

Lederteam i oljebransjen

*Samhandling og beslutningstaking som verktøy
for å redusere risikoen for ulykker*

Hanne Granbu Lien
Helena Maria Moerman

Industriell økonomi og teknologiledelse

Innlevert: Juni 2012

Hovedveileder: Endre Sjøvold, IØT

Medveileder: Frode Heldal, IØT

Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet
Institutt for industriell økonomi og teknologiledelse

Abstract

This thesis looks at collaboration and decision making within management teams in Statoil. The thesis seeks to identify factors and characteristics that will influence the decision-making and collaboration in a management team, and how these factors and characteristics affects the management team's ability to recover dangerous errors and chains of events. The purpose of this thesis is that a strengthened collaboration and decision making within the management teams in Statoil can help Statoil to reduce the risk of accidents, by making the management teams better to indicate and restore errors before they get the opportunity to develop into accidents.

The thesis is designed as a case study, where 12 people within a management team in Statoil is the unit of analysis. Through the collection of literature and the use of interviews, observations, questionnaires and SPGR the research question is answered. The first part of the research question is to identify which factors and characteristics that will influence the decision-making and collaboration within the management teams in Statoil. Throughout the thesis it is showed that the following factors and characteristics can affect the management teams collaboration and decision-making: contextual factors and stress, team roles and group maturity, team culture and team psychological safety, disagreements and conflicts, and shared mental models.

The second part of the research question concerns how the unit of analysis, the management team at Statoil, is performing according to the identified factors and characteristics. The analysis indicates that the team's performance in accordance with the five characteristics and factors is satisfying when the team is performing relatively standardized and simple tasks under fixed conditions. However, if the management team fails to raise the performance according to the identified factors and characteristics when a dangerous error or chain of events occurs, the team's ability to restore these errors or chain of events may not be optimal. If the management team in such a situation continues to operate on the same level of maturity as they do today, the management team's ability to restore the error or chain of events in a good and efficient manner may be reduced, and thereby the management team's ability to avoid accidents may also be reduced.

Sammendrag

Denne masteroppgaven tar utgangspunkt i et lederlag hos Statoil, og ser på hvordan lederlaget gjennom sin samhandling og beslutningstaking kan redusere feil og hendelseskjeder, og på denne måten redusere risikoen for at en storulykke oppstår. Dette gjøres ved at faktorer og egenskaper som kan påvirke denne samhandlingen og beslutningstakingen blir identifisert. Videre ser vi gjennom oppgavens analyse på hvordan lederlaget hos Statoil presterer i henhold til disse faktorene og egenskapene. Oppgaven er bygd opp som en casestudie, hvor et lederlag hos Statoil utgjør enheten for analysen. Gjennom innsamling av litteratur og bruk av intervju, observasjon, spørreskjema og SPGR har oppgavens problemstilling blitt besvart.

Første del av problemstillingen har som mål å avdekke hvilke faktorer og egenskaper som påvirker samhandlingen og beslutningstakingen til et lederlag når kritiske og potensielt farlige feil eller hendelseskjeder oppstår. Oppgaven kommer frem til at følgende faktorer og egenskaper påvirker et lederlags samhandling og beslutningstaking: kontekstuelle faktorer og stress, teamroller og modenhet, teamkultur og teamtillit, uenigheter og konflikter og felles mentale modeller. Lederlagets evne til å samhandle og ta beslutninger for å stanse en kritisk feil eller hendelseskjede vil i stor grad avhenge av hvordan de presterer i henhold til disse faktorene og egenskapene.

Andre del av problemstillingen har som mål å avdekke hvordan lederlaget hos Statoil presterer i henhold til de identifiserte faktorene og egenskapene. Hovedfunnet er at det eksisterer en rekke indikasjoner på at lederlaget opererer på et noe lavere modenhetsnivå enn ønskelig. Det fremkommer at dersom lederlaget ikke evner å heve sin prestasjon dersom en kritisk og potensielt farlig feil eller hendelseskjede oppstår, så kan dette medføre redusert prestasjon i henhold til de fem identifiserte faktorene og egenskapene som påvirker lederlagets samhandling og beslutningstaking. Analysen viser at slik lederlaget opererer i dag, så er lederlagets prestasjon i henhold til de fem faktorene og egenskapene til dels tilfredsstillende når lederlaget skal utføre relativt standardiserte og enkle oppgaver under faste rammebetingelser. Men, dersom lederlaget ikke evner å heve modenhetsnivået og sin prestasjon i henhold til faktorene og egenskapene dersom en farlig feil eller hendelseskjede oppstår, så vil lederlagets evne til å imøtekomme feilen eller hendelseskjeden på en god og effektiv måte kanskje ikke være optimal. Dette vil videre kunne påvirke lederlagets evne til å redusere risikoen for storulykker.

Forord

Denne oppgaven er resultatet av masteroppgaven ved Institutt for industriell økonomi og teknologiledelse ved Norges teknisk- naturvitenskapelige universitet, NTNU, våren 2012. Oppgaven er skrevet innenfor hovedprofilen Organisasjon og arbeidsliv, og har tittelen «Lederteam i oljebransjen: samhandling og beslutningstaking som verktøy for å redusere risikoen for ulykker».

En rekke personer har bidratt med hjelp og innspill underveis i vårt arbeid med prosjektoppgaven, og vi vil benytte anledningen til å takke disse. Spesielt ønsker vi å rette en stor takk til våre veiledere for oppgaven, Endre Sjøvold og Frode Heldal, for deres verdifulle tilbakemeldinger og gode veiledning gjennom hele semesteret. Vi ønsker også å rette en stor takk til Statoil, som har bidratt med verdifull informasjon i vårt arbeid med denne masteroppgaven. Spesielt ønsker vi å takke Odd Arne Nissestad, som har vært vår kontaktperson i Statoil. Videre ville ikke denne oppgaven vært mulig uten det gode samarbeidet med lederlaget hos Statoil, og vi er utrolig takknemlige for at de har tatt seg tid til å stille opp på intervju og gjennomføre utsendte spørreundersøkelser.

Trondheim, 4. juni 2012

Forfatterne,

Hanne Granbu Lien og Helena Maria Moerman

Innholdsfortegnelse

Abstract	I
Sammendrag	II
Forord.....	III
Innholdsfortegnelse	IV
Oversikt over figurer og tabeller.....	VII
1. Innledning.....	1
1.1 Problemstilling	2
1.2 Om Statoil.....	4
1.3 Oppgavens oppbygning.....	5
Teoretisk grunnlag	7
2. Samhandling og beslutningstaking	7
2.1 Team og samhandling	7
2.2 Beslutningstaking	8
3. Faktorer og egenskaper som påvirker samhandlingen og beslutningstakingen.....	12
3.1 Kontekstuelle faktorer og stress	13
3.2 Teamroller og modenhet	15
3.3 Teamkultur og teamtilit.....	19
3.4 Konflikter og uenigheter.....	21
3.5 Felles mentale modeller	22
Metode.....	25
4. Metodevalg.....	25
4.1 Forskningsdesign	25
4.2 Forskningsmetode	26
4.3 Valg av case.....	28
5. Datainnsamling.....	29
5.1 Observasjon.....	29
5.2 SPGR.....	30

5.3	Spørreundersøkelse.....	35
5.4	Intervju.....	37
6.	Analyse av datamaterialet.....	40
7.	Vurdering av datamaterialet.....	41
7.1	Reliabilitet	41
7.2	Validitet	42
Empiri	47
8.	Presentasjon av data fra observasjon	47
8.1	Dag 1	48
8.2	Dag 2	49
9.	Presentasjon av spørreundersøkelse og intervju	53
9.1	Lederlaget.....	53
9.2	Beslutningstaking	55
9.3	Kontekstuelle faktorer.....	57
9.4	Teamroller.....	58
9.5	Teamkultur.....	60
9.6	Konflikter og uenigheter.....	62
9.7	Informasjon og forståelse for egen påvirkning	64
10.	Presentasjon av SPGR-resultater.....	67
10.1	Vurdering av måten egen enhet samarbeider med andre enheter i dag.....	68
10.2	Vurdering av måten andre enheter samarbeider med egen enhet i dag.....	69
10.3	Vurdering av det ideelle samarbeidet mellom enheter	71
Analyse	75
11.	Hvilke faktorer påvirker lederlagenes samhandling og beslutningstaking?	75
12.	Hvordan foregår beslutningstakingen?	77
13.	Hvordan presterer lederlaget i henhold til de identifiserte faktorene og egenskapene?	81
13.1	Analyse av SPGR-resultatene.....	81
13.2	Kontekstuelle faktorer og stress	85
13.3	Teamroller og modenhet	90

13.4 Teamkultur og teamtilit.....	96
13.5 Konflikter og uenigheter.....	103
13.6 Felles mentale modeller	108
14. Diskusjon	115
Konklusjon	121
Kildeliste.....	123
Vedlegg.....	128
15. Vedlegg 1: Spørreundersøkelse.....	128
16. Vedlegg 2: Svar på spørreundersøkelse	129
17. Vedlegg 3: Intervjuguide.....	131
18. Vedlegg 4: Følg brev til spørreundersøkelse	134
19. Vedlegg 5: Masterkontrakter	135
20. Vedlegg 6: Samarbeidskontrakt.....	140

Oversikt over figurer og tabeller

Figurer

<i>Figur 1: Samhandling og beslutningstaking som verktøy for å redusere feil og hendelseskjeder</i>	4
<i>Figur 2: RPD-modellen (Klein & Klinger, 2001)</i>	10
<i>Figur 3: De seks grunnleggende dimensjonene i SPGR-modellen (Sjøvold, 2006)</i>	31
<i>Figur 4: SPGR feltdiagram</i>	33
<i>Figur 5: Tilstedeværelse av kontekstuelle faktorer</i>	57
<i>Figur 6: Konstruktiv kritikk</i>	61
<i>Figur 7: Uttrykk for falsk enighet</i>	62
<i>Figur 8: Egen informasjons relevans</i>	64
<i>Figur 9: Feltdiagram</i>	67
<i>Figur 10: Beskrivelse av måten egen enhet samarbeider med andre enheter i dag</i>	68
<i>Figur 11: Spredningsdiagram, måten egen enhet samarbeider med andre enheter</i>	69
<i>Figur 12: Beskrivelse av måten andre enheter samarbeider med egen enhet i dag</i>	69
<i>Figur 13: Spredningsdiagram, måten andre enheter samarbeider med egen enhet</i>	70
<i>Figur 14: Vurdering av det ideelle samarbeidet mellom enheter</i>	71
<i>Figur 15: Spredningsdiagram, det ideelle samarbeidet mellom enheter</i>	72
<i>Figur 16: Vurdering av måten egen enhet samarbeider med andre enheter, måten andre enheter samarbeider med egen enhet og vurdering av det ideelle samarbeidet mellom enheter</i>	74
<i>Figur 17: Faktorer og egenskaper som påvirker lederlagenes samhandling og beslutningstaking</i>	76

Tabeller

<i>Tabell 1: De ulike SPGR-rolletypene, gjengitt fra Sjøvold (2006b)</i>	32
<i>Tabell 2: Lederlagets hovedfunksjon og hovedoppgaver</i>	54
<i>Tabell 3: Forskjeller mellom vurderingene av samarbeid</i>	63
<i>Tabell 4: Indikasjoner på at lederlaget opererer på et lavere modenhetsnivå</i>	118

1. Innledning

Temaet for denne masteroppgaven er samhandling og beslutningstaking innad i lederlagene hos Statoil. Oppgaven ser på hvilke faktorer og egenskaper som påvirker samhandlingen og beslutningstakingen til lederlagene hos Statoil. Videre gjøres det en analyse på hvordan et lederlag hos Statoil presterer i henhold til disse faktorene og egenskapene, og hvordan dette påvirker lederlagets evne til å imøtekomme og gjenopprette farlige feil eller hendelseskjeder. Målet er at denne masteroppgaven kan bidra til at lederlagene hos Statoil kan bli bedre til å redusere risikoen for større ulykker, gjennom at en styrket samhandling og beslutningstaking kan gjøre lederlagene bedre til å oppdage og stanse feil før de får muligheten til å utvikle seg til en storulykke.

Vi har valgt å fokusere på hvordan Statoil gjennom lederlagenes samhandling og beslutningstaking kan redusere risikoen for at en storulykke oppstår. Bakgrunnen for dette er at det å redusere risikoen for storulykker er et fokusområde for enhver organisasjon som Statoil. En storulykke, for eksempel et større olje- eller gassutslipp på norsk sokkel, er et skrekksenario for en organisasjon som Statoil, og vil kunne medføre tap av menneskeliv, store miljøødeleggelser, enorme økonomiske tap og ødelagt omdømme. På bakgrunn av dette blir det viktig for Statoil å forbedre evnen til å unngå at feil eller hendelseskjeder utvikler seg til storulykker. I følge Statoil er enhver ulykke eller nestenulykke et resultat av en eller flere feil som utløser en hendelseskjede. Det som skiller en nestenulykke fra en ulykke, er at man evner å oppdage feilen og stanse hendelseskjeden før det er for sent. Dersom man skal klare å stanse farlige hendelseskjeder må det identifiseres at en feil er oppstått og at en hendelseskjede er igangsatt, og de rette personene må bli gjort oppmerksom på hendelseskjeden. Videre må det fattes beslutninger angående hvordan hendelseskjeden skal imøtekommes og stanses, samt at disse beslutningene må utføres i praksis.

I følge Sasou og Reason (1999) så kan prosessen med å oppdage og gjenopprette en feil falle inn i et av tre stadier: deteksjon, indikasjon og korrigerings.

1. **Manglende evne til å oppdage:** Det første steget i å gjenopprette feil er å oppdage deres forekomst. Dersom teamet ikke oppdager at feil har oppstått, så vil de ikke kunne korrigere dem, og handlinger basert på disse feilene vil igangsettes.
2. **Manglende evne til å indikere:** Når en feil er oppdaget, så vil gjenopprettingen av en feil avhenge av om teammedlemmene gjør resten oppmerksomme på denne feilen. En feil som

er oppdaget, men ikke indikert, vil nødvendigvis ikke bli gjenopprettet – og handlingene som er basert på disse feilene vil mest sannsynlig bli utført.

3. **Manglende evne til å gjenopprette:** Selv om hele teamet oppdager og indikerer feilen, så kan det være at de ikke evner å gjenopprette feilen eller at de som utførte feilen ikke vil skifte mening. Dersom feilene ikke gjenoprettes, så vil handlingene som er basert på disse feilene utføres uten noen form for kontroll.

I denne oppgaven ønsker vi å fokusere på hvordan lederlaget kan bli bedre på å gjenopprette feil, og dermed unngå at feilrettingsprosessen faller inn i det siste stadiet. Bakgrunnen for dette er at de fleste feil ikke oppdages av lederlaget, men av de ulike enhetene som medlemmene av lederlaget representerer (Statoils operative treningssenter, 8. februar 2012). Det som blir avgjørende for lederlagenes evne til å stanse en feil eller hendelseskjede blir dermed at de blir gjort oppmerksom på og får informasjon om feilen som har oppstått og at de evner å samhandle og ta beslutninger for å gjenopprette den oppståtte feilen eller hendelseskjeden (korrigerings).

1.1 Problemstilling

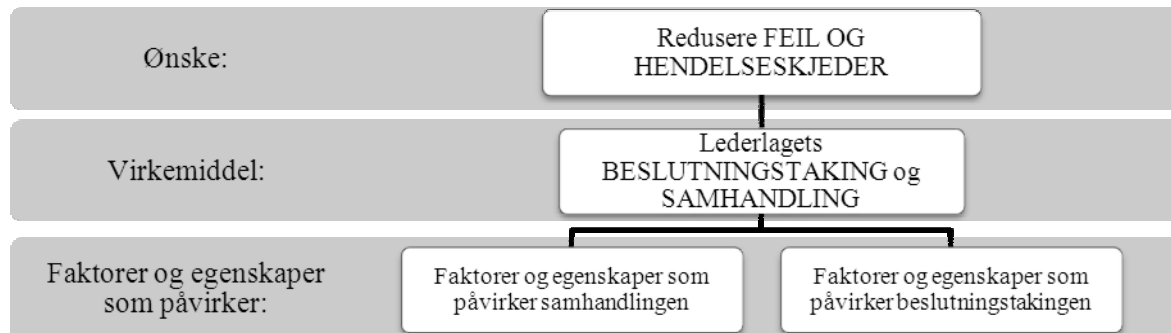
Fokus for denne oppgaven blir på bakgrunn av ovennevnte hvordan Statoil kan redusere risikoen for storulykker, gjennom at organisasjonens lederlag blir flinkere til å samhandle for å ta beslutninger og gjennomføre tiltak som skal imøtekommer eventuelle oppståtte feil eller hendelseskjeder. I en del tilfeller er problemet at oppståtte feil ikke rapporteres eller varsles om, eller at feilen holdes internt i den enheten den har oppstått i. Dette kan fungere så fremt feilen kun påvirker denne ene enheten og at man kun trenger denne enhetens innsats for å forhindre at feilen utløser en farlig hendelseskjed. Men, det oppstår et problem med en gang feilen som er indikert påvirker flere enheter enn kun der den er indikert. En feil som har oppstått i en enhet vil kunne spre seg til og påvirke en rekke andre enheter, og det blir derfor viktig at når en mulig hendelseskjede blir indikert i en enhet, at alle andre enheter som kan påvirkes av denne feilen blir varslet. For å kunne klar dette er lederlaget avhengig av at feilene faktisk oppdages, og kanskje det viktigste: at de som oppdager feilen sier i fra. Lederlaget kan ikke imøtekomme og forsøke å gjenopprette en feil dersom de ikke blir gjort oppmerksom på at en feil faktisk har oppstått.

Etter vår mening er dette med på å viktiggjøre betydningen av samhandling, og det å skape et trygt klima og miljø hvor alle medlemmene er trygge på hverandre, lytter til hverandre og våger å være kritiske. På denne måten kan toleransen for å si i fra om feil og uregelmessigheter bli så lav som

mulig. For å oppnå et slikt miljø vil det være hensiktsmessig å ta utgangspunkt i samhandling og teamlitteraturen – da denne inneholder en rekke teorier om hvordan man kan oppnå denne typen miljø innad i et team eller en gruppe. De fordeler samhandling og teamarbeid gir, vil i stor grad kunne være med på å redusere risikoen for storulykker. Aktiv deling av erfaringer og kunnskap, et miljø der det er akseptert å stille spørsmål og utfordre synspunkter, et sted der man støtter hverandre og jobber sammen for å komme frem til best mulig løsninger; alt dette er punkter som vil gjøre at feil og oppståtte hendelseskjeder lettere kommer frem i lyset, og man kan imøtekomme og stanse disse feilene før de får sjansen til å utvikle seg til det alle frykter: en storulykke på norsk sokkel. Videre vil en leder på mange måter legge føringer for og i stor grad kunne påvirke hvordan miljøet blir i den enheten han eller hun leder. Dersom man evner å skape et lederlag som preges av tillit, rom for diskusjoner og uenigheter og en nulltoleranse for å ikke si i fra om uregelmessigheter, så mener vi at lederne som sitter i lederlaget også vil kunne videreføre dette til sine respektive enheter. Slik vi ser det vil det derfor være en god ide å starte med lederlaget og dets medlemmer, da de vil legge føringer for sine enheter.

Etter at en feil eller hendelseskjede er oppdaget, så er det videre viktig at man evner å iverksette tiltak som forsøker å rette opp i og stanse feilen eller hendelseskjeden, slik at de ikke utvikler seg til en storulykke. For at lederlaget skal kunne iverksette denne typen tiltak må det fattes beslutninger: beslutninger angående hva som skal gjøres, hvem som skal gjøre hva og når det skal gjøres. Det blir her viktig at lederlaget og deres respektive enheter evner å fatte effektive beslutninger og iverksette tiltak for å gjenopprette feilen eller hendelseskjeden. Hvor effektive og gode disse beslutningene er, vil ha en innvirkning på hvordan feilen eller hendelseskjeden utvikler seg og om man klarer å stanse dem i tide. Noe av det viktigste lederlaget kan gjøre for å unngå at feil eller hendelseskjeder utvikler seg til ulykker blir dermed å legge til rette for at de kan ta raske og effektive beslutninger for å imøtekomme kritiske feil eller farlige hendelseskjeder som oppstår.

Oppgavens ønske er å se på hvordan lederlagene hos Statoil kan redusere feil og hendelseskjeder. Vårt foreslåtte virkemiddel for å oppnå dette er lederlagets beslutningstaking og samhandling. For at denne samhandlingen og beslutningstakingen skal bli så god som mulig, ønsker vi å se på hvilke faktorer og egenskaper som påvirker samhandlingen og beslutningstakingen til et lederlag, se figur 1.



Figur 1: Samhandling og beslutningstaking som verktøy for å redusere feil og hendelseskjeder

På bakgrunn av dette ønsker vi å se på følgende problemstilling:

1. Hvilke faktorer og egenskaper påvirker samhandlingen og beslutningstakingen til lederlagene hos Statoil når kritisk og potensielt farlige feil eller hendelseskjeder oppstår?
2. Hvordan presterer lederlaget hos Statoil i henhold til disse faktorene og egenskapene?

1.2 Om Statoil

Statoil er et internasjonalt energiselskap som er børsregistrert i Norge, og hvor den norske stat har aksjemajoritet med 67 % av aksjene. Statoil har hovedfokus på oppstrøms olje- og gassvirksomhet, og selskapet har som hovedmål å maksimere den norske sokkels verdipotensial, oppnå internasjonal vekst og gradvis bygge seg opp som en aktør innenfor fornybar energi (Statoil, 2011a). Selskapet har over 30 000 ansatte med virksomheter i 42 land og en produksjon på 1,8 millioner fat oljeekvivalenter per dag. Statoil er en av verdens største selgere av råolje og den nest største eksportøren av gass til Europa (Statoil, 2011a). I Norge er Statoil dominerende på norsk sokkel og står alene for om lag 75 % av all olje- og gassproduksjon i Norge. Rundt halvparten av Statoils ressursbase er på den norske kontinentalsokkelen, og til sammen er Statoil operatør for 44 utviklede felt i Norge. Med en markedsverdi på omkring 650 milliarder kroner er selskapet i en særklasse i norsk sammenheng, og blant verdens 50 største selskaper (Statoil, 2011a).

I 2007 ble tidligere Statoil og petroleumsdelen av Hydro fusjonert til det selskapet som vi nå kjenner som Statoil. Alle aktiviteter, ressurser og styrende dokumentasjon fra de to selskapene ble integrert sammen i et felles styreverk (Austnes-Unerhaug et al., 2011). Hver av Statoils operatørdrevne felt er

nå organisert i henhold til den nye driftsmodellen som ble innført etter sammenslåingen. Den nye driftsmodellen legger til rette for standardisering, forutsigbarhet og likhet mellom plattformene, samt en oppbygning av en felles organisasjonskultur i Statoil for å skape kapasitet og fleksibilitet i organisasjonen (Nesheim, Olsen, Stensaker, Tharaldsen & Kjærland-Haga, 2011).

1.2.1 Om lederlaget

Hver av Statoils installasjoner har et lederlag som består av ulike ledere som rapporterer til en felles sjef for installasjonen. Det er ingen formel definisjon på et lederlag innad i Statoil, og selv om det varierer litt fra installasjon til installasjon hvordan lederlagene er satt sammen og organisert, er lederlagene hovedsakelig organisert tilnærmet likt på alle av Statoils installasjoner. Lederlaget som er valgt som case i denne oppgaven består av 12 medlemmer og er knyttet opp mot en av Statoils installasjoner i Norge. Lederlaget er grovt sett organisert i to nivåer, hvorav det øverste nivået omtales som «det tette lederlaget» og består av lederen av lederlaget, produksjonssjefen, samt operasjonsleder og plattformsjef. Det andre nivået består av alle de 12 medlemmene og blir ofte betegnet som «det utvidede lederlag». Videre i oppgaven vil «det utvidede lederlag» bli omtalt som lederlaget, og det er dette utvidede lederlaget som utgjør analyseenheten i denne masteroppgaven. Lederlagets hovedfunksjon er ifølge produksjonssjef *«å sikre koordinering av pågående og kommende aktiviteter, slik at lederlaget får drevet arbeidet på installasjonen på en sikker og effektiv måte»*.

Fra gjennomførte intervju med lederlagets medlemmer kom det frem at lederlaget består av medlemmer som har bred erfaring både fra Statoil og fra andre selskaper innenfor samme bransje. Lederlaget har ikke kontor plass sammen, men sitter spredt litt rundt om i samme kontorkompleks. Alle aktørene i lederlaget samles hver 14. dag i et resultatmøte og dette er det eneste formelle møtet hvor hele lederlaget er samlet. Ellers er det ulike faste møter daglig og ukentlig hvor ulike medlemmer av lederlaget deltar, for eksempel er det et fast morgenmøte hver morgen hvor plattformsjef, produksjonssjef og enkelte andre medlemmer av lederlaget møtes.

1.3 Oppgavens oppbygning

Oppgaven består av fire hoveddeler:

1. **Teorikapittel:** Først presenteres aktuell teori i et teorikapittel. Teorikapittelet gir en teoretisk innføring i samhandling og beslutningstaking, samt hvilke faktorer og egenskaper som påvirker beslutningstakingen og samhandlingen til et team.

2. **Metodekapittel:** Neste hoveddel er metodekapittelet. Dette kapittelet omhandler hvordan vi har gått frem for å svare på oppgavens problemstilling, og oppgavens forskningsdesign og forskningsmetoder beskrives. I tillegg følger det en vurdering av oppgavens validitet og reliabilitet.
3. **Empirikapittel:** I empirikapittelet presenteres det innsamlede datamaterialet. Resultater fra gjennomført spørreundersøkelse, intervju, SPGR-spørring og observasjon blir gjengitt.
4. **Analysekapittel:** Siste hoveddel er et analyse- og diskusjonskapittel. Her blir oppgavens problemstilling besvart, gjennom at den innsamlede empirien blir analysert opp mot teorien som ble presentert i teorikapittelet. Analysen avsluttes med en kort diskusjon og en etterfølgende konklusjon.

Teoretisk grunnlag

I denne delen av oppgaven vil det teoretiske grunnlaget for oppgaven presenteres. Først følger en teoretisk presentasjon av team og samhandling, og en beskrivelse av de viktigste teoriene innenfor beslutningstaking. Deretter følger en begrunnelse for utvelgelse av faktorer og egenskaper som påvirker et team eller en gruppes samhandling og beslutningstaking, før disse faktorene og egenskapene til slutt presenteres.

2. Samhandling og beslutningstaking

2.1 Team og samhandling

«Et team er en gruppe individer som er organisert for å arbeide sammen for å oppnå et bestemt felles mål» (Beebe & Masterson, 2000, s. 6). For å karakteriseres som en gruppe individer må man i følge Sjøvold (2006b) være tre eller flere personer, da hans definisjon på et team eller en gruppe er «tre eller flere personer som har et felles mål og som samhandler for å nå dette målet» (s. 28). I følge Sjøvold (2006b) viser forskning at grupper presterer bedre enn enkeltindivider. Når et team eller en gruppe fungerer så gir dette flere og mer diversifiserte ressurser som kan tas i bruk for å løse en oppgave, sammenlignet med dersom enkeltindivider alene skulle ha løst den samme oppgaven. Videre gir team fleksibilitet i bruken av disse ressursene, da team har kapabiliteten til å raskt omplassere medlemmenes talent og energi, og fortsette arbeidet selv om noen av medlemmene er utilgjengelige. Team og grupper gir også potensial for synergi: medlemmene kan oppnå noe sammen som de ikke kunne ha oppnådd alene (Hackman et al., 2002). Sasou og Reason (1999) fremhever muligheten for å gi gjensidig hjelp som en av de fremste fordelene ved bruk av team. Et teammedlem kan hjelpe et annet teammedlem når han eller hun er opptatt, trenger hjelp eller når en dårlig beslutning har blitt, eller er i ferd med, å bli tatt. Av denne grunn blir team ofte benyttet når organisasjonen blir konfrontert med komplekse og vanskelige oppgaver, når feil fører til alvorlige konsekvenser, når oppgavens kompleksitet overstiger kapasiteten til enkeltindivider, når oppgavemiljøet er dårlig definert, tvetydig og stressende og når flere og raske beslutninger er nødvendig (Cooke, Salas & Rosen, 2008).

På tross av alle de potensielle fordelene som team kan gi, så det er ikke alltid tilfellet at et team eller en gruppe presterer bedre enn enkeltindivider; noen grupper er gode, andre dårlige (Sjøvold, 2006b).

En grunn til dette kan være at det å være medlem i en gruppe eller et team handler om å samhandle, og stiller andre krav enn når man jobber alene. Samhandling kan i denne sammenheng defineres som å «dele ideer, tanker og ressurser slik at hver og en sammen blir noe mer enn hver og en alene» (Sjøvold, 2006b, s. 28). Utfordringen blir dermed å få en gruppe eller et team til å prestere godt, slik at man kan utnytte de fordeler som gode team og grupper kan gi.

2.2 Beslutningstaking

2.2.1 Tradisjonelle beslutningsteorier

Tradisjonelle beslutningsteorier blir ofte brukt for å beskrive hvordan beslutningstakingen i ulike situasjoner foregår, og disse teoriene stammer fra matematikk, statistikk og økonomi (Flin, 1996). De tradisjonelle beslutningsteoriene inneholder ifølge Flin (1996) følgende stadier:

1. Identifisering av problemet.
2. Generering av et sett med alternative løsninger på problemet / valgmuligheter.
3. Evaluering av disse alternativene ved hjelp av ulike strategier, slik som vektning og sammenligning av alternativer.
4. Valg og implementering av foretrukket alternativ eller løsning.

De tradisjonelle beslutningstakingsteoriene er normative, de forklarer hvordan mennesker bør ta avgjørelser, basert på rasjonelle kriterier. I følge Eriksen (2011) har disse teoriene en svakhet ved at de oppfordrer til å innhente all tilgjengelig informasjon og vurdere alle alternativer. Dette innebærer bruk av tid som beslutningstakere nødvendigvis ikke har. Flin (1996) hevder at disse teoriene har liten relevans når potensielt farlige situasjoner oppstår, siden de har en tendens til å være utledet fra studier av spesifikke problemer, uerfarne beslutningstakere og lav belønning av innsats. Videre tar disse teoriene sjeldent hensyn til tvetydige og dynamiske situasjoner, livstruende odds eller høyt tidspress (Flin, 1996).

2.2.2 Naturalistisk beslutningstaking

Naturalistisk beslutningstaking (NBT) er en modell for beslutningstaking som forsøker å overkomme de begrensninger som tradisjonelle beslutningsteorier har. I motsetning til tradisjonelle beslutningsteorier så er NBT-teorier deskriptive, det vil si at de er basert på hvordan folk faktisk tar beslutninger, heller enn å skissere hvordan beslutninger bør tas (Eriksen, 2011). Forskning på naturalistisk beslutningstaking dukket opp på 1980-tallet for å studere hvordan mennesker tar

beslutninger i «den virkelige verden»-settinger (Flin, 1996). NBT-forskerne ønsket å finne ut hvordan folk var i stand til å ta tøffe avgjørelser under vanskelige forhold, slik som begrenset tid, usikkerhet, høy risiko, vage mål og ustabile forhold (Flin, 1996).

Klein og Klinger (1991) skisserer ti faktorer som kjennetegner beslutningsprosesser i naturalistiske settinger:

1. Dårlig definerte mål og dårlig strukturerte oppgaver.
2. Usikkerhet, tvetydighet og manglende data.
3. Skiftende og konkurrerende mål.
4. Dynamisk og stadig skiftende forhold.
5. Sanntidsreaksjoner på endrede forhold.
6. Tidspress og tidsstress.
7. Høy innsats og risiko.
8. Flere aktører.
9. Organisatoriske mål og normer.
10. Erfarne beslutningstakere.

NBT-forskere fant ut at i motsetning til hva tradisjonelle teorier på beslutningstaking foreslo, så genererte og sammenlignet ikke mennesker sett med alternativer (Klein, 2008). Mennesker brukte i stedet tidligere erfaring for å raskt kategorisere situasjoner. Mennesker var avhengig av en slags syntese av sine tidligere erfaringer – et slags skjema, prototype eller kategori – for å gjøre disse vurderingene. Disse kategoriene foreslo passende handlinger (Klein, 2008).

2.2.2.1 Recognition-primed decision making

Den dominerende teorien innenfor naturalistisk beslutningstaking er recognition-primed decision (RPD) making. RPD-modellen (Klein, 2008) beskriver hvordan mennesker bruker sin erfaring i form av et repertoar av mønstre. Disse mønstrene beskriver primærfaktorene som opptrer i situasjonen. Mønstrene fremhever de mest relevante signalene, gir forventninger, identifisere sannsynlige mål og foreslår typiske reaksjoner i denne typen situasjoner. Cannon-Bowers og Salas (1998) hevder at når vi står ovenfor en ny situasjon, så benytter vi vår erfaring og hukommelse av gamle situasjoner for å skape en tentativ representasjon av den nye situasjonen. Denne representasjonen bygger på de observerte situasjonsdataene, og skaper forventninger om hvilke aktiviteter som bør komme i fremtiden. Dersom vi finner et klart treff med en tidligere situasjon,

Samhandling og beslutningstaking

kan vi utføre det mest typiske handlingsløpet (Klein, 2008). På denne måten kan folk lykkes med å ta raske beslutninger.

RPD-modellen skiller seg fra tradisjonelle beslutningstakingsmodeller ved at beslutningstakerne bruker strategier for individuell evaluering. Dette betyr at beslutningstakeren kun vurderer én løsning på en gang. Beslutningstakeren velger en løsning som ser ut til å løse problemet, og vurderer om dette er en hensiktsmessig løsning, fordeler og ulemper, hvordan løsningen kan utføres i praksis og hvilke konsekvenser løsningen medfører (Eriksen, 2011). En person kan i følge Klein og Klinger (1991) vurdere et alternativ uten å sammenligne det med andre ved å evaluere handlingene som alternativet medfører ved hjelp av simulering. Ved å bruke simulering kan beslutningstakeren forestille seg hvordan handlingene vil spille seg ut

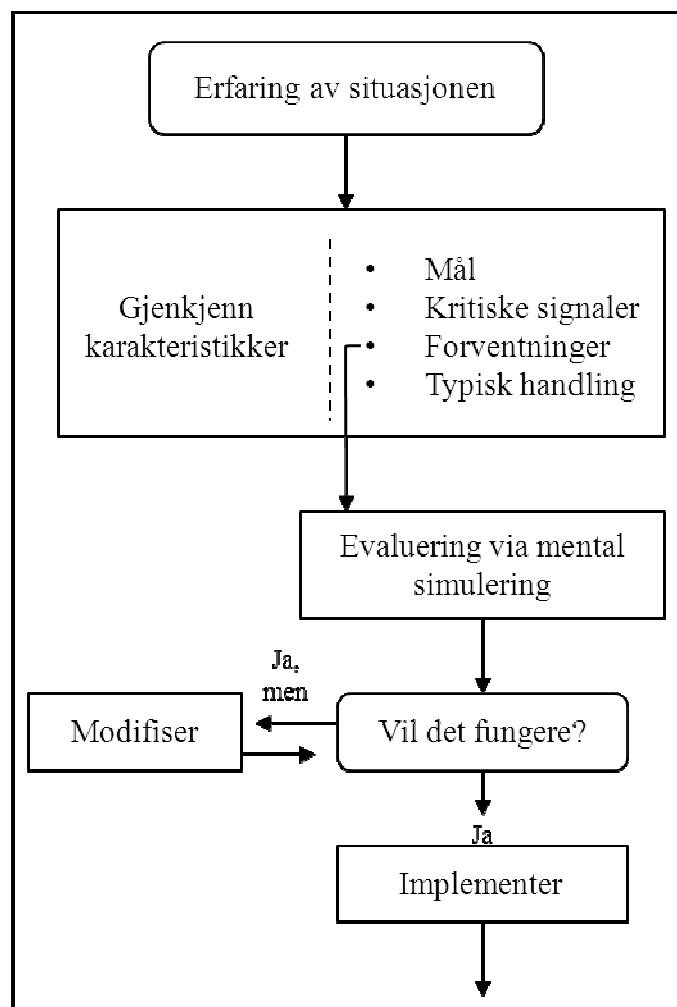
innenfor rammene av den aktuelle

situasjonen. Dersom det ser ut til å fungere,

kan man utføre handlingen. Hvis det nesten virker, kan man prøve å tilpasse handlingen eller vurdere andre handlinger som var mindre typiske, og fortsette frem til man finner et alternativ som man føler seg komfortabel med (se figur 2). På denne måten er RPD-modellen i følge Klein og Klinger (1991) en blanding av intuisjon og analyse: mønstergjenkjenningen er den intuitive delen, og den mentale simuleringen er den bevisste og analytiske delen.

Viktige trekk ved RPD-modellen er i følge Klein (1993):

- Fokus på situasjonsvurderinger i stedet for å vurdere alternativer opp mot hverandre.



Figur 1: RPD-modellen (Klein & Klinger, 2001)

- Erfarne beslutningstakere identifiserer gjerne et godt alternativ på første forsøk.
- Modellen tar sikte på å tilfredsstillere i stedet for å optimalisere.
- Fokus på serieevaluering av alternativer.
- Erfarne beslutningstakere evaluerer et alternativ ved å utføre en mental simulering av handlingen for å se om det vil fungere.
- Fokus på å utarbeide og forbedre alternativer.

I følge Flin (1996) ser RPD-modellen ut til å være en av de beste tilgjengelige modellene som kan brukes for å beskrive beslutningstakingen i krise- og ulykkessituasjoner. Studier viser at RPD-strategien som regel er den mest brukte beslutningsstrategien, og representerer 80-95 % av tilfellene. Kun når det er veldig uerfarne beslutningstakere faller andelen til under 50 % (Lipshitz, Klein, Orasanu & Salas, 2001). Flin, Slaven og Stewart (1996) påpeker at de fleste beslutningstakerne som er medlem av team med beslutningsmakt i olje eller gassindustrien kan betraktes som eksperter. Bakgrunn for dette er at de har omfattende offshore-kunnskaper og at de i noen tilfeller har erfaring fra beslutningstaking under tidligere ulykker eller kriser. På bakgrunn av dette hevder de at det kan antas at RPD-strategien kan benyttes blant beslutningstakerne i olje- og gassindustrien.

Videre er det gjort funn som understøtter RPD-hypotesen om at det første alternativet som vurderes vanligvis er tilfredsstillende (Klein, 2008). Hvorvidt beslutningstakere benytter RPD-modellen eller en tradisjonell beslutningstakingsstrategi, avhenger av situasjonen. RPD-strategien brukes som oftest når det er erfaring å trekke på, når beslutningstakeren er under tidspress, og når det er usikkerhet og / eller dårlig definerte mål. Det kan likevel være nødssituasjoner hvor bruk av tradisjonelle beslutningsprosesseteorier kan være hensiktsmessig. RPD-strategiene er mindre sannsynlig å bli brukt ved svært sammenkoblede problemer, i situasjoner der grundige begrunnelser er nødvendig, når konfliktløsning er en del av beslutningen, og i tilfeller der synspunktene til ulike interessenter må tas i betraktning (Eriksen, 2011; Lipshitz et al., 2001).

3. Faktorer og egenskaper som påvirker samhandlingen og beslutningstakingen

I starten av oppgaven pekte vi på viktigheten av samhandlingen og beslutningstaking i lederlaget for å kunne oppdage og stanse feil og potensielt farlige hendelseskjeder. Oljeindustrien har tradisjonelt hatt en teamarbeidskultur, og mange operasjoner har blitt styrt av mannskaper (crews), skift og grupper som jobber sammen (Flin, 1997). Flin (1997) nevner en rekke faktorer og egenskaper som er spesielt viktige for effektiv teamytelse innenfor oljeindustrien, og disse inkluderer forståelse for teamroller, kommunikasjon, gruppens beslutningstaking og problemløsning, teamets holdninger, stresshåndtering og felles mentale modeller. Også Sasou og Reason (1999) fremhever at beslutningstaking, kommunikasjon, ledelse, stresshåndtering og samhandling er viktige faktorer som må styrkes dersom et team skal lykkes med feilgjenopprettingsprosessen. I tillegg til at lederlaget må evne å fungere effektivt fra dag-til-dag og under normale situasjoner, så må de også ha evnen til å prestere dersom potensielt farlige hendelser eller feil oppstår og fører til situasjoner som krever umiddelbar oppmerksomhet og som gir lederlaget utfordringer som de kanskje ikke har trent på eller som de mangler faste fremgangsmåter eller rutiner for å håndtere. For å finne ut hvilke faktorer og egenskaper som vil være nyttige i denne typen situasjoner, kan det være nyttig å se på litteraturen innenfor kriser og storulykker, og spesielt på litteraturen som omhandler krisehåndteringsteam. Et krisehåndteringsteam er «en tverrfaglig gruppe mennesker i organisasjonen som har blitt utpekt til å håndtere enhver krise organisasjonen står ovenfor» (Coombs, 1999, s. 63). De faktorene og egenskapene som er viktige for ytelsen til denne typen team under krisesituasjoner, vil også være viktige for lederlaget dersom de skal evne å imøtekomme uventede og potensielt farlige feil eller hendelseskjeder.

I litteraturen nevnes det en rekke faktorer og egenskaper som kan være med på å påvirke hvordan en organisasjon imøtekommer farlige feil og potensielle storulykker og kriser, men det er lite spesifikk litteratur på hvordan disse faktorene og egenskapene påvirker et teams evne til å ta effektive beslutninger og samhandle når det oppstår situasjoner hvor en hurtig beslutning må fattes. Mye av litteraturen peker på at å benytte seg av et team er viktig for å redusere risikoen for en storulykke (Mitroff, Shrivastava & Udwardia, 1987; Pearson & Clair, 1998), men de sier ikke noe spesifikt om selve teamet eller hvordan man skal få teamet til å prestere best mulig for å dra nytte av de fordeler

teamarbeid kan gi. Annen litteratur nevner at bruken av team og god beslutningstaking er faktorer som kan være med å påvirke hvorvidt man kan unngå at farlige hendelser og feil utvikler seg til storulykker (Crichton, Lauche & Flin, 2005; Smith, 2000), men de ser ikke på hvordan disse to faktorene påvirker hverandre eller sammenhengen mellom dem. I de tilfeller hvor litteraturen går dypere inn i team og krisehåndtering, så handler det meste om sammensettingen av teamet og hvilke roller de ulike medlemmene av teamet skal inneha for at teamet skal fungere optimalt (King, 2002; Smith, 2000). Dette er så klart viktige faktorer og egenskaper som i stor grad påvirker teamets evne til å ta effektive beslutninger og samhandle, men disse faktorene og egenskapene alene er ikke nok, da de sier lite om hvilke faktorer eller egenskaper som påvirker teamet etter at det er etablert.

I denne oppgaven tas det utgangspunkt i generell teamlitteratur og de faktorene og egenskaper denne litteraturen nevner som påvirker teamets ytelse, og dette er koblet opp mot litteratur om samhandling, beslutningstaking og krisehåndtering. Oppgaven benytter seg dermed av eksisterende teori og forskning, der det sees etter nye sammenhenger, og teorien plasseres i en ny kontekst: beslutningstaking og samhandling for å imøtekomme og gjenopprette farlige feil eller hendelseskjeder. På bakgrunn av gjennomgått teori er det valgt fem faktorer og egenskaper som kan påvirke et team eller en gruppes evne til å samhandle og ta effektive beslutninger når kritisk og potensielt farlige feil eller hendelseskjeder oppstår: **kontekstuelle faktorer og stress** (Cannon-Bowers & Salas, 1998; Robert & Lajtha, 2002), **teamroller og modenhet** (Flin, 1997; Pearson & Mitroff, 1993; Sjøvold, 2006b), **teamkultur og teamtillit** (King, 2002; Levi, 2011), **uenigheter og konflikter** (Campion, Cheraskin & Stevens, 1994; Kozlowski & Ilgen, 2006) og **felles mentale modeller** (Cannon-Bowers, Salas & Converse, 1993; Flin, 1997; Lim & Klein, 2006).

Ved å fokusere på disse faktorene er vi av den oppfatning at vi får dekket de fleste elementer som nevnes som viktige av Flin (1997) og Sasou og Reason (1999) for team i oljeindustrien, samtidig som vi tar hensyn til de elementer som blir viktige dersom en krisesituasjon oppstår.

3.1 Kontekstuelle faktorer og stress

Den første faktoren som er valgt er kontekstuelle faktorer, og hvordan disse faktorene kan medføre at teamets medlemmer utsettes for stress. Dersom en alvorlig feil eller hendelseskjede oppstår så kan situasjonen kjennetegnes av at beslutninger med potensielt store konsekvenser må tas hurtig, til tross for en konstant skiftende situasjon, ufullstendig eller unøyaktig informasjon, dårlig definerte mål og tidspress (Moats, Chermack & Dooley, 2008). Disse faktorene og egenskapene defineres i oppgaven

som kontekstuelle faktorer, altså forhold eller faktorer som er i og omkring den oppståtte feilen eller hendelseskjeden.

I følge Cannon-Bowers og Salas (1998) så vil situasjoner som kjennetegnes av disse ovennevnte karakteristikene ofte presentere beslutningstakerne for en overveldende mengde data, som i tillegg gjerne er ufullstendig, unøyaktig og motstridende. Da data er råmaterieell og ukategorisert fakta som trenger å bli prosessert for å ha nytteverdi, så presenterer dette teamet for en stor utfordring, siden denne dataen må prosesseres, organiseres og struktureres for å ha reell nytteverdi (Ilstad, 2007). Videre krever situasjoner med disse karakteristikene en koordinert gjennomføring av et team som må samle, bearbeide, integrere, kommunisere og handle på dette til støtte for en taktisk beslutning (Cannon-Bowers & Salas, 1998). Siden dette innebærer at teamet må støtte seg på til dels motstridende og mangelfull informasjon, vil dette ytterligere komplisere situasjonen. For å håndtere en kritisk situasjon vil det noen ganger også kreves at teamet som er ansvarlige for å håndtere situasjonen gjennomfører handlinger som på samme tid som de genererer råmateriale som brukes for å forstå situasjonen, også kan påvirke selve situasjonen (Weick, 2001). Dette kan gjøre at teamet i følge Weick (2001) står ovenfor en tradeoff der de må velge mellom å utføre handlinger som skaper forståelse for situasjonen, men som samtidig kan føre til at farlige situasjoner og hendelser oppstår, eller å velge og ikke handle, men da sitte igjen med usikkerhet og lite forståelse for selve situasjonen.

3.1.1 Stress

Cannon-Bowers og Salas (1998) definerer ti faktorer som kan føre til stress, og disse faktorene kan i følge dem defineres som stressfremkallende faktorer:

1. Flere informasjonskilder.
2. Ufullstendig og motstridende informasjon.
3. Raskt skiftende scenarioer med stadig utvikling.
4. Krav til teamkoordinering.
5. Ugunstige fysiologiske forhold.
6. Høye ytelseskrav.
7. Tidspress.
8. Høy arbeidsbelastning og informasjonsbelastning.
9. Høringsoverbelastning / -interferens (Auditory overload / interference).
10. Trussel.

Dette medfører at beslutningstakerne i situasjoner hvor disse faktorene er til stede ofte utsettes for stress. Stress kan defineres som «en prosess der visse miljøkrav (...) fremkaller en avgrensning hvor oppfattet etterspørsel overgår tilgjengelige ressurser, og resulterer i uønsket fysiologiske, psykologiske, atferdsmessige eller sosiale utfall» (Salas, Driskell & Hughes, 1996, s. 6). Ifølge Ilstad (2007) kan stress i noen tilfeller være gunstig for arbeidsytelsen, da det kan øke aktiveringsnivået. Men, man kan likevel anta som hovedregel at stress har negativ virkning på oppgaveutførelse, spesielt stress som kommer fra andre steder enn selve oppgaven. I slike tilfeller kan stress føre til innskrenket oppmerksomhet og konsentrasjonsevne, redusert overskudd av energi og økt risiko for feilhandlinger (Ilstad, 2007).

Driskell, Salas og Johnston (1999) utførte et empirisk studie for å se hvordan stress påvirker et teams ytelse og dets beslutningstaking. Deres hypotese var at i et team vil stress føre til redusert oppmerksomhet, og at dette videre vil føre til et skifte fra et bredt teamperspektiv til ett mer begrenset eller individualistisk selvfokus, noe som kunne medføre dårligere teamytelse. Resultatet av det empiriske studiet bekreftet hypotesen, og indikerte at denne reduksjonen av teamperspektivet førte til svekket teamytelse.

3.2 Teamroller og modenhet

3.2.1 Teamroller

Ifølge Sjøvold (2006b) kan roller betraktes på to måter: formelle roller og uformelle roller. Formelle roller beskrives av Sjøvold (2006b) som forventninger knyttet til den stilling eller formelle posisjon en person har. For eksempel vil forventningene til en toppleder være annerledes enn forventningene til en produksjonsarbeider. Uformelle roller er knyttet til den sosiale funksjonen personen fyller i teamet (Sjøvold, 2006b), og disse uformelle roller kan romme forventninger som gjelder både oppgaveløsning, opprettholdelse av teamets identitet og medlemmenes velbefinnende.

Forventningene til disse uformelle rollene er i følge Sjøvold (2006b) sterkt knyttet til nødvendige og grunnleggende funksjoner for teamets overlevelse og kan være uavhengige av den formelle rollen en person har. Videre i oppgaven er uformelle roller definert som teamroller.

For å se på de ulike teamrollene i et team er SPGR (Systematizing the Person-Group Relation)-modellen (Sjøvold, 2006a) et nyttig hjelpemiddel. Modellen ser på spillet mellom fire grunnleggende gruppefunksjoner: kontroll, omsorg, opposisjon og avhengighet, og en teamrolle defineres av hvilken funksjon teammedlemmet opererer i (Sjøvold, 2006b). Personer som tar på seg

kontrollrollen opererer i kontrollfunksjonen, og kan oppleves som oppgaveorienterte, saklige og til tider styrende, og han eller hun vil jobbe mot et forhåndsbestemt mål og være opptatt av klare regler og rutiner. Omsorgsrollen oppleves for gruppen som vennlig, omsorgsfull og kreativ, og personer i denne rollen viser gjerne interesse for andres meninger og virker beskyttende og samlende for teamet. Personer som opererer i opposisjonsrollen er kritisk til teamets beslutninger og utfordrer stadig status quo. Personer i denne rollen kan derfor oppleves som utålmodige og til tider provoserende, selv om de ofte fremmer alternative synspunkter som kan være viktig for teamet. Personer som opererer i avhengighetsfunksjonen og tar på seg avhengighetsrollen oppleves som objektive, lydige og analytiske, og konsentrerer seg for det meste om selve oppgaveløsningen.

3.2.2 Modenhet

SPGR-modellen vektlegger at alle de fire gruppefunksjonene over tid vil prege teamet i ulik grad, og hver enkelt funksjon støtter elementer som teamet ikke kan være foruten. Hvor mange av teamrollene alle medlemmene av teamet mestrer vil definere hvor modent et team er. Et team med høy modenhet er definert av Sjøvold (2006b, s. 63) som et team hvor «alle de grunnleggende funksjonene er likeverdige til stede, og hvor alle teamets medlemmer behersker alle funksjonene». I et team på et lavt modenhetsnivå vil man klart kunne se de ulike teamrollene innad i teamet, noen vil for eksempel ta på seg kontrollrollen, mens andre vil fremstå som den omsorgsfulle (Sjøvold, 2006b). Det er en sammenheng mellom gruppens modenhetsnivå og hvilke grunnleggende funksjoner som er mest fremtredende i gruppen. Når modenhetsnivået øker blir stadig flere funksjonene fremtredende, der det først er omsorg som blir fremtredende, deretter følge henholdsvis avhengighet, kontroll og opposisjon (Sjøvold, 2006b).

I følge Sjøvold (2006b) så bruker en gruppe med lav modenhet lang tid i hver funksjon, og det tar lang tid for gruppen å komme seg videre. Denne typen grupper er i tillegg sårbare for påvirkning fra omgivelsene, og er først og fremst kjennetegnet av at omsorg, og til dels avhengighet, er fremtredende funksjoner. Den fastlåste rollestrukturen som kjennetegner grupper med lavt modenhetsnivå hemmer gruppens dynamikk. På grunn av den klare rollefordelingen vil en gruppe på lavt modenhetsnivå virke forutsigbar, da denne forutsigbarheten er viktig for gruppen siden den gir medlemmene en nødvendig følelse av trygghet. Den fastlåste rollestrukturen medfører videre at grupper med lav modenhet preges av en stram orden: En slik gruppe er gjerne sett utenfra meget rolig, disiplinert, og det er tydelig å se hvem lederen er. Medlemmene venter pent på tur og sjekker legitimiteten i det de sier eller gjør ved hele tiden å iaktta lederens reaksjoner. Medlemmene bruker

mye energi på å tilpasse seg rolleforventninger og rådende normer, samtidig som de kollektivt passer på hverandres overholdelse av disse strukturene. Dette medfører at gruppens eksterne fokus og nysgjerrighet på hva omgivelsene kan bidra med, er svært begrenset. Tvert imot vil en umoden gruppe preges av et sterkt fellesskap med en utpreget «vi»- og «de andre»-holdning, og mistenksomhet, nedlatenhet og skepsis preger ofte oppfatningen av «de andre». Siden forutsigbarhet og trygghet opprettholdes ved at medlemmene er forsiktige og «snille» mot hverandre, blir ubehagelige forhold lett feiet under teppet og rolleatferd og normer blir sjeldent utfordret (Sjøvold, 2006b).

En gruppe med høy modenhet skifter mellom funksjoner så raskt og med slik presisjon at de nesten er samtidige. I følge Sjøvold (2006b) så blir ikke gruppen hengende i et tema, men kommer seg raskt videre. Gruppen er også robust når det gjelder påvirkning fra omgivelsene. Forutsetningen for en slik dynamikk er at alle medlemmene i gruppen behersker, er i stand til og villige til å utøve alle funksjoner. Et typisk møte i en gruppe med høy modenhet er preget av høy temperatur. Ingen lar uheldige formuleringer eller tilsynelatende fornærmende eller sårende uttalelser gå forbi, men adresserer dem øyeblikkelig. Misforståelser får derfor ikke anledning til å oppstå, og ingen negative følelser får bygge seg opp over tid. Gruppens trygghet er ikke lenger basert på medlemmenes forsiktighet med hverandre, men på vissheten om at alle sier klart fra om hva de mener og føler. Medlemmene tillater å utfordre hverandres forutantagelser, og forutsigbarheten i relasjonene er der gjennom denne gjensidige tilliten. Siden gruppens trygghet er basert på tillit og ikke forbeholdenhet, vil medlemmene bruke lite energi på interne forhold. De evner å se verdiene av eksterne bidrag og har et realistisk bilde av omgivelsene (Sjøvold, 2006b).

Det er viktig å poengtere at det ikke er en direkte sammenheng mellom en gruppes modenhetsnivå og dens effektivitet; mens effektivitet er knyttet til oppgaven og gruppens evne til å løse den, er modenhet knyttet til den relasjonelle kompetansen gruppen som helhet er i stand til å mobilisere (Sjøvold, 2006b). Grupper kan være effektive når de opererer på et lavt modenhetsnivå, da effektivitet alltid er relatert til gruppens oppgave og kontekst. Jo mer komplekse oppgavene er, og jo mer uforutsigbar konteksten er, jo mer modenhet trenger gruppen for å oppnå suksess (Sjøvold, 2006a).

3.2.3 Ledelse

Ledelse er «en prosess der et enkeltindivid påvirker gruppen til å oppnå et gitt mål» (Levi, 2011, s. 166). I følge Littlejohn (1983) er det å velge en leder av teamet den første oppgaven man bør utføre, da suksessen til teamet i følge han avhenger av denne utvelgelsen, og mange teamkarakteristikker påvirkes i positivt eller i negativt retning av lederens holdninger, atferd og kompetanse (Crichton et al., 2005). Hva slags leder et team trenger vil både avhenge av teamets medlemmer, modenhetsnivået til teamet (Sjøvold, 2006b) og karakteristikker ved situasjonen teamet står ovenfor. En teori som understøtter dette, og som veldig ofte benyttes innenfor ledelse, er teorien om situasjonsbestemt ledelse (Hersey & Blanchard, 1993). Hovedpoenget innenfor teorien om situasjonsbestemt ledelse er at ulike situasjoner krever ulik type ledelse, og en effektiv leder må kontinuerlig tilpasse og justere sin lederstil (Hersey & Blanchard, 1993). En dyktig leder er en leder som er god til å bedømme situasjoner som oppstår og som er dyktig til å vurdere hvilke behov for veiledning, hjelp og oppfølging medarbeiderne til enhver tid har (Matthiesen, 2002). Teorien om situasjonsbestemt ledelse er basert på antakelsen om at de ansattes ferdigheter og engasjement eller motivasjon varierer over tid og med oppgaver. Det inngår i teorien at ledere kontinuerlig må justere på forholdet mellom hvor styrende og oppgaveorienterte de er, og hvor støttende eller relasjonsorienterte de er, for hele tiden å tilpasse seg medarbeidernes ulike behov for oppfølging (Matthiesen, 2002). I følge Matthiesen (2002) er hovedessensen innenfor situasjonsbestemt ledelse at lederen opptrer fleksibelt og tilpasser sin lederstil til medarbeideres ferdigheter og motivasjon.

En teamleder vil kunne ha stor påvirkning på teamet. I følge Edmondson (1999) er en teamleders fremtreden spesielt betydningsfull; teammedlemmene er gjerne oppmerksomme på hverandres handlinger og reaksjoner, og de er spesielt oppmerksomme ovenfor lederen og lederens handlinger og reaksjoner. Hvordan lederen fremtrer vil dermed kunne legge føringer for hvilken oppførsel og fremtreden som kjennetegner teamet. Dersom lederen oppfattes som støttende og coaching-orientert, og har en ikke-defensiv holdning ovenfor spørsmål og utfordringer, så er det mer sannsynlig at teammedlemmene konkluderer med at det er et trygt miljø innad i teamet. Ved at teamlederen selv deltar i og støtter opp om ønsket atferd, så demonstrerer lederen hensiktsmessigheten og mangelen på straff ved denne typen oppførsel, noe som reduserer den oppfattede risikoen ved denne typen handlinger. I motsatt fall vil en leder som fremstår som veldig autoritær eller dømmende kunne bidra til at teammedlemmene blir motvillige til å delta i den

mellommenneskelige risikoen som er assosiert med å for eksempel si i fra om feil og spørre om hjelp (Edmondson, 1999).

3.3 Teamkultur og teamtillit

3.3.1 Teamkultur

I følge Bang (2008, s. 278) kan teamkultur defineres som «de normer, verdier og virkelighetsoppfatninger som har utviklet seg i teamet, og som preger måten medlemmene tenker, føler og handler på når de samarbeider». Teamkulturen fungerer som en ramme som beskriver hva som er typisk for teamet over tid, og dersom man kjenner teamkulturen, kan man til en viss grad forutsi hvordan teamet vil utvikle seg og reagere på ulike endringer i det eksterne miljøet (Sjøvold, 2006b). Den rådende kulturen i organisasjon vil legge føringer for hvilken teamkultur som dannes i teamet (King, 2002), og en lite støttende organisasjonskultur vil virke hemmende på teamets mulighet til å operere effektivt (Levi, 2011). For at et team skal prestere så effektivt som mulig må det ifølge James og Wooten (2009) skape en teamkultur hvor hvert enkelt teammedlem oppfordres til å bidra med sin ekspertise, ferdigheter og erfaringer for å løse teamets oppgaver. Forskning viser i følge Flin (1997) at team som presterer bra og har få feil kjennetegnes av en kultur som består av åpenhet og tillit, og hvor teamlederne er mottakelige for alternative synspunkter og teammedlemmene ikke er redd for å legge frem disse synspunktene.

Teamkulturen vil også kunne legge føringer for samholdet innad i teamet, og mangel på gruppesamhold vil i følge Smith (2000) kunne begrense teamets evne til å ta effektive beslutninger, siden medlemmene føler seg mindre forpliktet og delaktige i prosessen som leder opp mot at beslutningene fattes. I følge Levi (2011) kan også gruppesamhold bidra til å redusere stress, da gruppesamhold bidrar til at teammedlemmene er mer støttende til hverandre. Han peker også på at teamkulturen påvirker de sosiale interaksjonene i et team, noe som igjen kan påvirke beslutningstakingen. Når medlemmene kjenner hverandre bedre kan de kommunisere bedre, og dermed ta bedre beslutninger (Levi, 2011). Teamkulturen har også implikasjoner for opplæringen og treningen av teamet, da kulturen kan påvirke hvor villig teamet er til å delta i opplæring og hvor villige de er til å ta i bruk det de har lært (Levi, 2011). Videre er det slik at gruppen vil ha ulik kultur på ulike modenhetsnivåer, da hvilke funksjoner som er mest fremtredende i gruppen har sammenheng med gruppens modenhetsnivå. Konsekvensen av at en gruppe har en kultur dominert av én funksjon, er at gruppen hemmes i sin læring og i utnyttelsen av sine ressurser (Sjøvold, 2006b).

3.3.2 Teamtillit

Gjennom å søke feedback, dele informasjon, spørre om hjelp, snakke om feil og å eksperimentere kan et team oppdage endringer i miljøet, øke teammedlemmenes delte forståelse for en situasjon eller oppdage uventede konsekvenser av teamets eller teammedlemmenes tidligere utførte handlinger (Edmondson, 1999). Likevel er det slik at mange teammedlemmer tror de utsetter seg selv for risiko når de for eksempel innrømmer feil eller spør om hjelp, da dette kan bidra til at de fremstår som inkompetente og at de dermed skader sitt image. Dette fenomenet er relatert til image-kostnader; mennesker verdsetter et bra image, og overholder sosiale forventninger for å unngå at en selv og andre skal tape ansikt (Goffman, 1955). Å spørre etter hjelp, innrømme feil og søke feedback er eksempler på oppførsel som kan utgjøre en trussel mot ens image, og av denne grunn er mennesker i organisasjoner ofte motvillige til å avsløre egne feil eller spørre etter hjelp, selv om de ved å gjøre nettopp dette kan oppnå fordeler for teamet eller organisasjonen (Edmondson, 1999).

Team psychological safety, på norsk kalt teamtillit (Bang, 2008), kan redusere denne overdrevne bekymringen for andres reaksjoner på handlinger som har potensial for å skape forlegenhet eller utgjøre en trussel mot ens image. Teamtillit er definert som den delte oppfatningen blant teammedlemmene om at teamet er et trygt sted for å ta mellommenneskelige sjanser (Edmondson, 1999, s. 354), og utgjør en del av et teams eller en gruppes kultur. Teamtillit er i følge Bang (2008) og Edmondson (1999) basert på at det eksisterer en gjensidig respekt og tillit mellom teamets medlemmer – respekt for den enkeltes fagkompetanse, verdier og væremåte, og tillit til at andre vil behandle en med respekt. Denne tilliten er med på å gjøre teammedlemmene trygge på at ingen av dem vil ydmyke, avvise eller straffe noen av de andre for å si det de mener i teamet (Bang, 2008). Teamtilliten vokser frem gjennom samhandling mellom teamets medlemmer, når de etter hvert erfarer at det er trygt å være seg selv og å vise seg sårbar overfor de andre (Bang, 2008). For at teamtillit skal være gjeldende for et team, må hele teamet og alle teammedlemmene ha en felles oppfatning av at det eksisterer en teamtillit innad i teamet (Edmondson, 1999)

En annen faktor som kan bidra til at den oppfattede trusselen av å spørre etter hjelp, innrømme feil og søke feedback reduseres, er måten tilbakemeldinger innad i teamet blir gitt på. I følge Sjøvold (2006b) er et sentralt element når en skal skape et godt klima for tilbakemeldinger å avtale hvilken form tilbakemeldingene skal ha, og hvordan de skal mottas. Dette vil skape forutsigbarhet i forhold til hvordan tilbakemeldingene skal gis, noe som vil bidra til å dempe opplevd risiko ved å være

direkte, og den opplevde risikoen ved å gi eller motta tilbakemeldinger vil kunne bli redusert (Sjøvold, 2006b).

3.3.3 Gruppetenking

Selv om den ovennevnte teorien peker på mange positive aspekter ved en støttende og inkluderende teamkultur, så kan en for støttende teamkultur være problematisk for teamet. Team som er kjennetegnet av en for støttende teamkultur kan oppleve problemer dersom teammedlemmene ser det som viktigere å bevare forholdet til hverandre, enn å være konstruktive og kritiske til hverandres bidrag. Dette kan føre til gruppetenking, og teamet kan begynne å ta beslutninger som er basert mer på tilpasning enn å løse situasjonen som har oppstått (James & Wooten, 2009). I følge Levin og Rolfsen (2007) oppstår gruppetenking når man blir mer opptatt av å være enig og skape harmoni innad i teamet enn å komme med nye ideer og innspill. I stedet for å finne nye svar og løsninger søker man i stede løsninger som teamet kan enes om. Gruppetenking forekommer særlig når deltakerne er tungt involvert i teamets problemløsning, når det eksisterer et sterkt samhold, samt når teamet er under press (Levin & Rolfsen, 2007).

3.4 Konflikter og uenigheter

I litteraturen skilles det ofte ikke mellom uenigheter og konflikter, da konflikter gjerne brukes både om mindre uenigheter og mer alvorlige konflikter. I følge De Dreu og Weingart (2003, s. 741) er konflikter «prosessen som resulterer fra spenninger mellom teammedlemmene på grunn av virkelige eller oppfattede forskjeller». Av denne definisjonen ser vi at dette både kan brukes om uenigheter og mer alvorlige konflikter. Sjøvold (2006b) bruker på sin side begrepet polarisering når han skal definere konflikter. I følge Sjøvold (2006b, s. 227) er en polarisering «dannelse av subgrupper eller enkeltpersoner rundt poler som representerer hvert sitt standpunkt» og en konflikt oppstår når «subgruppens eller enkeltpersoners standpunkt kommer så langt fra hverandre at de «sementeres» i hver sin pol». Polariseringer kan selv kontrolleres og håndteres av gruppen, men en konflikt kan aldri løses av gruppen selv – de må ha hjelp utenfra (Sjøvold, 2006b).

I litteraturen skilles det gjerne mellom to typer uenigheter og konflikter; uenigheter og konflikter knyttet til oppgaven gruppen skal utføre, og uenigheter og konflikter knyttet til personlige forhold innad i gruppen (Behfar, Peterson, Mannix & Trochim, 2008). Personlige konflikter oppstår som regel på grunn av teammedlemmenes ulike verdier og oppfatninger, mens oppgaveorienterte konflikter som regel oppstår på grunn av uenighet rundt fordeling av oppgaver, prosedyrer og

tolkning av fakta (De Dreu & Weingart, 2003). En konflikt innad i teamet kan bli sett på som positiv dersom konflikten bidrar til å få frem nye synspunkter og meninger som ikke hadde blitt fremmet uten konflikten. En lav grad av konflikter innad i teamet kan også bidra til å øke kvaliteten på beslutningsprosessene, ved at konfliktene motvirker gruppetenking og får frem de virkelige synspunktene og meningene til de ulike teammedlemmene (Amason, 1996). I følge Amason (1996) så kan oppgaveorienterte konflikter fremme bedre beslutninger dersom teamet er flinke til å holde fokus på selve problemet og løsningen av dette problemet, samt at de unngår å skape personlige konflikter. I 1985 gjennomførte Schweiger, Sandberg og Ragan (1986) et studie med 119 deltakere hvor de undersøkte hvordan ulike konfliktmetoder påvirket beslutningstaking i en gruppe. Studiet konkluderer med at en konflikt i gruppen øker kvaliteten på avgjørelsen som blir tatt, men konflikten gjør også at gruppen i mindre grad ønsker, og får til, å jobbe sammen senere.

Sjøvold (2006b) mener på sin side at konflikter alltid vil være destruktive for teamet, men polariseringer kan være konstruktive for teamet. En alvorlig polarisering er konstruktiv når den tvinger frem fundamentalt nye måter å se problemer på og fører til utveksling av ny informasjon som øker forståelsen av et problem. Det er i følge Sjøvold (2006b) ofte gjennom en sterk polarisering at konstruktiv problemløsning og ekte nyskaping oppstår. Videre i oppgaven når vi snakker om oppgaveorienterte og personlige konflikter, så tar vi hensyn til at konfliktbegrepene både kan omfatte uenigheter, polariseringer og konflikter, og at det dermed finnes gradforskjeller av konflikter. Vi vektlegger Sjøvolds (2006b) bidrag med at konflikter alltid er destruktive ved å påpeke at alle konflikter som eskalerer og utvikler seg slik at subgrupper eller enkeltpersoner sementeres i hver sin pol, vil være destruktive for teamet, uavhengig om det gjelder personkonflikter eller oppgaveorienterte konflikter.

3.5 Felles mentale modeller

Menneskers virkelighetsoppfatning påvirkes av informasjonen de har tilgjengelig, og basert på denne informasjonen konstruerer vi et mentalt bilde, som blir vårt syn på den virkelige verden. Veldig enkelt kan man dermed si at en mental modell er en tenkt representasjon av verden (Eriksen, 2011). Mentale modeller defineres som «mekanismer mennesker benytter seg av for å generere beskrivelser av et systems formål og form, forklaringer på hvordan systemet fungerer og observerte systemtilstander, og til å forutsi fremtidige systemtilstander» (Rouse & Morris, 1986, s. 351). De tre funksjonene til mentale modeller inkluderer dermed beskrivelse, forklaring og forutsigelse/prediksjon. Felles mentale modeller kan defineres som «kunnskapsstrukturer til

teammedlemmer som gjør dem i stand til å danne nøyaktige forklaringer og forventninger for oppgaven de skal utføre, og i sin tur koordinere sine handlinger og tilpasse sin atferd i forhold til krav som oppgaven og andre teammedlemmer stiller» (Cannon-Bowers et al., 1993, s. 228).

Tanken bak begrepet felles mentale modeller er at teamets ytelse øker dersom teammedlemmene har en felles forståelse av oppgaven som skal utføres og av det involverte teamarbeidet (Jonker, van Riemsdijk & Vermeulen, 2010). Felles mentale modeller hjelper videre teammedlemmene til å beskrive, forklare og forutsi oppførselen til teamet, noe som muliggjør for at teammedlemmene kan koordinere og tilpasse seg endringer (Jonker et al., 2010). Videre hjelper felles mentale modeller medlemmene av teamet med å forutsi hva deres teamkamerater kommer til å gjøre og kommer til å trenge, og dermed fasiliterer og letter koordineringen av aktiviteter mellom teammedlemmene (Jonker et al., 2010). Dette vil være med på å gjøre beslutningsprosessen under kritiske situasjoner mer effektiv, siden medlemmene har en felles forståelse av situasjon og lettere forstår hverandres behov og kommuniserer bedre med hverandre. Noen hever at hvordan team mestrer og tilpasser seg under stressende omstendigheter best kan forstås ved å benytte teori om felles mentale modeller (Eriksen, 2011), og stress kan ifølge Eriksen (2011) reduseres ved å anvende felles mentale modeller av rollestruktur og oppgavestruktur i teamtrening. Felles mentale modeller kan videre hindre misforståelse, bedre kommunikasjonen og samarbeidet, gjøre det lettere å utvikle komplekse ferdigheter, samt sikre en forståelse av hvordan teamet skal fungere, herunder ansvar, myndighet, ledelse og oppgavefordeling (Edwards, Day, Arthur & Bell, 2006; Eriksen, 2011).

Ulike studier har dokumentert at felles mentale modeller har en positiv påvirkning på teameffektivitet, og resultatet av nyere studier tyder på at team drar nytte av at teammedlemmene deler samme mentale modeller av oppgaven som skal utføres (Lim & Klein, 2006). Funnene til Lim og Klein (2006) viser at team der medlemmene strukturerer og organiserer sine teamrelaterte kunnskaper på en lignende måte sannsynligvis finner det relativt enkelt å koordinere sine aktiviteter. Det er større sjanse for at de er enige om teamets prioriteringer og strategier, noe som gir bedre og mer effektiv oppgaveytelse. De fant også en direkte sammenheng mellom likhet mellom teammedlemmenes mentale modeller og teamytelse. Dette tyder på at det er viktig for teamets ytelse at medlemmene har en delt forståelse for teamet og oppgaven de skal utføre, altså at de deler felles mentale modeller. Selv om forskningen har vist en positiv korrelasjon mellom teamytelse og felles mentale modeller, så kan de mentale modellene også utgjøre en utfordring for teamarbeidet. Teammedlemmene kan ha forskjellige mentale modeller, og dermed ulike forventninger til blant

annet resultat, oppgavefordeling, koordinering og roller i teamet, noe som kan føre til konflikter (Eriksen, 2011).

Metode

I dette kapitlet vil oppgavens metodebruk beskrives. Dette gjøres ved at oppgavens forskningsdesign og forskningsmetode beskrives og begrunnes. Deretter følger en beskrivelse av metodene som er benyttet for å samle inn empiri til oppgaven, samtidig som det blir gitt en begrunnelse for valg av de ulike metodene. Avslutningsvis følger en kritisk evaluering av de brukte metodene, og utfordringer knyttet til bruk av disse metodene belyses. Dette gjøres gjennom en vurdering av oppgavens validitet og reliabilitet.

4. Metodevalg

Begrepet metode referer til «de konkrete framgangsmåtene for opplegg og gjennomføring av spesifikke vitenskapelige studier» (Grønmo, 2004, s. 29). Hvilken metode det er mest hensiktsmessig å benytte seg av avhenger ifølge Grønmo (2004) først og fremst av hvilke samfunnsforhold og problemstillinger som skal belyses. Av denne grunn har vi i arbeidet med masteroppgaven brukt vår problemstilling og vårt valg av case som guide når vi har valgt hvilke metoder som skal benyttes for å fremskaffe relevant empiri til oppgaven. Det første valget som måtte tas vedrørende metode var valg av forskningsdesign.

4.1 Forskningsdesign

Enhver form for empirisk forskning har en implisitt eller eksplisitt forskningsdesign (Yin, 2009). Forskningsdesignen «guider etterforskeren i prosessen med å samle, analysere og tolke observasjoner. Det er en logisk modell av bevis som gir forskeren muligheten til å dra slutninger om kausale forhold mellom variablene som undersøkes» (Yin, 2009, s. 26). I dets mest elementære form, er forskningsdesignen den logiske sekvensen som forbinder de empiriske data til et studies opprinnelige problemstilling, og til slutt, til studiets konklusjoner (Yin, 2009). Forskningsdesignen som er valgt for denne masteroppgaven er casestudie. En casestudie er «en empirisk undersøkelse som undersøker et aktuelt og moderne fenomen i dybden og innenfor dets virkelige kontekst, spesielt når grensen mellom fenomenet som undersøkes og dets kontekst ikke er tydelig» (Yin, 2009, s. 18).

Årsaken til at casestudie er valgt som forskningsdesign for denne oppgaven er flere. I følge Jacobsen (2005) egner casestudier seg når man ønsker å beskrive hva som er spesifikt ved et fenomen, for eksempel en organisasjon eller en enhet i en organisasjon. I denne oppgaven ønsker vi å beskrive hva som karakteriserer beslutningstakingen og samhandlingen innad i ett av lederlagene hos Statoil, altså spesifikke aspekter ved lederlaget. Videre påpeker Yin (2009) at en casestudie er spesielt egnet når man undersøker et fenomen innenfor dets virkelige kontekst og når man ikke har kontroll over atferdsmessige hendelser. Vi undersøker lederlaget innenfor den konteksten medlemmene og selve lederlaget opererer under og vi tar hensyn til hvordan de påvirkes av denne konteksten, blant annet fokuseres det spesifikt på ulike kontekstuelle faktorer (3.1). Samtidig har vi ikke kontroll over atferdsmessige hendelser som påvirker medlemmene og lederlaget: Vi har ingen kontroll over lederlaget og dets 12 medlemmer. I følge Yin (2009) så vil også oppgaver eller forskning som kjennetegnes av at de har flere variabler enn datapunkter være velegnet som casestudier. I denne oppgaven har vi et begrenset antall datapunkter, da vi kun ser på ett lederlag og dets 12 medlemmer, samtidig som vi har en rekke ulike variabler av interesse som ble identifisert i den teoretiske delen av denne oppgaven. Dette gjør at vi får flere variabler enn datapunkter. Videre er delen av vår problemstilling (1.1) som skal undersøkes empirisk en eksplorerende problemstilling (Jacobsen, 2005), hvor det stilles et «hvordan»-spørsmål. Ifølge Yin (2009) egner casestudie seg godt til å svare på «hvordan»-spørsmål, slik at valg av problemstilling også tilsier at casestudie er en velegnet forskningsdesign for vår oppgave. Videre påpeker Jacobsen (2005) at en eksplorerende problemstilling krever en metode som får frem nyanserte data, går i dybden, er følsom for uventede forhold og dermed åpen for kontekstuelle forhold, noe som igjen understøtter relevansen av en casestudie. På bakgrunn av dette og de ovennevnte karakteristikkene utpeker en casestudie som forskningsdesign seg som velegnet for denne masteroppgaven.

4.2 Forskningsmetode

Etter at casestudie var valgt som forskningsdesign for denne oppgaven, så måtte forskningsmetodene som skulle benyttes fastsettes. Forskningsmetoder deles tradisjonelt inn i to hovedkategorier (Johannessen et al., 2006): kvalitative forskningsmetoder og kvantitative forskningsmetoder. Begrepene kvalitativ og kvantitativ refererer til egenskaper ved data (Grønmo, 2004): Kvantitative data opererer med tall og størrelser, mens kvalitative data opererer med meninger som hovedsakelig formidles ved hjelp av språk og handlinger (Dey, 1993). Problemstillingen er ofte den styrende komponenten i valget mellom en kvalitativ og en kvantitativ

design (Askheim & Grenness, 2008). For å få belyst vår problemstilling på en god måte har vi i denne oppgaven valgt en kombinasjon av de to forskningsmetodene: vi benytter oss i hovedsak av en kvalitativ tilnærming, spesielt i analysen, men det innhentes også en del kvantitative data. De kvalitative dataene kommer fra observasjoner og gjennomførte intervju med medlemmene av lederlaget, mens kvantitative data ble samlet inn gjennom en SPGR-spørring og et spørreskjema. En slik kombinasjon av forskningsmetoder understøttes av Grønmo (2004), som påpeker at det ikke er slik at en av de to ovennevnte tilnærmingene erstatter den andre: svært ofte kan de gjensidig supplere hverandre, ved at man får belyst problemstillingen på en god måte.

Forskningsmetoden som benyttes i denne oppgaven kan dermed defineres som mixed methods research, eller blandet forskningsmetoder. Blandet forskningsmetoder er definert som «forskning hvor forskeren mikser eller kombinerer kvantitative og kvalitative forskningsteknikker, -metoder, -fremgangsmåter, -konsepter og -språk i en enkelt studie» (Johnson & Onwuegbuzie, 2004, s. 17). Blandet forskningsmetoder strekker seg over et kontinuum fra ikke-blandet (monometoder) til fullt-blandet metoder, hvor delvis-blandet forskningsmetoder opptar regionene mellom disse ytterpunktene (Leech & Onwuegbuzie, 2007). Mer spesifikt utgjør monometodene på den ene siden av kontinuumet den eksklusive bruken av enten kvalitative eller kvantitative forskningsteknikker i en studie. Med en gang en studie kombinerer kvantitative og kvalitative teknikker i en eller annen grad, så kan det ikke lenger sies at studien benytter seg av en monometode-design: På dette punktet benytter studien seg enten av en fullt-blandet forskningsmetoder eller en delvis-blandet forskningsmetode (Leech & Onwuegbuzie, 2007). Den største forskjellen mellom delvis-blandet metoder og fullt-blandet metoder er at mens fullt-blandet metoder involverer kombinerings og miksing av kvantitative og kvalitative metoder innenfor ett eller flere stadier av forskningsfasen eller på tvers av disse stadiene, så kjennetegnes delvis blandet metoder av at kvantitative og kvalitative data ikke blandes innenfor eller på tvers av stadier. I stedet er både kvantitative og kvalitative elementer gjennomført enten samtidig eller sekvensielt i sin helhet, før de blandes når dataene skal tolkes og analyseres (Leech & Onwuegbuzie, 2007). Av dette ser vi at det i denne oppgaven har blitt benyttet delvis-blandet forskningsmetoder: Kvantitative og kvalitative data er samlet inn samtidig, men kombineres ikke før dataene skal tolkes og analyseres. Blandet forskningsdesign kan muliggjøre for at man kan adressere mer kompliserte problemstillinger og samle et rikere og sterkere utvalg av bevis enn det som kan bli nådd ved bruk av kun en enkelt metode alene (Yin, 2009). Samtidig kan denne metoden gi sterkere

bevis for en konklusjon gjennom konvergens og bekreftelse av funn (Yin, 2009), noe som gir et sterkt rasjonale for å velge delvis blandet forskningsmetoder som forskningsdesign for denne casestudien.

4.3 Valg av case

Når det gjelder valg av case og respondenter for denne oppgaven har vi benyttet oss av strategisk utvelgelse (Johannessen, Tufte & Kristoffersen, 2006). Dette innebærer at vi på forhånd bestemte oss for hvilken målgruppe forskningen skulle rette seg mot for å samle inn nødvendig data: lederlaget hos Statoil. Studien er utformet og designet som en enkelt-case (Johannessen et al., 2006), det vil si at det er valgt å se kun på én enkelt analyseenhet, som i vår oppgave er lederlaget og dets 12 medlemmer.

Bakgrunnen for valg av case, og at studien er utformet som en enkelt-case-design, er flere. Et rasjonale for å velge en enkelt-case er i følge Yin (2009) at casen er en representativ eller en typisk case. Alle installasjonene hos Statoil har et lederlag som er organisert på tilnærmet samme måte som lederlaget som er valgt som case for denne oppgaven (1.2.1). Samtidig vil variablene som undersøkes (faktorene og egenskapene som påvirker samhandlingen og beslutningstakingen) være gjeldende for alle lederlagene hos Statoil, da dette er variabler som vil kunne påvirke enhver gruppe eller team. Vi mener på bakgrunn av dette at vi har et rasjonale for å velge en enkelt-case, gjennom at casen kan sees som representativ eller typisk. En annen viktig årsak til valget av enkelt-case-design var tilgang til relevant informasjon. I følge Johannessen et al. (2006) er utvelgelse av informanter til casestudier ofte ikke kun kjennetegnet av representativitet, men ofte også av hensiktsmessighet. Statoil er en stor organisasjon som det er vanskelig å få oversikt over, noe som gjør at det på egenhånd blir vanskelig å komme i kontakt med relevante respondenter og å få tak i relevant informasjon. Gjennom våre veiledere fikk vi en kontaktperson i Statoil, og denne kontaktpersonen ga oss muligheten til å kunne benytte ett av lederlagene hos Statoil som analyseenhet for oppgaven. Dette ga oss en mulighet til å sende ut spørreundersøkelser til hele lederlaget og til å gjennomføre intervju med enkelte medlemmer av lederlaget. På denne måten fikk vi tilgang til relevant informasjon som kunne benyttes i denne oppgaven, og av denne grunn ble lederlaget valgt som analyseenhet.

Tidsperspektivet var også en viktig faktor som gjorde at det ble valgt å benytte seg av en enkelt-case. Ifølge Robson (2011) vil ofte tidsperspektivet og ressursknapphet påvirke hvordan man gjennomfører undersøkelser i forbindelse med en studie, og sett i lys av masteroppgavens tidsrammer ble det sett på som mest hensiktsmessig å velge kun en analyseenhet.

5. Datainnsamling

I denne oppgaven er det benyttet flere metoder for innsamling av data: observasjon, SPGR, spørreundersøkelse og intervju. Videre følger en beskrivelse av disse metodene og bakgrunn for valg av metode. I tillegg følger en beskrivelse av hvordan innsamlingen av data innenfor hver av de fire metodene har foregått.

5.1 Observasjon

Den første metoden vi benyttet oss av for å samle inn informasjon om lederlaget var observasjon. Bruken av observasjon for å innhente data innebærer at forskeren studerer og registrerer andre personers uttrykk gjennom kropp, språk og handling (Thagaard, 2003). Den 8. og 9. februar deltok vi som observatører på et seminar for lederlaget ved Statoils operative treningssenter. Seminaret gikk over to hele dager, og vi fikk mulighet til å observere hele seminaret og alt som foregikk. Under seminaret opptrådte vi som tilstedeværende observatører (Johannessen et al., 2006). Dette innebærer at vi ikke deltok i den ordinære samhandlingen mellom lederlaget. I starten av seminaret presenterte vi oss selv, og forklarte formålet med vår masteroppgave og bakgrunnen for at vi ønsket å være observatører på seminaret. Observasjonen foregikk ved at vi under seminaret satt i bakgrunnen og observerte lederlaget og dets samhandling, samt at vi i pausene fikk mulighet til å snakke med medlemmene av lederlaget. Denne formen for observasjon klassifiseres gjerne som åpen, ikke-deltakende observasjon (Jacobsen, 2005). Ved å benytte denne formen for observasjon var lederlaget hele tiden klar over at de ble observert av oss og andre observatører som også var til stedet på seminaret. På bakgrunn av at seminaret foregikk på et tidlig tidspunkt i vår datainnsamling og at vi ikke hadde ferdigstilt vår problemstilling på dette tidspunktet, så gjennomførte vi en variant av ustrukturert observasjon (Johannessen et al., 2006). Dette innebærer at observasjonen foregikk ved at vi på forhånd ikke hadde klare meninger om hvilke detaljer vi ønsket informasjon om. I stedet benyttet vi observasjonen som en metode for å få mer innsikt i lederlaget og lederlagets aktiviteter.

I følge Jacobsen (2005) er observasjon velegnet når man ønsker å se på hva mennesker faktisk gjør, fremfor hva de selv rapporterer at de gjør. Gjennom vår observasjon av lederlaget kunne vi få et innblikk i hvordan lederlaget faktisk samhandler og tar beslutninger. Dette ble blant annet benyttet til å utarbeide og belyse vår problemstilling, samtidig som data fra observasjonen i ettertid har fungert som et godt supplement til informasjon som senere ble fremskaffet ved bruk av andre

datainnsamlingsmetoder. Observasjonene ble dokumentert i form av manuelle notater (Johannessen et al., 2006), det vil si at vi selv noterte ned det som foregikk og forhold og situasjoner som vi mente var av spesiell interesse for vår studie. Etter hver dag med observasjon så gikk vi i fellesskap igjennom notatene og gjorde disse mer utfyllende. Dette ble gjort for å sikre at ikke verdifull informasjon gikk tapt eller ble glemt. Dette er ifølge Johannessen et al. (2006) spesielt viktig å gjøre rett etter en observasjon, da du på det tidspunktet har dannet deg et helhetlig bilde av det du studerer og samtidig husker best det som har skjedd.

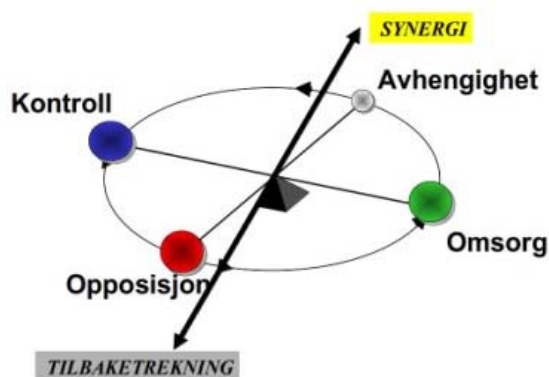
5.2 SPGR

For å få en oversikt over relasjonen mellom de ulike enhetene som medlemmene av lederlaget tilhører, samt kartlegge hva lederlaget ser på som det ideelle samarbeide mellom enheter, valgte vi å benytte oss av verktøyet SPGR. SPGR er en forkortelse for Systematisere Person-Gruppe Relasjonen, og kombinerer tidligere bidrag fra litteraturen som omhandler teamroller, med perspektiver på sosial interaksjon, gruppeemosjonalitet, gruppefunksjoner og gruppeutvikling (Sjøvold, 2006b). SPGR kan benyttes for å se på enkeltindivider i en gruppe, men det er også mulig at andre objekter, for eksempel en bestemt gruppe eller en enhet i et selskap, kan benyttes som objekt for analysen. SPGR-modellen baserer seg på samspillet mellom fire grunnleggende gruppefunksjoner, som har hver sin farge (Sjøvold, 2006b):

- **Kontroll** (blå): Atferd som fremmer mål og oppgaveløsning, effektive rutiner og saklig logisk tilnærming til problemer. Kontrollfunksjonen er fremtredende for en gruppe som har etablerte kjøreregler for sitt arbeid og som har fokus på utførelse og produksjon.
- **Omsorg** (grønn): Atferd som fremmer relasjoner, fellesskap, empati og kreativitet. Funksjonen omsorg er fremtredende når sosiale relasjoner skal etableres og vedlikeholdes.
- **Opposisjon** (rød): Atferd som fremmer korreksjoner, brudd på konvensjoner, nye vinklinger og kritikk. En gruppe som preges av opposisjon preges av en stadig utfordring av status quo, samtidig som gruppen viser gjensidig mistenksomhet mot enkeltpersoner rett til påvirkning og makt.
- **Avhengighet** (lys grå): Atferd som sikrer lojalitet, konformitet og aksept. Denne funksjonen er fremtredende under faste rammer og når et stykke klart definert arbeid skal utføres.

SPGR-modellen beskriver også to indikatorer på gruppers robusthet og fleksibilitet (Sjøvold, 2006b):

- **Tilbaketrekning** (mørk grå): Atferd som fremmer motløshet, utydelighet og usikkerhet. Når personer eller grupper opererer i tilbaketrekning opplever de ingen felles identitet. Rollesystemet er primitivt, der enkeltpersoner inntar mer eller mindre faste funksjonelle roller, og forblir i disse.
- **Synergi** (gul): Atferd som fremmer samarbeid, engasjement og empati. Rollesystemet er slik at alle personer eller grupper mestrer alle de grunnleggende funksjonene. Medlemmene opplever en sterk felles identitet, høy grad av læring og at dristig meningsbryting fører til ny og unik kunnskap.



Figur 3. De seks grunnleggende dimensjonene i SPGR-modellen (Sjøvold, 2006b)

Figur 3 illustrerer hvordan disse seks elementene til sammen utgjør de grunnleggende dimensjonene i SPGR-modellen (Sjøvold, 2006b):

Kontroll	-	Omsorg
Opposisjon	-	Avhengighet
Tilbaketrekning	-	Synergi

Hver enkelt av de seks grunnleggende dimensjonene favner to ulike rolletyper som brukes ved SPGR-observasjoner, slik at man innenfor SPGR operer med totalt 12 ulike roller. Rolletypene gir en ide om hvilke atferd de enkelte kategoriene favner og hva de enkelte rollene innebærer (Sjøvold, 2006b). Se tabell 1 på neste side for en kortfattet beskrivelse av de ulike rolletypene.

Tabell 1: *De ulike SPGR-rolletypene, gjengitt fra Sjøvold (2006b)*

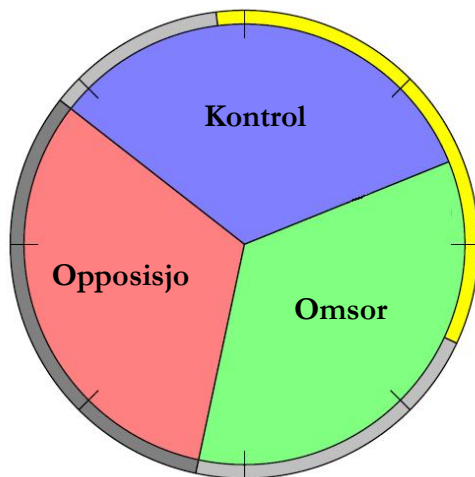
SPGR-kode	SPGR-vektor	Typisk atferd
C	KONTROLL	
C1	Styring	De som opererer i denne kategorien oppleves ofte som lite fleksible, kontrollerende og opptatt av regler. De er gjerne overdrevent opptatt av å utføre oppgaver på korrekt måte.
C2	Oppgaveorientert	Grupper eller personer som operer i denne kategorien kan oppleves som saklige, effektive, objektive og analytiske. De konsentrerer seg om oppgaven og problemløsningen med en intellektuell tilnærming.
N	OMSORG	
N1	Ivaretagelse	Rollen ivaretagelse fremstår ofte som omsorgsfull, beskyttende og sjenerøs. Personer eller grupper i denne kategorien er gjerne utadvendte, engasjerte og bidrar til at folk har det bra i gruppen.
N2	Kreativitet	Personer eller grupper som opererer i denne kategorien kan oppleves som innfallsrike, kreative og av og til irrasjonelle, og de er ofte svært spontane og fnyser til logiske innvendinger.
D	AVHENGIGHET	
D1	Lojalitet	Rollen lojalitet er ofte forsiktig med å vise initiativ, men oppleves som tålmodig og utfører gjerne de oppgavene de blir satt til med stor villighet.
D2	Aksept	Når personer eller grupper opererer i denne kategorien uttrykker de tillitsfullhet, lydighet og underkastelse. De gir inntrykk av å være tilfredse, men kan til tider også virke naive.
O	OPPOSISJON	
O1	Kritikk	Denne rollen kan oppleves som pessimistisk, og personer eller grupper som operer i denne kategorien uttrykker ofte motstand mot autoriteter. Denne rollen betraktes derfor ofte som egenrådig og nonkonform.
O2	Selvhevdelse	Rollen selvhevdelse kan oppleves som uvennlig, negativ og sta. Det kan virke som om personer eller grupper alltid setter seg selv først, og de som innehar denne rollen kan dermed ha problemer med å samarbeide med andre.
W	TILBAKETREKNING	
W1	Resignasjon	Når personer eller grupper operer i denne kategorien gir de inntrykk av å være tilbaketrukket og motløse. De ønsker ikke å være en bidragsyter til oppgaveløsning og fremstår heller som passive og ulykkelige.
W2	Selvoppofrelse	Rollen selvoppofrelse gir inntrykk av å være selvmedlidende, utakknemlig og ofte trist. Personer eller grupper innenfor denne rollen virker usosial og er beredt til å møte alle krav fra opplevde autoriteter.
S	SYNERGI	
S1	Engasjement	Personer eller grupper som opererer i denne kategorien oppleves gjerne som interesserte og samarbeidsvillige. De er gjerne aktive og balanserer godt egne bidrag med evnen til å få andre på banen.
S2	Empati	Kategorien empati preges av at man får andre til å føle seg hjemme, og oppleves som likende og sjenerøs. Personer eller grupper innenfor denne rollen er oppmerksomme på andres følelser og bidrar til at alle har det bra.

5.2.1 SPGR feltdiagram

Feltdiagrammet viser relasjonene mellom objekter eller personer som inngår i SPGR-analysen (Sjøvold, 2006b), og er delt i tre sektorer med blå, grønn og rød farge. De tre sektorene representerer atferd som støtter henholdsvis effektivitet og oppgaveløsning (kontroll), ivaretagenheter og relasjoner (omsorg) og kritikk (opposisjon), se figur 4. Hvert objekt eller person som beskrives blir markert med en sirkel i dette diagrammet (Sjøvold, 2006b). For en gruppe vil sirklene i diagrammet typisk representere medlemmene av gruppen, men det er også mulig at andre objekter beskrives i diagrammet. Dette kan for eksempel være en beskrivelse av en abstraksjon som «den ideelle samarbeidspartner» eller ulike enheter i en organisasjon.

En plassering i en av sektorene i SPGR-rommet representerer den type atferd eller rolle som er beskrevet, og størrelsen på sirklene vil være avhengig av hvor stor innflytelse objektet eller personen har; en stor sirkel indikerer stor innflytelse, en liten sirkel indikerer liten innflytelse (Sjøvold, 2012). I tillegg blir sirklene tillagt en bestemt farge, og fargene til sirklene indikerer at objektet eller personen innehar en spesifikk rolle eller funksjon (Sjøvold, 2012). For eksempel indikerer en grønn sirkel at personen eller objektet fremviser så mye

atferd som hører til i omsorgssektoren at de har definert seg i en omsorgsrolle i gruppen, mens en gul sirkel vil indikerer at personen eller objektet innehar en synergirolle. Atferd som sikrer lojalitet, lydighet og aksept (avhengighet) markeres med små sirkler i kontroll- eller omsorgssektorene (Sjøvold, 2006b).



Figur 4: SPGR feltdiagram

Sirkelene plasseres i diagrammet basert på tre verdier (X, Y, Z), som går fra -18 til +18 (Sjøvold, 2002). X-verdien forteller hvor sirkelen er plassert fra venstre til høyre i diagrammet, der lave verdier er til venstre og høye verdier til høyre, mens nullverdien er i midten av diagrammet. Y-verdien forteller hvor i diagrammet fra bunn til topp sirkelen er plassert, der lave verdier er lavt i diagrammet og høye verdier er høyt i diagrammet, og nullverdien er midt i diagrammet. Z-verdien indikerer sirkelstørrelsen.

5.2.2 Innsamling av SPGR-data

Innsamlingen av SPGR-data ble gjennomført ved hjelp av et utsendt spørreskjema, en såkalt SPGR-spørring. SPGR-spørringen er en standardisert spørring utviklet av Endre Sjøvold, hvor påstander benyttes for å kartlegge ulike aspekter ved grupper (Sjøvold, 2006b). I SPGR-spørringen blir respondentene stilt ovenfor 24 påstander som de skulle vurdere i henhold til en skala som går fra «sjelden» til «noen ganger» til «ofte». Hver av de 6 grunnleggende funksjonene blir vurdert langs de 12 kategoriene eller rolletypene som tidligere har blitt beskrevet (tabell 1), og hver kategori blir målt to ganger.

I den utsendte SPGR-spørringen ble hver respondent bedt om å vurdere hvordan egen enhet samarbeider med andre enheter, hvordan andre enheter samarbeider med egen enhet, og hvordan de vurderer det ideelle samarbeidet mellom enheter. Abstraksjonsnivået ble dermed relativt høyt, da hver enkelt enhet ikke ble vurdert spesifikt: Medlemmene av lederlaget måtte gi uttrykk for sin samlede vurdering av hvordan alle enheter samarbeider med ens egen enhet, og hvordan ens egen enhet samarbeider med en rekke andre enheter. Grunnen til at dette ble gjort var todelt. Hvert enkelt medlem i lederlaget representerer hver sin enhet, og en SPGR-spørring hvor medlemmene ble bedt om å vurdere hvert enkelt medlem av lederlaget eller hver enkelt enhet som medlemmene i lederlaget representerer, ville ført til veldig mange påstander som skulle vurderes. Da det er 24 påstander for hver person eller objekt som vurderes, og totalt 12 medlemmer av lederlaget, så følger det at dette ville vært svært tidkrevende for respondentene, og dette kunne bidratt til å senke svarprosenten. Videre ga vår kontaktperson i Statoil uttrykk for at man i deler av organisasjonen opplever at de ansatte er kritiske og motvillige til å bedømme hverandre, slik at en spørring som gikk direkte på enkeltpersoner eller enkelte enheter hadde potensiale for å øke terskelen for å svare på spørringen betraktelig.

Selve SPGR-spørringen ble sendt ut sammen med en egenlaget spørreundersøkelse, slik at medlemmene av lederlaget mottok en kombinert spørreundersøkelse som bestod av SPGR-spørringen og en egenlaget spørreundersøkelse. Hvordan vi gikk frem for å sende ut SPGR-spørringen og den egenlagde spørreundersøkelsen er beskrevet nedenfor i delkapittel 5.3.2.

5.3 Spørreundersøkelse

Spørreskjema og spørreundersøkelser er en mye brukt metode for å samle inn data fra og om mennesker, spesielt innenfor sosial forskning (Robson, 2011). I tillegg til informasjonen vi fikk gjennom SPGR-spørringen, ønsket vi også å få svar fra hele lederlaget på enkelte andre spørsmål som var relevante i forhold til vår problemstilling. Vi valgte derfor å gjennomføre en strukturert utspørring (Grønmo, 2004), i form av en spørreundersøkelse. Spørreundersøkelser er i følge Robson (2011) en enkel metode å benytte for å få svar på spørsmål fra mange respondenter, og har ofte den fordelen at de er relativt enkle å utvikle, samtidig som innsamlingsperioden ofte er relativt kort (Riksrevisjonen, 2011; Robson, 2011). Selv om vår populasjon var relativt begrenset og vårt utvalg kun bestod av de 12 medlemmene av lederlaget, så mente vi likevel at vi kunne dra nytte av de fordelene som en spørreundersøkelse gir, ved at det er en relativt enkel og effektiv metode som raskt kunne gi oss de svarene vi trengte. Målet var å få svar fra alle de 12 medlemmene av lederlaget innen to uker etter utsendelse av spørreundersøkelsen.

Ved at spørreundersøkelsen la til rette for å få frem meninger og synspunkter fra alle medlemmene av lederlaget ble det mulig å analysere og dra slutninger for hele lederlaget på bakgrunn av de data som ble fremskaffet i spørreundersøkelsen. I tillegg ga spørreundersøkelsen oss informasjon som vi kunne benytte oss av i intervjuene: både til å stille bedre spørsmål til intervjuobjektene, men også til å undersøke og gå nærmere inn på informasjonen som kom frem i spørreundersøkelsen.

5.3.1 Utforming av spørreundersøkelse

Selv om en spørreundersøkelse har en rekke fordeler, så presenterer spørreundersøkelser en utfordring ved at selve undersøkelsen må være godt utformet, og spørsmålene må være selvforklarende, slik at man er sikker på at respondentene ikke misforstår spørsmålene og at de tar seg god tid til å svare på spørreundersøkelsen (Robson, 2011). For å forsøke å overkomme disse utfordringene ble det satt av god tid til å formulere og revidere spørreundersøkelsen og spørsmålene. Alle spørsmålene ble revidert og gjennomgått av oss og veiledere en rekke ganger, helt til alle var enige om at det var liten sjanse for at noen av spørsmålene kunne misforstås eller oppfattes som

ledende. Før utsendelse av spørreundersøkelsen så ble spørsmålene også gjennomgått sammen med en nøytral tredjeperson, der vi ved å høre denne personens oppfattelse og tolkning av spørsmålene fikk forsikret oss om at spørsmålene ble oppfattet på ønsket måte.

Selve spørreundersøkelsen (se vedlegg 1: Spørreundersøkelse) besto av totalt ti spørsmål. Åtte av spørsmålene hadde de samme svarkategoriene, i form av en likert-skala (Likert, 1932) som gikk fra «i svært liten grad» via «i noen grad» til «i stor grad», mens de to siste spørsmålene var åpne. Samme svarskala på spørsmålene gjør at respondentene ikke trenger å omstille seg for ofte og kan hindre at spørreskjemaet oppleves som rotete og vanskelig å forstå (Riksrevisjonen, 2011; Robson, 2011). Spørreundersøkelsen ble begrenset til å inneholde ti spørsmål, da Jacobsen (2005) påpeker at korte spørreundersøkelser ofte vil være fordelaktige, da lange undersøkelser gjerne gjør at respondentene mister interessen og som en konsekvens av dette unngår å svare. De to siste spørsmålene var åpne spørsmål der respondentene fikk svare med egne ord og uttrykk og fikk mulighet til å utdype svar som de hadde avgitt tidligere i spørreundersøkelsen. Her fikk også respondentene mulighet til å komme med tilbakemeldinger og kommentarer på selve undersøkelsen. På denne måten kunne vi få informasjon om spørsmål som respondentene oppfattet som uklare og vanskelige, og på denne måten ta hensyn til dette når dataene ble analysert.

5.3.2 Utsending av spørreundersøkelse og SPGR-spørring

Spørreundersøkelsen ble sendt ut sammen med SPGR-spørringen, slik at medlemmene av lederlaget mottok en spørreundersøkelse som inneholdt både SPGR-spørringen og de 10 spørsmålene som vi selv hadde utformet. Dette ble valgt for å gjøre det hele mer oversiktlig for respondentene og for å øke svarprosenten, da det ble sett på som større sannsynlighet at de ville svare på en felles undersøkelse fremfor to separate undersøkelser.

I forkant av utsendelsen av spørreundersøkelsen ble det sendt ut et følgebrev. Et følgebrev skal være et lettest skriv som gir respondenten informasjon om formålet med studien, hvorfor studien blir gjennomført og hvem man skal kontakte dersom man har spørsmål angående spørreundersøkelsen eller studien (Jacobsen, 2005; Riksrevisjonen, 2011; Robson, 2011). I det utsendte følgebrevet (se vedlegg 4: Følgebrev til spørreundersøkelse) presenterte vi oss, og skrev en kortfattet tekst om formålet med vår masteroppgave. Videre ble en del praktiske ting rundt spørreundersøkelsen klarlagt, slik som for eksempel anonymitet og hvor lang tid det var forventet at spørreundersøkelsen ville ta. Ved å sende ut et slikt følgebrev kan man skape en interesse for å svare på

spørreundersøkelsen hos mottakeren, samt at følgebrevet kan bidra til at respondenten tar seg bedre tid når han eller hun skal svare på spørreundersøkelsen (Riksrevisjonen, 2011). Dette vil igjen kunne føre til at svarene som gis er mer gjennomtenkte (Riksrevisjonen, 2011), og dermed kanskje reflekterer virkeligheten på en bedre måte.

Den kombinerte spørreundersøkelsen og SPGR-spørringen ble sendt ut per e-post til alle medlemmene av lederlaget via produksjonssjefen. For og nå vårt mål om at alle medlemmene av lederlaget skulle svare på undersøkelsen så ble det i e-posten som ble sendt ut med link til spørreundersøkelsen presisert fra produksjonssjefens side at det var ønskelig at alle svarte på undersøkelsen, da svarene og funnene fra undersøkelsen ville kunne være fordelaktige både for Statoil og for lederlaget. Ved at lederlagets sjef oppfordrer medlemmene til å svare på undersøkelsen, kan dette i følge Jacobsen (2005) være med på å øke svarprosenten. Samtidig ble det presisert at det var ønskelig at hver enkelt satte av tid til å svare grundig på undersøkelsen, og dette kan i følge Jacobsen (2005) være med på å øke nøyaktigheten i svarene. For å øke antall respondenter ble det fra produksjonssjefen sendt ut en påminnelse om undersøkelsen etter en uke. Den kombinerte spørreundersøkelsen og SPGR-spørringen ble sendt ut i mars 2012, og totalt fikk vi svar fra elleve av lederlagets tolv medlemmer.

5.4 Intervju

En kvalitativ forskningsmetode som gjerne benyttes i casestudier for å samle inn data er intervju (Kvale, 1997). For å samle inn data til denne oppgaven har vi gjennomført intervju med fire av lederlagets medlemmer. På denne måten har vi forsøkt å få mer inngående informasjon om beslutningstakingen og samhandlingen innad i lederlaget, samtidig som aspekter som ble avdekket i spørreundersøkelsen har blitt undersøkt grundigere.

I følge Robson (2011) finnes det tre hovedtyper av intervju: strukturert, semi-strukturert og ustrukturert intervju. Strukturerte intervju utføres ved at man benytter seg av en fast spørsmål-svar-teknikk med forhåndsdefinerte spørsmål som gir lite rom for fleksibilitet. Ustrukturerte intervju likner mer en fleksibel samtale. Her har man ikke ett sett med forhåndsdefinerte spørsmål, og man baserer seg kun på enkelte forhåndsbestemte hovedtema (Robson, 2011). Vi valgte å benytte oss av en mellomting av de to ovennevnte ytterpunktene, og gjennomførte intervjuene som semi-strukturerte intervju. Dette omtales ofte i litteraturen som det kvalitative forskningsintervju (Kvale, 1997). I følge Kvale (1997) er en av hovedfordelene ved det kvalitative forskningsintervju at man

kan få frem mer nyanserte bilder og meninger, samtidig som man kan få en dypere forståelse for tidligere avdekkede aspekter. Da vi hadde et ønske om å få et mer nyansert bilde av lederlaget, samtidig som vi ønsket å gå dypere inn på hvilke meninger og holdninger medlemmene har angående faktorene og egenskapene som ble avdekket i teoridelen, så ble det kvalitative forskningsintervju på bakgrunn av dette sett på som passende for vår oppgave.

På forhånd bestemte vi hvilke tema vi ønsket å belyse og hvilke spørsmål vi ønsket å stille respondentene, gjennom at vi i forkant av intervjuene utarbeidet en intervjuguide (se vedlegg 3: Intervjuguide). En intervjuguide er en oversikt over hvordan intervjuet skal gjennomføres og hvilke emner og spørsmål man ønsker svar på (Askheim & Grenness, 2008). En intervjuguide kan dermed bidra til at man får en systematisk oversikt over de tema og spørsmål som man ønsker å gjennomgå i intervjuet (Johannessen et al., 2006). En intervjuguide vil vanligvis ha en bestemt rekkefølge på temaene, men denne kan endres dersom informanten bringer ett nytt tema på banen (Askheim & Grenness, 2008). Vår intervjuguide fulgte hovedsakelig vår teoridel, og vi noterte spørsmål som vi ønsket svar på innenfor hver av faktorene og egenskapene som ble avdekket i teorikapittel, samtidig som det var lagt opp til at dette raskt kunne endres og tilpasses hvert enkelt intervju. Dette gjorde at vi i enkelte av intervjuene hadde mulighet til å fokusere mer på enkelte tema enn vi gjorde i andre intervjuer, basert på intervjupersonenes kompetanse og synspunkter, samtidig som vi i alle intervjuene var innom de samme hovedtema. Semi-strukturert intervju ga oss derfor en god balanse mellom standardisering og fleksibilitet, og la til rette for å kunne gå bort fra eller nærmere inn på de forhåndsdefinerte tema og spørsmålene, slik at intervjuet lett kunne tilpasses etter respondentenes svar. Dette er også det Johannessen et al. (2006) fremhever som en av de største fordelene til et semi-strukturert intervju.

5.4.1 Gjennomføring av intervju

De fire intervjuobjektene ble valgt ut i samarbeid med Statoil, for å sikre at vi fikk et mest mulig representativt utvalg fra lederlagets 12 medlemmer. Dette ble gjort på bakgrunn av at vi ønsket å intervju personer som i størst mulig grad representerte bredden i lederlaget. På denne måten kunne vi unngå at vi for eksempel valgte fire personer som jobbet innenfor samme fagfelt.

De fire intervjuene ble gjennomført som telefonintervju. Denne formen for intervju ble vurdert som mest hensiktsmessig, da respondentene befant seg på et annet geografisk sted enn oss. Det var ikke mulig å koordinere intervjuene slik at de kunne gjennomføres på samme dag eller to etterfølgende

dager, noe vi ville vært avhengig av dersom vil skulle ha møtt intervjuobjektene ved deres arbeidsplass. Ved at vi benyttet oss av telefonintervju kunne vi være veldig fleksible på tid. Dette gjorde at vi kunne legge intervjuene til de tidspunkt som passet respondentene best. Dette gjorde det lettere å få intervjuobjektene til å delta på intervjuene, siden de selv kunne bestemme når intervjuet skulle finne sted. Den negative siden ved å benytte seg av telefonintervju er at vi ikke fikk mulighet til å observere intervjuobjektens reaksjoner på spørsmålene, samtidig som at vi mistet noe av den kontakten man gjerne får når man møtes ansikt-til-ansikt. Vi ble også avhengig av å gjennomføre vesentlig kortere intervju enn vi hadde gjort hvis de var ansikt-til-ansikt, da Robson (2011) skisserer at for å holde på intervjuobjektets konsentrasjon så bør ikke lengden på telefonintervju overskride 30 minutter. På bakgrunn av dette hadde alle intervjuene en varighet på 30 minutter eller kortere.

Intervjuene ble gjennomført i henhold til Johannessen et al. (2006) og Robsons (2011) råd angående hvordan et semi-strukturert intervju bør gjennomføres, og den utarbeidede intervjuguiden ble brukt som en mal eller rettesnor for hvert intervju. Hvert enkelt intervju startet med at vi introduserte oss og forklarte formålet med intervjuet og hvordan intervjuet ville bli gjennomført. Videre ble intervjuobjektene gjort oppmerksom på at intervjuene ville bli tatt opp på båndopptaker, samtidig som vi understreket ovenfor intervjuobjektene at de ville bli fullstendig anonymisert og at de kunne avbryte intervjuet når som helst. Selve intervjuet startet med spørsmål som var relativt åpne og generelle, slik at begge parter fikk mulighet til å bli komfortable med selve intervjusituasjonen. Deretter benyttet vi oss av intervjuguiden og stilte spørsmål rundt de forhåndsoppsatte tema. Selv om intervjuguiden inneholdt forhåndsdefinerte spørsmål, fulgte vi hele tiden opp interessant og relevant informasjon med oppfølgingsspørsmål og mer inngående spørsmål. Dette kalles «probing», og gir mulighet til å følge opp utsagn og svar som man ønsker mer dybdeinformasjon om (Askheim & Grenness, 2008). Til slutt avrundet vi intervjuet med noen åpne og enkle spørsmål slik at informanten fikk mulighet til å komme med eventuelle innspill eller kommentarer, samt snakke om tema som ikke hadde blitt belyst tidligere i intervjuet. Intervjuet ble avsluttet med at vi forklarte den videre prosessen og hvordan vi så for oss at intervjuene ville bli benyttet i masteroppgaven. I tillegg ble det gjort avtaler om å sende de data vi valgte å benytte oss av fra intervjuene til de aktuelle intervjuobjektene, slik at de fikk mulighet til å se over det, påpeke eventuelle endringer og godkjenne det før bruk.

6. Analyse av datamaterialet

For å besvare vår problemstilling og for å knytte de innsamlede data til vårt teorikapittel har vi i analysearbeidet benyttet oss av metoden Yin (2009) kaller mønstermatching. Mønstermatching går ut på å søke etter meninger og sammenhenger i den innsamlede empirien som kan ses i sammenheng med et allerede forutsagt mønster (Yin, 2009). Mønstermatching ble valgt som analysemetode i vår oppgave for å skape en logisk sammenheng mellom teorien vi benyttet oss av og den innsamlede empirien. Analysedelen følger oppgavens teoridel, som utgjør det forutsagte mønsteret, ved at den innsamlede empirien analyserer opp mot hver enkelt av de identifiserte faktorene og egenskapene som kan påvirke et teams samhandling og beslutningstaking. Dette ble gjennomført ved at lederlagets prestasjon i henhold til disse faktorene og egenskapene ble analysert ved at den innsamlede empirien ble sammenlignet med og koblet opp mot teorikapittelet. På grunnlag av dette kunne vi i analysen gi uttrykk for om lederlagets prestasjon i henhold til faktorene og egenskapene var tilfredsstillende, og i hvilken grad dette kan påvirke lederlagets samhandling og beslutningstaking når de skal forsøke å imøtekomme og gjenopprette farlige feil eller hendelseskjeder.

En av grunnene til at analysedelen er bygd opp etter prinsippene for mønstermatching er at dette fremheves av Yin (2009) som en metode som gjør det enklere å fokusere på den delen av de innsamlede data som er relevante for studien. En annen grunn til at analysedelen er organisert i henhold til oppgavens teoridel er at det kan gjøre leservennligheten til oppgaven større og det gjør at oppgaven imøtekommer Yins (2009) prinsipper for å etablere en kjede av bevis, ved at leseren lettere ser en sammenheng mellom de ulike delene i oppgaven og lettere kan følge resonnementene frem mot oppgavens konklusjon. Når det gjelder selve analysen av de innsamlede dataene, så er det hovedsakelig valgt å analysere disse dataene kvalitativt – uavhengig om den valgte forskningsmetoden for å fremskaffe disse dataene var kvalitativ eller kvantitativ. Kvantitativ data består som oftest av store mengder data hvor man har et stort utvalg, men da vår analyseenhet kun består av 12 medlemmer, mener vi at vi får frem nyanser i datamaterialet ved å analysere datamateriale kvalitativt uten å benytte oss av statistiske teknikker. For de kvantitativt fremskaffede dataene, SPGR-spørringen og spørreundersøkelsen, muliggjøres analysen ved at dataene blir analysert med den hensikt å se etter spesielle mønstre eller kjennetegn som kan være med på å belyse den valgte problemstillingen (Johannessen et al., 2006).

7. Vurdering av datamaterialet

Etter at man har gjennomført et metodisk forskningsopplegg som det vi har gjort, er det viktig og ta en kritisk vurdering angående datamaterialet og om de fremskaffede data holder en kvalitet som kan tilsi at det er mulig å trekke gode, analytiske konklusjoner på bakgrunn av disse data (Grønmo, 2004). De mest brukte kriteriene som brukes for å vurdere datakvalitet er reliabilitet og validitet, og det er disse to målene vi vil benytte for å vurdere vårt datamateriale.

7.1 Reliabilitet

Reliabilitet omhandler i hvilke grad datamaterialet til en studie kan regnes som pålitelig (Grønmo, 2004), og man snakker om høy reliabilitet hvis undersøkelsesopplegget og datainnsamlingen resulterer i data som kan etterprøves og som ikke skyldes tilfeldigheter eller variasjoner i måleinstrumentene (Yin, 2009).

For å legge forholdene til rette for høy reliabilitet i vår oppgave, har vi hatt et stort fokus på at all data som er samlet inn kan etterprøves. Dette har vi gjort på flere måter. For det første er dette metodekapittelet dedikert til å vise hvilke metoder og fremgangsmåter vi har tatt i bruk for å samle inn datamateriale, samt at vi har gitt en begrunnelse for valg av metoder og case. Videre er spørreundersøkelse og intervjuguiden lagt med som vedlegg til oppgaven, slik at den som ønsker kan få et bedre innblikk i hvordan vi gikk frem for å fremskaffe disse dataene. Dette er i følge Yin (2009) noe av det viktigste man kan gjøre for å sikre reliabiliteten til en studie, og er med på å gjøre at datamaterialet i større grad kan etterprøves. Vi ser likevel at det vil kunne være utfordringer knyttet til å etterprøve studiens data, da de innsamlede dataene er svært kontekstavhengige og tett knyttet opp til vurderingene og meningene til de aktuelle medlemmene av lederlaget.

En annen utfordring knyttet til innsamling av datamaterialet er at det kvalitative forskningsintervju ofte kan by på problemer for reliabiliteten til en studie, fordi den enkelte intervjuer alltid vil kunne påvirke selve intervjusituasjonen (Kvale, 1997). For å unngå denne fallgraven i størst mulig grad og unngå å risikere at oppgavens reliabilitet ble svekket, benyttet vi oss som tidligere nevnt av en intervjuguide under intervjuene. Bruk av intervjuguide for å styrke reliabilitet til intervju understøttes også av Jacobsen (2005) og Kvale (1997). De spørsmålene som ble identifiserte til å ha høyest risiko for å kunne bli stilt ledende eller førende, ble nøye formulert på forhånd, for å unngå nettopp dette. Samtidig er vi av den oppfatningen at selve arbeidet med intervjuguiden gjorde oss godt forberedt og

oppmerksomme på hvilke feil det er vanlig å gjøre i denne typen intervjusituasjoner, for eksempel det å gi uttrykk for egne meninger og stille ledende spørsmål. Ved at vi fikk bevissthet rundt dette ble vi mer oppmerksomme på å unngå denne typen feil, noe som kan være med å styrke reliabiliteten til intervjuene.. Videre ble intervjuene tatt opp på båndopptaker, slik at vi kunne gå igjennom intervjuene i ettertid for å sikre oss at alt var riktig forstått og at all informasjon var tatt med. Dette kan ifølge Kvale (1997) være med på å styrke reliabiliteten til vår studie.

Når det gjelder reliabiliteten til SPGR-spørningen og spørreundersøkelsen så har vi i tillegg til å legge ved disse undersøkelsene som vedlegg, også tatt hensyn i selve utformingen av undersøkelsene. I følge Robson (2011) så vil standardiserte spørsmål kunne gi høy reliabilitet i svarene. SPGR-spørningen er utarbeidet av Endre Sjøvold (2006b), og spørningen består av 24 standardiserte påstander som benyttes på en rekke ulike organisasjoner og grupper. Når det gjelder den egenutviklede spørreundersøkelsen så er denne til dels kontekststavnghengig, siden en del av spørsmålene går direkte på lederlaget og dets samhandling. Det samme gjelder også den utførte observasjonen, da funnene fra observasjonen er tett knyttet opp til det aktuelle seminaret og går direkte på lederlaget og hvordan de opptrådte de dagene seminaret varte. Vi mener likevel at denne kontekststavnghengigheten var nødvendig for å få frem de data og svar som vi trengte for å belyse vår problemstilling på en best mulig måte. Vi mener derfor at vi har ivaretatt oppgavens reliabilitet på en god måte.

7.2 Validitet

Validitet dreier seg om datamaterialets gyldighet i forhold til problemstillingen som skal belyses (Grønmo, 2004), og i hvilken grad instrumentet eller analysen måler det den er tiltenkt å måle (Sjøvold, 2006b). Validiteten kan sies å være høy dersom undersøkelsesopplegget og datainnsamlingen resulterer i data som er relevante eller gyldige for studiets problemstilling (Grønmo, 2004). For å bedømme validiteten av vår studie har vi valgt å vurdere studiets begrepsvaliditet og ytre validitet, da både Yin (2009) og Johannessen et al. (2006) fremhever disse to formene for validitet som de mest aktuelle for å vurdere validiteten til en casestudie.

7.2.1 Begrepsvaliditet

Begrepsvaliditet vil si å identifisere korrekte operasjonelle målinger for det konseptet man studerer (Yin, 2009). Enkelt definert omhandler begrepsvaliditet i hvilken grad man virkelig måler det man ønsker å måle. Yin (2009) skisserer tre casestudie-taktikker som kan være med på å øke

begrepsvaliditeten til en studie: bruk av flere beviskilder, etablere en «chain of evidence» og be de viktigste informantene om å gjennomgå oppgaveutkastet.

I denne oppgaven har vi bevisst gått inn for å benytte oss av flere beviskilder, gjennom bruken av triangulering. Triangulering innebærer at casen har blitt studert fra ulike synsvinkler, og problemstillingen har blitt belyst ved hjelp av flere ulike metoder (Grønmo, 2004). De fire metodene vi har benyttet for å belyse vår problemstilling er som tidligere beskrevet observasjon, SPGR, spørreundersøkelse og intervjuer. I følge Røykenes (2008) og Grønmo (2004) kan man ved bruk av triangulering få en bedre og utvidet forståelse for fenomenet som det forskes på. Vi mener av denne grunn at vi gjennom denne kombinasjonen av ulike metoder har grunnlag for å si at vi har fått et grundig og nyansert bilde av lederlaget, dets medlemmer og deres forhold til de identifiserte faktorene og egenskapene i teoridelen. Denne trianguleringen og bruken av flere beviskilder vil ifølge Yin (2009) bidra til å styrke oppgavens begrepsvaliditet. Dette understøttes også av Jacobsen (2005), som videre hevder det er viktig at man benytter seg av så mange metoder for datainnsamling som mulig når man har en eksplorerende problemstilling, slik at man får en mest mulig helhetlig beskrivelse og evner å svare på problemstillingen på en best mulig måte.

Vi har også valgt å følge Yin (2009) sitt råd om å la de viktigste informantene gå igjennom oppgaveutkastet for å styrke begrepsvaliditeten, ved at empiridelen og de transkriberte intervjuene ble sendt ut til intervjuobjektene, samt at oppgaven i sin helhet ble sendt til vår kontaktperson i Statoil. Dette ga oss mulighet til å forsikre oss om at intervjuene er tolket og forstått på en korrekt måte, noe som kan hindre misforståelser og feilaktig data. På denne måten har vi så langt det er mulig forsikret oss om at den innsamlede empirien faktisk måler det vi ønsker at den skal måle, og at den ikke gir uttrykk for feilaktige oppfatninger. For å øke begrepsvaliditeten ytterligere har vi forsøkt å følge Yin (2009) sine prinsipper for å etablere en «chain of evidence», eller kilde av bevis, ved å vise utledningen av bevis fra den opprinnelige problemstillingen til oppgavens konklusjon. Dette har blitt gjort ved at vi gjennom denne metodedelen tydelig har skissert hvordan vi har gått frem for å fremskaffe bevis, samtidig som alle intervju har blitt transkribert og tatt vare på sammen med resultatene fra SPGR og spørreundersøkelsen. På bakgrunn av dette mener vi at vi har grunnlag for å hevde at begrepsvaliditeten av vår oppgave er ivaretatt på en tilfredsstillende måte.

7.2.2 Ekstern validitet

Ekstern validitet har med å gjøre hvorvidt et studies resultater kan generaliseres utover den umiddelbare casestudien, altså om det er mulig å overføre resultatene fra en studie til andre studier (Yin, 2009). En vanlig kritikk som rettes mot casestudie er at funnene ikke kan generaliseres utover den opprinnelige casestudien. I følge Yin (2009) er dette en misoppfatning, da han hevder at casestudier kan gi mulighet for mer utfyllende kunnskap om fenomenet som undersøkes og at resultatene kan generaliseres ved hjelp av analytisk generalisering. Innenfor analytisk generalisering forsøker en forsker å generalisere et gitt sett av resultater til en mer omfattende eller bredere teori, og denne formen for generalisering benytter seg av tidligere utviklet teori som sammenligningsgrunnlag for empiriske data fra en undersøkelse (Yin, 2009). Dette har vi forsøkt å imøtekomme gjennom å basere vår analyse på mønstermatching (6), hvor tidligere utviklet teori har blitt benyttet som sammenligningsgrunnlag for innsamlet empiri. På denne måten har vi forsøkt å få en logisk sammenheng mellom de innsamlede dataene og våre teoretiske antagelser. Vi ser likevel at det kan være en utfordring ved vår oppgave at funnene kan være vanskelige å generalisere til organisasjoner som ikke opererer innenfor samme vilkår og kontekst som Statoil, da en del av funnene er svært kontekstavhengig.

Videre mener vi at det er en stor grad av overførbarhet av våre resultater til de andre lederlagene i Statoil. Hver installasjon hos Statoil har et lederlag som er organisert på tilnærmet samme måte og som deler mange av de samme ansvarsområdene som dette lederlaget (1.2.1). Slik vi ser det vil de fem faktorene og egenskapene som er identifisert være gjeldende og kunne påvirke alle lederlagene hos Statoil. Samtidig kan de hovedfunn som vi har gjort i vår analyse være overførbare til de andre lederlagene: identifiserte suksessfaktorer kan bidra til å øke prestasjonen i andre lederlag, samtidig som identifiserte utfordringer også kan være et problem i de andre lederlagene.

7.2.3 Validiteten til observasjon, SPGR, spørreundersøkelse og intervju

Både SPGR-spørringen og spørreundersøkelsen ble sendt ut til alle medlemmene av lederlaget via e-post, og vi fikk svar fra 11 av 12 medlemmer. Dette er med på å styrke validiteten av de gjennomførte undersøkelsene, siden vi har en veldig god svarprosent og dermed en god representasjon av lederlaget. Når man utfører denne typen spørreundersøkelser vil det alltid kunne være et problem at det er en forskjell mellom det vi mennesker svarer og det vi faktisk gjør eller mener (Robson, 2011). I følge Robson (2011) reflekterer ikke alltid svarene respondentenes meninger og holdninger nøyaktig, da det for eksempel er sannsynlig at det er en bias på grunn av

sosialt ønskelige svar – mennesker svarer på en måte som setter dem i et godt lys. Ved at både SPGR og spørreundersøkelsen er gjennomført anonymt så kan dette være med på å redusere denne effekten og øke oppriktighetene i svaret (Yin, 2009). I tillegg så øker bruken av internettbaserte spørreundersøkelsen denne følelsen av anonymitet (Robson, 2011). Når man utfører denne typen undersøkelser på internett er det videre en risiko for at respondentene misforstår undersøkelsen eller spørsmålene (Robson, 2011). Vi har i den grad det har vært mulig forsøkt å sike oss mot dette, gjennom grundige evalueringer og gjennomganger av spørreundersøkelsen og mulighet for å gi kommentarer på slutten av spørreundersøkelsen. Men, det vil likevel alltid være en risiko for at enkelte har misforstått eller feiltolket enkelte spørsmål.

I gjennomføringen av intervjuene ble det understreket ovenfor intervjuobjektene både før og etter intervjuet at de ville bli fullstendig anonymisert, og at eventuelle sitater som ville kunne identifisere intervjuobjektene ikke ville bli tatt med. Samtidig fikk intervjuobjektene mulighet til å se over og godkjenne intervjuene, og på denne måten kunne de sike seg mot at vi benyttet oss av uønskede sitater eller tolkninger. Dette vil kunne være med på å øke graden av oppriktighet og ærlighet i svarene, da de intervjuede ikke trenger å være bekymret for at eventuelle kritiske utsagn eller meninger vil slå tilbake negativt på dem. Dette vil være med på å kunne øke validiteten av intervjuene. Også bruken av observasjon som metode for å samle inn data byr på utfordringer for en studies validitet. I følge Jacobsen (2005) er det slik at alle undersøkelsesopplegg hvor objektene som observeres er klar over at de blir observert utsette undersøkelsesobjektene for ulike stimuli og signaler. Det oppstår da en fare for at undersøkelsesobjektene oppfører seg annerledes enn de ville ha gjort i samme situasjon hvis de ikke ble observert (Jacobsen, 2005). Vi observerte lederlaget mens de var deltakere på et seminar hvor de var klar over at de ble observert av oss og en rekke andre observatører. Det vil være naturlig å anta at observatørene som var til stede kunne være med på å påvirke hvordan lederlaget samhandlet og oppførte seg under seminaret, og dermed kan dette være med på å påvirke validiteten til observasjonene. Videre var det slik at vi observerte lederlaget når de var deltakere på et seminar, en situasjon som skiller seg fra lederlagets faste arbeidshverdag. Dermed kan det være aspekter ved den observerte samhandlingen eller beslutningstakingen som ville ha vært annerledes dersom lederlaget hadde blitt observert mens de opererte i en mer normal og kjent setting, slik som under en normal arbeidsdag. Slik vi ser det mener vi likevel at bruken av observasjon har vært nødvendig for å gi oss et innblikk i hvordan lederlaget faktisk fungerer, og ved

at disse observasjonene supplementeres med bruk av empiri som har fremkommet fra andre metoder, så mener vi at dette ikke svekker studienes validitet nevneverdig.

Slik vi ser det har vi gjennom de metoder og tiltak vi har benyttet ivaretatt oppgavens validitet, både begrepsvaliditet og ytre validitet, på en god måte. De svakheter som er påpekt har som regel ligget utenfor vår kontroll eller vi har innført tiltak for å begrense deres påvirkning på de innsamlede data. Vi mener derfor at både oppgavens reliabilitet og validitet er ivaretatt på en fornuftig og god måte. Det er vår mening at vi av denne grunn kan si at dataen holder en god kvalitet og muliggjør for at vi kan trekke gode, analytiske konklusjoner på bakgrunn av de fremskaffede data.

Empiri

I dette kapitlet presenteres empirien som er samlet inn i forbindelse med arbeidet med masteroppgaven. Kapitlet er bygd opp ved at det først gis en presentasjon av de viktigste data fra observasjonen, etterfulgt av en felles presentasjon av spørreundersøkelsen og intervjuene. Dataen fra disse to er koblet sammen for å gi en bedre oversikt og større forståelse, da intervjuene i stor grad fungerer som et supplement til funn fra spørreundersøkelsen. Til slutt gis det en presentasjon og en vurdering av resultatene fra SPGR-spørringen.

8. Presentasjon av data fra observasjon

Statoil har to operative treningssenter, som samlet sett har en kapasitet til å trene rundt 2500 medarbeidere hvert år på realistiske operasjonelle aktiviteter (Statoil, 2011b). Ledere trener her sammen med sine arbeidslag og deltakere fra andre innretninger. I følge Statoil tar deltakerne med seg læring fra disse sesjonene, viderefører treningen på innretningene og implementerer forbedringene i praksis. Statoil hevder at erfaringene tilsier at treningen ved operativt treningssenter bidrar til felles forståelse og mer enhetlig utøvelse av arbeidsprosessene, samt bedre erfaringsoverføring på tvers av innretningene (Statoil, 2011b).

Den 8. og 9. februar 2012 deltok vi som observatører på et seminar ved Statoils operative treningssenter. Tittelen for seminaret var «Lederlagets trening i å håndtere daglige aktiviteter med storulykkesrisiko», og resultatmålet for seminaret var å sette medlemmene av lederlaget bedre i stand til å gjenkjenne, håndtere og samarbeide om aktiviteter og tilstander med høyt potensiale for å kunne føre til storulykker. Hele lederlaget deltok på seminaret. Hver dag dekket et eget tema, hvor dag 1 fokuserte på egne prosesser og det å bli bevisst på behovet for samhandling og kvalitet i risikosituasjoner. Dag 2 fokuserte mer på felles prosesser, blant annet beslutninger i grupper, og fokuset var på å trene på samhandling. Medlemmene av lederlaget ble delt inn i to grupper, hvorav produksjonssjefen var med i den ene av de to gruppene. Under følger en presentasjon av de viktigste observasjoner som ble gjort under seminaret, med fokus på samhandlingen og beslutningstakingen som ble utført av lederlaget på seminarer.

8.1 Dag 1

Seminaret startet med en del introduksjoner, der medlemmene av lederlaget blant annet presenterte seg og forklarte kort om sine arbeidsoppgaver og ansvarsområder. Det kom fort frem at enkelte av medlemmene var veldig godt kjent og samhandler nesten daglig, mens enkelte andre kun hadde en eller to kontaktpersoner i lederlaget som de samhandlet med på fast basis. De sistnevnte ga uttrykk for at det var veldig greit å møte alle og knytte ett ansikt til navn de tidligere kun hadde sett på utsendte e-poster. Etter introduksjonene ble det gitt et kort foredrag om bakgrunnen for seminaret. Det ble her fremhevet at når noe går feil, så er det som regel det menneskelige bidraget som fører til feilen, det er ikke det tekniske som svikter: farlige hendelseskjeder er utløst av mennesker eller ikke-tekniske egenskaper. For at Statoil skal bli bedre på å unngå denne typen feil, samt å bli bedre på å gjenopprette disse feilene, ble det understreket at samhandlingen innad Statoil må styrkes, og at alle medlemmene av lederlaget har et kollektivt ansvar for å bidra til å styrke denne samhandlingen.

Videre utover dagen ble det gjennomført ulike foredrag og øvelser som var relatert til hovedtemaet for seminaret: samhandling og å redusere risikoen for storulykker. For å øke bevisstheten rundt arbeidsoppgavene og ansvarsområdene til medlemmene av lederlaget, ble det blant annet gjennomført en øvelse hvor hvert enkelt medlem av lederlaget ble bedt om å presentere sine arbeidsprosesser; alt fra forberedelser, utføring og læring i disse prosessene. Det ble også beskrevet hvem medlemmene får input fra og hvem som mottar informasjonen de produserer. Gjennom denne øvelsen ble det kartlagt sammenhenger og avhengigheter mellom de ulike medlemmenes ansvarsområder og arbeidsoppgaver, og man beskrev linjene mellom de ulike enhetene og avdelingene. Det ble her tydelig at dette var et tema som mange hadde behov for å snakke om, da veldig mange fra lederlaget hadde mye å si og de hadde flere problemområder som de pekte på. Det kom blant annet frem at det var enkelte linjer hvor det ikke ble delt nok informasjon og hvor man hadde et stort behov for mer samarbeid med andre enheter. Men, det var også linjer hvor samhandlingen fungerte veldig bra. Gjengangeren var at mellom de enhetene som samarbeidet ofte så fungerte samhandlingen greit, men at det var større problemer mellom enhetene som ikke samarbeidet like ofte. Her opplevde medlemmene ofte problemer med at ikke all relevant informasjon ble delt og enkelte opplevde at andre enheter ikke helt forstod konsekvensene av hverandres beslutninger og arbeidsoppgaver.

8.1.1 Ulike roller innad i lederlaget

På slutten av dag 1 ble det gjennomført en gruppeoppgave med tittel «samhandling i lederlaget». Formålet var å diskutere hvem som skal delta i lederlagets samhandling, hva som skal diskuteres eller samhandles om og hvilke forhold som kan stå i veien for samhandling. Under denne diskusjonen kom det for første gang tydelig frem at enkelte av medlemmene av lederlaget innehar veldig spesifikke teamroller. Spesielt var det enkelte personer som utmerket seg og var mye mer aktive og frempå enn de resterende medlemmene av lederlaget. I tillegg til å snakke mer og høyere enn de andre, så styrte også disse personene i stor grad diskusjonen og hvilke tema som ble diskutert. Det var også enkelte medlemmer av lederlaget som i sin fremtreden var mer passive og tilbaketrukket, og som i diskusjoner ikke bidro i like stor grad som resten av lederlaget. Det kunne virke som om produksjonssjefen var oppmerksom på denne rollefordelingen, for når diskusjonen nærmet seg slutten så oppsummerte han de viktigste punktene fra diskusjonen, samtidig som han henvendte seg til enkelte av medlemmene, spesielt de som var mer passive, for å høre om de var enige og om det var andre ting de ønsket å legge til. Under diskusjonen kom det blant annet frem at det var ønskelig at lederlaget tok mer eierskap i informasjon og at det ble stilt krav til møter, slik at man får den informasjonen og de avgjørelsene man trenger i møtene. Videre kom det frem at det å vise interesse, skape trygghet og tillit, ta ansvar, lytte og være modige nok til å spørre var viktige forhold som burde være til stede i lederlagets samhandling. Lederlaget ble også enige om at det var viktig at de ble flinkere til å gi konstruktiv kritikk, samtidig som at de måtte bli flinkere på direkte kommunikasjon, slik som for eksempel å ringe i stedet for å sende e-post.

8.2 Dag 2

Den andre dagen av seminaret startet med at produksjonssjefen oppsummerte den foregående dagen, etterfulgt av en runde hvor hvert enkelt medlem av lederlaget fortalte hva de hadde lært og tok videre med seg fra gårsdagen. Det som gikk igjen i svarene var at lederlaget opplevde at mye av samhandlingen fungerer bra, men at det fortsatt var rom for forbedringer.

8.2.1 Fokus på risiko

Videre ble det blant annet gjennomført en øvelse hvor lederlaget fikk i oppgave å identifisere forhold som burde trigge samhandling. Under denne øvelsen ble lederlaget veldig tekniske og detaljspesifikke, det ble beskrevet veldig konkrete og spesifikke situasjoner hvor lederlaget burde

samhandle, og diskusjonene dreide raskt inn på temaet risiko og hvordan lederlaget kan redusere risiko. Dette var en gjenganger under hele seminaret: lederlaget var veldig opptatt av å snakke om og diskutere temaer som var relatert til risiko, og mange av de foregående og etterfølgende diskusjonene kom stadig tilbake til dette temaet. En av grunnene til dette var at et par av de mest aktive og fremtredende medlemmene av lederlaget virket å være veldig opptatt av dette temaet, og ved flere anledninger styrte de diskusjonen mot dette teamet, selv om det opprinnelig ikke var dette som skulle diskuteres. Under samhandlingen og diskusjonene denne dagen kunne vi observere den samme rollefordelingen som den første dagen: Enkelte var fortsatt aktive og frempå, mens andre fortsatt var mer tilbaketrukket og stillfarne. De mer aktive var alltid først ute med å komme med sine meninger og synspunkter under diskusjoner, mens enkelte av de mindre aktive medlemmene nesten ikke bidro i det hele tatt under noen av diskusjonene. Det var likevel slik at de mer aktive medlemmene stort sett var flinke til ikke å avbryte de andre medlemmene; de var stille og oppmerksomme når andre personer snakket, men de var gjerne raske med å ta ordet så fort disse var ferdige med å snakke. Samtidig ble det observert at enkelte av medlemmene som var mer tilbaketrukket gjerne varierte sin fremtreden i forhold til hvilke tema som ble diskutert, og at de i enkelte situasjoner deltok mer aktivt i diskusjonene. Det var likevel slik at selv når de kunne sees på som mer aktive, var de fortsatt relativt stille og tilbaketrukket sammenlignet med de mer dominerende medlemmene av lederlaget.

En annen diskusjon hvor medlemmene av lederlaget hadde mye å komme med var en diskusjon angående hvorfor Statoil i enkelte tilfeller ikke lærer av egne feil. Under diskusjonen kom det frem en del mulige årsaker, blant annet:

- Mangel på erfaringsoverføring på tvers av enhetene og avdelingene og manglende kartlegging av årsaken til at man gjør feil.
- For å lære må man oppsøke de som sitter på kunnskapen, men i enkelte tilfeller vet man ikke hvem som sitter på kunnskapen.
- Feilen og årsaken til feilen blir gjerne borte eller glemt i alle tiltak som må gjennomføres i ettertid.
- Manglende deling av informasjon, man bruker gjerne systemer og rapporter som er spesifikke for hver enhet, i stedet for felles systemer på tvers av enhetene.

Under denne diskusjonen ble det sett tendenser til at produksjonssjefen var mer aktiv og i større grad styrte diskusjonen enn tidligere, ved at han lot ett og ett av medlemmene komme med sine innspill, og på denne måten fikk alle medlemmene komme med innspill og synspunkter. Selv om det i løpet av de to dagene seminaret varte ble diskutert en rekke ulike tema som tydelig opptok og engasjerte lederlaget, var medlemmene av lederlaget i stor grad enige. Lederlaget ble observert som rolig og strukturerte i sine diskusjoner og beslutningsprosesser, og det var relativt få tilfeller hvor uenigheter eller sterke meningsutvekslinger kom til uttrykk.

8.2.2 Beslutningstaking

En av de siste øvelsene som ble gjennomført var en simulering i form av et strategispill, der lederlaget skulle benytte det de hadde lært om samhandling og beslutningstaking under seminaret. Simuleringen ble gjennomført ved at lederlaget fortsatt var inndelt i to grupper, og hver gruppe utførte simuleringen hver for seg. Strategispillet simulerte en installasjon hvor hver gruppe måtte ta fire beslutninger som hver hadde tre ulike valgalternativer med medfølgende ulik risiko og ulike konsekvenser. De hadde 10 minutter på å foreta hver beslutning. Gruppen som ble observert startet simuleringen med å avklare hvordan de skulle gå frem, og de ble enige om at fokuset skulle ligge på å kartlegge risiko og samhandle for å oppnå best mulige beslutninger. Under simuleringen bygde gruppen mye på tidligere erfaringer fra lignende situasjoner, og denne erfaringen benyttet de for det meste til å utelukke alternativer. Blant annet ble alternativer som var for risikofylte eller som ville skade produksjonen i for stor grad utelukket, slik at de i de fleste tilfellene satt igjen med to potensielle alternativer for hver beslutning. Når de satt igjen med disse to alternativene så foregikk det en nøye drøfting hvor først og fremst risikoen som var forbundet med hvert alternativ ble diskutert. De fleste medlemmene deltok aktivt med å dele kunnskap og erfaringer fra sine fagfelt og arbeidsområder, men også her var det enkelte som var mer frempå og som tok kontrollen og styringen i større grad, mens andre igjen var mer tilbaketrukket. Dette medførte enkelte problemer for samhandlingen og beslutningstakingen til denne gruppen. Blant annet var det relativ stor uenighet rundt den ene beslutningen som skulle fattes, og mens de fleste deltok aktivt i denne diskusjonen, så var det et par som var tilbaketrukne og ikke bidro noe særlig. Når diskusjonen hadde pågått en god stund og fristen for å ta en beslutning nærmet seg, kom en av personene som hadde vært relativt passiv under hele diskusjonen med opplysninger og informasjon som viste seg å være meget viktig for diskusjonen, og som gjorde at hele diskusjonen skiftet fokus. Informasjonen viste seg å være avgjørende for hvilket alternativ som burde velges, og det ble observert en viss irritasjon i

gruppen over at denne informasjonen ikke kom frem tidligere i diskusjonen. Likevel var det ingen som uttrykket verbal misnøye over dette og tross i at det var relativt store uenigheter, så pågikk diskusjonen veldig rolig og ordnet og gruppen gikk raskt over til neste beslutning som skulle fattes.

Etter simuleringen ble det gjennomført en kort plenumsoppsummering før lederlaget skulle sette retningslinjer for hvordan de skulle jobbe sammen videre. Dette ble gjort ved at hele lederlaget satte seg sammen og forsøkte å diskutere seg frem til tre punkter de skulle bli bedre på og jobbe med fremover. Det som blant annet ble diskutert var å øke kvaliteten på produksjonssjefens møte og bedre bruken av TIMP, et system over plattformenes tekniske integritet. Denne seansen var relativt kort og påskyndet, da seminaret gikk over tiden, og seansen ble avsluttet og medlemmene gikk hvert til sitt før de rakk å bli enige om noen felles vei videre eller noen felles punkter for forbedring.

9. Presentasjon av spørreundersøkelse og intervju

I mars 2012 ble en egenlaget spørreundersøkelse (5.3.2) sendt ut til medlemmene av lederlaget, og senere i samme måned ble det også utført telefonintervju (5.4.1) med fire medlemmer av lederlaget. I dette kapittelet vil dataene fra denne spørreundersøkelsen og intervjuene presenteres, og der det er mulig er dataene gruppert i henhold til teorien som er beskrevet tidligere i oppgaven.

9.1 Lederlaget

Fra intervjuene med de fire intervjuobjektene fremkom det at de bruker mye tid på lederlaget, og at lederlaget er en viktig del av deres arbeidshverdag. De er daglig avhengig av å diskutere, dele informasjon og samhandle med de andre medlemmene av lederlaget. Denne hyppige interaksjonen foregår imidlertid ikke med hele lederlaget, men med enkelte medlemmer av lederlaget som de i stor grad er avhengig av et tett samarbeid med. «*Jeg bruker mye tid på det*» forteller ett av intervjuobjektene, som videre anslår at omtrent 40 eller 50 prosent av arbeidshverdagen går med til enten å rapportere eller samhandle med medlemmer fra lederlaget, «*enten i møter eller per kommunikasjon, ikke nødvendigvis samlet*».

9.1.1 Lederlagets hovedoppgave

I følge produksjonssjefen, lederlagets leder, så er hovedfunksjonen til lederlaget «*å sikre koordinering av pågående og kommende aktiviteter slik at lederlaget får drevet arbeidet på en sikker og effektiv måte*». I spørreundersøkelsen fikk lederlaget spørsmål om hva de mener er lederlagets hovedfunksjon eller hovedoppgave, og svarene er gjengitt i tabell 2 på neste side. Av tabellen ser man at det er store forskjeller i de avgitte svarene, og ingen av respondentene har avgitt samme svar som produksjonssjefen. Likevel er det en del av de avgitte svarene som har en del sammenfallende trekk med produksjonssjefens definisjon av lederlagets hovedfunksjon (se svarene til respondent 2, 4 og 6). Funksjoner og oppgaver som går igjen blant svarene til medlemmene av lederlaget er beslutningstaking, prioriteringer, skape motivasjon og arbeidstrygghet og prestere i henhold til krav og mål. Flere av respondentene (respondent 1, 4, 5, 8 og 9) fremhever det å skape motivasjon og meningsfulle arbeidsoppgaver og det å inspirerer og få frem det beste i alle som viktige oppgaver for lederlaget. Respondent 2 og 3 er mer tekniske og oppgaveorienterte når de beskriver lederlagets hovedoppgaver og fokuserer på prioriteringer.

Presentasjon av spørreundersøkelse og intervju

Tabell 2: Lederlagets hovedfunksjon og hovedoppgaver

Respondent	Svar
1	Sette felles mål, formidle og holde styringskurs mot disse. Utfordre hverandre før beslutninger tas, men være lojale når beslutningen er fattet. Kommunisere krav og forventinger, gi tilbakemeldinger. Skape motivasjon og tilrettelegge for selvstendighet.
2	Lederlagets hovedoppgave er å samkjøre all aktivitet som skal gjennomføres på riggen. Hva skal prioriteres?
3	Å prioritere mellom oppgaver. Tørre å ta også de upopulære avgjørelsene. Å ha lang nok horisont på arbeidet sitt. Stå på de valgene som er tatt. Etterspørre konsekvenser for valgene tas.
4	Påse effektiv arbeidsledelse (sikre at mål blir nådd på effektiv måte). Gi arbeidstaker meningsfulle arbeidsoppgaver. Redusere byråkrati. Tilpasse organisasjonen de oppgaver som venter (unngå unødvendig stor organisasjon). Påse at avdelingens mål blir oppnådd.
5	Å utføre de oppgaver de er satt til i sin stilling. Å bygge opp personer og fremme det beste i alle, dette er det beste for bedriften og den enkelte.
6	Lederlaget skal samme sørge for at vi ved installasjonen maksimaliserer produksjonen av olje og gass nå, og fremover, innenfor rammer som ivaretar den enkelte medarbeiders og installasjonens sikkerhet på best mulig måte.
7	Skape forutsigbarhet og fatte omforente målsetninger og beslutninger.
8	Å fatte riktige beslutninger. Gå foran som rollemodell og kommunisere tydelig i forhold til grensesnittene. Motivere og tilrettelegge for andres og teamets totale prestasjoner.
9	Levere i henhold til forpliktelsene. Inspirere laget til å yte maksimalt.

9.1.2 Samhandlingen innad i lederlaget

Samhandlingen innad i lederlaget beskrives av de intervjuede som «*greit*», og lederlaget samarbeider ifølge intervjuobjektene stort sett godt nok for å løse de oppgaver som lederlaget er satt til å løse. Det som spesielt trekkes frem og beskrives som det som fungerer best i lederlaget er takhøyden når

lederlaget er samlet og det at medlemmene innad i lederlaget kan være åpne med hverandre *«uten at man blir skutt av den grunn»*.

Det kommer videre frem at lederlagets daglige håndtering av arbeidsoppgaver fungerer veldig bra, og det trekkes også frem at lederlaget har et godt samarbeid og en beslutningstid som er tilfredsstillende i forhold til oppgavene som skal utføres. Hele lederlaget møtes kun når det er fastsatte møter eller dersom det oppstår spesielle hendelser eller behov. Det meste av kommunikasjonen mellom medlemmene av lederlaget skjer dermed utenfor fastsatte møter, og da gjerne per e-post eller telefon. Hovedaktørene i lederlaget er som et minimum samlet en gang hver 14. dag, men i realiteten er de samlet nærmere to ganger hver 14. dag, da de også er samlet i produksjonssjefens ledermøte og av og til i forhold til operasjonsplanen. Ett av intervjuobjektene trekker frem at lederlaget og dets samhandling nok ville ha fungert bedre dersom medlemmene hadde vært lokalisert nærmere hverandre – da det kan oppleves som et problem for samhandlingen at de ikke sitter nærme hverandre, da dette fører til at de mangler kontinuitet i den daglige dialogen. Det kommer også frem at det meste fungerer bra når lederlaget først møtes, og av denne grunn er det et ønske om å møtes oftere. Videre fremheves det å holde en åpen kommunikasjon og gjerne ta en telefon eller stikke innom pulten, i stedet for å ta alt per e-post, som viktig for beslutningstakingen og samhandlingen innad i lederlaget.

Som tidligere nevnt deltok medlemmene av lederlaget i februar 2012 på et seminar ved Statoils operative treningssenter (8). Ingen av intervjuobjektene oppgir at de har opplevd en endring eller noe forbedring i samarbeidet etter dette seminaret. De føler at alt har gått tilbake til det samme gamle, og de har ikke sett noen merkbar endring i samhandlingen innad i lederlaget etter seminaret. En av de intervjuede forklarer det slik: *«Det er slik det ofte er etter denne typen seminar, man er motivert rett etterpå for å gjøre mye, men så drukner man litt i hverdagen»*.

9.2 Beslutningstaking

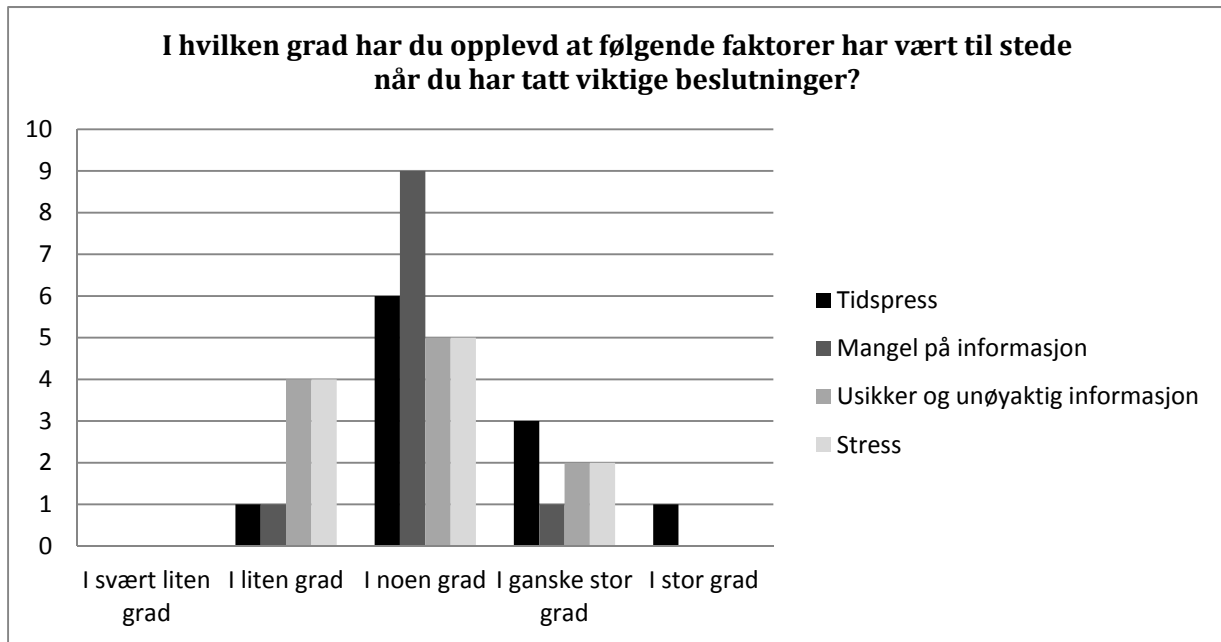
Under intervjuene så kom det frem at det ikke er en fast fremgangsmåte eller prosess som benyttes når beslutninger skal fattes i lederlaget. En grunn til dette er at det hele tiden er beslutninger, både store og små, som må tas underveis. Når intervjuobjektene blir bedt om å beskrive beslutningsprosessene så er meningsutveksling og samhandling gjengangeren blant begrepene som benyttes. *«Det er jo samhandling egentlig»*, oppgir en av de intervjuede.

Beslutningsprosessen innad i lederlaget blir beskrevet som ganske tilfeldig. Det finnes en rekke formaliserte forum hvor beslutningstakingen formelt foregår, og som regel er aktører fra lederlaget med i disse forumene – men ikke alle på en gang. En del beslutninger fattes på faste beslutningsmøter, for eksempel for enkelte prosjekter, og tas under faste rammer. Blant annet foregår en del av beslutningsprosessene ved at man melder inn et behov for å utføre en aktivitet ute på plattformen, gjennom at dette meldes inn til en såkalt operasjonsplan, også vil det bli en samhandling hvor man vurderer om denne aktiviteten skal gjennomføres eller ikke. En del mindre beslutninger blir ikke tatt i denne typen faste samhandlingsforum, og det oppgis at det som regel er disse beslutningene som kan medføre uenigheter. De viktigste kriteriene som benyttes når alternativer skal evalueres er knyttet til risiko, hvor lederlaget vurderer fordeler og ulemper knyttet til de ulike alternativene før de tar en beslutning. Ut fra intervjuene fremkommer det at det ikke er noen bestemte beslutninger som tas i fellesskap i lederlaget, og det varierer fra beslutning til beslutning hvem som er involvert i beslutningsprosessen.

Intervjuobjektene trekker frem at man innad i lederlaget er opptatt av å komme frem til beslutninger som alle kan enes om. Det fremhves videre at det som oftest ikke er så vanskelig å få enighet rundt beslutninger, ett av intervjuobjektene forteller til og med at *«de alltid blir enige»*. Videre kommer det frem at lederlaget etterstreber å ta beslutninger ved konsensus: *«Man prøver som regel å finne konsensus, som gjør det best for alle»*. Det som av og til oppleves å være utfordrende er å få alle til å delta i selve beslutningstakingen: *«Det er ikke så vanskelig å få enighet rundt beslutningene, men det å få alle involvert i selve beslutningen kunne fungert bedre»*. Videre får vi opplyst at intervjuobjektene forsøker å legge til rette for en meningsutveksling før det tas beslutninger i lederlaget, slik at de får fremskaffet den informasjonen som det er behov for, for å kunne ta en beslutning. Det fremkommer at dette er noe intervjuobjektene er svært beviste på. *«Jeg prøver å legge opp til en meningsutveksling, slik at jeg får frem den informasjonen som det er behov for å kunne ta en beslutning. Noen ganger må du dra denne informasjonen ut, men alt i alt synes jeg det går greit. Jeg er veldig bevisst på dette»*. Det fremkommer fra intervjuene at intervjuobjektene føler at beslutningsprosessene innad i lederlaget fungerer bra. Alle er enige om at det er viktig å unngå overkjøring, og at selv om man ikke er helt enig i beslutningene som fattes, så må man rette seg etter beslutningen når den er tatt. *«Det kan være noen ganger at noen er uenige i beslutninger som er tatt, men likevel, når en beslutning er tatt så forventes det at man er kollegial i forhold til det»*.

9.3 Kontekstuelle faktorer

I den utsendte spørreundersøkelsen ble det foretatt en kartlegging angående i hvilken grad medlemmene av lederlaget opplever at faktorer som tidspress, mangel på informasjon, usikker og unøyaktig informasjon og stress er til stede når de skal fatte viktige beslutninger. Resultatet er presentert nedenfor i figur 5.



Figur 5: Tilstedeværelse av kontekstuelle faktorer

Fra figur 5 og undersøkelsen ser vi at de fleste i lederlaget i noen grad har opplevd at tidspress har vært til stede når de skal fatte viktige beslutninger, og enkelte opplever også at tidspress har vært til stede i ganske stor grad ved denne typen beslutninger. Enda flere oppgir at i noen grad er mangel på informasjon en faktor som er til stede når de skal fatte viktige beslutninger. Når det gjelder usikker og unøyaktig informasjon oppgir en del at dette er en faktor som i liten grad er til stede når viktige beslutninger skal fattes, men flertallet oppgir likevel at i noen grad er usikker og unøyaktig informasjon til stede i denne typen situasjoner. En større andel mener at stress i liten grad er til stede når viktige beslutninger skal fattes, mens flertallet mener at stress i noen grad er en faktor som er til stede når viktige beslutninger skal fattes. Hovedbildet er at de fleste medlemmene av lederlaget har i noen grad opplevd at de ovennevnte faktorene har vært til stede når de skal fatte viktige beslutninger, og mangel på informasjon ser ut til å være den faktoren som samlet sett i størst grad er til stede når viktige beslutninger skal fattes. Et av intervjuobjektene fremhever at disse faktorene er

en viktig del av en operativ hverdag, og at det nettopp er dette som for mange er fascinerende med den operative hverdagen, da man ofte *«må ta beslutninger som nødvendigvis ikke har et tungt ingeniørmessig grunnlag»*.

I utførelsen av intervjuene ønsket vi å få en forståelse for hvordan disse faktorene opptrer og hvordan de påvirker medlemmene av lederlaget. Det fremkom at tidspress alltid var til stede i større eller mindre grad ved alle beslutninger som lederlaget må ta. *«I en beredskapsituasjon vil det selvsagt være beslutninger som må tas veldig fort, og dette vil jo gi et veldig stort tidspress. Men også når det gjelder dag-til-dag-beslutninger vil man kunne oppleve tidspress, man kan jo for eksempel ikke vente med å ta en beslutning og utsette den til over helgen, kun fordi det er helg»*. Selv om mangel på informasjon pekte seg ut i spørreundersøkelsen som en faktor som de fleste av medlemmene av lederlaget i noen grad opplever at er til stede når viktige beslutninger skal fattes, så kommer ikke intervjuobjektene på noen situasjoner hvor man ikke har hatt nok informasjon for å ta en beslutning, da informasjon etterspørres hele tiden. Det presiseres videre fra intervjuobjektene side at selv om man opplever alle disse faktorene i større eller mindre grad, så er man veldig nøye på at man ikke tar beslutninger som innebærer høy grad av usikkerhet når det gjelder sikkerhetsmessige faktorer, og at lederlaget da heller benytter litt ekstra tid og/eller henter inn mer informasjon.

Alle intervjuobjektene oppgir at de ovennevnte faktorene ikke har negativ innvirkning på deres beslutningstaking. De opplever heller ikke at noen forhastede beslutninger har blitt tatt av lederlaget, og det presiseres at de ikke lar de kontekstuelle faktorene *«presse oss ut av det å jobbe sikkert»*, da lederlaget aldri tar beslutninger om å gjennomføre aktiviteter som de føler er utenfor sikkerhetsmarginene. Dette er noe som intervjuobjektene fremhever at i stor grad er regelstyrt, da regelverket i følge dem gjør at de ikke får lov til å gjennomføre aktiviteter som er forbundet med for høy risiko. Et av intervjuobjektene forteller at han føler at han er godt trent til å håndtere denne typen forhold, og han påpeker også at han opplever at han har den nødvendige støtten til å bruke den tiden som faktisk er nødvendig for å kunne ta gode beslutninger.

9.4 Teamroller

Alle de intervjuede oppga at lederlaget kjennetegnes av at enkelte medlemmer innehar veldig typiske teamroller. *«Det er faste mønstre ja, det går litt på mennesketyper. Vi har blant annet noen som er veldig aktive og på bugget, og som søker informasjon og er veldig tett på. De som er typiske ingeniører, slik som prosjektbiten og integritetsbiten, liker typisk modning og sanne ting og de ønsker alltid mer informasjon»*. Videre fremkommer det

at enkelte av intervjuobjektene mener at de ulike rollene som medlemmene av lederlaget påtar seg avhenger av hvilken sak eller hvilket tema som diskuteres. Det forekommer i følge intervjuobjektene ofte at ikke alle medlemmene av lederlaget engasjerer seg i de beslutningene som blir tatt, spesielt ikke i de beslutningene som ikke direkte eller åpenbart påvirker deres egen enhet. I følge ett av intervjuobjektene vil man være mer frempå og aktiv dersom problemstillingen som diskuteres er veldig relevant for en, men dersom problemstillingen oppleves som lite relevant, trekker man seg gjerne litt tilbake. Videre forteller han at det alltid vil være slik at de medlemmene av lederlaget som påvirkes av en problemstilling vil fronte den aktuelle diskusjonen mer enn de som ikke påvirkes av problemstillingen. Ett av intervjuobjektene forklarer at han selv er bevisst på at han kanskje er en som tar en del plass i gruppen, og at han derfor må være bevisst på å passe på og slippe andre til for å få en god meningsutveksling. Også de andre intervjuobjektene oppgir at de er bevisste på sin egen rolle i gruppen, og en oppgir at han er mer på *«fremmersiden»*, og at han er *«oppsøkende når jeg har noe å dele, hvis man ikke er tilstrekkelig oppsøkende kan dette skape uenigheter»*. Videre opplever de intervjuede variasjoner innad i lederlaget når det kommer til hvor bevisste hver enkelt er på sin egen teamrolle og hvordan medlemmene av lederlaget opptrer når lederlaget er samlet.

9.4.1 Ledelse

Produksjonssjefen fungerer som leder for lederlaget som brukes som case i denne oppgaven. Alle de intervjuede er av den oppfatning at ledelsen av lederlaget fungerer bra. *«Produksjonssjefen er flink til å la ordet gå, men også flink til å sette strek når det er nødvendig. Så det fungerer bra»*. Det fremheves også at produksjonssjefen er bevisst på sin rolle og sin måte å være på. Videre varierer produksjonssjefens rolle i forhold til hvilke møter man er på og hvilke beslutninger som skal fattes. Det fremkommer at møtet med produksjonssjefen, produksjonssjefens møte, som man har hver 14. dag kanskje i litt for stor grad kun er et informasjonsmøte hvor medlemmene av lederlaget deler informasjon, fremfor å ta stilling til ulike beslutninger. Videre er det ikke så ofte at produksjonssjefen er involvert i beslutningene som tas fra dag til dag. Det er gjerne dersom man er usikker eller ved større beslutninger at produksjonssjefen blir rådført, og da er det som regel stor enighet rundt det som besluttes. Det oppleves at det er et bra felles bidrag til prosessen når beslutninger skal tas, og at produksjonssjefen dermed ikke trenger å styre denne prosessen i stor grad. En av de intervjuede peker på at produksjonssjefen er viktig for å koordinere de ulike enhetene som inngår i lederlaget, samt arbeidet opp mot plattformen som lederlaget tilhører: *«Jeg tror en av de viktigste tingene som er gjort*

er nettopp det å få på plass en produksjonssjef som har et koordinerende ansvar på tvers av alt som skjer på plattformen. Så det å fortsette å styrke den og bruke den aktivt, tror jeg er en viktig nøkkel til suksess».

9.5 Teamkultur

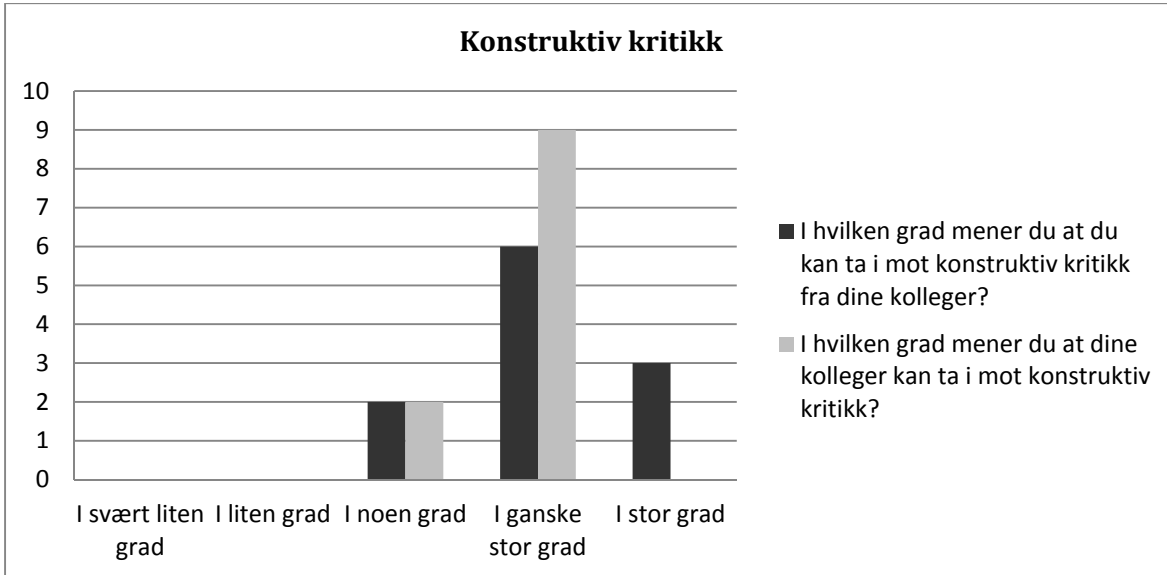
Under intervjuene kom det frem at alle de intervjuede mener at både Statoil og det aktuelle lederlaget har en åpen kultur hvor det er lov å være seg selv og komme med sine meninger. Det trekkes frem at lederlaget kjennetegnes av et åpent miljø og en relativt stor takhøyde. Ett av intervjuobjektene mener at det utvidede lederlaget med fordel kunne vært mer samlet og hatt en sterkere tilhørighet. *«Vi er jo et litt sånt løst sammensatt lederlag»,* forklarer ett av intervjuobjektene. Selv om oppfatningen blant intervjuobjektene er at man har en åpen og støttende kultur innad i Statoil, så kom det frem under intervjuene at kulturen i organisasjonen også er preget av variasjoner mellom de ulike installasjonene. I følge intervjuobjektene skyldes en del av disse variasjonene fusjonen mellom Statoil og Norsk Hydro (1.2), og at det fortsatt henger igjen en del kulturforskjeller fra disse to tidligere organisasjonene. Ett av intervjuobjektene forteller at Statoil ikke i stor nok grad har evnet å erstatte de to tidligere kulturene med en ny og felles kultur. Andre mener at kulturforskjellene i større grad skyldes personforskjeller, og at de største forskjellene oppstår på grunn av mennesketyper. *«Det er forskjell på det operasjonelle miljøet og prosjekt miljøet. Det operasjonelle miljøet jobber med hurtigbehandling av saker og forventer rask respons, mens prosjektmiljøet jobber mer med modning av tekniske løsninger og mer komplekse oppgaver»* og *«dette kan helt klart føre til uenigheter, men det blir sjelden konflikter av det».*

9.5.1 Konstruktiv kritikk

Et sentralt tema i spørreundersøkelsen og intervjuene var medlemmene av lederlaget sin evne til å gi og motta konstruktiv kritikk. I spørreundersøkelsen ble respondentene spurt om i hvilken grad de mener at de selv kan ta i mot konstruktiv kritikk fra sine kolleger, og i hvilken grad de mener at deres kolleger kan ta i mot konstruktiv kritikk. Resultatet for de to spørsmålene er skissert på neste side i figur 7.

Fra figur 7 ser vi at alle respondentene oppgir at de i noen eller større grad kan ta i mot konstruktiv kritikk fra sine kolleger, der de fleste hevder at de i ganske stor grad kan ta i mot konstruktiv kritikk. Det er dermed et fellestrekk for medlemmene av lederlaget at de mener at de i noen eller større grad kan ta i mot konstruktiv kritikk fra sine kolleger. Mens tre av respondentene mente at de i stor grad kan motta konstruktiv kritikk fra sine kolleger, så er det ingen av respondentene som mener at deres kolleger i stor grad kan ta i mot konstruktiv kritikk. Tre av respondentene mener dermed at de i

større grad enn sine kolleger kan ta i mot konstruktiv kritikk. To av respondentene mener at deres kolleger i noen grad kan motta konstruktiv kritikk, mens flertallet, ni respondenter, mener at deres kolleger i ganske stor grad kan ta i mot konstruktiv kritikk.



Figur 6: Konstruktiv kritikk

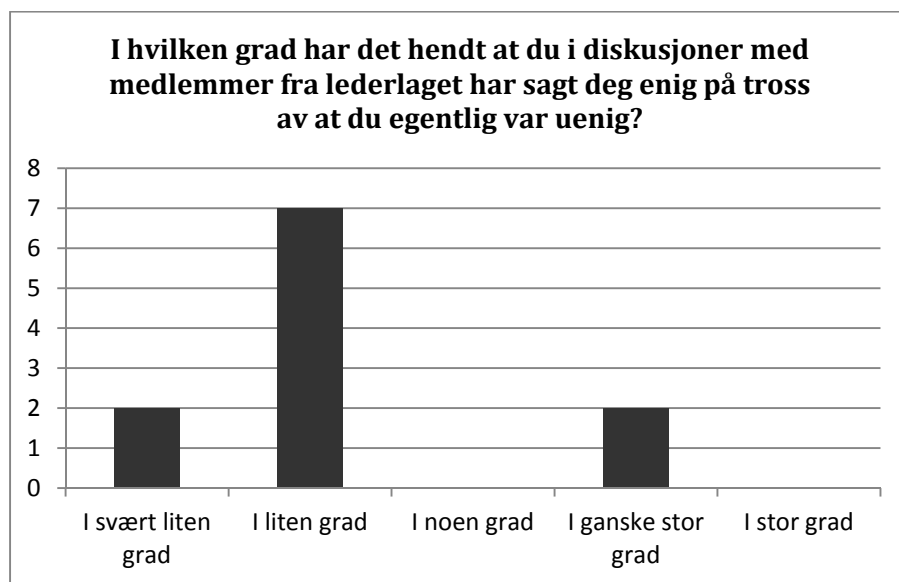
Intervjuobjektene påpeker at det alltid vil være vanskelig å gi og motta konstruktiv kritikk, og at dette er ganske generelt, uansett hvilken side man er på. Likevel er de fire intervjuobjektene enige om at det innad i lederlaget er en kultur som er åpen for at det er lov å komme med konstruktiv kritikk og kritiske spørsmål. «Det er stor takbøye for dette. Det er en gjenganger i hele Statoil, og ikke kun for lederlaget. Dette er en veldig god verdi i organisasjonen Statoil», forklarer ett av intervjuobjektene når han får spørsmål om hvordan toleransen for konstruktiv kritikk og kritiske spørsmål er innad i lederlaget. På det samme spørsmålet svarer en annen: «Det er ingen som holder tilbake viktige informasjon fordi de frykter konsekvenser av hva de sier. Spesielt i forbindelse med kritiske beslutninger som skal fattes, oppleves samhandlingen veldig bra, og terskelen for å komme med kritiske spørsmål og konstruktiv tilbakemeldinger er lav. Samhandlingen fungerer godt så fremt begge parter er løsningsorientert og ikke problemorientert, og har innsikt i hvilke mekanismer som ligger til grunn for de tilbakemeldinger som kommer».

Selv om intervjuobjektene opplever det som relativt greit å rapportere feil, komme med kritiske spørsmål og gi konstruktiv kritikk, så er de av den oppfatning at det er andre i selskapet som mener andre ting. Intervjuobjektene er enige i at til en viss grad er det personavhengig hvor åpen man er for å gi og motta konstruktiv kritikk og tilbakemeldinger, og det alltid vil være forskjeller når det

gjelder hvor godt trent folk er til å motta og gi tilbakemeldinger. Det fremheves videre at dette er noe man må ta i betraktning og ta hensyn til når man skal gi tilbakemeldinger. Av denne grunn er det ikke slik at de nødvendigvis sier det samme til alle, men at de tilpasser tilbakemeldingene i forhold til hvem som skal motta dem. Samtidig fortelles det at medlemmene av lederlaget er flinke til å ta til seg og ta hensyn til de tilbakemeldinger de får.

9.5.2 Uttrykk for falsk enighet

I spørreundersøkelsen ble medlemmene av lederlaget også spurt om i hvilken grad det har hendt at de i diskusjoner med medlemmer fra lederlaget har sagt seg enig på tross av at de egentlig var uenige. Resultatet er illustrert i figur 6.



Figur 7: Uttrykk for falsk enighet

På dette spørsmålet kan det observeres en spredning i resultatet. Mens 9 av de 11 respondentene oppgir at de i svært liten grad eller i liten grad har sagt seg enig på tross av at de egentlig var uenige, så oppgir to av medlemmene av lederlaget at de i ganske stor grad i diskusjoner med medlemmer fra lederlaget har sagt seg enige på tross av at de egentlig var uenige, og dermed gitt uttrykk for falsk enighet.

9.6 Konflikter og uenigheter

Alle de fire medlemmene av lederlaget som ble intervjuet forteller at de veldig sjeldent opplever konflikter i Statoil, men at uenigheter gjerne forekommer. Det oppgis at det ofte oppstår en del

meningsutvekslinger når beslutninger skal tas, men dette resulterer sjeldent i konflikter. Uenighetene som oppstår kan være både faglig og personlig relatert, men i hovedsak er de uenighetene som oppstår oppgaverelaterte. Ett av intervjuobjektene forteller at uenigheter ofte oppstår på bakgrunn av at man ikke kjenner saken godt nok, og når man får benyttet tid på å avklare situasjonen, så løser gjerne uenigheten seg av seg selv. For eksempel er prioriteringer av hvilke aktiviteter som skal gjennomføres og når aktivitetene skal gjennomføres en vanlig kilde til uenigheter. Også konkurrerende interne målsetninger kan være en kilde til uenigheter, siden man innad i Statoil opererer med lokale KPI'er¹. Intervjuobjektene forklarer at det er sjelden de har store konflikter innad i lederlaget, da de som regel klarer å løse uenigheter før de utvikler seg til konflikter. Det faktum at lederlaget evner å løse oppståtte uenigheter på en god måte er ifølge en av de intervjuede *«en viktig grunn til at jeg føler at lederlaget fungerer bra»*.

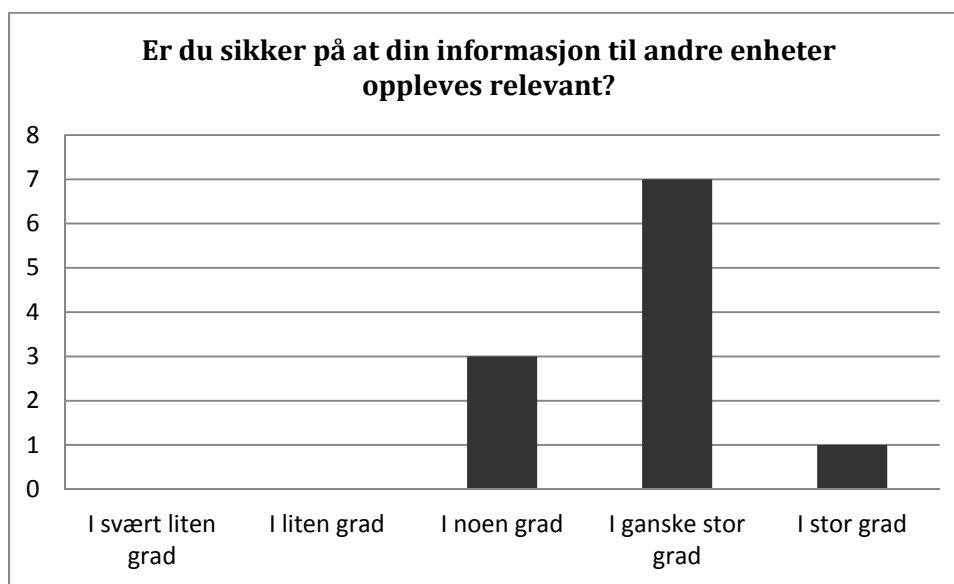
På spørsmål om hvordan oppståtte uenigheter håndteres forteller alle respondentene at man forsøker å løse de fleste uenigheter med en gang de oppstår. *«Vi satser på å løse uenighetene der og da. Og der og da blir man som regel enige om hvor veien går videre»*. Lederlaget forsøker som regel å finne løsninger som er best for alle i lederlaget når det skal tas beslutninger. *«Vi prøver alltid å finne en enighet. Til slutt blir det tatt en beslutning som er basert på samhandling som har vært i forkant, og da er det denne beslutningen som gjelder»*. Dersom lederlaget får diskusjoner eller uenigheter som ikke bærer fremover, så kan det ifølge en av de intervjuede være at de *«parkerer ting»*, det vil si at lederlaget velger å legge beslutningen til side uten å ta stilling til den. Dette er en praksis som lederlagets medlemmer retter seg etter, og *«må det parkeres så må det parkeres, ikke noe å henge seg opp i egentlig»*. Videre fremheves det felles planverket som en metode som gjerne benyttes dersom det oppstår uenigheter innad i lederlaget. Dette planverket består av flere plannivåer. Det opereres med en års- eller hovedplan som setter de store linjene, også har man operasjonsplaner og arbeidsordreplaner som opererer med kortere tidsvinduer. Ett av intervjuobjektene føler at man innad i Statoil klarer å løse uenigheter ved at de har dette felles planverket, og dette planverket er i følge han utrolig viktig både for å kommunisere og for løse potensielle konfliktområder. Dersom man ikke blir enige gjennom planverket, så løftes som regel beslutningen opp i linjen frem til man blir enige, men det understrekes at dette ikke skjer så veldig ofte.

¹ KPI: *Key performance indicator*

Selv om lederlaget som hovedregel forsøker å løse alle oppståtte uenigheter umiddelbart, så ser intervjuobjektene verdien av divergerende synspunkter og uenigheter, ved at dette kan få frem nye løsninger og bedre beslutninger. «Jeg ser jo helt klart at, ikke uenighet for uenighetens skyld, men at det at man har forskjellig faglig ståsted er kjempeberikende og veldig viktig for at du ikke skal gå deg blind». Installasjonen som lederlaget er knyttet opp mot har tidligere opplevd hendelser eller feil som i følge intervjuobjektet har oppstått fordi folk har fått en slags falsk trygghet og ikke blitt utfordret på ting, og en av de intervjuede mener at uenigheter kan være med på å motvirke dette, ved at man blir utfordret på og ikke lures inn i en falsk trygghet.

9.7 Informasjon og forståelse for egen påvirkning

I spørreundersøkelsen lød et av spørsmålene som følgende: «Er du sikker på at din informasjon til andre enheter oppleves relevant?». Svarene fra medlemmene av lederlaget er gjengitt i figur 8.



Figur 8: Egen informasjons relevans

Fra figur 8 ser vi at de fleste i ganske stor grad er sikker på at informasjonen de sender til andre enheter oppleves som relevant, mens 3 av de 9 respondentene er i litt mindre grad sikre på at deres informasjon oppleves som relevant. Alt i alt er medlemmene av lederlaget likevel ganske sikre på at deres informasjon til andre enheter oppleves som relevant. På tross av denne sikkerheten, så opplever flere av de intervjuede at ikke alle medlemmene av lederlaget har forståelse for hvordan den informasjonen og de beslutningene de tar påvirker de andre enhetene og medlemmene av lederlaget.

I følge intervjuobjektene er det varierende i hvilken grad medlemmene av lederlaget har en forståelse for hvordan de beslutningene de tar og den informasjonen de produserer påvirker de andre i lederlaget. En av de som ble intervjuet forteller at jo mer man har samarbeidet tidligere, jo lettere vil man kunne se hvordan ens egen informasjon og beslutninger påvirker denne personen. Ved å opparbeide seg et nettverk og jobbe sammen vil man også lettere kunne se sin påvirkning på andre. Manglende forståelse for hvilken informasjon andre enheter trenger og hvordan informasjonen man produserer påvirker andre, kommer ifølge en av de intervjuede til uttrykk gjennom at det blir gjort dårlige beslutninger hvor man ikke helt kjenner til konsekvensene eller ringvirkningene som beslutningen har. *«Grunnen til dette kan være både type beslutninger som tas, og det kan også være at man ikke har avklart i de ulike grensesnittene hva som forventes i forhold til involvering»*. I hvilken grad medlemmene av lederlaget får den informasjonen de trenger er ofte avhengig av hvem som skal gi informasjonen. *«Noen ganger så hender det at jeg er overrasket over at jeg ikke har fått informasjon om ting som har skjedd. Det har mye å si at du kjenner laget og at de vet dine forventninger og hva de bør informere deg om. Viktig at man er klar over det. Er man ikke klar over det, så blir det ikke informert heller»*, forteller en av de intervjuede, samtidig som han presiserer at man selv har et ansvar for å vise at man er interessert i å motta informasjon, man kan ikke forvente at man skal motta all informasjon automatisk, uten å vise den minste interesse.

9.7.1 Forståelse for informasjon som legges frem

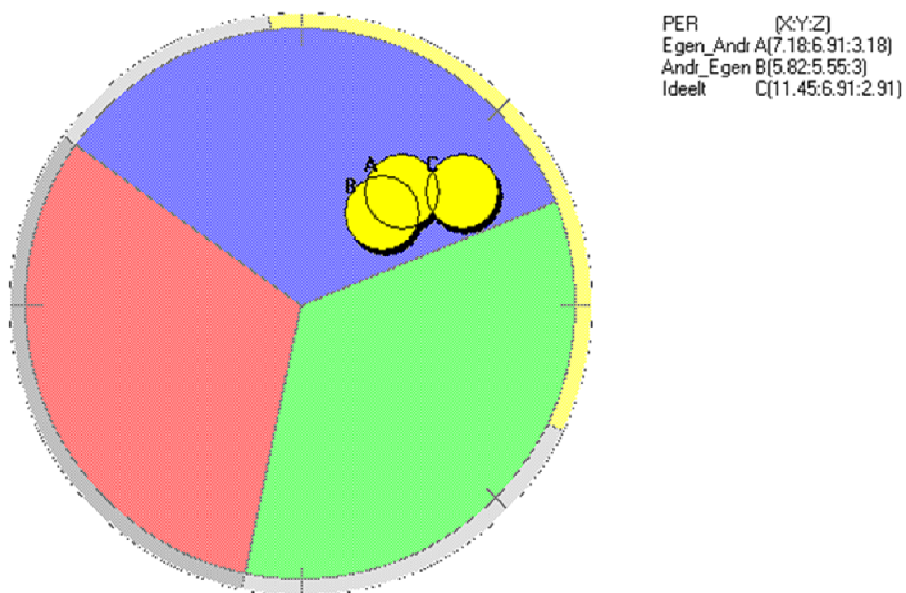
Medlemmene av lederlaget har ulike bakgrunn og representerer ulike fagfelt, noe som kan by på problemer når de skal legge frem informasjon og diskutere denne informasjonen, siden de er avhengig av at informasjonen legges frem på en slik måte at alle medlemmene av lederlaget forstår hva det snakkes om. På tross av dette er det i følge intervjuobjektene ikke alltid tilfellet at informasjon legges frem på en slik måte at alle forstår den. En av de intervjuede forteller at dette kan være utfordrende, og at han vet det er andre som er av samme oppfatning. For å overkomme denne utfordringen så må man i følge intervjuobjektet forsikre seg om at de andre faktisk forstår informasjonen man deler, og gjerne gjenta eller utdype informasjonen for de andre dersom det virker som det er uklarheter. Intervjuobjektet sier dette er en ting alle i lederlaget kan bli bedre på. Han forteller videre at han velger å løse dette ved å se an hva som er interessant for han. *«Starter ofte på et veldig teknisk nivå, men hvis jeg ikke har noe å bidra med i denne saken, velger jeg heller å melde meg litt ut, fremfor å stoppe det opp og få det forklart spesielt til meg»*. Samtidig understrekes det at de stort sett «snakker samme språk» innad i lederlaget, og at de normalt ikke har problemer med å forstå hverandre. *«Så tenker jeg det at det går jo mye på meg selv og mine andre kolleger også, at vi setter de i stand til å kunne forstå. Og*

det er vi nok ikke alltid like gode på. Det er lett å gå ut å kritisere og si «berregud, det der må du forstå», men har du prøvd å gjøre vedkommende i stand til å forstå?». En av de intervjuede oppgir at manglende forståelse for hva de andre aktørene faktisk gjør som det største hinderet for samhandling og kommunikasjon mellom de ulike enhetene og aktørene i lederlaget. «Det er klart at det å ha forståelse for de andre aktørene og hvor viktige de er i hele verdikjeden er jo veldig viktig. Og det er ikke alltid vi har vært like gode til å forstå dette».

10. Presentasjon av SPGR-resultater

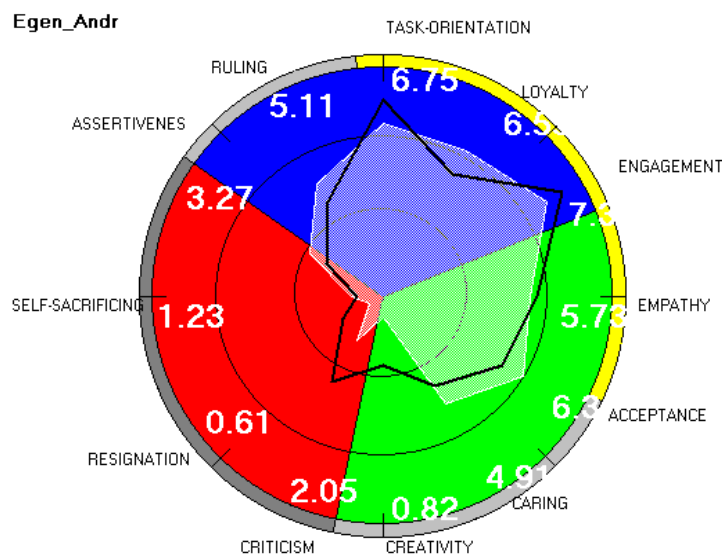
I mars 2012 gjennomførte vi en SPGR-spørring (5.2.2) blant medlemmene av lederlaget. Resultatene av SPGR-spørringen er beskrevet nedenfor. Først følger en beskrivelse av hva respondentene mener preger måten egen enhet samarbeider med andre enheter i dag, deretter en vurdering av måten andre enheter samarbeider med egen enhet i dag, og til slutt hvordan medlemmene av lederlaget vurderer det ideelle samarbeidet mellom enhetene. Det er viktig å merke seg at dette ikke er en beskrivelse av enkeltpersonene i lederlaget, men en beskrivelse på enhetsnivå, det vil si en beskrivelse av hvordan medlemmene av lederlaget oppfatter samarbeidet mellom enhetene.

Medlemmenes gjennomsnittlige vurdering av henholdsvis måten egen enhet samarbeid med andre enheter på (sirkel A), måten andre enheter samarbeid med egen enhet på (sirkel B) og til slutt det ideelle samarbeidet mellom enhetene (sirkel C) er vist i figur 9. Selv om det er visse forskjeller i medlemmenes vurdering, så er alle tre vurderingene positive og de samlede vurderingene resulterer for alle tre spørringene i synergiroller (5.2). Dette innebærer at medlemmene av lederlaget vurderer det slik at samarbeidet er karakterisert av atferd som fremmer samarbeid, engasjement og empati. En mer detaljert oversikt over lederlagets vurderinger og en utdypning av forskjellene mellom vurderingene er gitt i delkapitlene nedenfor.



Figur 9: Feltdiagram

10.1 Vurdering av måten egen enhet samarbeider med andre enheter i dag

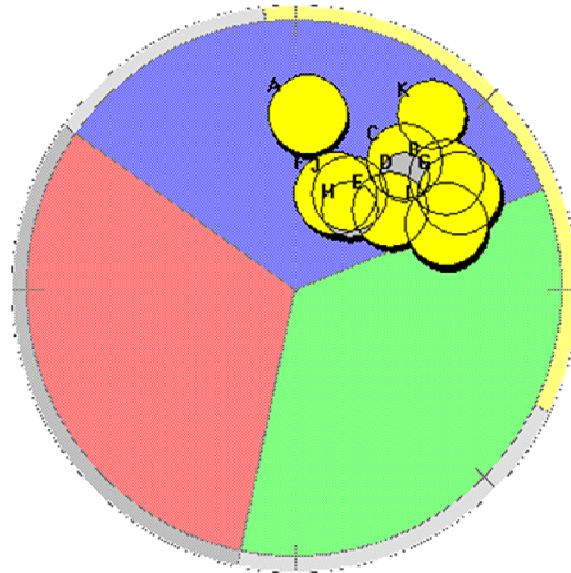


Figur 10: Beskrivelse av måten egen enhet samarbeider med andre enheter i dag

Lederlagets felles vurdering av egen enhets samarbeid med andre enheter beskrives som positivt, se figur 10. Det som først og fremst preger dette samarbeidet er oppgaveorientering, lojalitet, engasjement og aksept. Videre er empati og styring karakteristiske som kjennetegner samarbeidet med andre enheter. Samarbeidet oppfattes å inneholde lite resignasjon og selvoppgivelse, altså er det en lav grad av tilbaketrekning. Samtidig kjennetegnes samarbeidet av lite kreativt. Av dette kan man se at medlemmene av lederlaget oppfatter at måten egen enhet samarbeider med andre enheter preges av saklig oppgaveorientering, effektivitet, lydighet og av interesse og samarbeidsvillighet (5.2).

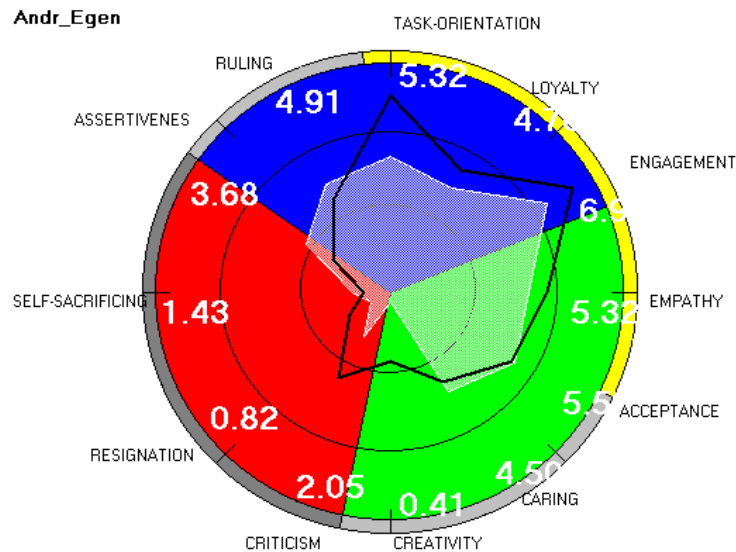
Spredningsdiagrammet i figur 11 viser respondentenes ulike vurderinger av måten egen enhet samarbeider med andre enheter på. De ulike vurderingene ligger relativt tett samlet, men enkelte skiller seg ut og skaper spredning i resultatet. Respondent A vurderer sin egen enhets samarbeid med andre enheter til å være mye mer oppgaveorientert og styrende enn den samlede oppfatningen til lederlaget. To av respondentenes vurdering er gjengitt som en grå sirkel, noe som innebærer at de oppfatter det slik at måten deres enhet samarbeider med andre enheter på er preget av avhengighet, altså atferd som sikrer lojalitet og aksept og som gjerne preges av passivitet og ønske om faste rammer. Enkelte av vurderingene er også mer preget av omsorg og fokus på sosiale relasjoner, da de

ligger nærmere den grønne omsorgssektoren enn den felles vurderingen. Slik vi ser det er disse variasjonene i vurderingene naturlig. De 11 respondentene representerer alle ulike enheter som har ulike ansvarsområder og arbeidsoppgaver, og måten de samhandler med andre enheter på vil kunne påvirkes av dette.



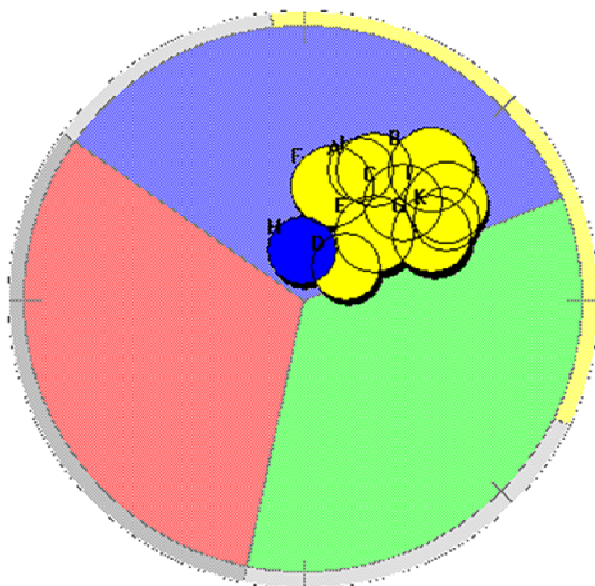
Figur 11: Spredningsdiagram, måten egen enhet samarbeider med andre enheter

10.2 Vurdering av måten andre enheter samarbeider med egen enhet i dag



Figur 12: Beskrivelse av måten andre enheter samarbeider med egen enhet i dag

Når medlemmene av lederlaget beskriver måten andre enheter samarbeider med egen enhet i dag er det store likheter i forhold til hva de mener preger måten egen enhet samarbeider med andre enheter, og dette samarbeidet sees også på som konstruktivt og positivt. De viktigste karakteristikkene er engasjement og aksept, samt at oppgaveorientering og empati trekkes frem som fremtredende karakteristikk. Selv om oppgaveorientering trekkes frem som en viktig karakteristikk, så preger oppgaveorientering samarbeidet i mindre grad enn for lederlagets vurdering av hvordan egen enhet samarbeider med andre enheter. Det vil si at måten andre enheter samarbeider med egen enhet i mindre grad sees på som saklig, effektivt og analytisk (5.2). Videre er måten andre enheten samarbeider med egen enhet i mye mindre grad kjennetegnet av lojalitet, i forhold til hvordan medlemmene oppfatter at egen enhet samarbeider med andre enheter. Dette medfører at måten andre enheter samarbeider med egen enhet på oppfattes å være preget av mer utålmodighet og mindre villighet til å utføre oppgaver som de er satt til å gjøre.



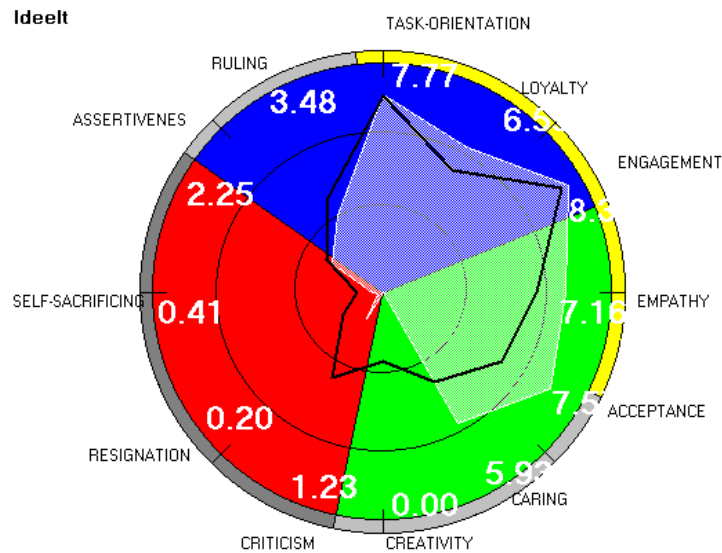
Figur 13: Spredningsdiagram, måten andre enheter samarbeider med egen enhet

Fra figur 13 ser vi at de ulike vurderingene av hvordan andre enheter samarbeider med egen enhet er mer samlet enn for vurderingen av hvordan egen enhet samarbeider med andre enheter.

Vurderingen som skiller seg mest ut er sirkel H, som i motsetning til de andre vurderingene mener at måten andre enheter samarbeider med egen enhet på er sterkt preget av kontroll, og kjennetegnes av en saklig, logisk tilnærming til problemer og fokus på faste rutiner, utførelse og produksjon. De

andre vurderingene ligger relativt tett opptil hverandre, og de største variasjonene ligger i graden av kontroll og omsorg: enkelte vurderer samarbeidet til å være mer preget av kontroll enn gjennomsnittet, mens andre igjen mener det er mer preget av omsorg.

10.3 Vurdering av det ideelle samarbeidet mellom enheter

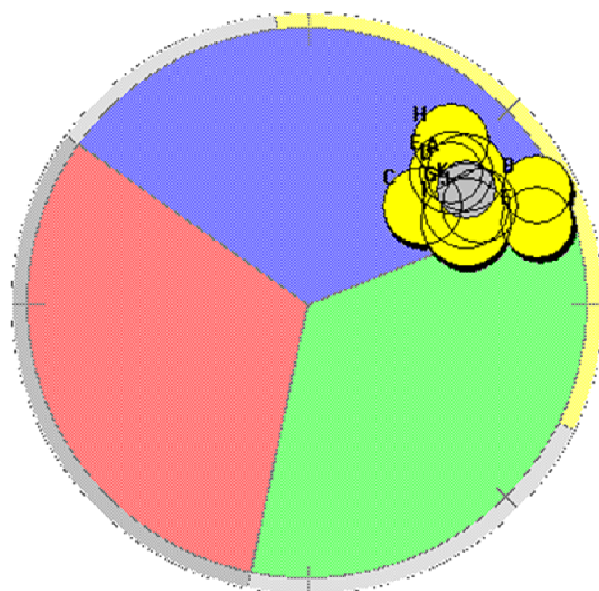


Figur 14: Vurdering av det ideelle samarbeidet mellom enheter

Lederlagets vurdering av det ideelle samarbeidet mellom enheter er gjengitt i figur 14. Når medlemmene av lederlaget blir bedt om å vurdere det ideelle samarbeidet mellom enheter så kommer det til syne en del forskjeller i forhold til hvordan medlemmene vurderer måten egen enhet samarbeider med andre enheter og måten andre enheter samarbeider med egen enhet. Den felles vurderingen av det ideelle samarbeidet er karakterisert av sterkere oppgaveorientering, sterkere lojalitet, mer engasjement og empati, mer omsorg, mindre kreativitet og kritikk, mindre resignasjon og selvpoppofrelse, mindre selvhøvdelse og mindre styring. Det ideelle samarbeidet mellom enhetene er et samarbeid hvor det legges sterk vekt på en saklig og logisk tilnærming til problemer, hvor man har en stor grad av interesse og samarbeidsvillighet, samt at tillitsfullhet og evnen til å være oppmerksom på andres følelser og bidra til at alle har det bra sees på som viktig. Det sees også at det ønskes et samarbeid hvor man gjør oppgavene som man blir tildelt uten å komme med kritikk, samt at kreativitet virker å være en uønsket karakteristikk. Det ideelle samarbeidet har et sterkt innslag av

kontroll og omsorg, noe som også er tilfellet for medlemmenes vurdering av egen enhets samarbeid med andre enheter og andre enheters samarbeid med egen enhet.

Lederlagets vurdering av det ideelle samarbeidet mellom enheter er den vurderingen med minst spredning, se figur 15. En av respondentene oppgir at det ideelle samarbeidet mellom enheter er et samarbeid som er preget av avhengighet (5.2), men de andre respondentene er enige i at det ideelle samarbeidet mellom enhetene er et samarbeid som preges av synergi, altså samarbeid, engasjement og empati. Forskjellene som eksisterer går på graden av kontroll versus graden av omsorg, samt graden av engasjement som er ønsket.



Figur 15: Spredningsdiagram, det ideelle samarbeidet mellom enheter

Tabell 3 angir verdien til de tolv vektorene for de tre utførte vurderingene. Deretter angis forskjeller mellom henholdsvis vurdering av egen enhets samarbeid med andre enheter og det ideelle samarbeidet mellom enheter (1-3), mellom vurdering av andre enheters samarbeid med egen enhet og det ideelle samarbeidet mellom enheter (2-3) og mellom vurdering av egen enhets samarbeid med andre enheter og andre enheters samarbeid med egen enhet (1-2). I tillegg angis det om forskjellene er signifikante eller ikke. En negativ forskjell innebærer at man har mindre verdi av en vektor enn den vurderingen man sammenlignes med, og en positiv forskjell indikerer at man har en høyere verdi for en vektor enn den vurderingen det sammenlignes med. For eksempel ser man fra tabellen

Tabell 3: Forskjeller mellom vurderingene av samarbeid

Vektor	Kode	1: Egen_andre	2: Andre_egen	3: Ideelt	1-3	2-3	1-2
Empati	S2	5,73	5,32	7,16	-1,43	-1,84	0,41
Aksept	D2	6,34	5,52	7,57	-1,23(**)	-2,05(*)	0,82
Ivaretagenhet	N1	4,91	4,5	5,93	-1,02	-1,43(*)	0,41
Kreativitet	N2	0,82	0,41	0	0,82(*)	0,41	0,41
Kritikk	O1	2,05	2,05	1,23	0,82	0,82	0
Resignasjon	W1	0,61	0,82	0,2	0,41	0,62	-0,21
Selvoppofrelse	W2	1,23	1,43	0,41	0,82	1,02	-0,2
Selvhevdelse	O2	3,27	3,68	2,25	1,02	1,43	-0,41
Styring	C1	5,11	4,91	3,48	1,63(**)	1,43	0,2
Oppgaveorientering	C2	6,75	5,32	7,77	-1,02	-2,45(*)	1,43
Lojalitet	D1	6,55	4,7	6,55	0	-1,85(*)	1,85(*)
Engasjement	S1	7,36	6,95	8,39	-1,03(*)	-1,44	0,41

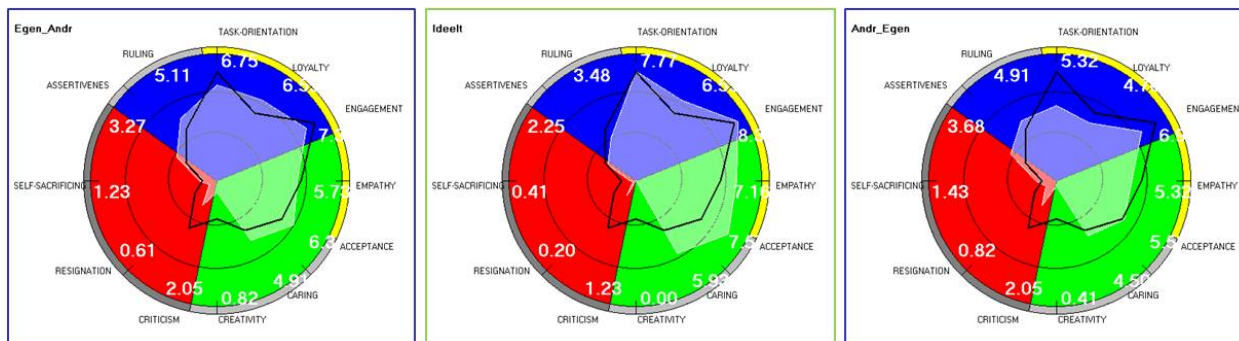
* Korrelasjonen er signifikant på 0.05 nivå (2-halet)

** Korrelasjonen er signifikant på 0.01 nivå (2-halet)

at lederlagets vurdering av egen enhets samarbeid med andre enheter og andre enheters samarbeid med egen enhet har en lavere grad av empati enn det som betraktes som ideelt.

For aksept (D2) ser vi at det er en sterk signifikant forskjell mellom 1 (vurdering av egen enhets samarbeid med andre) og 3 (ideelt samarbeid mellom enheter), og også mellom 2 (vurdering av andre enheters samarbeid) og 3 er det en signifikant forskjell, dog noe svakere enn for førstnevnte forskjell. Videre nedover i tabellen ser vi at det er signifikant forskjell mellom vurdering av egen enhets samarbeid med andre og vurdering av det ideelle samarbeide mellom enheter for vektorene kreativitet, styring og engasjement. Når det gjelder vurdering av andre enheters samarbeid med egen enhet og vurdering av det ideelle samarbeidet mellom enheter, er det signifikante forskjeller for vektorene aksept, ivaretagenhet, oppgaveorientering og lojalitet. Da antall respondenter er relativt lite, med $n=11$, så vil det være ganske markerte og fremtredende forskjeller som gir statistisk signifikans. Av denne grunn og det faktum at flere av forskjellene er signifikante, velger vi å anta at de største forskjellene mellom vurdering av egen enhet og vurdering av ideelt samarbeid og mellom vurdering av andre enheter og vurdering av ideelt samarbeid er reelle, også de som ikke har en signifikant forskjell på 0,05-nivå eller 0,01-nivå.

Av de to tidligere vurderingene, er det vurderingen av hvordan egen enhet samarbeider med andre enheter som ligger tettest opp mot vurderingen av det ideelle samarbeidet mellom enheter, se tabell 3 og figur 16.



Figur 16: Vurdering av måten egen enhet samarbeider med andre enheter, måten andre enheter samarbeider med egen enhet og vurdering av det ideelle samarbeidet mellom enheter

Lederlagets vurdering av måten egen enhet samarbeider med andre enheter har akkurat som medlemmenes beskrivelse av det ideelle samarbeidet mellom enhetene et sterkt oppgaveorientert fokus, og det legges stor vekt på engasjement og aksept. Når det gjelder lojalitet er medlemmenes vurdering av måten egen enhet samarbeider med andre enheter helt lik i forhold til hvor mye lojalitet som inngår i deres vurdering av det ideelle samarbeidet mellom enhetene. Når det gjelder hvordan andre enheter samarbeider med egen enhet, så har dette samarbeidet et mindre fokus på oppgaver, engasjement og aksept i forhold til det som vurderes som det ideelle samarbeidet. Det er kun når det gjelder kreativitet og styring at medlemmenes vurdering av hvordan andre enheter samarbeider med egen enhet ligger nærmere det ideelle samarbeidet enn medlemmenes vurdering av egen enhets samarbeid med andre enheter.

Analyse

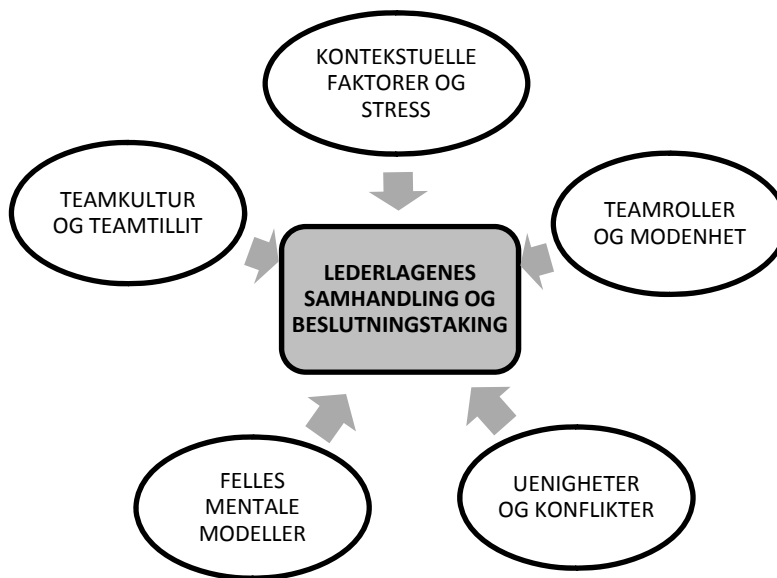
Dette kapittelet inneholder oppgavens analyse, og gjennom denne analysen vil oppgavens problemstilling (1.1) bli besvart. Første del av analysen ser på hvilke faktorer som påvirker lederlagets samhandling og beslutningstaking, og det gjøres en analyse på hvordan beslutningstakingen innad i lederlaget foregår. Deretter følger en analyse som har som formål å besvare andre del av problemstillingen, altså hvordan lederlaget presterer i henhold til de identifiserte faktorene og egenskapene som påvirker samhandlingen og beslutningstakingen. Til slutt følger det en diskusjon hvor funnene fra analysen knyttes opp mot modenhetsnivået til lederlaget, og dette benyttes til å se hvordan funnene fra analysen påvirker lederlagets evne til å samhandle og ta beslutninger for å imøtekomme og gjenopprette en farlig feil eller hendelseskjede.

11. Hvilke faktorer påvirker lederlagenes samhandling og beslutningstaking?

Første del av oppgavens problemstilling lød som følgende: « Hvilke faktorer og egenskaper påvirker samhandling og beslutningstaking til lederlagene hos Statoil når kritisk og potensielt farlige feil eller hendelseskjeder oppstår?». I teoridelen av oppgaven ble det beskrevet fem ulike faktorer og egenskaper som kan påvirke et teams samhandling og beslutningstaking: kontekstuelle faktorer og stress (3.1), teamroller og modenhet (3.2), teamkultur og teamtillit (3.3), konflikter og uenigheter (3.4) og felles mentale modeller (3.5). For at de identifiserte faktorene og egenskapene også skal være gyldige for lederlagene hos Statoil, så må lederlagene kunne sees på som et team eller inneha nok likheter med et team til at man har et grunnlag til å fastslå at disse faktorene og egenskapene også vil påvirke lederlagene hos Statoil. I teorien (2.1) ble et team definert som tre eller flere individer som er organisert for å arbeide sammen for å oppnå et bestemt felles mål. Fra denne definisjonen følger det at lederlaget som har fungert som case i denne oppgaven kan defineres som et team: Lederlaget består av flere enn tre medlemmer og de er organisert for å arbeide sammen for å oppnå et bestemt felles mål; å sikre koordinering av pågående og kommende aktiviteter, slik at man får operert på en sikker og effektiv måte. Da lederlaget kan defineres som et team, vil de identifiserte faktorene og egenskapene i teoridelen kunne påvirke lederlagets samhandling og beslutningstaking. Siden det i innledningen til denne oppgaven ble fastslått at alle lederlagene hos Statoil er bygd opp på og

Hvilke faktorer og egenskaper påvirker lederlagenes samhandling og beslutningstaking?

fungerer på tilnærmet samme måte som dette lederlaget (1.2.1), så kan det antas at de ovennevnte faktorene og egenskapene også vil påvirke de resterende lederlagene hos Statoil. Dermed vil faktorene og egenskapene som ble beskrevet i teoridelen påvirke lederlagene hos Statoil når kritisk og potensielt farlige feil eller hendelseskjeder oppstår.



Figur 17: Faktorer og egenskaper som påvirker lederlagenes samhandling og beslutningstaking

De kontekstuelle faktorene vil alltid være til stede, og vil kunne påvirke lederlaget i større eller mindre grad. Dersom en alvorlig feil eller hendelseskjede oppstår, så vil de kontekstuelle faktorene kunne komplisere lederlagets samhandling og beslutningstaking, samtidig som påvirkningen fra faktorene kan resultere i stress og økt risiko for feilhandlinger blant medlemmene av lederlaget (3.1). Teamrollene innad i lederlaget vil kunne påvirke lederlagets samhandling og beslutningstaking, spesielt i forhold til i hvilken grad de ulike medlemmene deler sine synspunkter, kunnskaper og erfaringer. Samtidig vil hvilket modenhetsnivå lederlaget opererer på være av stor betydning for dets samhandling og beslutningstaking, og desto mer komplekse og utfordrende oppgaver lederlaget står ovenfor, desto høyere modenhetsnivået bør lederlaget operere på (3.2). Videre vil teamkulturen og teamtilliten innad i lederlaget legge føringer for hvor trygge medlemmene av lederlaget er på hverandre, og i hvilken grad de ønsker å dele ekspertise, ferdigheter og erfaringer (3.3). Samtidig vil lederlagets evne til å håndtere uenigheter og konflikter kunne påvirke lederlagets samhandling og

beslutningstaking, gjennom at mindre uenigheter kan være positive og bidra til å få frem nye synspunkter og ideer, samtidig som uenighetene må håndteres på en slik måte at de ikke utvikler seg til destruktive konflikter (3.4). Til slutt vil felles mentale modeller være av relativt stor betydning for lederlagets samhandling og beslutningstaking, siden felles mentale modeller vil kunne gjøre det enklere for medlemmene av lederlaget å koordinere sin innsats og samhandling, noe som igjen kan gi bedre beslutninger, ved at medlemmene forstår hverandre bedre og kommuniserer bedre (3.5).

Svaret på første del av problemstillingen blir dermed at kontekstuelle faktorer og stress, teamroller og modenhet, teamkultur og teamtillit, konflikter og uenigheter og felles mentale modeller er faktorer og egenskaper som vil påvirke samhandling og beslutningstakingen til lederlagene hos Statoil når kritisk og potensielt farlige feil eller hendelseskjeder oppstår.

12. Hvordan foregår beslutningstakingen?

I teoridelen av denne oppgaven ble det beskrevet to ulike teorier som kan brukes for å beskrive og forstå beslutningstaking: tradisjonelle beslutningsteorier (2.2.1) og naturalistisk beslutningstaking og recognition-primed beslutningstaking (2.2.2).

Forholdene og konteksten som lederlaget jobber under peker mot at naturalistisk beslutningstaking kan benyttes for å forklare beslutningstakingen innad i lederlaget. En rekke av faktorene som kjennetegner beslutningsprosesser i naturalistiske settinger er til stede for lederlaget (2.2.2): Gjennom intervjuene og spørreundersøkelsen kom det frem at medlemmene av lederlaget til tider opplever usikker og manglende data, samt at tidspress gjerne var til stede når viktige beslutninger skulle fattes (9.3). Gjennom intervjuene fremkom det også at det innad i lederlaget er skiftende og konkurrerende mål, da medlemmenes enheter har ulike KPI'er og konkurrerende målsettinger som de ønsker å oppnå. Videre er oljebransjen en bransje som kjennetegnes av høy risiko, samtidig som man kan oppleve at forholdene raskt kan skifte. Beslutningsprosesser i naturalistiske settinger kjennetegnes også av flere aktører (2.2.2), og medlemmene av lederlaget har en rekke andre aktører enn de andre medlemmene av lederlaget som de må forholde seg til – slik at det kan sies at forholdene kjennetegnes av at det er flere aktører. Alle medlemmene av lederlaget har også lang erfaring fra Statoil eller andre selskaper innenfor oljebransjen (1.2.1), noe som gjør at det kan sies at lederlaget består av erfarne beslutningstakere. Dette understøttes av Flin, Slaven og Stewarts som hevder at de fleste beslutningstakerne som er medlem av et team med beslutningsmakt i olje- eller gassindustrien

Hvordan foregår beslutningstakingen?

kan betraktes som erfarne (2.2.2.1). Dette medfører at konteksten som er til stede når lederlaget tar beslutninger best kan beskrives ved hjelp av teoriene innenfor naturalistisk beslutningstaking, og da spesielt recognition-primed beslutningstaking (2.2.2.1). Videre kan det fra observasjonene av lederlaget fra seminaret (8.2.2) virke som om lederlaget til dels benytter seg av simulering og erfaring fra lignende situasjoner når de skal ta beslutninger. Under simuleringen på seminaret benyttet lederlaget erfaring fra tidligere og lignende situasjoner for å komme frem til de potensielt beste alternativene eller for å utelukke for dårlige alternativer, og denne bruken av erfaring for å ta beslutninger kan også best forklares ved bruk av teoriene innenfor naturalistisk beslutningstaking (2.2.2).

Det store fokuset på risiko og sikkerhet (8.2.1) gjør at lederlagets beslutningstaking ikke utelukkende kan forklares ved bruk av teorier innenfor naturalistisk beslutningstaking. Fra observasjonen (8.2.2) og intervjuene (9.2) kom det frem at lederlaget evaluerer alternativer med hensyn til blant annet risiko, og vurderer fordeler og ulemper som er knyttet til de ulike alternativene. En fremgangsmåte hvor det er et sterkt fokus på å evaluere hvert enkelt alternativ i forhold til et gitt kriterium eller en gitt parameter, for eksempel risikoen som er forbundet med hvert alternativ, og hvor det ikke tas en avgjørelse før hvert alternativ er evaluert, kan best forklares ved bruk av teorier om tradisjonell beslutningstaking. Den fremtredende kontrollfunksjonen i samarbeidet mellom enhetene som medlemmene av lederlaget tilhører (10.1, 10.2) kan også være en indikasjon på at de er opptatt av å følge regler, prosedyrer og bestemte fremgangsmåter (5.2). En slik tankegang kan best beskrives ved å benytte seg av tradisjonelle beslutningsteorier, siden disse muliggjør for en grundig evaluering av de ulike alternativene og man kan vurdere alternativene opp mot ett sett av gitte kriterier.

Ut fra den ovenstående diskusjonen kan lederlagets beslutningstaking best beskrives ved å benytte en blanding av de to tidligere beskrevne teoriene for beslutningstaking; tradisjonelle beslutningsteorier og naturalistisk beslutningstaking. Ut fra observasjonene vi gjorde fra seminaret og simuleringen som ble utført der (8.2.2) så kan det virke som om teoriene innenfor naturalistisk og recognition-primed beslutningstaking forklarer hvordan lederlaget kommer frem til de mest relevante eller de beste alternativene, samtidig som tradisjonelle beslutningsteorier forklarer hvordan det endelige valget tas. Lederlaget benyttet seg i simuleringsøvelsen av erfaringer fra lignende situasjoner for å avgjøre hvilke alternativer som trolig var de beste, og de kom raskt frem til disse alternativene uten store diskusjoner (8.2.2). Når lederlaget satt igjen med de mest lovende alternativene så kan fremgangsmåten best forklares ut fra tradisjonelle beslutningsteorier, da

lederlaget diskuterte fordelene og ulempene ved hvert alternativ, samt risikoen som var forbundet med hvert alternativ (8.2.2). Det ser dermed ut som om naturalistisk beslutningstaking forklarer hvordan lederlaget siler ut de dårligste alternativene og kommer frem til de mest lovende alternativene, samtidig som det endelige valget hvor alternativene evalueres opp mot hverandre, best kan forklares ved bruk av tradisjonelle beslutningsteorier. Fremgangsmåten som benyttes av lederlaget for å ta beslutninger virker som en fornuftig og effektiv fremgangsmåte. Lederlaget kommer hurtig frem til de mest lovende alternativene, samtidig som de benytter tilstrekkelig med tid og vurderer fordeler og ulemper som er forbundet med de mest lovende alternativene når den endelige beslutningen skal fattes. Dette gjør at prosessen med å ta beslutninger blir relativt hurtig, samtidig som denne hurtigheten ikke går på bekostning av sikkerheten eller medfører at det ikke settes av tilstrekkelig tid til å vurdere alternativene.

Det er viktig å merke seg at ovennevnte analyse kun sier noe om fremgangsmåten og prosessen som benyttes for å ta beslutninger, og den sier ingenting om kvaliteten på beslutningene som faktisk tas. Selv om fremgangsmåten for å ta beslutninger tilsynelatende virker god og hensiktsmessig, så hjelper dette lite dersom for eksempel inputen til beslutningsprosessen er feilaktig eller manglende, evalueringen av alternativer gjøres med bakgrunn i feilaktig informasjon eller på feilaktig grunnlag eller dersom for eksempel man ikke ser de reelle konsekvensene av alternativene som vurderes. Dette medfører at selv om fremgangsmåten virker hensiktsmessig, så kan det være aspekter underveis i prosessen som leder opp til den endelige beslutningen som gjør at beslutningene som tas ikke er like effektive eller gode som de burde være. Disse aspektene er tett knyttet opp til de identifiserte faktorene og egenskapene som påvirker samhandlingen og beslutningstakingen til lederlaget, og vil bli analysert i neste delkapittel.

Fra analysen følger det at det er en fornuftig fremgangsmåte som benyttes av lederlaget når viktige beslutninger skal tas, og funnene i analysen peker også mot at denne strategien for å ta beslutninger vil være hensiktsmessig å benytte dersom farlige feil eller hendelseskjeder oppstår. Ved å benytte seg av fremgangsmåter som er i tråd med naturalistisk beslutningstaking kan lederlaget hurtig komme frem til de mest lovende alternativene. Samtidig kan tradisjonelle beslutningsteorier benyttes for å forstå hvordan lederlaget tar hensyn til risiko og sikkerhet og går forsiktig frem for å sikre seg at de ikke går for et alternativ som er utrygt eller forbundet med for stor risiko.

13. Hvordan presterer lederlaget i henhold til de identifiserte faktorene og egenskapene?

I denne delen av oppgaven vil del to av problemstillingen besvares: Hvordan presterer lederlaget hos Statoil i henhold til de tidligere identifiserte faktorene og egenskapene?. Det vil bli utført en analyse av hvordan lederlaget presterer i henhold til de identifiserte faktorene og egenskapene, sett i lys av innsamlet teori og empiri. Videre vil funnene fra denne analysen bli benyttet for å analysere lederlagets modenhetsnivå, og til slutt følger en diskusjon angående hvilke implikasjoner dette har for lederlaget og dets beslutningstaking og samhandling når kritisk og potensielt farlige feil eller hendelseskjeder oppstår.

13.1 Analyse av SPGR-resultatene

Mellom de tre vurderingene som medlemmene av lederlaget utførte gjennom SPGR-spørringen (hvordan egen enhet samarbeider med andre enheter (10.1), hvordan andre enheter samarbeider med egen enhet (10.2) og hvordan de vurderer det ideelle samarbeidet mellom enheter (10.3)), så var det en del likhetstrekk som pekte seg ut:

- Høy grad av engasjement og aksept.
- Høy grad av oppgaveorientering (spesielt for vurderingen av egen enhet og ideelt samarbeid).
- Lav grad av kritikk og kreativitet.

Som beskrevet i empirikapittelet (10) så indikerer dette at samarbeidet mellom enhetene som medlemmene av lederlaget tilhører er preget av samarbeid og interesse, samtidig som saklighet, effektivitet og problemløsning hele tiden står i fokus. Enhetene samarbeider med hverandre uten å kritisere hverandre eller stille kritiske spørsmål, og det er sjeldent at nye innfallsvinkler eller alternative måter å tenke på kommer til uttrykk, da samarbeidet preges av lite kreativitet og nytenking. Denne typen samarbeid vil kunne fungere fint under faste og stabile forhold, hvor oppgaver og aktiviteter kan utføres ved å følge nedfelte fremgangsmåter, prosedyrer og rutiner. Det er nettopp dette som preger lederlagets arbeid fra dag-til-dag, og dagens samarbeid mellom enhetene legger til rette for et effektivt og konstruktivt samarbeid, hvor oppgaver og aktiviteter utføres på en korrekt måte, og man bruker ikke unødvendig tid på diskusjoner. Dette ble også bekreftet av intervjuobjektene, som oppga at den daglige håndteringen av arbeidsoppgaver fungerer bra (9.1.2). Vurderingen av det ideelle samarbeidet som et samarbeid som er preget av mindre kreativitet og

Hvordan presterer lederlaget i henhold til de identifiserte faktorene og egenskapene?

opposisjon enn det man har i samarbeidet mellom enhetene i dag, kan være en indikasjon på at medlemmene av lederlaget er fornøyd med hvordan samarbeidet fungerer per i dag og at de ikke ønsker endringer i dette samarbeidet. For at samarbeidet skal kunne endres så trengs det nytenking og kreativitet, men da dette virker å være uønsket i samarbeidet mellom enhetene, så kan det være en indikasjon på at medlemmene mener samarbeidet fungerer godt slik det er i dag, og at de ikke ønsker å endre dette samarbeidet.

Problemene oppstår dersom samarbeidet mellom enhetene ikke endrer seg dersom omgivelsene eller interne forhold gjør at måten enhetene samarbeider med hverandre fra dag til dag ikke lengre er tilstrekkelig. Dette kan for eksempel være tilfellet dersom en feil eller farlig hendelseskjede oppstår og de daglige arbeidsoppgaver og aktiviteter må settes til side for å utbedre og stanse denne situasjonen. Dersom enhetene og medlemmene av lederlaget ikke klarer å tilpasse seg en slik situasjon, vil det oppstå problemer, siden samarbeidet slik det er i dag kan medføre at lederlaget mangler evnen til å tenke nytt og å se etter nye løsninger og innfallsvinkler (10). Selvsagt vil det være prosedyrer og rutiner som skal følges dersom feil eller hendelseskjeder oppstår, men dette vil fortsatt kreve en omstilling fra det daglige arbeidet, valg med mer alvorlige konsekvenser må kanskje tas og det vil kunne stilles krav til et tettere samarbeid mellom enhetene for at man skal klare å løse situasjonen. I en slik situasjon må samarbeidet endres, det er kun den relativt høye graden av engasjement som fortsatt kan forbli den samme. Fokus må skiftes fra aksept og oppgaveorientering og lav grad av kritikk og kreativitet, til et samarbeid hvor enhetene og medlemmene av lederlaget evner å være kreative, se etter nye løsninger og innfallsvinkler og hvor de våger å utfordre hverandre og stille hverandre kritiske spørsmål. Samtidig vil det være viktig at de ser nødvendigheten av at faste fremgangsmåter og prosedyrer kanskje må settes til side og erstattes av alternative og mer eksperimentelle fremgangsmåter dersom de skal evne å imøtekomme den oppståtte feilen eller hendelseskjeden.

I teorien ble det fastslått at team som presterer bra og har få feil kjennetegnes av at klima som består av åpenhet og tillit, hvor teamlederne er mottakelige for alternative synspunkter og teammedlemmene ikke er redde for å legge frem disse synspunktene (3.3.1). SPGR-spørringene kartla kun samarbeidet mellom enhetene, og ikke mellom medlemmene av lederlaget. Det kan likevel være at når det vurderes dithen at kreativitet og opposisjon er uønsket i samarbeidet mellom enheter, så tar medlemmene av lederlaget også til dels med seg disse meningene inn i samhandlingen innad i lederlaget. Det kan antas at hvilke krav og ønsker medlemmene har til samhandlingen mellom

enheter også reflekterer hvilke ønsker de har til samhandlingen innad i lederlaget. Et klima som kjennetegnes av åpenhet og tillit, og hvor man er åpen for alternative synspunkter, er ikke et klima som kjennetegnes av motstand mot kreativitet og opposisjon. Det er også betenkelig at alle de fire intervjuobjektene fremhevet stor takhøyde og aksept for kritiske spørsmål og konstruktiv kritikk som et kjennetegn ved miljøet hos Statoil og innad i lederlaget (9.5), når både egen enhets samarbeid med andre enheter og andre enheters samarbeid med egen enhet i lav grad er preget av opposisjon og alternative fremgangsmåter og kreativitet. I tillegg til dette så ønsker medlemmene av lederlaget en enda lavere grad av opposisjon og kreativitet i det ideelle samarbeidet mellom enhetene; faktisk er det ikke ønskelig med kreativitet i det hele tatt. Lederlaget mener altså at dagens samarbeid er preget av for mye opposisjon og kreativitet, i forhold til hva de ser på som det ideelle samarbeidet mellom enhetene. Dersom atferd som fremmer nye vinklinger, kritikk og brudd på konvensjoner er uønsket, hvordan vil det da være for medlemmene av lederlaget å komme med kritiske spørsmål og konstruktiv kritikk? Dersom atferd som fremmer kreativitet og nye innfallsvinkler er uønsket, hvordan kan lederlaget da komme frem til nye og bedre rutiner, fremgangsmåter og prosedyrer?

For at samhandlingen og beslutningstakingen skal bli best mulig ble det i teoridelen (3.2) fastslått at det vil være viktig at lederlaget skaper aksept for og evner å aktivere opposisjonsrollen. Denne rollen utfordrer og ser etter nye vinklinger, noe som kan hindre at lederlaget ukritisk tar beslutninger eller binder seg til bestemte fremgangsmåter eller løsninger. Å aktivere opposisjonsrollen vil også være viktig for at lederlaget skal kunne opererer på et høyt modenhetsnivå (3.2.2). Fra intervjuene kom det frem at intervjuobjektene er av den oppfatning at det innad i lederlaget er greit å fremme kritiske spørsmål og konstruktiv kritikk (9.5.1) mens funnene fra SPGR-spørringen peker mot at denne typen atferd er uønsket (13.3). Mens intervjuene er foretatt blant fire av lederlagets tolv medlemmer (5.4.1), så er SPGR-spørringen basert på svar fra elleve av lederlagets tolv medlemmer (5.3.2). Av denne grunn kan det argumenteres for at SPGR-spørringen i større grad representerer den generelle oppfatningen til lederlaget, og at funnene her i større grad representerer hele lederlaget. Det kan dermed virke som om det innad i lederlaget gis uttrykk for at det er en viss aksept for at det fremmes kritiske spørsmål og konstruktiv kritikk, samtidig som det ut i fra resultatene av SPGR-spørringen kan virke som de ønsker å holde denne typen atferd til et minimum. Dette kan dermed være en indikasjon for at lederlaget ikke har klart å skape nok aksept for å aktivere opposisjonsrollen. Dermed blir det også vanskelig for de enkelte medlemmene å aktivere denne rollen, da den kan oppleves som uønsket. En konsekvens av dette vil da kunne være at lederlaget binder seg til

Hvordan presterer lederlaget i henhold til de identifiserte faktorene og egenskapene?

bestemte fremgangsmåter og løsninger, og at de ikke evner å fornye seg eller se etter nye og bedre løsninger. Som en konsekvens av dette vil lederlaget kunne operere på et noe lavere modenhetsnivå (3.2.2) enn det som er ønskelig. Som tidligere nevnt kan dette fungere under faste og stabile forhold hvor oppgavene er relativt enkle og rammebetingelsene er stabile. Dette understøttes også av SPGR-teorien, som vektlegger at alle de fire grunnleggende funksjonene over tid vil prege et team eller en gruppe i ulik grad, og over tid er teamet avhengig av alle funksjonene for å fungere på best mulig måte (3.2.2). Men, dette innebærer at lederlaget må klare å aktivere alle de fire grunnleggende funksjonene, og ikke kun kontrollrollen og til dels omsorgsrollen. Dagens rollefordeling vil kunne føre til at lederlaget ikke evner å fornye eller forbedre seg, siden det fra SPGR-spørningen fremkommer at de ønsker å alltid gjøre ting på den samme måten. Dersom lederlaget skal samhandle og ta beslutninger for å evne å stanse en feil eller hendelseskjede, så trenger lederlaget å operere på et høyere modenhetsnivå: De trenger de kritiske røstene, de trenger nytenking og de trenger nye løsninger og innfallsvinkler.

Det er også interessant å se at lederlaget vurderer sin egen enhets samarbeid med andre enheter som nærmere det ideelle samarbeidet mellom enheter enn måten andre enheter samarbeider med egen enhet på. Dette kan jo selvsagt ha flere forklaringer. En forklaring er at lederlaget er veldig fornøyd med måten egen enhet samarbeider med andre på, og at de derfor vurderer det ideelle samarbeidet til å ligge tett opptil dette samarbeidet. Men, en alternativ forklaring kan være at lederlaget har en viss tendens til å vurdere seg selv og sin egen enhet som bedre enn andre. Denne tendensen så vi også i den utførte spørreundersøkelsen, der flere av medlemmene vurderte det slik at de selv var bedre enn sine kolleger til å motta konstruktiv kritikk (9.5.1). Dette kan skyldes tilfeldigheter, men dersom det er slik at man innad i lederlaget har en tendens til å vurdere seg selv og sin egen enhet som bedre enn andre, så kan dette medføre problemer for lederlaget. Dette kan være et hinder som gjør at lederlaget ikke ser at andre kan ha verdifulle innfallsvinkler, erfaringer, synspunkter og fremgangsmåter som de kan lære av, og dermed kan dette hindre lederlaget i å oppnå læring og erfaringsoverføring fra andre enheter og andre ansatte i Statoil. Dette kan videre være et tegn på at lederlaget opererer på et lavere modenhetsnivå, siden team og grupper som opererer på lavere modenhetsnivå gjerne er skeptiske mot alle som kan oppfattes som «de andre» (3.2.2). En holdning hvor en selv og ens egen enhet oppfattes som bedre enn andre, er et uttrykk for en slik «vi» mot «de andre»-holdning.

Analysen har avdekket at dagens samarbeid mellom enhetene er hensiktsmessig for å oppnå en effektiv og god samhandling fra dag-til-dag mellom de ulike enhetene som medlemmene av lederlaget representerer. Samtidig avdekker analysen av SPGR-resultatene at lederlaget tilsynelatende opererer på et noe lavt modenhetsnivå. Dette medfører at dersom lederlaget ikke evner å operere på et høyere nivå så vil det kunne mangle evnen til å aktivere opposisjonsrollen og tenke nytt og kreativt. Dermed kan lederlaget mangle evnen til å tilpasse seg endringer som oppstår og endre måten de samhandler på dersom feil, hendelseskjeder eller andre uventede og potensielt farlige situasjoner oppstår.

13.2 Kontekstuelle faktorer og stress

Fra teorien fremkommer det at kontekstuelle faktorer kan være med på å gi lederlaget ekstra utfordringer når de skal samhandle og ta viktige beslutninger for å imøtekomme og gjenopprette feil eller hendelseskjeder (3.1). Dersom en feil eller hendelseskjede oppdages og lederlaget opplever mangel på informasjon, samt at denne informasjonen gjerne er tvetydig eller usikker, må lederlaget være kritiske til den informasjonen de støtter sine beslutninger på når de skal forsøke å gjenopprette feilen. Eventuelt tidspress (3.1) gjør at lederlaget må fatte raske beslutninger og samhandle effektivt, uten at denne hurtigheten går på bekostning av kvaliteten på beslutningene. Videre må lederlaget avgjøre om de skal utføre handlinger som kan skape større forståelse for feilen eller hendelseskjeden som har oppstått, men som samtidig kan føre til at farlige situasjoner og hendelser oppstår, eller om de skal avstå fra disse handlingene, man da sitte igjen med usikkerhet og dårligere forståelse for feilen som har oppstått (3.1). Dersom forholdene og situasjonene er kontinuerlig skiftende (3.1) gjør det at premissene for samhandlingen og beslutningene som fattes raskt kan endre seg, og for at lederlaget skal kunne fatte effektive beslutninger og samhandle på en god måte må de raskt kunne tilpasse seg disse nye forholdene.

Dersom en feil eller hendelseskjede oppstår, vil flere av de kontekstuelle faktorene kunne være til stede på en gang, samtidig som presset fra faktorene og omgivelsene kan øke, avhengig av hvor alvorlig feilen eller hendelseskjeden er. Det vil derfor være naturlig å anta at når en feil eller hendelseskjede indikeres, så vil presset fra de kontekstuelle faktorene kunne forsterkes, da den oppståtte situasjonen i mye større grad er skiftende og usikker, og dermed legger ekstra stort press på lederlaget. For at samhandlingen og beslutningstakingen skal fungere best mulig i situasjoner hvor de er utsatt for stor påvirkning fra de kontekstuelle faktorene, vil det være viktig at lederlaget evner å operere på et høyt modenhetsnivå. Grupper som opererer på et lavere modenhetsnivå er sårbare for

Hvordan presterer lederlaget i henhold til de identifiserte faktorene og egenskapene?

påvirkning fra omgivelsene og kan være mer opptatt av interne forhold enn hva som faktisk skjer i omgivelsene (3.2.2). Dette vil være kritisk i en situasjon hvor de kontekstuelle faktorene og stress er til stede. Det kan føre til dårlig samhandling og beslutningstaking, som igjen kan medføre alvorlig konsekvenser når en feil eller hendelseskjede skal stanses og gjenopprettes. Dersom lederlaget evner å operere på et høyt modenhetsnivå i denne typen situasjoner så vil de være mer robuste når det gjelder påvirkning fra de kontekstuelle faktorene og stress. Samtidig vil de ha et mer realistisk bilde av situasjonen (3.2.2), noe som vil gjøre de bedre rustet til å samhandle og ta gode beslutninger i denne typen situasjoner.

Fra svarene på spørreundersøkelsen kom det frem at spesielt tidspress og mangel på informasjon er kontekstuelle faktorer som er fremtredende når medlemmene av lederlaget skal fatte viktige beslutninger (9.3). På tross av de ovennevnte utfordringene som de kontekstuelle faktorene kan presenterer lederlaget for, oppga de fire intervjuobjektene at selv om de opplever at de kontekstuelle faktorene påvirker dem og deres beslutningstaking, så opplever de ikke at denne påvirkningen gir negative utslag og skader deres beslutningstaking. De håndterer som regel påvirkningen ved å benytte ekstra tid, slik at de kan hente inn mer informasjon (9.3). Av dette fremkommer det at så lenge det er mulig å benytte ekstra tid, så hevder lederlaget at de evner å håndtere de kontekstuelle faktorene på en god måte, og de unngår at faktorene og egenskapene gir seg utslag i andre negative konsekvenser enn bruk av ekstra tid. I følge intervjuobjektene så evner lederlaget derfor i sitt daglige samarbeid å håndtere presset fra de kontekstuelle faktorene. Dersom det er slik at de faktisk unngår at de kontekstuelle faktorene har negativt utslag på de beslutningene som fattes, så er dette en sterk egenskap ved lederlaget: Det kan se ut til at selv om kontekstuelle faktorer som mangel på informasjon og usikker eller unøyaktig informasjon er tilstede, og gjerne i kombinasjon med tidspress, så lar de ikke dette presse de ut fra å jobbe sikkert, og lederlaget tar i bruk den tiden som de føler er nødvendig for at de skal kunne ta beslutninger som er innenfor sikkerhetsmarginene. Denne egenskapen vil bare bli enda viktigere dersom en feil eller hendelseskjede oppstår og skal imøtekommes, siden det som tidligere beskrevet kan antas at presset fra de kontekstuelle faktorene gjerne øker i denne typen situasjoner. Samtidig er det viktig at lederlagets evne til å håndtere de kontekstuelle faktorene ikke er avhengig av at de alltid har ekstra tid tilgjengelig, da dette ikke alltid er tilfellet når kritiske feil eller hendelseskjeder oppstår.

Dersom lederlaget opererer på et noe lavere modenhetsnivå så vil det være en risiko for at de ikke ser den faktiske påvirkningen som de kontekstuelle faktorene har på dem og deres samhandling og

beslutningstaking. Dette skyldes at team på lavere modenhetsnivå gjerne er preget av at de har et sterkt internt fokus og ikke har et realistisk bilde av omgivelsene (3.2.2). Fra analysen av SPGR-resultatene (13.1) ble det indikert at lederlaget muligens opererer på et noe lavere modenhetsnivå, og av denne grunn er det en viss risiko for at lederlaget ikke har en korrekt eller realistisk oppfattelse av hvordan de blir påvirket av de kontekstuelle faktorene. Dette vil være kritisk i en situasjon hvor en kritisk feil eller hendelseskjede oppstår, siden påvirkningen fra de kontekstuelle faktorene kan antas å forsterkes i denne typen situasjoner. Dersom lederlaget da har en oppfatning av at de evner å håndtere disse faktorene og deres påvirkning på en god og tilfredsstillende måte, så er det en risiko for at ikke oppfatter at det kanskje er tilfeller hvor påvirkningene gir seg utslag i negative konsekvenser som påvirker samhandlingen og beslutningstakingen. Dette kan medføre at de ikke tar de kontekstuelle faktorene like alvorlig som de burde eller at de ikke er like observante på hvilke påvirkninger disse faktorene faktisk medfører. Dette kan blant annet gi seg utslag i dårligere beslutninger. For eksempel kan de kontekstuelle faktorene påvirke beslutningstakingen i så stor grad at premissene for eller konsekvensene av beslutningene endres. Et lavt modenhetsnivå medfører gjerne at lederlaget ikke ser dette og dermed ikke tar hensyn til dette, da de går ut i fra at de evner å håndtere de kontekstuelle faktorene. Dermed ser de ikke at faktorene påvirker deres beslutningstaking negativt, og det evner ikke å ta hensyn til de endrede premissene eller konsekvensene når de tar beslutninger.

Gjennom intervjuene med medlemmene fra lederlaget kom det frem at en grunn til at de opplever at de kontekstuelle faktorene ikke påvirker dem negativt er fordi de aldri gjennomfører aktiviteter som de føler er utenfor sikkerhetsmarginene. I følge dem er dette regelstyrt, da det ikke er lov å utføre aktiviteter med for stor risiko (9.3). Av dette kan det virke som om enkelte fra lederlaget er av den oppfatning at regelverket fungerer som en form for beskyttelse som vil forhindre at de blir negativt påvirket av de kontekstuelle faktorene: Regelverket vil forhindre at de kontekstuelle faktorene påvirker dem til å gjennomføre for risikofylte aktiviteter. Dersom det er flere innad i lederlaget som deler denne oppfatningen, så vil dette kunne være uheldig for lederlaget. En tro på at regelverket vil skåne dem mot de negative påvirkningene fra de kontekstuelle faktorene vil kunne føre til at påvirkningen fra de kontekstuelle faktorene ignoreres. Det kan også gjøre lederlaget tilbøyelige til å ta større sjanser, da de er av den oppfatning at regelverket uansett vil forhindre at for risikofylte aktiviteter utføres. Samtidig er det ikke slik at den negative påvirkningen fra de kontekstuelle faktorene kun vil kunne medføre at aktiviteter med for stor risiko gjennomføres. Påvirkningen fra de

Hvordan presterer lederlaget i henhold til de identifiserte faktorene og egenskapene?

kontekstuelle faktorene kan også for eksempel medføre at presset blir så stort at man blir handlingslammet eller gjennomfører halvgode og kjente og trygge tiltak, i frykt for konsekvensene av en eventuell feilhandling. Det å beskytte seg bak regelverket kan dermed bli en farlig tankegang, men også en uriktig tankegang. Det er ikke noe automatikk i at regelverket fanger opp at lederlaget har latt seg påvirke av de kontekstuelle faktorene og av denne grunn har foretatt en feilvurdering eller tatt en dårlig beslutning. Det går av denne grunn ikke an å gjemme seg bak regelverket og tro at dette vil beskytte mot at kontekstuelle faktorer som mangel på informasjon, tidspress eller unøyaktig informasjon vil påvirke lederlaget og dets beslutningstaking og samhandling i negativ retning.

13.2.1 Stress

Fra teorien om stress ser vi at dersom mye av stresset kommer fra forholdene rundt selve situasjonen, slik som for eksempel tidspress og motstridende informasjon, og ikke oppgaven i seg selv, så vil stress kunne ha negativ virkning på teamets oppgaveutførelse (3.1.1). Når en feil eller hendelseskjede oppstår og oppdages, så vil noe av stresset kunne være forbundet med for eksempel de to stressfremkallende faktorene mangel på informasjon og tidspress (3.1.1), og alt stress vil dermed ikke komme fra selve situasjonen som har oppstått. Når lederlagets oppgave er å samhandle og ta beslutninger for å stanse og gjenopprette den oppståtte situasjonen, så vil stress dermed kunne virke negativt inn på lederlagets evne til å ta effektive beslutninger, og dette kan føre til at det tas beslutninger som kan resultere i feilhandlinger. Et interessant funn fra spørreundersøkelsen er at selv om de fleste av lederlagets medlemmer opplever at de kontekstuelle faktorene ofte er til stede når de skal ta viktige beslutninger, så mener en mindre andel at de er utsatt for stress når viktige beslutninger skal fattes (9.3). Dette står i motsetning til Cannon-Bowers og Salas teori om at beslutningstakere i situasjoner hvor disse faktorene er til stede ofte utsettes for stress (3.1.1). Det er dermed slik at lederlaget ikke opplever at de kontekstuelle faktorene fungerer som stressfremkallende faktorer (3.1.1), eller så ser de ikke at de faktisk utsettes for stress i enkelte situasjoner. Dersom det førstnevnte er tilfellet, så er dette selvsagt bra, og lederlaget kan unngå at stress får negativ innvirkning på deres oppgaveutførelse. Da de fleste medlemmene av lederlaget er relativt erfarne og har jobbet mange år i oljebransjen (1.2.1), vil det være naturlig å anta at de er vant til å jobbe under press fra de kontekstuelle faktorene og at de dermed i en del tilfeller evner å unngå at påvirkningen fra disse faktorene resulterer i stress. Dersom det sistnevnte er tilfellet, og de ikke ser at de faktisk utsettes for stress, så kan dette få alvorlige konsekvenser. Dersom lederlaget er utsatt for stress, men ikke selv er klar over denne påvirkningen, så vil sjansen for at dette resulterer i

feilhandlinger være relativt stor, da de selv ikke er bevisste på at de er utsatte for stress og at dette medfører en økt risiko for feilhandlinger. Dermed blir det ikke tatt hensyn til den økte risikoen for feilhandlinger når de samhandler for å ta beslutninger. Resultatet kan for eksempel være at handlinger som under normale omstendigheter ville vært relativt sikre å utføre gir seg utslag i feilhandlinger på grunn av de endrede premissene.

Noen feil og hendelseskjeder vil kunne være potensielt svært farlige, noe som gjør at konsekvensene av beslutningene som skal fattes gjerne blir store. En slik situasjon vil kunne utsette lederlaget for høye ytelseskrav, høy arbeidsbelastning, tidspress og krav til teamkoordinering, faktorer som alle kan være stressfremkallende (3.1.1). Dette kan dermed legge ekstra press på beslutningstakerne i lederlaget og øke sannsynligheten for at de utsettes for stress. Av denne grunn kan det være slik at selv om lederlaget ikke opplever at de kontekstuelle faktorene resulterer i stress i det daglige arbeidet, så er det en betydelig større sjans for at de vil kunne resultere i stress når vanskelige situasjoner og farlige feil eller hendelseskjeder oppstår. I en slik situasjon vil det være et enormt fokus på og press for å stanse feilen eller hendelseskjeden før den utarter seg til en ulykke. Mye av stresset vil også kunne komme fra forholdene rundt selve situasjonen og ikke fra oppgaven i seg selv, slik som for eksempel press fra media og myndigheter, slik at det er potensial for at stress vil kunne ha negativ virkning på lederlagets oppgaveutførelse. Det er dermed viktig at medlemmene av lederlaget er klar over at selv om de evner å unngå stress nå, så kan en oppstått feil eller hendelseskjede føre med seg så mye press og en økt tilstedeværelse av de kontekstuelle faktorene, slik at sjansen for at lederlaget utsettes for stress øker.

Av analysen følger det at kontekstuelle faktorer og stress vil kunne utsette lederlaget og dets medlemmer for en rekke utfordringer og de vil som beskrevet i teorien (3.1.1) og diskusjonen over være med på gjøre samhandlingen og beslutningstakingen ekstra vanskelig og utfordrende dersom feil og hendelseskjeder oppstår og skal gjenopprettes. Av denne grunn blir det viktig at lederlaget er observante på de kontekstuelle faktorenes tilstedeværelse og påvirkning på seg selv og sine kolleger, og at de har et realistisk bilde av denne påvirkningen. På denne måten vil de få et bevisst forhold til de kontekstuelle faktorene og stresset som disse kan medføre. Ved å være oppmerksom på hvordan de andre medlemmene av lederlaget påvirkes av faktorene og skape en felles bevissthet rundt dette, så kan lederlaget bygge felles mentale modeller angående de kontekstuelle faktorene. Dermed vil de lettere kunne forutsi hvordan lederlaget og dets medlemmer vil oppføre seg og hva de vil trenge når de utsettes for de kontekstuelle faktorene. Dette vil kunne gjøre samhandlingen og

Hvordan presterer lederlaget i henhold til de identifiserte faktorene og egenskapene?

beslutningstakingen mer effektiv, da man oppnår fordelene man får av å dele felles mentale modeller (3.5).

I analysen av de kontekstuelle faktorene kom det frem at håndteringen av de kontekstuelle faktorene og deres påvirkning til dels er tilfredsstillende slik den fungerer i det daglige arbeidet, men det vil være nødvendig med forandringer dersom de skal kunne håndtere påvirkningene fra de kontekstuelle faktorene når farlige feil eller hendelseskjeder oppstår. Samtidig kom det frem at et lavt modenhetsnivå innad i lederlaget kan medføre at lederlaget ikke ser de faktiske påvirkningene fra de kontekstuelle faktorene, slik at påvirkningen er større enn det lederlaget tror.

13.3 Teamroller og modenhet

Fra teorien om teamroller (3.2.1) fremkommer det at det blir viktig at medlemmene av lederlaget evner å ta på seg de ulike teamrollene, slik at lederlaget får en best mulig samhandling og beslutningsprosess. Dersom lederlaget får en samhandling som kjennetegnes av at medlemmene låser seg til enkelte teamroller og dermed preger diskusjonen i ulik grad, så vil dette kunne begrense beslutningstakingen og føre til mindre effektive beslutninger, siden lederlaget kan miste viktige bidrag fra de som ikke deltar aktivt i diskusjonen, samtidig som det kan bli lagt for stor vekt på bidragene fra de som dominerer diskusjonen. Dette vil være tilfellet dersom lederlaget opererer på et lavt modenhetsnivå (3.2.2). Hvis derimot alle medlemmene av lederlaget har kapasitet til å ta på seg de ulike teamrollene, og velger å gjøre dette, vil beslutningsprosessen i større grad være påvirket av alle teammedlemmenes synspunkter og erfaringer. For å oppnå dette bør lederlaget operere på et relativt høyt modenhetsnivå, siden et høyt modenhetsnivå medfører at alle lederlagets medlemmer behersker alle de ulike funksjonene og teamrollene (3.2.2). For at samhandlingen og beslutningstakingen skal bli best mulig vil det videre være viktig at lederlaget skaper aksept for og evner å aktivere opposisjonsrollen, da denne rollen gjerne utfordrer og ser etter nye vinklinger, noe som kan hindre at lederlaget ukritisk tar beslutninger eller binder seg til bestemte fremgangsmåter eller løsninger (3.2.2). Videre er opposisjon den siste funksjonen som aktiveres når et team går fra lav til høy modenhet, og for at lederlaget skal kunne komme opp på et høyt modenhetsnivå må de dermed kunne aktivere opposisjonsfunksjonen innad i lederlaget (3.2.2).

Ut fra våre observasjoner og våre intervju med medlemmene av lederlaget, så er det tydelig at det er enkelte medlemmer av lederlaget som dominerer diskusjonene, og tar større plass og er mer aktive

og frempå enn andre medlemmer (8.1.1, 9.4). Dette kan medføre at lederlaget legger for stor vekt på bidragene fra disse, eller at disse personene i større grad enn andre får gjennomslag for sine forslag og ideer. Dette ble det sett tendenser til under observasjonene av lederlaget på seminaret, der det ble observert at disse personene i stor grad styrte diskusjonene og hvilken retning diskusjonene tok (8.1.1). Det var også enkelte medlemmer som var mer tilbaketrukket og som i mindre grad enn andre deltok i diskusjoner og meningsutvekslinger (8.1.1). En konsekvens av dette kan som nevnt ovenfor være at lederlaget mister verdifulle bidrag og viktig informasjon og erfaringer som disse personene sitter på. Dette ble også til dels observert under simuleringen som lederlaget gjennomførte, da enkelte personer var relativt tilbaketrukket og ventet veldig lenge med å legge frem verdifull informasjon, og når denne informasjonen omsider ble lagt frem, så endret den diskusjonen betraktelig (8.2.2). En konsekvens av dette er at dersom enkelte medlemmer er tilbaketrukket og mindre aktive, så medfører dette ikke kun at lederlaget kan miste verdifulle bidrag. Lederlaget kan også bruke unødvendig lang tid på diskusjoner og meningsutvekslinger når disse personene venter med langt ut i diskusjonene med å legge frem sine meninger og den informasjonen de sitter på, spesielt dersom denne informasjonen er viktig for den pågående diskusjonen. Disse relativt tydelige teamrollene innad i lederlaget er videre en indikasjon på at lederlaget opererer på et noe lavere modenhetsnivå, da team som opererer på et lavere modenhetsnivå er kjennetegnet av at man klart kan se ulike teamroller innad i teamet (3.2.2). Det faktum at lederlaget kjennetegnes av relativt tydelige teamroller ble også bekreftet i intervjuene (9.4).

Under intervjuene kom det frem at i hvilken grad enkelte av lederlagets medlemmer er ekstra aktive og frempå, eller i hvilken grad de er tilbaketrukket, avhenger av hvilke tema og problemstillinger som diskuteres (9.4). Av denne grunn vil enkelte være veldig aktive og i stor grad delta i diskusjonen dersom det diskuteres en problemstilling som er meget relevant for dem og deres enhet, mens de vil kunne være mer tilbaketrukket når det diskuteres problemstillinger som har liten relevans for dem eller de ikke har noe å bidra med i diskusjonen. Det er positivt at medlemmene av lederlaget oppfatter det slik at hvor frempå og aktiv man er, kommer an på temaet som diskuteres og hvor relevant problemstillingen er for en selv og sin enhet, og at de som en konsekvens av dette tilpasser sine teamroller i forhold til temaet som diskuteres. Dersom en føler at et tema eller en problemstilling ligger langt vekk fra sine egne arbeidsoppgaver og arbeidsområder eller man ikke har relevant informasjon eller erfaringer å bidra med, så bør det selvsagt ikke være slik at man likevel skal delta i diskusjonen på lik linje med alle andre. Dersom dette er tilfellet og medlemmene klarer å

Hvordan presterer lederlaget i henhold til de identifiserte faktorene og egenskapene?

tilpasse sine roller i forhold til hvilke tema som diskuteres, så er dette en indikasjon på at disse medlemmene evner å operere på et noe høyere modenhetsnivå, da disse medlemmene evner å aktivere ulike teamroller i forhold til hva situasjonen krever av dem. Det er likevel viktig at de som er mer tilbaketrukket under diskusjoner fortsatt er oppmerksomme og følger med på diskusjonene. Noe som kanskje ikke umiddelbart oppfattes som relevant for en selv, kan senere vise seg å påvirke en selv eller ens egen enhet, eller man kan for eksempel se sammenhenger eller viktig informasjon som de andre ikke får med seg.

Fra våre observasjoner (8.1, 8.2) kan det likevel virke som om den observerte rollefordelingen til en viss grad er konsekvent; de av medlemmene som var mest fremtredende virket å være slik i de fleste situasjoner, uavhengig av tema som ble diskutert. Om dette er fordi de oppfatter de fleste problemstillinger og tema som relevante vites ikke, men det var en rekke ulike tema som ble diskutert under seminaret, og det ble ikke observert noen åpenbare forskjeller i måten de mer fremtredende personene fremsto på. Når det gjelder de som var mer tilbaketrukne og stille, så varierte deres fremtreden mer i forhold til hvilke tema og problemstillinger som ble diskutert. Likevel var det slik at selv når de kunne sees på som mer aktive, var de fortsatt relativt stille og tilbaketrukne sammenlignet med de mest aktive og dominerende medlemmene (8.2.1). Det kan dermed virke som om personene som er mer tilbaketrukket har en fremtreden som er mer avhengig av hva som diskuteres, og at de til dels tilpasser sin fremtreden deretter. Disse personene evner dermed i større grad å veksle mellom ulike teamroller, og å tilpasse sine teamroller etter hvilke tema eller problemstillinger som diskuteres. For at lederlaget skal evne å operere på et høyt modenhetsnivå, så er det avhengig av at flere av lederlagets medlemmer klarer å veksle mellom ulike teamroller og ta på seg den teamrollen som er best egnet for en spesifikk situasjon og det situasjonen krever av dem (3.2.2).

Begge de to observerte rolletypene innad i lederlaget vil kunne medføre problemer for samhandlingen og beslutningstakingen til lederlaget; både at enkelte medlemmer virker å alltid være mer fremtredende og aktive, uavhengig av hva som diskuteres, og at enkelte andre medlemmer i mindre grad deltar aktivt i diskusjoner og meningsutvekslinger. Det er selvsagt positivt at medlemmene er engasjerte i diskusjoner og aktivt deler sine meninger, synspunkter og erfaringer. Men, det er også viktig at medlemmene er bevisste på å slippe alle til og la alle som har noe å si komme til ordet. Å evne å ta på seg ulike teamroller innebærer at medlemmene av lederlaget forstår når de skal være frempå og aktive, men også at de forstår når de skal trekke seg tilbake og la andre

slippe til. Dersom de personene som ble identifisert til å være ekstra frempå og aktive ikke evner dette, kan det skape problemer for samhandlingen og beslutningstakingen til lederlaget (3.2.1). Videre bidrar dette til at modenhetsnivået som lederlaget opererer på blir noe lavere, da disse personene må evne å ta på seg flere ulike teamroller dersom lederlaget skal komme opp på et høyere modenhetsnivå. På den andre siden kan det føre til problemer at enkelte av medlemmene i mindre grad deltar aktivt i diskusjonene og meningsutvekslingene. Dette fører til at disse personene gjerne ikke bidrar med informasjon eller egne meninger og synspunkter før langt ut i diskusjonene (8.2.2). Dette gjør at lederlaget kan bruke unødvendig lang tid på diskusjoner, samtidig som de kan mangle relevante opplysninger eller informasjon i diskusjonene. For at beslutningsprosessene og diskusjonene skal bli best mulig, må all relevant informasjon komme frem så fort som mulig. På denne måten kan lederlaget tidlig i diskusjoner og beslutningsprosesser danne seg et fullstendig inntrykk av hva som diskuteres og alle relevante aspekter og sider av saken. Dette vil bli enda mer kritisk dersom farlige feil eller hendelseskjeder som krever hurtige beslutninger oppstår, siden lederlaget i en slik situasjon ikke kan bruke unødvendig tid på diskusjoner og vil være avhengig av at all relevant informasjon kommer på bordet med en gang.

For at lederlaget skal få en rollestruktur som legger til rette for at all relevant informasjon og alle relevante meninger og erfaringer deles, må flere tørre å være mer frempå. Samtidig bør de som alltid er frempå kanskje bli mer bevisst sine roller og trekke seg litt mer tilbake når situasjonen tilsier at det er fornuftig. Slik lederlaget opererer i dag så opererer de på et relativt lavt modenhetsnivå på grunn av denne rollefordelingen. Det kan sees som positivt at intervjuobjektene var av den oppfatning at de fleste medlemmene tilpasser sin fremtreden i forhold til hvilke tema som blir diskutert. Men, når disse overskygges av de som uavhengig av hvilket tema som diskuteres er aktive og dominerer diskusjonene, så evner man ikke å dra nytte av de fordeler som en slik rollefordeling kan gi. Hele lederlaget må evne å tilpasse sine teamroller og sin fremtreden for at lederlaget skal kunne operere på et høyere modenhetsnivå (3.2.2). Slik rollefordelingen er innad i lederlaget i dag, virker det som om det er en utfordring å få alles synspunkter tydelig frem, samtidig som det er et problem at enkelte i for stor grad styrer diskusjonene og meningsutvekslingene i lederlaget. Også for kvaliteten av samhandlingen innad i lederlaget vil det være viktig at alle medlemmene evner å ta på seg ulike teamroller, og at hvert enkelt medlem bidrar med sine ideer, tanker og ressurser. Samhandling er jo nettopp det å dele ideer, tanker og ressurser, slik at hvert enkelt av medlemmene av lederlaget sammen blir noe mer enn de er alene (2.1). Dette oppnås kun dersom alle tar del i samhandlingen og

Hvordan presterer lederlaget i henhold til de identifiserte faktorene og egenskapene?

deler sine ideer, tanker og ressurser, og det blir dermed viktig at de som er mer frempå og aktive slipper til de andre, samtidig som de som er mindre aktive og tilbaketrukne selv må ta ansvar og sikre at denne delingen blir mulig.

13.3.1 Ledelse

Ulike situasjoner og ulike team vil kreve ulikt lederskap (3.2.3). Det at lederlaget har en leder innebærer ikke nødvendigvis at de har en autoritær leder som på egenhånd kan fatte beslutninger og bestemme lederlagets handlinger. Dersom man får en leder med en altfor autoritær lederstil kan dette føre til at enkeltes meninger ikke blir hørt eller ignoreres og at lederen tar beslutninger på egenhånd - noe som kan slå negativt ut på beslutningstakingen til lederlaget, og dermed bør unngås. I stedet for å ha en slik leder, så kan en leder av lederlaget fungere som en administrator eller fasilitator som påser at diskusjoner blir strukturerte, at alle får sagt sin mening og at man opererer innenfor gitte rammer. På denne måten kan teamlederen legge forholdene til rette for at alles meninger blir hørt og tatt hensyn til, noe som igjen kan føre til bedre beslutninger. Observasjonene fra seminaret (8.1.1) og intervjuene med medlemmene fra lederlaget (9.4.1) indikerer at lederen av lederlaget, produksjonssjefen, evner å tilpasse sin lederstil i forhold til situasjonen og medarbeiderne. Under intervjuene kom det frem at lederlaget er av den oppfatning at produksjonssjefen er flink til å slippe de til og la de styre diskusjonene selv, samtidig som han er flink til å bryte inn og sette strek når det er nødvendig (9.4.1). Dette tyder på at produksjonssjefen klarer å tilpasse sin lederstil i forhold til ulike situasjoner. Ved enkelte situasjoner er han tilbaketrukket og lar diskusjonene foregå relativt fritt, mens han i andre situasjoner kan bryte inn og sette strek når han ser at det er påkrevd eller nødvendig. Dette er i tråd med teorien om situasjonsbestemt ledelse (3.2.3). Dette inntrykket understøttes av observasjonene fra seminaret: Produksjonssjefen var relativt tilbaketrukket under de fleste diskusjonene, han grep for det meste inn når situasjonen krevde det, slik som når diskusjonene sporet av eller stoppet opp. Samtidig ga han etter de fleste diskusjoner en oppsummering av diskusjonene og eventuelle beslutninger og forhørte seg om alle var enige i dette (8.1.1). Dette kan føre til at beslutningstakingen innad i lederlaget styrkes, siden det fra lederens side legges til rette for strukturerte og gode diskusjoner der alle bidrar, samtidig som lederen selv ikke tar for stor plass eller legger føringer for hva medlemmene av lederlaget bør si eller mene.

I teorien ble det videre slått fast at hva slags leder et team trenger, vil avhenge blant annet av teamets medlemmer og karakteristikk ved situasjonen som teamet står ovenfor (3.2.3). En dyktig leder er en leder som er god til å bedømme situasjoner som oppstår og som er dyktig til å vurdere hvilke

behov for veiledning, hjelp og oppfølging medarbeiderne til enhver tid har (3.2.3). De fleste medlemmene av lederlaget er selv ledere i de enhetene de inngår i, samtidig som de fleste er veldig erfarne (1.2.1). Av denne grunn kan det sies at produksjonssjefen fremviser en fornuftig lederstil. Det virker som han er dyktig til å vurdere hvilke behov medlemmene av lederlaget har når det kommer til veiledning, hjelp og oppfølging: Han legger seg ikke så veldig opp i lederlagets anliggende fra dag-til-dag og er ikke for styrende eller kontrollerende, med mindre dette er påkrevd. En for styrende eller kontrollerende lederstil vil kanskje kunne oppfattes negativt av lederlaget: Medlemmene av lederlaget er relativt erfarne og vet hvordan de vil ha ting gjort, og en slik ledelsesstil kan sende signaler om at lederlaget må kontrolleres og overvåkes, noe som kan oppfattes som negativt av lederlaget. Samtidig kan den noe skjeve rollefordelingen innad i lederlaget, der enkelte medlemmer er mer dominerende mens andre er mer tilbaketrukket, kreve at lederen i større grad er styrende og påser at alle medlemmene bidrar på en likere linje i diskusjoner og beslutningstakingen innad i lederlaget. Slik lederstilen fremkom på seminaret, ble det i etterkant av enkelte diskusjoner tatt hensyn til denne rollefordelingen, ved at produksjonssjefen henvendte seg til de som var mer passive under diskusjonen for å høre om de var enige i det som ble vedtatt og for å høre om det var andre ting de ønsket å legge til (8.1.1). Kanskje burde dette ha kommet i løpet av diskusjonene, i stedet for i ettertid, slik at disse personene kunne ha kommet på banen tidligere og i større grad vært med på å sette sitt preg på diskusjonen. Hvordan lederen fremtrer vil videre kunne legge føringer for hvilken oppførsel og fremtreden som kjennetegner lederlaget (3.2.3), og ved å opptre som en koordinerende og samlende leder, sender produksjonssjefen signaler om at dette er en atferd som er ønsket innad i lederlaget. Samtidig er det i tråd med teorien om situasjonsbestemt ledelse viktig at lederen klarer å være tøff og våger å ta kontrollen når det trengs, for eksempel dersom han ser at samhandlingen ikke fungerer eller at diskusjoner kommer inn på villspor eller ikke fører frem. Dette vil være enda viktigere dersom feil eller farlige hendelseskjeder oppstår, da det i denne typen situasjoner er ekstra viktig at lederlaget er fokusert og samhandler på en effektiv måte for å imøtekomme den oppståtte situasjonen.

Analysen av teamrollene innad i lederlaget viser at lederlaget kjennetegnes av at enkelte medlemmer innehar relativt låste og faste teamroller, noe som er med på å gjøre at lederlaget opererer på et noe lavere modenhetsnivå. Lederlaget må være oppmerksom på at en samhandling som kjennetegnes av at enkelte medlemmer preger diskusjonene i større grad enn andre kan være negativt for beslutningstakingen til lederlaget, samtidig som det er

viktig at alle medlemmene deltar aktivt og deler relevante erfaringer, meninger og synspunkter under diskusjoner og meningsutvekslinger i lederlaget. Analysen har videre avdekket at ledelsen av lederlaget fungerer hensiktsmessig, og lederen legger til rette for god og effektiv beslutningstaking og samhandling innad i lederlaget. Samtidig fremheves det som viktig at lederen er oppmerksom på den noe skjeve rollefordelingen innad i lederlaget og påser at alle medlemmene bidrar på en likere linje i diskusjoner og beslutningstakingen til lederlaget enn de gjør i dag.

13.4 Teamkultur og teamtillit

Dersom lederlaget skal kunne samhandle på en god og konstruktiv måte og ta mest mulig effektive beslutninger er de avhengig av en kultur innad i lederlaget som legger til rette for at medlemmene ønsker å dele ekspertise, ferdigheter og erfaringer (3.3.1). Dersom enkelte medlemmer ikke bidrar med sine erfaringer og kunnskap kan lederlaget gå glipp av verdifull informasjon når beslutninger skal tas eller diskusjoner skal gjennomføres. En teamkultur som legger til rette for at medlemmene ønsker å dele sin ekspertise, ferdigheter og erfaringer vil muliggjøre for at lederlaget kan basere sine beslutninger på et best mulig grunnlag. Videre vil det være viktig med en teamkultur som legger til rette for at lederlaget og dets medlemmer ønsker å lære av de erfaringer de har gjort seg, samtidig som de ønsker å oppnå nye erfaringer og kunnskap (3.3.1). Dersom lederlaget har en kultur som ikke støtter opp om læring og ervervelse av nye erfaringer og ny kunnskap, vil det være vanskelig å legge til rette for at medlemmene faktisk tilegner seg ny kunnskap. Dette vil kunne slå negativt ut for beslutningstakingen til lederlaget, da lederlaget i stor grad er avhengig av å benytte seg av erfaringer og kunnskap når beslutninger skal tas. I et slikt tilfelle er det viktig at kunnskapen og erfaringene som benyttes er så oppdaterte og gode som mulig. For å skape en kultur som legger til rette for at lederlaget ønsker å dele erfaringer og kunnskap må lederlaget operere på et relativt høyt modenhetsnivå. Et høyt modenhetsnivå medfører at alle de fire funksjonene over tid er fremtredende, og dermed unngår team som opererer på dette nivået at kulturen kjennetegnes av en bestemt funksjon, og forholdene innad i lederlaget legges til rette for læring.

Teamkulturen til lederlaget er de normer, verdier og virkelighetsoppfatninger som har utviklet seg i lederlaget, og som preger måten medlemmene tenker, føler og handler på når de samarbeider, og teamkulturen beskriver hva som er typisk for lederlaget over tid (3.3.1). Når intervjuobjektene fikk spørsmål om hva som kjennetegner kulturen innad i lederlaget, så var svaret at både Statoil og det aktuelle lederlaget kjennetegnes av en åpen kultur hvor det er lov å være seg selv og hvor det er

aksept for hverandres meninger og synspunkter (9.5). Det intervjuobjektene mener er typisk for lederlaget og som kjennetegner måten medlemmene tenker, føler og handler på er dermed at de aksepterer hverandres meninger og synspunkter, og at det legges til rette for at alle skal kunne være seg selv. Dersom dette er tilfellet, så kjennetegnes lederlaget av en kultur som i stor grad legger forholdene til rette for at medlemmene av lederlaget ønsker å dele sine erfaringer, ekspertise og ferdigheter, noe som igjen vil kunne muliggjøre for bedre samhandling og beslutningstaking innad i lederlaget. Imidlertid står dette i kontrast til det som ble avdekket i analysen av SPGR-spørringen, der det ble indikert at klimaet og miljøet innad i lederlaget ikke i like stor grad som antydnet i intervjuene legger til rette for en slik deling, da atferd som fremmer nye vinklinger, kritikk og brudd på konvensjoner virker å være uønsket (10.3). Det kan dermed være at intervjuobjektene oppfatter kulturen og klimaet innad i lederlaget som mer åpent og aksepterende enn den generelle oppfatningen blant medlemmene av lederlaget. Av denne grunn kan det se ut til at lederlaget kjennetegnes av en kultur som ikke i like stor grad som påpekt i intervjuene legger til rette for deling av ekspertise, ferdigheter og erfaringer. En mulig årsak til at intervjuobjektene betegner kulturen innad i lederlaget som åpen og inkluderende, på tross av at det eksisterer indikasjoner på at det motsatte kanskje er tilfellet, kan være at divergerende meninger og synspunkter i liten grad har blitt fremmet innad i lederlaget. Dermed kan det være at intervjuobjektens betegnelse av kulturen som åpen og med stor takhøyde stammer fra at denne antakelsen aldri har blitt utfordret eller utprøvd, eller at graden av uenigheter og divergerende synspunkter har vært så lav at det ikke har bydd på problemer. Dette kan medføre at det innad i lederlaget skapes et bilde av at lederlaget kjennetegnes av en åpen og aksepterende kultur, selv om det kan vise seg at dette faktisk ikke er tilfellet.

Fra de utførte intervjuene fremkom det at hele lederlaget er samlet relativt sjeldent, og kun når det er fastsatte møter (9.1.2). I tillegg oppga medlemmene av lederlaget at de ikke alltid er sikre på hvem som har ansvar for hva, eller hvem de skal henvende seg til (9.8.). Det at medlemmene av lederlaget til tider er usikre på hvem de skal henvende seg til, og hvem som har ansvar for hva, kan tyde på at dette er et tema som lederlaget seg i mellom ikke har delt erfaringer og ferdigheter om. Dette kan skyldes at lederlaget ikke har klart å utvikle en kultur som legger til rette for deling av ekspertise, ferdigheter og erfaringer. Ved å dele erfaringer og ferdigheter om ansvarsforhold og hvem man bør henvende seg til i ulike situasjoner, så kan medlemmene av lederlaget danne seg et bilde av hvem som har ansvar for hva og hvem de skal henvende seg til når de trenger hjelp eller informasjon. Dette kan de da gjøre uavhengig om de har samhandlet med disse personene tidligere eller ikke.

Hvordan presterer lederlaget i henhold til de identifiserte faktorene og egenskapene?

Medlemmene av lederlaget kan dra nytte av andres erfaringer fra samhandling med disse personene eller kunnskaper om ansvarsområder som de andre medlemmene av lederlaget besitter. En mulig forklaring på hvorfor det ikke legges til rette for denne delingen kan være at hele lederlaget ikke er samlet ofte nok, slik at en slik deling blir vanskelig. De relativt sjeldne møtene kan medføre at lederlaget bare har tid til å dele informasjon og kunnskap som kun er relevante for de aktuelle problemstillingene som diskuteres når de møtes. En annen mulig forklaring er at kvaliteten på samhandlingen og møtene er for dårlig. Selv om lederlaget møtes relativt sjeldent, så burde det være mulig å dele erfaringer og ferdigheter om de viktigste ansvarsområder og hvem de bør henvende seg til i ulike situasjoner. Selv om dette kanskje ikke uttrykkes eksplisitt, så kan det komme frem i ulike diskusjoner og meningsutvekslinger mellom de ulike medlemmene av lederlaget. Så lenge kvaliteten på møtene og samhandlingen er effektiv og god nok, og medlemmene av lederlaget er bevisste på å dele sine erfaringer, kunnskaper og ekspertise, så burde det være mulig å få til denne delingen, selv om hele lederlaget ikke er samlet så veldig ofte.

I intervjuene ble lederlaget beskrevet som en løst sammensatt gjeng, og både under intervjuene og observasjonen ble det ytret ønske om at lederlaget skal møtes oftere (8.1.1, 9.1.2). I tillegg var det ønskelig med nærmere lokalisering av lederlagets medlemmer og hyppigere og mer direkte kommunikasjon, da intervjuobjektene mente at dette ville være fordelaktig for samhandlingen til lederlaget (9.1.2). Lederlaget ser dermed ikke på dagens samhandling som optimal, og de ønsker en annen form for samhandling hvor lederlaget møtes oftere, sitter nærmere hverandre og kommuniserer mer direkte og bedre med hverandre. Da dette reflekterer et ønske om å bruke mer tid på interne forhold, så er dette en indikasjon på at lederlaget opererer på et noe lavere modenhetsnivå (3.2.2). De føler at de er avhengig av å sitte nærme hverandre, snakke med hverandre og møtes ofte for å samhandle på en god måte. Team som opererer på et høyt modenhetsnivå vil ikke ha dette behovet, da de er trygge på hverandre og ikke trenger å bruke mye energi på interne forhold (3.2.2). I teorien kom det videre frem at teamkulturen kan påvirke de sosiale interaksjonene til lederlaget, og dette kan igjen påvirke beslutningstakingen, da medlemmer som kjenner hverandre bedre kan kommunisere bedre og dermed også ta bedre beslutninger (3.3.1). Lederlagets ønske om å bruke mer tid på interne forhold, og ønsket om oftere og mer direkte samhandling, kan være et tegn på at medlemmene av lederlaget ikke føler at de kjenner hverandre godt nok eller at de er usikre på hverandre. Dermed ønsker de muligheten til å snakke mer direkte med hverandre og møtes hyppigere for å overkomme denne usikkerheten og for å bli bedre kjent med hverandre. Dette kan

slå uheldig ut på beslutningstakingen til lederlaget. Ved at medlemmene av lederlaget ikke kjenne hverandre godt nok eller ved at de er usikre på hverandre, har medlemmene ikke klart å opparbeide seg en gjensidig tillit og forutsigbarhet i relasjonene. Dette vil påvirke de sosiale interaksjonene innad i lederlaget. Dersom dette medfører at lederlaget ikke klarer å kommunisere så raskt og effektivt som situasjonen kanskje krever av dem og som de kunnet ha gjort hvis de hadde kjent hverandre bedre, så vil dette kunne medføre problemer for lederlagets evne til å samhandle og ta beslutninger dersom farlige feil eller hendelseskjeder oppstår.

Teamkulturen vil videre kunne legge føringer for samholdet innad i lederlaget, og en mangel på gruppesamhold kan begrense lederlagets evne til å ta effektive beslutninger, siden medlemmene vil føle seg mindre forpliktet og delaktige i prosessen som leder opp mot beslutningene som skal fattes (3.3.1). Fra intervjuene kom det frem at det ofte forekommer at ikke alle medlemmene av lederlaget engasjerer seg i de beslutningene som blir tatt, spesielt ikke i de beslutningene som ikke direkte eller åpenbart påvirker dem selv eller deres egen enhet (9.4). En årsak til dette vil kunne være at gruppesamholdet innad i lederlaget ikke er sterkt nok og at medlemmene ikke føler forpliktelse til de beslutningene som skal fattes. Så lenge denne mangelen på engasjement kun skyldes at medlemmene ikke har noe relevant å komme med eller at diskusjonen ikke har noen som helst påvirkning på egen enhet, så er ikke dette noe problem. Men, dersom denne mangelen på engasjement er noe som går igjen og inntreffer ofte, så vil dette kunne være negativt for beslutningstakingen. Dette kan gjøre at viktige synspunkter ikke blir fremmet og at lederlaget går glipp av innspill som kunne vært opplysende for diskusjonene som føres eller beslutningen som tas.

Kulturen innad i lederlaget vil også kunne påvirke hvor villig lederlaget er til å delta på seminarer og kurs, og hvor villige de er til å ta i bruk det de har lært (3.3.1.). Ved seminaret som lederlaget deltok på i februar (8) ble det fokusert mye på samhandling og på tiltak som skulle gjennomføres for å bedre samhandlingen innad i lederlaget. Fra intervjuene kom det imidlertid frem at lederlaget ikke har opplevd noen endring i etterkant av seminaret, og at det som oftest er dette som er tilfelle etter de fleste seminarer eller kurs som lederlaget deltar på (9.1.2). En av grunnene til dette kan være at lederlaget ikke har en kultur som legger til rette for å korrigere og ta i bruk det de lærer på seminar og kurs. Da lavt modenhetsnivå gjerne er kjennetegnet av lav grad av læring, så kan dette indikere at lederlaget opererer på et lavere modenhetsnivå. For å legge til rette for at lederlaget i fremtiden skal ha større læringsutbytte fra seminarer og treninger som de deltar på, kan det derfor være nyttig å fokusere på å utvikle en teamkultur som legger til rette for at medlemmene ønsker å lære av treningen

Hvordan presterer lederlaget i henhold til de identifiserte faktorene og egenskapene?

og korrigerer sin adferd i henhold til dette når de går tilbake til hverdagen. På denne måten kan lederlaget oppnå læringsutbytte fra disse seminarerne og treningene, og de unngår at denne læringen går tapt eller glemmes når de vender tilbake til arbeidshverdagen.

13.4.1 Teamtillit

Fra teorien kom det frem at teamtillit kan redusere den oppfattede trusselen av å innrømme feil og spørre om hjelp (3.3.2). For at lederlaget skal legge til rette for et klima som gjør det enkelt for medlemmene å indikere andres og egne feil, samt å spørre om hjelp til å imøtekomme og stanse disse feilene, blir det da viktig at lederlaget får en sterk teamtillit. Teamtillit vil videre gjøre det enklere for medlemmene å ta mellommenneskelige sjanser (3.3.2), og ved en høy grad av teamtillit blir det dermed enklere å utfordre hverandre, stille hverandre kritiske spørsmål og gi konstruktiv kritikk. Dette vil kunne medføre at lederlagets medlemmer i større grad tørr å ytre divergerende meninger og synspunkter. Dette kan hjelpe lederlaget med å få frem flere sider av og øke forståelsen for problemstillingene som diskuteres, noe som igjen kan gjøre at beslutningene som tas på grunnlag av disse diskusjonene blir bedre. En høyere grad av teamtillit vil også kunne være med på å øke modenhetsnivået til lederlaget, ved at høy teamtillit kan legge til rette for at lederlaget tørr å aktivere de ulike funksjonene som situasjonen krever av dem, derav også opposisjonsrollen som er spesielt viktig for at lederlaget skal kunne operere på et høyt modenhetsnivå (3.2.2).

Teamtillit vokser frem gjennom samhandling mellom medlemmene av lederlaget, ved at medlemmene blir trygge på at det er greit å spørre om hjelp, utfordre hverandre og etterspørre og dele informasjon (3.3.2). Dersom lederlaget skal kunne inneha en kultur som preges av teamtillit må de dermed evne å utfordre hverandre, og det må være rom for å komme med kritiske spørsmål og konstruktiv kritikk. Tidligere i analysen har det blitt avdekket at det eksisterer indikasjoner på at dette kanskje ikke er tilfellet innad i lederlaget, og dette vil kunne medføre at lederlaget er preget av en lav grad av teamtillit. Videre fremkom det fra intervjuene og observasjonen at lederlaget ikke alltid er flinke til å etterspørre og dele informasjon med hverandre (8.2.1, 9.8), noe som er med på å styrke antagelsen om at lederlaget kjennetegnes av en relativt lav grad av teamtillit. Dette medfører at det blant medlemmene av lederlaget kan eksistere en bekymring for andres reaksjoner (3.3.2), og dette kan være med på å forklare hvorfor det gjennom SPGR-spørningen fremkommer at toleransen for kritiske spørsmål og konstruktiv kritikk virker å være relativt lav innad i lederlaget. Dersom medlemmene av lederlaget er redde for hvordan de andre i lederlaget vil reagere på det de legger

frem, så er det naturlig å anta at det blir vanskelig å være kritisk, da dette vil utgjøre en stor trussel mot ens image (3.3.2).

Som en konsekvens kan medlemmene av lederlaget bli motvillige til å avsløre egne feil eller spørre etter hjelp (3.3.2). Dette kan også medføre at feil ikke indikeres, eller at prosessen med å gjenopprette feil eller hendelseskjeder blir vanskeligere, siden medlemmene vil kunne være motvillige til å spørre om hjelp fra andre, hjelp som kan være nødvendig for at lederlaget skal kunne imøtekomme og gjenopprette feilen eller hendelseskjeden på en best mulig måte. Mangelen på teamtillit kan videre føre til at kvaliteten på beslutningene som tas blir dårligere, ved at medlemmene av lederlaget ikke tørr å utfordre hverandre og de beslutningene som fattes. Dermed vil også risikoen for gruppetenking (3.3.3) øke betraktelig. Fra teorien om modenhetsnivå og teamtillit ser vi også at disse begrepene henger tett sammen: Et team preget av høy teamtillit vil også kunne operere på et relativt høyt modenhetsnivå, ved at teamtilliten skaper aksept for alle de fire funksjonene som er nødvendig for å nå et høyt modenhetsnivå og ved at medlemmene av lederlaget føler seg trygge på hverandre og ikke er redde for hverandres reaksjoner. Samtidig vil et høyt modenhetsnivå medføre en høy grad av teamtillit, ved at teamet klarer å aktiverer opposisjonsfunksjonen, teammedlemmene kjenner hverandre godt og er trygge på teamet de er en del av. Dermed er det en risiko for at den tilsynelatende lave graden av teamtillit innad i lederlaget medfører at lederlaget opererer på et noe lavere modenhetsnivå.

I intervjuene med medlemmene av lederlaget fremkom det at medlemmene av lederlaget gjerne tilpasser sine tilbakemeldinger i forhold til mottaker, og at de ikke gir samme type tilbakemelding til alle (9.5.1). Medlemmene er dermed bevisste på hvordan andre oppfatter de tilbakemeldingene de gir, og de forsøker å tilpasse tilbakemeldingene i forhold til hvem som er mottaker. Dette vil kunne medføre at de for eksempel ikke gir samme tilbakemelding til en person som generelt er mer tilbaketrukket og stille, i forhold til en person som er mer frempå og oftere søker feedback. I teoridelen ble det fastslått at bevissthet rundt måten tilbakemeldinger gis på kan være med på å gjøre det lettere for medlemmene av lederlaget å spørre om hjelp og søke feedback (3.3.2). Lederlagets bevissthet rundt måten tilbakemeldinger gis og oppfattes på kan dermed fungere som en styrke for lederlaget, da det kan bidra til å senke terskelen for å spørre etter hjelp eller innrømme feil (3.3.2). Videre vil det kunne bli enklere for medlemmene av lederlaget å søke tilbakemeldinger, siden risikoen som er forbundet med det å motta tilbakemeldinger reduseres, da de gis på en god og

konstruktiv måte. Dette kan medføre at medlemmene av lederlaget i større grad tørr å gi uttrykk for divergerende meninger og ta mellommenneskelige sjanser.

13.4.2 Gruppetenking

Gruppetenking oppstår når team eller grupper blir mer opptatt av å være enige og skape harmoni innad i teamet enn å komme med nye ideer og innspill (3.3.3). Lederlaget må være oppmerksom på at en for støttende teamkultur kan føre til gruppetenking. Det blir dermed viktig at medlemmene av lederlaget tørr å være uenige med hverandre og evner å være kritiske til sine egne beslutninger, slik at de kan unngå at gruppetenking fører til dårligere beslutninger. Igjen blir det viktig at lederlaget evner å operere på et høyere modenhetsnivå, da modenhetsnivået lederlaget opererer på vil ha implikasjoner for hvor utsatt lederlaget er for gruppetenking. Team som opererer på et høyere modenhetsnivå tørr å utfordre hverandre, mens team på lavere modenhetsnivå er mer opptatt å være forsiktige og snille mot hverandre, noe som gjør at uenigheter gjerne feies under teppet og at risikoen for gruppetenking øker (3.2.2).

Fra den utførte spørreundersøkelsen og analysen av SPGR-resultatene fremkom det en del indikasjoner på at lederlaget kjennetegnes av at diskusjoner hvor divergerende meninger og synspunkter fremmes er uønsket, og at det viktigste for lederlaget er å oppnå enighet. I spørreundersøkelsen ble det avdekket at enkelte av lederlagets medlemmer har gitt uttrykk for falsk enighet i diskusjoner innad i lederlaget (9.5.2), og intervjuobjektene la vekt på at det innad i lederlaget var viktig å komme frem til felles enighet, flere av intervjuobjektene påpekte til og med at de «alltid blir enige» (9.7). I SPGR-analysen ble det videre avdekket at medlemmene av lederlaget kanskje ikke ser på det som ideelt å aktivere opposisjonsrollen når enhetene samhandler, og at kreativitet er uønsket i det ideelle samarbeidet mellom enhetene (13.1). Da gruppetenking oppstår når medlemmer av en gruppe er mer opptatt av å bli enige enn å utfordre status quo (3.3.3), så kan disse indikasjonene være med på øke risikoen for at det oppstår gruppetenking innad i lederlaget. For at lederlaget skal evne å imøtekomme og gjenopprette feil og hendelseskjeder på en best mulig måte, er de avhengig av at beslutningene som tas i den anledning er så gode og effektive som mulig. Dersom lederlaget blir mer opptatt av å unngå uenigheter og at alt fokus er på å bli enige, fremfor å utfordre hverandre for å komme frem til en best mulig beslutning, så vil dette i stor grad kunne redusere kvaliteten på de beslutningene som tas av lederlaget. Sett i lys av at gruppetenking gjerne forekommer når teamet er under press (3.3.3), noe som vil kunne være tilfellet dersom alvorlige feil eller hendelseskjeder oppstår, så blir det ekstra viktig at lederlaget evner å legge til rette for at

divergerende meninger og synspunkter kommer til uttrykk, slik at de kan unngå gruppetenking i en slik situasjon. Da det tidligere i analysen har fremkommet indikasjoner på at lederlaget kanskje opererer på et noe lavere modenhetsnivå, så øker dette risikoen for gruppetenking ytterligere. Grupper på et lavere modenhetsnivå har gjerne en utpreget «vi»-holdning hvor verdien av bidrag fra utenforstående gjerne ignoreres, samtidig som grupper som opererer på et lavere modenhetsnivå gjerne feier uenigheter under teppet (3.2.2). Av teorien følger det at dette vil kunne heve risikoen for at det oppstår gruppetenking innad i lederlaget (3.3.3). Av denne grunn blir det viktig at det jobbes aktivt i lederlaget for å unngå gruppetenking. For å oppnå dette så må opposisjonsrollen aktiveres og modenhetsnivået må økes, slik at kritiske røster, divergerende meninger og nytenking aksepteres i større grad enn det tilsynelatende gjør i dag.

Analysen har avdekket at det eksisterer indikasjoner på at lederlaget preges av en kultur som gjør det utfordrende for medlemmene å komme med kritiske spørsmål, konstruktiv kritikk og divergerende meninger og synspunkter. Det ble avdekket at en mulig årsak til dette kunne være at lederlaget kanskje opererer på et noe lavt modenhetsnivå. En konsekvens av dette er at det eksisterer en risiko for at det kan oppstå gruppetenking innad i lederlaget. Videre kom det frem at lederlaget ikke har en kultur som preges av teamtillit, samtidig som kulturen ikke legger til rette for læring, noe som medfører at lederlaget ikke tar med seg læring fra treningene og seminarene de deltar på.

13.5 Konflikter og uenigheter

Når en feil eller en hendelseskjede oppdages vil medlemmene av lederlaget i stor grad være oppgaveorienterte og ha fokus på å stanse og gjenopprette den oppståtte feilen eller hendelseskjeden. Samtidig krever gjerne feilen eller hendelseskjeden at medlemmene av lederlaget jobber tett sammen for å komme frem til gode beslutninger som kan gjenopprette den oppståtte situasjonen på en best mulig måte. Det blir dermed viktig at lederlaget har fremgangsmåter som gjør at eventuelle eksisterende eller oppståtte polariseringer eller uenigheter ikke ødelegger for beslutningstakingen og samhandlingen til lederlaget i disse situasjonene, men at disse i stede kan benyttes til å bedre samhandlingen og fatte bedre beslutninger innad i lederlaget. For å oppnå dette blir det viktig at lederlaget tar opp uenigheter til diskusjon og forsøker å løse dem før de får mulighet til å utvikle seg til destruktive konflikter. Modenhetsnivået til lederlaget vil her ha betydning: Dersom lederlaget opererer på et lavere modenhetsnivå vil fokus være på å opprettholde orden og trygghet, og uenigheter skyves gjerne under teppet, i stedet for at de tas opp og blir forsøkt løst av lederlaget

Hvordan presterer lederlaget i henhold til de identifiserte faktorene og egenskapene?

(3.2.2). Dersom lederlaget derimot opererer på et høyere modenhetsnivå så vil uenigheter hele tiden tas opp til diskusjon, og medlemmene av lederlaget vil ikke være redde for å utfordre hverandre og være uenige.

I følge intervjuobjektene forekommer det gjerne meningsutvekslinger og uenigheter mellom medlemmene av lederlaget, men det understrekes av intervjuobjektene at lederlaget er flinke til å løse de uenigheter og polariseringer som måtte oppstå, og det er sjeldent at disse uenighetene får utvikle seg til konflikter (9.7). Dersom dette medfører riktighet, så er det en indikasjon på at lederlaget er flinke til å få frem ulike meninger og synspunkter knyttet til det som diskuteres, samtidig som de evner å løse disse på en slik måte at de ikke utvikler seg til konflikter. Dette vil kunne være en styrke ved lederlaget, da de gjennom polariseringer og uenigheter kan få frem ulike meninger og synspunkter som kan bidra til å skape en mer mangfoldig meningsutveksling (3.4). Dette kan styrke beslutningsprosessen, samtidig som det kan bidra til å hindre at uenigheter og polariseringer utvikler seg til konflikter, da uenigheter og polariseringer kan oppdages på et tidlig tidspunkt og dermed løses før de får mulighet til å utvikle seg til destruktive konflikter. Fra analysen av SPGR-resultatene (13.1) og observasjonene fra seminaret (8) kom det imidlertid frem en indikasjon på at lederlaget kanskje ikke er så flinke til å utføre sterke meningsutvekslinger og ta uenigheter opp til diskusjon. Dette er fordi opposisjonsfunksjonen virker å være uønsket i lederlaget, og fordi orden, stabilitet og forutsigbarhet ser ut til å settes fremfor det å tørre være uenige, ta diskusjoner og fremme konstruktiv kritikk og kritiske spørsmål (10.3). Selv om det på bakgrunn av de utførte intervjuene kan virke som om lederlaget er flinke til å få frem ulike synspunkter og meninger gjennom uenigheter og meningsutvekslinger, så kan det, sett i lys av det indikerte lave modenhetsnivået til lederlaget, være tilfeller hvor uenigheter og polariseringer ikke tas opp eller kommer til overflaten (3.2.2). Dermed kan det være slik at lederlaget ikke er klar over at det eksisterer uenigheter, siden de ikke blir gjort oppmerksomme på dem. Dette vil være problematisk for lederlaget, og vil kunne føre til dårligere beslutningstaking: Lederlaget kan gå glipp av viktige synspunkter og meninger som en diskusjon eller en meningsutveksling kunne ha fremmet, da teorien peker på at uenigheter og polariseringer kan bidra til å få meninger og synspunkter til overflaten som kanskje ikke hadde blitt fremmet hvis ikke en uenighet eller polarisering hadde fremprovosert dette (3.4).

Under seminaret ble det diskutert en rekke ulike tema og problemstillinger som var svært viktige og relevante for medlemmene av lederlaget. Selv om det ble tatt opp tema som engasjerte medlemmene betraktelig, slik som for eksempel risiko, så foregikk diskusjonene tilsynelatende svært ordnet og

disiplinert (8.2.1). Om denne roen skyldes at lederlaget hadde sammenfallende synspunkter angående de fleste tema som ble diskutert på seminaret, vites ikke. En annen mulig forklaring er at lederlaget er så opptatt av enighet og struktur i diskusjonene, at de ikke tillater seg selv eller andre å komme med divergerende meninger eller synspunkter. Team som opererer på lavere modenhetsnivå virker gjerne sett utenfra svært rolige og disiplinerte (3.2.2), og denne observerte roen og ordenen kan dermed være en indikasjon på at lederlaget opererer på et lavere modenhetsnivå. En gruppe som opererer på et høyere modenhetsnivå tørr å ta uenigheter opp til diskusjon, og gir seg ikke før de når en form for enighet eller løsning. Fra intervjuene kom det videre frem at lederlaget som oftest blir enige, samtidig som det er ønskelig at de fleste beslutninger tas ved konsensus (9.7). Siden målet alltid er å nå konsensus når beslutninger skal fattes, så uttrykker dette at lederlaget er opptatt av å komme frem til beslutninger som alle kan stille seg bak og som alle er enige i. Dette kan være positivt og fungere som en styrke ved lederlaget. Dersom lederlaget i de fleste tilfeller evner å diskutere seg frem til løsninger og beslutninger som hele lederlaget kan si seg enig i og stå bak, så vil beslutningen i størst mulig grad reflektere standpunktet eller synspunktet til hele lederlaget. Men, som tidligere antydnet, så kan et for sterkt fokus på viktigheten av enighet øke risikoen for gruppetenking (3.3.3) innad i lederlaget, samtidig som det kan være et tegn på at lederlaget opererer på et lavere modenhetsnivå. Dersom fokuset hele tiden er på at alle skal være enige og at alle skal stå bak de beslutninger som tas, så vil det være en viss risiko for at medlemmene av lederlaget ikke tørr å utfordre hverandre, siden de blir mer opptatt av å være enige, enn å fatte best mulige beslutninger. Denne risikoen forsterkes ytterligere av de tidligere indikasjonene på at lederlaget opererer på et noe lavere modenhetsnivå. Sett i lys av dette kan det stilles spørsmål om lederlagets evne til å unngå konflikter skyldes at de er flinke til å ta uenigheter opp til diskusjon og løse de før de får utviklet seg til konflikter, eller om det skyldes gruppetenking og at enkelte medlemmer tilbakeholder divergerende meninger eller synspunkter.

Alle de fire intervjuobjektene oppga at de fleste uenigheter og polariseringer som forekommer innad i lederlaget er oppgaverelaterte, og det er sjeldent at det oppstår personrelaterte uenigheter blant lederlagets medlemmer (9.7). Videre oppga de at de en del av de oppgaveorienterte uenighetene oppstår på grunn av interne KPI'er og målsettinger som hver enkelt enhet opererer med, da disse gjerne er ulike og til tider konkurrerende på tvers av enhetene (9.7). Teorien peker på at oppgaverelaterte uenigheter og polariseringer kan være positive for lederlaget, ved at de kan bidra til å få frem nye meninger og synspunkter rundt oppgaven som skal løses, samtidig som det hjelper

Hvordan presterer lederlaget i henhold til de identifiserte faktorene og egenskapene?

lederlaget å holde klar fokus på den aktuelle problemstillingen (3.4). Hvis en feil eller en hendelseskjede blir indikert som lederlaget må håndtere, vil det være viktig for lederlaget å samhandle på en slik måte at alt fokuset rettes mot å løse oppgaven på en effektiv og god måte. Fokus på personlige uenigheter eller andre forhold kan være med på å ta fokuset bort fra oppgaven de skal løse og de beslutninger som må tas for å oppnå dette, slik at det er positivt at lederlaget oppgir at de fleste uenigheter er oppgaverelatert.

Den lave graden av personrelaterte uenigheter og polariseringer innad i lederlaget kan skyldes at det ikke er noen spesielle uenigheter eller konflikter knyttet til dette. En annen forklaring kan også være at personlige uenigheter og polariseringer eksisterer, men at de ikke tas opp eller kommer til overflaten, på grunn av det tidligere indikerte lave modenhetsnivået til lederlaget. Dersom sistnevnte er tilfelle, så kan dette slå negativt ut for lederlaget og dets samhandling og beslutningstaking. Dersom det eksisterer personrelaterte uenigheter og polariseringer som ikke kommer til overflaten, kan de utvikle seg i det skjulte og etter hvert bli så fremtredende at det er umulig å ignorere dem. Hvis dette medfører at uenighetene eller polariseringene utvikler seg og resulterer i at lederlaget segmenteres i ulike poler, så vil dette kunne være destruktivt for lederlaget (3.4). Det kan blant annet slå uheldig ut på lederlagets beslutningstaking ved at de segmenterte gruppene innad i lederlaget for eksempel blir mer opptatt av de oppståtte uenighetene enn de faktiske oppgavene de er satt til å gjøre. Det kan også hemme beslutningsprosessen ved at de ikke klarer, eller ønsker, å komme til enighet på grunn av denne segmenteringen. En potensiell kime til både personrelaterte og oppgaveorienterte uenigheter og konflikter kan være kulturforskjellene som eksisterer innad i Statoil (9.5). Da kulturen preger måten medlemmene tenker, føler og handler på når de samarbeider, så vil store kulturforskjeller kunne medføre problemer når lederlaget samhandler. Dette ble også delvis bekreftet i intervjuene, der det kom frem at kulturforskjellene gjerne fører til uenigheter (9.5). Blant annet kan det for eksempel være en fare for at disse kulturforskjellene gir seg utslag i ulike kulturer for hvordan tilbakemeldinger gis, hvor enkelte kan ha en veldig direkte kultur der tilbakemeldinger gis umiddelbart og uten å pakkes inn, mens andre kan ha en kultur hvor de er mer forsiktige og redde for å trække noen på tærne, og dermed er mer forsiktige når de gir tilbakemeldinger. Dersom det oppstår situasjoner hvor personer med slike ulike kulturer skal samhandle og gi hverandre tilbakemeldinger, så kan dette føre til uenigheter, da de ikke har en felles forventning til hvordan tilbakemeldinger skal gis og når de skal gis.

Når det har oppstått uenigheter og polariseringer innad i lederlaget, er det interessant å se på hvordan lederlaget løser disse. De vanligste metodene som brukes for å løse uenigheter og polariseringer er i følge intervjuobjektene å enten parkere uenigheten, løfte uenigheten opp i hierarkiet, benytte en tredjepart eller referere til organisasjonens planer og prosedyrer (9.7). En mulig grunn til at lederlaget velger å parkere uenighetene eller å benytte en tredjeperson til å løse uenigheter og polariseringer, kan være at lederlaget fremfor å ta opp vanskelige spørsmål og gjennomføre diskusjoner med stor uenighet, foretrekker å sette diskusjonen på vent eller overlate den til noen andre. På denne måten blir uenigheten «borte», uten at lederlaget må ta stilling til vanskelige spørsmål eller ta uenighetene opp til diskusjon. En annen årsak til at beslutninger blir parkert eller at det benyttes en tredjeperson, kan være at lederlaget ikke ønsker å bruke så mye tid eller energi på å diskutere seg frem til en felles løsning. Når målet alltid er konsensus, så vil det ofte kreves mye tid og energi fra medlemmene for å komme frem til en felles beslutning eller avgjørelse. I et slikt tilfelle kan det kanskje virke lettere og mer tidsbesparende å benytte en tredjeperson eller løfte uenigheten opp i hierarkiet, fremfor å diskutere seg frem til felles enighet, spesielt dersom det er stor avstand mellom synspunktene. Denne fremgangsmåten kan være hensiktsmessige så lenge beslutningene faktisk kan utsettes og parkeres. Men, er det slik at enhver beslutning kan parkeres? Det vil være naturlig å anta at i enkelte situasjoner så må det tas en beslutning, for eksempel vedrørende om produksjonen skal opprettholdes eller om det skal utføres vedlikehold som krever stans eller reduksjon i produksjonen. I slike situasjoner vil det ikke være mulig å parkere beslutningen, da lederlaget vil være avhengig av at det tas en beslutning. Dette vil bli enda viktigere dersom det oppstår en situasjon hvor det indikeres en feil eller en hendelseskjede som potensielt kan utvikle seg til en ulykke. I en slik situasjon må lederlaget belage seg på å ta beslutninger der og da, og det er urealistisk å anta at lederlaget alltid kan ha alternativet å parkere eller utsette beslutningen. Lederlaget må derfor være klar over at det er situasjoner hvor de faktisk må ta en endelig beslutning, og at det kan være at denne beslutningen må fattes selv om lederlaget ikke oppnår konsensus. Samtidig er det verdt å merke seg at en uenighet ikke nødvendigvis blir borte dersom den parkeres eller overføres til andre i hierarkiet. Dersom det er uenighet rundt et tema eller en problemstilling som enkelte av lederlagets medlemmer er veldig opptatt av, så er det ikke sikkert at de klarer å glemme uenigheten og gå videre selv om den parkeres eller overtas av noen andre. I et slikt tilfelle vil det være fare for at uenigheten blir liggende i det skjulte, og den kan dermed kunne utvikle seg til mer alvorlige uenigheter og potensielt til konflikter, dersom den ikke tas opp og løses.

Hvordan presterer lederlaget i henhold til de identifiserte faktorene og egenskapene?

En annen metode som lederlaget ofte benytter for å løse uenigheter og polariseringer er ifølge intervjuobjektene å referere til organisasjonens prosedyrer og det felles planverket, og intervjuobjektene fortalte at uenigheter og polariseringer som oftest kunne løses ved å referere til disse (9.7). Lederlaget utviser dermed en tro på at de planer, rutiner og prosedyrer som eksisterer i Statoil kan gi svar på de fleste uenigheter som oppstår, og at de kan benytte seg av disse planene eller prosedyrene for å komme til enighet innad i lederlaget. Planverk og interne prosedyrer kan nok fungere som en god og upartisk referanse når uenigheter skal løses. Samtidig vil det alltid kunne oppstå diskusjoner eller uenigheter rundt temaer og situasjoner som ikke er dekket i disse planene eller prosedyrene, spesielt knyttet til for eksempel personrelaterte uenigheter og polariseringer. Lederlaget må da være forberedt på å ta avgjørelser uten å benytte seg av disse rutinene og planverket. Dersom en feil eller hendelseskjede oppdages og indikeres, er det grunn til å tro at svært mange viktige beslutninger med potensielt store konsekvenser må tas. I en slik situasjon kan det være verdifullt å motta svar og hjelp fra andre aktører og gjennom planer og prosedyrer, men disse kan ikke ta beslutningen for lederlaget. Til syvende og sist er det lederlaget som står ansvarlig for de beslutninger som de tar, og de må da selv ta ansvaret for at disse beslutningene er så effektive og gode som mulig.

I analysen har det blitt avdekket at lederlaget kjennetegnes av lav grad av uenigheter og polariseringer, og konflikter virker å være nesten fraværende innad i lederlaget. Da uenigheter og polariseringer ofte kan bidra til å få frem nye meninger, synspunkter og vinklinger så er det viktig at lederlaget ikke ignorerer eller skyver vekk uenigheter, men at de i stedet forsøker å løse dem. Videre påpekes det at det er positivt at de fleste uenigheter er oppgaveorienterte og ikke personorienterte. Det ble også påpekt at det store fokuset på at beslutninger skal tas ved konsensus kan føre til gruppetenking og ignorering av uenigheter og polariseringer. Til sutt i analysen ble det avdekket at lederlagets måte å løse uenigheter på kan være en indikasjon på at lederlaget selv vegrer seg for å ta opp uenigheter, da dette kan medføre ubehagelige diskusjoner

13.6 Felles mentale modeller

I teoridelen (3.5) ble felles mentale modeller definert som kunnskapsstrukturer til teammedlemmer som gjør dem i stand til å danne nøyaktige forklaringer og forventninger for oppgaven de skal utføre, og i sin tur koordinere sine handlinger og tilpasse sin atferd i forhold til krav som oppgaven og andre teammedlemmer stiller. Forklart på en enklere måte, felles mentale modeller er

teammedlemmers felles forståelse av oppgaven som skal utføres og det involverte teamarbeidet. Felles mentale modeller vil kunne lette samarbeidet og samhandlingen mellom medlemmene av lederlaget, og gjøre beslutningstakingsprosessen og samhandlingen mer effektiv – siden medlemmene av lederlaget forstår hverandre lettere, kommuniserer bedre og koordinerer sine aktiviteter i større grad (3.5). Dette kan gjøre at lederlaget kan ta mer effektive beslutninger, siden medlemmene slipper å bruke unødvendig tid på å klarlegge forventninger og koordinere sitt arbeide. Sett i lys av tidspresset som gjerne er til stede når en feil eller hendelseskjede oppstår eller oppdages (3.1), så vil dette være ekstremt viktig, da dette vil frigjøre verdifull tid til selve beslutningsprosessen. Felles mentale modeller kan også gjøre det lettere for lederlaget å føre konstruktive diskusjoner og meningsutvekslinger, siden felles mentale modeller kan bidra til at teammedlemmene har en felles forståelse for hvordan denne typen diskusjoner skal foregå, samt at de i større grad evner å forutsi hvordan de andre medlemmene av lederlaget håndterer denne typen situasjoner, og medlemmene kan tilpasse sin egen fremtreden og diskusjonen deretter. Felles mentale modeller vil videre kunne bidra til at lederlaget har en felles oppfatning av eventuelle feil eller hendelseskjeder som oppstår (3.5), og dermed et felles utgangspunkt for å fatte beslutninger som skal imøtekomme og forsøke å stanse disse feilene eller hendelseskjedene. Felles mentale modeller vil dermed være viktig for lederlaget, og vil i stor grad kunne påvirke dets beslutningstaking og samhandling – og jo flere felles mentale modeller medlemmene av lederlaget deler, jo mindre tid trenger de å bruke på å forstå hverandre og formidle sine synspunkter.

Fra intervjuene og observasjonen av seminaret fremkom det at medlemmene av lederlaget ofte mangler forståelse for hvordan den informasjonen de produserer og de beslutningene de tar påvirker de andre medlemmene i lederlaget (8.1, 9.8). Ofte kommer denne manglende forståelse til uttrykk gjennom at det blir gjort dårlige beslutninger hvor man ikke helt kjenner til konsekvensene eller ringvirkningene som beslutningen har (9.8). Lederlaget og dets medlemmer mangler dermed en felles forståelse for hvordan den informasjonen og de beslutningene hver enkelt fatter påvirker de andre enhetene og de andre medlemmene av lederlaget. Det kan dermed virke som om lederlaget mangler en felles mental modell når det gjelder informasjonsbehov og hvordan andre påvirkes og er avhengig av informasjonen og beslutningene som produseres av lederlagets medlemmer. Felles mentale modeller kan hjelpe medlemmene av lederlaget med å forutsi hva deres teamkamerater kommer til å gjøre og trenge, og av denne grunn fasilitere og lette koordineringen av aktiviteter mellom lederlagets medlemmer (3.5). Den lave graden av felles mentale modeller angående informasjonsbehov og

Hvordan presterer lederlaget i henhold til de identifiserte faktorene og egenskapene?

informasjonspåvirkning gjør at medlemmene av lederlaget i mindre grad er kapable til å forutsi hva slags informasjon de andre i lederlaget kan trenge. Dette kan føre til at informasjonsutvekslingen kan bli mindre effektiv og mer tidkrevende, da man må etterspørre informasjon i stedet for å få den tilsendt automatisk. Den lave graden av felles mentale modeller angående informasjonsbehov og informasjonspåvirkning kan også være en forklaring på hvorfor enkelte av lederlagets medlemmer uttrykte ønske om nærmere lokalisering og mer ansikt-til-ansikt kommunikasjon (9.1.2): Dersom medlemmene av lederlaget opplever at de hele tiden må etterspørre informasjon og opplever at andre ikke har forståelse for deres informasjonsbehov, så kan det å sitte nærmere hverandre og snakke mer direkte med hverandre virke som en løsning på problemet. Det kan da bli enklere å snakke sammen og det blir enklere å informere de andre om sitt eget informasjonsbehov og hvordan en påvirkes av de andres informasjon. Den lave graden av felles mentale modeller angående informasjonsbehov og informasjonspåvirkning kan slå uheldig ut på samhandlingen og beslutningstakingen til lederlaget. Dersom medlemmene av lederlaget konstant må etterspørre informasjon og de opplever at ingen har forståelse for ens eget informasjonsbehov, så kan dette føre til irritasjon og potensielle uenigheter. Videre vil det kunne ta lengre tid å ta beslutninger, da lederlaget må bruke lengre tid på å utveksle informasjon, samtidig som alle kanskje ikke er i besittelse av all nødvendig informasjon når viktige beslutninger skal fattes.

Lederlaget oppga videre at de ikke alltid har en forståelse for hva andre aktører gjør og hvem som har ansvar for hva, og at dette er et hinder for beslutningstakingen og samhandlingen mellom ulike enheter og medlemmene av lederlaget (8.2.1, 9.8). Dette kan være en indikasjon på at lederlaget har lav grad av eller mangler felles mentale modeller angående arbeidsoppgaver og ansvarsområder. I teorien (3.5) ble det hevdet at felles mentale modeller som sikrer forståelse for ansvar, myndighet, ledelse og oppgavefordeling kan hindre misforståelser, bedre kommunikasjonen og samarbeid, samt gjøre det enklere å utvikle komplekse ferdigheter. Dersom lederlaget på en god og effektiv måte skal klare å stanse en feil eller hendelseskjede, så er de avhengig av å kunne kommunisere og samarbeide godt sammen, samtidig som misforståelser kan være kritiske. Bedre kommunikasjon og samarbeid vil også kunne føre til bedre beslutninger, da dette vil legge til rette for gode meningsutvekslinger, deling av informasjon og aktiv deltakelse fra alle parter. Av denne grunn kan lederlagets manglende felles mentale modeller angående ansvarsområder og arbeidsoppgaver virke negativt inn på lederlagets samhandling og beslutningstaking, og dermed også kunne redusere lederlagets evne til å gjenopprette feil og hendelseskjeder. Gjennom intervjuene kom det også frem at informasjon som

legges frem i lederlaget ikke alltid legges frem på en slik måte at alle forstår den (9.8.1). Dette er med på å understøtte at lederlaget mangler felles mentale modeller angående andres informasjonsbehov og angående andres ansvarsområder og arbeidsoppgaver. Det vil være naturlig å anta at dersom man har en forståelse for at informasjonen som legges frem er relevant og nyttig for en rekke ulike aktører, så vil man i størst mulig grad legge til rette for at disse aktørene forstår informasjonen som legges frem.

I teorien (3.5) ble det påpekt at felles mentale modeller kan føre til at teammedlemmer er enige om teamets prioriteringer og strategier, og at dette vil kunne gi bedre og mer effektiv oppgaveytelse – samt at det gjør det lettere for teammedlemmene å koordinere sine aktiviteter. Det finnes selvsagt en rekke aspekter som lederlaget kan inneha felles mentale modeller om, blant annet rollestruktur, oppgaver og mål og hvilke teamrelaterte kunnskaper som kreves eller er ønskelig innad i lederlaget. I spørreundersøkelsen ble medlemmene av lederlaget spurt hva som er lederlagets hovedfunksjon eller hovedoppgave, og det viste seg å være en del individuelle forskjeller i svarene; det var ikke en funksjon eller oppgave som gikk igjen blant alle svarene (9.1). Det virker dermed ikke som om medlemmene av lederlaget deler en felles mental modell om hva som er lederlagets hovedoppgave. Dette kan i følge teorien føre til at det oppstår uenigheter om lederlagets prioriteringer og strategier. Det kom også til uttrykk gjennom intervjuene at dette til dels er tilfellet innad i lederlaget: Lokale KPI'er og mål er gjerne en kilde til uenigheter (9.7), og dette kan skyldes at de ikke har en felles mental modell om et overordnet mål eller en overordnet hovedoppgave for lederlaget som alle kan jobbe sammen mot.

Når det gjelder hvilke teamrelaterte kunnskaper eller ferdigheter som er ønskelig i samarbeidet mellom enhetene som inngår i lederlaget, virker det som om lederlaget til en viss grad har en felles oppfatning av hva som er ønskelig. I SPGR-vurderingen av det ideelle samarbeidet mellom enheter var det store likheter i svarene, og dette var vurderingen med minst spredning i svarene (10.3). Én av respondentene hadde en vurdering som skilte seg en del fra de resterende medlemmene av lederlaget, men de resterende respondentene var enige i at det ideelle samarbeidet mellom enhetene er et samarbeid som preges av synergi, altså samarbeid, engasjement og empati (10.3). Dette kan være en indikasjon på at lederlaget har en felles mental modell når det gjelder ønskede teamferdigheter eller hvilke karakteristikk som bør være til stede i samarbeidet mellom enheter. I analysen av SPGR-resultatene (13.1) ble det påpekt at det er sannsynlig at lederlaget til dels også tar med seg denne vurderingen inn i lederlaget, og at disse teamferdighetene og karakteristikkene også er

Hvordan presterer lederlaget i henhold til de identifiserte faktorene og egenskapene?

ønsket i samarbeidet innad i lederlaget. Dette kan i følge teorien (3.5) være med på å øke lederlagets ytelse, da medlemmene av lederlaget har en felles forståelse for hva slags teamarbeid som er ønskelig innad i lederlaget. Videre vil dette kunne være med på å lette samhandlingen mellom medlemmene av lederlaget (3.5), da de har en felles oppfatning og forståelse for hvordan de ønsker at samhandlingen og samarbeidet skal foregå. Også beslutningstakingen kan dra fordel av denne felles forståelsen. Lederlaget kan lettere tilpasse sine teamroller i forhold til hva som oppfattes som ønskelig i en gitt situasjon, samtidig som de vet hvilke teamkarakteristikker og -egenskaper som er mest ønskelig og mest effektiv når ulike tema skal diskuteres og ulike beslutninger skal fattes. Dermed kan lederlaget få en rollestruktur som er tilpasset aktørene som er til stede og de aktuelle beslutningene som skal fattes. Dette gjør at beslutningsprosessen kan bli mer effektiv, siden medlemmene har en felles forståelse av situasjon og lettere forstår hverandres behov og kommuniserer bedre med hverandre (3.5). Siden felles mentale modeller også kan hjelpe medlemmene av lederlaget med å beskrive, forklare og forutsi oppførselen til lederlaget, og dermed muliggjøre for at lederlaget kan koordinere og tilpasse seg endringer (3.5), så kan dette bidra til at lederlaget lettere kan tilpasse seg situasjonene som oppstår når potensielt farlige feil eller hendelseskjeder skal imøtekommes og gjenopprettes.

En grunn til at lederlaget mangler en del viktige felles mentale modeller, slik som forståelse for ansvarsområder og informasjonsbehov, kan skyldes at medlemmene av lederlaget samhandler for lite eller at kvaliteten på samhandlingen er for dårlig. Flere av intervjuobjektene oppga at jo mer de har samarbeidet med en person, jo bedre forståelse har de for hvordan egen informasjon og egne beslutninger påvirker denne personen. Da enkelte aktører av lederlaget kun møter de andre medlemmene av lederlaget i et møte hver 14. dag, samtidig som de fleste medlemmene av lederlaget gjerne kun samhandler med et par medlemmer fra lederlaget, og ikke hele lederlaget (9.1.2), så kan dette tyde på at hele lederlaget sjeldent samhandler. For at lederlaget skal kunne utvikle en felles mental modell, så vil det være viktig at lederlaget faktisk samhandler og samarbeider, da det er gjennom denne samhandlingen at felles mentale modeller vil kunne utvikle seg. Som tidligere påpekt så vil felles mentale modeller kunne lette samarbeidet og samhandlingen mellom medlemmene av lederlaget, og gjøre beslutningstakingsprosessen og samhandlingen mer effektiv. Dette kan gjøre at lederlaget kan ta mer effektive beslutninger og samhandle bedre, siden medlemmene slipper å bruke unødvendig tid på å klarlegge forventninger og koordinere arbeidet (3.5). Analysen har avdekket at lederlaget mangler en felles forståelse angående ansvarsområder, arbeidsoppgaver og

informasjonsbehov til de ulike medlemmene som inngår i lederlaget. Dette medfører at lederlaget kan bruke ekstra tid på å forstå hverandre og koordinere sine aktiviteter, noe som igjen kan påvirke samhandlingen og beslutningstakingen negativt, samt at det medfører at lederlaget opererer på et lavere modenhetsnivå. Dersom lederlaget skal kunne evne å imøtekomme og stanse farlige feil eller hendelseskjeder, er det viktig at samhandlingen og beslutningstakingen er så effektiv og sterk som mulig. Av den ovenstående analysen følger det at det å skape en felles forståelse, og dermed felles mentale modeller, innad i lederlaget vil kunne føre til å gjøre samhandlingen og beslutningstakingen til lederlaget mer effektiv.

I analysen har det blitt avdekket at lederlaget mangler felles mentale modeller angående ansvarsområder og informasjonsbehov, og dette kan dermed gjøre samhandlingen og beslutningstakingen i lederlaget vanskeligere og mindre effektivt. Samtidig er det positivt at det virker som lederlaget deler felles mentale modeller angående hvilke teamferdigheter og teamkarakteristikker som er ønskelig i et samarbeid, og dette kan gjøre samhandlingen enklere og lettere å forutsi, samtidig som samhandlingsprosessene som fører opp til en beslutning kan bli mer konstruktive og effektive.

14. Diskusjon

Gjennom analysen har vi pekt på hvordan lederlagets prestasjon i henhold til de tidligere identifiserte faktorene og egenskapene som påvirker samhandlingen og beslutningstakingen, og dette har blitt knyttet opp mot hvordan prestasjonen til lederlaget bør være dersom de skal evne å imøtekomme og stanse en kritisk feil eller hendelseskjede på en god og effektiv måte. Dataene som analysen bygger på stammer fra observasjon og innsamling av data fra det som kan betraktes som normaltilstand; situasjoner hvor lederlaget opererer under en kjent og stabil kontekst. Vi vet altså lite om hvordan lederlaget presterer dersom konteksten endres og det oppstår en kritisk situasjon. Av denne grunn inneholder analysen en kontekst som vi ikke har observert lederlaget under: en situasjon hvor en kritisk feil eller hendelseskjede har oppstått. Dermed kan vi kun si noe om hvordan lederlaget presterer i henhold til de identifiserte faktorene og egenskapene basert på observasjoner og innsamling av data om lederlaget slikt det opererer i normaltilstand. Av denne grunn vil det være naturlig å anta at lederlagets prestasjon i henhold til de identifiserte faktorene og egenskapene kan forandre seg dersom en kritisk og potensielt farlig feil eller hendelseskjede oppstår, slik at funnene fra denne analysen kun er gyldige dersom lederlaget ikke evner å forandre sin prestasjon dersom en kritisk og potensielt farlig feil eller hendelseskjede oppstår.

I analysedelen har vi sett hvordan lederlaget hos Statoil per i dag presterer i henhold til de identifiserte faktorene og egenskapene som påvirker beslutningstaking og samhandling til lederlagene hos Statoil: kontekstuelle faktorer og stress, teamroller og modenhet, teamkultur og teamtillit, uenigheter og konflikter og felles mentale modeller. Analysen har pekt på negative og positive sider ved lederlagets prestasjon. Det som går igjen er at lederlagets prestasjon i henhold til faktorene og egenskapene er hensiktsmessig og tilfredsstillende i forhold til det kjente og rutinepregede dag-til-dag-arbeidet. Men, slik prestasjonen er per i dag er den kanskje ikke god nok dersom lederlaget skal samhandle og ta beslutninger for å imøtekomme en alvorlig feil eller hendelseskjede. Dersom lederlaget ikke evner å forbedre sin prestasjon i en slik situasjon, vil dette kunne slå uheldig ut for lederlagets evne til å imøtekomme og stanse den oppståtte feilen eller hendelseskjeden. Videre ble det under analysen av lederlagets prestasjon i henhold til de identifiserte faktorene og egenskapene avdekket at modenhetsnivået er av stor betydning for hvordan lederlaget presterer. Funnene i analysen peker mot at lederlaget opererer på et noe lavt modenhetsnivå, og at

dette kan forklare hvorfor lederlaget prestasjon i henhold til de identifiserte faktorene og egenskapene i enkelte tilfeller er noe lav.

For at lederlaget skal kunne klare å håndtere og imøtekomme oppståtte feil og hendelseskjeder på en best mulig måte, vil lederlagets evne til å operere på et høyere modenhetsnivå være av avgjørende betydning. Når en kritisk feil eller hendelseskjede oppstår så kan dette, avhengig av alvorlighetsgraden til feilen eller hendelseskjeden, medføre store utfordringer for lederlaget. Det vil kunne oppstå et behov for å utføre komplekse og vanskelige oppgaver, feilen eller hendelseskjeden kan føre til alvorlige konsekvenser, flere og raske beslutninger kan bli nødvendig, og dersom feilen eller hendelseskjeden er alvorlig nok, så kan andres liv avhenge av lederlagets evne til å samhandle og ta beslutninger for å imøtekomme og gjenopprette den oppståtte feilen eller hendelseskjeden. Av denne grunn kan en oppstått feil eller hendelseskjede medføre at arbeidshverdagen til lederlaget endres drastisk, og at de faste og velkjente arbeidsoppgavene må settes til side for å håndtere den oppståtte situasjonen. Dermed går lederlaget fra en relativt stabil og kjent situasjon til en ny, ukjent og utfordrende situasjon når en alvorlig feil eller hendelseskjede inntreffer. For å imøtekomme denne situasjonen må lederlaget evne å omstille seg og tilpasse samhandlingen og beslutningstakingen til den oppståtte feilen eller hendelseskjeden. Da team som opererer på et høyere modenhetsnivå vil mestre et større antall situasjoner og løse mer komplekse problemstillinger enn en umoden gruppe, samtidig som de vil være mer robust og ha større evne til å møte kompliserte situasjoner på en funksjonell måte enn en gruppe på et lavere nivå (Sjøvold, 2006b), følger det at dersom lederlaget evner å operere på et høyt modenhetsnivå når feil eller hendelseskjeder inntreffer, så vil de være bedre rustet til å imøtekomme den oppståtte situasjonen.

Dersom lederlaget opererer på et relativt høyt modenhetsnivå så vil det lettere kunne tilpasse seg nye situasjoner og forhold (3.2.2), og dermed vil medlemmene av lederlaget lettere kunne tilpasse samhandlingen i henhold til den oppståtte feilen eller hendelseskjeden. Samtidig vil samhandlingen kjennetegnes av at lederlaget ikke bruker unødvendig tid på interne forhold, slik at de kan unngå å bli distraheret av interne forhold og dermed kan fokusere all sin energi på den oppståtte situasjonen. Videre vil kvaliteten på beslutningene som fattes for å imøtekomme den oppståtte situasjonen avhenge av i hvilken grad medlemmene av lederlaget tørr å utfordre hverandre og vedtatte sannheter, og et høyt modenhetsnivå muliggjør for dette. Samtidig vil en kritisk feil eller hendelseskjede mest sannsynlig føre til at lederlaget må samarbeide med andre aktører, både fra innad i Statoil og eksterne, for å imøtekomme situasjonen. I et slikt tilfelle er det viktig at lederlaget

ser verdien av å samarbeide med andre aktører og at de setter pris på og tar hensyn til deres bidrag, og at de ikke innehar en «vi» mot «de andre»-holdning som gjerne kjennetegner team som opererer på et noe lavere modenhetsnivå. En for sterk «vi»-følelse vil videre kunne hemme lederlagets evne til å ha et eksternt fokus og et realistisk bilde av omgivelsene; og dersom lederlaget skal evne å håndtere en feil eller hendelseskjede på en god og effektiv måte vil de være avhengig av å ha et mest mulig helhetlig og realistisk bilde av den oppståtte feilen eller hendelseskjeden. Videre er det slik at grupper som opererer på et høyt modenhetsnivå fungerer optimalt i komplekse situasjoner som er i rask endring (Sjøvold, 2006b), karakteristikk som kan være til stede dersom en alvorlig feil eller hendelseskjede oppstår.

Av ovennevnte argumentasjon følger det at lederlagets evne til å operere på et høyere modenhetsnivå vil kunne være avgjørende for hvor godt de klarer å samhandle og ta beslutninger for å imøtekomme og gjenopprette en oppstått feil eller hendelseskjede. Gjennom analysen av hvordan lederlaget presterer i henhold til faktorene og egenskapene som påvirker lederlagenes samhandling og beslutningstaking ble det påpekt en del indikasjoner på at lederlaget opererer på et noe lavere modenhetsnivå (se oppsummering i tabell 4). Det ble sett en tydelig sammenheng mellom dårlig prestasjon i henhold til en faktor eller egenskap og lavt modenhetsnivå; redusert prestasjon i henhold til de ulike faktorene og egenskapene kunne i en del tilfeller forklares ut i fra at lederlaget ser ut til å operere på et noe lavere modenhetsnivå. Det ser dermed ut til at lederlagets modenhetsnivå påvirker hvordan lederlaget presterer i henhold til faktorene og egenskapene som påvirker dets samhandling og beslutningstaking, og at en økning i modenhetsnivået vil kunne gi positive resultater i forhold til hvordan lederlaget presterer i henhold til disse faktorene og egenskapene.

Som poengtert i teoridelen (3.2.2) så eksisterer det ikke en direkte sammenheng mellom en gruppes modenhetsnivå og dens effektivitet, da effektivitet er knyttet til oppgaven og gruppens evne til å løse den, mens modenhet er knyttet til den relasjonelle kompetansen gruppen som helhet er i stand til å mobilisere. Det kan dermed være at lederlagets tilsynelatende lave modenhetsnivå muliggjør for at lederlaget opererer effektivt i det daglige arbeidet. Men, for at lederlaget skal kunne operere effektivt dersom en alvorlig feil eller hendelseskjede inntreffer så er lederlaget avhengig av å øke modenhetsnivået og tilpasse det til den oppståtte situasjonen.

Diskusjon

Tabell 4: Indikasjonene på at lederlaget opererer på et lavere modenhetsnivå

Indikasjon	Avsnitt
Kan mangle realistisk bilde av omgivelsene, da de hevder at de ikke påvirkes negativt av de kontekstuelle faktorene og at de ikke er utsatt for stress	Kontekstuelle faktorer (13.2)
Tydelige og låste teamroller innad i lederlaget	Teamroller (13.3)
Kun et mindretall av lederlagets medlemmer viser tegn på at de egner å veksle mellom ulike teamroller	Teamroller (13.3)
Lederlaget har ikke klart å skape aksept for å aktivere opposisjonsrollen	SPGR (13.1)
Vurderer seg selv og egen enhet som bedre enn andre medarbeidere og andre enheter. «Vi» mot «de andre» mentalitet	SPGR (13.1)
Mangel på åpenhet og tillit	SPGR (13.1)
Ønsker å bruke mer tid på interne forhold, slik som å snakke mer sammen og møtes oftere	Teamkultur (13.4)
Manglende læring og forandring etter deltakelse på seminarer og kurs	Teamkultur (13.4)
Lav grad av teamtillit	Teamtillit (13.4.1)
Indikasjonene på at lederlaget kanskje ikke er så flinke til å utføre sterke meningsutvekslinger og ta uenigheter opp til diskusjon som de selv hevder, og at uenigheter av denne grunn kanskje ignoreres eller skyves under teppet	Uenigheter (13.5)
Ordnete og rolige diskusjonene uten store meningsutvekslinger eller diskusjoner	Uenigheter (13.5)
Stort fokus på at de alltid skal komme til enighet og at alle beslutninger helst skal tas ved konsensus	Uenigheter (13.5)
Mangler en felles forståelse for ansvarsområder, arbeidsoppgaver og informasjonsbehov til de ulike medlemmene som inngår i lederlaget, og dette medfører at lederlaget bruker ekstra tid på interne forhold, slik som å forstå hverandre og koordinere sine aktiviteter	Felles mentale modeller (13.6)

Av denne grunn trenger ikke nødvendigvis dagens modenhetsnivå til lederlaget å være en indikasjon på hvordan modenhetsnivået vil være dersom en kritisk feil eller hendelseskjede oppstår eller på hvor effektivt lederlaget vil være i en slik situasjon, da det kan være at lederlaget evner å øke modenhetsnivået i en slik situasjon. Dersom det imidlertid viser seg at lederlaget ikke evner å heve modenhetsnivået tilstrekkelig dersom en feil eller hendelseskjede oppstår, så vil dette kunne svekke lederlagets evne til å håndtere denne situasjonen. Analysen har avdekket at dagens modenhetsnivå innad i lederlaget vil kunne være et hinder for lederlagets evne til å gjenopprette farlige feil og

hendelseskjeder på en effektiv og god måte. Samhandlingen vil kunne være preget av et for stort internt fokus og frykt for å skape uorden eller kaos i gruppen, samt at beslutningstakingen rammes ved at uenigheter kanskje ikke kommer frem i lyset, medlemmene ignorerer bidrag fra aktører utenfor lederlaget og et manglende eksternt fokus gjør at de ikke har et realistisk bilde av situasjonen, slik at beslutningene som tas kan være basert på et urealistisk og feilaktig bilde av situasjonen.

Slik situasjonen er i det daglige arbeidet til lederlaget så kan det av ovennevnte analyse og diskusjon dermed slås fast at lederlagets prestasjon i henhold til kontekstuelle faktorer og stress, teamroller og modenhet, teamkultur og teamtillit, konflikter og uenigheter og felles mentale modeller ikke er optimal dersom de skal evne å gjenopprette en feil på en god og effektiv måte. Dersom en farlig feil eller hendelseskjede oppstår og lederlaget ikke evner å operere på et høyere modenhetsnivå enn de gjør per i dag, vil denne dårlige prestasjonen i henhold til faktorene og egenskapene kunne svekke lederlagets samhandling og beslutningstaking, og dermed skade lederlagets evne til å imøtekomme og stanse farlige feil eller hendelseskjeder før de utvikler seg til storulykker.

Konklusjon

Denne masteroppgaven har hatt som ønske å se på hvordan lederlagene hos Statoil kan bli bedre på å forhindre at farlige feil og hendelseskjeder utvikler seg til ulykker. Det foreslåtte virkemiddelet for å oppnå dette har vært lederlagenes samhandling og beslutningstaking.

Oppgaven ble utformet som en casestudie, der et lederlag hos Statoil utgjorde enheten for analysen. Første del av problemstillingen hadde som mål å avdekke hvilke faktorer og egenskaper som påvirker samhandlingen og beslutningstakingen til et lederlag. Oppgaven har vist at følgende faktorer og egenskaper påvirker et lederlags samhandling og beslutningstaking: kontekstuelle faktorer og stress, teamroller og modenhet, teamkultur og teamtillit, uenigheter og konflikter og felles mentale modeller. Andre del av problemstillingen hadde som mål å avdekke hvordan lederlaget hos Statoil presterer i henhold til disse identifiserte faktorene og egenskapene. Analysen avdekket en rekke indikasjoner på at lederlaget kanskje opererer på et noe lavt modenhetsnivå, og det ble videre vist at dette kan medføre redusert prestasjon i henhold til de identifiserte faktorene og egenskapene som påvirker samhandlingen og beslutningstakingen. Funnene fra analysen har vist at slik lederlaget opererer per i dag, så er lederlagets prestasjon i henhold til de fem faktorene og egenskapene til dels tilfredsstillende når lederlaget skal utføre relativt standardiserte oppgaver under faste rammebetingelser og under en kjent kontekst. Men, dersom lederlaget ikke evner å forandre sin prestasjon dersom en kritisk og potensielt farlig feil eller hendelseskjede oppstår, så vil lederlagets prestasjon i henhold til de fem faktorene og egenskapene ikke være optimal dersom lederlaget skal imøtekomme og forsøke å stanse den oppståtte feilen eller hendelseskjeden. Dersom lederlaget ikke klarer å heve modenhetsnivået under en slik situasjon, så vil dette kunne skade lederlagets evne til å gjenopprette disse feilene eller hendelseskjedene, og dermed redusere lederlagets evne til å unngå større ulykker.

Funnene fra denne masteroppgaven har som mål å kunne gi Statoil økt forståelse for sine lederlag, gjennom at lederlaget som har blitt benyttet som case i denne oppgaven vil kunne være representativt for flere av Statoils lederlag. Oppgaven har vist hvordan ett av Statoils lederlag presterer i henhold til de faktorer og egenskaper som kan påvirke dets samhandling og beslutningstaking, samtidig som en rekke utfordringer knyttet til dette har blitt påpekt. De identifiserte faktorene og egenskapene som påvirker samhandlingen og beslutningstakingen vil være gyldige for alle av Statoils

Konklusjon

lederlag. Samtidig kan funnene fra analysen gi en indikasjon på mulige utfordringer innad i de ulike lederlagene, ved at utfordringer som har blitt påpekt i denne oppgaven også kan være gjeldende for andre av Statoils lederlaget. Dermed kan funnene fra analysen benyttes av Statoil for å se på hva de bør fokusere på og hvor de bør sette inn tiltak for å øke prestasjonen til lederlagene. Blant annet vil en viktig del av dette arbeidet være å se på modenhetsnivået til de ulike lederlagene, samt hvordan modenhetsnivået til lederlagene kan heves, da det har blitt vist at modenhetsnivået har implikasjoner for hvordan lederlagene presterer i henhold til de identifiserte faktorene og egenskapene.

Videre ser vi et klart behov for videre forskning angående hvordan et tilsynelatende lavt modenhetsnivå påvirker et lederlags evne til å heve modenhetsnivået når situasjonen krever det, slik som for eksempel når en alvorlig feil eller hendelseskjede oppstår. Et ledd i denne forskningen vil være å samle inn mer data angående hvordan lederlaget opererer under press og under forhold som skiller seg fra normaltilstand, slik at det blir mulig å se hvordan lederlaget presterer i henhold til faktorene og egenskapene i en slik situasjon og om de evner å heve modenhetsnivået eller ikke. Samtidig er det slik at mye av den innhentede litteraturen som benyttes for å avdekke hvilke faktorer og egenskaper som påvirker samhandlingen og beslutningstakingen til lederlag er hentet fra studier av team og grupper som opererer under normaltilstand i en organisasjon eller under forhold som medfører ekstra press eller utfordringer i normaltilstanden. Det vil dermed være verdifullt å se på den faktiske påvirkningen fra de avdekkede faktorene og egenskapene når en alvorlig feil eller hendelseskjede oppstår, siden denne typen situasjoner kan skille seg en del fra såkalte normaltilstander.

Kildeliste

- Amason, A. C. (1996).** Distinguishing the Effects of Functional and Dysfunctional Conflict on Strategic Decision Making: Resolving a Paradox for Top Management Teams. *The Academy of Management Journal*, 39(1), 123-148.
- Askheim, O. G. A. & Grenness, T. (2008).** *Kvalitative metoder for markedsføring og organisasjonsfag*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Austnes-Unerhaug, R., Cayeux, E., Engen, O. A., Gressgård, L. J., Hansen, K., Iversen, F., et al. (2011).** *Læring av hendelser i Statoil*. Bergen.
- Bang, H. (2008).** Effektivitet i lederteam – hva er det, og hvilke faktorer påvirker det? *Tidsskrift for Norsk Psykologforening*, 45(3), 272-286. Hentet 3. februar 2012 fra http://www.psykologtidsskriftet.no/index.php?seks_id=40729&a=2
- Beebe, S. A. & Masterson, J. T. (2000).** *Communicating in small group*. New York: Addison Wesley Longman.
- Behfar, K. J., Peterson, R. S., Mannix, E. A. & Trochim, W. M. K. (2008).** The critical role of conflict resolution in teams: A close look at the links between conflict type, conflict management strategies, and team outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 93(1), 170-188.
- Campion, M. A., Cheraskin, L. & Stevens, M. J. (1994).** Career-Related Antecedents and Outcomes of Job Rotation. *The Academy of Management Journal*, 37(6), 1518-1542.
- Cannon-Bowers, J. A. & Salas, E. (1998).** Individual and team decision making under stress: Theoretical underpinnings. I *Making decisions under stress: Implications for individual and team training* (s. 17-38): American Psychological Association.
- Cannon-Bowers, J. A., Salas, E. & Converse, S. (1993).** Shared mental models in expert team decision making. I N. J. Castellan (Ed.), *Individual and Group Decision Making* (s. 221-245): Lawrence Erlbaum Associates.
- Cooke, N. J., Salas, E. & Rosen, M. A. (2008).** On Teams, Teamwork, and Team Performance: Discoveries and Developments. *Human Factors: The Journal of the Human Factors and Ergonomics Society*, 50(3), 540-547.
- Coombs, W. T. (1999).** *Ongoing Crisis Communication: Planning Managing and Responding*. Thousand Oaks: Sage Publications.

- Crichton, M. T., Lauche, K. & Flin, R. (2005).** Incident Command Skills in the Management of an Oil Industry Drilling Incident: a Case Study. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, Vol. 13(No. 3), 116-128.
- De Dreu, C. K. W. & Weingart, L. R. (2003).** Task versus relationship conflict, team performance, and team member satisfaction: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 88(4), 741-749.
- Dey, I. (1993).** *Qualitative data analysis*. London: Routledge.
- Driskell, J. E., Salas, E. & Johnston, J. (1999).** Does stress lead to a loss of team perspective? *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 3(4), 291-302.
- Edmondson, A. (1999).** Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350-383.
- Edwards, B. D., Day, E. A., Arthur, W., Jr. & Bell, S. T. (2006).** Relationships among team ability composition, team mental models, and team performance. *Journal of Applied Psychology*, 91(3), 727-736.
- Eriksen, J. (2011).** *Krise- og beredskapsledelse. Teamtrening* (1 ed.): Cappelen Damm AS.
- Flin, R. H. (1996).** *Sitting in the hot seat: Leaders and Teams for Critical Incident Management*: John Wiley & Sons.
- Flin, R. H. (1997).** Crew resource management for teams in the offshore oil industry. *Team Performance Management*, Vol. 3(No. 2).
- Flin, R. H., Slaven, G. & Stewart, K. (1996).** Emergency Decision Making in the Offshore Oil and Gas Industry. *Human Factors: The Journal of the Human Factors and Ergonomics Society*, 38(2), 262-277.
- Goffman, E. (1955).** On face-work; an analysis of ritual elements in social interaction. *Psychiatry: Interpersonal and Biological Processes*, 18(3), 213-231.
- Grønmo, S. (2004).** *Samfunnsvitenskapelige metoder*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Hackman, J. (2002).** Why Teams Don't Work. I R. S. Tindale, L. Heath, J. Edwards, E. J. Posavac, F. B. Bryant, Y. Suarez-Balcazar, E. Henderson-King & J. Myers (Eds.), *Theory and Research on Small Groups* (Vol. 4, s. 245-267): Springer US.
- Hersey, P. & Blanchard, K. H. (1993).** *Management of organizational behavior: Utilizing human resources* (6th ed.). Englewood Cliffs, NJ, US: Prentice-Hall, Inc.
- Ilstad, S. (2007).** *Generell psykologi* (7 ed.): Tapir akademisk forlag.

- Jacobsen, D. I. (2005).** *Hvordan gjennomføre undersøkelser; Innføring i samfunnsvitenskapelig metode* (2 ed.). Kristiansand: Høyskoleforlaget.
- James, E. H. & Wooten, L. P. (2009).** Leading Teams in Crisis Situations: From Chaos to Extraordinary Performance. *Effective Executive*, 5(5), 14-19.
- Johannessen, A., Tufte, P. A. & Kristoffersen, L. (2006).** *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode* (3 ed.). Oslo: Abstrakt forlag.
- Johnson, R. B. & Onwuegbuzie, A. J. (2004).** Mixed Methods Research: A Research Paradigm Whose Time Has Come. *Educational Researcher*, 33(7), 14-26.
- Jonker, C. M., van Riemsdijk, M. B. & Vermeulen, B. (2010).** Shared Mental Models: A Conceptual Analysis. I *Coordination, Organizations, Institutions, and Norms in Agent Systems VI* (Vol. 6541, s. 132-151): Springer Berlin / Heidelberg.
- King, G. (2002).** Crisis Management and Team Effectiveness: A closer examination. *Journal of business ethics*, 41(3), 235-249.
- Klein, G. (1993).** A Recognition-Primed Decision (RPD) Model of Rapid Decision Making. I *Decision making in action: Models and Methods*. (s. 138-147): Westport, CT, US: Ablex Publishing.
- Klein, G. (2008).** Naturalistic Decision Making. *Human Factors: The Journal of the Human Factors and Ergonomics Society*, 50(3), 456-460.
- Klein, G. & Klinger, D. (1991).** Naturalistic Decision Making. *Journal*, 2(1), 16-19. Hentet 3. februar 2012, fra <http://www.au.af.mil/AU/AWC/AWCGATE/decision/nat-dm.pdf>
- Kozlowski, S. W. J. & Ilgen, D. R. (2006).** Enhancing the Effectiveness of Work Groups and Teams. *Psychological Science in the Public Interest*, 7(3), 77-124.
- Kvale, S. (1997).** *Det kvalitative forskningsintervju*. Oslo: Ad Notam Gyldendal AS.
- Leech, N. L. & Onwuegbuzie, A. J. (2007).** A typology of mixed methods research designs. *Quality Quantity*, 43(2), 265-275.
- Levi, D. (2011).** *Group Dynamics for Teams* (3 edition ed.). California: SAGE Publications.
- Levin, M. & Rolfsen, M. (2007).** *Arbeid i team. Læring og utvikling i team* (3. ed.): Fagbokforlaget AS.
- Likert, R. (1932).** A Technique for the Measurement of Attitudes. *Archives of Psychology*, 22(140), 1-55.
- Lim, B. C. & Klein, K. J. (2006).** Team mental models and team performance: a field study of the effects of team mental model similarity and accuracy. *Journal of Organizational Behavior*, 27(4), 403-418.

- Lipshitz, R., Klein, G., Orasanu, J. & Salas, E. (2001).** Taking stock of naturalistic decision making. *Journal of Behavioral Decision Making*, 14(5), 331-352.
- Littlejohn, R. F. (1983).** *Crisis Management, A team Approach* (1 ed.). New York: AMA Membership Publications Division.
- Matthiesen, S. B. (2002).** Situasjonsbestemt ledelse - keiserens nye klær? I A. Skogstad & S. Einarsen (Eds.), *Ledelse på godt og vondt. Effektivitet og trivsel* (s. 289-309). Bergen: Fagbokforlaget.
- Mitroff, I. I., Shrivastava, P. & Udwadia, F. E. (1987).** Effective Crisis Management. *The Academy of Management Executive* (1987-1989), 1(4), 283-292.
- Moats, J. B., Chermack, T. J. & Dooley, L. M. (2008).** Using Scenarios to Develop Crisis Managers: Applications of Scenario Planning and Scenario-Based Training. *Advances in Developing Human Resources*, 10(3), 397-424.
- Nesheim, T., Olsen, K. M., Stensaker, I., Tharaldsen, J. & Kjærland-Haga, M. (2011).** Ny organisering av Statoils virksomheter på norsk sokkel: standardisering og fleksibilitet. *MAGMA*, 5, 53-62.
- Pearson, C. M. & Clair, J. A. (1998).** Reframing Crisis Management. *The Academy of Management Review*, 23(1), 59-76.
- Pearson, C. M. & Mitroff, I. I. (1993).** From Crisis Prone to Crisis Prepared: A Framework for Crisis Management. *The Executive*, 7(1), 48-59.
- Riksrevisjonen. (2011).** Veileder i utarbeiding og bruk av spørreskjema i forvaltningsrevisjon i riksrevisjonen. Hentet 3. februar 2012, fra http://www.riksrevisjonen.no/SiteCollectionDocuments/Vedlegg/Revisjonsmetodikk/Veiledning_i_utarbeiding_og_bruk_av_sporreskjema.pdf
- Robert, B. & Lajtha, C. (2002).** A New Approach to Crisis Management. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 10(4), 181-191.
- Robson, C. (2011).** *Real World Research* (3 ed.). United Kingdom: John Wiley & Sons Ltd.
- Rouse, W. B. & Morris, N. M. (1986).** On looking into the black box: Prospects and limits in the search for mental models. *Psychological Bulletin*, 100(3), 349-363.
- Røykenes, K. (2008).** Metodetriangulering - et metodisk minefelt eller en berikelse av fenomener? *Sykepleien Forskning*, 4, 224-226.

- Salas, E., Driskell, J. E. & Hughes, S. (1996).** Introduction: The Study of Stress and Human Performance. I J. E. Driskell & E. Salas (Eds.), *Stress and human performance* (s. 1-45). Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Sasou, K. & Reason, J. (1999).** Team Errors: Definition and Taxonomy. *Reliability Engineering & System Safety*, 65(1), 1-9.
- Schweiger, D. M., Sandberg, W. R. & Ragan, J. W. (1986).** Group Approaches for Improving Strategic Decision Making: A Comparative Analysis of Dialectical Inquiry, Devil's Advocacy, and Consensus. *The Academy of Management Journal*, 29(1), 51-71.
- Sjøvold, E. (2002).** *The SPGR manual*. Oslo: Endre Sjøvold AS forlag.
- Sjøvold, E. (2006a).** Maturity and Effectiveness in small Groups. *Nordic Psychology*, 58(1), 43-56.
- Sjøvold, E. (2006b).** *Teamet*. Oslo: Universitetsforlaget AS.
- Sjøvold, E. (2012).** Smidighetsprofilen. Hentet 5. mars 2012, fra <http://www.spgr.no/Nedlasting/index.php?hovedside=esntnu&hovedsprak=no>
- Smith, D. (2000).** Crisis Management Teams: Issues in the Management og Operational Crises. *Risk Management*, 2(3), 61-78.
- Statoil. (2011a).** Annual Report 2010. Hentet 19. mars 2012, fra <http://www.statoil.com/annualreport2010/en/thisisstatoil/pages/aboutstatoil.aspx>
- Statoil. (2011b).** *Statoils svar på Petroleumstilsynets spørsmål knyttet til oppfølging av gasslekasje i brønnområdet på gullfaks B den 4. desember 2011.*
- Thagaard, T. (2003).** *Systematikk og innlevelse* (2 ed.): Fagbokforlaget
- Weick, K. E. (2001).** *Making Sense of the Organization* (9. ed.). Oxford: Blackwell Publishing.
- Yin, R. K. (2009).** *Case study research: Design and Methods* (4 ed.): Sage Publications.

Vedlegg

15. Vedlegg 1: Spørreundersøkelse

1. **I hvilken grad mener du at du kan ta i mot konstruktiv kritikk fra dine kolleger?**
1) *I svært liten grad* 2) *I liten grad* 3) *I noen grad* 4) *I ganske stor grad* 5) *I stor grad*
2. **I hvilken grad mener du at dine kolleger kan ta i mot konstruktiv kritikk?**
1) *I svært liten grad* 2) *I liten grad* 3) *I noen grad* 4) *I ganske stor grad* 5) *I stor grad*
3. **I hvilken grad har det hendt at du i diskusjoner med medlemmer fra lederlaget har sagt deg enig på tross av at du egentlig var uenig?**
1) *I svært liten grad* 2) *I liten grad* 3) *I noen grad* 4) *I ganske stor grad* 5) *I stor grad*
4. **I hvilken grad har du opplevd at følgende faktorer har vært til stede når du har tatt viktige beslutninger?**
 - a. Tidspress
1) *I svært liten grad* 2) *I liten grad* 3) *I noen grad* 4) *I ganske stor grad* 5) *I stor grad*
 - b. Mangel på informasjon
1) *I svært liten grad* 2) *I liten grad* 3) *I noen grad* 4) *I ganske stor grad* 5) *I stor grad*
 - c. Usikker og unøyaktig informasjon
1) *I svært liten grad* 2) *I liten grad* 3) *I noen grad* 4) *I ganske stor grad* 5) *I stor grad*
 - d. Stress
1) *I svært liten grad* 2) *I liten grad* 3) *I noen grad* 4) *I ganske stor grad* 5) *I stor grad*
5. **Opplever du at det er uformelle grupperinger/ «klikker» innad i lederlaget?**
1) *I svært liten grad* 2) *I liten grad* 3) *I noen grad* 4) *I ganske stor grad* 5) *I stor grad*
6. **Er du sikker på at din informasjon til andre enheter oppleves relevant?**
1) *I svært liten grad* 2) *I liten grad* 3) *I noen grad* 4) *I ganske stor grad* 5) *I stor grad*
7. **Hva mener du er lederlagets hovedoppgave / hovedfunksjon?**
8. **Kommentarer?**

16. Vedlegg 2: Svar på spørreundersøkelse

Spørsmål 1 til 6

Svarandel: 11/12

Spm.nr		I svært liten grad	I liten grad	I noen grad	I ganske stor grad	I stor grad	Antall svar
1	I hvilken grad mener du at du kan ta i mot konstruktiv kritikk fra dine kolleger?	0% (0)	0% (0)	18,18% (2)	54,55% (6)	27,27% (3)	11
2	I hvilken grad mener du at dine kolleger kan ta i mot konstruktiv kritikk?	0% (0)	0% (0)	18,18% (2)	81,82% (9)	0% (0)	11
3	I hvilken grad har det hendt at du i diskusjoner med medlemmer fra lederlaget har sagt deg enig på tross av at du egentlig var uenig?	18,18% (2)	63,64% (7)	0% (0)	18,18% (2)	0% (0)	11
5	Opplever du at det er uformelle grupperinger/ «klikker» innad i lederlaget?	18,18% (2)	63,64% (7)	18,18% (2)	0% (0)	0% (0)	11
6	Er du sikker på at din informasjon til andre enheter oppleves relevant?».	0% (0)	0% (0)	27,27% (3)	63,64% (7)	9,09% (1)	11

I hvilken grad har du opplevd at følgende faktorer har vært til stede når du har tatt viktige beslutninger?

Svarandel: 11/12

	I svært liten grad	I liten grad	I noen grad	I ganske stor grad	I stor grad	Antall svar
a. Tidspress	0% (0)	9,09% (1)	54,55% (6)	27,27% (3)	9,09% (1)	11
b. Mangel på informasjon	0% (0)	9,09% (1)	81,82% (9)	9,09% (1)	0% (0)	11
c. Usikker og unøyaktig informasjon	0% (0)	36,36% (4)	45,45% (5)	18,18% (2)	0% (0)	11
d. Stress	0% (0)	36,36% (4)	45,45% (5)	18,18% (2)	0% (0)	11

Hva mener du er lederlagets hovedoppgave / hovedfunksjon?

Svarandel: 9/12

Svar

- 1 Sette felles mål, formidle og holde styringskurs mot disse.
Utfordre hverandre før beslutninger tas, men være lojale når beslutningen er fattet.
Kommunisere krav og forventinger, gi tilbakemeldinger.
Skape motivasjon og tilrettelegge for selvstendighet.
 - 2 Lederlagets hovedoppgave er å samkjøre all aktivitet som skal gjennomføres på riggen. Hva skal prioriteres?
 - 3 Å prioritere mellom oppgaver.
Tørre å ta også de upopulære avgjørelsene.
Å ha lang nok horisont på arbeidet sitt.
Stå på de valgene som er tatt.
Etterspørre konsekvenser før valgene tas.
 - 4 Påse effektiv arbeidsledelse (sikre at mål blir nådd på effektiv måte).
Gi arbeidstaker meningsfulle arbeidsoppgaver. Redusere byråkrati.
Tilpasse organisasjonen de oppgaver som venter (unngå unødvendig stor organisasjon).
Påse at avdelingens mål blir oppnådd.
 - 5 Å utføre de oppgaver de er satt til i sin stilling.
Å bygge opp personer og fremme det beste i alle, dette er det beste for bedriften og den enkelte.
 - 6 Lederlaget skal samme sørge for at vi ved installasjonen maksimaliserer produksjonen av olje og gass nå, og fremover, innenfor rammer som ivaretar den enkelte medarbeiders og installasjonens sikkerhet på best mulig måte.
 - 7 Skape forutsigbarhet og fatte omforente målsetninger og beslutninger.
 - 8 Å fatte riktige beslutninger.
Gå foran som rollemodell og kommunisere tydelig i forhold til grensesnittene.
Motivere og tilrettelegge for andres og teamets totale prestasjoner.
 - 9 Leverer i henhold til forpliktelsene.
Inspirere laget til å yte maksimalt.
-

Kommentarer?

Svar

- 1 Jeg er usikker på om spørsmål 6 er relatert direkte til samhandling i forbindelse med risikostyring, eller til en generell beskrivelse av et lederlags oppgaver (som er det jeg har besvart)?
 - 2 Fine spørsmål dere hadde kommet opp med. Lykke til med oppgaven, og håper å se dere igjen i Statoil ved endt utdanning!
 - 3 Statoil har en stor oppgave i å redusere utredninger til alle mulige gode forslag, og overføre kapasitet fra utredning til utføring. Det betyr at mange prosjekter må kveles i starten før en kaster bort masse tid og penger på noe som det aldri blir noe av. En hardere siling i tidlig fase må utføres.
Forenkling av arbeidsmetodikk må iverksettes. Pr idag snakkes det om dette, men kan ikke se at Statoil evner å bringe dette nedover i organisasjonen.
-

17. Vedlegg 3: Intervjuguide

Informasjon om intervjuet:

- Presentere oss selv
- Fortelle kort om formålet med masteroppgaven og hvorfor vi ønsker å intervju dem
- Informer om anonymisering
- Intervjuet vil ta ca 30 minutter
- Bruk av båndopptaker
- Eventuelle spørsmål

Om lederlaget

1. Hvordan mener du at samhandlingen og samarbeidet innad i lederlaget fungerer?
 - a. Samarbeider dere nok?
 - b. Hvordan foregår samarbeidet?
2. Hva er din rolle / funksjon / hovedansvar innad i lederlaget?
3. Hva tror du er hensikten med lederlaget?

Beslutningstaking

1. Hvilke beslutninger er det som fattes av lederlaget?
 - a. Både i fellesskap av hele lederlaget, men også av deler av lederlaget?
2. Hvordan foregår som regel beslutningsprosessene i lederlaget?
 - a. Settes det opp et sett med alternativer som vurderes en og en, eller går man som regel for ett/ to alternativer som virker best?
 - b. Hvordan kommer man frem til alternativene? Hvilke kriterier er mest brukt?
 - c. Hvordan evaluerer man alternativene?
 - d. Hvordan tas beslutningen? Flertall, konsensus, produksjonssjefen bestemmer?

Kontekstuelle faktorer og stress

I spørreundersøkelsen kom det frem at det i noen grad oppleves at det tidspress, usikker og unøyaktig informasjon og mangel på informasjon er til stede når viktige beslutninger skal fattes

1. Hvorfor opplever man at disse faktorene er til stede?
2. Hvordan kommer de til uttrykk?
3. Hvilke problemer fører de til?
4. Hvordan opplever du at disse faktorene påvirker deg og din beslutningstaking når viktige beslutninger skal fattes?
5. Hvordan påvirker disse faktorene beslutningstakingen i lederlaget
 - a. Er disse faktorene til stede da?
 - b. Påvirkes lederlaget?
6. Hender det at du er utsatt for stress?

- a. Hvordan påvirker dette din oppgaveutførelse?
- b. Føler du at du er godt nok trent til å kunne operere under stress?

Roller

Teamroller er knyttet til den sosiale funksjonen personen fyller i lederlaget, hvor noen typisk er oppgaveorienterte mens andre kan være mer tilbakeholden

1. Opplever du at enkelte medlemmer av lederlaget innehar veldig typiske teamroller?
Eksemplifiser
2. Er teamrollene innad i lederlaget relativt statiske og stabile, eller opplever du at ulike medlemmer innehar ulike roller til ulik tid?
3. Hvis du tenker over hvordan du selv er når lederlaget er samlet, hva vil du si kjennetegner din teamrolle i lederlaget?
 - a. Hvordan er din vanlige / daglige rolle i forhold til rollen du tar i lederlaget?
4. Hvordan opplever du samhandlingen i lederlaget?
 - a. Er det noen som tar mer plass enn andre? Hvis ja: hva er grunnen?
 - i. Pga. stilling, kunnskap, erfaring eller annet?
5. Hvordan føler du at ledelsen av lederlaget fungerer?
 - a. Hvor avhengig er de av lederen under beslutningstakingen?

Teamkultur

1. Opplever du at lederlaget kjennetegnes av et bestemt klima eller miljø?
2. Hva er viktig for at du skal føle deg komfortabel og oppmuntret til å komme med innspill og dine meninger når du er i en gruppe?
3. I spørreundersøkelsen kom det frem at enkelte ofte sier seg enige selv om de egentlig er uenige
 - a. Har du noen gang gjort dette, eller opplevd at andre har gjort det?
 - b. Hva tror du er grunnen til dette?
4. Hvordan opplever du at toleransen for å komme med konstruktiv kritikk, kritiske spørsmål og innvendinger er i lederlaget og blant dine kolleger?
 - a. Hva tror du er grunnen til dette?
 - b. I hvilken grad klarer medlemmene av lederlaget eller de i din avdeling å ta opp vanskelige tema og kritiske spørsmål?
5. Opplever du at du i lederlaget kan komme med dine meninger og synspunkter, og du føler deg hørt og akseptert?
6. Dersom det gjøres feil av medlemmer i lederlaget, ev av avdelinger, hvordan håndteres dette? Blir det holdt mot vedkommende ved en senere anledning?
7. Hvor lett er det å be andre om hjelp?

Uenigheter og konflikter

1. Opplever du at det er uenigheter og konflikter i lederlaget eller i din avdeling?
 - a. Hvis ja: er det personkonflikter eller oppgavekonflikter

2. Hva vil du si er den vanligste årsaken til at uenigheter og/eller konflikter oppstår?
3. Hvordan påvirker uenigheter og konflikter beslutningstakingen og samhandlingen?
4. Hvordan håndteres uenigheter og konflikter?
 - a. Forsøker man å løse de, eller ignoreres de?
5. Er uenigheter og konflikter utelukkende negativt, eller kan de gi fordeler også?

Felles mentale modeller

1. Dere er mange i lederlaget, og dere representerer en rekke ulike fagfelt. Legges informasjonen frem på en slik måte at alle forstår og alle har mulighet til å komme med innspill? Snakker dere «samme språk»?
2. I hvilken grad får du all den informasjonen du trenger for å utføre ditt arbeid og planlegge din timeplan?
 - a. Hvordan får du denne informasjonen, kommer den automatisk – eller må du spørre/gjøre andre ting?
3. I hvilken grad har du oversikt over hvordan de andre i lederlaget er avhengig av den informasjonen du produserer og de beslutningene du tar?
4. I hvilken grad opplever du at de andre avdelingene er klar over informasjonen du trenger fra dem og hvordan de beslutningene de tar påvirker deg og din avdeling?
5. Føler du at du har tilstrekkelig informasjon om alles ansvarsområder og fagfelt, slik at du vet hvem du skal spørre dersom du har et problem eller spørsmål du trenger hjelp med?

Til slutt

1. På seminaret ble det snakket veldig mye om samhandling, og at denne samhandlingen burde styrkes og forbedres. Har du merket noen endringer innad i lederlaget etter seminaret?
2. Hva mener du fungerer best i lederlaget? Hva er fordelene med å ha lederlaget?
 - a. Hva kan bli bedre i lederlaget?
 - b. Hvordan kan dere oppnå disse forbedringene?

18. Vedlegg 4: Følgebrev til spørreundersøkelse

Hei,

Vi er to sivilingeniørstudenter ved NTNU, der begge går femte året på industriell økonomi og teknologiledelse. Vi var så heldige at vi fikk være med som observatører på treningsseminaret som dere deltok på 8. og 9. februar. Dette fant vi så interessant at vi ønsker å skrive en masteroppgave som omhandler hvordan bedre samhandling og beslutningstaking kan føre til redusert risiko for storulykker. **I den anledning ønsker vi å utføre en case studie som tar utgangspunkt i dere som var deltakere på dette seminaret.**

Formålet med masteroppgaven vil være å se på hvordan bedre samhandling i lederlagene hos Statoil kan bidra til at hendelseskjeder lettere oppdages og stanses, slik at de ikke utvikler seg til storulykker, samt hvordan denne samhandlingen kan styrkes.

For å kunne gjennomføre dette vil vi i første omgang **sende ut en spørreundersøkelse** til dere som er medlem av lederlaget. Denne undersøkelsen vil kartlegge relasjonene i lederlaget, samt forsøke å avdekke hvordan samhandlingen foregår i lederlaget. Ut i fra de aspekter som avdekkes i denne spørreundersøkelsen så ønsker vi å **intervjue enkelte av dere** for å få en dypere forståelse for hvordan samhandlingen og beslutningstakingen foregår i lederlaget og hvordan den eventuelt kan forbedres.

Undersøkelsen og svarene dere avgir vil kun bli benyttet i vår masteroppgave, og **alle respondenter vil anonymiseres**. Dataene som samles inn vil i ettertid bli sendt ut til dere, og vil ikke bli benyttet uten deres godkjenning.

Vi hadde satt veldig pris på om dere kunne tatt dere tid til å svare på undersøkelsen. **Link til undersøkelsen sendes ut i en egen epost**, og undersøkelsen vil ta ca 10 minutter å gjennomføre.

Dersom dere har noen spørsmål til undersøkelsen eller selve oppgaven, så er det bare å kontakte oss.

Med vennlig hilsen,

Hanne Granbu Lien og Helena Maria Moerman

19. Vedlegg 5: Masterkontrakter

MASTERKONTRAKT

- uttak av masteroppgave

1. Studentens personalia

Etternavn, fornavn Moerman, Helena Maria	Fødselsdato 30. mar 1987
E-post moerman@stud.ntnu.no	Telefon 99556847

2. Studieopplysninger

Fakultet Fakultet for Samfunnsvitenskap og teknologiledelse	
Institutt Institutt for industriell økonomi og teknologiledelse	
Studieprogram Industriell økonomi og teknologiledelse	Hovedprofil Organisasjon og arbeidsliv

3. Masteroppgave

Oppstartsdato 16. jan 2012	Innleveringsfrist 11. jun 2012
Oppgavens (foreløpige) tittel Lederteam i oljebransjen: samhandling og beslutningstaking <i>Samhandling og beslutningstaking som verktøy for å redusere risikoen for ulykker</i>	
Oppgavetekst/Problembeskrivelse Oppgaven ser på hvilke faktorer og egenskaper som vil påvirke beslutningstakingen og samhandlingen til et lederlag, og analyserer hvordan et lederlag hos en av Norges største oljebedrifter presterer i henhold til disse faktorene. Målet er at dette kan bidra til at lederlagene i oljebransjen kan redusere risikoen for storulykker, gjennom at en styrket samhandling og beslutningstaking kan gjøre at lederlaget blir bedre til å oppdage og stanse feil før de får mulighet til å utvikle seg til en potensiell ulykke.	
Hovedveileder ved institutt Førsteamanuensis Endre Sjøvold	Medveileder(e) ved institutt Frode Heldal
Merknader 1 uke ekstra p.g.a påske.	

4. Underskrift

Student: Jeg erklærer herved at jeg har satt meg inn i gjeldende bestemmelser for mastergradsstudiet og at jeg oppfyller kravene for adgang til å påbegynne oppgaven, herunder eventuelle praksiskrav.

Partene er gjort kjent med avtalens vilkår, samt kapitlene i studiehåndboken om generelle regler og aktuell studieplan for masterstudiet.

Tromsø 31 mai
.....
Sted og dato

Helena M. M. M.
.....
Student


.....
Hovedveileder

Originalen lagres i NTNUs elektroniske arkiv. Kopi av avtalen sendes til instituttet og studenten.

MASTERKONTRAKT

- uttak av masteroppgave

1. Studentens personalia

Etternavn, fornavn Lien, Hanne Granbu	Fødselsdato 01. apr 1988
E-post hannegra@stud.ntnu.no	Telefon 97976138

2. Studieopplysninger

Fakultet Fakultet for Samfunnsvitenskap og teknologiledelse	
Institutt Institutt for industriell økonomi og teknologiledelse	
Studieprogram Industriell økonomi og teknologiledelse	Hovedprofil Organisasjon og arbeidsliv

3. Masteroppgave

Oppstartsdato 16. jan 2012	Innleveringsfrist 11. jun 2012
Oppgavens (foreløpige) tittel Lederteam i oljebransjen: samhandling og beslutningstaking <i>Samhandling og beslutningstaking som verktøy for å redusere risikoen for ulykker</i>	
Oppgavetekst/Problembeskrivelse Oppgaven ser på hvilke faktorer og egenskaper som vil påvirke beslutningstakingen og samhandlingen til et lederlag, og analyserer hvordan et lederlag hos en av Norges største oljebedrifter presterer i henhold til disse faktorene. Målet er at dette kan bidra til at lederlagene i oljebransjen kan redusere risikoen for storulykker, gjennom at en styrket samhandling og beslutningstaking kan gjøre at lederlaget blir bedre til å oppdage og stanse feil før de får mulighet til å utvikle seg til en potensiell ulykke.	
Hovedveileder ved institutt Førsteamanuensis Endre Sjøvold	Medveileder(e) ved institutt Frode Heldal
Merknader 1 uke ekstra p.g.a påske.	

4. Underskrift

Student: Jeg erklærer herved at jeg har satt meg inn i gjeldende bestemmelser for mastergradsstudiet og at jeg oppfyller kravene for adgang til å påbegynne oppgaven, herunder eventuelle praksiskrav.

Partene er gjort kjent med avtalens vilkår, samt kapitlene i studiehåndboken om generelle regler og aktuell studieplan for masterstudiet.

Hanne G. dien
.....
Student

Tr.heim, 31/5-2012
.....
Sted og dato

[Signature]
.....
Hovedveileder

Originalen lagres i NTNUs elektroniske arkiv. Kopi av avtalen sendes til instituttet og studenten.

20. Vedlegg 6: Samarbeidskontrakt

SAMARBEIDSKONTRAKT

1. Studenter i samarbeidsgruppen

Etternavn, fornavn Lien, Hanne Granbu	Fødselsdato 01. apr 1988
Etternavn, fornavn Moerman, Helena Maria	Fødselsdato 30. mar 1987

2. Hovedveileder

Etternavn, fornavn Sjøvold, Endre	Institutt Institutt for industriell økonomi og teknologiledelse
---------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------

3. Masteroppgave

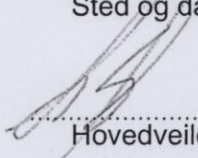
Oppgavens (foreløpige) tittel Lederteam i oljebransjen: samhandling og beslutningstaking Samhandling og beslutningstaking som verktøy for å redusere risikoen for ulykker

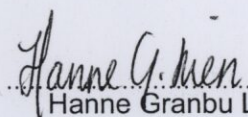
4. Bedømmelse

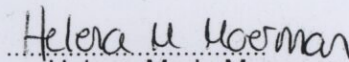
Kandidatene skal ha *individuell* bedømmelse
Kandidatene skal ha *felles* bedømmelse

<input type="checkbox"/>
<input checked="" type="checkbox"/>

Trondheim 4/6-12
.....
Sted og dato


.....
Hovedveileder


.....
Hanne Granbu Lien


.....
Helena Maria Moerman

Originalen oppbevares på instituttet.