallet var blant annet kvalitetsledelse, det vil si en større satsing på total kvalitet i organisasjon hvor denne tenkningen skulle gjennomsyre alle ledd og alle funksjoner i organisasjon. Det andre konseptet var: resultatorientert ledelse, det å skape resultater i sin enhet. Det tredje var en mer endringsorientert ledelse, hvor man skulle jobbe med omstillinger og innføre lederrotasjon (ibid, 246).

Ifølge Rørvik så jobbet både Posten (Postverket) og Telenor (Televerket) i denne perioden med å utvikle en sterkere læringskultur i virksomhetene. Det var et fokus på å bli en lærende organisasjon. Telenor Privat iverksatte i 1995 et større leder- og organisasjonsutviklingsprogram kalt "Den lærende organisasjon" (ibid, 250). Det samme gjaldt Posten (Postverket) som var like opptatt av dette, og kalte seg en lærende organisasjon. Selve uttrykket og ideen om den lærende organisasjon kommer fra Harvard professoren Peter Senge, med hans bok *The fifth Discipline (1990)* (ibid, 251). Telenor har i denne perioden gått over til å se på ledelse som noe mer enn å lede mennesker, til et fokus på å gi større ansvar til den enkelte ansatte:

Under konsepter for personlig utvikling kommer det inn en ny ide på 1990-tallet, på norsk gjerne referert til som delaktighet gjennom myndiggjøring. Dette er en samtidstrend som nå kommer til uttrykk både i europeiske og amerikanske organisasjoner, oftest under betegnelsen empowerment (ibid, 252).

6.2.5 Fra kontroll til myndiggjøring

Det som kan avleses av den ovenstående gjennomgangen, er at Telenor har utviklet seg i synet på ledelse fra tidlig 60-tallet frem til 90-tallet. Tidligere var fokuset på fagledelse og kontroll, nå har man større fokus på lederen som den kulturelle tilrettelegger, som sikrer resultat i sine enheter og en myndiggjøring av sine ansatte. Mens Rørvik studerte Telenors utvikling og ledelsesideologi i fra tidlig 60-tall til 90-tallet, ser denne oppgaven på hvilken ledelsesideologi som er aktuell i 2000. Hva er de fremtredene ideene/teoriene som karakteriserer dagens ledelsesideologi? Det er flere ideer som gjør seg gjeldende i 2000, men denne oppgaven tar for seg hovedsakelig to av dem: coaching og selvledelse. Dette var to konsepter om ofte ble nevnt i de intervjuene vi gjennomførte med ledere og medarbeidere i Telenor før oppstart av forskningsprosjektet. Begrepene coaching og selvledelse grenser opp mot kjente fagord som autonomi, “empowerment”, “self management” og tilsvarende. Det handler blant annet om å skape større arbeidsfrihet (autonomi) for den enkelte arbeidstaker, slik at den enkelte arbeidstaker kan realisere sitt potensial og skape økt verdi for bedriften. Forskningsstiftelsen Fafo har i en levekårsundersøkelse for 2002 sett på forholdet autonomi i IKT-sektoren. De ansatte i IKT-sektoren oppgir i noe større grad enn sammenlikningsgruppene at de selv kan bestemme oppgaver. Halvparten av de IKT-ansatte kan i høy grad bestemme hvilke oppgaver de skal få. Tendensen i dette materialet er at IKT- sektoren også kommer godt ut når det gjelder spørsmål om de ansatte kan bestemme hvordan arbeidet skal utføres (Jordfald mfl., 2002:51). Levekårsundersøkelsen rapporterer i all hovedsak om gode eller svært gode muligheter til å utnytte egne ferdigheter og kunnskaper i jobben. Halvparten av de ansatte innen telekommunikasjon og seks av ti ansatte innen databehandling oppgir at mulighetene er svært gode (ibid, 52). Denne autonomien/friheten er noe av grunnlaget i argumentasjonen for å innføre utstrakt bruk av ledelsesformer som selvledelse og coaching.

6.3 Selvledelseskonseptet

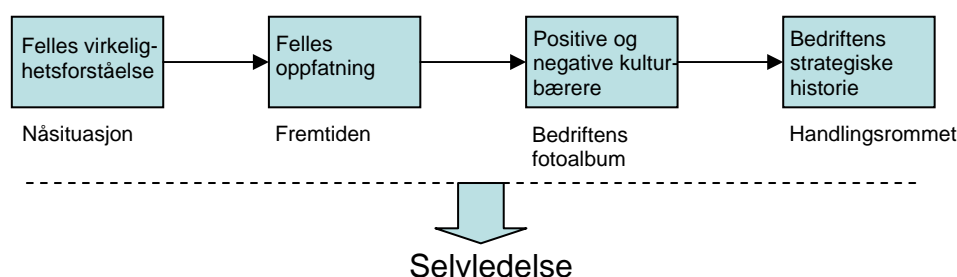
Et av de konseptene som går igjen i den ledelsesideologien som presenteres i dokumentasjonen fra Telenor, er begrepet selvledelse. Hos Telenor beskrives begrepet selvledelse i deres presentasjon av selvledelse i e-læringsprogrammet “*Selvledelse – Praktiske råd til selvledelse i Telenor*”. Årsaken til at Telenor motiverer sine ansatte til å gå igjennom e-lærings- programmet presenteres også. I programmet nevnes det at en tro på innholdet i

kurset om selvledelse, kan hjelpe de ansatte til å få mer styring over arbeidshverdagen og forbedre egne prestasjoner. Det argumenteres for at et økende krav til Telenor om omstilling, fleksibilitet, effektivitet og mobilitet på grunn av internasjonal konkurranse og hurtige teknologiske omveltninger, gjør at de ansatte må inneha en større grad av egendisiplin for å mestre denne nye arbeidshverdagen.

De ansatte får igjennom det interaktive e-læringskurset i selvledelse en innføring i metoder og teknikker i egendisiplinering for å bli mer selvledet. Kursutviklerne har en tro på at kurset kan gi de ansatte realistiske vurderinger av sine egne evner. De legger vekt på at for å lykkes med kurset må det settes krav både til den enkelte ansatte og den organisasjon eller enheten man er tilknyttet i forhold til oppfølging og kulturbygging. Selvledelsesprogrammet tar opp flere sider ved det å være selvledet. Alt fra det å disponere egen hverdag, kombinere arbeid og fritid til det å skape en *kultur* for selvledede arbeidere. Denne oppgaven tar i hovedsak opp det siste.

6.3.1 Implementering av selvledelse i Telenor

Arbeidet med innføring og utarbeidelse av selvledelsekonseptet (og superledelse/coaching) i Telenor ble utført av Geir Thompson og HR-rådgiver Leif Næss i Telenor. Prosessen for dette arbeidet ble igangsatt i enheten Telenor Business Solutions i 1999. Leif Næss utarbeidet følgende modell, som viser trinnene i implementeringen og tilhørende resultat for hvert trinn:



Figur 2 Telenor Business Solutions' utviklingsprosess (Eriksen mfl. 2003:141)

Det første steget var å bli enig om en felles virkelighetsoppfatning av situasjonen til Telenor. Dette ble tatt opp på flere ledersamlinger. Den virkelighetsoppfatningen man ble enig om, var for det første at Telenor måtte bli mer kundeorientert med fokus på kundens lønnsomhet. I tillegg var det en forståelse for at nyskaping ofte skjedde gjennom nærhet til

markedet og kundes behov. Det eksisterte en tro på at ideer ville oppstå hvis man i dette grensesnittet tillot større frihet for medarbeiderne til å bruke sin kompetanse. Det andre var Telenors utfordringer knyttet til det å bevege seg fra å være en forvaltningsbedrift til å bli en innovativ bedrift som setter nyskaping øverst på agendaen. Til slutt var det viktig å balansere mellom linjeorganisering og prosjektorganisering og tilpasse bedriften til endringer i markedet (Thomas Hylland Eriksen, Thomas Gad, Øyvind Martinsen og Geir Thompson 2003:142).

I det andre steget bestemte ledelsen hvilke rammebetingelser for ledelsesideologien som skulle være bestemmende for bedriften i årene fremover (ibid, 143). Ledelsen var spesielt opptatt av de negative konsekvensene som kunne oppstå som et resultat av at arbeidet ble utført uavhengig av tid og sted (stor grad av frihet). Ledelsen ønsket et fokus på balansen mellom denne friheten og faren for overforbruk av menneskelige ressurser og utrygghet for de som fungerte best under sterk styring (ibid, 143).

Det tredje steget var en bevisstgjøring av de positive og negative sidene ved kulturen. Det ble undersøkt hvilke kulturelementer som hadde bidratt til større suksess og hvilke som hadde hindret positiv utvikling. Her hadde Telenor invitert 60 av sine ledere til å komme frem til bilder/metaforer for de ulike kulturelementene. Dette ble grunnlaget for hvilke kulturelle trekk som burde styrkes og hvilke som burde svekkes (ibid, 143).

Det fjerde steget var å utforme en strategi for å implementere selskapets visjon for de nærmeste årene, med fokus på de positive kulturelementene. Det var i dette arbeidet visjonshistorien ble utarbeidet. En historie som skulle vise bedriftens identitet (ibid, 144). *“Historiens hovedbudskap var en sterk manifestasjon av bedriften som en nyskapende, prosjektorientert organisasjon, der medarbeiderne hadde stor grad av frihet”* (ibid, 144).

Det siste steget var innføringen av selvledelse i organisasjonen ved bruk av treningsopplegg for ledere i å lede på nye måter og e-læringskurset i selvledelse for alle. Ledere måtte læres opp til å lede medarbeidere på en ny måte. Budskapet i opplæringen var at det ikke handlet om å gi fra seg makt, men å finne en annen måte å bruke den på (ibid, 145). HR-rådgiver i Telenor, Leif Næss, forteller at bakgrunnen for at selvledelse er viktig for Telenor Business Solutions, er blant annet at man er opptatt av å ta ut det potensialet bedriften har i de ansattes kompetanse. Lederen som rollemodell er av fundamental betydning for å kunne skape en selvledelseskultur. Forretningsmessige forpliktelser setter grenser for hvor mye ledere kan følge opp sine medarbeidere. Man er derfor avhengig av at medarbeiderne er i stand til å arbeide selvstendig. Trening i selvledelse er viktig for å oppnå dette, poengterer Næss (ibid, 140).

6.3.2 Grunnleggende ledelsesideologier

For å skille selvledelse i fra andre typer ledelse blir man i e-læringsprogrammet guidet gjennom forenklete ledelsesscenarioer. Det blir skilt mellom tre grunnleggende ledelsesideologier. Det er styrende ledelse, involverende ledelse og selvledelse.

Styrende ledelse illustreres i kurset gjennom et eksempel på at en leder observerer at omsetningen går ned i sin enhet. Leder gir så beskjed til økonomiansvarlig om å utrede situasjonen. Fra økonomiansvarlig mottar og studerer lederen rapporten. Leder gir så beskjed eller instruerer sjefen for enheten om incentivtiltak. Sjefen og de ansatte i enheten gjør som de får beskjed om. Det som kjennetegner dette scenarioet er at det er leder som tar beslutningen. Lederen fremstår som den autoritære leder som har og ønsker å ha full oversikt over arbeidsoppgavene og som *vet* hva som bør gjøres i enhver situasjon. Her kontrolleres de ansatte igjennom rapporter og økonomiske analyser. Det blir lagt vekt på at styrende ledelse er noe som representerer gammel ledelsesideologi og er noe Telenor ikke ønsker i sin organisasjon.

I et lignende eksempel illustreres involverende ledelse. Her observerer lederen at omsetningen går ned i en enhet. Lederen tar så initiativ til møte med økonomiansvarlig og sjefen for enheten. De analyserer og drøfter situasjonen. Sammen finner de en løsning. Leder beslutter så at *felles* løsning skal utføres. Det som kjennetegner denne lederformen i forhold til styrende ledelse er at lederen er mer demokratisk og involverer de ansatte. De ansatte får en sjanse til å bidra med sin kompetanse og kunnskap. Lederformen blir i e-læringsprogrammet presentert som dagens lederstil.

I motsetning til både styrende og involverende ledelsesformer presenteres her selvledelse. I scenarioet oppdager avdelingsleder at omsetningen går ned i sin enhet. Avdelingslederen holder så et møte med sitt team. Alle teammedlemmene tenker igjennom hva de individuelt og sammen kan gjøre med situasjonen og setter nye mål innenfor egne ansvarsområder. Avdelingsleder støtter dem og hjelper dem med å gjøre målene presise. Det satses kontinuerlig på å oppdatere hverandre på fremdrift og problemer. Ledelsesformen kjennetegnes ved at hver enkelt har reelt ansvar for sine oppgaver og sørger selv for eventuell kompetansebygging for å kunne fullføre oppgavene. De disponerer egen tid og får være med på beslutninger. Selvledelse blir presentert som en form for lederideologi med normativt fokus. Det ønskes ikke rigide regler og rutiner, men samarbeid og initiativ. Som Berg (2002) poengterer, har bedriften lyktes med å utvikle disiplin blant sine medarbeidere, trenger man ikke et hierarki eller et byråkrati. Er det disiplin i tenkemåte, væremåte og læremåte, trenger

man ikke mange regler og mye kontroll. Medarbeiderne ledes til å lede seg selv. Det foregår en utstrakt form for selvledelse (Berg 2002:114).

Et av målene med e-læringsprogrammet om selvledelse er å bryte ned en tradisjonell ledelsesideologi hvor lederen er den dominerende i alle beslutninger. Det påpekes at både leder og medarbeidere er altfor opphengt i forestillingen om at det er lederen som vet best og er best egnet til å ta beslutninger. Kursutviklerne mener at dette var et kjennetegn på tradisjonell lederatferd i organisasjoner med stor grad av indre og ytre stabilitet og kan ikke brukes i dagens telekom-organisasjoner.

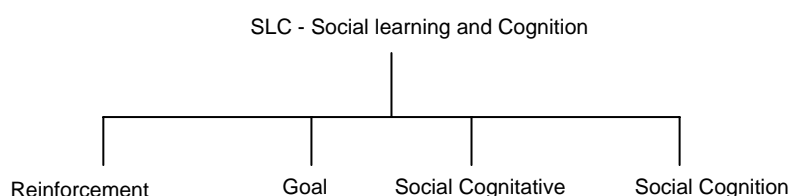
Medarbeiderne kunne tidligere ses på som brikker i organisasjoners streben etter å oppnå resultater, mens medarbeidere innen et selvledesperspektiv er tiltenkt å være medansvarlig for organisasjonens arbeid knyttet til planlegging, beslutningstaking og evaluering. Med dette følger betydelig større handlingsrom, ansvar og frihet for medarbeidere enn det man har vært vant til (Eriksen mfl., 2003:66).

Selvledelse og coaching fremstår som et begrepspar i e-læringsprogrammet og ledelseslitteraturen. Det vektlegges at for å kunne være selvledet og styre sin egen hverdag, må lederne omstille seg fra dagens lederform til å bli coach. Coaching er et relativt nytt begrep, men Manz og Sims teori og begrep om *superledelse* blir sett på som en forløper til dagens begrep om coaching. *Superledelse* var en overgang fra ordre- og kontrollstrategier overfor medarbeiderne til at lederen skulle fungere som coach og veileder. Manz og Sims grunnla begrepet *superlederskap* for å beskrive prosessen med å lede andre til å lede seg selv (Sims og Lorenzi, 1993:193).

Det nevnes i e-læringsprogrammet at en som skal være selvledet, må være villig til å ivareta makt og beslutningsmyndighet. Ønsket fra Telenor er at makt og beslutningsmyndighet skal delegeres til de som har ansvar for oppgavene. Dette betyr dermed at leder må være villig til å gi fra seg noe av makt og beslutningsmyndigheten. Berg legger vekt på at man kan trekke en linje fra Fredrick Taylors hovedverk "*scientific management*" til dagens coaching, hvor ledelsesteoriene har gjennomgått en utvikling hvor det før var fokus på kontroll for lederen til frihet for medarbeideren (Berg 2002:54). "Det å utvikle selvledelse hos medarbeiderne forutsetter at lederen fungerer som coach, at lederen har evne til å lære, og at han leder gjennom å være et eksempel for andre" (ibid, 54). Men Berg nevner også at når medarbeidere bygger på sine sterke sider og utvikler sine talenter, vil de bli selvgående og selvledede og dermed ikke lenger ha så stort behov for coaching (ibid, 69).

6.3.3 Selvledelse – teoretisk bakgrunn

Teorier om selvledelse har teoretisk bakgrunn i generell ledelseslitteratur og i fagfelter innenfor samfunnsvitenskapene. Begrepet henger sammen med andre begrep som: self management, self governance, autonomi, selvstendighet, empowerment og tilsvarende. Begrepet som det er fremstilt hos Telenor bygger på selvledelse hovedsakelig slik som det er fremstilt av Henry P. Sims, Jr og Peter Lorenzi. De gav i 1992 ut boken “*The new leadership paradigm*” hvor de danner grunnlaget for en teori de har navngitt “Social learning and cognitive theory” (SLC). SLC teorien ser på endringer i ledelsespraksiser og tar i hovedsak for seg den operative eller direkte ledelse av underordnede. En modell som viser en oversikt over hvilke teoretiske og empiriske fundament SLC støtter seg på ser man i figuren nedenfor.



Figur 3 The new leadership Paradigm (Laget ut fra boken: Sims & Lorenzi, 1992)

Boken og teorien baserer seg på Charles C. Manz bok “*The art of Self- Leadership*” og Manz og Sims bok “*Super Leadership*”. SLC teorien ser på endringer i ledelsespraksiser og tar i hovedsak for seg den operative eller direkte ledelse av underordnede. SLC tar med seg teoretisk og empirisk forskning hovedsakelig fra fire retninger. Reinforcement-teorien ble utviklet av Watson, Pavlov og B. F Skinner. Reinforcement ble brukt mye i organisasjonsteori på tidlig 70-tallet, men i dag har teorien blitt en del av “feedback” delen til goal-teorien. Goal-teoriens pionerer er Locke og Latham. Goal-teorien er en empirisk fundert teori, hvor man blant annet har utviklet konsept som ”Management by Objectives”¹⁴(Sims & Lorenzi, 1991:132). Den tredje retningen er social cognitive-teorien utviklet av Albert Bandura. Den handler om at mennesker kan lære gjennom observasjon (ibid, 140). Bandura innså at reinforcement- og goal-teoriene gav mulighet for selvledelse. Den fjerde og siste retningen: Social cognition-teorien kommer fra sosialpsykologi og utviklingspsykologi. Ledende teoretikere på området er Rosch, Cantor, Mischel, Wyer og Srull, Fiske og Cox, og Isen.

¹⁴ Bygd på Peter Druckers beskrivelse av General Motors

Sims og Lorenzi vektlegger at flatere, mindre og mer fleksible organisasjoner krever utdannede og oppegående ansatte. De mener at organisasjonene svarer med dyktighetsbaserte betalinger, profittdeling, selvstyrte team, og mest av alt, selvstyrte ansatte. Derfor mener de at det er behov for et nytt lederskapsparadigme slik som deres teori om selvledelse (ibid, 4). Sims og Lorenzi argumenterer for at global konkurranse krever internt samarbeid. Ledelsen må få mest mulig ut i fra hver ansatt, ikke gjennom tvang men gjennom enighet, ved å dele visjonen, målene, ansvaret og belønningen med å lede (ibid, 5). De mener at man må få en overgang fra autokratisk ledelse (ingen involvering av ansatte) til demokratisk, høy involvering av ansatte (ibid, 194).

Sims og Lorenzi mener at selvledelse er best når oppgaven er ustrukturert, de ansatte besitter viktig informasjon om oppgaven, beslutningene som blir tatt er akseptert av de ansatte og at de ansatte deler organisasjonens brede mål (ibid, 194). Karakteristikk av klassisk, styrende ledelsesideologi i forhold til en ideologi basert på selvledelse:

Tabell 2 Karakteristikk ved ledelse

Klassisk, styrende ledelse	Selvledelse
Ytre observasjon av fremdrift	Egen observasjon av fremdrift
Tildelte målsettinger	Selvdefinerte målsettinger
Ytre administrerte belønningssystem	Indre belønning og ytre belønning for selvledelsesatferd.
Motivasjon basert på ytre kompensasjon	Motivasjon også basert på arbeidets naturlige belønninger
Ekstern kritikk	Selvkritikk
Ekstern planlegging	Egen planlegging
Ekstern oppgavedesign	Eget design av oppgaver

(Martinsen, 2004:293)

Berg henviser til forskning utført av Stoner og Freeman (1992) hvor man har kommet frem til at organisasjoner som prøve å øke graden av selvledelse viser lavere fravær, høyere kvalitet og høyere produktivitet (Berg 1997:68). Sims og Lorenzi (1992) foreslår en rekke tiltak som vil fremme innføring av selvledelse: å lytte mer, redusere bruken av instruksjon og beskjeder, i mindre grad tildele mål og tilsvarende (Eriksen mfl. 2003:128). I følge Eriksen innebærer ikke innføring av selvledelse og coaching at lederen kan innta en laissez-faire lederstil, hvor vedkommende har abdisert som leder og har overlatt ansvaret til medarbeider. Det legges fortsatt vekt på at lederen skal være aktiv. Men være mer opptatt av stille spørsmål og legge til rette for selvledelse, enn å styre medarbeiderne (ibid, 128).

6.4 Coaching-konseptet

Coaching er i hovedsak en situasjonsbestemt lederform som må tilpasses de utfordringene man står overfor (Berg 2002:71). Det å lede kunnskapsarbeidere krever andre ferdigheter og lederstiler enn hva det har vært behov for tidligere. Lederformen er tilpasset ansatte i store virksomheter som har informasjon som hovedprodukt og som opererer i bransjer med høyt tempo og innovasjonsgrad. En leder blir utsatt for en strøm av hendelser som river ham med (Sørhaug 1996:66). Sørhaug argumenterer for at altfor mange ledere har et for snevert syn på virkeligheten (fabrikk-tankegangen) og overser blant annet viktigheten av de normative sidene av det å lede:

Ledelse er i stor grad rydding og omsorg, det er m.a.o. organisatorisk reproduksjon. Rent intuitivt vil jeg gjette på at topledere stort sett bruker mer enn 60 % av tiden sin på reproduksjon. I dette perspektivet er det antakelig tragisk at så mange av dem er innsosialisert i en rendyrket produksjonsfiksert virkelighetsforståelse. Dette fanger dem inn i en språkfattigdom i forhold til sentrale deler av deres operative felt (ibid, 66).

Innenfor ledelse ble coaching trolig brukt første gang i 1958 av Myles Mace, men dette er ifølge Berg en snevrere versjon av coaching enn det som brukes i dag. Coaching ble den gang brukt som lederverktøy for å utvikle medarbeidernes ferdigheter i jobben (Berg 2002:58). I dag blir coaching-begrepet ofte forstått gjennom et bilde av en trener av et idrettslag, men dette er ifølge Berg ikke et riktig forståelse av hvordan coaching-metoden er. En coach på idrettsarenaen er en som alltid er ekspert og som alltid har de riktige svarene, hvor hele tankegangen bygger på ordre og kontroll (ibid, 58). Berg mener at en coach heller bør betraktes som en læringsarkitekt og tilrettelegger (ibid, 64). Hva som eksakt ligger i coaching er vanskelig å svare på. Det finnes mange forskjellige teorier om coaching som vektlegger forskjellige typer coaching virksomhet. Noen vektlegger en form for faglig coaching, mens andre ser på områder som ferdighetscoaching, personlig coaching, team coaching og lignende. Men en ting som ser ut til å være felles for mange av coaching-teoriene, er at de er opptatt av det lærende mennesket og at coaching er en læreprosess som fokuserer på utvikling av både ledere og medarbeidere. Ifølge Berg handler coaching om å hjelpe individet til å utvikle tenkemåte, væremåte og læremåte slik at det kan nå sine mål (ibid, 13).

Coaching og selvledelse bygger på en rekke paradokser rundt ledelse. Problemer innen kontroll, samarbeid og kunnskapsdeling mellom lederne og medarbeiderne er noen av det coaching prøver å løse. Kontroll-dilemmaet handler om grad av kontroll versus frihet mellom leder og medarbeider (ibid, 53). Det vektlegges at det store ledelsesparadokset innebærer å ta kontroll over det som blir mindre og mindre kontrollerbart (ibid, 33). Det Berg henviser til er kunnskapsmedarbeideren som er høyt utdannet og som i mange tilfeller besitter mer kunnskap om arbeidet sitt enn sin leder. Med andre ord har gapet mellom kunnskap hos leder og ansatt økt. I tillegg er kunnskapen som en enhet eller vare vanskelig å konkretisere og kontrollere, og for mange medarbeidere er den største utfordringen å følge med i den faglige utviklingen som skjer innenfor sitt fagområde (ibid, 35-36).

Ifølge Berg er coaching bygd på et teoretisk grunnlag fra teorier innen blant annet behaviorisme, humanisme og fenomenologi. Dette skisserer han som tre konkurrerende teoretiske metoder/perspektiver på hvordan coaching av ledere og medarbeidere bør bli utført (ibid, 102).

Behaviorisme er at man påvirker individer ved bruk av straff og belønning. Her behandles individet som et "sort boks". Man er kun interessert i individets reaksjoner på bruk av ulike former for stimuli, som igjen danner grunnlaget for nye stimuli-tester. De mest kjente forskerne innen behaviorismen er Ivan. P. Pavlov, B. F Skinner og J. B. Watson (ibid, 102-103). Denne retningen gav grunnlaget til de tradisjonelle ordre- og kontrollmetodene. Svakheten med denne retningen er blant annet at langvarige endringer ikke produseres gjennom stimuli - respons teorier (Flaherty i Berg 2002:103)

Humanisme er at man ønsker å påvirke individer gjennom ros, anerkjennelse, omsorg, lytting og oppmerksomhet. Man prøver å legge forholdene til rette for at mennesket kan utvikle seg, men ifølge Berg kan Humanismen føre til at coachen driver snillisme og ikke utsetter individet for krav. Med andre ord blir det ikke utfordret og det blir dermed for passivt. Det oppfordres ikke til å ta ansvar for sin egen læring og utvikling (ibid, 104)

Fenomenologi er en foreteelselære, læren om foreteelsene i motsetning til læren om tingene i seg selv. "*Fenomenologien tar utgangspunkt i den subjektive opplevelsen og søker å oppnå en forståelse av den dypere meningen i enkeltpersoners erfaringer*" (Thagaard 1998:34). Utgangspunktet for den moderne fenomenologiske tradisjonen er arbeidet til Edmund Husserl. Husserl mente at den eneste måten å nå fram til sikker kunnskap på, gikk gjennom en beskrivelse og analyse av den måten vi konstituerer vår erfaring av verden på. Innenfor coaching brukes fenomenologien til å forstå og påvirke individet ut fra hvordan det tolker og re-tolker sin situasjon. Målet er å påvirke personer til å ta ansvar for sin egen

situasjon og sin egen læring (Berg 2002:104). Berg mener at hvis man bygger coaching på et behavioristisk grunnsyn, kan det forsterke bruken av teknikker som nærmer seg ren manipulering, men ved å bruke et fenomenologisk grunnsyn hvor man utvikler et forhold preget av gjensidig tillit, vil risikoen for manipulasjon minke (ibid, 106). For å skape høytpresterende team må vi erstatte de typiske lederaktiviteter som å overvåke og kontrollere, med en ny type atferd karakterisert ved coaching og åpen kommunikasjon (Crane i Berg 2002:31).

Denne oppgaven går ikke inn på de kognitive og atferds-strategiske betingelsene, men ser heller på hvilke muligheter og begrensninger som oppstår ved innføringen av en slik ledelsesideologi i en organisasjon. Det er de som ser på coaching som lederens nye rolle, hvor leder har mindre makt og kontrollforhold overfor arbeiderne, men styrer arbeiderne gjennom et system basert på tillit. Dette gjøres ved bruk av samtaler hvor man satser på langsiktig utvikling av sine medarbeidere til å bli selvstendige medarbeiderer som er selvledet på sitt fagområde og i stor grad styrer hverdagen selv. Lederen skal som Berg nevner ikke være den coach som besitter kunnskap, på lik linje med en trener for et idrettslag, men en som tilrettelegger for gjennomføring av oppgaver som medarbeiderne utfører.

6.5 Teoriavgrensning

Denne oppgaven forsøker ikke å definere "ledelse", men heller vise til de forskjellige, teoretiske perspektivene som eksisterer, og undersøke hva som karakteriserer disse, med vekt på å finne positive og negative trekk. Ifølge Sørhaug er det heller ikke fruktbart å prøve å definere hva ledelse er. Han vektlegger dette i sin argumentasjon angående de utallige forsøkene som har blitt gjort på å komme frem til en entydig definisjon av hva ledelse er. For han er grenseregulering mellom indre og ytre spenninger i organisasjon, det nærmeste man kommer en abstrakt definisjon av hva ledelse er (Sørhaug 1996:45).

Det er også gjort en avgrensning til andre teorier som benytter seg av begrepet coaching. Den mest nærliggende teorien er situasjonsbestemt ledelse. Teorien har en annen tilnærming til ledelse enn den som tas opp i denne oppgaven. Dette er en teori som tar for seg sammenhengen mellom kompetansenivå og passende lederstil. Teorien har blitt utarbeidet av

Ken Blanchard. Teorien bruker coaching-begrepet som et av flere steg i situasjonsbestemt ledelse, se tabell 3 nedenfor:

Tabell 3 Situasjonsbestemt ledelse

Utviklingsnivå	Passende lederstil
Lav kompetanse, høy motivasjon	Dirigere: Strukturere, organisere, opplære og overvåke
Noe/Lav kompetanse, lav motivasjon	Coaching: Direkte og støttende
Moderat/høy kompetanse, variabel motivasjon	Støttende: Støtte, lytte og fasilitere
Høy kompetanse, høy motivasjon	Delegerende: Gi ansvar for dag til dag beslutninger.

(Blanchard 2004:56)

I Blanchards situasjonsbestemt ledelse er begrepet coaching snevret inn til å bare gjelde for personer med lav kompetanse og lav motivasjon, mens coaching-begrepet slik det brukes i denne oppgaven og i Telenor, er et begrep som beskriver en ny identitet for lederne og en overføring av ansvar og myndighet lengre ned i hierarkiet. Denne oppgaven er hovedsakelig opptatt av hvordan selve organisasjonen, kulturen og forholdet mellom leder og medarbeider endrer seg som en effekt av at medarbeiderne blir selvstendige aktører i organisasjonen og leder mer en rådgiver/coach ved innføringen av en slik ledelsesideologi. Som nevnt går oppgaven heller ikke nærmere inn på de kognitive og atferdsstrategiske delene som selvledelse-teorien til blant andre Sims og Lorenzi inneholder.

6.6 Oppsummering

H₁ *Hva kjennetegner denne ledelsesideologien og dens utvikling?*

Besvarelsen av første hovedspørsmål har blitt utført i teorikapittelet ved å gå igjennom hva som kjennetegner ideologien og dens utvikling, men i tillegg gjøres en oppsummering av besvarelsen her i forhold til de to delspørsmålene D1 og D2.:

D₁ *Hvilke historiske utviklingstrekk i Telenor ligger til grunn for tilnærmingen til denne nye ledelsesideologien?*

Telenor har vært gjennom en omfattende endring de siste 30–40 årene. På 60-tallet hadde Telenor en veldig virksomhetsnær orientering, med en grunnleggende opptatthet av verktøy,

maskiner og av selve produksjonsprosessens tekniske organisering, med lite fokus på organisasjonens sosiale system og kultur. Ledelseideologien var på denne tiden hovedsakelig fokusert på kontroll. Dette utviklet seg videre på 70-tallet til å se på ledelse som godt faglig lederskap over til større fokus på ledelse som et eget fag i løpet av 80-tallet. På 80-tallet ble det i tillegg større fokus på de mellommenneskelige forhold i bedriften med leders oppgave å bidra til en bedre bedriftskultur. På 90-tallet ble det større fokus på myndiggjøring av de ansatte. Det var i denne tidsperioden at Telenor ble delprivatisert og børsnotert. En omstilling som kom som et resultat av økende konkurranse og deregulering av det norsk telemarkedet. Telenor har i den forbindelse, som kunnskapsbedrift, klare strategiske mål om at Telenor skal tiltrekke og beholde de riktige talentene. De ønsker at ansatte og organisasjonen skal lære å fornye seg raskere og mer effektivt enn konkurrentene. Dette ønsker de å oppnå ved å utvikle og rendyrke fem organisatoriske trekk som det er vanskelig for konkurrentene å kopiere: innovasjon, tempo, kunde- og serviceorientering, kompetanseoverføring på tvers av landegrenser og være et teknologisk utstillingsvindu. I det "nye" Telenor er det i tillegg et strategisk mål at arbeidet med mennesker og organisasjon skal understøttes av effektive arbeidsprosesser, teknologi og fleksible organisasjonsstrukturer. For å oppnå dette har Telenor i e-læringsprogram og visjonshistorie argumentert for et behov for en ny type ledelsesideologi, med utgangspunkt i ideer rundt coaching og selvledelse. Det er en tiltro til at en innføring av en slik ledelsesideologi og kultur vil gi økt avkastning på selskapets intellektuelle kapital.

D₂ *Hvilken teoretisk forankring har denne ledelseideologien og hva ligger i begrepene i denne ledelseideologien: selvledelse og coaching, slik som de fremstilles i visjonshistorien, e-læringsprogrammet og annen dokumentasjon hos Telenor?*

Den generelle teorien rundt selvledelse og coaching er en videreutvikling av teorier om selvledelse og superledelse utviklet av Manz og Sims og grenser opp mot andre teorier innenfor pedagogikk, psykologi og sosiologi. Det teoretiske utgangspunktet til e-læringsprogrammet i Telenor er også en videreutvikling av moderne ledelsesteorier ut fra grunnlaget som Manz og Sims har utarbeidet. Teorien står i sterk motsats til tradisjonell ledelsesteori som baserer seg på en hierarkisk og tayloristisk fremgangsmåte. Kjernen i teoriene om coaching og selvledelse er at det skjer en endring i relasjonene mellom leder og medarbeider innad i arbeidsorganisasjonene på grunn av eksterne faktorer som høy

dynamikk/omstilling i et skiftende marked og internasjonal konkurranse. Det skjer en overgang fra et paternalistisk forhold, hvor leder gjør all tenkning og planlegging, mens medarbeiderne står for utførelsen (kjent fra teorier innen Taylorismen og Fordismen), over til et avhengighetsforhold basert på tillit. Det legges vekt på at i det tidligere industrisamfunnet var leder organisert over medarbeider, men nå er leder og ansatt mer likestilt. Teoriene argumenterer for en transformasjon av lederrollen, det vil si en oppbygging av en ny identitet som coach hos lederne i organisasjonen. Det legges også vekt på at industriarbeideren jobber mest med kroppen, funksjonæren med skjemaer, mens i fremveksten av postmoderne organisasjoner jobber kunnskapsarbeideren med komplekse prosesser og produkter (kognitivt arbeid). En slik situasjon nødvendiggjør en form for selvledelse og coaching-strategi.

7 Gjennomføring av forskningen

7.1 Forskningsmetode og kriterier

Den samfunnsvitenskapelige forskningen er opptatt av å utvikle, finne ut og teste teorier eller ideer om samfunnet. En stor del av forskningen er basert på et empirisk grunnlag, det vil si at den er basert på observasjon av virkeligheten. Gjennom forskningen forsøker man å endre, forbedre eller fjerne noen av de problemene man finner. Forskningen utført hos Telenor baserte seg på en kvalitativ – induktiv tilnærming til feltet. *“Sammenlignet med kvantitative metoder er det viktig å fremheve at kvalitativ forskning baserer seg på et subjekt-subjekt-forhold”* (Thagaard 1998:16). Tove Thagaard poengterer at i kvalitative studier utvikler man større nærhet til informantene, man har som formål å se virkeligheten fra deres perspektiv, mens i kvantitative metoder er det større avstand til informantene (ibid, 16). I den kvalitative-induktive metoden begynner man med spesifikke observasjoner, ved å avdekke mønstre og gjentakelser og danner hypoteser som man kan forske videre på. Disse hypotesene utvikles til å gi noen generelle konklusjoner eller teorier. Det er med andre ord en eksplorerende måte å forske på og en tilnærming som medfører at man forflytter seg fra spesifikke observasjoner til generaliseringer og teorier. Med denne metoden ønsker man å oppnå en helhetsforståelse av virkeligheten (ibid, 16). Et viktig spørsmål er om slike undersøkelser kan generaliseres? Kvale besvarer dette spørsmålet ved å skissere tre former for generaliserbarhet. Det første er naturalistisk generalisering, som er basert på personlige erfaringer. Det andre er statistisk generalisering, som man kjenner igjen fra kvantitative undersøkelser, er formell og eksplisitt (tilfeldig utvalg av personer). Det siste, og som besvarer spørsmålet, er analytisk generalisering, som involverer en begrunnet vurdering av i hvilken grad funnene fra en studie kan brukes som en rettleiding for hva som kan komme til å skje i en annen situasjon (Kvale 2001:161). Prosjektet valgte en eksplorerende tilnærming, fordi man ikke hadde kjennskap til hvilke spørsmål som best kunne gi innsikt om valgt forskningstema. Formålet har vært å få en god forståelse av situasjonen til lederne og medarbeiderne ved å komme frem til detaljerte eksempler og gode beskrivelser av deres arbeidssituasjon. Det er ifølge Thagaard slik at man i kvalitative studier har som formål å oppnå en forståelse av de sosiale fenomener man studerer på bakgrunn av fyldige data om personer og situasjoner (Thagaard 1998:11).

7.1.1 Kriteriene for den kvalitative forskningen

Hvordan kan vi være sikre på at innsamlede data er gyldige ved kvalitativ forskning? For å sikre at dataene i undersøkelsen hadde høy validitet, ble følgende kriterier fulgt: Det ble sørget for at man skaffet forskjellige synspunkter fra utvalget av informanter ved å utføre intervjuer av ansatte på flere nivåer i organisasjonen og i alle forretningsenhetene. Rubin og Rubin påpeker at *“For å lære å skille et idealisert svar fra et virkelig ett, må man snakke med forskjellige mennesker i studiet”* (Rubin & Rubin 1995: 67). Noen av de kriterier som vi brukte som retningslinjer for å sikre en god kvalitet i forskningsarbeidet var kompletthet/metningspunkt, likhet/ulikhet og dybde:

Kompletthet/metningspunkt: at man skaffet flere samtalepartnere til man har fått en oversikt over undersøkelsesområdet. Ifølge Kvale så er det vanligste spørsmålet *“hvor mange intervjupersoner trenger jeg?”* Ifølge han kan dette besvares ganske enkelt med *“Intervju så mange personer som er nødvendig for å finne ut det du trenger å vite”* (Kvale 2001:58). Dette ble gjort ved at man hadde et representativt antall prosjektmedarbeidere med i samtalene, som sammen ville sikre nok kunnskap om temaene. Ifølge Rubin & Rubin, så handler det om å finne personer som har god kunnskap om temaet, hvor mange dette utgjør avhenger av hvor mye kunnskap de første man intervjuer har. Målet er å komme til et metningspunkt (saturation point) hvor man har diskutert til det ikke kommer frem noe nytt i diskusjonen. Dette sikret vi i prosjektet ved å sette av god tid til de samtalene vi gjennomførte. Ifølge Thagaard er det slik at *“Når studier av flere enheter ikke synes å gi ytterligere forståelse av de fenomenene som studeres, kan utvalget betraktes som tilstrekkelig stort”* (Thagaard 1998:28).

Likhet og ulikhet: sammenligne med lignende undersøkelsesområder. Vi hadde ikke mulighet i dette prosjektet til å gjennomføre komparative studier på tvers av bedrifter, bransjer og lignende, men fokuserte på likhet og ulikhet ved å ta med prosjekter fra de forskjellige forretningsenhetene som Telenor består av. Dette gav et rikere bilde av hva som fremmet eller hemmet oppnåelsen med den nye ledelsesideologien. Ved å ta med prosjekter fra ulike forretningsenheter gjør også at undersøkelsen blir mer relevant for andre utenfor Telenor.

Dybde: å spørre etter detaljer ved å kreve det partikulære. Dybde ble sikret ved at vi hadde en ovenfra og ned-tilnærming hvor vi først kjørte generelle samtaler via fokusgruppene, så litt mer detaljerte med prosjektlederne og tilslutt detaljerte samtaler med prosjektmedarbeiderne. I tillegg ble det spurt etter detaljer (probing) i intervjuene for å få mer kunnskap om et spesifikt område av interesse (Rubin & Rubin 1995:72-74).

Det ble også skapt et rammeverk rundt tolkningen av dataene fra undersøkelsen ved å veie svarene fra samtalepartnerne opp mot en norm. Dette ble gjort ved å veie besvarelsen høyere fra en person som hadde lang erfaring innenfor diskusjonstemaet, enn en uten erfaring. Deltakerne vi hadde samtaler med, hadde alt fra 1 år til 20 års erfaring, så det var viktig å gjøre en slik veing av svarene.

Hva hvis deltagerne lyver eller bevisst forsøker å fordreie det bildet de formidler av seg selv? Ifølge sosiolog Katrine Fangen kan man forsikre seg om at deltagerens selvpresentasjon er "sann" eller "autentisk", ved følge dem over lengre tid. Ifølge henne klarer få mennesker systematisk å fordreie det bildet de presenterer av seg selv når man følger dem i lengre perioder og i svært ulike sammenhenger (Fangen 1997:23). Vi var opptatt av å få frem en gruppes forståelse av ledelse, prosjekter og arbeidsplassløsninger, og unngikk en slik fallgrube ved å intervjuer både større grupper (fokusgrupper), mindre grupper (prosjekter) og i tillegg gjøre enkeltsamtaler.

Men hvordan kan vi påstå å ha fått en "sann" fortolkning av virkeligheten i Telenor? I tillegg til å avdekke en tilsløring av virkeligheten fra informantens side, vil det i en kvalitativ forskning alltid være et element av tolkning i de dataene som man samler inn via samtaler med informanter, men ved å gjennomføre samtale med flere på samme måte vil man avdekke et bilde som informantene kan kjenne seg igjen i. Likheter og ulikheter mellom samtalene prøves også å fanges opp. Det er i kvalitativ forskning en oppgave for forskeren å sette bitene i forskningsdataene sammen for å bygge opp et helhetsperspektiv (som selvsagt er et tolkningsperspektiv). Det ble sørget for en løpende korrigering av spørsmålsvinklingen i intervjuprosessen for å sikre en fylldigere besvarelse på områder som man mente måtte behandles mer inngående for å kunne danne et virkelighetsbilde som informantene kunne kjenne seg igjen i. Hvis samtalepartnerne nevner at de kjente seg igjen og ikke kom med store innvendinger, kunne man trekke den slutningen at man har skapt et bilde av samtalepartnerens situasjon. En forskers eller intervjuers tolkning vil alltid komme på toppen av dette. Ifølge antropologen Clifford Geertz så er en fortolkning holdbar dersom den underbygges ved argumenter som virker overbevisende (ibid, 5), og den kjente tyske samfunnsfilosofen Jürgen Habermas påstår at ved å være i kommunikasjon med relevante informanter kan vi anta at vi har nådd en sannhet dersom kommunikasjonen ender med enighet om hvordan noe forholder seg (ibid, 6). Felles for Habermas og Geertz er at de poengterer at gode eller sanne fortolkninger er de som er utviklet i kommunikasjon med de menneskene som skal beskrives (ibid, 6).

I en gruppesamtale, som var en del av vår forskningsmetodikk, er det vanskeligere å unngå dobbelt hermeneutikk (dobbel fortolkning). Det er vanskeligere å avdekke hva den enkelte forstår med situasjonen. For mange oppfølgingsspørsmål i en gruppesamtale vil kunne skape en situasjon hvor de som ikke var med i dialogen mistet motivasjon for samtalen og falt ut. Målet for gruppesamtalene vi kjørte, var i stedet å se hva samtalepartnerne svarte når man spurte et åpent spørsmål. Hva tenker de? Hvordan ser de på det som det forskes om i deres situasjon? Er det noen opplagte problemer? Er alle enige? Er det noen felles grunn til uenighet? En rekke interessante momenter ved forskningsspørsmålene regnet vi med at vil dukke opp, men vi valgte å få svarene på disse i enkeltsamtaler som ble kjørt etter gruppesamtalene. I utvalget av informanter ble det forsøkt å skaffe informanter som kunne gi troverdig informasjon og som hadde partikulær kunnskap på det området vi studerte. Det var også viktig at vi hadde informanter som var villige til å prate.

7.2 Oppstart

Denne hovedfagsoppgaven ble påbegynt som et resultat av en utlysning etter hovedfagsstudenter fra forskningsprosjektet. Forskningsprosjektet ble igangsatt i august 2002 og hadde en varighet på åtte måneder. Forskningsprosjektet hadde fått tilgang til å utføre forskningen av daværende personaldirektør i Telenor. Det ble gitt tillatelse til å intervjuere medarbeidere og ledere på de fleste nivåer i alle forrentningsenhetene. I tillegg til gjennomføring av samtaler ble det gitt tilgang til dokumentasjon fra Telenor angående ledelse, organisasjonsendring, medarbeiderundersøkelser og lignende. Denne dokumentasjon gav innsyn i Telenors historikk, rutiner og prosedyrer. Dokumentasjonen gav et godt grunnlag til forming av tema og aspekter til den videre forskningen.

I den første tiden av prosjektet gikk mye av tiden med til å gjennomgå allerede foreliggende dokumentasjon som Telenor hadde om deres forberedelse til den nye "arbeidshverdagen" og arrangere møter/presentasjoner av de som har jobbet med dette i forbindelse med Telenors flytting til det nye hovedkvarteret, PUB prosjektet¹⁵. Det ble også brukt en del tid til å lage presentasjonsmateriale og gjennomføre presentasjoner av prosjektet til diverse personer i Telenor. Dette for å skape interesse for prosjektet og muligens få hjelp til selve gjennomføringen.

¹⁵ *Prosjekt, Utvikling og Brukermidvirkning*

7.3 Planlegging og avgrensning

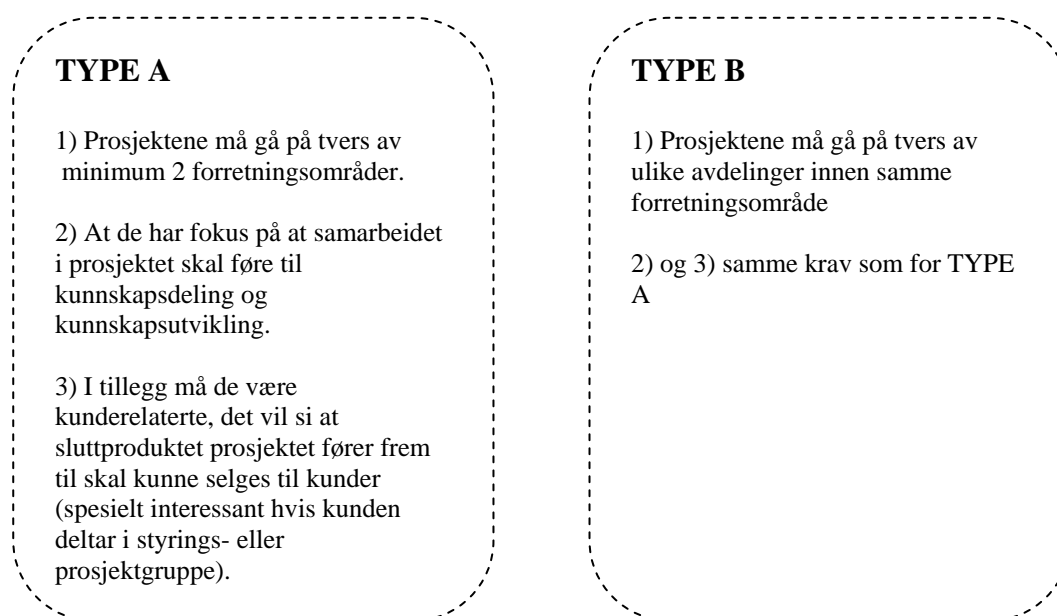
Planleggingen av datainnsamlingen startet opp i oktober 2002. Det ble tidlig i prosjektet valgt en kvalitativ fremgangsmåte med samtaler, individuelt og gruppevis, med støtte av en samtaleguide. Den samtaleguiden forskningsprosjektet valgte som grunnlag for gruppesamtalene var temabasert, lite strukturert og lite detaljert. Dette var hovedsakelig en guide som ble brukt til å sikre at man hadde en rød tråd gjennom samtalene og at samtalene ble gjennomgått likt. Vi ønsket stor frihet rundt selve besvarelsen, siden vi gjennomførte en eksplorativ forskning. Det ble uansett brukt en del tid på å planlegge hovedspørsmålene og oppfølgingsspørsmålene. Oppfølgingsspørsmålene ble brukt i situasjoner hvor vi ønsket dypere, detaljerte og nyanserte svar.

Telenor består av flere forskjellige forretningsområder som betjener hver sin del av markedet. For å sikre en riktig avgrensning og utvalg har man prøvd å sikre seg at mangfoldet som Telenor representerer blir ivaretatt i dette forskningsarbeidet. Derfor ble det valgt å kjøre to fokusgrupper med medarbeidere fra de forskjellige forretningsenhetene i organisasjon. Fokussamtalene ble gjennomført i Telenor Expo, hvor vi hadde et moderne konferansesenter utstyrt med det siste innen lyd- og bildeteknologi tilgjengelig. Bidragene fra fokusgruppene skulle hjelpe oss med å forstå organisasjon bedre, få informasjon som kunne være nyttig i den videre forskningen og kvalitetssikre de problemstillingene vi hadde begynt å arbeide med. De to påfølgende månedene ble brukt til transkripsjon av samtalene, diskusjoner angående hva prosjektet skulle fokusere på videre med utgangspunkt i transkripsjon fra fokusgruppene, og invitasjon/oppfølging av "ledetråder" for å skaffe ledere som hadde mulighet til å delta på den videre forskningen.

7.3.1 Valg av forskningsenhet

Etter en vurdering av alternative forskningsenheter, ble det besluttet å avgrense undersøkelsen til å omhandle forhold innenfor prosjekter. En av grunnene til at vi valgte prosjekter er at vi tidlig i arbeidet hadde en samtale med leder for prosjektstøtte i konsernledelsen, hvor det ble stilt spørsmål om prosjekt var en utbredt arbeidsform i Telenor. Han fortalte at det hadde blitt gjort en gjennomgang av arbeidsformene i en av forretningsenhetene (Networks), hvor de fant ut at det var ca 30 % av arbeidsformene som under strenge kriterier kunne kalles prosjektarbeid. Han nevnte også at konsernledelsen regnet med en økning av prosjektarbeid fremover. Prosjekter ble sett på som den nye arbeidsmåten, og dermed valgte vi å forholde oss

til en slik arbeidsorganisering i den videre forskningen. Selv om vi avgrenset undersøkelsen til å gjelde prosjektorganisasjon, var det fortsatt mange utestående spørsmål før datainnsamlingen kunne starte. Utvalgskriteriene for prosjektene ble fort et tema. Skulle det gå på tvers av forretningsenhetene, eller på tvers av enheter innenfor en forretningsenhet? Skulle vi se på interne eller eksterne prosjekter, eller begge deler? Størrelsen og varigheten til prosjektene vi skulle kontakte var også viktig å avgjøre. Valget ble å avgrense utvalget til to typer prosjekter som vi ønsket å komme i kontakt med. Med utgangspunkt i Telenors egen definisjon av hva et prosjekt er: *“Ett tiltak som har unik karakter med et gitt mål og avgrenset omfang, som gjennomføres av en temporær organisasjon innenfor en gitt tids- og kostnadsramme”* (Telenors intranett, 2002). I tillegg til definisjon, ble kriteriene fra utvalget av fokusgruppene og Telenors ønske om samarbeid på tvers av forretningsenhetene, kundefokus, kunnskapsdeling og kunnskapsutvikling vektlagt i valg av prosjekter. De to typer prosjekter som ble valgt var:



Figur 4 Prosjektkriteriene

Kriteriet om at prosjektene måtte gå på tvers av minimum to forretningsområder vurderte vi som viktig, fordi det ville dekke den typen prosjekter som Telenor antok ville bli flere av fremover. Telenor ønsket flere slike prosjekter fordi de antok det ville skape en del synergi effekter (større produktforståelse, bedre utnyttelse av ressurser, større kontaktnett og tilsvarende på tvers av enhetene). Det at prosjektene skulle fokusere på kunnskapsutvikling og deling var for å få prosjekter som var kunnskapsintensive og i tråd med Telenors ønske om å

være en lærende organisasjon. Kundefokuset som nevnes i punkt tre var tatt med for å beholde Telenors ønske om et slikt fokus i prosjektene og for å få prosjekter som var utadvendte, som ikke var interne, men jobbet mot et marked utenfor Telenors sfære.

7.3.2 Valg av ledelsesnivå

For studiet av ledelse i prosjektene ble det valgt å se ledelseskonseptene i et større perspektiv, men ha et hovedfokus på forholdet mellom den nærmeste prosjektleder og den enkelte prosjektmedarbeider (her definert som personer i prosjektet uten lederansvar for andre). Lederskap utøves på flere nivåer i prosjekter og flere steder i bedriften, så det har blitt sett som viktig å avgrense oppgavefokuset til å se på et partikulært lederforhold i et større perspektiv.

7.3.3 Deltakende prosjekter

Lederen for forskningsprosjektet tok på seg jobben med å spore opp prosjekter som kunne passe inn i den avgrensningen vi hadde satt oss og som ønsket å delta. Det ble vurdert som best at én tok seg av dette arbeidet på grunn av tidspress og at da var det ingen behov for å koordinere ledetråder med resten av gruppen. Vi var i kontakt med mange prosjekter, men seks prosjekter ble valgt ut. Alle prosjektene ble sett som representative prosjekter for Telenors prosjektvirksomhet og var dermed et godt grunnlag for de problemstillingene vi ønsket å se nærmere på.

Tabell 4 Deltakende prosjekter

Referanse	Prosjekt beskrivelse
A	<i>Et prosjekt for bygging av tjenestepattform for overføring av stemme og meldinger mellom mobil og Internett.</i>
B	<i>Et konsernprosjekt som arbeider med neste generasjon bredbånd.</i>
C	<i>Prosjektet arbeider med å levere tjenester og produkter fra Telenors nye arbeidshverdag på Fornebu</i>
D	<i>Prosjektet bygger mulighet for trådløs sentralbord for små og mellomstore bedrifter basert på mobiltelefoni og PC</i>
E	<i>Prosjektet ser på IT-løsninger, etablering og implementering av driftsavtale for bedrifter.</i>
F	<i>Prosjektet bygger mulighet for bilde, lyd og tekst (multimedia) via mobiltelefon.</i>

Det ble valgt å kjøre prosjektledersamtaler med ledere fra alle de seks prosjektene som vi hadde valgt ut etter våre utvalgskriterier. Disse samtalen gav oss mer informasjon om konteksten rundt de forskjellige prosjektene og en videre forståelse av hva prosjektene gjorde og hvordan de samarbeidet. For hvert av de seks prosjektene kjørte vi prosjektgruppesamtaler, hvor fire til seks prosjektmedlemmer deltok. Dette ble gjort for å få en mer detaljert forståelse av samarbeid og ledelse i prosjektene. De siste tre månedene, februar til april, ble i prosjektet brukt til transkripsjon av prosjekt- og gruppesamtalene, og diskusjon om hvordan man skulle systematisere og utveksle funn.

7.3.4 Metodiske valg

Tidlig i forskningen ble det valgt en metodikk som innebar å gå fra det generelle til det partikulære. I de første samtalen med medarbeiderne diskuterte vi generelle problemstillinger, som senere i forskningsprosessen ledet til fokus på partikulære områder som viste seg å være interessante for Telenor og forskningsprosjektet. Det ble som nevnt tidligere planlagt å gjennomføre fokusgruppesamtaler, prosjektledersamtaler og prosjektgruppesamtaler, som skulle sørge for en slik overgang fra det generelle til det partikulære. Siden vi skulle ta i bruk kvalitative metoder, var gjennomføringen av samtaler den måten dataene ble samlet inn på. For å sikre at man fikk med seg alt som ble sagt i samtalen ble det tidlig besluttet at det var mest hensiktsmessig å bruke lydopptak av samtaler. Dette viste seg senere i arbeidet å være en meget god beslutning. Uten et opptak av samtalen hadde etterarbeidet blitt vanskelig og man hadde hatt liten sjanse til å dobbeltsjekke eller å studere i detalj det som ble sagt. Opptak av samtalen førte til diskusjon angående personvern. En del av det som ville komme frem i samtalen kunne være konfidensielt, og ikke ment avdekket i forskningen. Det ble valgt å følge to etiske prinsipper i forskningen for å beskytte deltakerne. Det første var konfidensialitet, informantene ble forsikret om at identifiserende informasjon ikke vil bli gjort tilgjengelig til andre enn de som var direkte involvert i studiet. I tillegg vektla vi anonymitet, som betyr at deltakerne ville forbli anonyme gjennom hele studiet. Dette ble alle informert om da vi gjennomførte samtalen og i invitasjonene som ble sendt ut. Forskningsprosjektet har klart å sørge for både konfidensialitet og anonymitet for alle de som inngår i studiet.

7.3.5 Valg av fokusgrupper

Det ble bestemt at det i løpet av høsten 2002 skulle gjennomføres fokusgrupper med medarbeidere fra ulike funksjoner og ulike nivå i organisasjonen. Målet for gjennomføringen av fokusgruppene var å sikre at temaene og spørsmålene vi valgte i den endelige samtaleguiden var relevante, interessante og virkelighetsnære. Det var også et mål å avklare sentrale begrepers betydninger i utvalget. Ifølge et notat av Tore Nøtnæs i SSB har fokusgrupper dype røtter i samfunnsforskningen. Metoden ble bruk på 1920 tallet, men det var først rundt andre verdenskrig at metoden ble populær. Metoden mistet sin popularitet igjen på 60-tallet, men ble gjenoppdaget på 80-tallet. Nøtnæs argumenterer for at fokusgrupper nå er en velansett forskningsmetode i samfunnsvitenskapen (Nøtnæs, 2001:3): *“I likhet med andre kvalitative forskningsmetoder er fokusgrupper en velegnet metode når formålet med undersøkelsen er å gi en helhetlig forståelse av sosiale fenomen. Ved å lytte til hva gruppedeltakerne har å si kan man få innsikt i deltakernes forståelse av virkeligheten”* (ibid, 4). Nøtnæs mener at en vanlig størrelse på fokusgrupper er åtte til ti deltakere og årsaken til at antallet ikke bør overstige dette, er at det da blir vanskeligere å komme til ordet (ibid, 4). *“Når man skal arrangere fokusgrupper bør det gjennomføres flere intervjuer med samme kategori mennesker. Begrunnelsen er å forsikre seg om at resultatene av fokusgruppene er representative for den kategorien mennesker fokusgruppene skal representere”* (ibid, 4). I tillegg er det ifølge Rubin & Rubin viktig at når man skal sette sammen fokusgrupper, bør deltakerne ha så lik bakgrunn som mulig. *“En økende vanlig bruk av fokus grupper er å samle sammen en gruppe av mennesker som har opplevd det samme problemet etc.”* (Rubin & Rubin, 1995:139). Årsaken er at felles erfaringsbakgrunn virker stimulerende på diskusjonen. Fokusgrupper produserer kvalitative data som gir innsikt i folks følelser, holdninger og forståelse av virkeligheten. Fokusgrupper skiller seg fra surveyundersøkelser ved at formålet med undersøkelsene ikke er å si noe om utbredelsen av sosiale fenomen, med snarere å gi en helhetlig forståelse for dem. Det er flere fordeler ved bruk av fokusgrupper: En av dem er at fokusgrupper åpner for muligheten til å oppdage uforutsette forhold. Fokusgrupper har en relativt ustrukturert form som gjør det mulig å oppdage dette. Ny kunnskap produseres ved at møteleder stiller spontane oppfølgingsspørsmål til overraskende uttalelser fra deltakerne. Den åpne formen til fokusgruppene gjør metoden egnet til å utforske nye felt (Krueger i Nøtnæs, 2001:6). I fokusgrupper, er målet å legge til rette for et samspill mellom deltakerne slik at man oppnår ny forståelse som man som enkeltperson

ikke ville ha tenkt på. Noen ganger oppstår en helt annen forståelse av problemet fra en fokusgruppe-diskusjon (Rubin & Rubin, 1995:140)

To ulemper med fokusgrupper er at intervjueren har mindre kontroll over samtalen enn i individuelle intervjuer og at data fra fokusgrupper kan være vanskelig å tolke (Nøtnæs, 2001:6). I planlegging av fokusgrupper mener Nøtnæs at man må tenke grundig igjennom hvilke mennesker man skal intervjuer fordi det hjelper lite med en god intervjuguide og en erfaren møteleder hvis deltakerne i fokusgruppene ikke besitter den kunnskapen man ønsker (ibid, 7). Ved gjennomføring av fokusgruppene bør observatørene følge med på samtalen og notere ned interessante ting som blir sagt underveis (ibid, 12). I fokusgruppene som vi gjennomførte, var det en møteleder og fire til fem observatører som satt inntil veggen i samme lokale som fokusgruppene ble holdt i. Lokalene var store, så det var ikke forstyrrende at vi som observatører satt der. Fokuset til deltakerne var hovedsakelig rettet mot temaene som ble diskutert med de andre deltakerne ved bordet. Før gjennomføringen av fokusgruppene hadde vi (prosjektdeltakerne) en briefing av møteleder om gjennomføringen av fokusgruppene og etter gjennomføringen hadde vi et kort møte for å oppsummere det som ble sagt i fokusgruppen. De fokusgruppene vi gjennomførte varte i ca. to timer, og ifølge Nøtnæs, så bør ikke en fokusgruppe vare lengre for å unngå at man sliter ut deltakerne (ibid, 14).

7.3.6 Prosjektgruppe- og ledersamtaler

Etter gjennomføring av fokusgruppene ble det planlagt å hente inn en rekke prosjekter som representerte de prosjektene som ble kjørt i Telenor, og som tilfredsstilte de kravene vi hadde stilt til utvalget av prosjekter. Det ble valgt å kjøre individuelle samtaler med prosjektlederne for å få bedre innsikt i prosjektet, mandatet, sammensetningen, samarbeidsformer og lignende. Vi utarbeidet en separat intervjuguide for denne intervjudelen. Hver prosjektledersamtale ble lagt opp til å vare i ca. en time og tretti minutter. På basis av prosjektledersamtalene planla vi å gjennomføre prosjektgruppesamtaler. En gruppesamtale med hvert prosjekt, totalt seks stykker. I prosjektgruppesamtalene ønsket vi å bruke en rekke påstander som kunne oppmuntre til en diskusjon rundt de temaene som ble tatt opp. Det var fokusert på at samtalestyrer skulle ta i bruk forskjellige intervjuteknikker for å få avdekket interessante uttalelser fra informantene. En slik intervjuteknikk var "probing", hvor man spør oppfølgings spørsmål som: hva gjør dere? Hva fremmer/hemmer? Hva kan dere gjøre for å forandre? Ifølge Rubin & Rubin utfører probing tre hovedfunksjoner i et intervju:

Først, de hjelper å spesifisere dybden en intervjuer ønsker. Probing signaliserer til samtalepartneren at man ønsker lengre og mer detaljerte svar, spesifikke svar, eller bevis. Probing motiverer samtalepartner til å fortsette å utdype. For det andre, probing spør samtalepartneren om å fullføre det spesifikke svaret som har blitt gitt. En tredje funksjon er at probing indikerer at intervjuer følger med på hva som blir sagt (Rubin & Rubin, 1995: 148).

7.4 Gjennomføring og erfaring

7.4.1 Fokusgrupper

Forskningen startet med gjennomføring av to fokusgrupper. Det ble laget en intervjuguide for fokusgruppene. Denne var basert på visjonshistorien, påstandene fra brettspillet og fra Telenors strategi. Det var viktig at intervjuguiden som ble brukt i fokusgruppene ikke skulle styre for mye, men kun være et ekstraverktøy for samtalelederen ved behov. Intensjonen var at hovedtemaene skulle sette i gang diskusjonene fritt. Vi ønsket at informantene selv valgte å snakke om det de så som relevant innenfor de fem hovedtemaene vi hadde valgt ut. Utsagnene vi brukte under temaene var kun ment som ekstraverktøy (påstand, inspirasjon eller provokasjon) for å holde samtalene i gang, og som huskeliste for hva som var fokus for samtalene. Det ble vektlagt å få tydeliggjort når informantene snakket om situasjoner i prosjektarbeid og når de snakket om situasjoner i enhetene (linjen), siden vi var opptatt av å få frem denne forskjellen i studiet. Under hvert hovedtema spurte vi også informantene om de hadde noen tanker om hvilke eventuelle forbedringer som kunne gjøres, om det var noe som de mente fremmet eller hemmet. Alt for å få et helhetsbilde over temaet. Det ble sendt ut e-post til lederne i de avdelingene vi kontaktet for å få godkjennelse for at de personene vi hadde plukket ut kunne være med i fokusgruppene. Vi ble møtt av stor åpenhet og velvillighet til å delta i fokusgruppene. I tillegg ble det sørget for at alle i forskningsprosjektet ble invitert til å delta som observatører. Det ble arrangert to fokusgrupper, den første 28. oktober 2002 og den andre 30. oktober 2002 fra klokken 0800-1100 med ti deltakere i hver. Gjennomføringen ble arrangert slik at det var interne ansatte i Telenor som ledet fokusgruppene. Fokusgruppene ble gjennomført slik som planlagt, med to fokusgrupper med ca. ti personer i hver gruppe. Det var deltakere fra alle forretningsenhetene, slik at vi sikret en bred representativitet. Leder for

forskningsprosjektet åpnet fokusgruppene med en kort presentasjon av forskningsprosjektet, dette inkluderte også presentasjon av observatørene. Deretter ble ordet gitt til samtalestyrer, som åpnet med å starte en presentasjonsrunde av deltakerne.

7.4.2 Erfaringer fra fokusgruppene

Den første fokusgruppen ble holdt 28. oktober i 2002. Hver fokusgruppe varte i ca. to timer og besto av ti personer. Disse representerte de fleste avdelinger og nivåer i Telenor med hovedvekt på mellomledere. Gruppen var positivt engasjert hele tiden, og om noen var mer aktive, var det ingen som “ble borte”. De ble oppfordret til å starte samtalen selv, og samtalestyrer hadde kun få intervensjoner i løpet av de to timene. Erfaringen vi hadde fra fokusgruppene var at presentasjon av konteksten og intensjon for undersøkelsen (Telenor sin visjon på Fornebu), og et nøkkelord var grunnlag nok til å få deltakerne til å samtale om emnet.

Det første det ble snakket om var fysiske forhold som begrensinger for prosjektarbeid og ledelse, men noen innspill på gevinster med den fysiske utformingen ble supplert. Organisatoriske forhold ble etter kort stund hovedtema, både når det gjaldt prosjektorganisering, ledelse og styringsgruppen. Når noen påpekte mangler eller dårlig struktur her, var det interessant å se at representanter fra andre kulturer/forretningsenheter kunne ha en annen erfaring. Når en fortalte om et problem, kom ofte en annen med positiv erfaring for en annen måte å gjøre det på. Det ble oppfattet som om noen kulturer (for eksempel Telenors forskningsavdeling) hadde investert mer tid til planlegging og tilrettelegging og følgelig at gjennomføringen gikk mer smertefritt.

Et problem med den første fokusgruppen, var at det ble en del utenomprat. Samtalestyrer i den første fokusgruppen styrte samtalen i forholdsvis liten grad. Det var et ønske om å søke seg frem til problemstillinger som kunne være interessant for videre forskning, men ordstyrer brukte i liten grad potensialet i den samtaleguiden som var laget. Dette ble korrigert i neste fokusgruppe. Der ble samtaleguiden mer aktivt brukt. Dette gjorde samtalen mer ryddig og faktisk mer fruktbar i den forstand at alle forsto hva vi var ute etter.

Den andre fokusgruppen ble holdt den 30. oktober 2002. Det var i likhet med den første fokusgruppen, en engasjert og aktiv gruppe som deltok. Samtalen ble noe mer ledet denne gang ved at samtalestyrer stilte spørsmål underveis. Det var mye sammenfallende innspill med forrige gruppe, men også nye temaer. På samtalestyrers spørsmål om hvordan

arbeidsdagen fungerte på Fornebu, er de umiddelbare kommentarene positive, som for eksempel utsagn som “Møter folk gjennom dagen”, derpå fulgte forhold de ikke synes fungerer bra nok – og de starter som forrige gruppe med fokus på den fysiske utforming som begrenser, da med tanke på konsentrert arbeid.

7.4.3 Prosjektledersamtalene

For at vi skulle få kjennskap til prosjektene som vi skulle ha gruppesamtaler med, valgte vi å gjennomføre en forhåndssamtale med hver prosjektleder. Det ble laget en strukturert samtaleguide med spørsmål om hva som var prosjektets mandat, om ledelsesformen, hvor mange prosjektdeltakere det var og tilsvarende. Samtalene varte i ca. en time. Det var mange spørsmål og liten tid, så det var lagt opp til en disiplinert samtale. Alle prosjektledersamtalene ble holdt av to personer. En person hadde ansvar for å stille spørsmålene fra samtaleguiden, mens den andre noterte og kom med tilleggsspørsmål. Det ble lagt opp til at informanten fikk prate fritt om de spørsmålene som ble gitt.

7.4.4 Erfaring fra prosjektledersamtalene

Alle prosjektsamtalene ble holdt av to personer. Dette ble i ettertid ansett som nyttig. Det var lettere å styre samtalen så lenge man var to personer som kunne korrigere denne og komme med eventuelle avklaringsspørsmål. Gjennomføringen av prosjektledersamtalene ble forskjellige. Det viste seg å være vanskelig å få booket møter med de respektive prosjektlederne. De var svært opptatte og måtte ofte skyve på avtalte tider. Dette var en utfordring for oss som hadde avsatt kort kalendertid til å få gjennomført alle møtene. En annen utfordring var at tempoet i intervjuet var varierende. En gruppe var ordknapp, mens en annen var nesten umulig å stoppe, noe som gjorde at ikke alle spørsmålene ble stilt. Det ble i disse samtalene vanskelig å holde seg innenfor tiden, fordi samtalepartner (informanten) hadde mye interessant å fortelle og det kunne oppfattes som uhøflig å avbryte det som ble sagt. Vi hadde også en utfordring til, da vi hadde for mange delspørsmål i prosjektledersamtalene som vi ønsket konkrete svar på. Det ble vanskelig å sikre gode nok svar på alle spørsmålene i løpet av samtalen. Det hadde vært en fordel med mindre antall spørsmål, og heller følge opp med “probing”. Dette ble en erfaring vi tok med oss videre ved

gjennomføring av prosjektgruppe- samtaler. Da valgte vi å gjennomføre samtaler med mindre bruk av spørsmål og større bruk av probing etter detaljer.

7.4.5 Prosjektgruppesamtaler

Prosjektlederene ble i prosjektledersamtaler oppfordret til å finne cirka fem deltakere i prosjektet som kunne delta i en gruppe-samtale. Ifølge Thagaard er intervjuer med enkeltpersoner den mest vanlige fremgangsmåten, men hun nevner videre at interessen for gruppeintervjuer er økende. *“Brandth (1996) definerer et gruppeintervju som en metode hvor flere mennesker diskuterer et tema med en forsker som leder og ordstyrer”*

(Brandth i Thagaard 1998:81). Responsen fra prosjektlederene var positiv. Vi mottok lister fra alle og basert på denne sendte vi ut en innkallelse til prosjektgruppesamtale med bakgrunnsinformasjon om forskningsprosjektet, hensikten med samtaler og informasjon om de andre deltakende prosjekter. Det ble utarbeidet en intervjuguide som ble brukt i de videre samtaler med resten av medarbeiderne på bakgrunn av problemstillingene, momenter fra fokusgruppene og det som kom frem i prosjektledersamtaler. Det ble holdt gruppesamtaler med alle seks prosjekter. En fordel vi ble kjent med at gruppesamtaler hadde, var at de kunne bidra til å utdype de temaene som man tok opp, fordi deltakerne kunne følge opp hverandres svar og gi kommentarer i løpet av diskusjonen (ibid, 81).

Intensjonen med spørsmålene og påstandene som ble brukt i de temabaserte gruppesamtaler, var at de skulle føre til at prosjektdeltakerne begynte å prate om de valgte temaene som spørsmålene og påstandene berørte. Vi ønsket at spørsmålene og påstandene skulle føre til at samtaler mellom deltakerne kom raskt i gang. Derfor brukte vi spørsmål og påstander som var provoserende eller utfordrende. Ifølge Kvale *“så bør spørsmålene være med på å skape en positiv interaksjon – de skal holde samtalen i gang og motivere intervjupersonen til å fortelle om sine egne erfaringer og følelser. Spørsmålene bør være lette å forstå, kort og fri for akademisk sjargong”* (Kvale, 2001:77). Siden samtaler var temabaserte, var det ikke intensjonen at deltakerne skulle svare direkte på spørsmålene. Kvale vektlegger at intervjuer kan være utforskende eller hypotesetestende. *“Et utforskende intervju er åpent og har minimalt med struktur. Intervjueren vil i dette tilfelle presentere et tema, et område som skal kartlegges, eller et problemkompleks som skal avdekkes. Intervjuer som tester hypoteser er som oftest mer strukturerte”* (Kvale, 2001:55). Påstandene ble brukt til å skape større entusiasme rundt temaet. Det var allikevel en viss usikkerhet knyttet til hvordan prosjektmedlemmene ville oppfatte de temabaserte spørsmålene og påstandene. Ville de

forstå hva man ønsket å få diskutert? Ville de virkelig være entusiastiske angående spørsmålene? Hadde de noe å tilføye? Vi var i tillegg litt usikre på om i hvilken grad disse temaene vil føre til spontane diskusjoner, eller om man måtte stille en rekke oppfølgingsspørsmål. For å være på den sikre siden valgte vi å ha noen stikkord for samtalestyrer å forholde seg til hvis samtalen stoppet opp. Vi sendte ut forhåndsinfo til alle prosjektlederne og deltakerne i prosjektet og utarbeidet et gjennomføringsdokument for å være sikre på at alle prosjektsamtalene ble utført likt. Det ble lagt opp til at samtalestyrer skulle presentere prosjektet og gruppesamtalens tema og avgrensning. Deretter skulle samtalestyrer gi beskjed til gruppen om at de kunne begynne å diskutere første delproblemstilling. Av den tiden som var satt av (ca. 1,5 time), ble det per prosjektgruppesamtale brukt ca. tjue minutter på innledningen og ca. tjue minutter per delproblemstilling.

Hvis samtalen mellom deltakerne skulle stoppe opp eller gruppesamtalen ikke konsentrerte seg om tema, kunne samtalestyrer bryte inn i samtalen med utsagn og spørsmål som for eksempel; “fortell mer om det, hva legger du i det?”, “hvem gjør/gjorde hva?”, “Hva fremmer/hemmer?” osv. Dette var en teknikk, probing, som ble planlagt å bruke i situasjoner hvor man ønsket mer utfyllende svar. Det handlet mye om å la deltakerne samtale mest mulig på egen hånd. Vi ønsket bare at samtalestyrer skulle hente inn samtalen hvis den ikke konsentrerte seg om de utvalgte temaene. Da var intensjonen at samtalestyrer skulle bryte inn med for eksempel “Jeg minner om at tema er ledelse og coaching”, og følge opp med et stikkord eller oppfølgingsspørsmål fra de stikkordene vi hadde gitt samtalestyrer. For å sikre at samtalene gikk mest mulig fritt i gruppene og for å sørge for at samtalene i alle gruppene skulle være sammenlignbare, satte vi opp retningslinjer for samtalestyrer. Det var viktig å være presis i sin spørsmålsstilling og bruke de formuleringene som vi var blitt enige om. Gruppesamtalene ble satt i gang med første delproblemstilling. Det ble sørget for at gruppen holdt seg innenfor de valgte problemstillingene og at alle problemstillingene ble tatt opp med tilnærmet lik tid. Det ble valgt å ha med to intervjuere, hvorav en måtte være deltaker i forskningsprosjektet, da vi også hadde med nøkkelpersoner fra Telenor (Personalavdelingen). Én skulle innlede og stille spørsmål, mens den andre tok notater. Det ble bygd en felles mal for alle som intervjuet og vi gjennomførte en grundig forberedelse før gjennomføring av gruppesamtalene.

7.4.6 Erfaring fra prosjektgruppesamtalene

En av fordelene med å gjøre temabaserte gruppesamtaler er at deltakerne sto fritt til å ta opp det de ønsket innenfor temaet med justering og styring fra samtalestyrer. Dette gav en mulighet for å fange opp ny innsikt. En utfordring med den samme metoden er at ved å gi frihet til personene i gruppesamtalen kunne det føre til at de bestemte samtaleemnet. Det ville da være opptil samtalestyrer å hente inn samtalen hvis det viste seg at samtalen sporet helt av, eller hvis én pratet for mye. I tillegg var det viktig at samtalestyrer oppmuntret personer som pratet lite til å komme med deres synspunkter på temaet. Vår erfaring er at det ikke ble noe problem med å la deltakerne snakke fritt. De hadde blitt introdusert til hva vi skulle ta opp, og holdt seg stort sett innenfor det valgte tema.

Et spørsmål som ble stilt i prosjektgruppen var om det var metodisk riktig å ta et utsagn som for eksempel berørte ledelse fra et spørsmål under for eksempel temaet arbeidsplassløsninger over til analysen av temaet ledelse. Det hendte flere ganger at deltakerne i samtalene tok opp et tidligere tema eller berørte et av de neste temaene på agendaen. Forut for gruppesamtalene hadde vi besluttet at i slike tilfeller skulle samtale styrer la deltakerne få komme med utsagnet sitt, men deretter raskt hente inn samtalen og styre den over mot det aktuelle temaet som ble tatt opp. Siden dette skulle være temabaserte gruppesamtaler hvor man skulle prate mer eller mindre fritt om temaene, vurderte vi det som metodisk riktig å la et utsagn om ledelse under for eksempel prosjektarbeid falle inn under temaet ledelse. Det ble avgjort i prosjektgruppen at man skulle bruke temamatrise i analysearbeidet. Dette for å forenkle samarbeidet om analyse materialet. Dette samarbeidet ble ikke utført, da forskningsprosjektet ble oppløst tidligere enn planlagt. Underpunktene (de påstandene som ble brukt i samtalen) til temaene kuttet vi ut, fordi de bare var ment som påstander for å få prosjektsamtalene i gang. Noen pratet mye, noe som gjorde bearbeidingen av informasjonen lettere i etterkant. Det var verre når samtalepartnerne ikke pratet så mye, da man måtte forholde seg til informasjon som kunne virke stikkordbasert, og som gjorde at tolkningen av svarene ble mer utfordrende. Det var forskjell på hvor reflektert de var over temaene de ble introdusert til. Noen hadde vært med på diskusjoner i prosjektene rundt et eller flere av temaene før, deriblant selvledelse, på grunn av det nettbaserte læringsprogrammet. Det merket vi når spørsmålet ble stilt.

Hvordan forsikrer vi at det er vitenskapelige riktige opplysninger vi samler inn i en temabasert gruppesamtale? Fordelen med å ha slike samtaler er at hvert utsagn fra en deltaker i gruppen blir automatisk korrigeret eller samtykket av de andre deltakerne. Det er det som er

vår erfaring med de seks prosjektgruppene som vi holdt samtaler med. Ut fra observasjon av gruppene og transkriberingene kunne man enkelt se om utsagnet ble akseptert som gruppens felles forståelse eller om det var motstridene oppfatninger i gruppen. Enighet kan selvsagt i visse omstendigheter være uttrykk for at man ikke ønsker å komme med sitt synspunkt på grunn av diverse bakenforliggende årsaker, men vi opplevde ikke at slike årsaker rådet i gruppene. Gruppene pratet forholdsvis fritt, og det så ikke ut til at det foregikk noe form for ikke-verbal kommunikasjon mellom deltakerne for å hindre noen i å uttrykke seg.

For å sikre at samtaler holdt seg innenfor tema hadde samtalestyrer noen ekstra stikkord å forholde seg til, samtidig som man la vekt på å bruke diverse teknikker, slik som probingen for å hente inn samtaler som gikk utenfor tema. Vi anså det som viktig å holde den røde tråden i samtalen for å forsikre oss om at de gav opplysninger som var relatert til temaene, spesielt med hensyn til tiden som var til rådighet.

Det viste seg i samtaler at noen hadde problemer med å forstå de spørsmålene som ble stilt. De var spørrende til hva vi mente med noen av de begrepene vi brukte. De ønsket å vite hva vi la i disse, men i slike situasjoner la vi vekt på at vi ikke ønsket å komme med svarene. Vi overlot til deltakerne å svare, siden dette var akkurat det vi var ute etter. Hvorfor forsto de ikke begrepene og hva la de i dem? Alle begrepene som vi brukte var begreper hentet fra Telenors målsettinger og burde vært kjent for de fleste. Hvor reflekterte de var over temaene som vi skulle ta opp, avgjorde også hvor gode svar vi fikk. Noen deltakere forsto spørsmålene raskere og svarte mer utfyllende enn andre. I de fleste tilfeller var det deltakere som hadde tatt for eksempel e-læringsprogrammet om selvledelse eller for eksempel hadde jobbet med oppgaver relatert til problematikken rundt arbeidsplass-løsningene. Vi hadde forsøkt å oppdatere deltakerne så godt som mulig på forhånd om hva som skulle diskuteres. Det gjorde vi ved å sende ekstra informasjon om forskningsprosjektet og intensjonen med samtaler.

7.4.7 Etterarbeid og transkripsjon

Det ble utarbeidet ca. tre hundre sider med maskinskrevet transkripsjon fra fokusgruppene, prosjektledersamtaler og prosjektgruppesamtaler basert på lydopptak og observatørens notater. I forbindelse med arbeidet med analysen av dette materialet har det blitt bygget en temabasert matrise rundt ledelse, for å kunne se funn tydeligere. Ifølge Thagaard handler temasentrert analyse om at man studerer informasjon fra alle personene i undersøkelsen om

hvert enkelt tema (Thagaard 1998:28). Hun mener i tillegg at *“Temasentrerte analyser belyser spesielle temaer eller begivenheter ved å sammenligne informasjon fra alle informantene i en undersøkelse. Et hovedpoeng er å gå i dybden på de enkelte temaene”* (ibid, 149). Det å lage en temabasert matrise var et arbeid som har vist seg i ettertid å være nyttig.

For å sikre høy pålitelighet i transkripsjon hadde vi klare retningslinjer for hvordan vi skulle transkribere resultatene fra undersøkelsene. Vi gjorde også en del gjennomlesninger av hverandres transkripsjoner for å se om det var noe som manglet eller var fremstilt feilaktig. Ifølge Kvale er det klare prosedyreinstruksjoner og formål med transkripsjon som er viktig for å sikre påliteligheten (Kvale, 2001:103). Angående gyldigheten til transkripsjonene, argumenterer Kvale for at det er umulig å besvare et spørsmål på hva som er korrekt transkripsjon. Han mener det ikke finnes en sann, objektiv oversettelse fra muntlig til skriftlig form (ibid, 105). Det er i denne oppgaven valgt å gjengi uttalelser fra transkripsjonene i korrekt skriftlig form, i stedet for i den muntlige formen som besvarelsen er gitt i. Ifølge Kvale er valget om å gjengi transkripsjon på denne måten avhengig av hvordan transkripsjonene skal brukes (ibid, 107). I denne undersøkelsen er det selve argumentet som er viktig og ikke måten det er uttrykt på.

Etter at arbeidet i forskningsprosjektet ble ferdigstilt, ble det av noen av deltakerne i prosjektet gjennomført en workshop for de som hadde deltatt i undersøkelsen, hvor man informerte om de resultatene som kom frem i undersøkelsen og hvor man kunne drøfte funnene. Dette for å etablere en arena for erfaringsutveksling for å synliggjøre, videreformidle og utvikle tiltak og løsninger som fremmer godt arbeidsmiljø innenfor de temaene prosjektet valgte å fokusere på.

8 Analyse

I analysen gjennomgås de innsamlede dataene fra samtale og dette informasjonsmaterialet blir reflektert over og gitt en kritisk tolkning. I tillegg belyses dataene av teoriene som ligger til grunn for forskningsområdet. Analysen har blitt utført uavhengig av informantene, og den gjenspeiler den *anvendte* forskningen hvor fokuset er hva som fremmer eller hemmer i forhold til de valgte områdene. Analysekapitlene er inndelt i forhold til delspørsmålene i analysemodellen: 1) Bedriftskultur og visjon, 2) Teknologi og arbeidsplassløsningene, 3) Organisering, 4) Samspill og kommunikasjon i prosjektene. For hvert hovedkapittel blir det i tillegg gjort en oppsummering hvor jeg tar opp noen av hovedpunktene i kapitlet og besvarer delspørsmålene i problemstillingen.

Målet med analysen er å belyse nye sider av ledelsesideologien omkring coaching og selvledelse i forhold til Telenors kontekst. Delspørsmålene går fra det brede med bedriftskultur og visjon til det mer spesifikke som samspill og kommunikasjon i prosjektene. I tillegg undersøkes hvilke kontekstuelle påvirkninger som teknologien og arbeidsplassløsningene har på den nye ledelsesideologien. Tian Sørhaug med flere argumenterer i det henseende for at en studie av relasjon mellom leder og ansatte også krever en studie av konteksten som disse relasjonene opptrer i. Ledelse sees på av Tian Sørhaug (1996) som en grenseregulering mellom organisasjonens ytre og indre grenser, mellom avdelinger og posisjoner, mellom formell og uformell organisering og mellom det enkelte individ og organisasjon (Sørhaug 1996:45). "*Ledelse dreier seg om å kontrollere forholdet mellom innsiden og utsiden av en organisatorisk enhet*" (*ibid*, 24). Sims og Manz påpeker også tre forutsetninger for å innføre coaching (superledelse) og selvledelse, forutsetninger som er av kontekstuell art. Det er strukturelle betingelser, prosessuelle betingelser og betingelser for samhandling. Med strukturelle betingelser mener Sims og Mans hvordan funksjoner, roller, ansvar og plikter er fordelt i organisasjonen, og med prosessuelle betingelser henvises det til organisasjonsmessige prosesser som beslutningsprosesser, kommunikasjonsprosesser, målutføringsprosesser, evalueringsprosesser og planleggingsprosesser (Eriksen mfl. 2003:127). Alle disse forutsetninger og betingelser viser viktigheten av å se analyse av ledelsesideologien i forhold til konteksten. Her skal det tilføyes at Sims og Manz i sine teorier bare nevner konteksten som en forutsetning og tar ikke dette med i utarbeidelsen av sin teori om superledelse/coaching og selvledelse.

8.1 Bedriftskultur og visjon

“Det er ofte målet og ikke veien til målet som er det viktigste her.”

-prosjektdeltakers utsagn i gruppesamtalene

8.1.1 Kontekstens betydning

E-læringsprogrammet hos Telenor tar opp Sims og Lorenzis begrep og teori om superlederskap/coaching, hvor fokus er på den enkelte ansatte og hvor man skifter fokus fra prosess eller input-kontroll til output-kontroll for atferd (Sims og Lorenzi, 1991:193). Det er problematisk ifølge Thompson & McHuges å ha et slikt teoretisk utgangspunkt og refererer til Hales (1986) som poengterer at ved å bare fokusere på individuelle jobber i stedet for ledelse som en prosess, er atferd uplassert og man neglisjerer de institusjonelle funksjoner og selve konteksten (Thompson og McHuges 2002:93). Men Thompson & McHuges ser også faren ved å hoppe fra individ til å hovedsakelig se på struktur, fordi man da løper risikoen for å produsere overgeneraliserende og overdeterministiske forklaringer. Det de legger vekt på er at man må se på både individet og organisasjonen sammen som en dualitet og ikke skille disse (ibid, 93).

Når man ser på det teoretiske perspektivet rundt organisasjons- og ledelsesteori, så mener Thompson & McHuges at det er behov for en organisasjonsteori som i større grad vektlegger strukturell analyse som kan forklare både begrensningene og kompleksiteten til ledelsesatferd, det vil si et perspektiv som verken er deterministisk eller voluntaristisk (ibid, 94). Denne kritikken treffer selvledelse og coaching-teoriene fordi teoriene i hovedsak fokuser for mye på individet, er preskriptiv og tar lite hensyn til omgivelsene. Eksempler på dette er at behovet og mengden av coaching eller selvledelse kan variere ut fra hvilken arbeidssituasjon man er i (nivå i organisasjon, type oppgaver og lignende). Thompson & McHuges mener at generelt har det vært et for stort fokus på individet som analyseenhet i tradisjonell organisasjonsteori, en problematisering av hva ledere gjør (ibid, 89) og at organisasjonsteori sjelden vektlegger de omgivelsene som ledelsesarbeidet skjer i (ibid, 90). Ved å fokusere på individet blir ledelse sett på som homogent, noe som fører til tanken om “universelle ledere” som utfører et generalisert sett av funksjoner som ligger ovenfor enhver spesifikk kontekst (Mintzberg i Thompson og McHuges 2002:89). Thompson & McHuges mener at for å forstå ledelsesarbeid må en ikke bare spørre om hva ledere gjør, men hva de må forsikre seg om at andre gjør. Det gjelder å ha fokus på kontroll over bestemte

organisasjonsenheter i arbeidsprosessen, men man må forstå dette som en del av ledelsesprosessen og ikke hele prosessen (ibid, 93). Denne oppgaven vektlegger betydningen av kontekst og har derfor dette med i analysen av den nye ledelsesideologien.

8.1.2 Telenors visjon og verdier

Telenor har i forbindelse med samlokaliseringen etablert en felles visjon. De har kommunisert sitt slagord "*Ideer som forenkler*", det har blitt laget en visjonshistorie og et e-læringsprogram som kommuniserer de nye ideene og væremåtene som man ønsker i organisasjonen. Telenors visjon innebærer at Telenor, som kunnskapsorganisasjon, har en klar målsetting om å være i forkant, vinne konkurransen og å være representant for fremtidens type arbeidsplass. Dette er formulert ifølgende strategiske mål:

- ▶ Telenor skal tiltrekke og beholde de riktige talentene.
- ▶ I Telenor skal individer og organisasjon lære å fornye seg raskere og mer effektivt enn konkurrentene.
- ▶ Telenor skal utvikle og rendyrke fem organisatoriske trekk som det er vanskelig for konkurrentene å kopiere: innovasjon, tempo, kunde- og serviceorientering, kompetanseoverføring på tvers av landegrenser og teknologisk utstillingsvindu.
- ▶ I Telenor skal arbeidet med mennesker og organisasjon understøttes av effektive arbeidsprosesser, teknologi og fleksible organisasjonsstrukturer.

Et av målene til Telenor med e-læringsprogrammet, visjonshistorien og de nevnte strategiske målene er å fremstå som en lærende organisasjon hvor innovasjon, kunnskapsdeling og kreativitet er vektlagt. Ifølge flere teoretikere på lærende organisasjoner, deriblant Argyris og Schön (1978) og Lewis(1989), er målet for en lærende organisasjon å skape et arbeidsfelleskap hvor medlemmene jobber i en situasjon preget av stor grad av tillit, hvor de har internalisert bedriftens verdier som gjør at de har evnen til å ta beslutninger og løse problemer når de dukker opp og ikke være avhengig av et avansert kontrollsystem. I Telenor skjer en slik internalisering gjennom blant annet presentasjoner, visjonshistorien, e-læringsprogrammet og tilsvarende kommunikasjonskanaler. I e-læringsprogrammet om selvledelseskurset vektlegges det blant annet en stor grad av selvstendighet blant medarbeiderne. Selvstendighet i den form at de må bli egendisiplinert, sørge for å øke sin kompetanse og dele kunnskap med sine kollegaer. Slike lærende organisasjoner har blitt

vurdert fra flere hold, deriblant av Thompson & McHuges. Problemet som Thompson & McHuges ser med slike lærende organisasjoner, er at selv om det er fokus på selvledelse, matrisestruktur, avsatt treningsopplegg og fleksibilitet i arbeidspraksis som det blir lagt frem av blant andre Sims, Freman og Gabriel (1993), så mener Thompson & McHuges at det er liten praktisk forskjell mellom organisasjonslæring og innholdet i tradisjonell læring. Thompson & McHuges viser til en rekke eksempler på studier av dette, deriblant en studie av Toyota hvor innføringen av en lærende organisasjon er blitt implementert ved siden av TQM¹⁶ og JIT -programmer¹⁷ (som har blitt kritisert for sitt begrensede fokus på menneskelige ressurser. Med andre ord liten mulighet for organisasjonslæring og utvikling) (Thompson og Mchughs 2002:249)

På de områdene hvor man har kunnskap om arbeidet og kan bruke dette rasjonelt til besparelse eller effektivitetsøkning (utbytting), så kan tilbøyeligheten til å ta i bruk for eksempel TQM og JIT være stor. Chris Argyris, professor i "*Education and Organizational Behavior*" ved Harvard University, er blant de som fremhever potensialet til myndiggjøring i kunnskapsbaserte virksomheter med hensyn til utnyttelse av egen kompetanse og vurderingsevne. Samtidig påpeker han viktigheten av å klargjøre og oppnå aksept og forståelse for at det er nødvendig med hierarkiske (top-down) kontrolltyper innenfor visse områder i virksomheten. Argyris mener erkjennelsen av dette er avgjørende for å oppnå troverdighet, personlig forpliktelse og effektivitet blant medarbeiderne. I denne undersøkelsen har det ikke blitt valgt å ta med områder i Telenors organisasjon, som servicesentre, drift og tilsvarende som har behov for en slik struktur, men i stedet sett på prosjekter hvor det arbeides med problemstillinger hvor man ikke alltid har kunnskap om hva som kan gjøres eller hvordan oppgavene skal utføres. Prosjektene er heller ikke stabile deler av organisasjonen, men noe som varer i en kort periode. Det som er interessant i denne sammenhengen er at en større del av Telenors organisasjon blir styrt som prosjekter.

Opprettelsen av e-læringsprogram om selvledelse (og coaching), visjonshistorie, brettspill og lignende kan fungere godt i forhold til det å skape en bevisstgjøring i organisasjonen om at man ønsker å gjøre ting annerledes (endring av organisasjonskulturen). Thompson & McHuges mener at altfor ofte i organisasjonsteori, sees kultur som løsning på alt (for eksempel kontroll, arbeidsformer og lignende), men at man heller burde se på slike tiltak som ledelsens forsøk på å mobilisere verdier og følelser for å støtte bedriftens

¹⁶ *Total Quality Management*

¹⁷ *Just In Time*

målsetting (Thompson og Mchughs 2002:205). En begrunnelse for at Telenor ønsker å ta i bruk en slik ledelsesideologi kan være at de ønsker å fremstå som moderne.

Det ble nevnt av flere i fokusgruppene at det var en mangel på en samlende totalkultur, en felles begeistring for Telenor. De andre i fokusgruppene var enige i dette synspunktet. Dette er erfaringer som deltakerne hadde fra tidligere og som den nye organisasjonsendringen til Telenor har prøvd å løse, men hvor de ikke har nådd så langt enda (pr. 2003). Det ble også nevnt av deltakerne i undersøkelsen at de ikke følte tilhørighet til hverandres produkter. De uttrykte et ønske om mer begeistring for å lykkes sammen. Det ble vektlagt i fokusgruppe-samtalene at flotte bygninger og nye teknologiske løsninger bare er det de kalte “make up”. Det var nødvendig å forandre på det de betegnet som “religionen”, det som samlet de ansatte. Noe som vil sørge for en indre drivkraft i hver enkelt og gi en følelse av at man gjorde noe viktig:

Å styrke Telenor, det er jo det som er utgangspunktet. Det er jo ikke en kritikk av hvordan forholdene er, tvert imot. Det er mer en erkjennelse av at et nytt fancy hus og ny teknologi ikke løser problemet alene. Det er make-up. Så vi må gjøre noe med hvor vi skal, religionen vår, det som samler oss, slik at vi kan gjøre noen helhetlige ting samtidig som alle gjør hver sin del selvsagt. Alle kan ikke være til hjelp for andre, fordi da får ingen til noe som helst (Deltaker fra fokusgruppe).

Geir Thompson argumenterer for viktigheten av at de ansattes verdier i en viss grad må stemme overens med organisasjonens verdier. Han antyder videre at ved mangel på felles verdier, risikerer man at arbeidstakerne blir frustrerte og leverer dårligere resultater (Eriksen mfl. 2003:114). Han mener også at det er svært viktig at både ledere og medarbeidere opptrer konsistent med organisasjonens (Telenors) verdier, slik at alle tar beslutninger på samme grunnlag og dermed jobber i samme retning (ibid, 140). Det vektlegges i den sammenhengen av deltakerne i fokusgruppene at det er ulik kultur i de forskjellige forretningsenhetene. Mangel på en enhetlig kultur i Telenor kan innebære ulike verdier, mål og løsninger. Flere av deltakerne i fokusgruppene tok opp dette, og gjorde indre drivkraft og det å ha kjennskap til de andre kulturene i Telenor til tema:

Du må ha den indre drivkraften, det er den som driver deg, ikke om du får hundre tusen langt der fremme. Hvis målet da endrer seg, så vil man løpe etter feil mål. Det må være den indre drivkraften i hver enkelt som fører til økt gevinst. I tillegg, hvis jeg

har forståelse av hvordan Mobil jobber, så er det lettere for meg å forsvare dem i en posisjon overfor andre (Deltaker fra fokusgruppe).

På det å få til at her skal vi få til en corperate religion og ha noe å tro på. Der mangler vi ganske mye. Vi klarer ikke å ta ut iveren etter å lykkes sammen med hverandre (Deltaker fra fokusgruppe).

Som det nevnes her, og av flere i undersøkelsen, så er ikke bonus i form av penger løsningen på det å skape indre drivkraft. Dette samsvarer med tidligere forskning: “Siden mange ledere antagelig har sterk tiltro til styringssystemer, og at dette kan hindre dem fra å se alternative måter å styre på, bør det understrekes at klassiske belønnings- og kontrollsystemer ikke alltid høyner medarbeidernes effektivitet. Man har sett at bl.a. bonussystemer har økt kvantiteten men ikke kvaliteten, på arbeidet” (ibid, 83). For å oppnå indre drivkraft foreslås det av prosjektarbeiderne diverse insentiver og at konsernledelsen må løfte frem produkter, tjenester eller personer som gjør suksess. Prosjektdeltakerne ønsker et fokus på en portefølje av vellykkede prosjekter. Det antydes et behov for å vite at prosjektet man jobber på er forankret i ledelsen. Begge fokusgruppene vektla at man på konsernnivå må sørge for at prosjekter blir løftet frem og gitt oppmerksomhet når disse er preget av høy og forbilledlig kvalitet i gjennomføringen.

Man må ha tro på Telenors produkter. Da får vi lyst til å jobbe sammen og jeg vet ikke helt, det kan skape litt fra oss selv som ansatte og det skapes litt fra ledelsens side om hvordan. Hadde bare vår konsernleder stått på åpningen og sagt: kom igjen, her er huset. Sett i gang og jobb, i morgen skal jeg se aksjekursen gå rett i været (Deltaker fra fokusgruppe).

Ifølge Sims og Lorenzi må ledelsen få mest mulig ut av hver ansatt, ikke gjennom tvang, men gjennom enighet, ved å dele visjonen, målene, ansvaret og belønningen ved å lede (Sims og Lorenzi, 1992:5). Det vektlegges av deltakerne at de verdier som legges vekt på av bedriften om å være nyskapende, har stor påvirkning nedover i organisasjonen. De eksemplene som nevnes er lederstil, arbeidsfordeling, motivasjon og tilsvarende. Thompson og McHuges poengterer blant annet hvordan en bedrifts visjon og kultur påvirker de mulighetene man har i valg av ledelsesstil. De nevner at i en bedrift der man er opptatt av å være først ute med ideer, er opptatt av kreativitet og der medarbeiderne har innstillingen:

“*Forandring er nødvendig for å oppnå forbedringer*”, kan lederen velge en annen lederstil enn i en bedrift der man er svært tradisjonsbundet, fornøyd med tingenes tilstand og aldri har tatt mer enn ørsmå steg om gangen i endringsprosesser (Thompson & McHuges 2000:36)

8.1.3 Ledelse og kultur

*“Du har ikke et stemplingsur. Du har et sett med arbeidsoppgaver som det forventes at du gjør”
-prosjektdeltakers utsagn i gruppesamtalene*

Ifølge Berg (1997) bidrar kulturen i organisasjonene: *“til forutsigbarhet fordi medarbeiderne har klare forventninger til hverandre. Myter og historier som lever i organisasjon, forteller om hvilke normer, handlemønstre og beslutningsprosesser som forventes å bli fulgt i organisasjon. Resultatet blir at det er lettere å koordinere mennesker og resultater. Man vet hvor man har hverandre”* (Berg 1997:119). Han vektlegger i tillegg konkurransefortrinnet som kan oppstå hvis man bruker organisasjonskulturen bevisst. De som gjør dette mener han har forstått kulturens gjennomslagskraft med hensyn til tanke- og handlingsmåte, hvor blant annet grunnleggende verdier og holdninger også utgjør en reell kontrollfaktor (ibid, 119).

Gjennom selvledelsesprogrammet og videre oppfølging i enhetene ønsker Telenor å skape en kultur for selvledede arbeidere. Arbeidere som har større grad av autonomi og ansvar. Thompson & McHuges har et kritisk forhold til dette og henviser til flere selskap deriblant McDonald’s som har prøvd å selge inn sin *excellence* hos de ansatte, som en organisasjon med en ansattvennlig bedriftskultur med konkurranser og premier, men som i virkeligheten er bygd på billig arbeidskraft, uorganiserte ansatte, rutinerte oppgaver og lignende (Thompson og Mchughs 2002:202). Thompson & McHuges forteller at bedriftskultur-teoretikere liker å presentere kultur som et alternativ til kontroll. Hovedargumentet deres er at i institusjoner hvor kultur er dominerende, har man den største graden av autonomi. Dette mener Thompson & McHuges ikke er riktig, fordi ledelsen ikke tolererer avvik fra bedriftens verdier og standarder. Ledelsen legger for stor vekt på ideen om at man må bli fortalt eksakt hva man skal gjøre (ibid, 202). I e-læringsprogrammet vektlegges det at man må slippe løs de ansatte, og at de må få videre fullmakter og større ansvar for sine leveranser og få styre sin egen tid. Thompson & McHuges mener at for å slippe de ansatte løs for å bli autonome, så må de bli “programmert” sentralt først. Dette betyr selektering utvalg av ansatte (“like minded”) og intensiv trening (ibid, 202).

I Telenor og en rekke andre bedrifter ønsker man å bygge “commitment” og lojalitet til sin organisasjon gjennom felles mål og kultur. Thompson & McHuges refererer til Kelly

og Brannick som argumenterer for at kulturell eller normativ kontroll er grunnleggende opptatt av utviklingen av en passende sosial orden som gir grunnlaget for ønsket atferd (ibid, 202). Gjennom monokultur prøver man å unngå forgiftning av konkurrerende mål eller verdier. Thompson & McHuges mener at dette produserer “designer”- ansatte (ibid, 204). Dette vil si at ansatte kan rette seg etter kravene til språket i mission statements, atferd i salgsprosessen, eller deltakelse i kvalitetssirkler uten å internalisere verdiene og dermed bygge virkelig commitment (ibid, 205). Thompson & McHuges refererer til Höplf som har snakket med en British Airways manager som sier følgende angående kurs slik som selvlæring-programmet: *“Vi vet at dette er hype. Det er OK. Det er forsikrende. Det får deg til å føle godt, men om jeg tror på det - det er et totalt forskjellig spørsmål”* (ibid, 205). Thompson & McHuges mener at ansatte kan gå igjennom kurs og lignende, men fortsatt ikke ha internalisert verdiene. Thompson & McHuges skiller mellom det som de kaller føyelighet (compliance) og internalisering; at man kan føye seg etter de kravene og verdiene som fremsettes, men man tar de ikke innover seg (ibid, 206).

Thompson & McHuges nevner også at noen ledelsesteoretikere har begynt å bekymre seg for at “corporate culture”, som Telenor med flere forsøker å bygge, produserer tilpasnings tenking som er ugunstig for kreativ organisasjonsutvikling (ibid, 202). Thompson & McHuges ser at i de organisasjonene som implementerer kulturell kontroll, er denne typen kontroll ment som et supplement til byråkratisk, teknisk eller andre former for kontroll. De henviser blant annet til ledelsens bruk av teknologi som kan registrere produktivitet (ibid, 204). Thompson & McHuges mener derimot at kultur i organisasjonsteori ikke burde bli sett på som løsning på alt (eks. kontroll, arbeidsformer osv), men heller som ledelsens forsøk på å mobilisere verdier og følelser for å støtte bedriftens målsetting (ibid, 205). Men Thompson & McHuges vektlegger at “corporate culture” ikke kan fjerne de sterke uformelle gruppenormene som utgjør grunnmuren i organisasjonslivet (ibid, 207). Det ble nevnt av flere av deltakerne i undersøkelsen at de så på e-læringskurset som Telenor hadde fått laget, som et godt kurs og at e-læring var en god måte å få ut informasjon på, men mente samtidig at å forandre arbeidsmåten via e-læring ikke fungerer.

8.1.4 Oppsummering

D₃ *Hvordan fremmer eller hemmer bedriftskultur og visjon oppnåelsen av den nye ledelsesideologien?*

Det vektlegges i coaching og selvledelsesteoriene at skal man ha mulighet for å innføre disse, må man ha internalisert bedriftens verdier. Berg poengterte som nevnt tidligere at er det disiplin i tenkemåte, væremåte og læremåte, trenger man ikke mange regler og mye kontroll. Medarbeiderne ledes til å lede seg selv (Berg 2002:114). En måte å disiplinere tenkemåten er å lære opp de ansatte i hvilke verdier som er viktigst for organisasjon. I Telenor har man vært opptatt av å kommunisere ut de verdiene som de ønsker at de ansatte skal følge, men det har i undersøkelsen ikke blitt sett noe tegn på at en slik innsosialisering skjer direkte, men heller indirekte gjennom visjonshistorier, presentasjoner og tilsvarende. En kritikk av en slik innsosialisering av verdier er at et for sterkt fokus på verdier i organisasjon kan sees på som et forsøk på å sosialisere de ansatte inn i en monokultur, hvor de ansatte blir sentralt programmert først. Det vektlegges i denne sammenhengen også i kritisk teori at kultur kunne brukes som kontroll over de ansatte, men deltakerne i denne undersøkelsen gav ikke noe inntrykk av å være under en slik form for kontroll. Men deltakeren samtykket i at det er vanskelig å oppnå endret atferd gjennom e-læringsprogram og tilsvarende.

For å oppnå indre drivkraft vektlegger deltakerne viktigheten av at ledelsen synliggjør resultater, noe som innebærer å fremheve de prosjektene hvor de ansatte gjør en god jobb. Ut fra undersøkelsen vil kulturen fremme en coaching- og selvledelse-basert ledelsesideologi hvis ledelsen sørger for en opparbeidelse av en felleskultur med verdier som arbeiderne kan identifisere seg med. Det å bruke bonus for å skape indre motivasjon, mente deltakerne ikke fungerte.

8.2 Teknologi og Arbeidsplassløsninger

I Telenors Fornebu-modell vektlegges samspillet mellom de strategiske virkemidlene: arbeidsplassløsninger, teknologi og nye arbeids- og ledelsesformer. I dette kapittelet belyses hvordan de to strategiske virkemidlene teknologi og arbeidsplassløsninger fremmer eller hemmer en ledelsesideologi basert på coaching og selvledelse.

8.2.1 Arbeidsplassløsningene

“Du er mentalt, ikke bare fysisk... Du er mentalt mindre i båa.”

-prosjektdeltakers utsagn i gruppesamtalene

Arbeidsplassutforming er det andre av de tre strategiske virkemidlene til Telenor for å få de ansatte til å jobbe mer effektivt. Målet for arbeidsplassløsningen er at de skal underbygge blant annet større grad av mobilitet, kommunikasjon og effektivitet. Lederne i Telenor er plassert i åpne landskap, ingen har egne cellekontorer. I tillegg er det ingen materielle forskjeller på en leder og hans/hennes medarbeidere. Deltakerne vektla at dette var en stor overgang fra tidligere forhold og at det å sitte i åpne løsninger var en modningsprosess. Det ble nevnt i intervjuene at tidligere var et mål på lederposisjon størrelsen på kontoret og hvor høyt i bygget han/hun satt. Hos Telenor har man tatt i bruk “clean desk”-prinsipper, “free seating” og åpne løsninger. Fra man kommer på jobb om morgen, så må man finne en ledig plass (nå skal det nevnes at en del medarbeidere opererer med faste plasser over en viss tidsperiode, og noen team har i tillegg egne områder som de “okkuperer”). Å ikke ha faste plasser over lengre tid, gjør at arbeidssituasjonen blir mer dynamisk og flyktig. Man kan oppleve å arbeide på mange forskjellige steder og med ulike ansatte rundt seg. Hvis ikke prosjektet har blitt allokert et område, risikere man at prosjektmedarbeiderne blir spredt. Det har blitt hevdet at bygget skulle gi rom for å dele og utveksle kunnskap, men deltakerne føler at de i liten grad bruker bygget på den måten. En fordel med den åpne arbeidsplassløsningen er at man lett kan gjøre om lokalene og arbeide på nye måter. En annen fordel med måten man sitter på, er at alle i utgangspunktet er lokalisert på samme sted, men kan lette flytte på seg. Da blir det ikke slik at prosjektet sitter ett sted, og man har “kontoret” et annet sted. Deltakerne vektla at det er en stor fordel at man sitter nært de man jobber sammen med. Ved å være lokalisert så enkelt til samme sted, er det letter å ha møter og samarbeide. Det gjør det lett å ta ad hoc-møter og gjøre ting på kort varsel. En fordel deltakerne ser med de nye

arbeidsplassløsningne er at det er en lavere terskel for å kommunisere og spørre om råd fra andre kollegaer. Man får lettere informasjon fra kollegaer fordi man sitter så nært. De vektlegger samtidig at de ikke deler og utvikler mer kunnskap bare fordi man møter folk tilfeldig på andre slags møteplasser enn det man hadde tidligere. Deltakerne i prosjektene la vekt på at ikke alle disse nye mulighetene ble brukt. En forklaring på dette var vanens makt. Man sitter i den sonen man sogner til og beveger seg ikke inn i de andre sonene for å jobbe. De mener at bygget har lite å si for kunnskapsdelingen, men at det er bra at det er nett overalt, at det er kort vei og lettere å dra sammen folk til møter. På spørsmål om man savnet cellekontorene vektlegger de at det har skjedd en stor overgang til dagens situasjon fra den tiden da de oppholdt seg i cellekontorer i det de mente var gamle, trange og stygge bygg. De argumenterer for at selve trivselsfaktoren har økt i et så moderne hovedkvarter som Telenor Fornebu og synes at det er positivt at det har blitt satset på deres arbeidssituasjon. Men det var delte meninger om fordelene og ulempene med de åpne arbeidsplassløsningene:

Jeg tror det burde ha vært litt mer fleksibelt sånn. Nå er det slik at alle skal inn i samme mal, har jeg inntrykk av. En del oppgaver kan løses mer slik som du sier, med at folk fikk konsentrert seg (Deltaker fra Fokusgruppene).

Det er ikke de åpne løsningene som gjør at prosjektene lykkes eller ikke, men det bidrar i positiv retning (Prosjektleder fra prosjektledersamtalene).

Hos oss er det mye støy i sonen, så man bruker mye hjemmekontor når man skal sette seg å tenke for seg selv. Og det fungerer bra, så har man møter og prater på jobb (Deltaker fra Fokusgruppene).

Det var en del som nikket til det siste utsagnet. De nevner at de har forståelse for at det vil være variasjon i hvordan arbeidssituasjonen er i de forskjellige sonene. I noen soner vil det være stille, mens i andre vil det være en kultur for å kunne bråke mer. En i fokusgruppen poengterte at det ikke er sikkert at det er best at det skal være musestille, for hva hører man da? Hva oppfatter man rundt seg? Det at man har spilleregler for å ikke forstyrre folk fører til mindre uformell kontakt og et stille miljø ble sett på som lite innovativt. Dette står i noe kontrast til utsagn fra en av de andre prosjektgruppene (A) om at på Fornebu er det lettere å fange opp informasjon om ting som foregår. Men det blir nevnt av Prosjektleder (prosjekt B), at det å ha fysisk nærhet til andre avdelinger og andre forretningsområder var en fordel for

kommunikasjon og kontakt. Han sier at *“Formelle og uformelle møter er mye brukt. I tillegg telefoner, mail og telefonkonferanse. Noen prosjekter har også egne prosjektlokaler, det vil si egen fløy. Der har de et fast antall plasser, egne stillerom og møterom. Dette gjør dem fleksible, kan ta møter på kort varsel osv. Dette er bra for prosjektet”*. Prosjektet har også eget prosjektlokale noe som nevnes som fordelaktig av deltakerne. Men prosjektleder mener at de ikke utnytter de fleksible løsningene godt nok. En fordel er at man får større tilhørighet til prosjektet i et prosjektlokale, også for de som jobber 30 %. De kommer til prosjektlokalet, og dette gjorde de ikke før. Dette mener prosjektleder gjør det lettere å styre prosjektene. I den sammenhengen vektlegges det at Fornebu-løsningen er ideell for konsernprosjekter, spesielt det at de alle er samlet på samme adresse (i motsetning til før). En prosjektleder sier at det er flott at man kan sitte hvor man vil, at det ikke lenger er faste plasser. Nå kan lederen sette seg i den avdelingen hvor de fleste av prosjektmedarbeiderne holder til. Han synes at det gjør lederne mer tilgjengelige og at terskelen for å ta kontakt har blitt lavere som følge av dette. *“Menneskene har blitt mer tilgjengelige. Før var ulik plassering en barriere. Samlokalisering er en stor fordel for prosjektarbeidet. Det er for eksempel ikke ønskelig at en viktig del av prosjektgruppa sitter i Trondheim og resten på Fornebu. Spesielt fordi det er vanskelig å få midler til reising osv”*. Det blir vektlagt at differensiering er viktig:

Jeg tror at man kanskje burde differensiere mer. At noen trenger litt plass for å konsentrere seg i en periode, mens andre kunne trenge litt det der mer prosjektrettede lokalet med et møtebord i midten og noen arbeidsplasser rundt kanskje, sånn at man kan være halvveis med eller ikke med, eller mer med i felles møter sånn etter som (Deltaker fra fokusgruppe).

Ja, jeg er helt enig i at differensiering er viktig og ikke flere møterom. Jeg tror vel at jeg har vært på altfor mange møter som man kunne løst på andre måter. Men jeg har mer behov for ad hoc diskusjoner, og uten å forstyrre andre (Deltaker fra fokusgruppe).

I den ene fokusgruppen ble det nevnt at man hadde trodd at man skulle komme nærmere hverandre, at det ble enklere å ha kontakt på Fornebu. Men erfaringen var at dette ikke viste seg å være riktig. Det ble vektlagt at man ikke kunne bevege seg inn i hverandres lokaler, som

følge av adgangsbegrensningen til sonene, og at det fortsatt var liten interaksjon mellom forretningsområdene. De savnet et åpent område eller arena hvor man kunne møtes.

Vi startet jo med å så sitte ganske fritt i en sone på tretti. Etter innflytting så er vi mange flere avdelinger i en sone på cirka seksti, da er det mer sånn at du kan velge mellom fire, fem og seks pulter. Der skal du sitte og ikke resten av sonen. Derfor blir du sånn avdelingsstyrt på en sånn måte, og du hører bare hva avdelingen prater om og ikke de andre. Det synes jeg er et minus, selvfølgelig (Deltaker fra Fokusgruppe).

Det ble nevnt av flere i fokusgruppene at lederrollene endrer seg når ingen ledere har egne cellekontorer. Lederne har blitt mer synlige, siden de sitter side ved side med sine medarbeidere. I den forbindelse ble det nevnt hvor viktig det var at leder gikk frem som et godt eksempel og levde opp til de verdiene som kommuniseres. Både medarbeiderne og spesielt lederne la vekt på at det er en større utfordring når man sitter så åpent og synlig som i kontorlandskapet ute hos Telenor på Fornebu.

8.2.2 Teknologi-løsningene

Informasjonssamfunnet har medført innføring av teknologi på flere områder enn tidligere og har dermed økt behovet for mer teknologisk og tilsvarende kompetanse for å kunne utføre arbeidsoppgavene. Flere og flere utdanner seg for å imøtekomme dette kravet. Antall høyere utdannede har økt siden 70-tallet. Bare de 10 siste årene har antall fullførte universitets- og høgskoleutdanninger økt med 1/3 del fra 1990 (19925 stk) til 2002 (30601 stk) (SSB:11). Det generelle utdannings og kunnskapsnivået i befolkningen har dermed økt og i tillegg har nye jobber av mer kunnskapsrelatert arbeid blitt skapt i de siste årene, som i IKT-sektoren. For de som arbeider i kunnskapsrelaterte yrker, har teknologiens raske utvikling ført til et større behov for å oppdatere seg. For de mest ekspansive teknologibedriftene og konsulentbyråene er kunnskap ferskvare. I denne sammenhengen kan man si at for å være innovativ og nyskapende, må man ta utgangspunkt i den kunnskapen hver enkelt klarer å tilegne seg til enhver tid. Et forsøk på å begrense den enkeltes mulighet for egenutvikling gjennom kontroll blir dermed som å stoppe opp utviklingen og legge utviklingspotensialet og ansvaret over på ledelsen. Telenor er en teknologibedrift og har selv en utstrakt bruk av teknologi i bedriften for å bli en mer effektiv og moderne bedrift. Det er telekommunikasjon som er Telenors kjernevirksomhet, noe som avspeiler seg i at fem av de seks prosjektene vi har med i

undersøkelsen, har teknologiløsninger som hoveddel i leveransen. I Telenor på Fornebu har man lagt stor vekt på å bruke teknologi som strategisk virkemiddel for å jobbe mer effektivt. Det er gjort et forsøk på å være en papirløs bedrift, hvor all brevpost som kommer inn skannes og sendes som vedlegg på e-post. Telenor har også tatt i bruk et omfattende trådløst nettverk som gjør at man kan være pålogget uansett hvor man ferdes i det nye hovedkvarteret eller i området rundt. Det er lagt opp til at de ansatte skal kunne benytte bærbare pc-er med trådløs forbindelse. Man har pc-en med overalt. Alle de ansatte har også mulighet for å benytte hjemmekontor med tilhørende teknologiske løsninger. Det ble nevnt av flere av prosjektlederne at de teknologiske hjelpemidlene gav bedre tilgjengelighet av informasjon. De audiovisuelle mulighetene i teknologien forenklet også en tidkrevende del av jobben for prosjektleder med å informere og formidle budskap. En person fra fokusgruppen oppsummerte et syn på den nye teknologiske hverdagen for medarbeiderne, som flere sa seg enig i:

Gruppen min begynte tidlig å jobbe med bare bærbare pc-er. Jeg var også med å prøve hjemmekontor tidlig. Da var det masse sånn nybegynnerstemning om at det var farlig og hadde konsekvenser. Det er litt spesielt å merke seg at på Fornebu skal plutselig alle jobbe med bærbar pc, selv de som det ikke passer for. Men mulighetene er der. Jeg må si at jeg jobber med hjemmekontor, i et prosjekt da satt jeg et par dager hjemme i uken med bredbåndstilknytning og det fungerte utmerket. Nå har jeg bredbånd – sitter og jobber på trådløst nett hjemme. I tillegg har jeg ett telefonnummer som alle ringer til, det er ikke behov for å vite hvor jeg befinner meg, om jeg er på farta med mobiltelefonen eller om jeg svarer på hustelefonen hjemme, eller om jeg sitter et eller annet sted her. Vi har gode tekniske muligheter, og de burde vi kanskje bli enda flinkere til å utnytte (Deltaker fra fokusgruppe).

De andre i gruppen var enige i uttalelsen. Det ble påpekt at det kunne være en høy terskel for noen av de ansatte å ta i bruk det tilrettelagte tekniske utstyret som er på Fornebu. Eksempler på slikt utstyr er Smart board¹⁸, Netmeeting og lynmeldingsklienter¹⁹. Som en deltaker i prosjektgruppe B nevner “Selv om vi har fått ny teknologi, nye arbeidsplassutforminger... så er det ikke noe automatikk i at vi nødvendigvis tar det i bruk. Og det er der jeg tror at

¹⁸ Digitale prosjekttavler på møterom, som muliggjør “touch screen” kommunikasjon med andre geografiske spredte avdelinger

¹⁹ Instant messaging/chat

hovedutfordringen til Telenor på Fornebu er”. Hvis teknologien skal være en viktig del av arbeidsdagen og om mulig erstatte noe av den nærheten som man hadde tidligere, mente deltakerne det var behov for en bedre opplæring i de mulighetene som eksisterte i disse verktøyene. Noe av den teknologien som de brukte og var fornøyd med, var de forhåndsinstallerte lynmeldingsklientene, som de mente var effektive for spørsmål som krevde øyeblikkelig svar, slik som en telefonsamtale. I tillegg ble programmer²⁰ som støttet nettmøter hvor man kan dele sin arbeidsflate med andre deltakere verdsatt høyt. Fire av de seks prosjektene vi intervjuet, brukte nettmøter ofte for å holde kontakt og dele informasjon med medarbeidere og ledere lokalisert på andre steder.

I undersøkelsen var det flere av prosjektmedarbeiderne som uttalte at prosjektene nå består av spesialister som har større innsikt i enkeltdelene enn sin leder. Dette ble også uttrykt av prosjektlederne at de har blitt mer prosjektfaglige ledere, med innsikt i prosjektstyring, økonomi og tilsvarende, enn fagsjefer innenfor de aktuelle områdene som skal utvikles i prosjektet. Prosjektlederne uttrykker at lederrollen har blitt å sørge for å ha kjennskap til mulighetene og å rådføre seg med sine spesialister. Denne endringen mener de kommer av at endringen i teknologien går så raskt at man ikke har mulighet til å få dybdekunnskap om denne som leder. Lederen blir av den grunn mer en tilrettelegger og en som sørger for å skape rammeverket for prosjektet. I tillegg uttrykkes det at det sosiale nettverket har blitt viktigere for kunnskapsutviklingen og delingen. Det ble nevnt av flere av prosjektmedarbeiderne at man ikke hadde mulighet for å spørre om teknologiske råd fra prosjektleder, men heller måtte forholde seg til sitt faglige nettverk. Prosjektleder for A mente at i denne sammenhengen hadde man en sterk kultur for å dele det man anså som viktig informasjon. Man brukte prosjekttrom på nettet, egne nettsider, mobiltelefoni og e-post. Medarbeiderne ønsket i tillegg å få etablert et databasert diskusjonsforum for å forbedre kunnskapsdelingen og utviklingen.

8.2.3 Mobilitet

“Det er de ansattes kompetanse som er det avgjørende, ikke hvor man sitter og jobber” - Prosjektleder gruppe C

Et av de mange nye arbeids- og ledelseskonseptene Telenor prøver å innføre i organisasjonen som en effekt av arbeidsplassløsningene og teknologivalgene, er at arbeid skal være en tilstand. Bruk av ordet “arbeid” skifter fra å være en beskrivelse av et bestemt geografisk sted hvor man utfører et stykke arbeid, til en arbeidstilstand (aktivitet) man går inn i der man er til

²⁰ *Nettmøte-programmer slik som Microsoft NetMeeting og tilsvarende*

enhver tid. Ifølge den nye tankegangen så skal det ikke være noe som heter “jobben min”. Man skal ikke lenger ha behov for å “dra på jobben”, men i stedet jobbe fra der man er. Dette er selvfølgelig bare mulig gjennom bruk av moderne teknologi og forutsetter at arbeidsoppgaven er mulig å utføre med de ressursene (informasjon, utstyr o.l.) man har tilgjengelig der og da. Telenor forsøker å virkeliggjøre en slik mobil eller nomadisk arbeidssituasjon ved å tilrettelegge både organisasjonsmessig og teknologisk. Det er for de ansatte nå mulig å være konstant pålogget og mobil samtidig ved bruk av mobilt utstyr og oppkoblingsnett som skifter fra det interne nettet til det mobile nettet (telefonnettet) når man reiser utenfor hovedkvarteret. De teknologiske løsningene muliggjør en endring av arbeidssituasjonen for medarbeiderne og lederne i Telenor. Teknologien gjør at man nå har mulighet til å arbeide geografisk spredt, noe som prosjektdeltakerne mente ofte var tilfelle. Kontakten mellom leder og medarbeiderne når man er geografisk spredt har vært en utfordring, uansett om man er lokalisert til andre steder i hovedkvarteret eller i noen av de andre avdelingene i Norge eller utlandet. Det nevnes at mange sitter geografisk spredt, men får til å jobbe sammen allikevel. Som en deltaker i den første fokusgruppen sier: “*Det går på å bruke elektronisk kommunikasjon, altså den/det hjelpemiddelet i stedet for å møtes*”. Men det påpekes allikevel at teknologiske løsninger ikke er nok:

At folk møter hverandre for samarbeid er utslagsgivende for fremdrift, kvalitet og resultat i arbeidet. IKT kan aldri erstatte det mellommenneskelige samarbeidet, men være et godt hjelpemiddel (Prosjektdeltaker Prosjekt C).

Deltakerne samtykket i at de oppfatter IKT-verktøy som et tillegg og ikke erstatning for den personlige kontakten som må til for å oppnå effektivt samarbeid og gode resultater. Som nevnt tidligere var det et savn etter diskusjonsverktøy som kunne fungere som en felles plattform for samarbeid utenfor de oppsatte fysiske møtene som ble planlagt. Andre verktøy som støttet opp under gruppebasert informasjonsutveksling var også savnet. Slike verktøy kunne understøtte spontane diskusjoner, informasjonsutveksling og møter på tvers av geografiske avstander. De hadde tidligere tatt i bruk noen eldre versjoner av slik gruppevare, men mente at lignende eller bedre løsninger hadde vært ønskelig og fordelaktig i arbeidet. Deltakerne i fokusgruppene gav uttrykk for at toppledelsen mente at IKT skulle ivareta kommunikasjonen, men nå sender man kopi av alle aktiviteter til leder. Lederoppfølging har i tillegg blant prosjektlederne blitt viktigere, spesielt når man er på hjemmekontor eller på steder hvor leder ikke har mulighet til å se arbeiderne. De vektla at å jobbe geografisk spredt

medførte mindre synlighet overfor leder. En av prosjektdeltakerne oppsummerer det slik: *“Han (lederen) er jo også i endring. Jeg forstår at han sliter, fordi han ikke ser sine ansatte i det hele tatt, eller i hvert fall i mye mindre grad enn før. Men det er et eller annet der, men han vet jo at vi går i møter”*. Prosjektlederne som ble intervjuet, nevnte at i slike sammenhenger vektla de høy grad av tillit. En av prosjektlederne poengterer at *“man kan sitte hvor man vil, bare så lenge at mandat og commitment til de som skal være med i prosjektet er opplest og vedtatt”*. Prosjektlederne påpekte i denne sammenhengen at hvis medarbeiderne skal jobbe selvstendig over lengre tid på denne måten, må de være selvledet, og at coaching og guiding får de gjennom felles møter og telefonsamtaler. Det ble vektlagt av deltakerne at lederne måtte være mer opptatt av resultat og ikke hvordan, når og hvor. Det ble av alle gruppene som var med i undersøkelsen lagt vekt på at lederne må ha tillit til at de ansatte klarer å realisere de løsningene som blir planlagt innenfor avtalte tidsfrister. De anså at mindre kommunikasjon og mindre oversikt for leder kunne føre til mer kontroll hos leder, med behov for å *“sitte på plass”*. Tilslutt kan det nevnes at noen av deltakerne savnet en dialog angående de nye løsningene. Det ble nevnt at man var mye flinkere til å problematisere løsningene i forhold til hvordan de brukte løsningene da de ble innført. En deltaker på fokusgruppene oppsummerer en diskusjon rundt dette med si: *“Hvis vi da går ut fra at vi er vanedyr, og automatisk setter oss på faste plasser rundt omkring, så mener jeg at da må vi gjøre noe med det. For hvis ikke, så greier vi ikke å utnytte, verken ved hjelp av teknologien, lokalene eller den nye arbeidsformen, på en effektiv måte”*.

8.2.4 Oppsummering

D₄ *Hvordan fremmer eller hemmer teknologien og arbeidsplassløsningene oppnåelsen av den nye ledelsesideologien?*

Det som fremmer, er at de teknologiske løsninger og arbeidsplassløsningene har lettet kommunikasjonen og økt mobiliteten og fleksibiliteten til de ansatte. Det som hemmer er at den samme mobiliteten har medført at synligheten mellom leder og arbeider har i noen tilfeller blitt dårligere. Det man har sett i studiet, er at teknologisk fremskritt innenfor fagfeltene har medført at det for leder er vanskeligere å ha dybde kunnskap. I stedet må lederen basere seg på tillit til sine medarbeidere. Et viktig argument for å innføre en ny ledelsesmetodikk har vært Telenors sterke fokus på teknologi i samspill med

arbeidsprosessene. Kravene til selvledelse og coaching har dermed økt, men det er tyngre for leder å opptre som coach når man ikke har så stor kontakt med sine medarbeidere. Det har vært prøvd å erstatte kontakten ved bruk av teknologiske verktøy, men de fleste vektlegger at teknologien er et verktøy og ingen erstatning for den personlige kontakten som må til for å oppnå effektivt samarbeid.

Åpne arbeidsplassløsninger har medført i noen soner større grad av innføring av spilleregler for hvordan man ønsker å ha det der. Deltakerne mener at det er for liten differensiering i forhold til arbeidsform, noe som har medført behov for hjemmekontor for å gjøre konsentrert arbeid. En fordel med de åpne arbeidsplassløsningene er at alle er på samme sted. Dette gjør det lettere å ha møter og å samarbeide. Sikkerhet er en faktor som har gjort forflytningen mellom forretningsenhetene mindre mulig, det vil si ingen felles arenaer å møtes på. Det er derimot usikkert i hvilken grad man oppnår kontakt mellom leder og medarbeiderne. Noen argumenter for at arbeidsplassløsningene har gitt mer nærhet, ved at man sitter i arbeidslokalet i lag med leder, at lederen har blitt mer synlig. Andre mener at de fleksible arbeidsplassløsningene har medført at lederen kan ende opp med å sitte på et helt annet sted, og at man nå ikke lenger har den faste strukturen hvor man vet hvor medarbeiderne er til enhver tid. Men det er enighet om at leder er mer synlig i de situasjonene hvor man oppholder seg i samme sone, fordi leder benytter de samme arbeidsplassløsningene som resten av medarbeiderne. Uansett hvor lederne (og de andre medarbeiderne) måtte befinne seg, er det enighet om at lederne må være mer opptatt av resultat og ikke hvordan, når og hvor arbeidsoppgavene utføres.

8.3 Organisering

8.3.1 Prosjektorganisasjon versus linjeorganisasjon

Telenor har som en rekke andre bedrifter både en prosjektorganisasjon og en linjeorganisasjon. Hos Telenor er det prosjektorganisasjon som setter sammen og utfører prosjekter, mens linjeorganisasjon utfører de langsiktige oppgavene som produksjonsrelaterte oppgaver, vedlikehold og tilsvarende. Det hender også prosjekter blir kjørt i linjeorganisasjon, men da er innholdet mer linje-orientert, det vil si at de realiserer noe som sees på som større linjeoppgaver. Av deltakerne ble det uttrykt at det kunne være vanskelig å definere hva som var prosjektarbeid. Hvis man jobbet med utvikling, var det flere som mente at det var prosjektarbeid om man satt med "linjehatten" på eller ikke. I tillegg til å være produksjonsrelatert består linjen av en mer administrativ ledelse som dekker alle ansatte uansett om de er i linjen eller i prosjekter. Ifølge Berg er den administrative ledelsen i linjen den formelle styringen av bedriftens ressurser gjennom instruksjoner, budsjetter og tilsvarende, for å realisere de mål som er fastsatt ved strategisk ledelse. Et eksempel på en slik oppgave er oppsett av karriereplan for de ansatte (Berg 1997:108). Den operative ledelsen som hos Telenor består av prosjektorganisasjon, og i noen grad av de operative sidene av linjen, består i den daglige kontakt og det dynamiske samspill med medarbeiderne (ibid, 107).

I undersøkelsen ble forholdet mellom prosjektorganisasjon og linjeorganisasjon tatt opp både i fokusgruppene, ledersamtalene og prosjektgruppesamtalene. Det ble nevnt av prosjektdeltakerne at det var vanskelig å planlegge tiden sin i prosjekt i forhold til linjen. De mente at de ikke alltid hadde tid til å sette seg inn i alt som de mente var viktig å ha en forståelse av, noe som var en stor forskjell fra linjen, hvor oppgavene var mer repeterende og lettere kunne planlegges. Samtidig poengterte de fordelene med å opprette prosjekter, at det var en effektiv og fleksibel måte å starte opp noe på, i forhold til via linjen. En deltaker fra fokusgruppen nevner følgende: *"Angående forskjellen mellom linjen og prosjekter. Prosjekter driver med det som er nytt, men linjen har jo også sine styrker. Hvordan skal rolleansvaret være mellom prosjektet og linjen? Et eksempel kunne være at linjen skal drifte og selge årets portefølje omtrent, mens prosjekter skal drive med nyutvikling, forbedringer og tilsvarende"*. Det ble i denne sammenhengen nevnt av flere av deltakerne at de så på prosjekter som mer lærerike enn motsatsen linjearbeid. Prosjekter var ofte involvert i nyutvikling av det som mange oppfattet som spennende teknologier og løsninger. I tillegg var det i fokusgruppene

flere som nevnte at det var mindre interessant å arbeide i linjen på grunn av mindre engasjement og mer passivitet.

8.3.1.1 Linjeleder versus prosjektleder

Som en del av styringsstrukturen i Telenor må alle som er ute i prosjekter forholde seg både til en linjeleder og en prosjektleder. Ifølge deltakerne var intensjonen at prosjektleder skulle ivareta den operative siden, noe som innebar hyppigere kontakt med medarbeideren enn linjeleder, mens linjeleder skulle ivareta de langsiktige forholdene mellom medarbeider og bedriften. I den forbindelse ble det ofte poengtert i samtalene at rolleansvar mellom linjeleder og prosjektleder var uklart. I prosjektgruppesamtalene ble rolleforskjellene mellom linjeleder og prosjektleder tatt opp. Deltakerne poengterte at en viktig forskjell mellom prosjektleder og linjeleder var at en linjeleder kan ha oppgaver som ikke nødvendigvis er relatert til prosjekter, for eksempel personalansvar. Flere av deltakerne i prosjektgruppene samtykker i utsagnet om at direkte personalansvar ligger i linjen og at linjen tradisjonelt er en sterkere styrende enhet enn prosjektet. I tillegg mente deltakerne at linjeleder har fått sin posisjon på grunn av faglig dyktighet, mens prosjektlederne var satt inn på grunn av dyktigheten på prosjektledelse. De forteller at prosjektleder bruker mye av tiden på å definere forutsetningene for prosjektet: få godkjent mandat, budsjett, ressursallokering og tilsvarende. De vektlegger at ved å ha en dyktig prosjektleder, så har man sikret seg at man gjør det formelle riktig.

I tillegg har prosjektledelsen klart å etablere et prosjekt som gir deltakeren frihet til å jobbe i stedet for å slåss om timer eller ressurser. Ledelsen setter mål, drar i gang i oppstarten og skaper en felles forståelse. I tillegg tar de seg av arbeidet med omverdenen. Mener at det er en del ytre rammer som ikke ledelsen kan gjøre noe med, som gjør at man får begrensninger i tid, penger og bemanning, for eksempel innsparingsprosjekter (Deltaker i prosjekt A).

Ledelsen tar tak i de tingene som trengs å løftes opp til styringsgruppe eller lignende (Deltaker i prosjekt A).

Men i fokusgruppesamtalene ble det ofte nevnt at man kunne havne i en lojalitetskonflikt i forhold til om man skulle forholde seg til prosjektleder eller linjeleder. En deltaker i prosjekt

E nevner et eksempel: *“Hvis man får et prosjekt i linjen, så får man en større grad av personlig frihet, fordi man får i grunnen to sjefer. Ingen kan styre deg 100 %. Da kan man i langt større grad definere sin egen rolle”*. En annen deltaker nevner noe tilsvarende *“Ledelse – når det handler om å arbeide i prosjekter så kommer man jo i dilemma i forhold til å forholde seg til linjen. Der man kanskje egentlig ha tilhørigheten. Og da kommer man også i et dilemma i forhold til hva prosjektleder ønsker og hva linjeleder ønsker”*.

På spørsmålet om hvem som bør være coach: linjeleder eller prosjektleder, så mener de begge avhengig av prosjektet eller oppgavene man jobbet med.

8.3.1.2 Maktfordeling

Tian Sørhaug (1996) skriver følgende *“makt og tillit er i seg selv usynlige, ikke-materielle størrelser. De forutsetter en “verden bak verden” av hendelser, opplevelser, følelser, intensjoner, interesser og muligheter som ikke er direkte empirisk observerbare”* (Sørhaug 1996:28). Det ble nevnt i fokusgruppene at det er linjen som sitter på makten og at prosjektlederne derfor ofte må forholde seg til denne. Det nevnes som problematisk i forhold til ressursallokeringen at prosjektleder ofte opptrer på nåde overfor linjeledelsen. En refererer til blant annet oljebransjen (Hydro, Saga og Kværner) og mener at der er det motsatt. Flere samtykker i dette. De mener at prosjektleder ofte er styrt fra linjen. Prosjektleder kan ikke si at man *skal* utføre et visst stykke arbeid. Han kan bare be deg utføre noe eller spørre om du har anledning til det. Det er av prosjektgruppedeltakerne nevnt i denne sammenhengen at Telenor er i en endringsprosess og skal blir mer prosjektorientert. Ifølge dem betyr det at det må bli mindre makt i linjen og mindre bunnlinjestyring. En deltaker fra prosjekt B sier: *“Ta for eksempel et konkret tilfelle i det prosjektet vi holder på med nå. Der har vi en sterk prosjektleder og et sterkt prosjekt. Men det er klart at når de skal gå igjennom og si ja til ting i prosjektet så er de pålagt å kjøre en verifiseringsrunde i linjen”*. Deltakerne mente at det ennå er langt igjen til at prosjektlederne sidestilles med linjeorganisasjonen og foreslo at prosjektlederne må med i lederteamene i linjen.

Selv om det er avgitt personale med så og så mange prosenter i et prosjekt, så har i alle fall i de tilfellene jeg har vært borti, personalansvar ligget i linjen likevel. Det kan man jo selvfølgelig diskutere om det burde det, men i alle fall slik har det vært slik (Deltaker i fokusgruppe).

Sintef skriver i en rapport “KUNNE- *Kilder til kunnskapsledelse*” om kunnskapsutvikling i bedrifter “*I organisasjoner i dag finner man mange parallelle styringsstrukturer; i prosjektene, i linjeledelsen, i faggrupper, og i eksterne nettverk. Lederen må forholde seg til at den de leder også ledes av andre. Slik oppstår motstridende interesser og behov. Uavhengig av hvor i ledeshierarkiet du befinner deg, vil du måtte ta hensyn til avdelingens helhet samtidig som du skal ivareta den enkelte medarbeiders behov for utvikling*” (Sintef 2003:174). Slike motstridende interesser råder også i Telenor. Det ble nevnt at linjearbeidet ofte var i konflikt med prosjektoppgavene. Det ble påpekt at prosjektene ofte kjørte prosjektmedarbeiderne i en lojalitetskonflikt mellom linje og prosjekt. Den foreslåtte løsningen på dette var en sterkere knytning mellom hensikten med prosjektet og prosjektledelsen og den linjen som avgir ressurser. De argumenterte for at de eneste som kunne skape den knyttingslinjen, var styringsgruppen.

De ble ofte nevnt at prosjektlederne manglet status og posisjon i linjeorganisasjonen, og at de ikke er med i de formelle ledergruppene og dermed går glipp av viktig lederinformasjon. I prosjektene var det annerledes, der mente deltakerne at prosjektlederne har status. Prosjektlederne mente de ikke var en del av informasjonsstrømmen i motsetning til linjeleder, i tillegg mente de at de ofte ikke var invitert til ledermøter i regi av linjen. En av prosjektdeltakerne oppsummerte noe av denne problematikken:

Det var også det vi tok opp helt til å begynne med, det med dilemma prosjekt og linje. Jeg tror at det kan løses mye ved at man snakker sammen. Jeg tror at man har blitt mer bevisst på, i alle fall i de prosjektene som jeg har vært med på de siste årene, det at prosjektledelsen faktisk reiser rundt og tvinger seg på ledermøtene. At de informerer om hva de jobber med og hva de kommer frem til. Det tror jeg er meget viktig.

Ifølge deltakerne er informasjon og budsjett lik makt. Dette sitter linjelederne på, og dette virker ofte hemmende på effektiv kunnskapsdeling i Telenor. Linjen delegerer ansvar men ikke myndighet. Linjeleder sitter med andre ord på både kunnskap og budsjett. Dette mente medarbeiderne og prosjektlederne var urimelig. Det ble sett på som en selvfølge at en prosjektleder som er ansvarlig for prosjektresultat, også bør være ansvarlig for de andre områdene som for eksempel økonomi. Prosjektansvarlig burde også ha budsjettansvar når han har ansvar for resultatet.

Jeg har også sittet som linjeleder. Når du sitter som linjeleder, da er du invitert til alle typer lederfora, og du får all informasjon som leder. Du er med i en helt annen informasjonsstrøm. Sitter du som prosjektleder, så er du ikke en del av denne informasjonsstrømmen. Det er som de andre sier, du sitter nederst i organisasjonen og får ikke vite alt det andre som du burde vite og som ligger på tvers der oppe. Nettopp fordi du ikke har tilgangen til informasjonen (Deltaker i fokusgruppe).

De mente at det var et paradoks i forhold til lederskap at informasjon fortsatt er makt, og alt som er makt ønsker man å beholde. De mente at dette har med en måte å tenke på, som de mente ikke hadde forandret seg så mye i forhold til det å være en kunnskapsbedrift. De mente at litt av paradokset er at man delegerer ansvar utover i organisasjon, men delegerer i liten grad myndighet. Noe de mente i utgangspunktet var en dårlig kombinasjon. Det å ta på seg ansvar for noe, men faktisk ikke ha myndighet, mente de var et fundamentalt prinsippbrudd i en kunnskapsbedrift.

8.3.1.3 Langsiktighet versus kortsiktighet

Det ble i alle samtalen diskutert viktigheten av å se på gevinster i både prosjekt- og linjearbeid i forhold til både et kortsiktig og langsiktig perspektiv. Det var flere personer i hver gruppe som antydte at det var et altfor kortsiktig fokus i Telenor. Noe de også mente skyldtes noe av det sparefokus som har vært siden aksjemarkedet fikk en kollaps. Nå, flere år etterpå i et godt marked, mente deltakerne at man måtte ha et større fokus på langsiktighet for å ta ut gevinster.

Problemer med kortsiktighet i Telenor, de har et for kortsiktig perspektiv på utviklingsfasene sine. De kan for eksempel kreve at et prosjekt må gi avkastning i løpet av seks måneder, dette er altfor kortsiktig tenkning. Innovative nyskapinger trenger langsiktighet. Når de regner innovasjonsinvesteringene sine på så kortsiktig basis blir jo alle satsninger for dyre. Det er et behov for å se investeringene over lengre tid (Deltakere i prosjekt B).

I den forbindelse ble det nevnt at det var vanskelig å få med linjen på langsiktig planlegging. Noe som de mente kunne skyldes de konsern-startede spareprosjektene, som fokuserer på kortsiktighet. Et annet problem med langsiktighet i Telenor er at linjelederne belønnes for kortsiktig tiltak, ikke etter langsiktige løsninger.

Vi har et problem med langsiktighet i det konsernet her fordi det er mye lettere å få til prosjekter som er kortsiktige. Men det å få med seg linjen på langsiktighet, det er vanskelig. Linjelederen har ikke noe incentiv eller belønning eller noe som går mer i retning av å tenke langsiktige løsninger. Det går mye mer på hva du skal selge det året her og de målene du skal nå (Deltaker fra fokusgruppe).

Det ble i den forbindelse nevnt at det man måler på, det får man. De mente at man heller burde dele opp incentivene i kortsiktige og langsiktige aktiviteter. For å være en lærende organisasjon med fokus på coaching og selvledelse, ble kunnskapsdeling nevnt som viktig. Man måtte få muligheten til å utvikle og dele sine kunnskaper og erfaringer med andre. Leder måtte få tid til å opptre som coach og de ansatte måtte få tid til å utvikle sin kunnskap. Gjennom kunnskapsdeling hersket det en tro blant deltakerne at man ville identifisere flere prosjektmuligheter og øke samarbeid mellom forretningsenhetene. En av deltakerne i prosjekt E poengterte dette i diskusjonen: *“I prosjektet (og også noe av arbeidet i linjen) har man så sterkt fokus, tidspress og arbeidspress at man er nødt til å nedprioritere og vekk-prioritere absolutt alt utenfor prosjektet. Det hemmer å dele kunnskap ut av prosjektet”*. Det virket som de fleste i prosjektgruppen var enige i dette. Deltakerne vektlegger at for å få til kunnskapsdeling og langsiktig satsning så må dette styres sentralt. Som en av prosjektlederne nevner: *“Linjen må ha ansvar for at prosesser går. Prosesser er mer langsiktige, mens prosjektarbeid kan bli for kortsiktig. Prosesser må ta seg av kunnskapsdelingen og langsiktigheten eller så blir det veldig kortsiktig”*. Det ble vektlagt at sentralt i ledelsen må man stille krav om mer langsiktighet i forhold til kunnskapsutviklingen og setter av tid til deltakerne i prosjekter og i linjen til å utvikle seg og dele sine kunnskaper og erfaringer. En deltaker i fokusgruppene setter det på spissen med følgende utsagn: *“Hvis det ikke er noen som krever og etterspør det, at du får en gevinst av å gjøre det, så gjør du det etter minste motstandsvei. Det ligger i menneskets natur”*. Med andre ord så påpekes det at så lenge ledelsen ikke stiller krav om at retningslinjer etc. skal være på plass, og at dette lønner seg økonomisk, så vil det ikke skje.

8.3.1.4 Prosjektarbeid

Det nevnes at linjelederne må få en innføring i hva prosjekt og prosjektledelse er og hva som kreves for å lykkes med prosjekter. Deltakerne mener at linjelederne trenger kurs om prosjekter og prosjektledelse. Det nevnes av flere at linjen ikke vet hva et prosjekt er. Dette mener deltakerne medfører problemer med å selge inn prosjekter til de ulike enhetene i Telenor.

Jeg synes at linjen/linjeledere bør gjennomgå et kurs angående prosjekt og prosjektledelse. Det er et tilbud jeg synes alle toppledere bør gi sine linjeledere beskjed om å gjennomgå. Budskapet er at nå fokuserer vi mye på å kjøre prosjekter i Telenor, at alle linjeledere bør ha en forståelse av hva dette er. Noe jeg mener de mangler i dag (Deltaker i fokusgruppe).

Flere foreslo å la linjeleder prøve seg som prosjektleder, noe deltakerne mente kunne gi økt forståelse for prosjektarbeid i linjen. Det måtte bli mer fokus på hva et prosjekt egentlig er, og hva som skal til for at prosjekter lykkes. I tillegg ønsket man mer lederopplæring på dette, og det ble nevnt at linjelederne ikke var så dyktige på dette området. En deltaker i fokusgruppene påpeker dette: *“Bare så enkle ting som å kjøre sine underordnede inn i flere prosjekter, da har du allerede torpedert mange prosjekter. Hvis man blir fordelt på flere prosjekter, da er ikke det tid til å delta i møter, kreative debatter eller tilsvarende”*. De mener at det er positivt at de jobber med færre, men høyt prioriterte prosjekter. Det var greit å være i flere prosjekter, men ikke hvis man er for overbooket på tid og at man fikk for lite fokus på hver av prosjektene man jobber på. De mente at hvis det var mange som var booket inne til flere prosjekter, så var det vanskelig for den prosjektgruppen som du får å finne en dag hvor faktisk alle som er med i det prosjektet, kan sitte og gjøre noe sammen. Deltakerne påstod at man kan finne to timer en dag og to timer en annen dag, men det ble for lite for å få til gruppesamarbeid og andre ad hoc oppgaver. *“Det funker jo ikke det hvis du ikke sitter litt sammen og jobber litt, og så kan gjøre de ad hoc tingene fordi at folk blir løpende på så altfor mange forskjellige ting”* (Deltaker fra fokusgruppe). De mener utfordringen ligger i å sette sammen gode prosjektteam med kapasitet. Overarbeid hemmer kunnskapsdelingen i prosjektene og gjør at mulighetene for effektiv coaching forsvinner.

8.3.1.5 Styringsstruktur og måling

I diskusjonen om styringsstruktur og målstyring i fokusgruppene uttaler en deltaker: *“Da er vi tilbake til målingen. Hva er det linjelederne blir målt på, i forskjell til prosjektledere og i forskjell til hver enkelt medarbeider. Vi er faktisk hele tiden tilbake til styringsstrukturen i Telenor”*. Det var stor enighet om at det man måles på, det får man. Det var felles enighet i prosjektsamtalene at i forhold til styringsstruktur så er kunden styringsparameter nummer én. Men de mente at det ikke var nok å bare ha kunden som styringsparameter, det måtte legges opp en annen struktur for måten man samarbeider på og deler sin kompetanse på. Dette ville kunne resultere i økt konkurransefortrinn. Deltakerne poengterte at prosjekter har fokus på å skape “butikk” for å være suksess, mens i linjen er det suksess hvis man leverer bra i den totale sammenheng. Det nevnes av prosjektdeltakerne at det er en del ytre rammer som ikke prosjektledelsen kan gjøre noe med, som gjør at man får begrensninger i tid, penger og bemanning. Disse ytre rammene er fastsatt av den styringsstrukturen som eksisterer i Telenor.

Nå snakker vi om både linjeledere, ledere for forretningsenhetene og konsernledelsen. Noe av paradokset er jo at lederne for forretningsenhetene opplever en toppstyring fra konsernet. Det er i forhold til å utnytte de ressursene til Telenor som primært er menneskene, så er et noe med ansvar og myndighet som gjør at du lammer utnyttelsen av denne ressursen (Deltaker fra fokusgruppe).

Et av problemene som nevnes er at linjeledere setter begrensninger for å delta i prosjekter. En deltaker fra prosjekt A nevner følgende: *“Jeg opplever linjeleder som en som vil ha siste ordet og bestemme hva som skal sendes ut, men prosjektleder ønsker innspill”*. Flere ga uttrykk for tilslutning til denne påstanden. De nevner at avsetting av ressurser til prosjektene fra linjen er vanskelig, fordi linjeleder blir målt på budsjetterte resultater og ikke på deltakelse i prosjekter. Med andre ord er resultatmåling for linjeleder ikke forenlig med prosjekter. Det ble nevnt at det var utfordrende å sette sammen gode team. En løsning for å unngå problemet ble nevnt av en av prosjektlederne som sa at han hadde god erfaring med å få skriftlig myndighet fra topplederne, som hjalp ham i dialogen med linjelederne om hvem han kunne få med av ressurspersoner i prosjektet. Det var flere av de andre lederne som deltok i undersøkelsen som syntes at dette var en effektiv måte sikre ressurser til prosjektet.

8.3.2 Nettverk versus hierarkisk organisering

Ifølge Thomas Hylland Eriksen i boken *Øyeblikkets Tyranni* blir de hierarkiske, statiske organisasjonsmodellene i bedriftene stadig flere steder forsøkt erstattet av nettverksbaserte, prosjektorienterte modeller der organisasjonsstrukturen styres av oppgavene, ikke av organisasjonsstrukturen på sjefens kontor (Eriksen mfl. 2003:164). Det ble nevnt i fokusgruppene at det var for mange mellomledere og at det var negativt for en flatere organisasjon, men samtidig poengteres det i undersøkelsen at en flat struktur krever ekstrem informasjonsflyt og intervju-personene mente at store bedrifter som Telenor faktisk trenger et strengt hierarki for å styre prioriteringer og satsninger.

Ut fra at kommunikasjonen som regel er bedre oppover enn nedover. Og det tror jeg er skikkelig betegnende på en slik fagorganisasjon som Telenor har vært og fortsatt er deler av. Vi er skikkelig hierarkisk oppdelt og man kommuniserer på to vidt forskjellige måter oppe og nede. Det ene er fag og det andre er ledelse, og de to verdene møtes sjelden i noen særlig god styringsgruppeånd i Telenor (Prosjektdeltaker prosjekt C).

Sims og Lorenzi (1992) argumenterer for at hvis man skal kunne imøtekomme kravene i kunnskapssamfunnet, må man løse problemene med hierarkisk organiserte bedrifter ved å gjennomføre endring av organisasjonsstrukturen for å redusere spesialiseringen og fremme myndiggjøring av organisasjonsmedlemmene. Tiltak for å oppnå dette kan være å etablere selvledende team, desentralisere fremfor spesialisere, redusere stabsfunksjoner og inkorporere disse funksjonene i linjeorganisasjon, samt redusere antall nivåer i organisasjonsstrukturen (Eriksen mfl. 2003:127). Dette er et utviklingstrekk man også ser i Telenor. Telenor arbeider nå med å gå fra å hovedsakelig være en hierarkisk linjeorganisasjon til å bli en mer prosjektorientert organisasjon med en flatere linjeorganisasjon. Ifølge Eriksen har det blant store virksomheter gradvis blitt stadig klarere at den hierarkiske styringen ovenfra må erstattes med en større grad av ansvarliggjøring på alle nivåer i organisasjonene. Han mener at det først og fremst er de som er i nærkontakt med kunden som må mobiliseres for at organisasjoner skal overleve i det globale konkurransesamfunnet” (Eriksen mfl., 2003:6). I et forskningsinitiativ hos Sintef kalt KUNNE, som består av et nettnettverk av store virksomheter i Norge, har de sette at lederskap i kunnskapsintensive bedrifter er distribuert. De stiller spørsmål om dette er anerkjent av bedriftene i den forstand at det har fått konsekvenser for

hvordan man forholder seg til og utøver ledelse. Forskningsprosjektet ser en mangel på slik anerkjennelse. De vektlegger at det utøves ledelse på flere nivåer og i flere typer oppgaver i organisasjonene. På bakgrunn av dette argumenterer de for at det er mest hensiktsmessig å se på ledelse som distribuert og at det er mindre hensiktsmessig å se på lederen, som en karakteristikk av en som utøver og ivaretar all ledelse i den aktuelle organisasjonen (Sintef 2003:171). Ifølge Mintzberg er det lett å tenke seg ledelse som nærmest en karikatur av våre generelle forestillinger om maskulinitet: store autonome beslutninger og målrettede bevegelser preget av militær logikk som angrep og invasjon, allianser og strategier. Ledelse i praksis er imidlertid også det nesten stikk motsatte (Mintzberg i Sørhaug 1996:65). Mange av dem vi intervjuet gav et inntrykk av at det er et tydelig hierarkisk skille i Telenor, hvor fag er nede i hierarkiet, mens ledelse er oppe i hierarkiet. Makt delegeres sjelden nedover i hierarkiet i Telenor. De understreker at høyeste leder har makten – mens de nede kan faget. Det ble også nevnt, som tidligere sagt, at det var et paradoks at delegering i Telenor handlet om å delegere ansvar, men ikke myndighet. De mente at dette hemmet den generelle kunnskapsdelingen og prosjektarbeid, og brøt med viktige prinsipper for en lærendeorganisasjon. Det hadde blitt uttalt av toppledelsen at å jobbe på tvers av forretningsenhetene var prioritert, så derfor vektla fokusgruppedeltakerne at jobbing på tvers avhenger av myndighet.

8.3.3 Rollefordeling mellom linjeleder og prosjektleder

Det ble sett på som viktig å avklare den prinsipielle rollefordelingen mellom linjeleder og prosjektleder. En deltaker i prosjektgruppe B oppsummerer en del av utfordringene:

Litt om lederrollen. Det var jo mye snakk om at det skulle bli en annen lederrolle når vi kom til Fornebu. Men der har det skjedd både og. Noen har for mye oppgaver, for mange personer rundt seg, så de delegerer en del av coach-rollen, eller en del av personalansvaret med medarbeidersamtaler til teamledere. Og så forventer de at de ansatte forholder seg til disse som de har delegert til. Kanskje to-tre stykker, men hele tiden forventer de at de ansatte skal ringe og si at: Nei, i dag er jeg syk og i dag skal jeg gjøre det og det. De hører selvfølgelig ikke så mye tilbake igjen fra den lederen som har delegert disse oppgavene. Det gjør at man mister en del av kontakten, da blir det også feil. Da blir det mer sånn at jeg forventer at du er på jobb klokken åtte og du holder deg her. Du har ikke noe hjemmekontor, fordi nå vil jeg se deg, jeg har ikke hørt fra deg. Det opplever vi at man som cellekontor og tidligere før vi flyttet inn. Så

hadde man mer friheter. Men på grunn av den delegeringen, så hadde man mistet kontakten med ansatt. Og da forsvinner jo den toveis kommunikasjonen. Og det gjør jo at man blir mer kontrollerende.

Dette avsnittet tar opp noen av de utfordringene som nevnes ovenfor. En utfordring er rollen som coach. Ofte har ikke linjeleder tid til å opptre som coach og dermed nedprioriterer dette. Deltakerne vektlegger at lederne må måles på dette og gis incentiver. De mener at som prosjektleder er det enklere å fungere som coach. I en samtale med en av prosjektlederne kom noe av dette frem:

“I vår del av linjeorganisasjon er linjelederen “linje” og jeg (prosjektlederen) ansatt som coach.

Ansatt som coach?

Ja, coach, mentor, facilitator....

Så man har delegert den oppgaven altså?

Jeg tror det er personavhengig. Linjelederen får ikke tid til å gjøre alt det der selv.

Hvorfor ikke? Hvis den formen for lederskap er den som gir økt produktivitet?

Ja, det går på prioriteringer, ikke sant? Det er noe med det, det koker mye ned til faktisk myndighet da. Du kan være mye coach, og det er mange jeg har opplevd som er det, men hvis du ikke har ressurser eller myndighet til å disponere ressurser så får du allikevel ikke gjort de tingene du skulle ha gjort”

I denne sammenhengen nevnes det av en deltaker i fokusgruppene at *“Det gode og reelle lederskap i Telenor er prosjektlederne”*. Flere samtykket i dette og mente at linjelederne er mest administrativt orientert. Her må denne uttalelsen sees i sammenheng med at alle i undersøkelsen var fra prosjektorganisasjon. Men det var store variasjoner i oppfatningene av linjelederne. Noen mener at de var flinke til å gi frihet under ansvar, andre vil sette situasjonen på spissen med følgende formulering: *“Linjelederne beholder beslutningsmyndighet, delegerer lederrolle og coachrolle til andre”*. Samtidig som linjeleder delegerer, forventer mange av dem fremdeles å ha full kontroll. Deltakerne nevner at linjelederne har gjennom delegering og prosjektarbeid mistet kontakt med de ansatte (de ansatte forholder seg til gruppeleder), og dette gjør at noen linjeledere blir mer kontrollerende. I forhold til den nye lederrollen var det enighet om at lederne i prosjektene var blitt mer synlige, men også mer borte. Det ble vektlagt at det var store variasjoner og

personavhengig hvordan den enkelte leder fyller den nye lederrollen. Eksempler som ble gitt var at de ser deg ikke hvis du sitter hjemme og jobber. Dette kan så tvil om hva du egentlig gjør. Dette ble oppfattet som et paradoks i forhold til målet med Fornebu-løsningen. Mange av deltakerne opplevde problemet: Hvordan synliggjøre for linjeleder det jeg gjør?

Psykologien i hvordan vi gir tilbakemelding er viktig, og da med tanke på hvilke rammeverk eller signaler vi opererer innenfor. Jeg har ofte tenkt på at egentlig så burde jeg ha satt inn sånn copy på mailene mine bare for å synliggjøre at det faktisk skjer noe. Årsaken er at det fort kan gå en halvannen uke til et par uker mellom hver gang jeg ser sjefen min. Hvis jeg møter sjefen min og ikke har satt på disse copy-greierne, så opplever jeg at systemet virker opptatt av hvor jeg var involvert og hva jeg har drevet med, fremskritt og slikt uten at jeg har pushet den der informasjonen (Deltaker i fokusgruppe).

Dette ble nevnt som spesielt viktig ved deltakelse i prosjekter i tillegg til linjeoppgaver.

8.3.4 Oppsummering

D₅ *Hvordan fremmer eller hemmer organiseringen i bedriften oppnåelsen av den nye ledelsesideologien?*

Noe som hemmer ledelsesideologien, er måten linjeorganisasjon og prosjektorganisasjon er organisert på. Det påpekes av deltakerne at det er for stor avstand mellom de to organisasjonene. Linjeledelsen har ifølge deltakerne for liten kunnskap om prosjektarbeid. Mangel på denne kunnskapen kunne medføre at linjen kunne beslutte noe som går på tvers av det som er hensiktsmessig for en prosjektorganisering. Et eksempel som ble nevnt er at ressursene blir allokert til for mange prosjekter, noe som medfører overarbeid, ineffektivt prosjektarbeid og kompliserer mulighetene for effektiv coaching.

I tillegg gjør den uklare maktbalansen mellom prosjektene og linjen at prosjektene ofte må forholde seg til linjen. Det ble nevnt at tradisjonelt sett så er linjen en sterkere styrende enhet enn prosjektet og at makten er i linjen, det vil si budsjett og informasjon. Det blir ifølge deltakerne bare delegert ansvar og ikke myndighet til prosjektene. Siden prosjektorganisasjon blir større og linjen mindre, mente flere at dette måtte medføre mindre makt i linjen og mer ansvar og myndighet hos prosjektlederne. Et tilgrensende problem var at prosjektlederne ikke

var med i de formelle ledergruppene i linjen og dermed gikk glipp av viktig informasjon. Deltakerne ønsket en sterkere knytning mellom linjen og prosjektene og mente at styringsgruppen var de som kunne skape den knytningen.

Det var også en utfordring i forhold til lojalitetskonflikt for prosjektdeltakerne i forhold til hvem de skulle forholde seg til, prosjektleder eller linjeleder. Man får i utgangspunktet to ledere når man har oppgaver i både linje- og prosjektorganisasjon. Det var i tillegg uklart i diskusjonen rundt organisering hvem som burde opptre som coach, linjeleder eller prosjektleder. Det ble nevnt at dette var avhengig av prosjektet eller oppgavene man jobbet med. De mener at linjeleder ofte ikke har tid til å opptre som coach og dermed nedprioriterer dette. Deltakerne ønsket at det ble gitt incentiver og at man ble målt på dette.

Det har eksistert et for stort fokus på kortsiktighet i Telenor, hvor blant annet linjelederne har blitt belønnet for kortsiktig tiltak og ikke etter langsiktige løsninger. En av flere konsekvenser av en slik kortsiktighet er at presset for å levere prosjekter innenfor en kortere tidsramme medfører at tid til å dele kunnskap og opptre som coach blir nedprioritert. Konsekvensen som nevnes er at man ikke utnytter bedriftens intellektuelle kapital optimalt.

Telenor har en hierarkisk organisasjon pr. 2003, men er i utvikling mot en flatere organisering. Det ble nevnt av deltakerene at det var en utfordring at de øverste lederne sitter på all makten, mens de lengre nede i organisasjonen er de som kan faget. En løsning er å ta i bruk nye ledelsesformer, som blant annet coaching og selvledelse.

8.4 Samspill og kommunikasjon i prosjektene

*“Du har ikke stemplingsur. Du har et sett med arbeidsoppgaver som det forventes at du gjør”
- Prosjektdeltakers utsagn i gruppesamtalene*

Dette kapittelet ser på samspill og kommunikasjon i prosjektene i lys av hva som fremmer eller hemmer bruken av coaching og selvledelse. Underkapitlene fokuserer på det som kom frem i undersøkelsen som viktige momenter angående coaching og selvledelse.

8.4.1 Rammebetingelser for ny ledelsesideologi

Et av hovedargumentene til coaching- og selvledelsesteoriene er at lederne må ha en demokratisk holdning med stor grad av ansatt-involvering hvis man skal kunne få størst mulig konkurransekraft og innovasjon. Sintef mener i det henseende at *“Vi har vært igjennom en lang demokratiseringsprosess i norsk arbeidsliv. Vi har kjempet en “frigjøringskamp” for individet på arbeidsplassen. Vi har tatt et oppgjør med den autoritative ledelsesfiguren. Vi har erkjent verdien av enkeltindividets kraft og verdi. Dette har ikke minst kommet kunnskapsarbeideren til gode”* (Sintef 2003:170). Motsatsen til denne demokratiske måte å lede på er autokratisk lederskap hvor lederen har all makten og det er ingen medbestemmelse eller annen involvering fra de ansattes side. En lederstil som man kan kjenne igjen fra Taylorismen og Fordismen. Ifølge Sintef har studier som bruker et større antall forskningsmetoder vist at bildet av lederen som en refleksiv strateg, tenker eller planlegger er en myte (ibid, 92). I tillegg argumenterer Sintef for at ledelse har blitt mer differensiert og finner sted på mange nivåer (ibid, 94). Et spørsmål blir da hvordan forholdet mellom leder og medarbeider bør fungere? Som en del av diskusjonen rundt samspillet i prosjektene var det mye fokus på hvordan leder forholdt seg til medarbeiderne når det gjaldt å følge opp oppgaver, involvere deltakerne i beslutninger og løsningsforslag. En av deltakerne legger vekt på at man ikke kan la en coach lede, mens de andre skal få gjøre hva de vil. Han sier at det også eksisterer et rammeverk som man opererer innenfor. Med rammeverk menes her betingelser som tid, styringsstruktur og målinger. Men det utdypes av deltakerne at det må noe mer til enn å endre rammebetingelsene. En deltaker poengterer dette med følgende utsagn *“Rammebetingelsene er ikke nok for å endre noe, man har med seg kultur og nettverk som det også er behov for å endre”*. I tillegg pekes det på utfordringen med å få alle til å ta ansvar for

sine resultater. Dette kreves ifølge deltakerne en del tiltak fra sentral hold i organisasjonen. Viktigheten av å endre kulturen har blitt nevnt i de første analyse-kapitlene. I tillegg argumenterer Eriksen for andre tiltak som kan fremme innføring av superledelse/coaching og sørge for ansvarliggjøring: *“at beslutninger skal tas på laveste nivå i organisasjon, etablere direkte linjer mellom klient og kundeansvarlig, tildele medarbeidere ansvar for kvalitetskontroll, utfordre team eller enkeltmedarbeidere til å forme egne mål, etc.*” (Eriksen mfl. 2003:127).

8.4.2 Ledelsesstil

I visjonshistorien til Telenor vektlegges betydningen av en lederstil som er coach- og selvledelseorientert. Målet er å sørge for å bruke potensialet i den enkelte medarbeider og sikre at man har en lederstil som er fremtidsrettet slik at den sikrer innovasjon og gode resultater. Som nevnt i teorikapittelet skiller man mellom tre grunnleggende ledelsesideologier i visjonshistorien. Den ene er “styrende ledelse”, hvor leder tar beslutningen. Lederen fremstår som den autoritære leder som har og ønsker å ha full oversikt over arbeidsoppgavene og som vet hva som bør gjøres i enhver situasjon. Den andre lederstilen var den mer moderate lederstilen “involverende ledelse”, hvor lederen er mer demokratisk og involverer de ansatte. De ansatte får en sjanse til å bidra med sin kompetanse og kunnskap. Lederformen blir i e-læringsprogrammet presentert som dagens lederstil. Til slutt har man “selvledelse”, hvor leder legger til rette for større grad av autonomi og involvering i beslutninger. Ønsket er at hver enkelt setter seg inn i situasjonen og ut fra den sette seg nye mål innenfor egne ansvarsområder. Med en slik lederstil vil den enkelte være selvledet, mens leder opptrer som coach/veileder for sine medarbeidere. Hovedmålet med selvledelse/coaching er at man bryter med den tradisjonelle ledelsesideologien hvor lederen er den dominerende i alle beslutninger. Noen få av deltakerne i prosjektgruppene var tilhengere av at man skulle variere lederstil etter situasjon, mens de fleste mente at coach er en rolle man må ha hele tiden og er en nødvendighet for å kunne styre dagens kunnskapsarbeidere. En av de kritiske deltakerne nevner at coach er en av flere måter å lede på og at man ikke nødvendigvis vil opptre som coach i enhver situasjon: *“Nei, jeg sier det at... det er ikke sånn at i et prosjekt så er du coach og i et annet prosjekt så er du ikke. Det er på en måte i hvert prosjekt så må du vurdere lederstilen helt avhengig av hvilke medarbeidere det er og i hvilken situasjon du i prosjektet er”* (Prosjektmedarbeider i prosjekt E). De kritiske deltakerne

Samtykket etter en lengre diskusjon med de andre deltakerne i at leder i prosjektet i stor grad bør opptre som coach. Hvilken coach-form som burde tas i bruk, mente de måtte avhenge av og tilpasses situasjon og hvem man har med å gjøre. I tillegg var en av disse prosjektlederne kritisk til slike ledelseideologier og ytret følgende: *“Coach-knaing” er ikke en del av prosjektets ledelsesfilosofi, i betydningen at de “går og masserer folk på skuldrene og sånn”*. Ikke alle var enige i dette, og mente at noen vil alltid være skeptisk til å endre lederstil. Det ble nevnt av deltakerne at det var personavhengig om lederne opptrådte som coach eller ikke. Noen var flinkere til å ta til seg slike nye konsepter og prøve dem ut, mens andre var mer skeptiske og ønsket i liten grad å bruke seg eller sine prosjektmedarbeidere som forsøkspersoner. Men de fleste samtykket i påstanden om at i et prosjekt setter man inn fagpersoner og da sitter prosjektleder med mindre faglig autoritet og med færre av de autoritative virkemidlene. Da må man svare med å være coach, skape et team og legge forholdene til rette for større grad av selvstendighet. Det var også uenighet i forhold til det å være selvledet i et prosjekt. En av prosjektdeltakerne, med lang erfaring og som har fungert som leder i andre prosjekter, mente at frihet og selvstendighet er noe han ønsket minst av i et prosjekt. Han argumenterte for at *“De skal vite hva de skal gjøre og levere til enhver tid. Det sikrer fremdrift i prosjektet!”* Dette var ikke de andre i prosjektgruppen enige i. De mente at det var mer snakk om frihet og selvstendighet innenfor definerte rammer som var gitt av prosjektledelsen. Men de uttrykte forståelse for at dette kunne være et idealbilde, fordi det er krevende og vanskelig for en prosjektleder å gjennomføre. Ifølge Eriksen innebærer ikke innføring av selvledelse og coaching at lederen kan innta en laissez-faire lederstil, hvor vedkommende har abdisert som leder og har overlatt ansvaret til medarbeider. Det legges fortsatt vekt på at lederen skal være aktiv. Men være mer opptatt av stille spørsmål og legge til rette for selvledelse, enn å styre medarbeiderne (Eriksen mfl. 2003:128). De fleste er enige om at ledelsen i liten grad er inne og veileder i prosjektene. Ledelsen setter mål, drar i gang i oppstarten og skaper en felles forståelse. I tillegg tar de seg av arbeidet med omverdenen. En annen deltaker fra prosjektgruppene (B) mener at prosjektleder ikke har myndighet til å kunne opptre som coach, fordi det var mange andre som kunne overkjøre han. Det understrekes at myndigheten kan man ta, mens den andre deltakeren mener at ikke alle er sterke nok. Denne utfordringen ble ikke drøftet videre i prosjektgruppene, men er viktig å ta hensyn til hvis det ikke eksisterer formelle retningslinjer for myndiggjøring rundt coach-rollen. Av de som var mer skeptisk til nye ledelseideologier, så nevnte de at de allikevel gav støtte til folk ved behov og at det var stor takhøyde for å spørre om råd og veiledning i prosjektet. På en måte hadde de allerede i noen grad tatt i bruk noe av det som ligger i en coaching orientert rolle.

Medarbeiderne mente at det er viktig at leder opptrer som coach å motivere de deltakerne, hvis ikke så mente de at leder trenerte prosjektarbeidet.

Tidsfaktoren

Tidsfaktoren er en viktig betingelse for å kunne utøve den nye ledelseideologien. I situasjoner hvor prosjektene er veldig presset på tid, vil det være liten tid for leder å være coach. I slike situasjoner nevner Geir Thompson at lederen presses til å opptre sterkt styrende, fatte beslutninger og føre an i handlingen. I tillegg til å være sterkt styrende er det ifølge Thompson også vanskelig å få mulighet til å variere lederstil etter behov fra den enkelte ansatte (Thompson, 2000: 36). I noen av prosjektene var tidspress et problem. I et av prosjektene gav prosjektleder uttrykk for at det er viktig at prosjektleder får tid til å være coach. Dette hadde ikke lederen fått tid til så langt, på grunn av praktiske ting som måtte på plass. Deltakerne la vekt på at det er et krevende prosjekt og at dette er tredje prosjektleder på prosjektet. Leder mener også at det vanskelig å kartlegge de forskjellige behovene til deltakerne i prosjektet. Man får ikke tid til å kartlegge det. Det samme ble nevnt av deltakerne i et annet prosjekt (som var et anbudsprosjekt) at typen prosjekt medførte at man hadde en stram tidsramme, som ikke tillot spesifikke aktiviteter for kunnskapsdeling, selvledelse eller annet. Det var fokus på løsninger og man brukte arbeidsmøter for å bryte ned større problemer.

8.4.3 Detaljledelse

Rollen som coach er ikke knyttet til fag- og detaljkunnskap. Denne kunnskapen er det medarbeiderne som besitter. Coachens oppgave blir derfor å stimulere til at medarbeidernes fagkunnskap blir tatt i bruk og utnyttet på en effektiv måte, slik at prosjektets mål blir nådd. Denne katalysator-funksjonen er ikke forenlig med utilbørlig kontroll av de ansattes faglige valg og prioriteringer. I det første prosjektet (A) som ble intervjuet nevnte prosjektmedlemmene at de i stor grad ledet seg selv. Det var vekt på at man hadde liten detaljledelse i prosjektarbeidet. Det var leveransefokus, hvor man stolte på at deltakerne leverte, og ledelsen hjalp til å skape rammer rundt deres arbeidsoppgaver. Det var lagt vekt på at muligheten for å kunne ha liten detaljledelse var begrunnet i at deltakerne hadde lang erfaring eller utdanning og at profesjonaliteten i organisasjonen var høy. I et annet prosjekt

(B) ble det også gitt uttrykk for at ledelsen hovedsakelig arbeider for å etablere rammer for prosjektet. De var enighet om at ledelsen tilrettela for stor grad av frihet og selvstendighet i arbeidet. De mente at de selv definerte hvordan de ville legge opp arbeidet som de har fått. Det var lagt opp til at man hadde stor grad av frihet, så lenge man leverte det som ble forventet. Det var enighet om at den arbeidsfriheten og selvstendighet man får, bør være innenfor disse rammene. De vektlegger at arbeidet må koordineres med andre, men det er ingen som legger seg opp i utførelsen. Prosjektlederne i undersøkelsen fokuserte alle på at det viktigste må være at man får deltakerne til å gjøre jobben sin, at man spør sjefen sin, går til andre og bruker sitt nettverk. Det nevnes at man som deltaker ikke ville ha fungert i praksis hvis leder hadde detaljstyrt. I prosjekt (B) var de blitt vant til å jobbe selvstendig med leder som coach, og det ble gitt uttrykk for at man ville blitt frustrert både som medarbeider og leder hvis man var avhengig av detaljinstruks. Det var enighet blant medarbeiderne om at ledelsen i liten grad er inne og veileder prosjektene. De opplevde ikke at leder kom med eksterne pålegg og distribuerte oppgaver. Det er fokus på at du leverer det du skal levere, og de mente at det ikke var noen detaljstyring. Det ble av flere i undersøkelsen lagt vekt på at man har individuell innflytelse på når og hvordan man vil gjøre jobben. Deltakerne forteller at prosjektleder overlater mye til den enkelte bortsett fra de formelle krav fra ledelsen angående kjøring av prosjektet. Det er stort fokus på det formelle og ikke så stor fokus på hvordan man leverer. Ledelsen for prosjektet har stor frihet: man har fått en dato, og så får de løse oppgaven. For medarbeiderne vektlegges det at man har kreativ frihet, men bare innenfor det løsningsrommet som prosjektleder har satt av til utførelse. Som en deltaker fra prosjekt B understreker: *“Prosjektet har en ramme, prosjektleder har avtalt hva som skal leveres og deltakerne får enda mindre rammer for å løse sine enkelt oppgaver”*.

Detaljkunnskap

Noe som ble tatt opp i undersøkelsen var i hvilken grad en leder skal ha behov for å kjenne til detaljene. Må leder være fagligleder eller kan lederrollen være mer profesjonalisert og coach-orientert? Et problem som ble tatt opp i forbindelse med det å ha en profesjonell prosjektleder, er at lederen skal styre et prosjekt innen et felt vedkommende ikke vet noe om. Deltakerne syntes at man av og til måtte streve med å bli forstått i forhold til de faglige problemstillingene som oppstår. I tillegg gav de uttrykk for at det er lærerikt å jobbe med prosjektledere som er dyktige på fagområdet også. Ifølge Eriksen så er ikke lederen lenger i en posisjon hvor han eller hun kan gi konkrete råd i faglige spørsmål. I slike tilfeller mener

han at det ville være urimelig om lederen skulle styre over eller kontrollere spesialiserte medarbeideres planlegging, gjennomføring og evaluering av den jobben de gjør (Eriksen mfl. 2003:72). De er ikke enig om leder pusher på de riktige tingene. Deltakerne mener at leder må kunne en del detaljer. De mener at det kan være vanskelig å opptre som coach hvis man ikke kan hjelpe til med det faglige. Lederne i undersøkelsen mente derimot at det var viktigere at man er coach og legger vekt på at man når målene og at man prioriterer og pusher på. Prosjektlederne hevdet at teknisk/faglig kunnen ikke er en obligatorisk kvalifikasjon hos en kompetent prosjektleder. Denne tanken blir formulert på følgende måte av en prosjektleder: *“Hvordan de løser oppgaven, det har jeg ikke så mye verken krav eller ønsker til, fordi at de vet best. Jeg kan alltid gi noen innspill underveis, men det er vel ofte slik at de vet det”*.

Kunnskap og kompetansenivå

Deltakerne gav uttrykk for at denne friheten og myndiggjøringen som den nye ledelsesideologien ønsket å realisere, betinget at deltakerne i prosjektet kjente hverandre og at ledelsen hadde med folk som de kjente og trodde på. I tillegg mente de at lave krav til detaljledelse har noe å gjøre med erfaringen, profesjonaliteten og utdanningsnivået generelt i organisasjonen. Ifølge Eriksen vil det å trene medarbeideren til å bli dyktig i å lede seg selv, gjøre organisasjonen mindre avhengig av sine ledere. Dette mener Eriksen avhenger av kompetansenivået til medarbeiderne. De må kunne ansees som kompetente og motiverte (Eriksen mfl. 2003:118). I et av prosjektene la de vekt på at prosjektet stort sett besto av erfarne og dyktige medarbeidere, som gjorde det lettere å lede arbeidet selv. De fleste prosjektene vektla at man kjente godt hverandres kompetanseprofil og oppgaver ble fordelt deretter.

Oppfølging

Det var på noen punkter uenighet om hva ledere måtte gjøre for å opptre som coach på beste måte. Medarbeiderne var allikevel åpne for at det er mulig at prosjektleder kan opptre som coach på aksjonspunkter, problemavklaring og lignende. Flere av deltakerne argumenterte for at coach også innbefatter oppfølging. Det ble blant annet foreslått å bruke aksjonspunktlistene som gjennomgås hver uke. Dette sto i motsetning til hva prosjektlederne ønsket. De mente at det er viktig at man tar initiativ selv, at man har et tillitsforhold, slik at det ikke blir en pesing

på aksjonspunktliste. De mente at hvis det ikke var tillit, så må leder løpe rundt og kontrollere.

8.4.4 Oppgavefordeling

Det vektlegges at i Telenor er det ofte skifte av oppgaver og kollegaer. På spørsmålet om deltakerne i prosjektene kan styre sin egen arbeidssituasjon sier de fleste ja, men de vektlegger også at de er styrt av de oppgavene som blir tildelt gjennom prosjektet. Det er ikke noen diskusjon rundt oppgavefordelingen. Det ble sagt at en av hovedutfordringene i prosjektene er å få lagt opp oppgavefordelingen. De få gangene prosjektene møttes, var det alltid et behov for å avklare hva som skal gjøres og når det skal gjøres. I tillegg poengteres viktigheten av å få avgjort hvordan oppgavene henger sammen. De mener at dette er viktig for å kunne ha progresjon mot målet. Det nevnes at klarer man å dele oppgavene i mindre enheter, så er det en fordel, men det krever en god del styring fra prosjektledelsen. En fare i denne sammenhengen var at oppgavene kunne bli brutt ned og oppdelt på en slik måte at det grenset til detaljstyring fra lederne.

Angående ledelsens innvolvering i arbeidsoppgavene, kom en deltaker med følgende utsagn: ”*Jeg har opplevd at noen har sagt at du har ikke stemplingsur. Du har et sett med arbeidsoppgaver som det forventes at du gjør. Det gjør du selv både tids og formmessig innenfor et sett med rammer som er enten gitt av prosjektet eller av enheten du jobber i*”. Deltakerne mener at en viktig rolle for lederen som coach er å sørge for, sammen med medarbeiderne, at det er et riktig sett med krav eller arbeidsoppgaver som ligger til den enkelte medarbeider. I den sammenheng nevner Eriksen at lederen kan få en for passiv rolle i forhold til medarbeidernes planlegging av sine arbeidsoppgaver (Eriksen mfl. 2003:82). Det ble ikke nevnt i undersøkelsen at passivitet fra ledelsens side kunne være et problem.

Medvirkning

Ifølge Thorsrud og Emery (1969) så skaper et lite stimulerende miljø liten vilje til aktiv medvirkning. Det negative med at det oppstår lav medvirkning er at ledelsen besvarer med økt detaljstyring og kontroll. Dette mener Thorsrud og Emery vil medføre enda mindre engasjement og initiativ, med andre ord en negativ sirkel. Motsatsen til en slik negativ sirkel er ifølge Thorsrud og Emery å skape en arbeidsplass med utviklingsmuligheter som de mener medfører økt ansvarsfølelse som igjen vil besvares av ledelsen med tillit og nye utfordringer (Thorsrud & Emery 1969:25). Thorsrud og Emery argumenterer videre for at

forskningsresultater” tyder på at jo mer den enkelte blir i stand til å utøve kontroll over sine oppgaver og til å se sin innsats i sammenheng med sine arbeidskameraters, desto mer tilbøyelig vil han være til å innta en positiv holdning” (ibid, 13). Det virket som de fleste i prosjektene var enige om at større frihet i utførelsen av arbeidet, både i linjen og prosjektet, gjør at man er mer motivert for arbeidet. Det ble påpekt at det var viktig å føle at man var en viktig del av prosjektet. En deltaker sier følgende “En mener man lærer mer når man identifiserer seg med prosjektet i stedet for når det blir et slags venstrehåndsarbeid. Ved identifikasjon føler man personlig eierskap til det”.

8.4.5 Målstyring

Det vektlegges i visjonshistorien at man ønsker ledelse med fokus på mål og den enkeltes selvledelse. Deltakerne argumenterte for, ved å referere til sine egne erfaringer, at så lenge man hadde et tydelig mål i prosjektet, kan man jobbe mot det på en mer selvstendig måte. Dette er relatert til det som ble nevnt innledningsvis om organisasjonskultur, nemlig at organisasjonsverdier må være kjente for å kunne handle riktig i forhold til toppledelsen og prosjektledelsens ønsker. I tillegg var det viktig at ledelsen fokuserte på selve resultatet:

Jeg tror det er viktig at lederen fokuserer på å måle på resultat og ikke hvordan du kommer deg frem til resultatet. Det at man sitter hjemme eller på stranden spiller ingen rolle, bare man leverer det man skal. Men i en del tilfeller så kreves det at du er der, for at du skal snakke med noen, du skal ha møter, du skal treffe kunder og sånn. Det er klart, da må du være der (Deltaker fra fokusgruppe).

Som en kontrast til den nye ledelsesideologiens vekt på fokus på å sette egne mål, mente deltakerne i undersøkelsen at man er mer “committed” til mål- og ansvarsområder som man setter opp sammen med leder, enn mot egne mål om egenutvikling. Dette betydde ikke at man får målene fra leder, men at man har et samarbeid med leder om å sette opp målene. Ved samarbeid med ledelsen om målene mente flere av deltakerne at de var mer forpliktet til å levere i henhold til disse.

8.4.6 Rolleavklaringer

Tidligere forskning antyder at lederne i kunnskapsintensive organisasjoner primært har roller som trenere, tilretteleggere og støttepersoner istedenfor kontrollører og beslutningstakere (Sintef 2003:115). Påstanden står i noe kontrast til Emil Berg sitt syn på coaching. Han mener at i dag blir coaching primært forstått gjennom metaforen ”trener av et idrettslag”, men at dette ikke er et riktig bilde av hvordan coaching-metoden er. Han mener en coach på idrettsarenaen er en som alltid er ekspert og som alltid har de riktige svarene, hvor hele tankegangen bygger på ordre og kontroll (Berg 2002:58). Han argumenterte for at en coach heller bør betraktes som en læringsarkitekt og tilrettelegger (ibid, 64). Maister fokuserer også på ledernes funksjon som veileder (coach). Han hevder at de profesjonelle, deriblant kunnskapsarbeiderne, trenger veiledning og koordinering. Basert på sine studier hevder han at mest effektiv ledelse av høykompetente medarbeidere får man ved å hjelpe dem å løse sine problemer, holde orden på prioriteringene og hjelpe de ansatte å nå nye individuelle mål. Med andre ord, fokus på det å være motivator/retningsgiver og ta beslutninger (Maister i Sintef 2003:115). Det ble nevnt av noen av prosjektlederne i undersøkelsen at det eksisterer en prosjektleder-pool som ikke tilhører et fagmiljø i Telenor, og at noen av dem var utdannet eller kurset som profesjonelle prosjektledere. Mange av prosjektlederne mente at de oppfattet en coach som en profesjonell prosjektleder og ikke en fagperson. I det henseende mente lederne at den enkelte medarbeider i prosjektet får mye ansvar, fordi prosjektleder er en faglig prosjektleder og ikke en fagperson i det prosjektet dreier seg om. På spørsmål om hvem som bør være coach, var det noen deltakere som oppfattet coach som en som har litt mer ansvar enn en prosjektleder, som veileder sine medarbeidere i deres prosess og har ansvar for personlig oppfølging. I dagens organisering er personlig oppfølging linjens ansvar. Det var flere som i denne sammenhengen oppfattet linjeleder som coach og ikke prosjektlederen, men i det daglige arbeidet i prosjektet ble det nevnt at det var lettere å gå til nærmeste leder (eksempelvis teamleder) i stedet for prosjektleder eller linjeleder. De la vekt på at det var lettere å snakke med nærmeste leder om hvordan ting går, og la vekt på at han/hun uansett vil spørre om dette. Det var et par stykker som til og med ba nærmeste leder om å være coach for dem i det daglige arbeidet i prosjektet. I et av prosjektene fortalte deltakerne at rollefordelingen i prosjektet har skjedd gjennom egne møter, hvor man har avklart grensesettingen. Dette hadde vært en avklarende og forenkling fremgangsmåte. Deltakerne vektlegger at det er viktig med avklaringer med hensyn til hvilke(n) leder(e) som skal være

coach, om det skal være prosjektleder, team leder, linjeleder etc. I tillegg mener de at det må gis myndighet til å opptre som coach.

8.4.7 Kunnskapsdeling og kunnskapsutvikling

Et av målene med å ta i bruk coaching og selvledelse er at medarbeiderne skal få større mulighet til å utvikle seg og bruke sitt potensiale. Kjernen i coaching og selvledelse-teorien er at man er kunnskapsarbeider, og dermed er behovet for videreutvikling og deling av kunnskap viktig. Det ble nevnt at en arbeidsform som utvikler organisasjonen eller deg selv, fører til at man lærer mer og bedre forstår hvordan andre jobber. Alle var stort sett enige om at hvis det hadde vært mer fokus på kunnskapsutvikling, så ville man ha jobbet mer effektivt og skapt bedre resultater. Det ble diskutert rundt temaet kunnskapsdeling og frihet eller mulighet til å dele kunnskap. De mener at det er selvsagt at selvledelse og coaching gir dem en større grad av frihet til å utvikle kunnskap, fordi for det første er det ingen som passer på og for det andre så er det en trivselsfaktor. De mener at det er misvisende å snakke om frihet til å dele kunnskap. Å dele kunnskap er ikke en frihet, men en plikt. Når det gjelder type kunnskap som er viktig, skilte deltakerne mellom det å lære for eksempel hvordan skal man bruke verktøyene og det å forstå for eksempel modeller, beregninger og lignende. De vektlegger at det viktigste er evnen til å finne informasjon og bruke det man finner, ikke nødvendigvis forstå alt. I den sammenheng nevnte de at så lenge man jobber med deltakere som har lært å lære, trenger man ikke å pådytte dem kunnskap. En utfordring med kunnskapsdelingen er at de mener ansvaret for dette er lagt på den enkelte. Det er derfor en risiko for at den enkelte kan velge å nedprioritere denne delen av arbeidet. De sier at de tar ansvar for å løse oppgavene sine i stedet for å drive med egenutvikling og kunnskapsdeling.

Deltakerne mener at det har blitt for lite rom for å utvikle sin kunnskap fordi kunnskapen er så veldig relatert til det prosjektet man jobber i. En sier: *“Ja, nå vil jeg bli god på IP-teknologi, og se på det og utforske det. Det går ikke”*. De mener at før så kunne man velge prosjekt, mens nå blir man bare flyttet på det prosjektet hvor man etterspør den kompetansen man har i dag. De mener at det er de stramme tidene i IT-bransjen som har gjort at det er så liten mulighet til kunnskapsdeling.

Det at man ønsker å gå over til mer interessante prosjekter stemmer overens med Sintefs iakttagelser:

Motreaksjon mot “top-down-ledelse” gir seg ofte uttrykk som “alle kan lede, og alle leder, hele tiden”. I kunnskapsbedrifter har individet blitt tillagt mer makt ved å besitte mye av virksomhetens viktige kapital, nemlig kunnskap. Kunnskapsarbeideren er mer enn noensinne sulten på personlig vekst gjennom jakten på de gode prosjektene. (Sintef 2003:170)

Det ble nevnt at kunnskapsdeling og utvikling løses gjennom prosjektarbeid: “i prosjekt så jobber alle målorientert mot samme mål, mens i andre arbeidssituasjoner kan det bli ulike prioriteringer og derfor ulik kunnskapsdeling”. På spørsmål om deltakelse i prosjektarbeid var kunnskapsutviklende, svarte prosjektgruppene at det er en selvfølge at prosjekter er den beste måten å dele kunnskap på, fordi det ikke finnes noen alternative arbeidsformer som innbefatter en slik grad av kunnskapsutvikling. Prosjektarbeid betydde mye teamarbeid, og i den sammenheng mente de at man er avhengig av andre for å utvikle sin kunnskap. En nevner at det å fokusere på å løse oppgavene og utvikle kunnskap er to sider av samme sak, og mener at i praksis så får man kunnskapsutvikling ved at man får helt nye oppgaver å løse, noe som blant annet skjedde i stor grad innenfor prosjektarbeid.

De vektlegger at man skal lede seg selv til å bli mer effektiv, men man får bare mer å gjøre og har ikke tid til kunnskapsdeling. Det nevnes at det er vanskelig å få tid til kunnskapsutvikling, fordi man hele tiden har stramme tidslinjer, få mennesker og store krav. Det er ikke tid til opplæring, eller for å lære noe nytt for fremtidige oppdrag. “Da er man tilbake til det med tidsstyring. For ledelsen har leveransen fokus, læring blir ikke høyt prioritert, bare det som er relatert til det å produsere noe blir prioritert”. De uttrykte et behov for en klarere strategi på dette området, at bedriften tok større ansvar for sine ansattes kompetanse. Det ble nevnt flere løsninger på dette, men ingen som alle deltakerne var enige om, slik som muligheter til å få fri en periode for egneutvikling, mer kurs og tilsvarende. Det som deltakerne var enige om, var at det burde bli satt av tid i prosjektene gjennom budsjetteringen til intern kunnskapsdeling og utvikling mellom deltakerne i prosjektet og utad i organisasjonen. Dette mente de ville ha størst gevinst.

8.4.8 Kontroll og tillit

“De som skulle være kontrollører sitter like åpne og synlige som de andre”.

-prosjektdeltakers utsagn i gruppesamtalene

Kontroll-dilemmaet handler om grad av kontroll versus frihet mellom leder og medarbeider (Berg 2002:53). Det vektlegges at det store ledelsesparadokset innebærer å ta kontroll over det som blir mindre og mindre kontrollerbart (Berg 2002:33). Noe av det som den nye ledelsesteorien prøver å løse er fokuset på kontroll. E-læringsprogrammet om selvledelse og visjonshistorien tar opp viktigheten av en ny form for kontroll. Teoriene er opptatt av at byråkrati og rutiner ikke lenger skal kontrollere de ansatte. Kontroll over arbeidstakernes ytelse har alltid vært en viktig del av ledelse, fra direkte kontroll med arbeidstakeren til mer produksjonsmetoder som inneholdt ulike kontrollmekanismer. Rørvik, som nevnt tidligere, henviser til teledirektoratet som i et dokument fra 1963 definerte begrepet ledelse som: *“Kontroll med arbeidstidens overholdelse, kontroll med arbeidets kvalitet og kvantitet, kontroll med materiell, verktøy og arbeidsrutiner etc., kontroll med arbeid, orden og sikkerhets-reglement. Nøkkelordet er kontroll”* (Rørvik 1998:212). Slik vil man nok ikke definere ledelse i dag, selv om kontroll fortsatt er noe av det viktigste ved å lede. Det argumenteres for mindre grad av kontroll i form av direkte overvåkning. Coaching og selvledelse er beregnet på ledelse av kunnskapsarbeidere som jobber i informasjonsintensive jobber i omskiftende omgivelser. Thompson & McHuges referer til Hamel, Prahalad og Barley som argumenterer for det samme. De sier gitt at kunnskapsarbeid er for komplekst til å bli vertikalt kontrollert, må ledelsen kaste ut “regelboken” og utvikle horisontal koordinering, med kollegiale samarbeidsmetoder (Thompson og Mchughs 2002:154). Thompson & McHuges er enige i at vi lever i en verden hvor endring skjer så ofte og ekspertise er så fundamental for arbeidsprosessen at kommando og kontroll ikke bare er uønsket, det er negativt for forretningen (ibid, 102). Thompson & McHuges henviser videre til Barley og Kunda(1992) som skiller mellom to typer teorier om kontroll, den rasjonelle (slik som scientific management og systemteori) og normative (slik som Human relations, organisasjonskultur) kontroll-ideologier (ibid, 102). I selvledelse- og coaching-teorien vektlegges den normative kontroll-ideologien. Man ønsker å gå bort fra rigide regler og rutiner til internalisering av verdier. Som Berg sitert tidligere i oppgaven, nevner: er det disiplin i tenkemåte, væremåte og læremåte, så trenger man ikke regler og kontroll (Berg 2002:14). Thompson & McHuges mener at språket rundt dagens ledelsesteori og praksis har vært basert på to akser: empowerment og commitment. Dette vil si at man delegerer kontroll

til prosjektgrupper slik at de kan bli selvstyrte, noe som medfører at verdier i stedet for regler blir hovedmiddelet for koordinering (Thompson og Mchughs 2002:103). Ifølge Thompson & McHuges mener noen at formen for kontroll har skiftet fra ekstern kontroll til internalisert, kulturell kontroll og at den siste typen har blitt vanligere. Men det finnes motstridende syn, nemlig at overvåkning er blitt den nye kontrollmekanismen, fordi man har innført TQM²¹ og JIT²² systemer. Produksjonsprosessen er blitt mer synlig og informasjonen blir lagt inn i systemet av arbeiderne selv (ibid, 114). Thompson & McHuges mener at kontroll i mainstream-teorien, hvor coaching og selvledelse kan sies å tilhøre, er enten retorisk fjernet eller presentert i mykere, mer nøytrale begreper (ibid, 103). Et viktig spørsmål for lederne i forhold til å innta rollen som coach med “empowering” av medarbeiderne er om man kan stole på andre og samtidig beholde kontrollen? Ifølge Kjøde så vil det i en moderne og mangfoldig organisasjon, med høyt kvalifiserte medarbeidere som arbeider svært selvstendig, være svært vanskelig å finne ledere som virkelig har både oversikt og kontroll over alt som foregår (Kjøde, 1999:5). Deltakerne var enige om at det var egentlig ikke så mange valg for lederne. De var nødt til å finne andre måter å sikre kontinuitet i arbeidet og gode resultater på. *“Det er helt klart når du, sånn som det blir til slutt, så er det stort krav til selvledelse og større grad av frihet som vi skal ha. Større grad av hjemmekontor-løsninger, ikke alltid være på jobben her, ikke alltid være synlig for prosjektleder og så videre. Dette betyr større krav til selvledelse “* (Deltaker i gruppe E). Ifølge Berg er organisasjonens kontrollsystem i noe mindre grad effektiv til å påvirke atferd enn individets kontrollsystem. Grunnen er at organisasjonens kontrollsystem påvirker atferd indirekte, gjennom individets kontrollsystem. Tanken ligger dermed nær om å legge mer vekt på individets kontrollsystem og mindre vekt på organisasjonens kontrollsystem. Dette vil ifølge Berg forårsake at den tradisjonelle lederrolle blir endret. En avgjørende betingelse er at enkeltindividet har et kontrollsystem, underforstått verdisystem, som stort sett stemmer overens med bedriftens mål og verdier (Berg 1997:67). Med dette argumenterer Berg for hvor viktig det er at de ansatte tar inn over seg bedriftens visjon og verdier. Ved å sikre at medarbeiderne har forstått bedriftens strategi gjennom verdiformidling er det større sannsynlighet for at de handler i tråd med dette i det daglige arbeidet. Som Berg nevner videre sørger bevisst ideologisk ledelse ofte for bruk av kultur (felles normer og verdier, synlige symboler o.l.) som styringsmekanisme. Men han påpeker at dette ikke alltid nødvendigvis er et alternativ til andre former for styring, som for eksempel byråkrati (styring gjennom regler) og målstyring. Ofte vil det være ønskelig å få til

²¹ Total Quality Management

²² Just-In-Time systemer

en kombinasjon. Da er det viktig at styringsmekanismene er avstemt mot hverandre (ibid, 103).

Det som har blitt nevnt tidligere, og som var veldig viktig for deltakerne, var at lederne måler på resultatet og ikke på prosessen. Det ble nevnt at det kunne være et problem med tillit i forhold til synliggjøring av sin innsats på grunn av hjemmekontor eller på grunn av at informasjonen går til gruppeleder og ikke til den formelle leder. I et kontrollperspektiv var det viktigere for deltakerne at kontroll ikke dreide seg om du var på arbeidsstedet eller om du hadde hjemmekontor, om du surfet på nettet, tok pauser etc., men heller orienterte kontrollen mot resultatet. Det er som nevnt angående rolleavklaringene, viktig at leder har tillit til at medarbeiderne leverer.

Når det gjelder kontroll og tillit som effekt av at man arbeidet i de åpne løsningene, var det enighet om at det ikke er noen som kontrollerer, og deltakerne legger vekt på at de åpne løsningene ikke kan være valgt fordi man ønsker å kontrollere de ansatte. Det at man skal bli sjekket om man er tilstede og bli kontrollert, blir sett på som lite ønskelig. De mente at ledere som ønsker slikt, ikke hører hjemme i Telenor. Erfaringen var at det var liten kontroll på om man var på sitt arbeidsted eller i en annen sone. Dette mente de gikk på tillit, og at det alltid vil være noen som misbruker tilliten som er gitt. En deltaker nevnte at regler ikke ville være best for slike tilfeller: *“Hvis noen ledere har noe som de er usikre på, om de har tillit eller ikke, istedenfor å si at jeg ikke stoler på deg, så må du fortelle meg når du har hjemmekontor tre dager i forveien. Så innfører man en generell regel som gjelder alle.”*. Dette mente deltakerene var å snu det hele på hodet. Ved å innføre slike regler følte deltakerne at man var tilbake til lav tillit og byråkrati.

Prosjektleder for prosjekt D nevner følgende om arbeidsplassløsningene, synligheten og tillit: *“Mindre grad av synlighet mellom leder og ansatt bygger på gjensidig tillit. Synligheten har gjort det tøffere for lederne. Alle ser ham/henne, må vise at han/hun er en personlighet – har dermed blitt andre krav til management. De kan ikke lenger gjemme seg bort”*. Det ble også nevnt av deltakeren at de hadde endret atferd på grunn av synligheten. Man var i de åpne arbeidsplassløsningene mer forsiktig i forhold til hva andre oppfatter at man gjorde, for eksempel surfing på nettet. I den forbindelse mente de at det var en viss sosial kontroll. Det var viktig å gi inntrykk av at en arbeidet med faglige, jobb-relaterte oppgaver, og ikke bedrev aktiviteter som ikke var forenlig med det profesjonelle arbeidet.

8.4.9 Oppsummering

D₆ *Hvordan fremmer eller hemmer samspill og kommunikasjon i prosjektene oppnåelsen av den nye ledelsesideologien?*

Selvledelse og coaching foreslås som en løsning på de utfordringene som oppstår, når man går bort fra tradisjonell ledelsesstil, og over til en ledelsesstil med høy grad av involvering av de ansatte. Lederne går fra en rolle som fagleder til en rolle som profesjonell prosjektleder. I den sammenheng, var deltakerne enige om at i prosjekter med stor grad av fagekspertise, sitter prosjektleder med mindre faglig autoritet og med færre autoritative virkemidler og må dermed svare med å opptre som coach. En utfordring her var i hvilken grad lederne hadde behov for detalj- eller fagkunnskap. Deltakerne var ikke samstemte i svarene på dette spørsmålet. Noen mente at lederne trenger en viss forståelse, eller så vil det være større sjans for feilaktige beslutninger i prosjektet og at muligheten til å opptre som coach vil være mindre.

Prosjektlederne derimot mente at dette ikke var noe problem, og at det ikke var nødvendig å kjenne til alle detaljene. Det var enighet om at coachrollen er noe man må ha hele tiden og er en nødvendighet for å kunne styre dagens kunnskapsarbeidere, hvis ikke mente de at lederne trenerte prosjektarbeidet. Det vektlegges i teorien, og av deltakerne at lederen fortsatt skal være aktiv, men denne aktiviteten skal dreie seg om å legge til rette for selvledelse, framfor å styre medarbeiderne. I tillegg må lederne måle på resultatet og ikke på prosessen, og sørge for at alle tar ansvar for sine resultater. Det ble nevnt at i prosjektene var det leveransefokus. Dette vil si at lederne stolte på at deltakerne leverte, og at ledelsen hjalp til å skape rammer rundt deres arbeidsoppgaver. De fleste i prosjektene var enige i at større frihet i utførelsen av arbeidet både i linjen og i prosjektet, gjør at man er mer motivert for arbeidet. Men en viktig betingelse som muliggjorde dette, var at deltakerne og lederne kjente hverandre. Dette mente deltakerne og lederne var nødvendig for å kunne gi tillit til større grad av frihet og myndiggjøring.

Målstyring er noe som kan fremme den nye ledelsesideologien. Deltakerne argumenterte for, ved å referere til sine egne erfaringer, at så lenge man hadde et tydelig mål i prosjektet, kan man jobbe mot målet på en mer selvstendig måte. Deltakerne gjentar også i denne intervjudelen at det er viktig at lederen fokuserer på å måle på resultat og ikke på hvordan man kommer frem til resultatet. I motsetning til ledelsesideologiens fokus på egen målsetting mente deltakerne at ved samarbeid med ledelsen om målene, var de mer forpliktet til å levere i henhold til disse.

Det som hemmer muligheten for coaching, og i noen grad selvledelse, er at lite avsatt tid i prosjektene går utover prioriteringen av coachingen. Det blir hovedsakelig fokus på løsning. I tillegg blir det vanskeligere for prosjektleder å kartlegge de forskjellige behovene til prosjektmedarbeiderne, slik at han/hun kan opptre som coach. Noe annet som kunne hemme muligheten for selvledelse, var lav grad av involvering i oppgavefordelingen. Deltakerne mente at det kunne være en fare i denne sammenhengen for at oppgavene kunne bli brutt ned og oppdelt på en slik måte at det grenset til detaljstyring fra lederne.

Utilstrekkelige rolleavklaringer i prosjektene og i forhold til linjeorganisasjon kunne også hemme innføringen av ledelsesideologien. I undersøkelsen går det frem at prosjektdeltakerne ikke er sikre på hvem de skal forholde seg til i en coaching-situasjon. Deltakerne mener at en coach er en som har litt mer ansvar enn en prosjektleder. Coachen veileder sine medarbeidere i deres prosess og har ansvar for personlig oppfølging. I den forbindelse mente de at linjeleder var den riktige til å være coach. Men samtidig ble det nevnt at i det daglige arbeidet var det lettere å gå til daglig leder i stedet for linjeleder eller prosjektleder.

Et av målene med å ta i bruk coaching og selvledelse er at medarbeiderne skal få større mulighet til å utvikle seg og bruke sitt potensial. Kjernen i coaching og selvledelse-teorien er at de ansatte er kunnskapsarbeidere, og dermed er behovet for videreutvikling og deling av kunnskap viktig. Ansvar for kunnskapsdelingen blir overlatt til hver enkelt ansatt. Denne ansvars plasseringen kan være hemmende for effektiv kunnskapsdeling, da den ansatte kan velge å nedprioritere delingen av kunnskap. Deltakerne vektlegger at de heller tar ansvar for å løse oppgavene sine i stedet for å drive med egenutvikling og kunnskapsdeling.

Som nevnt tidligere er verdiene og visjonen til Telenor avgjørende faktorer for i hvilken grad innføringen av den nye ledelsesideologien vil lykkes. Disse faktorene inneholder både elementer som fremmer innføringen av den nye ledelsesideologien, og elementer som vil kunne hemme denne innføringen. Det nevnes av deltakerne at man har med seg kultur og nettverk som det også er behov for å endre. Tydelige verdier og visjon fremmer ledelsesideologien ved at det kan medføre mindre kontroll i organisasjonen. Teoriene er opptatt av at byråkrati og rutiner ikke lenger skal kontrollere de ansatte. Tanken bak teoriene er å legge mer vekt på individets kontrollsystem og mindre vekt på organisasjonens kontrollsystem. En avgjørende betingelse er at enkeltindividet har et kontrollsystem, underforstått verdisystem, som stort sett stemmer overens med bedriftens mål og verdier. Verdiene og visjonen er med på å skape rammer rundt arbeidsoppgavene, slik at man får mulighet til å styre sin egen hverdag.

9 Avslutning og konklusjon

Det første hovedspørsmålet omhandlet ledelsesideologiens teoretiske bakgrunn og ble besvart i teorikapittelet. I analysen ble det gjort en gjennomgang av hele analysemodellen, med belysning av alle delspørsmålene om hva som fremmer eller hemmer innføring av den nye ledelsesideologien. I denne avslutningen gjøres en oppsummering og gjennomgang av de hovedfunn som besvarer det andre hovedspørsmålet:

H₂ *Hva kjennetegner organiseringen av leder - ansatt relasjon i prosjektene i forhold til den nye ledelsesideologien?*

Hovedfunnene fra analysen omhandler verdi-orienteringen, fleksibiliteten, organisasjonsformen, lederrollen og kunnskapsutviklingen hos Telenor.

Verdi-orienteringen er det første som kjennetegner organiseringen av relasjonen mellom leder og ansatt i prosjektene. Telenor ønsker at verdiene skal styre den ansatte i større grad enn direkte ledelse. Telenor bruker visjon og verdier som virkemiddel for å muliggjøre at hele organisasjonen jobber etter de samme retningslinjene. For å oppnå dette har Telenor brukt virkemidler som visjonshistorie og e-læringsprogram. Telenor har vært opptatt av hvilke kulturelementer som bør styrkes eller svekkes i organisasjonen og har igjennom dette arbeidet skapt en visjonshistorie som fremstår som bedriftens identitet: *“Historiens hovedbudskap var en sterk manifestasjon av bedriften som en nyskapende, prosjektorientert organisasjon, der medarbeiderne hadde stor grad av frihet”* (Eriksen mfl. 2003:144). I visjonshistorien blir det vektlagt et paradigmeskifte fra tradisjonell ledelse til en ledelsesideologi basert på coaching og selvledelse. I tillegg til å markere en overgang til nye tider var arbeidet med verdiene og visjonene et forsøk fra Telenor på å skape en felles kultur i organisasjonen. Telenor har vært preget av ulik kultur i de forskjellige forretningsenhetene. Den historiske forklaringen på dette er at enhetene tidligere har operert mer eller mindre uavhengige. Det vektlegges i faglitteraturen at en måte å disiplinere tenkemåten på, er å lære opp de ansatte i hvilke verdier som er viktigst for organisasjonen (Berg 2002:114). Ved å sikre at medarbeiderne har forstått bedriftens strategi gjennom verdiformidling antar Telenor at det blir større sannsynlighet for at medarbeiderne handler i tråd med dette i det daglige arbeidet. De hovedfunn som fremkommer her, er at verdiene og visjonen i Telenor fremmer ledelsesideologien ved at de kan medføre mindre kontroll i organisasjonen. I tillegg er de med på å skape rammer rund

arbeidsoppgavene slik at det muliggjør større grad av selvstendig arbeid. For å få mer konkrete eksempler på hvilke verdier som vektlegges av ledelsen, mener deltakerne at lederne må opptre som rollemodeller for denne ledelsesideologien, og at konsernledelsen må synliggjøre resultater til prosjekter som har hatt en forbilledlig gjennomføring.

Et annet kjennetegn på organiseringen av relasjonen mellom leder og ansatt i prosjektene er stor grad av fleksibilitet. Telenor har gjennom arbeidsplassløsningene og teknologien tilrettelagt for en større grad av fleksibilitet i når, hvor og hvordan arbeidet utføres. Tanken har vært at arbeid er en tilstand, ikke et sted. Arbeidsplassløsningene har gitt mer nærhet ved at medarbeidere kan sitte i samme arbeidslokale som leder. Lederen har dermed blitt mer synlig. Men fleksibiliteten slår ut begge veier ved at lederen kan ende opp med å sitte på et helt annet sted enn sine medarbeidere. Dermed går den faste strukturen i oppløsning, og lederen har ikke lenger like enkel oversikt over hva medarbeiderne gjør eller hvor de befinner seg. Hovedfunnet er at denne fleksibiliteten medfører at lederne må legge større vekt på tillit til sine medarbeidere. Lederne har i slike situasjoner mindre kontroll over sine medarbeidere og mindre mulighet for direkte ledelse. Det er i slike situasjoner at en tilnærming til coaching og selvledelse vil være fordelaktig.

Et tredje kjennetegn på organiseringen av relasjonen mellom leder og ansatt i prosjektene er organisasjonsformen. Telenor består av både en prosjektorganisasjon og en linjeorganisasjon. Alle deltakerne i undersøkelsen tilhørte prosjektorganisasjon. Forskjellen mellom de to organisasjonene er at linjeorganisasjonen representerer det langsiktige i Telenor, mens prosjektorganisasjonen representerer det kortsiktige. Det som fremkommer i undersøkelsen er at det er manglende samarbeid og kommunikasjon mellom disse to organisasjonene. Det eksisterer ifølge deltakerne også en ujevn maktbalanse mellom disse to organisasjonene. Linjeleder sitter ifølge deltakerne på både kunnskap og budsjett, og delegerer ansvar, men sjelden myndighet utover i organisasjonen. En annen utfordring var at prosjektlederne, i motsetning til linjelederne, ikke var en del av informasjonsstrømmen hos Telenor. Det nevnes at prosjektlederne ikke er invitert med i de formelle ledergruppene i linjen og går dermed glipp av viktig informasjon. Hovedfunn i forhold til den nye ledelsesideologien er at avstand mellom linjeorganisasjon og prosjektorganisasjon har medført uklare roller mellom linjelederne og prosjektlederne. Ved arbeid i både linjen og prosjektene nevner deltakerne at det kan oppstå en lojalitetskonflikt i forhold til om man skal forholde seg til prosjektleder eller linjeleder. Siden linjeorganiseringen både er en mer langsiktig organisering og at linjelederen er den som har personansvaret, er det uklart blant deltakerne hvem som burde opptre som coach: linjeleder eller prosjektleder? I tillegg vektla deltakerne at

den kortsiktigheten som rådet i prosjektene og i linjen, var hemmende for den nye ledelsesideologien. Korte tidsrammer i prosjektene medfører at tid til å dele kunnskap og opptre som coach blir nedprioritert. Det blir hovedsakelig fokus på løsning. Noe som fremmer ledelsesideologien er Telenors arbeid med å gå fra å hovedsakelig være en hierarkisk linjeorganisasjon til å bli en mer prosjektorientert organisasjon med en flatere linjeorganisasjon. En flatere organisering kan bety mer selvstyrte grupper eller prosjekter, mindre antall mellomledere og et behov for større ansvarliggjøring på alle nivåene i organisasjonen.

Et fjerde kjennetegn på organiseringen av relasjonen mellom leder og ansatt i prosjektene var lederrollen. Telenor vektlegger i e-læringsprogrammet og visjonshistorien at leder må gi de ansatte mer handlefrihet og opptre som rollemodell og coach. I den forbindelse ble det nevnt hvor viktig det var at leder står frem som et tydelig forbilde og lever opp til de verdiene som kommuniseres. Det nevnes i visjonshistorien og teorien at lederne må ha tillit til sine medarbeidere. Det som preger dagens situasjon er at prosjektdeltakerne har en arbeids-situasjon preget av høy grad av tillit og kan i en viss grad bestemme oppgavene selv. Det var vekt på at man hadde liten detaljledelse i prosjektarbeid, noe som blant annet skyldtes utdannings- og kompetansenivået i organisasjonen. Et hovedfunn av noe som kan hemme ledelsesideologien er at medarbeiderne ikke blir involvert i oppgavefordelingen og at ledelsen bryter ned og oppdeler oppgaven slik at det grenser til detaljstyring fra lederne. Deltakerne mente at coach-rollen er noe lederne må ha hele tiden og er en nødvendighet for å kunne styre dagens kunnskapsarbeidere, hvis ikke oppfattet de at leder trenerte prosjektarbeidet.

Noe som vil fremme den nye ledelsesideologien, er at lederne i større grad må måle på resultatet og ikke på prosessen, og sørge for at alle tar ansvar for sine resultater. I tillegg til å skape en bedre mulighet for selvstendig arbeid blant medarbeiderne, ble det vektlagt at prosjektledelsen må opptre tydelige mål for prosjektet. Dette samsvarer med teoriene om selvledelse hvor Sims og Lorenzi argumenterer for at selvledelse er best når oppgaven er ustrukturert, de ansatte besitter viktig informasjon om oppgaven, beslutningene som blir tatt er akseptert av de ansatte og at de ansatte deler organisasjonens brede mål (ibid, 194). Men det ble nevnt av deltakerne at erfaringsmessig har samarbeid med ledelsen om målene medført større grad av forpliktelse i forhold til å levere i henhold til disse, noe som står i kontrast til selvledelsesteoriens ensidige fokus på å sette egne mål.

Det siste kjennetegnet på organiseringen av relasjonen mellom leder og ansatt i prosjektene som fremheves, er kunnskapsutviklingen. Telenor har ifølge deltakerne et hierarkisk skille, hvor fag er nede i hierarkiet, mens ledelse er oppe i hierarkiet. I prosjekt

setter man inn fagpersoner, noe som medfører at prosjektlederne har mindre faglig autoritet og færre autoritative virkemidler. Ifølge teoriene krever en situasjon med høyt utdannede medarbeidere med stor grad av spesialisering, et annet forhold til detaljledelse og fagkunnskap. I e-læringsprogrammet nevnes det at selvledelse innebærer at man må bli egendisiplinert, sørge for å øke sin kompetanse og dele kunnskap med sine kollegaer. Hovedfunn i undersøkelsen er at prosjektlederne i større grad bør opptre som prosjektfaglige ledere, med innsikt i prosjektstyring, økonomi og tilsvarende, enn fagsjefer innenfor de aktuelle områdene som skal utvikles i prosjektet. Det er ifølge lederne ikke nødvendig eller mulig at leder skal ha dybdekunnskap om fagområdet det arbeides med. Andre funn som kan hemme den generelle kunnskapsdelingen i prosjektene er at ansvaret for kunnskapsdelingen blir overlatt til den enkelte. Det er derfor en risiko for at den enkelte kan velge å nedprioriterer delingen av kunnskap. I tillegg er tidsaspektet også viktig for å kunne utvikle og dele kunnskap i prosjektene. For stram tidsramme i prosjektene gjør det vanskeligere for prosjektleder å kartlegge de forskjellige behovene til prosjektmedarbeiderne, og overarbeid hemmer kunnskapsdelingen i prosjektene og gjør at mulighetene for effektiv coaching forsvinner.

Hovedkonklusjonen, er at det ikke er noen organisatoriske trekk ved relasjonen mellom leder og ansatt som i vesentlig grad hemmer innføringen av en ny ledelsesideologi, men det eksisterer områder som kan endres for å fremme den. De områdene som i ulik grad fremmer og hemmer, har blitt gjennomgått i analysen. Det fremkommer av analysen at det er mulig å transformere lederrollen til en identitet som coach og profesjonell prosjektleder og tilrettelegge for utstrakt bruk av selvledelse i organisasjonen. De kjennetegnene som preger leder-ansatt-relasjon i prosjektene har vist at en ny ledelsesideologi ikke bare er mulig, men nødvendig.

9.1 Etterord

Sørhaug (1996) skriver at mange akademiske bidrag om ledelse innleder gjerne med beklagelser over hvor forvirrende og ufruktbart forskning om ledelse har utviklet seg. Han fortsetter med at det er noen som allikevel ser mer optimistisk på hvordan det står til med denne forskningen, men allikevel synes han det er interessant å registrere at det føles slik for så mange som har befattet seg med dette feltet (Sørhaug 1996:73). Det er utvilsomt ikke et lett felt å begi seg inn på. Det har i forskningen vært en utfordring å avgrense fokuset til å gjelde ledelse innenfor ett område, men samtidig holde tråden til konteksten som ledelse utføres i. I tillegg har det vært utfordrende å forholde seg til begrepene som brukes innenfor ledelseslitteraturen, slik som coaching og selvledelse da de har vært vanskelig å konkretisere og studere empirisk. En annen utfordring har vært det omfattende datagrunnlaget fra samtalen. Siden denne undersøkelsen har blitt utført i et samarbeidsprosjekt, har det også vært mindre fleksibilitet i valg av forskningsmetodikk. Forskningsprosjektet endte opp med å velge en metodikk som medførte betydelig arbeid med analyse og tolkning, og som ikke var optimal for de enkelte problemstillingene.

Det å gå ut å studere en større organisasjon har vært både lærerikt og utfordrende. Gjennom studiet av en utfordrende materie og i et langvarig prosjekt har jeg tilegnet meg kunnskap om forskning gjennom praksis. Det har vært interessant å gå ut i en så stor organisasjon som Telenor med det målet å få innsikt i ulike prosjekters og avdelingers arbeid.

10 Litteraturliste

AAKERØE, Kjell, 1997,

“Samspill i organisasjoner – Om utvikling og bruk av menneskelige ressurser”,
Cappelen Akademiske Forlag, Oslo.

BERG Morten Emil, 1997,

“Organisasjonsutvikling - metoder og teknikker”
2.utgave, Cappelen Akademisk Forlag, Oslo

BERG Morten Emil, 2002,

“Coaching – Å hjelpe ledere og medarbeidere til å lykkes”
Universitetsforlaget, Oslo

BYRKJEFLOT, Haldor, 1997,

“Fra styring til ledelse”
Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS, Bergen

COFFEY, Amanda & Atkinson, Paul, 1996,

“Making sense of qualitative data – Complementary research strategies”,
Sage Publications, Inc, California, U.S.

ERIKSEN, Thomas Hylland, Thomas Gad, Øyvind Martinsen og Geir Thompson, 2003,

“Selvledelse - Menneskelig kapital i det nye arbeidslivet”
Gyldendal Akademisk, Oslo.

FANGEN Katrine, 1997,

“Fra erfaringsnær til kritisk – fortolkning som samfunnsvitenskapelig utfordring”,
Nr 10, 3 opplag, Universitetet i Oslo.

GUSTAFSON, Bengt-Åke, 1998,

“Symbolisk organisering, en studie av organisatorisk forandring och meningsproduksjon i fyra industriföretag”,

Sociologiska institutionen, Lunds universitet, Lund, Sverige.

HAMMERSLEY, Martyn & Atkinson, Paul, 1998,

Feltmetodikk – Grunnlaget for feltarbeid og feltforskning,

2. opplag, Ad Notam Gyldendal A/S, Oslo.

JORDFALD, Bård og OIBerg Dag, 2002,

“IKT-sektoren – perspektiver på sysselsetting, arbeidsmiljø og interesseorganisering”,

Fafo-rapport 391, Centraltrykkeriet AS, Oslo.

KJØDE, Arne, 1999.

“Teambygging og teamarbeid”,

Volum 1, nr 2, Norges Handelshøgskole, AFF, Bergen

KVALE, Steinar, 2001

“Det kvalitative forskningsintervju”

1. utgave 1997, 4. opplag 2001, Gyldendal, Oslo

MARTINSEN, Øyvind L., 2004,

“Perspektiver på ledelse”,

2. utgave, 1. opplag, Gyldendal Akademisk, Oslo.

RUBIN, Herbert & RUBIN, Irene, 1995,

“Qualitative interviewing – the art of hearing data”,

Sage Publications, Inc, California, U.S.

RØVIK, Kjell Arne, 1998,

“Moderne organisasjoner – Trender i organisasjonstenkning ved tusenårsskiftet”,

Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS, Bergen.

SIMS, Henry P, Jr & Lorenzi, Peter, 1992,

“The new leadership paradigm – Social learning and Cognition in Organizations,”

SAGE Publications, California, US.

SINTEF, 2003

“KUNNE - Kilder til kunnskapsledelse”

SINTEF, Norge

SSB, Statistisk sentral byrå, 2005,

“Fakta om utdanning 2005”,

SSB, Oslo.

SØRHAUG Tian, 1996,

“Om ledelse – Makt og tillit i moderne organisering”,

2. opplag, Universitetsforlaget, Oslo.

TELENOR, 2002,

“Telenors Visjonshistorie”

Telenor, Oslo

TELENOR, 2002,

“Selvledelse – Praktiske råd til selvledelse i Telenor”

Telenor, Oslo

THAGAARD Tøve, 1998

“Systematikk og innlevelse – En innføring i kvalitativ metode”

Vigmostad & Bjørke AS, Oslo

THOMPSON, Geir, 1995

“Situasjonsbestemt ledelse”

2. utgave 1995, 7. opplag 2004, Gyldendal Norsk Forlag AS

THOMPSON, Paul og Mchugh, David, 2002,

“Work Organisations – A Critical Introduction”

PALGRAVE, New York, US.

THORSRUD, Einar og Emery, Fred, 1969

“Mot en ny bedriftsorganisasjon”

S. Hammerstads Boktrykkeri, Oslo

WEBER, Max, 1997

“Makt og Byråkrati”

Gyldendal, 5.opplag, 1997,Oslo.

NØTNÆS, Tore, 2001

“Innføring i bruk av fokusgrupper”,

Notat 2001/24, Seksjon for statistiske metoder og standarder, SSB, Oslo.

Rapport:

TELENOR, 2000

“ Evaluering av prosjektet: Piloter i Fornebu-prosjektet”

Telenor, Oslo

Nett:

Telenor: www.telenor.no

Åpen linje nr 04/2002

Åpen linje nr 06/2002

Alle kilder som er brukt i denne oppgaven er oppgitt.

Antall ord i denne oppgaven er: 41424