

Hallstein Vemøy

## Fleksibilitetens kompleksitet

Mellomleiarrolla i komplekse organisasjonar  
- ein casestudie av NRK.

Masteroppgåve i Organisasjon og leiing  
Rettleiar: Michael Grothe-Hammer  
August 2022



Hallstein Vemøy

## **Fleksibilitetens kompleksitet**

Mellomleiarrolla i komplekse organisasjonar  
- ein casestudie av NRK.

Masteroppgåve i Organisasjon og leiing  
Rettleiar: Michael Grothe-Hammer  
August 2022

Noregs teknisk-naturvitskaplege universitet  
Fakultet for samfunns- og utdanningsvitenskap  
Institutt for sosiologi og statsvitenskap



**NTNU**

Kunnskap for ei betre verd



## Samandrag

Teknologigigantane Apple, Google og Meta/Facebook har i meir enn eit tiår utfordra både posisjonen og den sosiale rolla til mediebransjen verda over. Framveksten av nye aktørar har auka behovet for omstilling og innovasjon. Organisasjonar søker nye strukturar eller samarbeidsformer for å vere i betre stand til å møte dei raske endringane. Denne oppgåva undersøker slike strukturelle endringar i mediebedrifta Norsk Rikskringkasting, NRK, med vekt på kva mellomleiarar opplever som sentrale utfordringar ved fleksibiliseringa og korleis dei handterer desse. Formålet har vore å få meir innsikt i og auka bevisstheit om mellomleiarrolla i ein kompleks organisasjon som NRK.

Temaet blir belyst gjennom fokusgruppeintervju med 14 mellomleiarar frå ulike avdelingar og divisjonar i NRK, og sett opp mot sentrale teoriar innan organisasjon, leiing og samarbeid. Forklaringar på utfordringar ved fleksible organisasjonsformer er gitt med utgangspunkt i kompleksitetsteori og ein analytisk modell blir presentert for å vise moglege samanhengar mellom kompleksitet og leiarform.

Nokre hovudfunn er at strukturell og kulturell kompleksitet ser ut til å auke med graden av fleksibilisering i organisasjonen. For organisasjonen og mellomleiarane spesielt, inneber fleksibiliseringa behov for meir informasjon, koordinasjon og kommunikasjon mellom ulike miljø og nivå. Ulike samarbeidsformer internt i NRK og mot eksterne aktørar aukar kompleksiteten for mellomleiarane ytterlegare. Fleksibiliseringa fordrar også tydelegare prioriteringar på operativt og strategisk nivå. Mellomleiarane handterer kompleksiteten gjennom leiarformer prega av tillit, medverknad, motivasjon og tilrettelegging. Å vektlegge faktorane oversikt, openheit og kommunikasjon i organisasjonen er føreslått for å gjere mellomleiarrolla meir handterbar.

## Summary

The technology giants Apple, Google and Meta/Facebook have for more than a decade challenged both the position and the social role of the media industry worldwide. The emergence of new players has increased the need for restructuring and innovation. Organizations are looking for new structures or forms of cooperation to be better able to meet the rapid changes. This paper examines such structural changes in Norwegian Broadcasting Corporation, NRK, with an emphasis on what middle managers experience as central challenges in flexibilisation and how they handle these. The purpose has been to gain more insight into and increase awareness of the middle management role in a complex organization such as NRK.

The topic is illuminated through focus group interviews with 14 middle managers from various departments and divisions at NRK, and compared to central theories within organisation, management and collaboration. Explanations of the challenges of flexible organizational forms are given based on complexity theory and an analytical model is presented to show possible connections between complexity and leadership style.

Some main findings are that structural and cultural complexity seems to increase with the degree of flexibility in the organisation. For the organization and middle managers in particular, flexibility means a need for more information, coordination and communication between different environments and levels. Different forms of collaboration within NRK and with external actors further increase the complexity for the middle managers. Flexibility also requires clearer priorities at operational and strategic level. The middle managers handle the complexity through forms of leadership characterized by trust, participation, motivation and facilitation. Emphasizing the factors overview, openness and communication in the organization is suggested to make the role of middle manager more manageable.

## Forord

Denne oppgåva fullfører deltidsstudiet eg starta ved NTNU hausten 2018, og med det mastegraden eg lenge har hatt lyst til å ta men aldri funne tid til. Sjølv om det i periodar har vore svært hektisk å kombinere studiar med heiltids leiarjobb, ville eg ikkje ha vore tida utan. Å få ny innsikt, nye perspektiv og ny kunnskap om leiing og organisasjonar, innovasjon og endring, har vore bevisstgjeringe og inspirerende i kvardagen som leiar.

Eg vil takke kona mi Silje og dei tre flotte sønene mine for alle kveldar, helgar og fridagar eg har fått lov til å drive sjølvutvikling desse åra, for støtte og heiarop undervegs. De er fantastiske!

Rettleiaren min Michael fortener også takk for å ha stilt gode spørsmål, utfordra refleksjonane mine og vore tilgjengeleg når eg trengde innspel undervegs i prosessen. Vielen Dank!

Og til slutt vil eg takke dei fjorten leiarane eg fekk intervjuet og som velvillig delte sine refleksjonar med meg, den rause sjefen min Marius og andre gode kollegaer i NRK som har vist interesse for temaet og kome med gode innspel til oppgåva.

Tusen takk!

Ålesund, august 2022

Hallstein Vemøy

## Innholdsoversikt

Samandrag.....	1
Summary .....	2
Forord.....	3
Innleiing.....	6
Bakgrunn for val av tema .....	6
Problemstilling og sentrale spørsmål.....	8
NRK – ein kompleks organisasjon.....	9
Oppbygging av oppgåva .....	10
Teori.....	11
Innleiing.....	11
Organisasjon .....	14
Kompleksitet i organisasjonar .....	17
Organisasjonar – oppsummert .....	19
Leiing.....	20
Mellomleiarrolla i organisasjonar.....	24
Leiing - oppsummert.....	25
Samarbeid og samarbeidsformer .....	26
Oppsummering, nokre spørsmål og forslag til ein analytisk modell .....	30
Kompleksitetsmodellen.....	31
Metode.....	33
Forskningsdesign.....	33
Val av metode .....	34
Fokusgrupper .....	35
Utval.....	35
Gjennomføring .....	36
Semistrukturerte intervju .....	36
Koding.....	38
Drøfting av metodeval.....	41
Validitet og reliabilitet – kvalitet ved studien.....	43
Analyse og drøfting.....	46
Strukturell kompleksitet vs kulturell kompleksitet.....	46



Prosessbaserte strukturar .....	47
Implikasjonar for mellomleiarrolla .....	49
Å redusere kompleksitet ved å auke kompleksitet. Om samarbeidsformer og leiarrolla .....	56
Samarbeid og implikasjonar for leiaren.....	61
Graden av kompleksitet og graden av fleksibilisering – om leiarstilar i prosessbaserte verksemder .....	63
Kontekstuelle forhold.....	64
Strukturelle og fysiske forhold.....	65
Relasjonelle forhold .....	66
Aukar kompleksitet med auka fleksibilitet? .....	68
Oppsummering .....	71
Teoretiske implikasjonar .....	72
Praktiske implikasjonar.....	74
Konklusjon.....	78
Styrker og svakheiter ved undersøkinga .....	79
Synspunkt om mellomleiarrolla i NRK framover .....	81
Forslag til vidare forskning og teoriutvikling.....	81
Litteraturliste .....	83
Vedlegg.....	91
Vedlegg 1 – godkjenning frå Norsk Samfunnsvitenskapleg Datateneste .....	91
Vedlegg 2 - Intervjuskjema .....	93

## Innleiing

«...Too often it is assumed that the organization of a company corresponds to a blueprint plan or organizational chart. Actually it never does.” (Roethlisberger og Dickinson, 1939, i Uhl-Bien og Marion, 2009, s. 646)

### Bakgrunn for val av tema

Netflix er ein av fleire store internasjonale aktørar som har etablert seg i den norske marknaden dei siste åra og medverka til dei store endringane mediebransjen står i. Dei fem teknologigigantane Google/Alphabet, Apple, Microsoft, Amazon og Meta/Facebook har ikkje berre utfordra medieøkonomien, men også den politiske og sosiale rolla media har verda over. I 2016 hadde Facebook og Google åleine 60 prosent av marknaden for digital marknadsføring globalt (Moore & Tambini, 2018). Framveksten av nye aktørar, ny teknologi, auka digitalisering og rask endring i mediebruken til folk har ført til behov for stadige omstillingar og krav til innovasjon i medieorganisasjonane (Storsul og Krumsvik, 2013, Küng, 2015). Samansmeltinga mellom ulike medieplattformer som nett, tv, radio og papir, oftast definert som mediekonvergens, gjer at mediebedrifter i mange land søker nye arbeidsformer internt (Erdal, 2015). Men bransjen må også søke nye alliansar eksternt i form av samarbeid på tvers av kompetansar og geografi, og nye måtar å organisere ansvar og oppgåver på for å raskt kunne tilpasse seg endringane i omgjevnadene (Baumann, 2013, Küng, 2015). Dei søker det Røvik (2007) kallar prosessbasert organisering, som kan seiast å vere ein sentral trend i samtidas organisasjons- og leiarfag. Temaet eg undersøker i denne oppgåva, er kva implikasjonar slike strukturelle endringar har for leiarane i organisasjonen, kva eit endra fokus frå «silo» til prosessbasert organisering eller frå samarbeid i eiga avdeling til samarbeid på tvers mellom ulike miljø betyr for måten leiarane utøver leiding på. Formålet er å søke ny kunnskap og auka bevisstheit om leiarrolla i komplekse organisasjonar. Eg har ei leiarstilling i Norsk Rikskringkasting, heretter kalla NRK, og har vald å bruke eigen organisasjon som case. Eit bakteppe for val av tema er at toppleiinga i NRK har peika ut å «utforske og utvikle saman» som eitt av fleire

innsatsområde i organisasjonsstrategien. Fokuset har allereie ført til større merksemd om innovasjon og meir samarbeid på tvers mellom avdelingar og miljø i organisasjonen (NRK, 2021). Samarbeid skjer også med eksterne ettersom NRK over over tid har sett ut meir programproduksjon til andre aktørar i marknaden, eller har gått saman med andre bedrifter om å kjøpe senderettar. Eg finn temaet verd å undersøke nærare fordi eg opplever at kompleksiteten ved leiarfaget og -rolla har endra seg svært mykje dei vel 20 åra eg sjølv har vore leiar. Spørsmålet er også av interesse å finne svar på fordi fleire avdelingar søker slike prosessbaserte strukturar og samarbeidsformer kanskje utan tilstrekkeleg medvit om kva konsekvensane blir for leiarrolla og leiarutøvinga i kvardagen. Fleksibilitet kan føre med seg auka kompleksitet på fleire vis og eg håper at funna mine kan vere nyttige innspel til organisasjonen i dag, eller til utvikling av leiarrolla i organisasjonen i framtida. I ein samfunnsmessig kontekst kan spørsmåla vere av tyding for kva endra krav og forventningar som kan kome til å gjelde for leiarrolla i organisasjonane i framtida.

Eg fatta interesse for temaet i samband med ei evaluering eg gjennomførte i ei avdeling i NRK i 2020. Avdelinga gjekk frå ei linjeorganisering til ein matrisestruktur, som er ein av fleire prosessbaserte eller fleksible måtar å organisere arbeidet på. Prosessar er ifølgje Røvik (2007) kjenneteikna av fråver av sentral styring, hierarki og vertikale beslutningsstrukturar. Eit hovudfunn i evalueringa frå NRK-avdelinga var nettopp at samhandlinga skjedde meir horisontalt på tvers av styringslinjer enn før. Det innebar større behov for koordinering og informasjonsutveksling mellom leiarane, og mellom leiarane og medarbeidarane. Eit anna funn var tydinga av at leiarane i tilstrekkeleg grad tok eigarskap til endringa og ikkje berre heldt fram leiarutøvinga som før. Matrisestruktur er kanskje den mest fleksible måten å organisere arbeid på, men det er også ein av dei mest kompliserte å koordinere (Jacobsen og Thorsvik, 2013). I tillegg skjer slike endringsprosessar alltid i ein samfunnsmessig kontekst. Dei siste par åra har koronapandemien påverka organisasjonar og bedrifter over heile verda. Ein del tilsette har i lange periodar utført arbeidsoppgåvene heimafrå og behovet for nye måtar å samhandle på under strenge avstandskrav har vore stort. Contreras med fl. (2020) hevdar at pandemien har medført nye krav til både organisering og leiing, behov for mindre hierarki og styring – meir dynamikk og relasjonell

merksemd. Den samfunnsmessige konteksten kan såleis bidra til ein auka kompleksitet i landskapet leiaren skal utøve leiing i.

Der finst mykje forskning og teoriar om endring i organisasjonar, ikkje minst om kvifor mange endringar mislukkast (Kotter, 1995, Strebel, 1996). Der finst også mykje forskning på ulike typar organisasjonsstrukturar eller samarbeidsformer, og ikkje minst på leiing og leiarskap (Mintzberg, 2009, Clegg et.al 2019, Sund, 2019, Arnulf, 2020). Det er derimot overraskande lite forskning på korleis ulike fleksible, prosessbaserte organisasjonsstrukturar og samarbeidsformer innverkar på leiarrolla, og korleis leiarar handterer den veksande kompleksiteten desse formene inneber. Forskinga på leiing og organisasjonar har i følge Christensen og Lægreid med fl. (2015), skjedd enten ut frå eit rasjonelt perspektiv eller ut frå eit kulturelt perspektiv og på ulike oppskriftbaserte enten/eller-trendar for leiing (Røvik, 2007, Lindgren og Packendorff, 2009, Kotter, 2014). Eg skal gjere nærare greie for retningane i teorikapittelet i oppgåva med ein argumentasjon for at leiarutøving i komplekse organisasjonar må vere å handtere eit sett av ulike ferdigheiter. Der finst sjeldan ein bestemt stil for leiaren eller ein bestemt struktur for organisasjonen, men dersom leiarrolla og ansvaret til leiaren ikkje blir vigd tilstrekkeleg merksemd i jakta på meir dynamiske organisasjons- og samarbeidsformer, kan resultatet etter mi meining bli utydelege ansvarsområder og beslutningsvegar, utfordrande kommunikasjon og koordinering - og i verste fall eit dårleg, psykososialt arbeidsmiljø. Difor ønskjer eg i denne oppgåva å søke fleire svar på korleis prosessbaserte endringar påverkar ansvarsområda til leiaren og måten leiaren utøver leiarskap på.

### Problemstilling og sentrale spørsmål

Problemstillinga eg har vald søker forklaring på korleis strukturelle endringar og samarbeid innverkar på leiarrolla. Hovudspørsmålet er:

*Kva opplever mellomleiarar i NRK er dei mest sentrale utfordringane når bedrifta søker meir dynamiske organisasjonsstrukturar og samarbeid mellom avdelingar og divisjonar, og korleis handterer leiarane desse utfordringane?*

Fokuset er altså på mellomleiarrolla, fordi mellomleiaren oftast er den som skal omsetje strategiar til handling, arbeider både med kortsiktig drift og langsiktig utvikling, og er tett på medarbeidarar og deira behov. Eg definerer mellomleiarrolla i denne samanhengen som ein som rapporterer til ein eller fleire leiarar over seg og samstundes har direkte ansvar for fleire underordna. Definisjonen er lik den Mintzberg (2009) bruker og kan spesifiserast ytterlegare både med tanke på nivå i organisasjonen og etter fagområde. Mellomleiarar er ofte både forhandlarar og fortolkarar mellom dei strategiske og operative nivåa (Conway & Monks, 2011) og kan som Floyd og Lane beskriv det (2000) ha ansvar for å kommunisere, fasilitere, implementere og tilpasse endra behov til dei han eller ho er leiar for. Viktige tilleggsspørsmål til problemstillinga mi kan difor vere i kva grad dei opplever leiarrolla endrar seg med endra styringsstruktur og i kva grad dei vekslar mellom ulike leiarstilar for å handtere utfordringane dei møter i ansvarsområdet.

### NRK – ein kompleks organisasjon

Eg har vald å studere forhold ved eigen arbeidsplass i denne oppgåva. NRK er den einaste allmennkringkastaren utan reklamefinansiering i Noreg. NRK er organisert som eit aksjeselskap med eit offisielt samansett styre og Kulturdepartementet er generalforsamling. Rammene for drifta av NRK er regulert gjennom kringkastingslova, NRK-plakaten og vedtektene til NRK (NRK Kommunikasjon, 2022). NRK-plakaten seier at NRK mellom anna pliktar å ha tilbod på både bokmål, nynorsk og samisk, det skal vere nyheitstilbod, kulturtilbod, eigen produksjon for barn og eit distriktstilbod med lokale nyheiter og aktualitetar. Mediebedrifta hadde ved årsskiftet 2021/2022 i overkant av 3200 tilsette og er organisert i fire divisjonar med ansvar for innhaldsproduksjon, ein divisjon med ansvar for teknologi, ein organisasjonsdivisjon, ein økonomidivisjon og ein divisjon med bestillaransvar ut mot innhaldsmiljøa internt og eksternt (NRK, 2021). Delar av organisasjonen er distribuert med kontor på meir enn 40 stader rundt om i Noreg, samt eit nettverk av korrespondentar utanlands. Det samla budsjettet gitt gjennom løyvingar i Statsbudsjettet, var i 2021 på 5,9 milliardar kroner.

Det er meir enn 140 ulike profesjonar i NRK med alt frå musikarar til it-utviklarar. Dette, i

kombinasjon med at det er ei stor bedrift med mange menneske, at mediebedrifta er underlagt bestemte krav og lover, jobbar mot ulike marknader og målgrupper og er tilstades rundt om i heile landet, gjer at vi kan kalle NRK ein kompleks organisasjon.

### Oppbygging av oppgåva

Etter innleiinga blir teoriar eg finn sentrale for å svare på oppgåva presentert. Her tek eg utgangspunkt i eit rasjonelt og eit kulturelt perspektiv å forstå leiing og organisasjonar på. Omgrepa prosess- og prosjektbaserte organisasjonar, leiing og samarbeid blir sett i lys av dei to perspektiva. Ein analytisk modell for empirisk kategorisering i dimensjonane rasjonell vs kulturell og låg vs høg kompleksitet blir presentert. I metodekapittelet gjer eg nærare greie for valet av kvalitativ metode for innsamling og analyse av data. Eg gjorde fokusgruppeintervju med eit utval mellomleiarar og drøftar metodeval til slutt i kapittelet. Eg presenterer deretter funna eg har gjort, analyserer og drøftar desse opp mot teorien og modellen for leiarutøving i komplekse organisasjonar.

Ei oppsummerande drøfting av styrker og svakheiter ved granskinga, synspunkt om leiarpraksis og vidare forsking på emnet, kjem til slutt i oppgåva.

## Teori

*«Det pågår et verdensmesterskap i organisasjonsutvikling».*

Olav Peter Hypher, organisasjonsdirektør, NRK

### Innleiing

Det digitale skiftet i samfunnet har i fleire tiår utfordra mediebransjen. Tradisjonelt har bransjen delt mellom innhaldsproduksjon og teknologi, men dei seinare åra har skiljet blitt meir utviska og innhaldsprodusentane kan i dag like gjerne bli sett på som teknologiselskap (Küng, 2013). Sosiale medier og tech-gigantane Facebook/Meta, Google/Alphabet og Apple har flytta brukarane av tradisjonelle kommunikasjonskanalar over frå analoge til digitale produkt og -tenester, og ulike medieplattformer konvergerer med utfordringar både for journalistikken som profesjon og for organiseringa av mediehusa (Erdal, 2015). Gjennom bruk av teknologien, utvikling av nye produkt og tenester kan ein også seie at mediebransjen har vore ein drivar i det digitale skiftet. Mobiltelefonen er no den dominerande staden folk først går til for å oppdatere seg på nyheiter, ifølgje Reuters Institute Digital Report (2022). Der kjem det også fram at det sosiale nettverket TikTok, som dukka opp i 2012, er det som veks raskast globalt og når 40 prosent i aldersgruppa 18 til 24 år. Strøymetenesta Netflix var opprinneleg eit selskap som dreiv utleige av digitale videodiskar, DVD, men utvikla tenesta til å gjere filmar tilgjengelege via datastrøyming. Nokså raskt utfordra dei ikkje berre tradisjonelle kringkastingshus som NRK i kampen om publikum, men også avishus, kinobransjen og reklamebransjen.

Følgjene for dei ulike medieaktørane som organisasjonar, er ein større kompleksitet eksternt i form av konkurranse, marknader, teknologi og finansiering. Avishuset VG har til dømes blitt ein stor konkurrent for NRK på tv-innhald for nett og mobil. Parallellt blir også den interne kompleksiteten større i form av nye kompetansebehov, omstillingar, rekruttering, utvikling og innovasjon. I følge Küng (2013), begrensar ofte kompleksiteten

utviklinga i store organisasjonar. Ho ser difor ein naudsynt samanheng mellom vekst, innovasjon og organisasjonsutvikling.

Det er i denne konteksten at toppleiinga i NRK har peika ut meir samhandling, samarbeid og alliansar som strategisk viktige innsatsområde for å utvikle organisasjonen.

Problemstillinga mi er å finne ut kva som er dei mest sentrale leiarutfordringane ved ulike prosessbaserte organisasjons- og samarbeidsformer, og då spesielt for mellomleiarrolla i organisasjonen. Leiing, samarbeid og organisasjon er såleis tre sentrale omgrep . I dette kapitlet skal eg først presentere ulike teoretiske rammeverk å forstå organisasjon, leiing og samarbeid på, for deretter å trekke ut spørsmål eg ønskjer å belyse empirisk. Eg føreslår mot slutten av kapitlet ein analytisk modell for leiing og organisasjon med aksane rasjonell vs kulturell leiarskap og låg vs høg organisasjonskompleksitet, og bruker modellen i analysen seinare i oppgåva.

### To ulike perspektiv

Den tidlege organisasjonsforskninga vaks fram under industrialiseringa på slutten av 1800-talet og kan seiast å ha prega teori og praksis i organisasjons- og leiarfaga sidan (Klev & Levin, 2009, Jacobsen & Thorsvik, 2013). Små handverksbedrifter utvikla seg til store produksjonsselskap på nokså kort tid, nye lover reduserte risikoen for kapitaleigarane og førte til auka investeringar, ny teknologi og masseproduksjon (Clegg et al., 2019).

Industrialiseringa og moderniseringa ga både utfordringar og moglegheiter for organisasjonane. Ei veksande arbeidarklasse kravde likare løns- og arbeidsvilkår medan bedriftseigarane kravde auka effektivitet. På individnivå kan ein seie at den første organisasjonsforskninga handla om arbeidsoppgåver og utføringane av desse. Studiane til ingeniøren Fredric Winslow Taylor av arbeidsprosessar i den amerikanske industrien, fokuserte på korleis arbeidaren kunne arbeide raskare og meir effektivt gjennom å dele oppgåvene i spesifikke gjeremål og innrette arbeidsplass, utstyr og opplæringa av folk deretter. Leiing handla om å lage system, rutinar, planar og sørge for at desse blei etterlevd av arbeidaren. Den såkalla scientific management-retninga i organisasjonsfaget var prega av ei maskinmessig forståing av mennesket og organisasjonar med fokus på spesialisering



og effektivitet (Clegg et al., 2019). Organisasjonen blei sett på som noko maskinelt, ein reiskap for å oppnå bestemte mål. Max Weber var ein annan sentral tenkar i den strukturelt orienterte organisasjonsforskinga. Hans analyse av byråkratiet som organisasjonsform skildra eit upartisk og rasjonelt system for saksbehandling og beslutningar, delt i formelle nivå etter kunnskap og ekspertise, horisontalt eller vertikalt (Klev & Levin, 2009, Clegg et al., 2019). Byråkratiet blei altså beskrive som eit system med nærast universelt gyldige logikkar. Seinare bidro Henri Fayol til denne strukturelt orienterte organisasjonsforskinga med fokus på leiarrolla, ansvarslinja i organisasjonen, ansvarsspennet til leiaren og behovet for å utøve kontroll, styring, koordinering og planlegging. Røvik (2007) kallar den strukturelt orienterte retninga for den modernistiske og rasjonelle retninga og meiner dette er det eine av to hovudparadigmer i organisasjonsvitskapen. Christensen med fl. (2015) kallar retninga det rasjonelle perspektivet fordi det er prega av arbeidsdeling, kontroll, prosedyrar og formelle reglar. Ein kan seie at mykje av den amerikanske management-litteraturen med fokus på lønsemd, transaksjonar og effektivisering av prosessar, har røter i den strukturelt orienterte organisasjonsforskinga. «Total Quality Management», «Lean», «Balanced Scorecard» og «Business Process Reengineering» er døme på nokre av desse tilnærmingane (Røvik, 2007, Klev & Levin, 2009).

Den strukturelle retninga møtte mykje kritikk, mellom anna fordi menneskelege, sosiale og kulturelle dimensjonar blei vigd lite merksemd. Spesialisering av arbeidsoperasjonar, hierarki og kontroll kunne føre til mindre effektive organisasjonar, fordi folk blei utslitne av å gjere den same oppgåva dag etter dag og i liten grad kunne påverke eigen arbeidssituasjon (Klev & Levin, 2009). Dei såkalla Hawthorne-studiane i Chicago og prinsippa til Elton Mayo er av mange sett som starten på Human Relations-retninga i organisasjonsforskinga og med det ein kritikk mot den strukturelle forståinga av organisasjonar. Sentralt i HR-retninga er merksemda om kva menneskelege og sosiale faktorar som må vere tilstades for å utvikle organisasjonen. Studiane viste at dei fysiske forholda hadde mindre å seie for produktiviteten enn å gje arbeidarane positiv merksemd, vektlegge relasjonelle forhold mellom arbeidarar og leiing eller sjå arbeidsplassen som eit sosialt system (Clegg et al., 2019). Tenkinga rundt arbeidsgrupper/team, samarbeid og

motivasjon har røter i denne retninga (Klev & Levin, 2009). Røvik (2007) kallar retninga det sosialkonstruktivistiske paradigmet, som han meiner er det andre hovudparadigmet i organisasjonsvitskapen. Organisasjonar blir sett på som ein heilskapleg konstruksjon som finn stad i sosialt skapte omgjevnader. Den menneskelege dimensjonen er sentral i heilskapen og ettersom omgjevnadene endrar seg heile tida er det vanskelege å finne lover og reglar som passar uavhengig av organisasjon. Christensen med fl. (2015) og Jacobsen og Thorsvik (2013) bruker nemninga det institusjonelle eller kulturelle perspektivet om denne retninga. Det kulturelle perspektivet er opptatt av å finne ut av kva medlemmane i ein organisasjon har av haldningar og meiningar og om der er bestemte mønster i desse. Mønstra blir så brukt til å forklare korleis menneske, grupper eller organisasjoner fungerer (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Dei menneskelege og uformelle sidene ved ein organisasjon og faktorar som moral, tilhøyre, tillit, motivasjon og medverknad er sentrale forklaringsselement – slik også Mayo beskrev det i sine studiar. Den sosiotekniske skulen som forstod organisasjonar som eit samspel mellom teknologi og menneske (Klev & Levin, 2009) og HR-Management teoriar med fokus på koplinga mellom medarदारutvikling og den strategiske retninga til organisasjonar (Clegg et al., 2019), har røter i det kulturelt og relasjonelt orienterte perspektivet.

Eg vel å nytte nemningane det rasjonelle og det kulturelle perspektivet om dei to hovudretningane i organisasjons- og leiarvitskapen når eg no gjer greie for omgrepa organisasjon, leiing og samarbeid.

## Organisasjon

Akronymet VUCA (Volatile, Uncertain, Complex, Ambiguous) er mykje brukt for å skildre tida vi lever i (Ancona, 2019). Organisasjonar må vere rigga for å handtere det flyktige, usikre, komplekse og tvetydige. Men å kontrollere ein organisasjon i eit samfunn der kompleksiteten aukar, kan verke stadig meir utfordrande (Sandaker, 2009). Der finst ei rekkje ulike definisjonar av kva ein organisasjon er. I eit rasjonelt perspektiv kan ein seie at organisasjonar er verktøy for å oppnå bestemte mål. I eit kulturelt perspektiv kan ein seie at organisasjonar er sosiale konstruksjonar av meiningane og haldningane til folk og det dei

vil oppnå. Clegg med fl.(2019, s.8) definerer ein organisasjon som «..a systematically arranged framework relating people, things, knowledge, and technologies, in a design intended to achieve specific goals». Jacobsen og Thorsvik (2013, s.18) legg vekt på den kulturelle dimensjonen når dei definerer ein organisasjon som «.. eit sosialt system bevisst konstruert for å løyse spesielle oppgåver og realisere bestemte mål.»

Fordelinga av arbeidsoppgåver, koordineringa av desse og kva styringslinjer som finst, er element til grunn for strukturen i ein organisasjon. Burns og Stalker (1994) lagar eit skilje mellom organiske og mekanistiske organisasjonsstrukturar og argumenterer for at den mekanistiske og funksjonelle forma fungerer for stabile og rutineprega oppgåver i føreseielege marknader. Den organiske eller fleksible forma er meir eigna når oppgåvene blir meir kompliserte, og teknologi eller marknad er i stadig endring. Mintzberg (1983, 2009) bygger vidare på denne tenkinga i hans klassiske studie av organisasjonar. Han skil mellom fem organisasjonsformer i spennet mellom den rasjonelle og den kulturelle organisasjonsforståinga; Entreprenørorganisasjonen, maskinbyråkratiet, det profesjonelle byråkratiet, den innovative organisasjonen og den divisjonaliserte organisasjonen.

Leiarrolla og utøvinga av denne kan seiast å få ulike handlingsrom i dei forskjellige organisasjonsformene til Mintzberg. Entreprenørorganisasjonen og byråkratiet er bygd på struktur, formelle reglar og prosedyrar der leiargjeringa blir å utøve kontroll og styring. Det profesjonelle byråkratiet og den innovative organisasjonen består av sjølvstyrte ekspertteam og stor grad av desentralisering, der leiargjeringa blir å gje retning, tilby støtte og tilrettelegging.

Røvik (2007) meiner ein sentral trend i nyare organisasjons- og leiarfag er ei utvikling frå «silo» til prosessbasert organisering. Prosessar føregår i alle typar organisasjonar eller deler av desse, enten det er leiing, marknadsføring og forsking, og er kjenneteikna av fråver av sentral styring, hierarki og vertikale beslutningsstrukturar. Vi søker meir dynamiske strukturar for å kunne tilpasse oss endra marknader og omgjevnader raskare enn før, for å kunne bruke folks kompetanse og fordi organisasjonar søker nye former for samarbeid for å innovere.

Prosjektorganisasjonsforma i ulike variantar har vakse fram over fleire tiår som følge av den auka kompleksiteten og endringstakta i samfunnet (Kaulio, 2008, Lindgren & Packendorff, 2009). Prosjektforma har også i utstrekkt grad blitt nytta som hovudmåte å organisere arbeidet på innanfor organisasjonar, såkalla prosjektorienterte eller prosjektbaserte organisasjonar (Hobday,2000, Kaulio, 2008). Sommarsatsinga til NRK i 2021, seglasen med Statsraad Lehmkuhl langs norskekysten, er eitt av mange prosjekt innanfor organisasjonen NRK i løpet av eit år. Då blir ressursar henta frå ulike avdelingar for i fellesskap å lage programinnhald innanfor nokre definerte veker på sommaren. Andre typar bedriftsinterne prosjekt kan vere utvikling av prosedyrar eller omorganisering av drifta. Dei har som oftast eit klart formål, ei definert prosjektvarigheit og ei prosjektorganisering på sida av styringslinjene i organisasjonen. Røvik (2007) kallar dette for temporære organisasjonsformer eller ei fleksibilisering av styringsstrukturar. Andre slike fleksible organisasjonsformer er nettverk og klynger, som eg skal kome tilbake til når eg ser på samarbeid og samarbeidsformer.

Inspirert av Mintzberg med fl., skisserer Hobday (2000) seks idealtypiske organisasjonsformer i prosjektbaserte verksemder. Den funksjonelle linjeorganiseringa er eit ytterpunkt medan den reine prosjektbaserte strukturen eit anna. Eit hovudpoeng i studien er at det han kallar komplekse, verdifulle produkt, system, nettverk, kapitalvarer og konstruksjonar (CoPS) krev dedikerte prosjektstrukturar for å lukkast. Funksjonelle linjestrukturar og funksjonelle matriseorganiseringar eignar seg best for rutineprega, repeterande oppgåver i stabile omgjevnader. Komplekse produkt krev strukturar som taklar ikkje-rutineprega og varierte oppgåver i ustabile omgjevnader. Ved val av organisasjonsform er det difor avgjerande å vurdere kva behov organisasjonen skal løyse, kor stor organisasjonen er og graden av kompleksitet.

Eg har tidlegare i kapitlet nytta ein definisjon av organisasjonar som «.. eit sosialt system bevisst konstruert for å løyse spesielle oppgåver og realisere bestemte mål..» (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s.18). Ein kritikk mot den prosjektbaserte tenkinga er at den sosiale, menneskelege og uformelle dimensjonen får for lite merksemd (Katz, 2004).

Kommunikasjon er sentralt i menneskeleg samhandling og dårleg kommunikasjon er ofte

hovudgrunnen til at prosjekt mislukkast (Rolstadås et al., 2014). Kommunikasjonen i prosessbaserte strukturar kan også bli omstendelig og tidkrevjande fordi mange må involverast. Ei anna utfordring for både medarbeidarar og leiarar kan vere utydelegheit, spesielt i matrisestrukturar der rapportering og kommunikasjon må gå fleire vegar (Røvik, 2007). Kompleksiteten kan også medføre at organisasjonen må tilsetje nye, koordinerande funksjonar og dermed bli dyrare i drift, eller dei veks seg dysfunksjonelt store (Thorsvik, 2012). DeSmet med fleire i konsulentorganisasjonen McKinsey (2019) problematiserer ubalansen i styringslinjene i matriseorganisasjonar og lanserer Helix-modellen der dei to styringslinjene er sidestilte. Den eine har ansvar for tilsetjingar, oppseiingar og karriereutvikling medan den andre har fokus på daglege gjeremål, prioriteringar og måloppnåing.

Kotter (2014) hevdar at prosessbaserte styringsformer berre kan lukkast til ein viss grad, og argumenterer for ei både-og-løysing der hierarkiske og velfungerande strukturar er kombinert med nettverk. I det han kallar eit «dual-operating system» står driftsorganisasjonen for stabilitet medan nettverket står for innovasjon og utvikling. Kotter meiner den hierarkiske styringsforma for ofte blir forsøkt erstatta av meir prosessbaserte former utan tilstrekkeleg vurdering av kva behova til organisasjonen er, noko som også er eit poeng hos Røvik (2007).

### Kompleksitet i organisasjonar

Eg nemnde innleiingsvis i kapittelet at i ein kontekst der omgjevnadene framstår meir komplekse og i raskare endring enn før, treng organisasjonar å søke nye samarbeidsformer for å utvikle seg. Det er ein aukande kompleksitet i både offentlege organisasjonar og private verksemder (Christensen & Lægreid, 2011, Hildebrandt et al., 2016, Dick et al., 2017). Eg har tidlegare nytta definisjonen av ein organisasjon som eit sosialt system. Kompleksiteten handlar om kor rike samankoplingar der finst i systemet (Uhl-Bien & Arena, 2017), altså kor mange delar som samhandlar med kvarandre. Komplekse organisasjonar er gjerne definert som gjensidig avhengige delar som samhandlar og tilsaman utgjer ein heilskap med gjensidig avhengigheit til omgjevnadene

(Anderson, 1999). Dess fleire deler og avhengigheiter, dess større kompleksitet (Schneider et. al, 2017). Kompleksitetsteoriar har utspring i sosial systemteori med røter i cybernetikken, og skil mellom kva som er å forstå som komplisert og kva som er å forstå som komplekst (Uhl-Bien & Arena, 2017). Eit legosett kan vere komplisert og bestå av mange delar. Legg du til delar så endrar legosettet form, men det endrar ikkje forma til kvar enkelt del. Bakar du brød derimot, vil miksen mellom dei ulike delane i oppskrifta føre til at kvar ingrediens endrar opprinneleg form. Kompleksiteten ligg i at systemet ikkje er råd å føre tilbake til originaldelane og kompleksitet inntreff på ulike nivå og i ulike delar av samfunnet.

Christensen og Lægreid (2015) skil mellom strukturell og kulturell kompleksitet og dei ulike styringsstrukturane eg har nemnd tidlegare, er alle døme på styringsstrukturar med ulik kompleksitet. Kulturell kompleksitet handlar meir om variasjonen av ulike uformelle normer og verdiar. Ein sterk grad av kulturell kompleksitet er tilstades i organisasjonen dersom der ser ut til å ha vakse fram mange ulike kulturar eller sub-kulturar, med ulike fortolkingar av strategiar, mål eller gjennomførte endringar. Motsatsen er svak kulturell kompleksitet i form av ei utprega «vi»-kjensle og felles oppfatning av kva formålet til organisasjonen er, på tvers av miljøa. I ein organisasjon kan ein også snakke om vertikal kompleksitet etter kor mange hierarkiske nivå organisasjonen har, horisontal kompleksitet kan handle om kor mange stillingskategoriar eller avdelingar der er på tvers av organisasjonen og avstandsmessig kompleksitet om kor mange geografiske lokasjonar. Kompleksitet i omgjevnader handlar om kor mange ulike element organisasjonen må forhalde seg til samstundes (Anderson, 1999, Schneider et al., 2017). Jehle med fl. (2016) bruker omgrepa hyper-kompleksitet og hyper-komplekse organisasjonar om utviklinga, der globale nettverk, inter-kulturelle miljø og digital kommunikasjon er sentrale faktorar. Noko er komplekst når systemet er meir enn summen av enkeltdelane og vanskeleg å forutsjå utviklinga av i framtida. Mennesket er i seg sjølv ein kompleks del av ein organisasjon, dess fleire menneske dess større kompleksitet. Organisasjonar knyter kontakt med andre organisasjonar og nettverk som igjen utvidar kompleksiteten. I organisasjonar med låg kompleksitet er det relativt få avhengigheiter og relasjonar,

begrensa inndelingar både vertikalt, horisontalt og avstandsmessig. Organisasjonar med høg kompleksitet har mange avhengigheiter og stor grad av inndelingar og nivå. Organisasjonane kan tilpasse seg endringar i omgjevandene enten ved å heve intern kompleksitet eller gjennom eksterne samarbeidsaksar. Den såkalla samarbeidskompleksiteten handlar i følge Schneider med fl. (2017) om kva strukturar og prosessar som blir etablert mellom organisasjonar. Saman med fleire andre forskarar på feltet argumenterer dei for å redusere kompleksitet ved å auke kompleksitet (Uhl-Bien & Arena, 2017). Ved større endringar i omgjevnadene, er det ikkje uvanleg at det motsette skjer – at organisasjonane søker orden, kontroll og oversikt. Mi eiga erfaring frå ein omorganiseringssprosess i NRK i 2019/2020, kan vere eit døme her. Ei avdeling la om til matrisestruktur med delte styringslinjer og både leiarar og tilsette fekk fleire rapporteringsveggar enn i linjestrukturen dei var vane med frå før. Den nye organiseringa framstod for mange som noko kaotisk og det var difor fleire forsøk i starten på å ta strukturelle grep for å justere tilbake til gamal organisering. Erdal (2015) viser noko tilsvarande i ein europeisk studie av mediekonvergens. Digitaliseringa av nyheitsproduksjonen gir moglegheiter for nye arbeidsformer og meir samarbeid mellom ulike medieplattformer, men i praksis har det vist seg krevjande å gjennomføre av frykt for både dårlegare arbeidsforhold (ein person utfører fleire oppgåver) eller forringa kvalitet (du er dyktig fotograf men kanskje ikkje så flink til å skrive). Alle mediehusa i studien gjennomgjekk store endringar i fleirmediell retning men opplevde konflikhtar av profesjonell og kulturell karakter – miljøa ville i ulik grad halde fast på dei tidlegare ordningane. Dei responderte med å søke orden medan Uhl-Bien & Arena (2017) argumenterer for at komplekse organisasjonar heller må svare med å tilpasse seg. Med det meiner dei å søke svar eller nye løysingar på problema gjennom å etablere nye relasjonar, team og nettverk. Altså redusere kompleksiteten ved å auke kompleksiteten.

### Organisasjonar – oppsummert

Eg har med utgangspunkt i to sentrale perspektiv i forståinga av organisasjonar, vist ulike strukturelle trekk organisasjonar blir innretta på for å løyse behova dei skal. Dei siste tiåra

er prosessbaserte organisasjonsformer ein hovudtrend, der strukturane er innretta for å takle raske endringar og møte nye behov. Prosessbaserte organisasjonar aukar også kompleksiteten fordi styringslinjer kan gå både vertikalt og horisontalt, eller ha ein miks av tidsavgrensa prosjektformer og drift i same organisasjonen. Deltaking i nettverk og klynger kan auke kompleksiteten ytterlegare. Det er i ein slik organisasjonsmessig kontekst leiarar skal fordele ansvar og koordinere oppgåver. Og det er korleis kompleksiteten i styrings- og samarbeidsformer påverkar mellomleiarrolla, eg ønskjer å finne fleire svar på.

## Leiing

«For virkelig å forstå ledelse bør man også forstå konteksten som ledelse skjer innenfor.» (Sund, 2019, s.9)

Det rasjonelle og det kulturelle perspektivet kan seiast å vere dei to hovudretningane i organisasjons- og leiarfaga (Røvik, 2007, Christensen et al., 2015). Det rasjonelle perspektivet er prega av leiing gjennom styring, kontroll, instruksar og direktiv. Det kulturelle perspektivet ser på leiaren som ein tilretteleggar, ein som gir retning og støtte og som fokuserer på motivasjon, trivsel og trygghet. Retningane er grunnleggande ulike og utfordrande å handtere for leiarar samstundes (De Wit, 2017). Hovudspørsmåla er om ein organisasjon må styrast ovanfrå og ned gjennom struktur og kontroll eller om leiinga kan skje gjennom tilrettelegging, positiv støtte, sjølvstyring og ei nedanfrå og opp-tenking. Å temje kompleksiteten gjennom styring og kontroll kan verke utfordrande i mange organisasjonar, og Clegg med fl. (2019) meiner at digitaliseringa og den digitale kunnskapsarbeidaren heller krev ein likestilt og uformell leiarstil enn ein autoritær og styrande. Eg skal kome nærare inn på korleis det digitale skiftet pregar nyare forståing av leiarrolla seinare i kapittelet.

Leiing er eit noko uklart begrep med mange ulike definisjonar. Ein mykje nytta definisjon som går tilbake til ein pioner innan organisasjonsteori på 1920-talet, Mary Parker Follett (Mintzberg, 2009), er at leiing er å skape resultat gjennom andre. Arnulf (2020) meiner



denne definisjonen ikkje seier noko om kva leiing er men kva leiing skal føre til. Clegg med fl. (2019, s. 108) seier ein enkel definisjon kan vere at «..leadership is the process of directing, controlling, motivating and inspiring staff towards the realization of stated organizational goals.» Leiarskap er her ein prosess med innslag av både instrumentelle og verdibaserte handlingar. Jacobsen og Thorsvik peikar på åtferd som sentralt, du gjer noko for å få andre til å gjere noko (2013, s. 416): «..ledelse er en spesiell adferd som mennesker utviser i den hensikt å påvirke andre menneskers tenkning, holdning og adferd.»

I engelsk faglitteratur blir «leadership» og «management» ofte brukt som skilje. På norsk skil enkelte artiklar mellom leiing og styring (Arnulf, 2020), medan andre skil mellom leiing og administrasjon (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Leiing blir å gje retning, utforme visjonar og motivere organisasjonen, styring blir å planlegge, fordele ansvar og kontrollere at prosedyrar blir følgd. Skiljet var nok meir vanleg i tidlegare leiarforskning. I dag er det mest vanleg å seie at leiing og styring/administrasjon er gjensidig avhengige ferdigheiter. Mintzberg (2009) meiner at leiarar både må leie og styre – det er ikkje eit val mellom det eine eller det andre. Leiarfaget har likevel fleire slike analytiske inndelingar og då leiing som forskingsfelt tok fart i midten av forrige århundre, utvikla forskarane Blake og Mouton det såkalla leiargitteret med eit skilje mellom oppgåveorientering og personorientering (Jacobsen & Thorsvik, 2013, Arnulf, 2020). Deira kategorisering av leiarstilar var basert på empiriske studiar av leiaråtferd. Var leiaren mest opptatt av arbeidsoppgåvene, effektivitet og målrealisering eller var leiaren mest fokusert på relasjonar, involvere folk eller støtte dei? Her kan vi også kjenne att viktige trekk frå både det rasjonelle og det kulturelle perspektivet på leiing.

Eit anna skilje går mellom å ha eit internt eller eksternt fokus i leiarrolla, altså om du har meir merksemd på planar, rutinar og gjennomføring enn å følge marknadstrendar, søke nye alliansar eller finansiering (Kaulio, 2008). Det er heller ikkje uvanleg å skilje mellom leiartrekk og leiarferdigheiter, eller mellom ulike leiarstilar og leiarformer. Det finst også ei retning i leiarfaga som fokuserer på konteksten leiinga skjer i, altså kva situasjon du står i, kva oppgåver det er snakk om å få gjort eller kva folk og kompetansar du skal leie. Situasjonsbetinga leiing inneber at leiaren må tilpasse seg konteksten til ei kvar tid og altså

bruke ulike leiarstilar etter kva kontekst du står i. Eg skal seinare i kapitlet diskutere samarbeid og samarbeidsformer, der nettverk og klynger kan vere døme på slike. Jehle med fl. (2016) hevdar at situasjonsbetinga eller kontekstuel leiarskap ikkje vil fungere i nettverk fordi enkeltindivid eller organisasjonane i nettverka representerer ulike kontekstar. Prosjektbasert leiing kan ha litt av same utfordringa fordi det ofte er ressursar henta frå ulike fagmiljø, kulturar og kanskje også nasjonalitetar. Både i prosjekt- og prosessbaserte organisasjonar har difor fokuset dei seinare åra vore på rolla leiaren har for å skape felles verdigrunnlag i organisasjonen, bygge legitimitet om oppgåve, samfunnsrolle, mål og visjonar; såkalla institusjonell eller verdibasert leiing (Lindgren & Packendorff, 2009). Autonomi, samarbeid og aktiv medverknad frå den enkelte er andre sentrale faktorar.

Ein type verdibasert leiing er transformasjonsleiing, som Antonsen, Heldal og Kvalheim (2017) meiner er det rådande paradigmet innan leiarforskning i dag. Eit sentralt trekk ved dette perspektivet er fokuset på kva faktorar som må vere på plass for ein best mogleg indre motivasjon for leiar og medarbeidar, og er basert på ein verdibasert kommunikasjon i ulike nivå (Arnulf, 2020). Medan transformasjonsleiing inneber å spele på kjensler, inneber transaksjonsleiing ein bytterelasjon mellom leiar og medarbeidar, der medarbeidar gir arbeidskraft i byte mot belønning og leiaren kun grip inn ved avvik. Andre former for transformasjonsleiing er autentisk leiarskap der det handlar om å formidle ein positiv energi, vise høg moralsk integritet og søke motivasjon gjennom trivselen og meistringa til medarbeidarane. Ei liknande retning er karismatisk leiing der leiaren gjennom si utstråling og kommunikative evner, får folk med seg (Lindgren & Packendorff, 2009, Jacobsen & Thorsvik, 2013). Det var Max Weber som utvikla omgrepet karismatisk leiing om personar med evner til å oppmuntre og overtale, inspirere og gje retning – eigenskapar han hevda var medfødde. Weber meinte det ikkje berre var på grunn av løn eller gamal vane folk følgde ordrar, men fordi dei festa lit til leiaren og blei overtydde personleg av han (Arnulf, 2020).

I dette spennet mellom oppgåver og folk, hierarkiske eller horisontale beslutningsvegar skal leiarar utøve leiing. Hildebrandt, Jehle og Meister (2016) meiner vi snakkar om ein

hyper-kompleksitet som dagens leiarar må manøvrere i, med nettverk, inter-kulturelle miljø og digital kommunikasjon som sentrale faktorar. Hyper-kompleksiteten utfordrar hovudskilja å forstå organisasjonar på og den utfordrar måten vi forstår og utøver leiing på. Dei seinare åra har difor forståinga av leiing som eit kollektivt fenomen, ein kollektiv sosial prosess som kjem av interaksjon mellom ulike aktørar fått auka merksemd (Bolden, 2011). Såkalla distribuert leiarskap fokuserer på samarbeid og relasjonelle prosessar, på at leiinga gjer medarbeidarane i stand til å leie seg sjølv. Sjølvleiing kan fungere i høgkompetente arbeidsmiljø med sjølvstende i arbeidsutføringa og fråver av styring og kontroll. Sjølvleiing fordrar at medarbeidaren kan sette seg mål, følge opp og evaluere seg sjølv for å utvikle seg. Superleiing inneber at leiaren både leier seg sjølv og gir medarbeidaren støtte til sjølvleiing. Lai (2021) meiner superleiing blir stadig viktigare i komplekse organisasjonar og hevdar at slik distribuert leiarskap har vore ekstra viktig under koronapandemien med mange arbeidarar og leiarar på heimekontor.

Komplekse organisasjonar søker fleksible måtar å organisere arbeidet på med mellombelse team eller prosjektretta arbeid. Distribuert leiarskap er difor mykje nytta i prosjektleiing der leiinga kan vere delt på fleire, der det er viktig å kunne setje saman og raskt veksle på ulike kompetansar. Å dele leiing på fleire gjer også prosjektet mindre sårbart enn ved berre å ha ein leiar (Lindgren & Packendorff, 2009). Medlemar i slike team opplever at arbeidssituasjonen, arbeidsoppgåvene og kollegaene har meir tyding enn direkte leiarstøtte (Lai, 2020) og mange vekstselskap skuldast distribuert leiing meir enn ein heroisk leiarskikkelse (Arnulf, 2020).

Distribuert leiarskap og forståinga av leiing som eit kollektivt fenomen, kom som ein kritikk av den individorienterte leiarforskinga der fokus har vore på trekk, ferdigheiter og leiarformer hos enkeltleiaren. Det utfordrar også det klassiske leiar-følgar-perspektivet og utviskar kva som er kva, noko som er sentralt i eit postmoderne perspektiv på leiing (Clegg et al., 2019, Arnulf, 2020). Eg var tidlegare inne på at det digitale skiftet kanskje krev ein meir likestilt og uformell leiarstil enn ein autoritær, altså ei retning mot distribuert leiing med mykje medbestemmelse og ansvar for eiga utvikling. Du treng ikkje lenger site fysisk på kontoret men jobbe frå der du vil så lenge du har tilgang til mobilnett eller breiband. Du kan

bruke virtuell teknologi for å samhandle med andre, du kan bruke kompetansen din uavhengig av posisjon eller geografi. Relasjonelle ferdigheter er viktig for leiaren å fokusere på i ein slik kontekst, det same er omsorga for at den enkelte skal ha det bra og sørge for gode læringssituasjonar, jobbrelevant informasjon og tydeleg retning (Contreras et al., 2020, Lai, 2020). Dette viser også at distribuert leiarskap inneber høg merksemd om enkeltindividet for å få god samhandling med andre og i den sosiale konteksten for organisasjonen. Det viser at leiing ikkje er enten/eller, men både/og og samla sett handlar om auka kunnskap og bevisstheit om kva ferdigheter som trengs i kva type kontekst. Kotter (2014) viser dette gjennom sin «Dual-system»-modell medan Lindgren og Packendorff (2009) argumenterer for at leiing i komplekse organisasjonar må bli sett på som eit fleirdimensjonelt fenomen der rammer, ansvar og identitet er verd nærare kritisk analyse.

### Mellomleiarrolla i organisasjonar

Det er mellomleiarrolla eg studerer spesielt i denne oppgåva og eg har tidlegare definert mellomleiaren som ein som rapporterer til ein eller fleire leiarar over seg og samstundes har direkte ansvar for fleire underordna. Dei ulike teoriene om leiing og leiarstilar eg har gjort greie for gjeld naturlegvis for mellomleiarrolla også. Det som likevel kan seiast å vere spesielt for denne rolla samanlikna med toppleiaren eller ein arbeidsleiarfunksjon i produksjonen, er forhandlarrolla mellomleiaren ofte kjem i (Mintzberg, 2009). I hans klassiske studie av utforming av organisasjonar (1983), ser Mintzberg mellomleiarrolla som ein av fem grunn delar av ein organisasjon. Han argumenterer for at rolla er sentral for å omsetje strategi til konkrete oppgåver, informere og kommunisere og sørge for best mogleg integrasjon av endringar i organisasjonen (Mintzberg, 2009). Mellomleiaren står også for ei viktig kopling mellom toppleiaren og den enkelte arbeidstakar, mellomleiaren har ei viktig formidlarrolle mellom avdelingar og nivå og spesielt i geografisk spreidde organisasjonar. Mellomleiarane er også sentrale i å gjere strategiar om til handling og resultat (Wooldridge et al., 2008, Rouleau & Balogun, 2011, Conway & Monks, 2011). Det å forhandle og fortolke inneber det Røvik (2007) kallar translatørkompetanse, altså omsetje

strategiar, mål, omstillingar og organisasjonstilpassingar til handling. Mellomleiaren er ekstra viktig her som den næraste relasjonen til medarbeidaren og dagleglivet i organisasjonen, og må kommunisere, fasilitere, implementere og tilpasse endra behov til dei han eller ho er leiar for (Floyd & Lane, 2000). Rolla kan difor ofte innebere ei lojalitetskonflikt oppover eller nedover i organisasjonen, noko som er spesielt for akkurat mellomleiaren i følge professor Tom Karp i ei temautgåve om mellomleiarrolla i bladet Lederne (Wennberg, 2021).

Noko av leiarforskinga har vore kritisk til mellomleiarrolla og argumenterer for at mellomleiaren kan ha negativ innverknad på organisasjonsendringar, at dei kan yte motstand mot sjølve endringa, trenere beslutningsprosessar og undergrave behova for endring (Mintzberg, 2009, Conway & Monks, 2011). I periodar har mellomleiarrolla også vore ein utsett posisjon i organisasjonar ved omorganiseringar til færre nivå og flatare struktur. Fokuset er på å trekke organisasjonane saman vertikalt og horisontalt, vekk frå det byråkratiske hierarkiet. Røvik (2007) kallar dette kontraksjon og slike endringar kan også innebere fleire oppgåver for dei leiarane som er igjen. Innan personal- og administrasjonsområdet til dømes, har det vore ein tendens i seinare tid at HR-funksjonar blir koplare tettare til overordna mål og strategiar. I ein skandinavisk studie viser Slåtten og Madsen (2022) at noko av konsekvensen er mindre personalstøtte ute i organisasjonen og meir arbeidspress på mellomleiarar.

### Leiing - oppsummert

Eg har no gjort greie for ulike leiarteoriar basert på rasjonelle og kulturelle perspektiv, samt skiftet i nyare leiarforsking til ei auka merksemd om transformasjonsleiing med fokus på individuelle ferdigheiter og behov. Distribuert leiing viser gode resultat i komplekse prosjekt og organisasjonar med høgkompetente medarbeidarar. Dette krev ei leiing som set den enkelte i stand til å leie seg sjølv, med fokus på team og relasjonelle ferdigheiter. Mellomleiarrolla er også gjort nærare greie for ettersom det er mellomleiing i komplekse organisasjonar som er mitt hovudtema. Mellomleiaren har ein sentral posisjon i organisasjonen som formidlar og oversetjar, og ei rolle som koplar ulike einingar og nivå til

enkeltmedarbeidaren eller teamet. Team er også ei sentral samarbeidsform som eg skal kome nærare innpå når eg no tek for meg samarbeid og samarbeidsformer i komplekse organisasjonar.

## Samarbeid og samarbeidsformer

«Management is not to control people. Rather it is to let them collaborate.»

(Hiro Itami, i Mintzberg, 2009, s. 213)

Toppleiinga i NRK har peika ut meir samarbeid og nye alliansar som viktig innsatsområde for organisasjonsutviklinga dei neste åra, noko som ligg til grunn for valet av problemstilling i denne oppgåva. Samarbeid som begrep er mykje diskutert og med mange definisjonar. I faglitteraturen blir gjerne samarbeid og samhandling nytta om ein anna (Willumsen & Ødegård, 2016). Samarbeid handlar i ein organisasjonskontekst om at to eller fleire einingar ..

«..danner en koalisjon og utveksler eller deler ressurser (herunder informasjon) i den hensikt å ta beslutninger eller gjennomføre aktiviteter som vil skape fordeler som hver enkelt enhet ikke kan (eller bare delvis kan) skape alene.» (Audy et al. 2011, s.45).

Samarbeid, enten det er på individnivå eller organisatorisk, handlar om noko relasjonelt og gjerne gjentakande. Arnulf (2020) meiner samarbeid er eit menneskeleg særpreg vi utviklar gjennom å kombinere kunnskap, rolleforståelse, tillit og vennskap. I ein analyse av forskingspublikasjonar om samhandling i helsevesenet, poengterer Erlend Vik (2018) tydinga av forståing mellom ulike grupper og nivå for vellukka samarbeid. Profesjonane må forstå kvarandre og dei må forstå grunnlaget for å samarbeide, enten dei har ein nærleik til kvarandre eller samarbeidet skjer på avstand. Ulik forståing av oppdrag eller mål kan gje ulike fortolkingar og slik utgjere ein barriere for innovasjon ( Aasen & Amundsen, 2019).

Som eg har vist i dei to forrige delkapittela om organisasjon og leiing, har forskinga i nyare tid retta seg meir mot mellommenneskelege faktorar i organisasjonar og individuelle

ferdigheiter hos leiaren. For å avgrense oppgåva noko, går eg ikkje nærare inn på menneskelege føresetnader for samarbeid, men vel å fokusere på organisasjonelle føresetnader. Effektivitetsfokuset i Taylorismen handla om å få den enkelte til å jobbe endå raskare gjennom standardisering og optimalisering av alle operasjonar, noko som over tid ga grobottn for mistriksel og slitasje. Forsking på arbeidsmiljøfaktorar kom som ein respons på dette, mellom anna gjennom arbeidslivsforskinga ved Tavistock-instituttet i London. Gjennom aksjonsforskning ute i organisasjonar bidro instituttet med ny innsikt i relasjonelle forhold i organisasjonar og særleg mellom menneske og teknologi, også kalla den sosiotekniske skulen (Klev & Levin, 2009, Jacobsen & Thorsvik, 2013). Den norske organisasjonspsykologen Einar Thorsrud etablerte kontakt med dette miljøet og blei ein pådrivar i arbeidslivsforskinga i Noreg. Her i landet fekk forskinga på samarbeid fart på 1960-talet, mellom anna fordi fagrørsla og arbeidsgjevarsida gjekk saman om å finne meir ut om kva som skulle til for å skape framtidretta organisasjonar der medverknad hadde stor plass (Klev & Levin, 2009). Den skandinaviske samarbeidsmodellen hadde utspring i denne forskinga og ein kan seie at hovudkomponentane i den norske arbeidsmiljølova kjem frå det Thorsrud formulerte som psykologiske jobbkrav (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Engasjement, medverknad og sjølvbestemmelse i jobbutføringa var sentrale faktorar her. Forskinga på sjølvstyrte arbeidsgrupper utvikla seg til forskning på team, og samarbeid kan seiast å vere ein gjennomgåande dimensjon i forskinga på dei ulike måtane norsk arbeidsliv fungerer på (Klev & Levin, 2009, Finsrud & Moen, 2012).

Teamarbeid har utvikla seg ytterlegare gjennom digitalisering, ny teknologi og automatisering og gjer at arbeidaren ved samlebandet nesten er borte (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Eit team består gjerne av nokre personar med komplementære ferdigheiter, same mål og eit gjensidig ansvar for å nå målet. Eit velfungerande team kan difor greie seg godt utan ein leiar og dersom teama er vellukka kan fleksibiliteten og trivselen i bedrifta auke (Arnulf, 2020). Det kan vere fleire team i ein organisasjon og bedrifter søker den beste måten å strukturere samarbeidet på mellom dei ulike teama i organisasjonen.

Samarbeid kan likevel skje uavhengig av om der er ei spesifikk teamorganisering. I ein funksjonell linjeorganisasjon kan samarbeidet skje mellom nivåa vertikalt eller på same nivå horisontalt. Tidlegare i oppgåva viste eg til Hobday (2000) si oppstilling av ulike styringsstrukturar for prosjektbaserte organisasjonar, der prosjektmatrisen nok kan seiast å vere den mest kompliserte samarbeidsforma. Her vil medarbeidarane stadig måtte samarbeide med nye personar eller fagområde, noko som kan utvikle kompetanse og ferdigheiter på dei involverte. Skjer samarbeidet i ein funksjonell linjeorganisasjon åleine, vil samarbeidet så og seie utelukkande skje innanfor linja og kan vere lite utviklande over tid. Ein måte å utfordre organisasjonen på for å lære meir og vere i utvikling, er å inngå samarbeid med andre organisasjonar. Såkalla dynamiske nettverk består av slike enkeltbedrifter som samarbeider på enkelte felt, henter læring og inspirasjon frå kvarandre for å kunne svare på raske endringar i marknaden (Hobday, 2000). Nettverk kan vere bedriftsinterne eller inter-organisasjonelle og er av Wenger (1998, i Jehle et al., 2016, s. 269) definert som

«.. the set of relationships, personal interactions, and connections among participants, viewed as a set of nodes and links, with its affordances for information flows and helpful linkages.»

Definisjonen ser nettverk som eit analytisk perspektiv på sosiale relasjonar. Det er også råd å tenke nettverk som ei organisasjonsform med ein flat struktur der relasjonane er basert på samhandling, ikkje marknadsdrive eller hierarkisk drive som i meir tradisjonelle organisasjonsformer (Biswas, 2017). Nettverk koplpar perspektiv og kunnskapar og er ei veksande samarbeidsform for mange organisasjonar (Thorsvik, 2012).

Ei liknande samarbeidsform er klynger, som gjerne er ei meir avgrensa del av eit nettverk og løyser oppgåver saman som dei ikkje kunne ha løyst kvar for seg. På Sunnmøre har det over fleire år utvikla seg ei sterk maritim klynge. Der inngår ulike organisasjonar; nokre er frå det private næringslivet, nokre frå det offentlege og nokre frå akademien. Ulike fagmiljø møtest for å bistå kvarandre i konkret produkt- eller tenesteutvikling, eller ha lett tilgang til å forske på prosessane. Slik utviklar organisasjonane seg på ein måte dei neppe hadde greidd kvar for seg. På same vis inngår NRK i ei prestasjonsklynge saman med Den Norske



Opera og Olympiatoppen, ikkje for å lage nye produkt i fellesskap men for å lære av kvarandre på vegen frå ide til ferdig produkt. Deltaking i komplekse nettverksaktivitetar og samarbeid verda rundt er nærast blitt naudsynt for å vere konkurransedyktig (Finsrud & Moen, 2012). Det aukar tilgangen på kompletterande kunnskap og reduserer risiko fordi du veit meir om konkurrenten (Biswas, 2017).

Samarbeid føreset ikkje leiing. Som eg var inne på kan velfungerande team greie seg fint utan å bli leia. Leiing føreset derimot ei eller anna form for samarbeid, det kan ikkje skje i eit vakuum åleine. Leiing i ein samhandlingskontekst handlar om å skape oppslutning om målretta samarbeid. I nokre tilfelle vil leiaroppgåva vere å gje viktig input til teamet, eller kople teamet mot andre miljø for å unngå «silo»-tenking og sørge for ny læring. Leiaren kan også delegere oppgåver og ta beslutningar eller gjennom distribuert leiing sørge for at det enkelte teammedlem blir i stand til å leie seg sjølv. I NRK er det nokså vanleg at leiarane i tillegg til å ha ansvar for ei avdeling eller eit team, også leier eit prosjekt på tvers mellom ulike miljø eller har ei rolle i eit nettverk på tvers av organisasjonen. Kompleksiteten består i å handtere linjeorganisasjonen med daglege driftsoppgåver samstundes med leiing av prosjekt eller nettverk med heilt andre dynamikkar. NRK er ei såpass stor bedrift med lokasjonar og avdelingar i heile landet, at nettverk har parallellar med inter-organisasjonelle nettverk. Leiing av inter-organisasjonelle nettverk er krevjande fordi kvar organisasjon er ei sjølvstendig eining med sin eigen kultur, det kan vere motstridande mål mellom einingane og ulike forventningar til utbytet av å delta i nettverket. Tilliten mellom einingane kan variere, det same kan opplevinga av å kunne vere med å bestemme. Greier leiaren å skape tillit i relasjonane, klargjere mål og fellesskap om beslutningane, kan nettverket skape meirverdi for deltakarane (Uster, Vashdi og Beeri, 2019). Dette krev at leiaren er god på relasjonar, på å motivere og inspirere, få folk med (Biswas, 2017) – alle transformative eigenskapar eg gjorde greie for tidlegare i kapittelet. Dei transformative eigenskapane til leiarane fell saman med dei fleksible formene til organisasjonane dei er del av, som leiar treng du å jobbe saman med dei du leier for å raskt tilpasse bedrifta til stadige endringar. Spørsmålet blir om kompleksiteten for leiaren ligg i spennet mellom oppgåver, ferdigheiter og strukturar, eller om kompleksiteten ligg meir i det relasjonelle med ulike mennesketypar,

kompetansar og kulturar som uansett skal handterast med eit best mogleg resultat som mål.

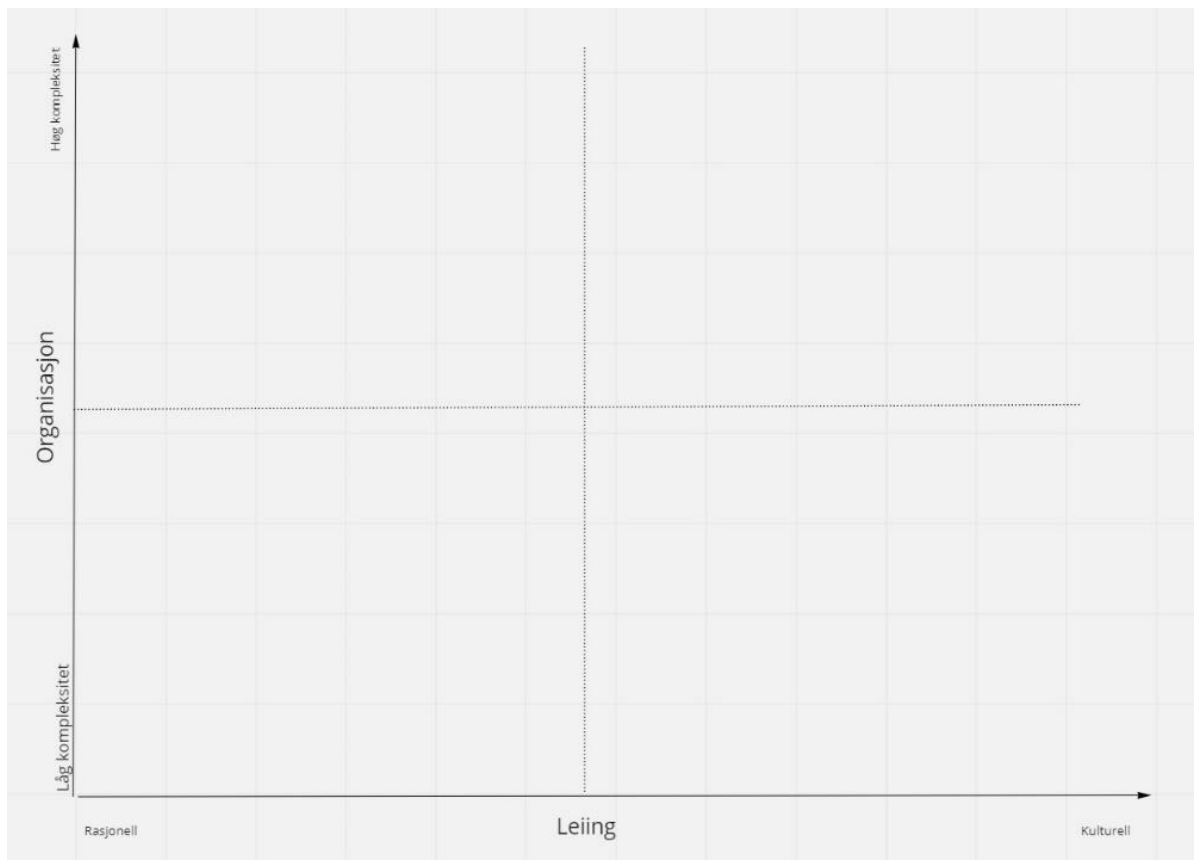
### Oppsummering, nokre spørsmål og forslag til ein analytisk modell

Eg har no gitt gått gjennom sentrale teoriar om organisasjon, leiing og samarbeid og behandla desse ut frå eit rasjonelt perspektiv og eit kulturelt perspektiv. Alle emna kunne kvar for seg ha vore behandla langt meir inngående. Eg har gjort ei avgrensing og eit utval tilpassa føremålet med det eg vil undersøke. Dei ulike teoretiske tilnærmingane eg har trekt fram kan seiast å vere forsøk på å strukturere praksis i typologiar eller dualismar for leiararar og organisasjonar, slik at dei skal forstå og bli meir bevisste på eigen praksis. Problemet er at typologiane lett kan miste teoretisk kontekst og substans, og nærast blir tatt i bruk som medisin for å løyse bestemte problem utan tilstrekkeleg analyse. Som Kotter (2014) og Lindgren og Packendorf (2009) framhevar, er det ikkje eit enten- eller, men både-og. Konsulentbransjen kan vere pådrivarar av å bruke bestemte verktøy, leiarar kan gå ukritisk til verks etter endt inspirasjonskonferanse og innføre ei ny organisasjonsform eller framheve ein bestemt leiarstil utan å gjere ei grundig nok behovsanalyse i forkant. Slike trendar er sentrale poeng hos Røvik (2007) og i studien av HR-transformasjonar i Skandinavia (Slåtten & Madsen, 2022), og kan føre til at naudsynte omstillingar mislukkast. Etter mi vurdering peikar nokså lite av forskinga på tydinga av at leiarar og organisasjonar må bruke eit sett av ulike typologiar for å handtere kompleksiteten. Det er ikkje enten-eller men ei kontinuerleg veksling mellom det rasjonelle og det kulturelle. Eg tok for meg prosjektorganisasjonen tidlegare i kapittelet. Eit prosjekt skal vere tidsavgrensa med eit tydeleg resultatmål. Ein organisasjon er ikkje tidsavgrensa og målbiletet meir diffust. Ut frå eit rasjonelt perspektiv er organisasjonen eit målretta instrument, ut frå eit kulturelt perspektiv er organisasjonen meir å sjå som målsøkande. Kompleksiteten kan kome av at vi innrettar prosjekt som målsøkande eller har ei overdriven tru på organisasjonen som eit målretta instrument. Spørsmålet blir kor bevisste leiarane er på skilnadene og kor bevisste organisasjonane er på spennet i moglegheiter mellom rasjonelle og kulturelle

styringsformer? Kva situasjonar står leiarane i og korleis løyser dei desse? Aukar graden av kompleksitet med graden av fleksibilisering eller graden av relasjonell leiing?

### Kompleksitetsmodellen

For å svare på spørsmåla, føreslår eg ein analytisk modell ut frå dei teoretiske retningane eg har gjort greie for i kapittelet. Eg kallar modellen *Kompleksitetsmodellen* (sjå figur 1) der graden av opplevd kompleksitet i organisasjonen kjem fram i den vertikale aksen med låg vs høg kompleksitet. Ut frå definisjonane eg tidlegare har gjort greie for om kompleksitet, handlar låg organisasjonskompleksitet om at der er relativt få delar av organisasjonen som samhandlar i ein relativt stabil og forutsigbar kontekst. Høg kompleksitet handlar om relativt mange einingar i samhandling i ein langt mindre forutsigbar kontekst. På den horisontale aksen i modellen kjem det fram kva leiarperspektiv leiarane meiner dei handlar etter, med inndelinga rasjonell vs kulturell. Vektlegg leiarane styring, kontroll, rutinar og prosedyrar eller vektlegg dei relasjonelle ferdigheiter, motivasjon og medverknad?



(Figur 1: Kompleksitetsmodell)

Eg kjem tilbake til modellen i analysedelen av oppgåva og bruker han som rammeverk for å oppsummere samtalanene og refleksjonane med leiarane i fokusgruppene rundt problemstillinga for oppgåva.

## Metode

I det følgende kapitlet gjør eg greie for kva prosedyrar og teknikkar eg har brukt for å kome fram til påliteleg og relevant kunnskap om korleis strukturelle trekk og samarbeidsformer i organisasjonar påverkar leiarrolla. Den første delen handlar om kva metodisk tilnærming eg har vald og korleis eg gjekk fram for å få fram data som kunne belyse problemstillinga mi. Generelle metodologiske vurderingar blir trekt inn undervegs i denne delen av kapitlet. Den neste delen handlar om korleis eg behandla dataene i ulike kodar å analysere materialet ut frå før eg til slutt diskuterer meir spesifikke fordeler og ulemper av det metodiske ved granskinga mi, herunder kor pålitelege og relevante forskingsresultata mine kan seiast å vere.

## Forskningsdesign

Forskningsdesignet kan seiast å vere det rammeverket ein vel for datainnsamlinga (Bryman & Becker, 2012). Eg ønskte å gjere eit djupnestudium av eit fenomen i eigen organisasjon og la difor opp til eit casedesign med NRK som enkeltcase og med mellomleiarnivået som analyseining. Andre forskningsdesign kan vere undersøkingar eller eksperiment.

Casedesign handlar om å studere det spesifikke for å kunne gje fyldige skildringar, større forståing for fenomenet og kompleksiteten i relasjonar (Johannesen et al., 2019, Ridder, 2020). Case kan vere alt frå enkeltindivid til nasjonar og casedesign kan også vere bygd opp av fleire case eller studere fleire einingar innanfor same case. I tillegg til fordelene med å gå i djupna i eit tema, kan fordelene med casestudier seiast å vere tilgang til data og at det gir høve til å nytte ulike datatypar eller metodar. Ulemper kan vere at utval og data ikkje er representative statistisk og dermed vanskeleg å trekkje generelle slutningar frå. I tillegg kan datamengdene bli omfattande og krevjande å analysere (Bryman & Becker, 2012). Der er ei rekkje kvalitative forskningsdesign og i tillegg til casedesign er fenomenologi, Grounded theory og etnografiske design mykje nytta (Johannesen et al., 2019)

## Val av metode

Medan naturvitskapane i hovudsak studerer fenomen utan eige språk eller evne til sjølvvurdering med forskaren som ein tilskodar til det som skjer, er forskningstemaet for samfunnsvitskapane det tenkande, meinande mennesket med forskarrolla som ein deltakar i samfunnet (Johannesen et al., 2019). I samfunnsvitskapen kan det seiast å vere to metodiske hovudretningar for å undersøke ulike fenomen. Kvantitative metodar søker ofte å finne årsaksforklaringar gjennom å talfeste data i ulike variablar og leite etter mønster i desse. Data blir følgeleg registrert som tal. Kvalitativ metode registrerer data som tekst og er meir fokusert på å forklare eller beskrive ulike oppfatningar mennesket har av seg sjølv og relasjonane til omverda. Forenkla kan ein seie at dei kvantitative metodane søker oversikt og forklaring medan dei kvalitative metodane søker innsikt og forståing (Tjora, 2021), og det er også mogleg å kombinere metodane.

Problemstillinga er i følge Johannesen med fl. (2019) sentral for valet av metode, fordi ho peikar på spørsmåla prosjektet vil ha svar på. Tidlegare i oppgåva nemnde eg at eiga leiarerfaring og eit innsiktsarbeid etter ei omorganisering i NRK, gjorde at eg ønskte å finne meir ut om korleis endringar i organisasjonsstruktur og samarbeidsformer påverkar leiarrolla. Eg har også fått innspel til problemstillinga frå organisasjonsdirektøren og dei fagansvarlege for organisasjons- og leiarutvikling i NRK. Hensikta har vore å kome fram til ei problemstilling som organisasjonen treng å vite noko meir om, enten i form av å vidareutvikle kunnskap eller få fram ny kunnskap om emnet.

Det er dei subjektive opplevingane til mellomleiarar eg ønskjer å få meir innsikt i og korleis dei handterer utfordringane dei står i. Eg har vald ein kvalitativ metode som kan gje meir detaljert og nyansert informasjon og ei djupare forståing av emnet enn ved å bruke kvantitativ metode (Johannessen et al., 2019, Tjora, 2021). Nærheit i kvalitative metodar handlar nettopp om å få fram viktige nyansar i opplevinga til ulike respondentar, som grunnlag for vidare utforsking og empiri. Ved eit kvantitativt design hadde det vore krevjande å få nok djupneinnsikt i temaa fordi eg ikkje hadde fått høyre den enkelte respondent sine meiningar, refleksjonar og subjektive oppfatning av problemstillingane. Og nettopp den subjektive oppfatninga av ulike forhold er essensen i kvalitative metodar.

Av den grunn kan ein heller ikkje trekke generelle slutningar av funna ein gjer.

## Fokusgrupper

Eg valde å gjennomføre intervju med fokusgrupper for å få fram data som kunne belyse problemstillinga. Ei slik intervjuform gjer at eg kan få fram mykje informasjon om oppfatninga til ulike leiarar av korleis styringsstruktur og samarbeidsformer påverkar deira arbeidskvardag, og såleis gå i djupna på eit bestemt område. Enkeltvise intervju er også mykje nytta i datainnsamling i kvalitativ metode. Andre former er analysar av dokument, bøker og rapportar, observasjonar eller analysar av video og lyd (Johannesen et al., 2019). Tjora (2021) argumenterer for at såkalla fokusgrupper er ein effektiv måte å generere data på. Fokusgrupper kan i tillegg få fram meiningar i interaksjonen mellom deltakarane som kan gje grunnlag for ny utforsking. Ein tilleggsverdi for deltakarane, kan vere at dei kan dele erfaringar og kunnskap med kvarandre om temaet i gruppa.

## Utval

Problemstillinga gir også ei retning for utvalet av informantar. NRK har fem leiarnivå i organisasjonen og eg valde å avgrense utvalet til leiarar på mellomnivå, i tydinga at dei ikkje er toppleiarar for divisjonen eller øvste ansvarlege leiar i ein geografisk region. Eg har vidare definert mellomleiarer som ein som rapporterer til ein eller fleire leiarar over seg og samstundes har direkte ansvar for fleire underordna. I NRK finn eg det relevant å bruke mellomleiarar frå nivå 4 og 5 som informantar. Det er på desse nivåa ansvaret for dei største personal- eller fagområda ligg – altså der mål, planar, strategiar og ambisjonar skal setjast ut i livet. Tjora (2021) kallar dette ein strategisk utvalsmåte, og han skil seg frå eit tilfeldig utval ved at det enten er ei spreining eller ein homogenitet i roller, jobbar, meiningar osv.

For å få tilgang til informantar, gjekk eg via personalsjefane i dei største divisjonane. Studien blei også forankra hos direktørane i desse divisjonane. For å få fram relevante data ba eg personalsjefane føreslå namn på leiarar for avdelingar som har endra struktur siste åra og/eller inngår i ulike strukturelle samarbeidsformer på tvers i bedrifta. Øvrige utvalskriterier som kjønn, alder, utdanning eller geografisk representativitet vurderte eg

som lite relevante for formålet, heller ikkje politiske eller religiøse forhold. Slike kriterier blei difor ikkje lagt til grunn for utvalet. Det var heller ikkje eit bestemt krav om ei viss leiarerfaring for dei ulike deltakarane, sjølv om erfaring i seg sjølv kunne vere av interesse for å utforske oppfatning av endringar i rolla over tid, eller erfaringar med ulike styringsstrukturar og samarbeidsformer.

## Gjennomføring

Ut frå forslaga frå dei ulike divisjonane, tok eg sjølv direkte kontakt med informantane for å gje dei informasjon om prosjektet og rekruttere dei til fokusgruppene. Det endelege utvalet bestod av tilsaman 14 personar, og av desse var ni kvinner og fem menn. Tre av dei høyrde organisatorisk heime i Teknologidivisjonen i NRK, to frå Marienlystdivisjonen, to frå Nyheitsdivisjonen og dei øvrige sju frå den største divisjonen i NRK; Distriktsdivisjonen.

Der er ulike meiningar blant forskarar om kva som er eigna storleik på fokusgrupper anna enn at dei bør vere store nok til å få fram mest mogleg refleksjonar og små nok til at folk tør å ta ordet (Tjora, 2021). Eg fordelte informantane i fire grupper. Alle gruppene hadde ein miks av leiarar frå ulike divisjonar. To av gruppene mine hadde fire deltakarar medan dei to andre hadde tre og sikra difor eit minimum med tanke på å få fram tilstrekkeleg variasjon i meiningar og synspunkt. Gruppestorleiken gjorde også at alle fekk kome til orde med sine refleksjonar og hindra dermed ei skeivheit i kven som aktivt engasjerte seg i samtalen, noko som kan vere ein fare ved ei større gruppe med fleire deltakarar. Fokusgruppemøta blei gjennomført digitalt via Teams. Deltakarane fekk kun vite om problemstillinga på førehand, ikkje spørsmåla eg hadde i intervjueskjemaet.

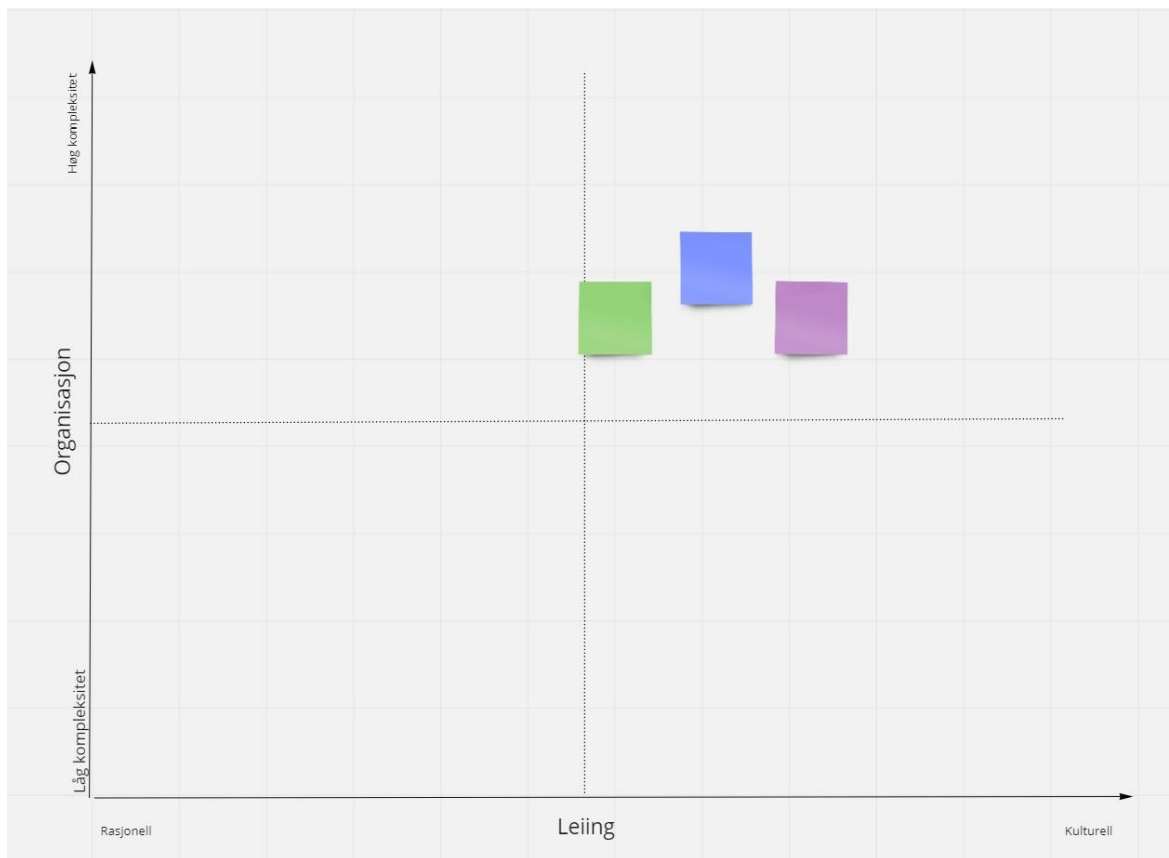
## Semistrukturerte intervju

Eg brukte ein open, semistrukturert intervjuguide (sjå vedlegg 2) med hovudtemaa eg trengde å få belyst. At intervjuet var delvis strukturert, betyr at der er nokre tema forskaren bygger intervjuet rundt med opning for å fange også andre tema som kjem fram undervegs. I følge Johannesen med fl. (2019), kan delvis strukturerte intervju gje ein god balanse



mellom standardisering og fleksibilitet, altså få fram ulike svar på dei same spørsmåla i kombinasjon med tilleggsspørsmål rundt forhold den enkelte deltakar trekker fram sjølv. Innretninga på spørsmåla mine var problemsentrerte, i tydinga av at det skulle vere gjenkjennbare utfordringar i kvardagen for dei som blir intervjua og som dei kunne ha ei interesse av å diskutere (Witzel & Reiter, 2012). Innretninga hadde tydeleg utgangspunkt i problemstillinga for oppgåva. To hovudaksar er i fokus for spørsmåla; den eine omhandlar organisasjon og samarbeid, den andre omhandlar leiing og utøving av leiing. Oppfatninga om temaa blei diskutert og reflektert i kvar gruppe samtidig som det var opning for å fange andre betraktningar deltakarane hadde.

Mot slutten av kvar økt, introduserte eg den analytiske modellen og ba informantane vurdere kvar dei sjølv plasserte seg langs dei to aksane organisasjon og leiing (sjå figur 2 under frå ei av gruppene). Her nytta eg det digitale verktøyet Miro og hensikta var å få fram ei vurdering av korleis den enkelte oppfatta kompleksitetsgrad i sin del av organisasjonen og av leiarform/leiarstil – altså handteringa av kompleksiteten. Bruken av modellen var meint som ei kortfatta og biletleg oppsummering av økta i fokusgruppa. Eg kjem tilbake til funna i analysedelen av oppgåva.



(Figur 2. Kompleksitetsmodellen. Døme frå ei av gruppene)

## Koding

Kvalitativ forskning har fokus på menneske, på deira oppfatningar, meiningar, vurderingar og tolkingar av seg sjølv og omgjevnadene. Fordi både folk og kontekstar er ulike kan også fortolkingane bli ulike. Den kvalitative forskinga er difor ofte kritisert for å mangle faste reglar, prosedyrar og system nok til at resultata kan etterprøvast, det Gioa med fl. (2013) kallar «qualitative rigor». Dei foreslår difor ein metode for å gjennomføre open, induktiv koding etter bestemte reglar og systematikk for å få både pålitelege og etterprøvbare resultat. Tjora (2021) påpeiker at sjølv om kvalitativ forskning er mangfaldig med både innleving og kreativitet, må forskaren ha god struktur og systematikk i botn. Etersom eg undersøker forhold i organisasjonen eg arbeider i og dermed sit på ein del innsidekunnskap, var det ekstra viktig for meg å tilstrebe ei opa tilnærming til innhaldet i det informantane sa utan å vere fastlåst i bestemte teoriar eller oppfatningar på førehand.

Eg valde difor ein empiridreven, induktiv tilnærming i prosessen gjennom å bruke Gioia-metoden - ein variant av Grounded theory der empirien definerer kva som er interessante tema, spørsmål eller begrep. Kodinga skal gjerast i fleire fasar. I førstegongskodinga blir det informantane seier beskrive med korte ord, setningar og liknande. Desse kodane blir så sortert i datanære begrep eller tema. I neste fase blir samlebegrepa eller temaa frå første koding, koda for andre gong i meir teorinære begrep eller tema.

Det blei gjort lydopptak av intervju i fokusgruppene og deretter blei intervju skrivne om til tekst. Transkriberinga tok med alt som blei sagt, samt skildring av tenkepauser, latter eller anna som beskreiv noko om stemninga undervegs. I transkriberinga fekk kvar informant ein bokstavkode slik at innhaldet i det som blei sagt ikkje skulle kunne sporast tilbake til vedkomande. Eg nytta programmet NVivo til å kategorisere dataene og hadde etter første koderunde 58 forskjellige merkelappar på det informantane sa. Dei 58 kodane blei så sortert i 8 ulike tema, framleis med ei språkleg nærheit til det informantane ga uttrykk for. Figur 3 viser koderstrukturen min med dei åtte temaa etter første koderunde i venstre kolonne. I ein andre koderunde blei dei 8 kategoriane kopla deduktivt til sentrale begrep innan områda organisasjonsstruktur og leiing. Dette blei gjort gjennom å veksle mellom innhaldet i førstgongskodane og dei åtte temaa, og kjem fram i midtkolonna i tabellen. Kodane som er utheva gjenspeglar temaene som oftast kom fram. Eg henta også ut nokre overbyggande tema som framkjem av kolonna til høgre, også her er dei mest gjentakande temaene utheva i tabellen. Koderstrukturen blei difor slik:

<b>Førstegongskodar – temasortert</b>	<b>Andregongskodar</b>	<b>Metatema</b>
<b>Strukturelle endringer</b>	<b>Prosessbaserte organisasjonsformer</b>	Fleksibilisering
<b>Implikasjonar ved ulike organisasjonsstrukturar i NRK</b>	Rasjonelt vs kulturelt perspektiv	<b>Strukturell vs kulturell kompleksitet</b>
<b>Ulike inndelingar av ansvarsområde for leiarane</b>		
<b>Ulike forhold som hindrar samarbeid</b>	Temporære organisasjonsformer	Hyper-kompleksitet
<b>Samarbeidsformer og implikasjonar for leiarrolla</b>	Adhockrati  <b>Fleksibilisering av styringsstrukturar</b>	<b>Redusere kompleksitet ved å auke kompleksitet</b>
<b>Ulike leiarstilar og måtar å handtere leiarutfordringane på</b>	Leiing vs styring	Rasjonell vs kulturell
<b>Ein betre kultur for endring, nyskaping og mobilitet</b>	<b>Transformative eigenskapar</b>	<b>Aukar graden av kompleksitet med graden av fleksibilisering eller relasjonell leiing?</b>
<b>Samkøyre mål og strategiar</b>	Transparens  Endringskapasitet	

(Figur 3, kodestruktur)

## Drøfting av metodeval

Eg har no gjort greie for design, metodeval og korleis eg har innhenta data, samt den induktive tilnærminga ved hjelp av Gioia-metoden (Gioia et al., 2013) for å kategorisere dataene. Nokre generelle betraktningar om metodevala er gjort undervegs og eg ønskjer no å drøfte meir inngående fordelar og ulemper med granskinga mi.

Eg har valt kvalitativ metode for datainnsamlinga men kunne også ha nytta eit kvantitativt opplegg. Gjennom til dømes ei spørjeundersøking kunne eg ha operasjonalisert nøkkelbegrepa til målbare storleikar og potensielt nådd ut til alle mellomleiarar i bedrifta. Eg kunne då fått eit utval på mellom 200 og 300 personar og dermed generert tilstrekkeleg med data til å gje ei oversikt over temaet. Slik kunne eg finne ut om enkeltforhold fekk større eller mindre merksemd blant leiarane generelt, og dermed trekke meir generelle slutningar frå materialet enn kva eg kan ut av ei kvalitativ djupneundersøking. Eg meiner likevel at ei kvantitativ tilnærming åleine kunne gjere at datagrunnlaget mista verdifulle nyansar og nærleik til dei eg undersøkte, samt at eg endte med meir forklaring av problemstillinga enn forståing av ho. Den subjektive oppfatninga av ulike forhold er essensen i kvalitative metodar. Av den grunn kan ein heller ikkje trekke generelle slutningar av funna ein gjer, men casesdesign kan kombinerast av kvalitative og kvantitative metodar for å få større breidde og meir detalj i materialet. Den årlege medarbeidarundersøkinga i NRK utforskar tema om både samarbeid og leiing gjennom ei kvantitativ spørjeundersøking. Nokre av resultatata frå denne kunne ha vore nytta som sekundærkjelde i kombinasjon med dataene frå fokusgruppene. Fordi spørsmåla i medarbeidarundersøkinga svarar på andre forhold enn det eg ønsker å undersøke, fann eg det likevel ikkje relevant å bruke desse resultatata. Eg kunne også ha supplert intervju i fokusgruppene med observasjon av leiarane i deira daglege miljø, men valde bort kombinasjonen for å avgrense omfanget av oppgåva. Av same årsak avgrensa eg mitt case til organisasjonen NRK, sjølv om det også hadde vore interessant å sjå funna frå NRK opp mot oppfatningar av mellomleiarrolla i andre organisasjonar. Her kan likevel vere eit tema for vidare forskning. Det same gjeld å undersøke kva medarbeidarar utan ei leiarrolle oppfattar er sentrale utfordringar i komplekse organisasjonar. Av kapasitetsgrunnar

avgrensa eg likevel utvalet til mellomleiarar med definert personal og/eller fagansvar. Det var også eit utvalskriterie i seg sjølv at leiarane kom frå ulike divisjonar i NRK.

Intervjua blei gjennomført digitalt via Microsoft Teams i løpet av mars månad i 2022. Det var fleire årsaker til valet av digitale intervju. For det første skapte koronapandemien mykje usikkerheit for den praktiske gjennomføringa av intervjua. For det andre forenkla digitale løysingar gjennomføringa tidsmessig for deltakarane, som i seg sjølv kan vere eit hinder i ein travel medieorganisasjon. For det tredje ga ei digital løysing lettare tilgang på deltakarar frå ulike geografiske avdelingar. Det hadde vore ein fordel å samle deltakarane fysisk, ikkje minst for å kunne observere betre reaksjonane til den enkelte, tenkepauser, kroppsspråk osv undervegs i intervjua, men det ville medført reisekostnader og økonomiske rammer eg ikkje hadde. Teams var forøvreg eit verktøy alle informantane var godt vane med å bruke og var difor ikkje noko opplevd hinder for dei som deltok. Det er likevel ein fare ved digitale møte at ein mister den spontane samhandlinga som kan skje i eit fysisk rom eller i den mellommenneskelege kommunikasjonen vi kan observere. Eit anna forhold kan vere at den enkelte respondent må utfordrast meir konkret og direkte digitalt enn om intervjuet skjer i eit fysisk rom. Desse forholda har eg erfart i andre digitale gruppemøte eg har leia eller deltatt i det siste året, og eg prøvde å vere ekstra observant på slike mekanismar undervegs i samtalan. At eg begrensa deltakartalet i gruppene kan også ha medverka positivt her. Sjølv om dynamikken i dei fire gruppene var noko ulik, dreiv deltakarane i stor grad dialogen framover sjølve og eg opplevde verken at nokon melde seg ut av gruppesamtalen eller blei i overkant dominerande.

Ei kanskje større utfordring metodisk, er å studere eigen organisasjon. Brannick og Coghlan (2007) trekker fram motstanden i ein del forskarkretsar mot innsiddeforskning på grunn av mangel på objektivitet, at forskaren er emosjonelt engasjert i forholda som blir undersøkt, samt at forskaren kan ha eit ønske om personleg vinning. Dei to utfordrar dette tradisjonelle synet og argumenterer for styrkane til innsiddeforskning. Ein hovudstyrke uavhengig av forskningstradisjon, er at innsiddeforskaren har viktig erfaringsbasert kunnskap om korleis organisasjonen faktisk fungerer. Tilgang til både primære og sekundære datakjelder er ein annan styrke. Eg har vore tilsett i NRK i meir enn 20 år og har difor

inngående kjennskap til organisasjonen, ein kjennskap eksterne forskarar neppe hadde hatt tid og ressursar til å opparbeide seg. Ei mindre heldig side ved å ha mykje innsidekunnskap, er å oversjå forhold som eksterne forskarar ville ha lagt merke til. Dette har å gjere med å ivareta tilstrekkeleg distanse til forholda ein studerer for lettare å kunne sjå heilheit og fange ulike opplysningar i materialet. Kjennskapen til informantar og avdelingar eg studerer kan også gjere at eg unnlet å stille openberre spørsmål på grunn av mi eiga forforståing av emnet, eller fordi eg skal arbeide i organisasjonen vidare og av den grunn vil unngå eventuelle kontroversielle forhold. Eg har i tillegg ei leiarrolle på eit høgare nivå enn dei eg studerer, noko som kanskje kan påverke kva informantane vil dele samanlikna med ein ekstern forskar. Dette er alle forhold eg har prøvd å vere ekstra bevisst på i arbeidet med oppgåva.

Tidsramma for kvar gruppe var på halvanna time. I ein medieorganisasjon med nyheitsproduksjon og korte tidsfristar, er det krevjande å få operative leiarar til å delta samanhengande i slike møte, så av den grunn var det også viktig å avgrense lengda på gruppemøta. Eg skulle gjerne hatt litt meir tid med kvar gruppe, men fekk samstundes gått gjennom og belyst emna eg ville høyre deira refleksjonar rundt. Tida brukt til å forklare kompleksitetsmodellen og få informantane til å vurdere eiga rolle og leiarstil, blei i knappaste laget til at informantane forstod samanhengane og fekk reflektert tilstrekkeleg over eiga plassering i modellen. Dei såg også kvarandre sine vurderingar, noko som kan ha medverka til at alle plasserte seg i same del av modellen. Kanskje hadde denne delen tent på å ha blitt gjort enkeltvis i form av korte, oppfølgande møte med kvar informant. Det blir elles gjort nærare greie for bruken av modellen i analysedelen av oppgåva.

### Validitet og reliabilitet – kvalitet ved studien

Kor pålitelege resultata er, i kva grad dei er truverdige eller overførbare til andre område, er omdiskuterte sider ved kvalitativ forskning (Gioia et al., 2013, Johannesen et al., 2019). Ei vesentleg årsak til det er den fortolkande naturen til kvalitative metodar. Som eg var inne på tidlegare i kapittelet, kan kvalitative studiar vere basert på ein avgrensa tematikk med eit relativt lite utval. Å trekke bastante slutningar eller generelle teoriar ut frå resultata bør ein i

utgangspunktet vere varsam med, men Tjora (2021) argumenterer for at det likevel er mogleg med moderat eller konseptuell generalisering. Moderat generalisering handlar om å beskrive tydeleg i kva kontekst resultata kan ha gyldigheit medan konseptuell generalisering handlar om å utleie typologiar, teoriar eller konsept som kan ha relevans utover det caset som er forska på. Mi hensikt med studiet av mellomleiarrolla i NRK har i første rekke vore å få meir innsikt i og forståing av korleis leiarane opplever at endringar i strukturelle forhold og samarbeidsformer påverkar rolla si - ikkje å trekke ut nye, generelle teoriar. Det er likevel grunn til å anta at funna kan ha ein viss overføringsverdi for andre organisasjonar.

I kvalitativ forskning handlar validitet om i kva grad framgangsmåte og funn heng saman med formålet for undersøkinga (Johannesen et al., 2019) og ein snakkar gjerne om kor truverdige funna er, kor overførbare dei er og i kva grad ein kan stadfeste dei. Gjennom at eg har vore open om vurderingane eg har lagt til grunn, vala eg har tatt og måten eg har rekruttert deltakarar på, samt beskrive kontekst og case inngåande, meiner eg å ha bidrege til å gjere resultata valide.

Openheit eller transparens er viktig for å ivareta validiteten i kvalitative studiar men det er også viktig å vise transparens for at forskinga skal vere påliteleg – ha reliabilitet (Tjora, 2021). Eg har poengtert mi eiga rolle som innsideforskar i denne samanhengen. Eg har ei leiarrolle i organisasjonen sjølv og har tidlegare hatt ein mellomleiarjobb slik dette er definert i denne oppgåva. På den eine sida kan min eigen kunnskap, innsikt og oversikt verke positivt inn på reliabiliteten. På den andre sida kan innsidekunnskapen føre til mangel på kritisk distanse, som igjen kan verke negativt inn på reliabiliteten. Eg opplevde det krevjande å halde ein kritisk distanse i fokusgruppene nok til å fange nyansar eller utfordre meiningar undervegs, men er usikker på i kva grad dette har påverka reliabiliteten til undersøkinga. Eg prøvde å vere tydeleg på at eg hadde ei forskarrolle i denne samanhengen, og ikkje ei kollegarolle. Eg opplevde ikkje at nokon heldt tilbake informasjon undervegs av den grunn, og eg var også bevisst på å utfordre dei ulike deltakarane til å ta ordet viss ein av deltakarane i gruppa blei for dominerande. Distansen var også krevjande i kodingarbeidet av dataene i form av å ha ei tilstrekkeleg opa tilnærming



til det informantane sa utan å blande mine egne, subjektive vurderingar inn fordi eg kjenner til forholda det var snakk om. For å vege opp for dette, gjekk eg gjennom transkriberingane etter kodinga i NVivo, for å sjå om der var forhold eller samanhengar eg hadde oversett.

Ein kan også seie det styrkar reliabiliteten å hente fram sitat frå informantane i analyseteksten, fordi deira stemmer kjem meir fram i innhaldet. Samstundes er det viktig å vere etterretteleg i bruken av sitat (Tjora, 2021). Sitata eg har henta frå informantane er vald fordi dei gir døme frå kvardagen, viser samanhengar eller uttrykker fellesnemnarar og desse blir nærare behandla i analysedelen av oppgåva.

## Analyse og drøfting

*“...Eg kjenner på ein kognitiv last...av stadige prosjektendringar, omorganiseringar, nye konstellasjonar som gjer at vi må bli kjend med nye menneske då, finne nye metodikkar og avtale dette frå gong til gong, så det er ganske krevande kommunikasjonsmessig å finne fram rett og slett.» (Informant C)*

Eg innleiar analysekapittelet med eit sitat frå ei av fokusgruppene. Leiaren uttrykker det han finn mest utfordrande ved prosessbaserte organisasjonsformer. I dette kapittelet skal eg analysere det deltakarane fortel frå kvardagen som mellomleiarar, og med det belyse problemstillinga mi empirisk. Problemstillinga eg har vald, er kva mellomleiarar i NRK opplever er dei mest sentrale utfordringane når bedrifta søker meir dynamiske organisasjonsstrukturar og samarbeid mellom avdelingar og divisjonar, og korleis leiarane handterer desse utfordringane. Dei sentrale forskingsspørsmåla mine er:

- *Kva er styringsstrukturen og kva betyr den for leiaren?*
- *Korleis blir leiaransvaret påverka av eit endra fokus frå samarbeid i eiga avdeling til samarbeid på tvers mellom ulike miljø?*
- *Kva er typiske leiarutfordringar og kva stil/form bruker leiarane for å handtere desse?*

Eg bruker kategoriane frå kodestrukturen min som tematiske inndelingar av analysen. Kvart tema blir drøfta mot sentrale teoriar før eg oppsummerer kapittelet med dei viktigaste empiriske funna eg har gjort.

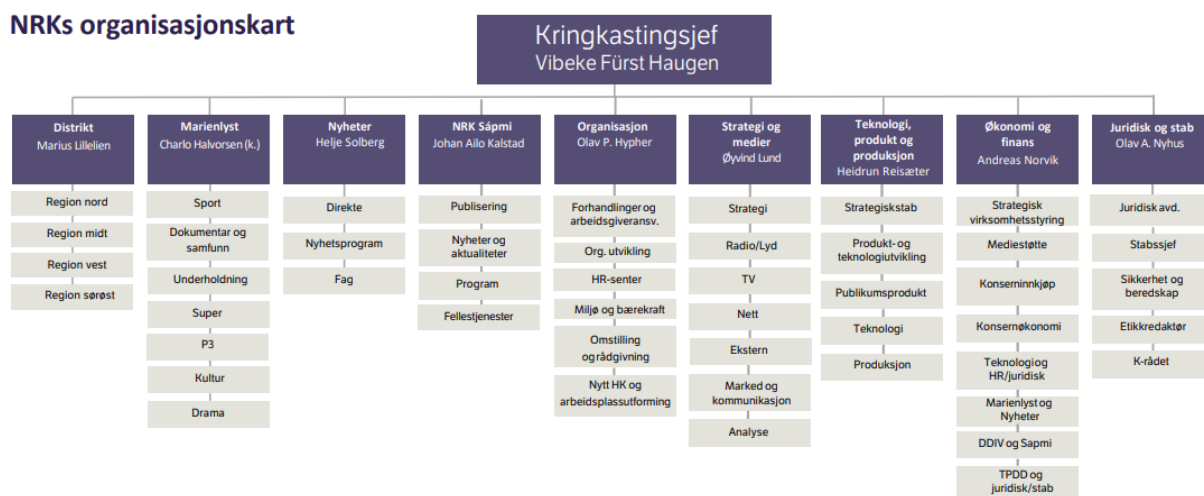
### Strukturell kompleksitet vs kulturell kompleksitet

Eg vil først ta for meg temaet styringsstruktur og implikasjonar for leiinga. Temaet har eg kalla *strukturell vs kulturell kompleksitet* fordi det omhandlar trekk som beskriv ulike typar forhold ved organisasjonen (Christensen & Læg Reid, 2011) og kva desse betyr for leiaren. NRK som er som nemnt ein stor organisasjon med fleire divisjonar og ei rekke

underliggende avdelingar. I tillegg er bedrifta spreidd på over 40 stader rundt om i Noreg og har eit nettverk av korrespondentar utanlands.

### Prosessbaserte struktur

Den grunnleggande styringsstrukturen går i linje frå kringkastingssjefen via divisjonsdirektørane og så nedover i avdelingane.



(Organisasjonskart per juni-22. Kjelde: NRK)

Men informantane beskriv ulike styringsstrukturar innanfor dei ulike divisjonane, og også innanfor same avdeling. I tillegg er det fem leiarnivå frå kringkastingssjefen og til avdelings- eller redaksjonsnivået. Arbeidsleiarfunksjonar som prosjektleiarar eller vaktsefjar kjem i tillegg. Ein av informantane beskriv det slik:

«Det er ei tredelt leiarrolle hos oss, det betyr at det er ein del som handlar om å ta dei strategiske vegvala... Og så har vi personalleiing, gruppeleiarar som har ansvar for folka, og så har vi det tredje beinet som er teamleiing, som er arbeidsleiing.»

(Informant M)

Ein annan leiar beskriv ein meir hierarkisk linjestruktur i avdelinga der vedkomande har ansvar for både fag og personal, medan ein tredje fortel om ei todeling innad i avdelinga

der den eine mellomleiarane har ansvar for folka og den andre for fag og produkt. Altså ulike styringsstrukturar i same avdelinga:

«Vi har jo på ein måte ei eventeining – produksjonsavdelinga vår som er meir eller mindre matriseorganisert opp i mot alt av event som vi organiserer. Og så har vi ein nyheitsorganisasjon som er veldig lineært organisert, strukturorganisert i stolper, så det er liksom to ulike organisasjonar under eitt og same tak.» (Informant N)

Stillingstitlane til mellomleiarane er noko ulike på tvers av divisjonane sjølv om dei er på same beslutningsnivå i organisasjonen. Stillingstitlane er redaksjonssjef, redaksjonsleiar, faggruppeleiar, gruppeleiar og teamleiar. Dei som har personalansvar fortel om eit ulikt omfang med alt frå seks personar til litt over 40. Ein av informantane har eit overordna ansvar for 11 gruppeleiarar som igjen har ansvar for nesten 400 medarbeidarar. Dei som har eit reindyrka ansvarsområde for personal, ser ut til å ha ansvar for flest medarbeidarar. Mellomleiarrolla inneber for dei fleste å leie arbeidsleiarar i form av vaksjefar eller prosjektleiarar.

«Eg har personalansvar for rundt 35 som i hovudsak jobbar med regi på tv-seriar, eg har ein gjeng på prosjektleiing og mykje innanfor tv-produksjon, og så har eg alle produksjonsleiarane, og så har eg featuregruppen vår som er 4 skrivande journalistar og ein prosjektleiar.» (Informant L)

Alle informantane beskriv ei eller anna form for endring av organisasjonsstrukturen i avdelinga i løpet av dei siste åra. Fleire har gjort store grep og endra organisasjonsstrukturen frå ei til fleire styringslinjer, medan andre avdelingar har gjort mindre tilpassingar av allereie eksisterande struktur. Forklaringane mellomleiarane gir av årsakene til endringane, strekker seg frå å tilpasse organisasjonen til publikumsinnhaldet som skal produserast, til å legge til rette for betre samarbeid mellom ulike miljø i avdelinga. Altså både eksterne og interne forhold.

«Vi opplevde at vi hadde ei avdeling som hadde ganske vasstette skott mellom einingane, og at vi ikkje fekk til å samarbeide på tvers. Det blei veldig nesten som ulike organisasjonar med ulik arbeidskultur, med kanskje ulik tolking av både

strategi og mål på ein måte, så vi fekk ikkje til å lage det innhaldet vi hadde lyst til.»  
(Informant L)

I ei av fokusgruppene blei behova for å utvikle organisasjonen raskare vektlagd. Ein annan vektla at endringa kom som følge av behov for å sjå meir heilskapleg på bruk av medarbeidarane og av kompetansen deira.

«..folk var låst til ulike prosjekt, jobba du med radio så var du låst i radiolinja. Og viss det var eit behov frå tv-linja eller nett eller utvikling, så var det radioen som sat og heldt på den medarbeidaren. Og det gjorde jo at det ikkje var den fleksibiliteten som vi ønska.» (Informant A)

Men det er ikkje berre interne forhold eller behov i organisasjonen som har drive fram endringar, nokre avdelingar har også tatt grep som følge av endringar i eksterne forhold.

«..då pandemien kom såg vi at den gamle organisasjonen ikkje funka, så då måtte vi skru det om over natta for å få det til å henge på greip, og då har vi blant anna gjort såanne grep som at...tidlegare ville vi hatt ei eiga radiosending og ei tv-sending og kanskje til og med ei nett-tvsending som hadde dekt krigen i Ukraina, no er det ei fellessending som går til alle plattformer.» (Informant D)

Røvik (2007) kallar slike organisasjonsmessige endringar kontraksjon og saman med fleksibiliseringstrekka inngår det i ei utvikling ein har sett i mange organisasjonar. Bort frå den veldig breie horisontale organiseringa i form av mange sideordna einingar, eller vertikal kontraksjon i form av å fjerne mellomnivå og innføre flatare strukturar. Spørsmålet er kva slike grep får å seie for mellomleiarane?

### Implikasjonar for mellomleiarrolla

Endringane i organisasjonsform påverkar mellomleiarrolla på ulike måtar. Fleire beskriv at dei stadig ser etter det dei kallar gråsoner i organiseringa fordi dei «veit at det ligg i organiseringa at ting kan falle i mellom» og peikar på behovet for meir informasjon og koordinering av oppgåver som utfordrande. Andre utfordringar som blir nemnd er å kunne

følge tett nok opp medarbeidarane når dei utøver arbeidet sitt i ei anna avdeling, og å unngå utdelege ansvarsforhold. Det er krevjande å «plukke opp styringa av det» som ei sa, altså kven held tak og kven har hovudansvar som følge av delte styringsstrukturar:

«...vi jobbar ganske aktivt inn mot avdelinga i forhold til kven som har ansvar for kva, kvar er gråsonene, korleis greier vi å vere tydelege på kven som snakkar med kven og om kva, kva kan du snakke om med begge.» (Informant F)

For mellomleiarane inneber delte styringsstrukturar også fleire rapporteringsvegar, noko fleire av dei intervjuarane beskriv som ei utfordring. Dei skal informere og koordinere med leiarar på same nivå, med leiarar over seg og kanskje også med leiarar i andre divisjonar. Ein informant beskriv også at det kan oppstå forvirring rundt beslutningar mellom styringslinjene. Eg var tidlegare inne på den spesielle posisjonen og rolla mellomleiarane ofte har i organisasjonar. Dei skal omsetje strategi til konkrete oppgåver, utgjør ei viktig kopling mellom topp og botn i organisasjonen og har såleis ei viktig formidlarrolle (Wooldridge et al., 2008, Mintzberg, 2009, Roleau & Balogun, 2011, Conway & Monks, 2011). Alle dei eg snakka med framheva tydinga av ein god informasjonsflyt, kommunikasjon og koordinering mellom ulike leiarar og ulike nivå som ekstra viktige når det blir fleire rapporteringsvegar i organisasjonen. Ved omleggingar bør ein difor vere ekstra merksam på desse forholda, samt i kva grad ein kan legge til rette for at mellomleiarane faktisk kan utøve formidlarrolla.

I ein nyheitsorganisasjon som lever av uforutsette hendingar, blir stadige endringar av planar nesten normalen. Å skape tilstrekkeleg smidigheit er ei utfordring i seg sjølv, og for leiarane som skal setje planar ut i livet kan både budsjett- og bemanningsrammer hindre smidigheit i praksis. Ei fortel at ho ofte opplever ho ikkje får gjort jobben sin fordi strukturelle forhold som økonomi og bemanning i praksis hindrar utlån av medarbeidarar til andre avdelingar eller prosjekt.

Eit anna utslag av å ha fleire styringslinjer, er forvirringa dette kan skape hos medarbeidarane. I alle fokusgruppene blei dette eit tema. Medarbeidarane lurar på kven som er sjefen sin når dei har ein leiar som er deira personalansvarlege, ein leiar som er

deira faglege leiar i kvardagen og kanskje skal medarbeidaren også forhalde seg til ein arbeidsleiar i form av ein prosjektleiar eller ein vaksjef.

«No driv vi og går gjennom medarbeidarundersøkinga og der får dei spørsmål om min næraste leiar. Og då spør dei jo då, er det prosjektleiaren, er det faggruppeleiaren, eg som redaksjonssjef eller er det programsjefen – kven er næraste leiar? Og folk har svart på alle fire sjølv om det teknisk er faggruppeleiaren.» (Informant A)

I ei av dei andre gruppene blei oppdelinga i fleire styringslinjer omtala som eit grep for å minske kompleksitet for leiarane, men som auka kompleksiteten for medarbeidarane fordi dei fekk tre leiarar å forhalde seg til.

«Ja det er akkurat den forvirringa vi har hos oss også, kven er sjefen min for kva slags ting, kven er eigentleg sjefen min? Kva er skilnaden på å vere ein personalleiar og ein arbeidsleiar? (Informant M)

Forvirringa hos dei tilsette kan ha å gjere med kva dei har vore vane med, at tidlegare styringsformer er såpass institusjonalisert at det har blitt del av organisasjonskulturen. For storparten av avdelingane i NRK har hatt ein hirerarkisk linjestruktur sidan avdelingane blei til. Det er med nokre få unntak først dei seinare åra at endringa til meir prosessbaserte strukturar har funne stad. Ein av leiarane eg intervjuar jobba tidlegare i ei avdeling som var den første i NRK med delte styringslinjer. Vedkomande beskriv at det tok tid for ordninga å setje seg der men at det likevel har tatt meir tid i avdelinga leiarane jobbar i no, sjølv om det er fleire år sidan dei omorganiserte. Medarbeidarar og leiarar er sosialisert inn i ein tidlegare struktur og tek kanskje ikkje tilstrekkeleg inn over seg kva den nye strukturen inneber. Dette kan sjølv sagt skuldast manglande forankring eller medverknad i endringa både for leiar og medarbeidar. Det kan også skuldast at tidlegare endringar berre er delvis gjennomførte slik at dei involverte ikkje trur noko vil endre seg likevel og difor held fast på det gamle. Amundsen og Kongsvik (2019) beskriv slike forhold som endringskynisme og er viktige delar av det Meyer og Stensaker (2011) kallar endringskapasiteten i

organisasjonar. Ein av informantane seier at dei tilsette også uttrykker motstand mot endringa ved å prøve å setje leiarane opp mot kvarandre.

«Dei bruker litt modellen då, fordi viss dei får nei hos ein redaksjonsleiar så går dei til ein redaksjonssjef opp, og så er redaksjonssjefen blitt ein form for ankeinstans og er ikkje alltid like involvert og seier ja, dette ordnar seg sikkert, også bang så får vi den tilbake..» (Informant N)

Dei leiarane som ikkje inngår i ein delt styringsstruktur, opplever ei tydelegare ansvarsgrense enn dei som er i ei slags matriseorganisering. Dei skildrar det som kort veg opp og ned, at det er forutsigbart og at dei har god styring når fag og personal ligg under same leiar. Men nokre av informantane som har endra frå linje til matrise, opplevde at dei var meir åleine med alle vurdringar og beslutningar tidlegare. No opplevast leiarkvardagen meir interessant fordi leiaren ser meir heilheita i organisasjonen og ikkje berre ei avgrensa eining. Det er fleire å gjere vurderingane saman med og fleire opplever å få til endringar kjappare enn før. Nokre beskriv også at det er enklare å følge opp kompetanseutvikling eller fagspesifikke område når ansvaret blir meir avgrensa enn dei hadde i ein linjeorganisasjon.

Informantane skildra i stor grad organiseringa og organisasjonsendringane i tråd med det eg i teorikapittelet forklarte som kjernen i prosessbaserte organisasjonsformer. Røvik (2007) beskriv dette som organisasjonsformer med mindre sentral styring og hierarki - rigga for endring, for å takle større tempo og for å tilpasse seg stadige skifte i omgjevnadene. Sjølv om graden av endringar i avdelingane er ulik, beskriv alle at dei har tatt strukturelle grep og føler dei må drive slike tilpassingar kontinuerleg. Ein av informantane fortel om ei større nedbemanning i ei mediebedrift vedkomande var leiar i tidlegare:

«...vi måtte seie opp 113 personar,... det var ikkje så kul jobb som leiar å sørge for at 113 mista jobben, det er mykje betre å ha ein organisasjon som skur heile tida og endrar undervegs enn ein som prøver liksom å hekte seg på og ta sånne svære røsk som fører til masse støy og masse bråk.» (Informant D)



Kompleksiteten kan hindre utvikling i store organisasjoner og i kreative verksemder kan fagfokuset fort bli større enn organisasjonsfokuset (Küng, 2010, 2013). Informantane gir uttrykk for slike utfordringar også i NRK men forsøker å tilpasse organisasjon etter leveransar. Fleire av avdelingane søker spesifikke strukturar fordi dei skal levere spesialiserte produkt, det eg i teoridelen av oppgåva beskreib som komplekse konstruksjonar, «CoPS» (Hobday, 2000). Avdelingane blir rigga etter kva prosjekt dei skal levere og kva kompetanse dei treng å setje saman. Sportsavdelinga må ha folk med spisskompetanse på ulike idrettar i tillegg til den journalistiske fagkompetansen. Produksjon av dokumentarar eller drama treng andre typar kompetansesamansetjing. Fleire avdelingar har sortert i ansvarsområde fordi det er uråd for leiaren å ha tilstrekkeleg fagkunnskap på tvers av områda.

«...eg kan få lov til å fokusere på folk og kompetanse over tid, og så er det andre folk som er betre skikka enn meg til å gå djupare inn i viktige strategiske teknologival, djupare inn i den læringa som må gjerast der. Og så har vi teamleiarar som er tettare på i kvardagen, på oppgåvefordeling, som faktisk har den daglege drifta, så no har eg ei heilt anna moglegheit enn før til å gå inn i sjølve personalleinga.» (Informant C)

Spesialiseringa av ansvarsområde kan gi ei større tydelegheit, men kan også illustrere eit dilemma i prosessbaserte, komplekse organisasjonar mellom kontroll og kaos, stabilitet og fleksibilitet. Det ligg nemleg naturleg for hierarkiet å søke orden og kontroll, og i teoridelen er dette forklart nærare gjennom m.a. kompleksitetsforskinga til Uhl-Bien og Arena (2017). Så lenge der er innslag av hierarki i den nye organisasjonsstrukturen, kan responsen bli forsøk på større orden og meir styring slik fleire av informantane også har vore inne på. Gråsoner i organiseringa er forsøkt tydeleggjort, ansvarsområde spissa av same grunn slik at den hierarkiske styringa til ein viss grad lever vidare. Strukturen inneber i seg sjølv eit større kaos enn før fordi den er rigga for å handtere fleire ansvarslinjer og omskiftelege behov. Ein av informantane beskriv at ingen i avdelinga har regulære turnusar med eit fast mønster over tid fordi leveransane krev det. Skal fleksibiliteten oppretthaldast må leiarane vere særst gode på å planlegge. Men i følge Uhl-Bien og Arena (2017), kan styringsbehovet føre til at organisasjonen ikkje lever ut dei interaktive dynamiske behova sine tilstrekkeleg

til å møte auka kompleksitet. Det blir litt linjestyring og litt sjølvstyring, noko dei ulike strukturane i NRK også viser. For mellomleiarane kan det medverke til eit forsterka informasjons- og koordineringsbehov, det sitatet frå informanten i starten av kapittelet tydeleg illustrerer. Han beskriv følgene av fleksibiliseringa som ein kognitiv last, ein annan beskriv følgene som auka byråkrati.

Dei eg snakka med beskriv vidare det Christensen og Lægreid (2011) kallar strukturell kompleksitet ved at der både er ulike vertikale og horisontale nivå og inndelingar, der er ei geografisk spreiding av lokasjonar i NRK og i tillegg eksterne forhold som gjer at enkelte avdelingar heile tida må endre planar.

Det andre ytterpunktet i kompleksitetsdimensjonen til Christensen og Lægreid (2011), er kulturell kompleksitet. Det handlar om variasjonen av uformelle normer og verdiar i organisasjonen og er mindre handgripeleg enn den strukturelle kompleksiteten. Dei ulike informantane uttrykker forhold som både kan beskrive ein sterk og ein svak kulturell kompleksitet i NRK. På den eine sida er det fleire som seier at det er jobba betre med mål- og strategiarbeidet dei siste åra og at dei opplever ei tydelegare, felles retning og kultur:

«No er det ei heilt anna kjensle av at det er prosjektet og det konkrete innhaldet som tel på ein heilt annan måte, det har blitt utruleg mykje betre – kjensla av at vi er ein organisasjon og eitt lag, ei bedrift.» (Informant A)

Nokre beskriv ein annan kultur for nytenking og nyskaping, mellom anna som følge av strukturelle grep som er tatt og at det er mindre motstand mot å bli flytta over til andre oppgåver enn før. Men der er også dei som beskriv eit strekk i laget når det gjeld endringsvilje og at der nokre stader blir omkampar rundt beslutningar som er tatt sjølv om medarbeidarane har fått medverka i prosessen.

«Eg synest også at vi har for mange prosessar, når vi veit kvar vi skal, når bestemmelsen er tatt, hallo, då må vi tole å seie nei no gjer vi det sånn. Utan at det blir diktat, men der er også kulturane ulike. Eg synest det er skapt eit rom for, ja for mykje involvering.» (Informant F)

Andre uttrykker at organisasjonen er så stor at strategiane kolliderer, at måla er for breie og altomfemnande – noko som opnar for at dei ulike miljøa legg sine eigne tolkingar til grunn for kva som er viktigast å vektlegge. Fleire nemner at det er for langt frå dei som lagar strategiane til dei som skal setje dei ut i livet. Ein av informantane trekker fram ein felles kompetansestrategi som døme og uttrykker mangel på felles forståing av kompetansebehova frå eit miljø til eit anna.

«..det er som ein sånn blekksprut med 1000 armar som berre går over heile huset. Då får vi ikkje brukt kompetanse vi opparbeider oss på rett måte, vi får ikkje samkøyrd oss,...vi må liksom byrje på nytt i kvar lille krik og krok.» (Informant H)

Ein annan er spent på kva ei ny, felles målstyringsplattform som er under innføring i NRK kan få å seie for samspelet på tvers. Informanten hadde dårleg erfaring med same metodikken hos tidlegare arbeidsgjevar og stiller spørsmål ved om det er mogleg å få alt til å henge saman frå toppen. Forholda som blir trekt fram her rundt utfordringane med felles mål- og strategiar, er nokså vanlege i store organisasjonar (Mintzberg, 2009, De Wit, 2017). Som eg var inne på tidlegare, er oppfatninga i alle gruppene at der er ei tydelegare felles retning og kultur enn før, fordi strategiarbeidet har blitt betre. Endra styringslinjer og nye samarbeidsformer på tvers av avdelingar og divisjonar kan likevel bidra til å synleggjere ulik strategiforståing og dermed auke den kulturelle kompleksiteten. Ein medarbeidar frå NRK-avdelinga i Nordland vil ha fokus på å løfte fram saker og historier frå sin landsdel fordi dette ligg i oppdraget til avdelinga. Ein medarbeidar frå den nasjonale nyheitsavdelinga på Marienlyst i Oslo vil ha fokus på historier som skal ha interesse over heile landet. Dei to har ulike oppfatningar av oppdraget sitt. I eit samarbeidsprosjekt er dette sjølv sagt mogleg å handtere gjennom tydelege mål og spelereglar for prosjektet, men samla for NRK er det kanskje umogleg å unngå at strategioppfatninga er ulik på tvers av miljø når oppdraget til bedrifta har såpass stor breidde både i innhald og geografi.

«...det skal treffe så utruleg breidt, det skal vere relevant for ein journalist på Marienlyst og det skal vere relevant for ein teknolog i Troms så altså, det er vel nesten umogleg å lage ein strategi som er relevant og forståeleg for alle.» (Informant K)

Eg har no tatt for meg dei ulike organisasjonsstrukturane informantane har beskrive i NRK, og kva desse betyr for mellomleiarane i kvardagen. Men organisasjonen søker også nye samarbeidsformer internt og eksternt for å innovere og nå nye mål, og eg skal no sjå nærare på korleis desse forholda kan innverke på leiarutøvinga i organisasjonen.

### Å redusere kompleksitet ved å auke kompleksitet. Om samarbeidsformer og leiarrolla

Det neste temaet har eg overordna kalla å redusere kompleksitet ved å auke kompleksitet (jmf Schneider et al., 2017) og handlar om prosjekt- og samarbeidsformer og implikasjonar av desse for mellomleiarane. Der føregår mange ulike former for samarbeid innanfor NRK og mellom NRK og eksterne. Samarbeidet skjer i avdelingar, mellom avdelingar og på tvers av divisjonar, og det skjer på ulike nivå mot eksterne samarbeidspartar.

Dei eg snakka med trekker fram ulike samarbeidsformer deira avdelingar eller divisjon inngår i. Mesteparten handlar om å møte faglege utviklingsbehov både av medarbeidarar, organisasjon og ikkje minst innhaldsleveransane frå NRK. Ein av divisjonane har tatt ansvar for å etablere fleire klynger på tvers av fagmiljøa i divisjonen, og inviterer også miljø som jobbar med tilsvarande fagområde inn frå andre divisjonar. Der er til dømes ei lydtklynge som koplar innhaldsmiljø og teknologimiljø saman om og for ulike lydprodukt, der er ei eventklynge der miljø som jobbar med ulike typar større, samlande arrangement som til dømes P3Gull eller TV-aksjonen er med, der er ei communityklynge av miljø som bruker nettverkssamfunn og dialog med publikum for å nå fleire med innhaldet dei lagar, og ei anmelderklynge som samordnar ulike miljø som driv ei eller anna form for kulturkritikk. Ein fellesnemnar for alle klyngene er å kople folk, kompetansar og miljø som kan ha felles interesser eller utfordringar for å vidareutvikle leveransane og samkøyre enkeltprosjekt.

Der er også ei rekke ulike nettverk mellom ulike fagmiljø i NRK. Nokre nettverk er initiert av medarbeidarar for å utveksle erfaringar med andre som jobbar med liknande oppgåver, noko er leiarinitiert med ein viss møtstruktur eller andre systematiske grep for å koordinere aktivitet i ulike delar av bedrifta. Innan undersøkjande journalistikk er det

etablert eit nettverk for miljøa rundt om i landet, der er også eit nettverk for såkalla digitale spydspissar for leiarar eller medarbeidarar, og der er i enkelte divisjonar også nettverk for produsentar av tv-sendingar eller for fotografar.

«..Vi har fått til mykje meir samarbeid mellom dei ulike distriktskontora og regionane, og for vår del har vi oppretta fagnettverk, for eksempel produsentnettverk og fotonettverk, at vi på ein måte prøver å ...skape eit eige forum for faggrupper som jobbar med det same men på tvers av lokasjonar då. Det har vore ganske nyttig.»  
(Informant J)

Ein annan snakkar om ei ny samarbeidsform for fleire faggrupper om eit bestemt journalistisk tema.

«Vi samla folk med utanrikskompetanse, folk med helsejournalistisk kompetanse, folk med økonomisk kompetanse, politisk kompetanse i eitt og same fagmiljø slik at vi greier å snakke betre saman på tvers.» (Informant D)

NRK har også etablerte samarbeid med andre organisasjonar eller mediebedrifter. Våren 2022 vann samarbeidsprosjektet «Den store folkevandringa» ein nasjonal mediepris for årets nyskaping. Prosjektet var eit samarbeid mellom NRK, Landslaget for lokalaviser og Senter for Undersøkande Journalistikk (Mediebedriftenes Landsforening, 2022). For å kunne sjekke gyldigheita i bilete- og videomateriell frå krigen i Ukraina, har NRK inngått samarbeid med fleire mediehus om ei felles verifiseringsteneste. NRK samarbeider også med ulike aktørar om fleire store arrangement, som til dømes Idrettsgallaen og VG-lista. Nokre trur det kan bli fleire og nye samarbeidsformer med eksterne i åra framover:

«Vi kjøpte ein fagredaksjon og dro den inn til oss på ein måte som ein satellitt, og så var den hos oss og opererte og så dro den ut igjen. Så det ser vi nok er samarbeidsformer som kjem til å bli mykje meir etablert på sikt, at vi hentar inn redaksjonelle miljø utanfrå og prøver å implementere dei hos oss i det det står på, og så trekker dei seg tilbake.» (Informant N)

Klynger, nettverk og ulike typar prosjektsamarbeid kan alle vere døme på det Røvik (2007) kallar temporære organisasjonsformer eller ei slags fleksibilisering av styringsstrukturar.

Ulike typar samarbeid er, som eg har vore inne på tidlegare i oppgåva, ein gjennomgåande dimensjon i måten norsk arbeidsliv har fungert på (Klev & Levin, 2009, Finsrud & Moen, 2011), og er såleis ikkje noko nytt – heller ikkje i NRK. Men fleire av informantane meiner det har blitt meir av slike samarbeidsformer i bedrifta dei siste åra, ei utvikling på linje med samfunnet elles (Thorsvik, 2012). Fokuset er også større på såkalla dynamiske nettverk for å hente læring og inspirasjon frå kvarandre (Hobday, 2000, Jehle et al., 2016).

Ulike folk og miljø blir kopla i tverrfaglege og meir eller mindre sjølvstyrte team, og hensikta til NRK er lik det Audy med fl. (2011) omtalar som å skape fordelar kvar enkelt eining ikkje kan skape åleine. Det å opprette nettverk eller inngå i klynger, er også eit bevisst grep for å utfordre utviklingsmuskelen på tvers av linjeorganisasjonen, og dermed unngå ei silomessig utvikling innanfor den enkelte avdeling. Det var få av dei eg intervjuar som var direkte involvert i nokre av dei nemnde klyngene og fleire av informantane ga også uttrykk for ei lauseleg tilknytning til nokre av nettverka. Ei sa ho var usikker på kva som var utbyttet for resten av organisasjonen, at ho opplevde klynga kun ga eit løft for deltakarane i den:

«..usikker på korleis ein bestemmer kven som skal vere med i dei klyngene, kva miljø som skal vere representert, kva som er det felles målet. Så eg føler ikkje at den jobben som er blitt gjort der har liksom sidv ut i organisasjonen kanskje sånn som det var tenkt.» (Informant L)

Som eg har vore inne på tidlegare, kan samarbeidsformer i ein linjeorganisasjon vere lite utviklande dersom dei kun skjer innanfor linja. Dersom klynga eller nettverket blir ein organisasjon i organisasjonen med begrensa utbyte for resten, kan det tenkast at måla for klynga og spelereglane for deltakarane er for utydelege. Å klargjere mål er ein viktig faktor for å skape meirverdi for deltakarane (Uster, Vashdi & Beeri, 2019). Ein annan viktig faktor, spesielt for ei bedrift som NRK med ulike lokasjonar og potensielt ulike kulturar på tvers i organisasjonen, er å samstemme meir forventinga til deltakinga og utbyttet av denne.

Alle informantane hadde erfaring med ulike typar samarbeidsformer internt og eksternt men meiner at potensialet i organisasjonen likevel er langt større. Fleire seier at organisatoriske og økonomiske forhold begrensar vidare utvikling meir enn at kvar klynge

eller nettverk manglar definerte mål . Dei ulike miljøa har sine bestemte bestillingar og økonomi til å produsere desse. Alle ressursar i miljøet er bunde opp til denne bestillinga, slik at viss der er ressursbehov med ein bestemt kompetanse ein annan stad i organisasjonen så blir det ofte uråd å låne ut denne ressursen fordi vedkomande trengs i drifta lokalt:

«...organisasjonen vår er jo ikkje rigga for at vi skal samarbeide. Den er rigga for at vi skal vere der vi er eigentleg, og sånn som i distrikt for eksempel så er det kjempestore moglegheiter for å samarbeide på tvers, i Trondheim har dei kompetanse vi treng...men det er ikkje rom for det, det er ikkje organisering for det, det er ikkje insentiv for det og vi blir heller ikkje målt på det.» (Informant F)

Fleire trekker også fram behov for å prioritere ned aktivitetar for å skape eit handlingsrom for samarbeid. Eller handlingsrom for å handtere det akutte, som til dømes dekning av større nyheitshendingar.

«Når eg tenker sånne fine talar om at vi skal få til dette her med nettverksjobbing og arbeid på tvers og sånt, så blir det ikkje snakka om at då må vi bli flinkare til å nedprioritere ein del driftsoppgåver for eksempel, ja det går ut over noko! Det er det som vi må snakke om, elles så er det ingen som vil gje slepp på folka sine eller la folka få lære nye ting.» (Informant M)

Informanten over beskriv behovet for å prioritere tydelegare ned noko for å løfte opp noko anna, i ein kontekst der organisasjonsstrukturen er uendra. I teorikapittelet trekte eg fram ulike strukturelle modellar som kan svare på friksjonen det ofte er mellom drift og utvikling i organisasjonar. Helix-modellen til konsulentselskapet McKinsey (2019) er eit forsøk på å sidestille styringsliner for å få til både drift og utvikling medan Kotter (2014) argumenterer for eit «dual-operating system» fordi driftsbehova i organisasjonar ofte blir oversett i iveren etter å innovere. Andre forhold som informantane trekker fram som hinder for samarbeid, er økonomiske og bemanningsmessige styringsmekanismar. Fleire nemner målstyring av bemanninga, såkalla måltalsrammer for avdelingane, som noko som kolliderer med ambisjonen om å få til meir på tvers av ulike miljø.

«...til sjuande og sist så er du mest opptatt av å sørge for det som er i di ansvarlinje, at ein når det ein skal innafor det.» (Informant K)

Eg nytta tidlegare ein definisjon av komplekse organisasjonar der gjensidig avhengige deler av organisasjonen samhandlar i ein heilskap, med gjensidig avhengigheit til omgjevnadene. Dess fleire deler og dess fleire organisasjonen er avhengige av, dess større kompleksitet (Anderson, 1999, Schneider et al., 2017). Ut frå ein slik definisjon er NRK ein kompleks organisasjon. Og kompleksiteten aukar altså både internt og eksternt dess fleire samarbeidslinjer og avhengigheiter som finst. Ulike prosjekt, klynger eller nettverk kan auke den strukturelle kompleksiteten (Christensen & Læg Reid, 2015) i form av fleire nivå eller sidestilte funksjonar i organisasjonen. I tillegg kjem geografiske forhold eller fleire aktørar å forhalde seg til i omgjevnadene. Dette gjer det meir utfordrande for mellomleiarane å kommunisere eller ha oversikt, og det blir fleire aktivitetar å koordinere mellom slik fleire ga uttrykk for i intervjua. Samarbeidsformer kan også auke den kulturelle kompleksiteten (Christensen & Læg Reid, 2015) ved at ulike miljø med eigne normer og verdiar skal jobbe saman, som igjen kan gjere det utfordrande å forstå kvarandre eller å ha tilstrekkeleg openheit i kommunikasjon og informasjonsutveksling.

«..viss vi ikkje samkøyrer oss som bedrift så blir det eit dårleg bilete utad. Vi har sett at det liksom kjem idear frå dei ulike redaksjonane, plutseleg har NRK P3 vore på skulebesøk på Lillehammer og så kjem NRK Produksjon ein måned etterpå og plutseleg er nyheitene der. Så det er jo ein kjempefordel om man då klarer å lage sånne klynger sånn at vi går ut med eit felles mål.» (Informant H)

Ein kan også sjå slike samarbeidsinitiativ som eit forsøk på å redusere kompleksitet for organisasjonen. I eit sosialt, systemteoretisk perspektiv (Schneider et al., 2017), kan intern samhandling minske kompleksiteten mot eksterne forhold ved at ulike miljø samlar krefter og kompetanse. NRK opplever tøff konkurranse med andre aktørar om podkasttilbod og samlar miljø i ei lyd-klynge for å redusere denne kompleksiteten. På same måte kan samhandling med andre organisasjonar redusere kompleksiteten mot forhold av meir global karakter, slik NRK gjer når dei går saman med andre medieaktørar for å bekjempe veksande feilinformasjon på internett ved å verifisere bilete og videoar frå krigen i Ukraina.



Nokre av klyngene i NRK er meir etablerte enn andre og kan såleis skape ein balanse mellom dei faste strukturane og dei meir temporære prosjekta. Klynger og nettverk er bevisste grep tatt for å auke innovasjonskrafta i organisasjonen men skaper altså nye behov i form av både økonomi og folk, som leiar oss inn på kva ulike typar samarbeidsformer betyr for mellomleiarrolla.

### Samarbeid og implikasjonar for leiaren

Deltakinga frå den enkelte leiar i prosjekt eller samarbeidsformer skjer i stor grad i tillegg til ansvaret og oppgåvene vedkomande har i kvardagen. Det var ingen som ga uttrykk for at det blei skjerna tid for slik deltaking heller, men at det likevel ga dei meir påfyll og motivasjon enn det motsette:

«Eg synest det har vore kjempenyttig og lærer masse av det og føler det berre gir meg masse overskot og kompetanse for min eigen del også som leiar å jobbe med dei prosjekta. Så sjølv om det i periodar blit litt vel hektisk og litt stort arbeidspress, så opplever eg å få veldig mykje igjen for det.» (Informant G)

Ei beskriv noko tilsvarande og seier at deltakinga i ulike nettverk og prosjekt utanfor eige ansvarsområde byr på svært få utfordringar. Ho opplever at den største implikasjonen for henne som leiar er mindre tid til å utøve leiaransvaret i eiga avdeling, noko fleire andre også trekker fram. Dei beskriv dette som ein spagat fordi nye oppgåver kjem til utan at andre forsvinn, oppgåver som berre må løysast går utover fagutøvinga som leiar:

«...mykje av det administrative ligg til leiarar også ikkje sant, altså det er masse rutinegreier som fakturagodkjenningar, personalting og sjukemeldingsoppfølging og NAV og alt sånt, som ein eigentleg...altså eg skjønar at eg må gjere det, men det er klart det gjer jo at du bruker ein del tid på den type ting og kanskje mindre på medarbeidarane direkte. Og eg har ofte ein slik magekjensle...at du føler du aldri strekker til då.» (Informant O)

Informantane skisserer her fleire dilemma det kan vere verd å sjå nærare på for NRK. Det eine dilemmaet er ikkje uvanleg i prosjekt- eller prosessbaserte verksemder og kan seiast å

handle om omsynet til stabilitet og forutsigbarheit i motsetnad til fleksibilitet og tilpasning (Kaulio, 2008). På den eine sida trengs stabilitet i oppgåver og omfang for å handtere ulike ansvarsområde, på den andre sida søker organisasjonen nye initiativ og ein spontanitet som fordrar fleksibilitet. Dilemmaet handlar også om balansegangen mellom drift og innovasjon. Ingen bedrifter kan drive med innovasjon åleine, den daglege drifta må handterast og dette representerer ulike typar prestasjonslogikk som kan by på motsetnader (Aasen & Amundsen, 2019). Viss endringar eller omleggingar heile tida skal skje innanfor rammene leiarane styrer etter i kvardagen, kan dette verke negativt inn på endringskapasiteten til organisasjonen (Meyer & Stensaker, 2011). Det informanten overnevner om å få fleire administrative personaloppgåver, er også eit poeng å vere merksam på. Å gjere personal- og HR-funksjonar meir strategiske ved å sentralisere slike funksjonar er ei utvikling som har skjedd i mange organisasjonar. Konsekvensen er lågare lokal leiarstøtte, at fleire administrative oppgåver blir overført til linjeleiinga (Slåtten & Madsen, 2022) og ofte eit større konkurransefokus enn medarbeidarfokus i organisasjonane (Røvik, 2007).

«..å vere sjølvhjelpert er det berande prinsippet for leiarrolla i NRK no. Og det har liksom ikkje vore uttalt høgt og tydeleg nok trur eg, men vi får nokre slike eigne drypp. Det er veldig mykje meir administrasjon vi skal gjere, det er overføringar vi skal ordne sjølve, vi skal skrive alle kontraktar på eiga hand ikkje sant, så ja det blir mykje meir administrasjon.» (Informant N)

Leiarane fortel også at deltaking i nettverk eller samarbeidsprosjekt kan by på noko meir utydelege kommunikasjonslinjer. Dette er eit forhold eg også trekte fram som ei generell utfordring ved prosessbaserte strukturar tidlegare i kapitlet. Kven har ansvar for å kommunisere det som skjer til dei som treng å vite om det? I ein linjestructur kan spørsmål avklarast oppover medan dette blir meir utfordrande når det er fleire linjer å halde oppdatert om endringa. Prosessane rundt kan også bli meir omfattande og dermed tidkrevjande og det er fleire av informantane som seier at ulike samarbeidsformer fører til meir administrasjon, oppfølging og koordinering. Ei beskriv det å bruke mykje tid på å skaffe folk og på å få det til å gå rundt som den største slitasjen i jobben. Ei anna opplever

at stram drift gjer at avdelinga manglar overskot til å setje i gang noko nytt. I miljøa der bemanningsbehova endrar seg fort fordi det inntreff hendingar som ikkje er planlagde, er den løpande kommunikasjonen og implementeringa av endringane opplevd som utfordrande. Ein rekk ikkje å få informert om eller sett i verk endringa før der kjem ei ny endring. Fleire trekker også fram at kompetansebehova endrar seg raskare enn det er råd å omstille folk, noko som aukar krava til mellomleiarane:

«Vi blir jo meir og meir ei kompetansebedrift og eg ser jo at hos oss også så har alle personalleiarane ansvar for 40 og opp i 50 personar, også kompetanseansvar og med dei krava som er til kompetanse no så er det ein nesten umogleg jobb. For du skal jo ta deg av alt som handlar om sjukmeldingar og NAV og heile den pakken, som eigentleg er ein stor nok jobb i seg sjølv.» (Informant A)

Korleis verkar så den aukande fleksibiliseringa inn på mellomleiarrolla og på kva måte handterer leiarane utfordringane fleksibiliseringa medfører? Dette blir tema i siste del av kapitlet, der eg ser nærare på leiarstilar og i kva grad informantane opplever at leiarforma har endra seg i takt med nye organisasjonsstrukturar og styringsliner i NRK.

### Graden av kompleksitet og graden av fleksibilisering – om leiarstilar i prosessbaserte verksemder

«..det å vere leiar no er liksom, det er jo ikkje ein autoritær leiarstil lenger, det er jo heilt utdatert ikkje sant, så det er jo det å skape motivasjon og også ganske stor grad av sjølvbestemmelse veit ein er kjempeviktig for at folk skal oppnå resultat.» (Informant G)

Det siste temaet i analysen handlar om leiing og leiarstilar i lys av eit endra fokus frå «silo» til prosessbasert organisering. Eg har her delt dataene i tre analytiske kategoriar. Den første kallar eg kontekstuelle forhold, den andre kallar eg strukturelle og fysiske forhold og den tredje kallar eg relasjonelle forhold. Mot slutten av delkapitlet vil eg også trekke inn

korleis informantane sjølve vurderer eiga leiarrolle i sin del av organisasjonen, gjennom å plassere seg sjølv i kompleksitetsmodellen eg presenterte tidlegare i oppgåva.

I teoridelen trekte eg fram skilnaden mellom det rasjonelle og det kulturelle perspektivet i organisasjonsvitskapen og at perspektiva forstår organisasjonar og leiing grunnleggande ulikt. Sitatet frå informant G over, uttrykker dette spennet i hennar oppleving av korleis leirolla har utvikla seg i NRK. Ein går frå styring, direktiv og kontroll til tillit, motivasjon og tilrettelegging, noko som samsvarar med utviklingstrekk i leiarstilar i nyare tid (Lindgren & Packendorff, 2009, Jacobsen & Thorsvik, 2013, Antonsen et al., 2017). Andre informantar beskriv utviklinga gjennom eit høgare tempo og ein større kompleksitet.

«...det er utruleg mange prosessar, det er utruleg mange nivå på aktivitetar, så ja, den lista over ting som du eigentleg skal kjenne til, eller ha ei meining om eller vere involvert i, den er nesten uendeleg.» (Informant A)

### Kontekstuelle forhold

Konteksten leiing skjer i, er sentral i forståinga av leiing (Sund, 2019) og i alle fokusgruppene kom det fram det eg vil kalle kontekstuelle forhold som er til hjelp for leiarane i handteringa av kompleksiteten i organisasjonen og utfordringane dei står i. Fleire trekte fram at leirolla er meir profesjonalisert gjennom bevisst kursing og oppfølging av leiarar og leiargrupper over tid. Ein annan trekte fram ei større forståing for leirolla enn tidlegare og forklarte dette med ei større openheit om ulike forhold som påverkar leiarar og medarbeidarar, både i eiga avdeling eller på tvers av miljø. Fleire av informantane sa at openheita også har ført til at det er kultur for å hente råd og støtte frå andre leiarar i kvardagen, og at det er kort veg til ein kollega for å spørje om hjelp. Eit mykje brukt samlebegrep på slike forhold er psykologisk trygghet, der tillit, openheit og respekt er sentrale faktorar (Amundsen, 2021). Informant F uttrykker det slik:

«Eg synest gruppa vi har er veldig fin, både det med sparring og støtte, men også sånn til utvikling. Og så er det at vi får til endringar ganske kjapt. Viss vi seier sånn dette skal vi gjere og så bestemmer vi oss for det, så er det liksom at eg tenker «Oi,

shit, det gjekk jo kjempebra», fordi vi har sagt at vi skal gjere det – og gjer det.»

### Strukturelle og fysiske forhold

Nokre stader har leiarane plassert seg fysisk saman for å ha tett og løpande kontakt, noko dei framhevar som positivt for leiarutøvinga. Alle informantane fortel om ulike møtefora dei har for å diskutere konkrete problemstillingar eller faglege utfordringar saman med andre leiarar på ulike nivå, og i avdelingane med fleire styringslinjer seier leiarane der at slike møteplassar er avgjerande for å sikre løpande koordinering og kommunikasjon mellom leiarane. Sjølv organisasjonsstrukturen i den enkelte avdelinga ser ut til å spele ei mindre rolle for opplevinga av støtte og samhandling, men som nemnd tidlegare i kapittelet sa ein av informantane at ho følte seg meir åleine då ho var del av ein hierarkisk linjeorganisasjon enn i den nye, matrisebaserte strukturen. Ho hadde færre å diskutere løpande problemstillingar med enn i den nye strukturen med fleire samhandlings- og rapporteringsaksar. Og i delane av organisasjonen med ulike geografiske lokasjonar ser det også ut til å bli vektlegg meir samhandling mellom leiarane og mellom miljøa, for å hjelpe kvarandre i kvardagen eller gje kvarandre fagleg støtte.

I forkinga på innovasjon er det kalla innovasjonsbarrierer når vi har vanskar med å forstå kvarandre på tvers av miljø eller ikkje har god nok oversikt (Aasen & Amundsen, 2019). Gjensidig forståing av roller og nivå og god koordinering er også nøklar for samarbeid (Vik, 2018). Det fleire trekker fram som viktig for leiarutøvinga deira, er tilgang på ulike digitale verktøy for informasjon, kommunikasjon og oversikt. NRK bruker «Workplace» som ein intern informasjons- og kommunikasjonskanal i bedrifta. Verktøyet har innebygd organisasjonskart, slik at du ved å søke på namn kan sjå kva avdeling dei jobbar i, kven som er næraste leiar osv. Ein av informantane seier verktøyet har redda «mang ei jakt etter folk» i andre avdelingar. Samtidig uttrykker fleire at slike verktøy ikkje viser det faktiske oversiktskartet. Medarbeidaren kan jobbe i eit anna team enn vedkomande formelt høyrer til eller vere i eit anna prosjekt for ein periode, og difor må ein enkelte gongar likevel bruke mykje tid på å leite etter folk, skaffe oversikt, vite kvar ein skal gå med ei problemstilling. Forholda blir heller ikkje enklare av at NRK har såpass mange ulike organisasjonsstrukturar

eller ulike funksjonsnamn på roller med like ansvarsområde, som eg var inne på tidlegare i kapittelet og som også fleire av informantane poengterte. Informant C har erfart seg fram til følgande måte å handtere utfordringa det er med å finne fram i organisasjonen:

«..ein mellomleiarssituasjon handlar om oversetjing av folks visjonar og nettverksbygging. Eg har i alle fall oppdaga at ein må gjere seg sjølv så synleg at folk finn deg i staden for at eg skal løpe rundt og finne andre til ei kvar tid. Lasten over tid handlar om å finne dei rette menneska å kommunisere med.»

### Relasjonelle forhold

I alle fokusgruppene kjem det fram at leiarane tyr til ulike stilar i ytterpunkta mellom det rasjonelle og det kulturelle perspektivet, men at hovudtyngda fokuserer på medarbeidaren og relasjonelle ferdigheiter som trengs.

«..sjølv sagt legge ting til rette for at folk skal gjere ein best mogleg jobb og du skal møte dei også emosjonelt og på ein måte gjere dei motivert då, ikkje sant. Det er difor eg trur...ein vekslar litt mellom ulike leiartypar, men at ein uansett har ein slik personleg stil.» (Informant G)

Som eg var inne på i teorikapittelet, har distribuert leiarskap og superleiing fått auka merksemd i seinare tid (Bolden, 2011, Lai, 2021). I tre av fokusgruppene ga deltakarane uttrykk for at dei jobbar bevisst med å styrke teamleiarar, prosjektleiarar eller andre arbeidsleiarar og nøkkelpersonar i å vere ansvarlege i utøvinga av sine roller, fokusere endå meir på samarbeid i teama og at medarbeidarane bidrar til å utvikle kvarandre. Ein leiar vektlegg å ha det ho kallar ein coachande leiarstil, å diskutere løysingar eller leite etter svar saman med medarbeidaren i staden for å diktere dei. Å delegere ansvar kan også sjåast på som myndiggjering av den som får ansvaret. Andre ord informantane bruker når dei snakkar om aktiv bruk av ressursane rundt seg, er å karriererettleie kvarandre, å bruke medarbeidarane som gode sparringspartnerar eller la dei finne løysingane sjølve:

«Vi som leiarar skal tenke barrieretankegang, at vi skal hjelpe dei vi leiar til å bane vegen og ikkje stoppe, å ikkje vere for strenge og stikke kjeppar i hjula, det tenker eg på ein måte er den viktigaste jobben eg gjer for mine leiarar.» (Informant H)

Distribuert leiarskap fokuserer på ein kollektiv sosial prosess og kan fungere i høgkompetente arbeidsmiljø med stor grad av autonomi i utføringa av arbeidet. Heile retninga vaks fram som ein kritikk mot den personorienterte leiarteorien. Som nemnd i teorikapittelet, var sjølvstyrte team ein sentral komponent i arbeidslivsforskinga til Einar Thorsrud. I denne retninga er det kollektivet meir enn enkeltpersonen som fremjar utvikling. Ferdigheitene blir å motivere og tilrettelegge, og leiarutøvinga blir såleis til i relasjon med omgjevnadene og ikkje isolert for seg sjølv. I prosjektarbeid kan prosjekta bli mindre sårbare ved å legge til rette for at teama kan handtere ulike problemstillingar sjølve. Som informant F seier; «..det er i teama ord skal bli til handling.»

Samstundes kan det å delegere ansvar gjere at ansvarsgrensene for leiarrolla opplevast utydelege og medverke til ei pulverisering av ansvaret i organisasjonen (Clegg et al., 2019, Arnulf, 2020). Eit grep meint for å redusere kompleksitet kan difor verke omvendt. Det kan også vere slik at dei du gir ansvaret til ikkje er modne nok til å ta det, ikkje har kompetansen som trengs eller rett og slett treng meir direkte styring, noko nokre av leiarane var inne på:

«Eg har ansvar for utstyr, teknikk, drift og der heller eg meir mot det instrumentelle, der handlar det om å ha lette tvangslidingar og ha litt skjematisk tilnærming til ting, men på personalsida er du tvungen til å vere på den andre sida.» (Informant B)

Informant B uttrykker her at leiing også kan vere ei ferdigheit du må tilpasse etter situasjon og kontekst, og ikkje minst at ein må vurdere kva type leiing som trengs til kva oppgåver som skal løysast. Eg beskrev dette i teorikapittelet som situasjonsbestemt leiarskap (Arnulf, 2020), der eit hovudpoeng er å tilpasse leiarstil etter kva medarbeidarane treng og kva kompetanse dei har. I alle fokusgruppene blir det å tilpasse leiarskapet til folk eller oppgåver trekt fram. Som nemnd tidlegare, kan det vere krevjande å utøve situasjonsbestemt leiing i prosjekt eller i nettverk, fordi folk som deltek kanskje kjem frå ulike kulturar eller kontekstar og difor treng ulike typar leiing (Jehle et al., 2016).

Mellomleiarane eg snakka med er alle nær drifta av organisasjonen. Dei jobbar operativt med eit ansvar som spanner seg frå HMS i prosjekta til kompetanseutvikling av medarbeidarar. Oppgåveorienteringa er stor i alle gruppene, informantane er opptekne av å få jobben gjort – det som kan seiast å vere kjernen i det ein på engelsk kallar management og som vi på norsk omtalar som styring eller administrasjon. Men ingen av dei eg snakka med vektlegg styring i den rasjonelle forståinga av begrepet eller uttrykker at leiarutøvinga handlar om å følge opp faste rutinar eller utøve kontroll. Det å planlegge, koordinere og fordele ansvar derimot ser ut til å vere ein sentral del av leiarutøvinga saman med å motivere folk, gje retning, utvikling og legge til rette for trivsel. Dette er faktorar som er sentrale i den meir kulturelle og personorienterte forståinga av leiarskap (leadership). Informantane beskriv såleis leiing og styring som gjensidige avhengige ferdigheiter, noko som er sentralt i nyare leiarforskning (Mintzberg, 2009, Jacobsen & Thorsvik, 2013, Arnulf, 2020). Dei eg snakka med utøver leiing gjennom å vere nær folk, sjå dei, forstå dei, involvere dei i ein balanse mellom å vere lagkaptein og lagleiar.

Det å ha ei god haldning som leiar, blir også trekt fram av fleire som viktig i leiarutøvinga i kvardagen. Med haldning meiner dei å vere gode rollemodellar, aktivt bidra til å bygge endringskultur eller fokusere på det som fungerer:

«Vi må trekke fram oppsida av at ting skal fungere. Å minimere frustrasjonen, sjølv om vi også kan site og sjå på veldig mykje av den frustrasjonen og kanskje meir enn nokon, at vi bidreg til å liksom bygge ned dei klassiske murane gjennom måten vi snakkar om andre på – trur ikkje ein skal undervurdere effekten av det.» (Informant K)

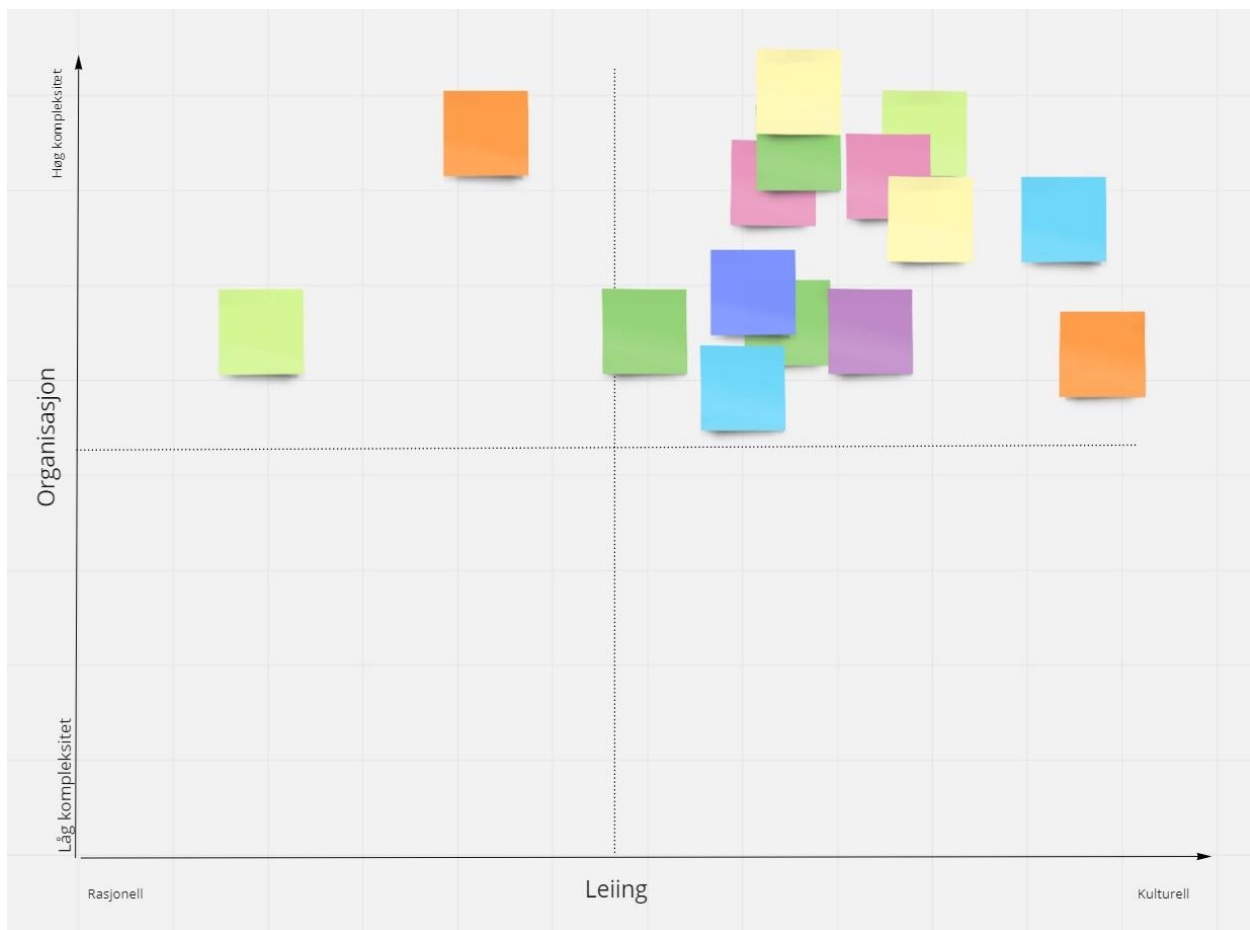
### Aukar kompleksitet med auka fleksibilitet?

Eg har no tatt for meg dei mest sentrale faktorane som kom fram i fokusgruppene om kva informantane ser som viktige i utøvinga av leiing og delt desse inn i tre analytiske kategoriar. Som det kjem fram av materialet, har leiarane ei klar kulturell forståing av leiarrolla med vekt på relasjonelle ferdigheiter, motivasjon og trivsel men ser også at desse



ferdigheitene er gjensidig avhengige med ei meir rasjonell forståing av leiing der styring står sentralt. Tidlegare i kapittelet har eg beskrive strukturelle endringar gjort i mange avdelingar med innføring av fleire styringslinjer. Hovudhensikta er å få ein meir fleksibel, dynamisk organisasjon. Endringane aukar også kompleksiteten i organisasjonen horisontalt og vertikalt, internt og eksternt. Grep tatt for å redusere kompleksitet medfører nye behov som kan gjere kompleksiteten endå større. Mellomleiarane står i skjæringspunktet mellom det strategiske og operative, mellom planar og handling. Ut frå det som kjem fram i gruppene, handterer leiarane kompleksiteten gjennom meir informasjon og kommunikasjon, meir koordinering og meir planlegging. Og dei handterer utfordringane gjennom å vere tett på medarbeidarane, delegere ansvar til dei og involvere dei. Ut frå materialet kan det difor sjå ut som at aukande strukturell og kulturell kompleksitet i organisasjonen medfører at leiarane må ty til meir kulturelt retta leiarformer der distribuert og situasjonsbestemt leiarskap ser ut til å vere framtrudande.

Kompleksitetsmodellen eg presenterte i teorikapittelet, blei førelagt deltakarane i fokusgruppene og nytta som ei oppsummering av samtalane vi hadde. Ved å bruke samhandlingsverktøyet Miro, skulle leiarane plassere seg sjølv i modellen med digitale post-it lappar. Kvar gruppe fekk tilgang til eit felles, interaktivt skjermbilete av modellen og kunne dermed sjå datamarkøren og post-it lappande til kvarandre i det dei gjennomførte vurderinga. Informantane blei bedne om å vurdere kompleksitet i den delen av organisasjonen dei jobba samt å vurdere eiga leiarform i dimensjonane rasjonell vs kulturell. Informantane kunne kommunisere både med meg og med kvarandre undervegs. Eg ga ingen begrensingar på antal lappar dei kunne bruke, men det var berre to av informantane som valde å bruke to lappar. Oppsummeringa frå kvar gruppe er lagt ved oppgåva, men eit samla bilete frå alle dei fire gruppene ser slik ut:



(Figur 4. Kompleksitetsmodell, oppsummert frå alle gruppene)

I ei av gruppene var det ein informant som måtte forlate møtet før eg presenterte modellen, medan i ei anna gruppe var det to deltakarar som valde å bruke to lappar for å plassere seg sjølv. Antal lappar samsvarar difor ikkje med antal informantar. Som eg nemnde i metodekapittelet, blei tida noko knapp til gjennomføringa. I tillegg kan det også diskuteras om leiarane hadde gjort andre vurderingar dersom dei gjennomførte kompleksitetsmodellen kvar for seg, utan høve til å kommunisere med kvarandre. Bruken av modellen er difor å sjå som ei forenkla oppsummering av samtane i gruppene og er ikkje noko ein kan trekke konklusjonar ut frå. Det er likevel interessant å sjå at alle leiarane meiner deira del av organisasjonen har høg grad av kompleksitet, sjølv om dei kjem frå ulike divisjonar og strukturar. Dette samsvarar med skildringane leiarane har gitt av organisasjonen, av ansvarsdeling, -nivå og styringslinjer. Eg hadde nok venta ei noko større spreiding når det gjeld kompleksitet, fordi kompleksiteten kan seiast å auke med talet

på styringslinjer i dei ulike avdelingane. Samstundes gir nok dette uttrykk for at leiarane opplever at andre forhold, som til dømes drift og personalarbeid, bidrar til høg kompleksitet. Alle leiarane plasserer seg også i den kulturelle delen av leiarforståinga men med ei noko større spreiding enn på den andre aksen. Det er også på denne dimensjonen at to av leiarane vel å bruke to lappar avhengig av kva situasjon dei står i og kven dei skal leie. Ei viss spreiding her samsvarar også med det ulike leiarar ga uttrykk for undervegs; at dei vektlegg ei forståing av leiarrolla der det å vere tett på medarbeidarane, involvere dei og motivere dei er sentrale komponentar men at det i nokre samanhengar også er naudsynt å bruke eit større spekter av ferdigheiter på aksen mellom det rasjonelle og det kulturelle.

## Oppsummering

I dette kapitlet har eg tilnærma meg den valde problemstillinga empirisk, ved å analysere og drøfte noko av det som kom fram i dei fire fokusgruppene. Forskingsspørsmåla mine var:

- *Kva er styringsstrukturen og kva betyr den for leiaren?*
- *Korleis blir leiaransvaret påverka av eit endra fokus frå samarbeid i eiga avdeling til samarbeid på tvers mellom ulike miljø?*
- *Kva er typiske leiarutfordringar og kva stil/form bruker leiarane for å handtere desse?*

Eg delte analysen i tre overordna tema der eg først forsøkte å svare på dei strukturelle endringane i organisasjonen og implikasjonar for leiarrolla. Sentrale poeng her var at den strukturelle og kulturelle kompleksiteten ser ut til å auke med graden av fleksibilisering, sjølv om der ser ut til å vere ein nokon større variasjon i grad av kulturell kompleksitet i NRK. For mellomleiarane inneber fleksibiliseringa behov for meir informasjon, koordinering og kommunikasjon mellom nivåa og avdelingane. Å definere eit tydeleg ansvar når styringslinjene og rapporteringsvegane blir fleire, kan også vere utfordrande. For medarbeidarane er det opplevd utydeleg å stå i krysset mellom ulike styringslinjer, og uklarheita kan bli større ved at tidlegare strukturar får leve litt vidare og at endringane ikkje blir gjennomført fullt ut.

Det andre temaet såg på ulike samarbeidsformer og implikasjonar for mellomleiarane. Ulike samarbeidsformer, både internt og eksternt, har det blitt fleire av dei siste åra. Samarbeid i form av prosjekt, klynger eller nettverk, påverkar mellomleiarrolla ved å bli ekstraoppgåver dei må finne tid til i tillegg til ansvaret i eiga avdeling. Dilemmaet mellom stabilitet og fleksibilitet, mellom det faste og det spontane er ikkje uvanleg i prosess- og prosjektbaserte verksemder (Kaulio, 2008) men må handterast for å ikkje svekke endringskapasiteten i organisasjonen (Meyer & Stensaker, 2011). Også behovet for meir kommunikasjon, meir koordinering og administrasjon er ei følge for mellomleiarane av ulike samarbeidsformer.

Det tredje temaet for analysen var å finne meir ut om kva leiarane gjer for å handtere kompleksiteten – kva leiarstil dei bruker. Her delte eg funna i tre kategoriar eg kalla kontekstuelle forhold, strukturelle forhold og relasjonelle forhold. Sentrale poeng her er at leiarane har meir kulturell enn rasjonell forståing av leiarrolla, noko som viser seg i at dei vektlegg leiarstilar der tillit, medverknad, motivasjon, tilrettelegging og utvikling står sentralt. Fleire bruker også aktivt delegering eller distribuert leiarskap for å bygge sjølvstendige, handlekraftige team.

### Teoretiske implikasjonar

Eg oppsummerte diskusjonane i gruppene i ein kompleksitetsmodell, der informantane skulle vurdere kompleksitet i eigen del av organisasjonen opp i mot forståinga av leiarrolla. Aukar kompleksiteten med auka fleksibilisering av organisasjonen? Og krev auka kompleksitet at leiarane bruker fleire relasjonelle ferdigheiter i leiarutøvinga? Storparten av dei eg snakka med uttrykte både at fleksibilisering aukar kompleksiteten og at det aukar behovet for å bruke fleire relasjonelle ferdigheiter. Funna mine i NRK kan ein seie bygger opp om kjende teoriar om endring i organisasjonar i form av å forstå behovet for endringa, forankre behova og gjennomføre endringa fullt ut (Kotter, 1995, Strebel 1996, Meyer&Stensaker, 2011). Funna kan også seiast å samsvare med tidlegare forskning om korleis ulike typar organisasjonsstrukturar eller samarbeidsformer utviklar seg i form av større fleksibilisering og bruk av temporære strukturar som prosjekt eller nettverk (Røvik, 2007, Mintzberg, 2009). Det er også interessant å sjå at utviklinga informantane beskriv om

leiing og leiarskap samsvarar med utviklinga i feltet, spesielt mot meir transformasjonsleiing og kulturelt retta leiarformer (Clegg et al., 2019, Sund, 2019, Arnulf, 2020) Men som eg nemnde tidlegare i oppgåva, er det overraskande lite forskning på koplinga mellom fleksible organisasjons- og samarbeidsformer, leiarrolla og kompleksitet. Funna mine om den tilsynelatande samanhengen mellom kompleksitet og fleksibilitet for organisasjonar og leiarar, kan vere eit supplement her. Aukande strukturell og kulturell kompleksitet i organisasjonen medfører meir kulturelt retta leiarformer som til dømes distribuert og situasjonsbestemt leiarskap. Sjølv om hierarkiet tenderer til å søke kontroll og orden i kompleksiteten (Erdal 2015, Uhl-Bien & Arena, 2017), er det lite i mine funn som tilseier at oppskrifta på vellukka leiing ligg i å kontrollere eller styre kompleksiteten. Tilpassing ser ut til å vere nøkkelen for leiarskapet, noko Uhl-Bien og Arena (2017) meiner er nøkkelen også for organisasjonane. Fleire av dei eg intervjuar tilpassa behovet for samhandling på tvers ved å gjere om på eigen tidsbruk, og uttrykte at deltaking i prosjekt og nettverk ga fleire fordeler enn ulemper sjølv om dei fekk meir å gjere. Dette kan tyde på at mellomleiarrolla i NRK har tilstrekkelege ressursar til å handtere ulike endringar på kort sikt, så framt dei planlegg for det og har gode møtepunkt med andre for å koordinere aktivitetar. Ved større endringar og omstillingar i organisasjonen kan det derimot vere fornuftig å tilføre ressursar for sikre vellukka gjennomføring av endringa (Meyer & Stensaker, 2011). Mine funn kan også seiast å gje supplement til forståinga av leiing i komplekse organisasjonar som eit fleirdimensjonalt fenomen (Lindgren & Packendorff, 2009), med utfordringar for rammer, ansvar og identitet. I lys av det, kan utviklinga av dagens mellomleiarrolle i seg sjølv vere verd vidare forskning, ettersom den med større kompleksitet i organisasjonen også blir knutepunkt for fleire interaksjonsaksar horisontalt og vertikalt, kulturelt eller mot omgjevnadene. Trenden for ein del år tilbake var å fjerne mellomnivåa og med det mellomleiarfunksjonar for å trekke organisasjonane meir saman og skape flatare struktur (Røvik, 2007), medan mellomleiarrolla i nyare tid blir sett på som ei meir viktig strategisk rolle som fortolkarar og forhandlarar i organisasjonen (Conway & Monks, 2011). Eg meiner mine funn kan gje grunnlag for meir forskning på tydinga av mellomleiarrolla framover, med dei krava til endringstempo og omstillingar vi ser i så vel mediebransjen som i andre bransjar i dag.

## Praktiske implikasjonar

Dei praktiske implikasjonane av analysen kan oppsummerast i tre sentrale faktorar å vektlegge for å optimalisere mellomleiarrolla i ein kompleks organisasjon som NRK er. Dette er oversikt, openheit og kommunikasjon. Faktorane kan tilleggast meir vekt både i forkant av, undervegs og i oppfølginga av endringar i organisasjonen, i tillegg til auka merksemd i den løpande drifta. Dei tre faktorane heng saman med kvarandre. I tillegg vil eg trekke fram tydelegare prioritering som ein mogleg effekt av å gje dei tre forholda auka merksemd. Eg forklarar forholda punktvis under:

- **Oversikt:** Med oversikt meiner eg at organisasjonen må sjå på kva tiltak som kan fjerne hinder for å finne fram, gje betre oversikt på tvers av miljøa over prioriterte oppgåver, sentrale ressursar, kontaktar og kompetansar. NRK har både faste og meir temporære organisasjonsformer. Ut frå det informantane seier, søker avdelingane i tillegg nye strukturar som kan bidra til å gjere oversikta endå meir krevjande på tvers av organisasjonen. Dimensjonen er ekstra viktig for mellomleiarane fordi dei har ei viktig formidlarrolle og er sentrale kontaktpunkt mellom nivåa i organisasjonen. NRK har tatt i bruk workplace som internt, digitalt, samhandlingsverktøy men har også eit intranett med søkbar informasjon. I tillegg er eit nytt produksjons- og bemanningssystem under innføring for å forenkle oversikta. Ei ytterlegare vidareutvikling og forenkling av søkbare ressursar her kan bidra til å fjerne det Aasen og Amundsen (2019) kallar søkebarrierer og gje fleire gevinstar for organisasjonen. For det første kan den kognitive lasten, som ein av informantane uttrykte det, reduserast ved at mellomleiarane bruker mindre tid og energi på å finne fram. For det andre kan det auke samhandlinga fordi det blir lettare å kople ressursar mellom miljøa, noko som igjen kan bidra positivt til endringskapasiteten i organisasjonen ved at miljøa orienterer seg utover seg sjølve og supplerer eigen kompetanse og utvikling.
- **Openheit** heng saman med oversikt og handlar om å vite meir om kvarandre sine mål, prioriteringar og ressursdisponeringar for å forstå kvarandre betre og bygge på

styrkane til kvarandre. Fleire av dei eg snakka med ga uttrykk for at ei større openheit også ga ei større heilheitsforståing. Openheit er likevel noko som er utfordrande både på individnivå og på organisasjonsnivå. Det fordrar tillit og psykologisk trygghet (Amundsen, 2021) og treng støtte i ein kultur som fremjar openheit. Eit miljø som har spisskompetanse på til dømes podcast kan tenkast å verne om spisskompetansen for å ikkje tape posisjon – det same kan enkeltmedarbeidarar eller leiarar. Det å jobbe systematisk med openheitskulturen i form av å ha tydelege forventningar til medarbeidarar og leiarar, etablere ulike arenaer for å utvikle større openheit og sjå på strukturelle forhold som støttar opp om ulike samarbeidsformer, kan vere aktuelle tiltak å vurdere. NRK er også i ferd med å innføre ei ny målstyringsform der nettopp openheit om mål og prioriteringar på tvers av miljøa er ein ønska effekt. Målstyringsforma kan også sjåast på som eit uttrykk for at kompleksiteten har blitt for stor og at det difor er behov for å samle organisasjonen om færre mål. Som eg har vore inne på i teoridelen, kan slike grep likevel auke kompleksiteten gjennom fleire interaksjonspunkt i organisasjonen eller utgjere eit potensial for mål- eller prioriteringskonfliktar. Breidda NRK har i organisasjon og oppdrag kan gjere dette ekstra utfordrande – som igjen kan gjere behovet for openheit større.

- **Kommunikasjon:** Denne faktoren uttrykker behovet for felles møteplassar og kommunikasjonskanalar for å ha løpande kontakt, koordinere med kvarandre og informere kvarandre. Faktoren heng saman med behova for oversikt og openheit. Kommunikasjon er ekstra krevjande i prosessbaserte strukturar (Røvik, 2007, Jacobsen & Thorsvik, 2013) og særleg for mellomleiarrolla som translatør og formidlar mellom det strategiske og operative i organisasjonen (Røvik, 2007, Wooldridge et al., 2008, Rouleau & Balogun, 2010, Conway & Monks, 2011). Å jobbe konkret og planmessig med å møte kommunikasjonsbehova rundt ei kvar endring eller omstilling framover, kan difor vere viktig å vektlegge for mellomleiarane. Det å til dømes ha eit nettverk av andre mellomleiarar å kommunisere med, kan vere verdifullt ved omstillingar (Meyer & Stensaker, 2011). I

NRK, blei kommunikasjonsbehova under koronapandemien møtt med fleire nye informasjonstiltak og digitale møteplassar uavhengig av nivå og organisatorisk plassering. Dette blei tatt godt imot og ei vidareføring og vidareutvikling av desse tiltaka sjølv om pandemien no er over, kan gje positiv gevinst. Ein gjennomgang av kva som er forventa kommunikasjonskanal for ulike typar informasjon, kan også bidra til betre og meir oversiktleg kommunikasjon. Eg var også inne på at openheit fordrar tillit, som igjen kan gjere at informasjonsflyt, kunnskapsdeling og samarbeid glir lettare (Amundsen, 2021).

- **Prioritering:** Dersom organisasjonen blir meir oversiktleg, open og kommuniserer betre, meiner eg dei tre forholda kan verke positivt inn på dei løpande prioriteringane mellom ulike oppgåver. Behovet for å prioritere tydelegare mellom aktivitetar i organisasjonen blir trekt fram av fleire mellomleiarar i undersøkinga mi og var også tema på ei samling for leiarar i NRK i juni-22. Ved omstillingar er det ofte kommunikasjon om kva ein skal prioritere, men sjeldnare kva ein skal prioritere bort (Meyer & Stensaker), noko også fleire av mine informantar framheva. Prosessbaserte strukturar og samarbeidsformer medfører større informasjons- og koordineringsbehov, og gjer det krevjande å drive drift og utvikling samstundes. Kommunikasjonen bør difor i større grad opne for kva oppgåver eller satsingar som kan flyttast på eller sløyfast, til fordel for nye prioriteringar. Behovet for prioritering kan også vere eit uttrykk for at både intern og ekstern kompleksitet er i overkant stor. I tillegg har eg tidlegare i oppgåva vist til at kontraksjonsmekanismar og sentralisering har ført til nedbemanning av mellomnivå og støttefunksjonar i mange organisasjonar (Røvik, 2007, Slåtten og Madsen, 2022) og med det endå fleire driftsoppgåver på leiarane som er att.

Sjølv om dei nemnde forholda oppsummerer uttrykte behov frå mellomleiarar i NRK, er det ut frå teoriane eg har vist til grunn til å tru at oversikt, openheit og kommunikasjon også kan tilleggast vekt i andre prosessbaserte organisasjonar. Ein effekt kan vere styrka evne til å prioritere. Analysen har elles vist at mellomleiarane møter ulike former for kompleksitet og



med det eit mangesidig press i kvardagen. Med tanke på plassering i organisasjonen og ansvarsspennet mellomleiarane har, er eit slikt press kanskje uråd å unngå. Fokus om dei nemnde forholda kan likevel gjere det enklare å møte fleksibilitetens kompleksitet.

## Konklusjon

Det digitale skiftet har utfordra mediebransjen i fleire tiår. Teknologigigantar som Apple, Google og Meta/Facebook har ført til endringar for både den økonomiske, politiske og sosiale rolla til mediebransjen. Resultatet av stadig nye aktørar i mediemarknaden er mellom anna eit auka behov for innovasjon og omstilling for å nå ut til publikum der dei konsumerer medieinnhald. For å kunne ha fleksibilitet nok til å møte raske endringar, har organisasjonar søkt nye strukturar eller samarbeidsformer. Eg har i denne oppgåva sett på kva mellomleiarar i NRK opplever er sentrale utfordringar når bedrifta søker meir dynamiske organisasjonsstrukturar og samarbeid, og korleis leiarane handterer utfordringane. Formålet har vore å få meir innsikt i og auka bevisstheit om mellomleiarrolla i ein kompleks organisasjon som NRK.

Problemstillinga er undersøkt gjennom fokusgruppeintervju med 14 mellomleiarar frå ulike avdelingar og divisjonar i NRK, og sett opp mot sentrale teoriar innan organisasjon, leiing og samarbeid. Forsking og teoriar på feltet er gjennomgått ut frå både ei rasjonell forståing av organisasjonar og leiing, og ei kulturell forståing (Røvik, 2007, Jacobsen og Thorsvik, 2013, Christensen et al., 2015). Forklaringar på utfordringar ved fleksible organisasjonsformer er gitt med utgangspunkt i kompleksitetsteori, som seier at dess fleire interaksjonspunkt internt eller eksternt, dess større kompleksitet i organisasjonen (Anderson, 1999, Uhl-Bien et al., 2007, Uhl-Bien & Marion, 2009, Christensen & Lægreid, 2011, Dick et al., 2017, Schneider et al., 2017, Uhl-Bien, 2021). Eg valde eit casesdesign med kvalitativ metode for undersøkingane mine, med ein empiridreven, induktiv analyseprosess, Gioia-metoden (Gioia et al., 2013), av funna mine.

Hovudfunna frå undersøkinga tyder på at strukturell og kulturell kompleksitet aukar med grad av fleksibilisering, noko informantane i studien uttrykker har skjedd over tid i NRK. Både for organisasjonen generelt og mellomleiarane spesielt, inneber fleksibiliseringa behov for meir informasjon, koordinasjon og kommunikasjon mellom nivå og einingar. Flexibiliseringa fordrar også prioriteringar på strategisk og operativt nivå, fordi

kompleksiteten ser ut til å auke i forsøka på større fleksibilitet. Også ulike samarbeidsformer internt og eksternt for NRK, aukar kompleksiteten for mellomleiarane. Svare frå informantane handla både om kontekstuelle, strukturelle og relasjonelle forhold der kompleksiteten blei handtert med leiarformer prega av tillit, medverknad, motivasjon og tilrettelegging. Ut frå det informantane seier og viser i bruken av kompleksitetsmodellen, kan det sjå ut som at fleksibilisering aukar kompleksiteten og med det behovet for å bruke fleire relasjonelle ferdigheiter i utøvinga av mellomleiarrolla. Å vektlegge faktorane oversikt, openheit og kommunikasjon i organisasjonen er føreslått for å gjere mellomleiarrolla meir handterbar.

### Styrker og svakheiter ved undersøkinga

Deltakarane i undersøkinga mi hadde alle opplevd større eller mindre strukturelle endringar i sin del av organisasjonen dei siste åra. Dei med lengst erfaring sa også at dei opplevde organisasjonen og leiarrolla som langt meir kompleks og utfordrande i dag enn tidlegare, samtidig som dei strukturelle endringane også hadde gitt meir rom for spesialisering og fordjuping i til dømes personal/HR/kompetanse eller i journalistikk- og innhaldsfaglege problemstillingar. Antalet deltakarar og breidda i utval med tanke på kva delar av organisasjonen dei kjem frå, meiner eg styrkar funna eg har gjort. Dei er alle mellomleiarar som rapporterer til leiarar over seg og samtidig har arbeidsleiarfunksjonar og medarbeidarar under seg, og erfarer i det daglege det problemstillinga skal undersøke. Det kan også seiast å vere ein styrke at dei ulike informantane er såpass samde om kva som er mest utfordrande og kva leiarformer dei tyr til i rollene dei har. Det gjer det meir sannsynleg med fellesnemnarar på tvers av organisasjonen enn om der hadde vore større sprik i svare. Når sosiale fenomen blir diskutert og fortolka i kvar sin kontekst, er det sjølv sagt mogleg at oppfatninga til andre leiarar andre stader i organisasjonen kan vere annleis. Talet på deltakarar er heller ikkje stort nok til å trekke generelle, allmenngyldige slutningar frå resultatata utover NRK. Det er likevel grunn til å tru ut frå storleiken til NRK og breidda i organisasjonen, at funna mine bør kunne ha overføringsverdi for andre organisasjonar enten det er mediebedrifter eller private føretak. Eg vil også seie at det er ein styrke å kunne

bruke egne erfaringar, innsikt, oversikt og forståing av organisasjonen i ei forskarrolle på eigen organisasjon. Denne nærheita gjer at eg lettare kan fange problemstillingar som eg veit vil vere sentrale for organisasjonen å handtere, og forstå innhaldet og dei praktiske implikasjonane av det informantane gir uttrykk for. Mi nærheit til organisasjonen kan også seiast å vere ei svakheit fordi det ikkje gir nok kritisk distanse til det eg undersøker. Eg har diskutert dette nærare i metoddelen av oppgåva og er forhold eg har prøvd å vere ekstra bevisst på undervegs i arbeidet for at kvaliteten på undersøkingane og analysen skal ha tilstrekkeleg validitet og reliabilitet.

Den empiridrivne, induktive tilnærminga peika på ei rekke forhold som er belyst teoretisk og sett i forskingsmessige samanhengar. Teoridelen er difor omfangsrik i breidde ved å behandle både leiing, organisasjon og samarbeidsformer som hovudtema. Ytterlegare avgrensing kunne ha gitt ei større fordjuping i enkelttema, men ville då ha kravd ei avgrensing av problemstillinga. Både i møta med informantane og andre kollegaer, har eg fått verdifulle innspel på at tematikken og tilbakemeldingar om at problemstillinga er relevant og verd nærare undersøkingar. Funna eg har gjort meiner eg kan gje meir innsikt i og forståing av ulike sider ved strukturelle grep organisasjonen tek for å bli meir fleksibel og endringsdyktig. Samtidig avdekker det nokre utfordringar som kan vere verd ekstra merksemd for organisasjonen NRK framover. Desse er trekt fram i analysedelen men blir gjennomgått i ein eigen del av denne oppsummerande drøftinga.

Fleksibilitet er noko som mange organisasjonar prøver å få til meir av. Fleksibilitet er også ei forventning leiarar og medarbeidarar møter i form av å kunne tilpasse seg endra behov i omgjevnadene. Kompleksiteten dette inneber kan lett bli oversett og blir då opplevd som noko som kjem i tillegg til det ein allereie har ansvar for. Eit underliggende tema for heile oppgåva er dei mange formene for kompleksitet mellomleiarane møter i kvardagen. Posisjonen dei har mellom det strategiske og det operative gjer kanskje at eit mangesidig press og forventningar frå ulike nivå i organisasjonen ikkje er til å unngå. Nettopp difor bør både mellomleiarar og deira ansvarlege leiarar jamnleg gå gjennom roller, ansvar og oppgåver for å sikre at dette sentrale mellomleiarleddet har handlingsrom nok til å omsetje strategiar til aktivitetar i avdelingane dei har ansvar for. Ut frå det som kom fram i

undersøkinga mi, ser mellomleiar nivået ut til å få stadig fleire administrative og driftsretta oppgåver på toppen av alt anna ansvar, noko som eg i teoridelen har vist ikkje er unikt for NRK. Dette understreker behovet for oppfølgingar og avklaringar av denne kritisk viktige rolla, skal ho fungere etter forventningane.

### Synspunkt om mellomleiarrolla i NRK framover

NRK har som tidlegare forklart fem leiar nivå over over medarbeidarar, arbeidsleiarar, vaksjefar eller prosjektleiarar. Mellomleiarrolla slik eg har definert denne, er på nivå fire og fem. Eg har allereie nemnd behova for oversikt, openheit, kommunikasjon og prioritering som viktige forhold å vidareutvikle for at mellomleiar nivåa skal kunne handtere kompleksiteten betre. I tillegg kan NRK som organisasjon vurdere strukturelle innretningar som gir stabilitet og føreseieleg drift der det trengs, og fleksibilitet og tilpassing der det trengs. Dette fordrar at strukturelle endringar blir gjennomført fullt ut slik at ein unngår at tidlegare organisering heng igjen – det Uhl-Bien og Arena (2017) kallar å leve ut dei interaktive, dynamiske behova tilstrekkeleg til å møte kompleksiteten. I dag kan det bli litt linjestyring og litt sjølvstyring, som igjen gjer organisasjonen mindre oversiktleg. Eit anna forhold som kan gjere utøvinga av mellomleiarrolla mindre komplisert, er å gjennomgå dei strukturelle rammene for økonomi og bemanning. Fleire opplever at ulike ordningar hindrar fleksibilitet og samarbeid, at organisasjonsstrukturen ikkje innbyr til det eller at det manglar incentiv og mål for samarbeid.

### Forslag til vidare forskning og teoriutvikling

Eg har undervegs i oppgåva trekt fram forhold som kan vere verd nærare undersøking og gjentek desse her. NRK er vald som case og undersøkinga eg gjorde var difor avgrensa til denne organisasjonen. Eit samanliknande studie av dei same forholda i fleire medieorganisasjonar kunne ha gitt eit rikare bilete av mellomleiarrolla i komplekse organisasjonar. Eg meiner også at posisjonen og rolla til mellomleiarar i dagens organisasjonar kunne ha vore verd ny forskning fordi tidlegare studiar og trendar i

organisasjonane sprikar i synet på kor viktig denne rolla er. Det hadde også vore interessant å undersøke korleis medarbeidarar utan eit leiaransvar opplever er sentrale utfordringar når bedrifta søker meir dynamiske organisasjonsstrukturar og samarbeid, og korleis medarbeidarane handterer utfordringane. Ei slik innretning kunne ha gitt verdifull innsikt til leiarnivåa om innretninga av organisasjonen og utøvinga av leiarskapet. Kompleksitetsmodellen eg utvikla bør også vere mogleg å teste ut vidare. Som eg var inne på i metodedelene, var det begrensa med tid for informantane å ta stilling til denne og resultatane må sjåast i lys av det. Plasseringa informantane gjorde ga uttrykk for ein samanheng mellom høg kompleksitet i organisasjonen og kulturelt innretta leiarform. Denne kunne fungert som hypotese for vidare testing og teoriutvikling.

## Litteraturliste

Amundsen, O. (2021). *Drømmeorganisasjonen. Åtte ting ledere bør vite om endring og innovasjon*. Gyldendal

Ancona, D. & Bresman, H. (2007). *X-team. How to build teams that innovates and succeed*. Harvard Business School Publishing

Ancona, D. (2019, 28. okt). *Five Rules for Leading in A Digital World*. MIT Sloan Management Review (Re)Learn To Lead. <https://sloanreview.mit.edu/article/five-rules-for-leading-in-a-digital-world/>

Anderson, P. (1999). Perspective: Complexity Theory and Organization Science. *Organization Science/Vol. 10, No. 3*, s 216-232. Informs.  
<https://doi.org/10.1287/orsc.10.3.216>

Antonsen, S., Heldal, F. & Kvalheim, S.A. (Red.), (2017). *Sikkerhet og ledelse*. Gyldendal Akademisk

Arnulf, J.K. (2020). *Hva er ledelse*. 2. utg. Universitetsforlaget

Audy, J-F., Lehoux, N., D'Amours, S. & Rönnqvist, M. (2011). Hvorfor samarbeide? Tre kasusstudier av logistiksamarbeid i skogbrukets verdikjede. *Magma - Tidsskrift for økonomi og ledelse, Vol.14, No.55*, s. 44-52.  
Fagbokforlaget <http://hdl.handle.net/11250/282966>

Baumann, S. (2013). Adapting to the Brave New World. Innovative Organisational Strategies for Media Companies. I Storsul, T. & Krumsvik A.H. (red) (2013). *Media Innovations. A Multidisciplinary Study of Change*. Nordicom

Biswas, A. (2017). Interorganizational Networks under Leadership. *International Journal of Scientific&Engineering Research, Vol.8, nr. 3*, s.153-163

Bolden, R. (2011). Distributed Leadership in Organizations: A Review of Theory and Research. *International Journal of Management Reviews, Vol. 13*, s.251-269. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2011.00306.x>

Brannick, T. & Coghlan, D. (2007). In Defense of Being “Native”: The Case for Insider Academic Research. *Organizational Research Methods*, Vol. 10, nr. 1., s. 59-74 Sage Publications. <https://doi.org/10.1177/1094428106289253>

Bryman, A. (Red). (2013). *Leadership and Organizations (RLE: Organizations)*, 1. Utg. <https://doi.org/10.4324/9780203545270>

Bryman, A. & Becker, S. (2012) *Understanding Research for social policy and social work*. 2. utg. Policy Press

Burns, T., & Stalker, G.M. (1994). *The Management of Innovation*. 3. Utg. Oxford University Press

Chamorro-Premuzic, T. (2021, 13. okt). *The toxic side of authentic leadership*. Guardian Masterclasses, The Guardian <https://www.theguardian.com/guardian-masterclasses/guardian-masterclass-blog/2021/oct/13/the-toxic-side-of-authentic-leadership>

Christensen, T. & Lægreid, P. (2011). Complexity and Hybrid Public Administration – Theoretical and Empirical Challenges. *Public Organization Review*. Vol. 11. S. 407-423. Springer. <https://doi.org/10.1007/s11115-010-0141-4>

Christensen, T., Lægreid, P., Roness, P. G. & Røvik, K. A. (2015). *Organisasjonsteori for offentlig sektor*. 3. utg. Universitetsforlaget.

Clegg, S. R., Kornberger, M., Pitsis, T. S. & Mount, M. (2019). *Managing and Organization, An Introductory to Theory and Practice*. 5. utg. SAGE

Contreras, F., Baykal, E., Ghulam, A. (2020). E-leadership and Teleworking in times of COVID-19 and Beyond: What We Know and Where Do We Go. *Frontiers in Psychology*, Vol 11:590271. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.590271>

Conway, E. & Monks, K. (2011). Change from below: the role of middle managers in mediating paradoxical change. *Human Resource Management Journal*, Vol. 21, nr 2, s 190–203. <https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2010.00135.x>



De Smet, A., Kleinman, S. & Weerda, K. (2019). *The Helix Organization*. McKinsey Quarterly <https://www.mckinsey.de/~ /media/McKinsey/Business%20Functions/Organization/Our%20Insights/The%20helix%20organization/The-helix-organization.pdf>

De Wit, B. (2017). *Strategy – an international perspective*. 6. Utg. Cengage Learning EMEA

Dick, P., Faems, D., Harley, B. (2017). An Introduction to the Special Issue on Managing Complexity within and Across Organizational Boundaries. *Journal of Management Studies* Vol 54, Nr 2, s. 129-131. Wiley and Sons. <https://doi.org/10.1111/joms.12261>

Erdal, I.J. (2015). Hva kjennetegner den flermediale nyhetsjournalistikken i NRK, sammenlignet med andre europeiske allmennkringkastere? *Norsk Medietidsskrift, årgang 22, nr 1-2015*, s.1-15. <https://doi.org/10.18261/ISSN0805-9535-2015-01-04>

Finsrud, H. og Moen, E. (2012) Samarbeid på norsk – et konkurransefortrinn i den globaliserte økonomien? *Magma – Tidsskrift for økonomi og ledelse, Vol 0412*. s. 24-31 <http://hdl.handle.net/11250/93514>

Floyd, S. W. & Lane, P. J. (2000). Strategizing throughout the Organization: Managing Role Conflict in Strategic Renewal. *The Academy of Management Review* Vol. 25, No.1, s. 154-177. <https://doi.org/10.2307/259268>

Gioia, D.A., Corley, K.G. & Hamilton, A.L. (2013). Seeking Qualitative Rigor in Inductive Research: Notes on the Gioia Methodology. *Organizational Research Methods, Vol. 16, nr. 1*. s 15-31. SAGE. <https://doi.org/10.1177/1094428112452151>

Glenn, S.S. & Mallot, M. E. (2004). Complexity and Selection: Implications for Organizational Change. *Behavior and Social Issues, Vol. 13*, s. 89-106. Researchgate. <https://doi.org/10.5210/bsi.v12i2.378>

Heldal, F., Antonsen, S. & Kvalheim, S. A. (2017). *Sikkerhet og ledelse*. Gyldendal Akademisk

Hobday, M. (2000). The project-based organization: an ideal form for managing complex products and systems? *Research policy, Vol. 29, Nr. 7*. s. 871-893. Elsevier. [https://doi.org/10.1016/S0048-7333\(00\)00110-4](https://doi.org/10.1016/S0048-7333(00)00110-4)

- Jacobsen, D. I. & Thorsvik, J. (2013). *Hvordan organisasjoner fungerer*. 4.utg. 5. oppl. Fagbokforlaget
- Jehle, L., Hildebrandt, M. & Meister, S. (2016). *Leading in Hyper-Complexity. A practical guide for leaders*. Libri Publishing
- Johannessen, A., Tufte, P. A. & Christoffersen, L. (2016). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. 5. utg. 3. oppl. Abstrakt forlag
- Katz, R. (2004). *The Human Side of Managing Technological Innovation: a collection of readings*. 2. Utg. Oxford University Press
- Kaulio, M.A. (2008). Project leadership in multi-project settings: Findings from a critical incident study. *International Journal of Project Management*. Vol. 26, nr 4. s. 338-347. Elsevier. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2007.06.005>
- Klev, R. & Levin, M. (2009) *Forandring som praksis. Endringsledelse gjennom læring og utvikling*. 2. utg. Fagbokforlaget
- Kotter, J.P. (1995). Leading Change: Why Transformation Efforts Fail. *Harvard Business Review*. Vol. 73, nr. 2, s. 59-67. Boulder
- Kotter, J.P. (2014). *Accelerate. Building Strategic Agility for a Faster-Moving World*. Harvard Business Review Press
- Küng, L. (2010). Why Media Managers Are Not Interested in Media Management—And What We Could Do About It. *The International Journal on Media Management*, Vol 12, nr 1, s. 55-57. Taylor&Francis Group. <https://doi.org/10.1080/14241270903558467>
- Küng, L. (2013). Innovation, Technology and Organisational Change. Legacy Media's Big Challenges. An Introduction. I Storsul, T. & Krumsvik A.H. (red) (2013). *Media Innovations. A Multidisciplinary Study of Change*. Nordicom
- Küng, L. (2015). *Innovators in Digital News*. The Reuters Institute for the Study of Journalism, University of Oxford. I.B.Tauris&Co Ltd.

Lai, L. (2020, 26. juni) *Fleksibel organisering stiller nye krav til ledere*. BI Business Review <https://www.bi.no/forskning/business-review/articles/2020/06/fleksibel-organisering-stiller-nye-krav-til-ledere/>

Lai, L. (2021, 18. juni). *Superledelse vil bli stadig viktigere*. BI Business Review <https://www.bi.no/forskning/business-review/articles/2021/06/superledelse-vil-bli-stadig-viktigere/>

Lindgren, M. & Packendorff, J. (2009). Project leadership revisited: towards distributed leadership perspectives in project research. *Int. J. Project Organisation and Management*, Vol. 1, Nr. 3, s.285–308. Inderscience Ent. Ltd.

Madsen, D. Ø., & Slåtten, K. (2022). The Diffusion of Human Resource Transformation in Scandinavia: A Supply-Side Perspective. *Societies*. Vol.12, nr. 3, s. 81. MDPI. <https://doi.org/10.3390/soc12030081>

Mediebedriftenes Landsforening (2022, 4. mai). *Årets Mediepriser: Bergens Tidende er årets mediehus – KK er årets magasin*. <https://www.mediebedriftene.no/artikler/2022/arets-mediepriser---bergens-tidende-er-arets-mediehus--kk-er-arets-magasin/>

Meyer, C.B & Stensaker, I. (2011) *Endringskapasitet*. Fagbokforlaget

Mintzberg, H. (1983). *Structures in Five. Designing Effective Organizations*. Prentice-Hall Inc.

Mintzberg, H. (2009). *Managing*. Berret-Koehler Publishers Inc.

Moore, M. & Tambini, D. (Red.), (2018). *Digital Dominance. The Power of Amazon, Google, Facebook and Apple*. Oxford University Press.

NRK (2021). *Mennesker, miljø og styring*. [https://info.nrk.no/wp-content/uploads/2022/05/nrk\\_2021\\_mennesker\\_miljo\\_og\\_styring.pdf](https://info.nrk.no/wp-content/uploads/2022/05/nrk_2021_mennesker_miljo_og_styring.pdf)

NRK (2021, 15. juni). *Slik er NRK organisert*. <https://www.nrk.no/informasjon/slik-er-nrk-organisert-1.6511619>

NRK Kommunikasjon (2022, 20. juli). *Slik vert NRK sitt oppdrag definert*. <https://www.nrk.no/etikk/slik-defineres-nrks-oppdrag-1.11371666>

- Reuters Institute for the Study of Journalism (2022). *Digital News Report 2022*.  
[https://reutersinstitute.politics.ox.ac.uk/sites/default/files/2022-06/Digital\\_News-Report\\_2022.pdf](https://reutersinstitute.politics.ox.ac.uk/sites/default/files/2022-06/Digital_News-Report_2022.pdf)
- Ridder, H.-G. (2020). *Case Study Research: approaches, methods, contribution to theory*. 2. utg. Rainer Hampp Verlag
- Rolstadås A., Olsson N., Johansen A. & Langlo J.A. (2014). *Praktisk prosjektledelse. Fra ide til gevinst*. Fagbokforlaget
- Rouleau, L. & Balogun, J. (2011). Middle Managers, Strategic Sensemaking, and Discursive Competence: Middle Managers and Strategic Sensemaking. *Journal of Management Studies* Vol. 48, No. 5. S. 953-983. Wiley. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2010.00941.x>
- Røvik, Kjell Arne (2007). *Trender og translasjoner. Ideer som former det 21. århundrets organisasjon*. 5. oppl. Universitetsforlaget
- Sandaker, I. (2009). A Selectionist Perspective on Systemic and Behavioral Change in Organizations. *Journal of Organizational Behavior Management*, Vol 29, Nr. 3-4, s. 276-293. Routledge <https://doi.org/10.1080/01608060903092128>
- Schneider, A, Wickert, C. & Marti, E. (2017). Reducing Complexity by Creating Complexity: A Systems Theory Perspective on How Organizations Respond to Their Environments. *Journal of Management Studies* Vol. 54. Nr. 2. s.182-208. Wiley and Sons.  
<https://doi.org/10.1111/joms.12206>
- Storsul, T. & Krumsvik, A. (Red.) (2013). *Media Innovations. A Multidisciplinary Study of Change*. Nordicom
- Strebel, P. (1996). Why do Employees Resist Change? *Harvard Business Review*, Vol.74, Nr. 3, s. 86-92.
- Sund, B. (2019). *Det er typisk norsk å være (selv)god. En liten bok om den norske lederstilen*. Cappelen Damm Akademisk

Thorsvik, J. (2012). Perspektiver på størrelse- og styringslogikk i organisasjoner. *ISL Working paper, 2012:6*. Department of Political Science and Management, University of Agder

Tjora, A. (2021). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis*. 4. utg. Gyldendal

Uhl-Bien, M. & Arena, M. (2017). Complexity leadership: Enabling people and organizations for adaptability. *Organizational dynamics, Vol. 46, nr. 1*, s. 9-20, Elsevier.

<https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2016.12.001>

Uhl-Bien, M. & Marion, R. (2009). Complexity Leadership in Bureaucratic Forms of Organizing: A Meso Model. *The leadership quarterly, Vol.20, Nr. 4*, s. 631-650. Elsevier

<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2009.04.007>

Uhl-Bien, M. (2021). Complexity and COVID-19: Leadership and Followership in a Complex World. *Journal of Management Studies Vol 58, Nr 5*. S. 1400-1404. Wiley and Sons.

<https://doi.org/10.1111/joms.12696>

Uhl-Bien, M., Marion, R & McKelvey, B. (2007). Complexity Leadership Theory: Shifting leadership from the industrial age to the knowledge era. *The Leadership Quarterly, Vol. 18, nr.4*, s. 298–318, Elsevier Inc. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2007.04.002>

Uster, A., Vashdi, D. & Beerli, I. (2019). From Organizational Leadership to Lead-Organizations – The Future of Leadership in Interorganizational Networks. *Journal of leadership studies. Vol. 12, nr. 14*, s. 79-81. Wiley. <https://doi.org/10.1002/jls.21617>

Vik, E. (2018). Helseprofesjoners samhandling – en litteraturstudie. *Tidsskrift for velferdsforskning. Vol. 21, nr 2*, s.119-147 <https://doi.org/10.18261/issn.2462-3076-2018-02-03>

Wenneberg, A. (2021, 15. des.). *Mellomlederrollen – en agent for endring?* Lederne. <https://lederne.no/artikler/mellomlederen-en-agent-for-endring/>

Willumsen, E. & Ødegård, A. (red.) (2016). *Tverrprofesjonelt samarbeid: et samfunnsoppdrag*. 2. utg. Universitetsforlaget.

Witzel, A. & Reiter, H. (2012): *The Problem-Centred Interview: Principles and Practice*. SAGE  
<https://doi.org/10.4135/9781446291597>

Wooldridge, B., Schmid, T. & Floyd, S. (2008). The middle management perspective on strategy process: contributions, synthesis and future research. *Journal of management*, Vol. 34, Nr. 6, s. 1190–1221 <https://doi.org/10.1177/0149206308324326>

Aasen, T.M. & Amundsen, O. (2019). *Innovasjonsarbeid. Organisasjon, kultur og ledelse*. Gyldendal

## Vedlegg

### Vedlegg 1 – godkjenning frå Norsk Samfunnsvitenskapleg Datateneste

**Dato**

25.01.2022

**Type**

Standard

**Referansenummer**

106222

**Prosjekttittel**

Fleksibilitetens kompleksitet. Eit casestudie av korleis mellomleiarrolla blir påverka av ulike samarbeidsformer i NRK

**Behandlingsansvarlig institusjon**

Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet / Fakultet for samfunns- og utdanningsvitenskap (SU) / Institutt for sosiologi og statsvitenskap

**Prosjektansvarlig**

Michael Grothe-Hammer

**Student**

Hallstein Vemøy

**Prosjektperiode**

01.09.2021 - 01.09.2022

[Meldeskjema](#)**Kommentar**

Det er vår vurdering at behandlingen av personopplysninger i prosjektet vil være i samsvar med personvernlovgivningen så fremt den gjennomføres i tråd med det som er dokumentert i meldeskjemaet med vedlegg den 25.01.2022. Behandlingen kan starte. TYPE OPPLYSNINGER OG VARIGHET Prosjektet vil behandle alminnelige kategorier av

personopplysninger frem til 01.09.2022. LOVLIG GRUNNLAG Prosjektet vil innhente samtykke fra de registrerte til behandlingen av personopplysninger. Vår vurdering er at prosjektet legger opp til et samtykke i samsvar med kravene i art. 4 og 7, ved at det er en frivillig, spesifikk, informert og utvetydig bekreftelse som kan dokumenteres, og som den registrerte kan trekke tilbake. Lovlig grunnlag for behandlingen vil dermed være den registrertes samtykke, jf. personvernforordningen art. 6 nr. 1 bokstav a.

**PERSONVERNPRINSIPPER** Personverntjenester vurderer at den planlagte behandlingen av personopplysninger vil følge prinsippene i personvernforordningen om:

- lovlighet, rettferdighet og åpenhet (art. 5.1 a), ved at de registrerte får tilfredsstillende informasjon om og samtykker til behandlingen
- formålsbegrensning (art. 5.1 b), ved at personopplysninger samles inn for spesifikke, uttrykkelig angitte og berettigede formål, og ikke behandles til nye, uforenlige formål
- dataminimering (art. 5.1 c), ved at det kun behandles opplysninger som er adekvate, relevante og nødvendige for formålet med prosjektet
- lagringsbegrensning (art. 5.1 e), ved at personopplysningene ikke lagres lengre enn nødvendig for å oppfylle formålet

**DE REGISTRERTES RETTIGHETER** Så lenge de registrerte kan identifiseres i datamaterialet vil de ha følgende rettigheter: innsyn (art. 15), retting (art. 16), sletting (art. 17), begrensning (art. 18), og dataportabilitet (art. 20). Personverntjenester vurderer at informasjonen om behandlingen som de registrerte vil motta oppfyller lovens krav til form og innhold, jf. art. 12.1 og art. 13. Vi minner om at hvis en registrert tar kontakt om sine rettigheter, har behandlingsansvarlig institusjon plikt til å svare innen en måned.

**FØLG DIN INSTITUSJONS RETNINGSLINJER**

Personverntjenester legger til grunn at behandlingen oppfyller kravene i personvernforordningen om riktighet (art. 5.1 d), integritet og konfidensialitet (art. 5.1. f) og sikkerhet (art. 32). Ved bruk av databehandler (spørreskjemaleverandør, skylagring eller videosamtale) må behandlingen oppfylle kravene til bruk av databehandler, jf. art 28 og 29. Bruk leverandører som din institusjon har avtale med. For å forsikre dere om at kravene oppfylles, må dere følge interne retningslinjer og/eller rådføre dere med behandlingsansvarlig institusjon.

**MELD VESENTLIGE ENDRINGER** Dersom det skjer vesentlige endringer i behandlingen av personopplysninger, kan det være nødvendig å melde dette til oss ved å oppdatere meldeskjemaet. Før du melder inn en endring, oppfordrer vi deg til å lese om hvilke type endringer det er nødvendig å melde: <https://www.nsd.no/personverntjenester/fylle-ut-meldeskjema-for-personopplysninger/melde-endringer-i-meldeskjema> Du må vente på svar fra oss før endringen gjennomføres.

**OPPFØLGING AV PROSJEKTET** Personverntjenester vil følge opp ved planlagt avslutning for å avklare om behandlingen av personopplysningene er avsluttet. Lykke til med prosjektet!



## Vedlegg 2 - Intervjuskjema

Bakgrunn, formål og problemstilling:

Dei raske endringane i mediemarknaden og behova for å tilpasse innhaldstilbod og -produksjon, har ført til at toppleiinga i NRK har «utforske og utvikle saman» som eitt av fleire innsatsområde i organisasjonsstrategien. Fokuset har i følge organisasjonsrapporten til NRK for 2021, allereie ført til større merksemd om innovasjon, mindre samarbeid i eiga avdeling og meir på tvers mellom avdelingar og miljø. Samarbeid skjer også med eksterne, ettersom NRK over over tid har sett ut meir programproduksjon til andre aktørar i marknaden, eller har gått saman med andre bedrifter om å kjøpe senderettar.

Eg arbeider med ei mastergradsoppgåve ved NTNU og temaet eg undersøker er kva implikasjonar slike strukturelle endringar har for leiarane i organisasjonen, kva eit endra fokus frå silo til prosessbasert organisering eller frå samarbeid i eiga avdeling til samarbeid på tvers mellom ulike miljø betyr for måten leiarane utøver leiing på. Formålet er å søke ny kunnskap og auka bevisstheit om leiarrolla i komplekse organisasjonar.

Problemstillinga eg har vald er: «Kva er dei mest sentrale utfordringane for ein mellomleiar i NRK når bedrifta søker meir dynamiske organisasjonsstrukturar og samarbeid mellom avdelingar og divisjonar, og korleis handterer leiarane desse utfordringane?»

Hovudtema og -spørsmål	Supplerande spørsmål til tema	Kommentar til metatema i kvar kategori
<p><b>Oppvarming og innleiing</b></p> <p>- Kort gjennomgang av hovudtema og -formål med prosjektet, tidsramme, behandling av opplysningar</p> <p>- Kort gjennomgang av problemstilling:</p> <p>Den enkelte presenterer seg sjølv med fokus på arbeidsstad og ansvarsområde</p>	<p>Kjennskap til ulike deler av organisasjonen gjennom arbeidet?</p> <p>Hatt ulike leiarroller i organisasjonen og i ulike avdelingar?</p>	<p>Organisasjonsforståing?</p>
<p><b>Organisasjonskompleksitet</b></p> <p>Tenk på avdelinga du er leiar i; korleis vil du beskrive kompleksiteten i avdelinga?</p> <p>Kva er styringsstrukturen og har de endra på denne siste par åra?</p>	<p>Høg/låg? Mange/få tilsette? Ulike fagkompetansar? Stort aldersspenn? Ulike geografiar? Mange/få aktørar med relasjon til?</p> <p>Linjeorganisasjon?</p> <p>Hierarki eller matrise?</p> <p>Kvifor endra de struktur?</p> <p>Korleis fungerer ny struktur? Er ny struktur meir eller mindre kompleks enn før?</p> <p>Kor mykje betyr det i kvardagen kva styringsstruktur de har?</p>	
<p><b>Leiing og kompleksitet</b></p> <p>Tenk på ein vanleg arbeidsdag,</p>	<p>Faglege utfordringar?</p> <p>Utfordringar med folk?</p>	

<p>kva er typiske leiarutfordringar for deg i di avdeling? Er utfordringane annleis no enn då du byrja som leiar?</p>	<p>Utfordringar med rammer og økonomi? Strukturelle utfordringar? Kva ville minske kompleksiteten for deg?</p>	
<p><b>Leiarformer</b> Der finst ulike leiarformer eller leiarstilar, er det ein bestemt stil du tyr til i kvardagen?</p>	<p>Kva trur du fungerer best? Har du opplevd å måtte endre stil i ein bestemt situasjon– noko døme? Opplever du sjølv å ha endra leiarstil over tid? Kvifor det i tilfelle? Finst der ein typisk leiarstil i NRK? Kva er det, i tilfelle? Leiarstiler/former organisasjonen burde hatt meir av? På kva måte då?</p>	
<p><b>Samarbeid og kompleksitet</b> Beskriv ulike typar nye samarbeid de har inngått siste par åra (nettverk/klynger/bilateralt osv) – korleis innverkar desse på leiaransvaret ditt?</p>	<p>Korleis forhold du deg til det? Kva er implikasjonane? Meir/mindre arbeid? Ansvarsområde, tydeleg/uklart?</p>	
<p><b>Kompleksitetsmodellen</b> Presentere modellen og gje deltakarane tilgang via Miro</p>		
<p><b>Avslutning</b> Nokre supplerande refleksjonar til noko av det vi har snakka om? Takke for medverknaden, gjenta rettane til å trekke opplysningar og databehandling</p>		



