



# Prosjektoppgave

Tittel: «Fra operatør til midlertidig leder....og tilbake til golvet»

.....det handler om å «oppfør sæ som folk».

Title: «From operator to temporary manager..... and back to the shop floor»

.....it's about proper behavior.

Forfattere: Svenn Robert Berg, Solveig Hafstad, Winnie Christiansen Næss

LPD540

Ledelse- og personalarbeid

Avdeling NSN  
Høgskolen i Nord-Trøndelag - 2015



**HINT**

# SAMTYKKE TIL HØGSKOLENS BRUK AV KANDIDAT-, PROSJEKT-, BACHELOR- OG MASTEROPPGAVER

**Forfatter(e):** **Svenn Robert Berg, Solveig Hafstad, Winnie Christiansen Næss**

---

**Norsk tittel:** **«Fra operatør til midlertidig leder.... og tilbake til golvet»  
... det handler om å «oppfør sæ som folk».**

---

**Engelsk tittel:** **«From operator to temporary manager.... and back to the shop  
floor»  
... it's about proper behavior.**

---

---

**Studieprogram:** **Ledelse og personalarbeid**

**Emnekode og navn:** **LPD540 Prosjektoppgave**

**Vi/jeg samtykker i at oppgaven kan publiseres på internett i fulltekst i Brage,  
HiNTs åpne arkiv**

**Vår/min oppgave inneholder taushetsbelagte opplysninger og må derfor ikke  
gjøres tilgjengelig for andre**

**Kan frigis fra: 26.06.15**

**Dato: 31.05.15**

\_\_\_\_\_ **Svenn Robert Berg** \_\_\_\_\_  
**underskrift**

\_\_\_\_\_ **Solveig Hafstad** \_\_\_\_\_  
**underskrift**

\_\_\_\_\_ **Winnie Christiansen Næss** \_\_\_\_\_  
**underskrift**

\_\_\_\_\_ **underskrift**

# Innhold

<b>1. Innledning</b>	<b>1</b>
1.1. Er temaet viktig og interessant?	1
1.2. Beskrivelse av firma og rollen	2
<b>2. Teori</b>	<b>2</b>
2.1. Organisasjonskultur	2
2.2. Team	3
2.3. Konflikt	4
2.4. Intern rekruttering	5
2.5. Rollen som leder	5
2.6. Transformasjonsledelse	7
<b>3. Metode</b>	<b>7</b>
3.1. Veien til problemstilling	7
3.2. Begrunnelse for valg av metode	8
3.3. Forskerrollen	8
3.4. Utforming av intervjuguide	10
3.5. Utvalgskriterier	10
3.6. Intervjuene	10
3.7. Transkribering	11
3.8. Validitet og generaliserbarhet	11
3.9. Begrunnelse for valg av litteratur	12
<b>4. Analyse</b>	<b>12</b>
4.1. Kultur	12
4.2. Team	14
4.3. Ledelse	16
<b>5. Drøfting</b>	<b>20</b>

<b>6. Konklusjon</b>	<b>24</b>
<b>Litteratur</b>	<b>26</b>
<b>Vedlegg 1 - Stillingsbeskrivelse</b>	<b>1</b>
<b>Vedlegg 2 - Intervjuguide</b>	<b>4</b>
<b>Vedlegg 3 – Samtykke</b>	<b>5</b>
<b>Vedlegg 4 – Refleksjonsnotat</b>	<b>6</b>

**ANTALL SIDER: 25**

# 1. INNLEDNING

## 1.1. Er temaet viktig og interessant?

Offshore verft er preget av en ujevn ordretilgang og antall arbeidere vil derfor variere i henhold til dette. Det er ikke uvanlig at den totale arbeidsstokken dobles i perioder med store oppdrag. Arbeidskraft hentes inn fra utleiefirmaer eller man blir prosjektansatt. I slike perioder blir det mangel på 1. linjeledere (tilretteleggere). Det er da vanlig praksis å løfte opp fagarbeidere (operatører) og ansette dem som midlertidige tilretteleggere. Når arbeidsoppdragene senere minker går de midlertidige tilretteleggere tilbake som fagarbeider (operatør). Denne vekslingen er en etablert praksis innenfor denne bransjen.

Vi vil i denne oppgaven se på hvordan vekslingen mellom det å være leder den ene dagen, for så den neste dagen være en av gjengen, oppleves? Hvordan håndteres konflikter når leder skal tilbake å jobbe sammen med gjengen senere? Tør man som leder å ta tak i konflikter, og får man autoritet når man bekler rollen som leder? Er det forskjell å være midlertidig leder kontra det å være fast? Hvordan opprettholde motivasjonen når man veksler mellom stillingene? Dette er noen av spørsmålene vi ønsker å se på ved hjelp av teori vi har tilegnet oss gjennom ledelsesstudiet og fra artikler vi har funnet på forskjellige nettsider.

Det er lett å se for seg at midlertidige ledere vil ha et dilemma med tanke på lojalitet til ledelse kontra tidligere kollegaer. Det å skulle være den som skal sørge for at organisasjonens politikk iverksettes, kan oppleves som konfliktfullt dersom det går på tvers av egne interesser når en er tilbake som fagarbeider igjen. At ledere rekrutteres internt er en helt vanlig karriereutvikling i de aller fleste organisasjoner. Som ny leder tar det ofte litt tid før en faller inn i den nye rollen og en føler tilhørighet til begge miljøene. En kan lett se for seg at for midlertidige ledere er det spesielt vanskelig. Det kan være vanskelig å diskutere sin egen rolle med de andre lederne når en i neste runde skal tilbake som fagarbeider.

Hvordan oppleves det å gå fra operatør til leder og tilbake som operatør igjen? Målet med denne prosjektoppgaven er å få innsikt i hvordan denne typen ledelse oppleves i praksis. Vi har derfor valgt å begrense oppgaven til midlertidig tilretteleggere ved Kværner Verdal.

## 1.2. Beskrivelse av firma og rollen

Kværner Verdal er et verft som i all hovedsak leverer prosjekter innenfor Offshore industrien. Kundene er i all hovedsak oljeselskap og ordrenes varighet er omtrent 2 år. I kontraktene er det spesifikke krav til kvalitet og gjennomføringstid. Verftet har ca. 550 ansatte og rekrutterer nye fagarbeidere ved å ha et godt program for inntak av lærlinger. Blant fagarbeiderne finner vi sveisere, rørleggere, stilasearbeidere med mer. Disse er operatører, og dette begrepet bruker vi videre i oppgaven. Bedriften vil i perioder ha behov for flere ledelsesressurser enn det den normalt er dimensjonert for. Slike midlertidige behov kan blant annet løses ved å tilby midlertidig stilling til egne ansatte som har nødvendige kvalifikasjoner.

Når en operatør får tilbud om stilling som midlertidig tilrettelegger vil varighet ofte være ukjent. Lønnen til tilretteleggere er ikke individuell slik at den forhandles ikke. Når man som midlertidig tilrettelegger går tilbake som operatør, går man også tilbake til operatørlønn. Ved tiltredelse inn i den nye stillingen som tilrettelegger, flyttes personen inn i et kontorlandskap og vil veldig ofte tilbringe det meste av dagen sammen med andre ledere. Midlertidige tilretteleggere har ikke personalansvar, men selv om de ikke har direkte personalansvar så må man allikevel anta at de må håndtere personalmessige utfordringer.

## 2. TEORI

### 2.1. Organisasjonskultur

Organisasjonskultur knyttes til begreper som verdier, meninger, oppfatninger og holdninger som er felles for de ansatte i en organisasjon. Hovedgrunnen for å studere organisasjonskultur er antakelsen om at kultur er en viktig faktor for en organisasjons suksess. En sterk kultur fremmer tillit mellom ledelsen og ansatte, og ansatte i ulike avdelinger. Det vil si at det er mindre behov for overvåking av arbeidet. Dette gjør at organisasjoner med stor tillit mellom ansatte og ledelse blir mer effektiv enn i organisasjoner der man har mer tradisjonelle byråkratisk-administrative styringsvirkemidler. Tillit gir grunnlag for å delegere handlingsfrihet og organisasjonen blir mer fleksibel. Det tar lang tid å bygge tillit, men kan raskt rives ned (Jacobsen & Thorsvik, 2013).

Organisasjonskultur utvikles i organisasjonsmessige sammenhenger og Scheins definisjon er:  
*«Organisasjonskultur er et mønster av antakelser – skapt, oppdaget eller utviklet av en gitt gruppe etter hvert som den lærer å mestre sine problemer med ekstern tilpasning og intern integrasjon – som har fungert tilstrekkelig bra til at det blir betraktet som sant og til at det læres bort til nye*

*medlemmer som den rette måten å oppfatte, tenke og føle på i forhold til disse problemene», (Schein, 1982).*

I følge Jakobsen og Thorsvik (2013) finnes det normer, eller uskrevne regler, som sier noe om hva som er akseptabel adferd i ulike sosiale sammenhenger. Alle normer har tilhørende verdier for hva som er godt og dårlig. Disse normene og verdiene vil være forskjellige fra organisasjon til organisasjon. I en organisasjon finner vi også forskjellige artefakter. Artefakter har Jakobsen og Thorsvik (2013) definert som uttrykk for kultur som kan observeres. Artefakter er blant annet språk og adferd som bygger opp under organisasjonens normer og verdier. Gode fortellinger, som sier noe om hvordan man oppfører seg «riktig», tenker og føler, gjør at kulturen i organisasjonen viderefremmes. Adferd og kroppsspråk er også artefakter som forteller hvordan man skal oppføre seg i organisasjonen (Jakobsen & Thorsvik, 2013).

Subkulturer i organisasjoner reflekterer vanligvis organisasjonsstrukturens inndeling i avdelinger og kontorer. Men det er ikke bare organisasjonsstruktur som speiles i subkulturene. Det er også vanlig å finne ulike profesjonskulturer, der normer og verdier knyttet til en spesiell utdanningsgruppe, blir det viktigste. Ulike alderskulturer, der unge og eldre som er formet i forskjellige historiske perioder, har ulike verdier og normer. Dette trenger nødvendigvis ikke å representere noe problem. Problemer oppstår når subkulturene representerer en motkultur som utfordrer den dominerende kulturen i organisasjonen. Dette er for eksempel en situasjon som ofte oppstår etter at to organisasjoner er slått sammen (Jakobsen & Thorsvik, 2013).

## **2.2. Team**

*«Et team består av minst to personer som har «ansikt-til ansikt» relasjoner, det må eksistere over en viss tid, det etableres følelsesmessige forbindelser mellom medlemmene, de må ha et felles formål og en felles forståelse av prestasjonskrav, og det må være bestemte kriterier for medlemskap» (Levin & Rolfsen, 2004).*

Det er vanlig å anta at et team består av en arbeidsgruppe med relativt få deltakere. Teamet har en klar oppgave, som er avgrenset og definert. Denne oppgaven er ofte definert av noen andre enn teamet selv. De er pålagt bestemte prestasjonsnormer, og det må være en føring på medlemskap i teamet (Levin & Rolfsen, 2004).

En viktig karakteristikk for et team er felles mål. Det trenger ikke å være ett, det kan godt være flere, men de må være felles. Det må være en klar rollefordeling i bunn, altså en struktur. I tillegg må det

være en avtale om å bruke avtalte, felles metoder og en felles forståelse om at alle skal prøve å påvirke hverandre positivt. Som et resultat av disse forutsetningene vil dette resultere i at de utnytter hverandres ferdigheter og ressurser på en måte som sørger for at målene blir nådd (Apropos kommunikation, 2015).

Et sentralt perspektiv i teamsammenheng er ledelse. Alle team ledes på en eller annen måte, men det trenger ikke være av samme person til enhver tid. Ledelse i team er et sett av oppgaver som må ivaretas, mens det ofte er mindre viktig hvem som gjør det. Hvordan oppgaver blir utført, læring og utvikling vil påvirke hvordan teamet blir ledet. Alle de ulike aktivitetene i teamet må koordineres og struktureres for at målene skal nås. Men det er ofte sekundært om hvem som til enhver tid utøver ledelse, og det er heller ikke samme ledelsesform som er anvendbar i alle situasjoner. Noen ganger er det viktig at teamet fungerer som et likestilt kollegium, andre ganger er det behov for sterk styring og ledelse (Levin & Rolfsen, 2004).

Å være dyktig i ledelse av team innebærer å ha en god kunnskap på hva ledelse er, samtidig må man kunne forstå og tolke hvordan teamet fungerer i praksis (Levin & Rolfsen, 2004).

### **2.3. Konflikt**

Vi har mange typer konflikt, der personkonflikt kanskje er den vanskeligste. Effektivitet i grupper er avhengig at gruppens medlemmer forstår og gjør en innsats. Derfor er viktige evner å lytte, kommunisere, takle konflikter og bygge opp en enighet for hvordan gruppen skal fungere. Forandring skaper ofte konflikt. Endring er ofte til gode for noen, mens andre oversees og kan få en dårligere situasjon. Noen vil støtte endringen og andre arbeide imot. Det danner seg gjerne grupper som er for og imot endringen, noe som skaper splid mellom grupper (Bolman & Deal, 2014).

En bedrift er sammensatt av ulike grupper med forskjellige interesser. Bedriftens interesser og de ansattes interesse trenger ikke å samsvare. Interesse blant de ansatte kan for eksempel være et godt arbeidsmiljø, mens for ledelsen er profitt det viktigste. Man kan tenke seg en bedrift som en arena der det utspiller seg en kamp om ressurser og innflytelse. Jakobsen og Thorsvik (2013) mener at det, litt forenklet, er tre interne interessegrupperinger i en organisasjon: de ansatte, ledelsen og eierne. De eksterne interessegrupperingene er samarbeidspartnere, fagforeninger, spesielle interessegrupper og offentlige myndigheter. Alle disse grupperingene har interesser i en organisasjon (Jakobsen & Thorsvik, 2013).



Når en leder bruker makten sin på en måte som blir oppfattet blant de ansatte som riktig, vil han oppnå autoritet. Autoritet er ikke noe man får, men som blir gitt en av underordnede. Autoritet er at avgjørelser blir tatt uten at den blir møtt med motstand selv om det er uenighet i en sak. Profesjonell autoritet finner man der maktbruk blir akseptert fordi man anser den som bruker makt for å inneha den riktige kunnskapen (Jakobsen & Thorsvik, 2013).

## **2.4. Intern rekruttering**

Det er helt vanlig at organisasjoner baserer seg på intern rekruttering av egne medarbeidere til ledige posisjoner. Fordelene er flere. Å ha gode muligheter for intern rekruttering kan virke ansporende og motiverende på de som ønsker å stige i gradene, altså en motivasjonseffekt på ansatte. Man slipper skifte av arbeidsgiver og søkeprosesser andre steder enn der man er ansatt. I tillegg fører et utviklet, internt arbeidsmarked til at ansatte får mer interesse av å øke sin kompetanse innenfor den enkelte bedriften. Generelle kunnskaper og ferdigheter i egen bedrift blir da viktig for en total forståelse av hele bildet. De bedriftene som ikke har intern rekrutteringspolitikk opplever ofte at ansatte fokuserer på fagkunnskap og ikke på generell bedriftskompetanse. Dette kalles utviklingseffekt av intern rekruttering. Informasjonseffekten er også viktig i dette bildet. Med at man ansetter noen internt så kjenner man den enkelte ansatte i langt større grad enn ved ekstern rekruttering. De har blitt observert og lagt merke til over tid i jobbsituasjon, og følgelig blir informasjonen om den ansatte ofte langt mer pålitelig. Det tar normalt langt kortere tid å rekruttere en intern søker til en stilling. I tillegg til en omfattende utlysningsprosess tar det også ofte lang tid å få den kandidaten man ønsker. Man må ta hensyn til lov- og avtalefestede oppsigelsestider, som kan variere fra 1 til 6 måneder. Disse trenger man ikke ta hensyn til på samme måte ved interne rekrutteringsprosesser. Dette kalles tidseffekten. Det finnes også en kostnadseffekt. Det er sjelden man bruker ressurser på opplæring i organisasjonslære og introduksjonskurs ved intern rekruttering. Denne kunnskapen ligger inne fra før. Derfor er det sannsynlig at organisasjonen sparer penger ved utstrakt bruk av intern rekruttering. Program for lederutvikling er viktig hvis man ønsker å lykkes med intern rekruttering. Programmet bør bestå av både trening, utdanning og arbeidserfaring. Dette bør skje i samråd mellom ansattes mål og ambisjoner og organisasjonens behov for ledere (Nordhaug, 2012).

## **2.5. Rollen som leder**

Ut fra empirisk forskning har man funnet ut at det finnes tre hovedgrupper lederferdigheter; personlige ferdigheter, mellommenneskelige ferdigheter og gruppeorienterte ferdigheter. Personlige ferdigheter er evne til selvinnsikt, til å løse oppgaver, være kreativ og til å mestre stress. Mellommenneskelige ferdigheter er evne til å lytte, til å motivere, påvirkningskraft og evne til å løse

konflikter. Gruppeorienterte ferdigheter er evne til å delegere myndighet og for å få grupper til å fungere godt sammen (Jakobsen & Thorsvik, 2013).

I følge Jakobsen og Thorsvik (2013) viser en studie at ledere uten erfaring fungerer bedre enn erfarne ledere der det er lite tidspress. Mens med økende tidspress fungerte erfarne ledere bedre og bedre. Forklaringen er at man i stressituasjoner ikke har tid til å analysere situasjonen og må handle etter innlærte reaksjonsmønstre (Jakobsen & Thorsvik, 2013).

I Jacobsen & Thorsvik (2013) skrives det om legitim makt og autoritet, og under hvilke omstendigheter maktbruk oppfattes som legitimt. En forutsetning er at det er en frivillig kontrakt mellom arbeidsgiver og arbeidstaker. Når en person begynner å arbeide i organisasjonen selger han sine timer i bytte for lønn eller andre goder. Men det er sjelden at partene er preget av likhet slik at stabil autoritet også forutsetter andre former for legitimering.

Jacobsen & Thorsvik beskriver tre former for autoritet. Legal autoritet, denne aksepteres ut fra at lover og regler er utarbeidet og vedtatt på en slik måte at alle mener de er riktige for den enkelte organisasjonen. Tradisjonell autoritet, maktbruk aksepteres fordi man har tro på at dette er de styringsformene som tradisjonelt er riktig. Karismatisk autoritet, denne knyttes direkte til leders personlige egenskaper og utstråling. De fleste organisasjoner vil basere sin maktutøvelse på flere former av autoritet.

Videre skriver Jacobsen og Thorsvik (2013) om lederrollens to overlappende elementer. Den adferden lederen utviser for å fylle sine lederforpliktelser og de forventninger andre har til lederens adferd. Disse kan være sammenfallende men kan også være i konflikt dersom det er uoverensstemmelser mellom hvordan leder utfører sin rolle og hvilke forventninger andre har til hva lederen skal gjøre. I tillegg kan det også være uklart hvilken rolle lederen skal ha i organisasjonen.

Hersey og Blanchards (1969, 1977) modell for situasjonsbestemt ledelse inneholder et skille mellom oppgaver og mennesker. Denne er intuitiv og har tydeligere implikasjoner for praksis. Dette gjorde at den vant utbredelse blant eksisterende ledere. Modellen fremstiller fire lederstiler, støttende, delegerende, veiledende og instruerende, tilpasset de underordnedes grad av kompetanse og vilje til å utføre arbeidet (Bolman & Deal, 2014).

## **2.6. Transformasjonsledelse**

Det er et klart skille mellom transaksjonsledelse og transformativ ledelse. Den transformativ ledelsen retter seg mer mot endring, og i mindre grad rettet mot det eksisterende. Her blir det viktigste å skape et verdimeessig samhold inn i hele organisasjonen. Det gjøres best med å formulere visjoner, strategier og overordnede fundamenter, og ikke minst understreke betydningen av arbeidet som blir gjort i organisasjoner. Den symbolske siden av lederskapet blir viktig og engasjement blir her et nøkkelord. Det handler om å påvirke organisasjonsmedlemmenes verdisyn, og da får emosjonelle forhold stor betydning.

Transaksjonelle ledere fungerer annerledes. Her er fornuft og rasjonalitet vesentlige kjennetegn. Bytterelasjoner mellom medlemmene i organisasjonen er utpreget, blant annet i form av lønn. Kontroll og overvåkning er også virkemidler i denne ledelsesformen (Jacobsen & Thorsvik, 2013).

## **3. METODE**

Gjennom lederstudiet ved HINT har vi fått dannet oss flere perspektiver på ledelsesutøvelse, og også under hvilke rammer man utøver ledelse i. En av oss i gruppa jobber i verftsindustrien, og da hun fortalte om tilretteleggerne i verftsindustrien, fattet vi andre en umiddelbar interesse. Dette var, for oss, en helt spesiell måte å utøve ledelse på.

### **3.1. Veien til problemstilling**

En utpreget nysgjerrighet ovenfor både hvilke personer som kunne ivareta slike stillinger, og også hva utfordringsbildet kunne gjøre med de samme personene, var utslagsgivende for vårt valg av problemstilling. Det kunne ikke være enkelt å gå fra å være i operatør til jobb som tilrettelegger med lederansvar, og ofte etter relativt kort tid være tilbake som operatør igjen. Og mange ganger skjedde dette med akkurat den samme gjengen rundt seg. Dette måtte by på utfordringer!

Med dette bakteppet startet vi planleggingen av oppgaven. Vi sto ovenfor to valg; skulle vi ta for oss det strukturelle perspektivet eller skulle vi se på kulturen? Vi valgte oss kulturperspektivet. Underveis i arbeidet med oppgaven oppdaget vi flere temaer som var viktige, og valgte oss til slutt ut tre temaer. Samtidig ønsket vi også å fokusere på midlertidige tilretteleggere. De faste tilretteleggerne skal ikke tilbake i jobb som operatører, og har en fast lederstilling. Vi ble nå nødt til å finne en metode som på best mulig måte kunne få fram våre kommende informanternes betraktninger og erfaringer.

## **3.2. Begrunnelse for valg av metode**

En metode kan ofte forstås som en planmessig fremgangsmåte, og er ofte grunnet på regler og prinsipper (Store norske leksikon, Metode, 2015). I vår oppgave har vi brukt forskjellige metoder for å undersøke funnene våre. Vi har vekslet mellom deduktiv og induktiv fremgangsmåte. Ved bruk av deduktiv metode har vi undersøkt om virkeligheten stemmer overens med teorien. Ved induktiv metode har vi sett om denne spesielle type ledelse er overførbart til annen type ledelse. Abduksjon er å veksle mellom disse to metodene for å finne logiske sammenhenger når det er vanskelig å se tydelige empiriske mønstre i lys av teori. I oppgaven har vi derfor brukt abduksjon som strategi for å analysere og tolke funnene våre.

Med at vi i hovedsak ønsket å se på hvordan en slik type ledelsesform oppleves, så måtte vi bruke en kvalitativ metode i tilnærmingen. Denne metoden ivaretar nyansene og spiller ofte på følelser og spesielle kjennetegn. Dette ble viktig for å forstå og belyse problemstillingen på en best mulig måte. I motsetning til kvalitativ metode har vi kvantitativ metode som tar for seg massene og det flest mulig mener. Der er spørreundersøkelser et egnet verktøy (Johannessen m.fl., 2010).

Vi la opp til et intervju der vi åpnet for følelser og vi prøvde også å få fram det som var vanskelig å snakke om. Vekslingen mellom det strukturelle, som arbeidsoppgaver og rutiner, og det mellommenneskelige, relasjonene og emosjonene, ble viktig for oss. Vi la også opp til oppfølgings spørsmål der vi merket at informanten ble ivrig, og hadde mye å snakke om. Etersom vi alle tre var med på intervjurundene, var vi veldig bevisste på at informanten kunne føle seg ubekvem. Vi la derfor opp en klar rollefordeling, og la vekt på en rolig innledning og tilnærming inn i intervjuet.

## **3.3. Forskerrollen**

Fenomenologi er en kvalitativ forskningsmetode som er basert på hvordan ting «viser seg» eller «fremstår» for oss (Johannessen m.fl., 2010). Som forskere har vi prøvd å forstå meningen av ytringer med informantenes øyne, for å få økt forståelse av og innsikt i deres hverdag. Vi har valgt å samle inn kvalitative data i form av fire intervjuer. Når man velger denne metoden er det en forutsetning at de samme som har samlet dataene også er de som fortolker og analyserer dem. Dette fordi det er en del teorier, hypoteser og vår egen oppfatning og forforståelse av dataene, som er viktige utgangspunkt for analysen. Dataene må tolkes. De taler ikke for seg selv (Johannessen m.fl., 2010). Under arbeidet med analyse av intervjuene fant vi ut at dette kunne by på flere utfordringer. Johannessen, Tufte og Christoffersen (2010:164) har oversatt et utsagn fra Miles og Huberman som er beskrivende:

*«Ord er feitere enn tall og kan tillegges flere meninger. Dette gjør dem vanskeligere å flytte rundt på og arbeide med. Enda verre, de fleste ord er meningsløse med mindre vi relaterer dem til ord som står foran og bak ordet vi studerer».*

For å få oversikt over dataene som vi hadde samlet inn, valgte vi å gå gjennom de transkriberte intervjuene hver for oss for å komme opp med temaer som var viktige for hver og en av oss. Vi hadde samtidig intervjuguiden i tankene, der vi før intervjuene hadde tenkt oss ut temaer. Vi satt oss deretter sammen for å se på sammenfallende temaer og ta utgangspunkt i disse. Vi valgte oss tre hovedtema: Team, kultur og lederrollen.

Vi leste intervjuene for å se om vi kunne finne normer i informantenes miljø og diskurser informantene var påvirket av. Ved å bruke tolkende lesing har vi forsøkt å forstå hvordan informantene tolker og forstår våre temaer. Det vil si at vi har fokusert på hva som ligger bak et utsagn, i stedet for å lese utsagnene bokstavelig. Men vi har også brukt vår egen fortolkning av temaene og utsagnene fra informantene (Johannessen m.fl., 2010).

Hermeneutikk handler om å fortolke andres opplevelser og historier. Ofte har vi en forforståelse som gjør at vi forfortolker en historie før den er fortalt. Fordi vi stilte med et utgangspunkt der vi mente at det var problematisk å gå fra operatør til leder, og tilbake til operatør igjen, er det sannsynlig at vi delvis forfortolket svarene vi fikk. Dette er ikke en bevisst handling, men egne erfaringer vil alltid påvirke de fortolkningene en setter fortellingen i sammenheng med. Dette var også noe vi ble oppmerksomme på da vi reflekterte over de svarene informantene hadde gitt. Vi i prosjektgruppa har forskjellig bakgrunn, og en i gruppen kommer fra Kværner Verdal. Dette gjorde at våre fortolkninger av informantenes historie hadde stor variasjon og var med på å skape gode diskusjoner og refleksjoner i prosjektgruppa, det vil si at vi måtte også tolke de andre i gruppa sin forståelse av historien. Man kan også si at forforståelsen av oppgavens problemstilling endret seg underveis. Dette var en kontinuerlig prosess, også underveis i intervjuene. Dette medførte at enkelte spørsmål ble fulgt opp mere i de siste intervjuene enn i de første. Et eksempel på dette var mobbing og konflikt. Vi kunne ane at dette var et tema som informantene ikke følte for å kommunisere om, og dette medførte at vi fulgte opp dette mere på de siste intervjuene enn på de første. Men også i prosessen med å analysere det innsamlede stoffet ble vår forståelse av historiene endret. Diskusjoner og refleksjoner gjorde at både teori og drøfting fikk en større dreining mot ledelsesperspektivet i stedet for kulturperspektivet som vi i utgangspunktet hadde satt som hovedtema for prosjektoppgaven (Store norske leksikon, Hermeneutikk, 2015).

Ved utformingen av intervjuguiden var det viktig å få frem spørsmål på hvordan arbeidshverdagen oppfattes og erfares av de som ble intervjuet.

### **3.4. Utforming av intervjuguide**

Alle i gruppen hadde praktisk erfaring fra intervju tidligere i ledelsesstudiet. Med den erfaringen visste vi på mange måter hvordan vi ikke skulle gjøre det denne gang. I tillegg hadde vi nå, med at vi har kommet lengre i studiet, fått mer kunnskap om teoribasert, metodisk datainnsamling, og hvordan dette vil gi bedre resultater.

Som nevnt over så balanserte vi mellom strukturelle, fakta relaterte, følelsesmessige og emosjonelle spørsmål. Noen av spørsmålene våre var knyttet opp mot teori, som for eksempel «*hva legger du i begrepet konflikt?*». Intensjonen var at de fakta relaterte spørsmålene skulle være enkle å forholde seg til. I og med at informantene fikk mye rom til å greie ut om dette, så håpet vi at de skulle føle seg mer komfortabel i intervjusituasjonen før vi stilte spørsmålene som gikk på følelser og relasjoner. Vi var også forberedt på å stille oppfølgingsspørsmål der informanten var ivrig, og også snu på spørsmålsformuleringen der informanten ble stille.

### **3.5. Utvalgskriterier**

Vi ønsket å intervju midlertidige tilretteleggere som hadde vært det over en viss tid og som derfor hadde flere erfaringer med å veksle mellom en lederstilling og til en operatørstilling, og tilbake igjen. Vi valgte fire kandidater fra forskjellige fag og områder, der alle hadde jobbet som midlertidige tilretteleggere de siste 10 årene. Disse hadde ikke kjennskap til hverandres deltakelse som informanter.

### **3.6. Intervjuene**

Før vi gikk i gang med intervjuene hadde vi et møte med fabrikasjonslederen. I møtet gikk vi gjennom opplegget vi så for oss, og innhentet godkjenning av dette. Vi bestemte oss for at vi ville intervju fire kandidater. Lederen kom med anbefalinger på kandidater, og disse ble plukket ut i samråd med lederen. Hver enkelt kandidat ble ringt opp og informert om prosjektoppgaven og intervjuet før de ble spurt om de stilte seg positive til å delta. Intervjuene valgte vi å holde på møterom ved Kværner Verdal. Dette for at det skulle være enkelt for informantene, og for at de skulle være i trygge omgivelser.

Vi hadde på forhånd lagd en intervjuguide (vedlegg 2). Denne ble brukt for å sikre at alle informantene fikk samme spørsmål, men ble ikke fulgt systematisk. Før intervjuene startet, innhentet

vi tillatelse til bruk av intervjuene i oppgaven (vedlegg 3) og til å bruke diktafon for opptak av samtalen. Vi informerte om at vi ville transkribere intervjuene, men at de ville bli anonymisert og slettet når oppgaven var ferdig. Vi bestemte oss for at alle skulle være tilstede under intervjuet. En av oss stilte spørsmål, en kom med oppfølgingsspørsmål og en satt litt tilbaketrasket og observert. Litt ut i første intervju så vi at dette ikke fungerte så bra, da det ble litt kunstig. Vi fortsatte derfor med at en først og fremst holdt tråden i spørsmålene, og vi andre stilte oppfølgingsspørsmål. Dette ble fulgt i de neste intervjuene. Rekkefølgen på spørsmål og tema varierte litt mellom intervjuene. Vi valgte å følge opp enkelte utsagn og erfaringer som informantene kom med, og gikk tilbake på hva som ble sagt for å sjekke eventuelle sammenhenger. På den måten fikk vi, sammen med informanten, reflektert over, og sjekket sammenhenger. Alle intervjuene ble avsluttet med spørsmål om det var noe mer de ønsket å fortelle. De fikk også spørsmål om vi, hvis vi hadde behov for det, senere kunne få stille oppfølgingsspørsmål. Alle informantene ga tillatelse til dette.

### **3.7. Transkribering**

Intervjuene ble transkribert kort tid etter møtene for at inntrykk fra intervjuet skulle være friskt i minnet. Samtalene varte mellom 46 og 58 minutter og de transkriberte intervjuene ble hver på mellom 10 og 11 sider. Ord for ord ble transkribert, og pauser, latter og lignende, ble tatt med i transkripsjonen. Dette ble gjort for at den skriftlige gjengivelsen skulle være så lik som mulig den muntlige samtalen.

### **3.8. Validitet og generaliserbarhet**

Datainnsamlingen vår er ikke selve virkeligheten, men en representasjon av den (Johannessen m.fl., 2010). Vi var klare på at representasjonen vår, med kun fire informanter, ikke kunne gi et fullgodt og nyansert bilde av virkeligheten. Samtidig ble utvalget av informanter spredt utover forskjellige fag og områder slik at vi fikk variasjon i bildet vårt.

Fordi vi har brukt informanter som har lang erfaring som midlertidige tilretteleggere, mener vi at resultatet i oppgaven er gyldige for utvalget. Altså har god intern validitet. Som nevnt i innledningen er praksisen med midlertidige tilretteleggere også vanlig i andre sammenlignbare verft. Derfor er det sannsynlig at resultatene også har en viss ekstern validitet (Johannessen m.fl., 2010).

Vi har latt fortellerens stemme være tydelig, og man kan derfor anta at leseren kan kjenne seg igjen og vurdere om funnene er gyldige i forhold til egen erfaring. Denne type redegjørelse av forskning blir kalt naturalistisk generalisering. Man har også konseptuell generalisering innen for kvalitativ forskning som vil kunne utvikle konsepter eller teorier som kan ha relevans for andre områder. I

kvantitativ forskning brukes ofte moderat generalisering der det er opp til forskeren å beskrive hvilke situasjoner resultatene vil være gyldige for (Tjora, 2009).

### **3.9. Begrunnelse for valg av litteratur**

Vi har valgt litteratur og teori som vi mener er mest relevant for vår problemstilling. De fleste kildene har vi hentet fra kjent litteratur som vi har brukt i ledelsesstudiet.

Jacobsen og Thorsvik (2013) valgte vi oss fordi de har mye teori om organisasjonskultur som vi har brukt i analyse og drøfting rundt kultur. Vi har også brukt Jacobsen og Thorsvik (2013) i andre deler av analysen og drøftingen.

Bolman og Deal (2014) har vi brukt ved analyse og drøfting av konflikt og ledelse.

Levin og Rolfsen (2004) har vi brukt i analyse og drøfting av team.

Nordhaug (2012) ble benyttet ved analyse og drøfting av intern rekruttering.

Johannessen, Tufto og Christoffersen (2010) ble brukt for å belyse valgt metode og fremgangsmåte ved analyse av materialet.

Fordi vi ikke fant relevant teori om egenmotivasjon, ble vi gjort oppmerksom på en artikkel av Ryan og Deci (2000). Vi fant i den sammenheng også en artikkel av Lai (3/2011) som var interessant.

I tilfellene vi refererer til internett kilder har vi hatt behov for å fordype oss i enkelte begrep, for å få disse forklart med andre ord enn de vi har funnet i pensumlitteraturen. Vi har da utført enkelt søk både på google og google scholar. Disse kildene har vært tilfeldige, men vi har vurdert de som representative for vår forskning.

## **4. ANALYSE**

### **4.1. Kultur**

Det har bestandig vært tradisjon for å skifte mellom det å være operatør og midlertidig tilrettelegger ved Kværner Verdal. Dette er en godt innarbeidet arbeidsmåte som alle er kjent med. Når du tar på deg rollen som midlertidig tilrettelegger, vet du hva dette innebærer av ansvar.



*«... når jeg er tilrettelegger, så er jeg tilrettelegger, og da må jeg bare ta de valgene som skal til», informant D.*

Det er liten kultur for å gi tilbakemelding på hvordan andre gjør jobben som tilrettelegger. Man blander seg sjelden inn i hvordan andre tilretteleggere gjør jobben sin når man går som operatør igjen etter en periode som tilrettelegger.

Informant B mener at man ikke bør blande seg i andres arbeid:

*«Utformingen av arbeidet er veldig personavhengig. De har veldig frie tøyler for hvordan de skal gjøre ting. Bare det blir gjort og at det blir funksjonelt for de som skal bruke det. Hvordan de gjør det, legger vi oss sjelden bort i».*

Alle informanter mener at grupper på mellom 15 og 20 stk. er en håndterbar gruppe. På grupper som blir større sier informant D at,

*«...da mister en litt kontrollen fort, man får ikke fulgt opp like bra som man skulle gjort»*

Gruppene våre informanter ledet, varierte fra 5 operatører på det roligste til 30 operatører på det meste, og spennvidden i alder var mellom unge lærlinger til seniorer.

Det virker som om alle er komfortable med grupper som er opptil 15-20 personer, og at de synes at da fungerer gruppen best. Disse gruppene er igjen inndelt i mindre arbeidslag (team). I følge Levin og Rolfsen (2004) så kan grupper ha ulik størrelse og struktur, mens Belbin (2000) mener at størrelsen på et team er ideell når den har rundt 4 teammedlemmer. Dette stemmer bra overens med hvordan gruppene er oppdelt i arbeidslag (team) (Levin & Rolfsen, 2004).

Det er lett å forestille seg at om gruppen blir større, blir det vanskelig å ivareta den personlige oppfølgingen av hver enkelt, noe som også blir bekreftet fra informantene.

I følge Jakobsen og Thorsvik (2013) finnes det normer, eller uskrevne regler, som sier noe om hva som er akseptabel adferd i ulike sosiale sammenhenger. Disse normene vil være forskjellige fra organisasjon til organisasjon. Våre antagelser før intervjuene på Kværner Verdalen var at på denne type mannsdominert arbeidsplass, ville vi finne et røft miljø, både fysisk og verbalt. I intervjuguiden hadde vi spørsmål angående grupperinger og relasjoner, med oppfølgingsspørsmål under intervjuet der vi spurte om mobbing på arbeidsplassen. Informantene bekreftet vår antagelse om røft miljø, men de mente dette ikke utgjorde et problem. To uakseptable hendelser som det ble referert til, og som fikk følger, var:

*«....noen hadde skrevet et eller annet «nattskifthomo» på en plakat, og sånt da vet du, og det var jo bare tull, men da var det noen som hadde tatt det litt mer alvorlig. Så... måtte si fra ganske tydelig om hva som skjedde, hvis det skjedde igjen. Tar en det opp skikkelig en gang, så blir det slutt på det», informant D*

og

*«Rasistiske kommentarer.... og ....stygge kommentarer, så gir jeg beskjed ganske klart og tydelig hva jeg synes om det», informant D*

Informant B hadde følgende svar på spørsmål om det røffe miljøet:

*«Nei.... æsj, i normalt mannsdominert yrke så er det.... det må vel være såpass. Nei, jeg tror ikke det er sånn. Jeg tror hvem som helst kan komme inn i rommet uten å bli skremt»*

På spørsmål om mobbing mener informantene at det ikke foregår i eget arbeidslag, men bekrefter at mobbing finnes. To av informantene forteller at det hele tiden er fokus på mobbing.

*«..... det har vært så mye fokus på det i de siste årene at jeg tror ikke det er mye av det altså», Informant B*

Informant C fortalte at de har morgensamtaler hver dag og at

*«.... i hvertfall hver 14. dag, og i det siste hver uke, er mobbing tema de vil ta opp selv»*

Selv om alle informantene mente at mobbing ikke forekom i sitt arbeidslag, så mente de at det fantes i andre arbeidslag. Mobbing oppfattes forskjellig fra person til person, og kan noen ganger være vanskelig for omgivelsene å oppdage. Sannsynligheten for at mobbing også forekommer i arbeidslagene til informantene er nok til stede. Det var ingen av informantene som ønsket å fortelle om hendelser der det hadde forekommet mobbing.

## **4.2. Team**

En viktig karakteristikk for et team er felles mål, klare roller, felles metode og forståelse, noe vi finner igjen i måten Kværner Verdalen organiserer arbeidslag. I prosjektoppgaven ønsket vi blant annet å se på hva som kjennetegner teamet og lederfunksjonen, og hvordan de utnytter hverandres ferdigheter og ressurser.

Informant B hevder at det er viktig med stort teamfokus, koordinasjon, deling av oppgaver, toveis kommunikasjon og stor grad av oppfølging og planlegging. Han beskriver jobben som tilrettelegger slik:

*«... setter i gang /planlegger skiftet før man starter. Skaffer til veie informasjon og koordinerer opp mot andre fag før vi setter i gang operatørene. Oppstartsmøte der vi gir dem den informasjonen de trenger for dagen. Vi har jo noen tema som vi tar opp hver dag. Eh... Passer på at de har utstyr tilgjengelig. Det er de jo flinke til å gjøre selv også, så det faller egentlig mye bort, men det er en del av oppgavene våre. I hvert fall hvis det ikke er noe i nærheten. Ellers så er det oppfølging av daglig arbeid for dem, ta imot nytt arbeid og avslutte arbeid, skrive tid, koordinere med andre fag. Ta imot neste skift. Planlegge fremover da»*

Alle informantene vektlegger viktigheten av å sette sammen teamene der folk går overens og har riktig kompetanse. De poengterer at det å kjenne folkene sine er viktig. I tillegg er det viktig å se hele gruppen, som informant C sier det:

*«Det er lett å gå til den sterkeste i faget hele tiden og få han med seg, og det er det de fleste gjør, men man må få med seg alle fire i den gruppa, like mye, ellers så kan fjerde mann bli mer borte enn han trenger å være. For å si det sånn»*

Han mener videre at

*«....du må være en god psykolog, mener jeg, for du blir nesten mer... du får nesten mer tiltro til en arbeidskar du enn til fastlegen, kan være. Det er flere som åpner seg mer til deg enn til fastlegen din. Du må være psykolog, hva skal jeg si.... Du må være lyttende, mener jeg. Ydmyk. Da får du mer frem av folket. Jeg har sett folk gjøre andre veien, og det fungerer en stund, men ikke over tid. Og sett opp mot fravær, for eksempel... at de er mer verdsett... at man må se alle sammen, se hele gruppa, kan en si», og videre «...så er det å få frem det beste i folk, da vet du. Du må selvfølgelig sette det folket som passer til jobben, hver dag og stokke om, det er jo ingen som er lik ens der, så det er viktig at du er trygg på at du setter rett folk på rett jobb»*

Som vi ser så bør man ha flere egenskaper for å bli en god tilrettelegger. Det er ikke nok å være faglig sterk, det er nødvendig med menneskekunnskap. Spesielt ute på reise snakker flere av informantene om at de blir brukt som psykologer fra tid til annen. Dette er for så vidt ingen særegenhet blant ledere. Personlige problemer blant enkeltpersoner kan generelt gi et dårlig arbeidsmiljø i teamet. Bli det mange nok «dårlige dager» hos teammedlemmene, går det utover både produktivitet og trivsel på jobb. Derfor er det viktig at tilretteleggeren er bevisst sin rolle som «psykolog» og følger opp og legger til rette for de som har personlige problemer.

### 4.3. Ledelse

Vi har i intervjuet også hatt noen spørsmål som er direkte knyttet opp mot ledelse og utøvelse av ledelse. Vi spurte informantene om hvilke utfordringer som ligger i det og være tilrettelegger og hvilke egenskaper en tilrettelegger bør ha. Om informantene opplever å ha/få tilstrekkelig autoritet og tillitt både av under- og overordnede. Svarene som vi fikk viser at de fleste har gjort refleksjoner på hva som er viktig og svarene kan settes inn i flere perspektiver innen for ledelsesteorier. Selv om informantene har begrenset ledelsesutdanning viser svarene som de har gitt at de i stor grad utøver situasjonsbestemt ledelse.

Når vi spurte om hvilke kvalifikasjoner og egenskaper en god tilrettelegger bør ha, får vi flere svar. Vi ser også at svarene kan kategoriseres innenfor fortolkningsrammene i Bolman og Deal (2014). I teorien legges det vekt på at man ikke kan se på en fortolkningsramme isolert, men at gode ledere og organisasjoner evner å kombinere alle fire fortolkningsrammene i det daglige (vi går ikke nærmere inn på fortolkningsrammer).

Alle informantene legger vekt på viktigheten av å være faglig sterk, å kunne faget.

*«Når vi er på gulvet så vil vi ha en tilrettelegger som ordner opp.»* Informant B: *«Av kvalifikasjoner så skal han være faglig sterk. Vi har jo krav om at vi skal ha fagbrev»*, informant D.

*«Man må være faglig dyktig i hvert fall»*, informant A

Disse svarene kan sies å ligge innenfor det strukturelle ledelseperspektivet. Lederen skal fokusere på oppgaver og det å få arbeidet utført innenfor den gjeldende praksis. Dette gjør at operatørene er sikre på hva de skal gjøre og trenger ikke å sette spørsmål ved beslutninger ved tilretteleggers valg. Viktigheten av å kunne faget til de som en skal lede, blir ofte nedtonet i teorier og i organisasjoner. For de midlertidige tilretteleggerne i denne prosjektoppgaven kan det virke som om det er en viktig forutsetning for å gjøre en god jobb. I drøftingsdelen velger vi å sette spørsmålstegn ved dette. Er jobben som tilrettelegger av en slik karakter at faglig dyktighet er viktigst?

Videre er det flere egenskaper som vektlegges av informantene, og disse kan samles inn i tre hovedkategorier: mellommenneskelige, troverdighet, kunne ta valg. Tre av informantene sier at en må være litt psykolog. Alle er enige om at det å behandle folk likens, være positiv, omgjengelig og fleksibel, lyttende og ydmyk er nødvendige egenskaper.

*«Du må være lyttende, mener jeg. Ydmyk. Da får du mer frem av folket. Jeg har sett folk gjøre andre veien, og det fungerer en stund, men ikke over tid», informant C.*

*«Man må jo få med seg folket. Jeg har selv hatt formenn som har vært drittsekker og da mister man motivasjonen, vet du. Da orker man ikke å gjøre en innsats. Man går for det meste rundt å er sint. Og da blir man ikke produktiv», informant A.*

Dette sitatet viser at informanten har reflektert over hvordan han skal utøve lederrollen sin sett fra et mellommenneskelig perspektiv. En kan anta at disse refleksjonene i stor grad er basert på erfaring og ikke på formal kompetanse. Informant A uttaler:

*«Og så må man være positiv og omgjengelig, og behandle folk bør man kunne i hvertfall. Det er nå viktig. Og blid og snill.... He, he..... nei altså.....det må nesten være det.»*

Alle utsagnene over viser at det å bry seg om menneskene, være lydhør og behandle alle på en bra måte anses å være viktig. Også dette har direkte relevans til teorier, som sier at organisasjoner som har ansatte som blir sett og som har mulighet til å påvirke, arbeider mere effektivt.

Et annet viktig aspekt som fremheves av alle er at liv og lære må gå hånd i hånd. Ens egen oppførsel må være troverdig uavhengig av hvilken hatt en har på.

*«Man må gjøre som man sier uavhengig av hvilken rolle man er i. Man må passe på at når man er på gulvet at man også er midlertidig. At man er nødt å holde pausene og nødt til å stå på litt. Man må klare å holde respekten oppe, så de ikke mister fullstendig respekten for deg», informant D.*

*«Jeg er jo lederen deres og jeg skal jo gå foran som et godt eksempel. Så jeg må jo gjøre det selv, som jeg vil andre skal gjøre. Men jeg stiller ikke høyere krav til de rundt meg enn jeg gjør til meg selv i hvert fall da», informant B.*

Det er lett å se at dette er viktig for å få tillit både som kollega og leder. En person som forandrer væremåte ut fra hvilken rolle han til enhver tid har, vil ikke bli betraktet som troverdig. En kan kanskje se for seg at det spesielt er i disse tilfellene at en midlertidig tilrettelegger ikke oppnår å bli ansatt som fast tilrettelegger.

Det å kunne ta valg blir også fremhevet som en viktig lederegenskap. Informant D sier at en usikker tilrettelegger som i tillegg ikke kan ta valg er en dårlig kombinasjon. Informant B sier følgende om dette:

*«..nei, det er å stole på seg selv og vite at du er faglig sterk og kan styre gruppa. Og å oppføre deg som folk sånn at de respekterer deg for den du er. Samtidig så må de tåle at du stiller krav til dem også»*

På spørsmålet om hvordan de oppnår autoritet og tillitt får vi flere svar. Informant C sier at:

*«du har mer informasjon enn dem, om alt mulig rart... så det får du vet du. Klar den biten må man være bevisst på at man ikke misbruker den»*

Kontroll av informasjon kan være en maktfaktor fordi de som kontrollerer informasjon også kan legge premissene for hva som skal legges til grunn når beslutninger skal tas (Jacobsen & Thorsvik 2013).

Flere av informantene legger vekt på at det er forskjellige roller. Når informant A blir spurt om hvordan han får autoritet hos operatørene som tilrettelegger svarer han:

*«Nei, det er om å samarbeide. Det er en stilling jeg har og det er en stilling de har. Men det er jeg som bestemmer ting og tang da, til syvende og sist. Og da må jeg bare slå gjennom. Så det kan være gjennom det at man får autoritet da. Ellers så hører det med stillingen da....»*

Informantene her er også klar på at autoritet ikke bare opprettes når de er i tilretteleggerrollen. Autoritet opparbeides også når de er i operatørrollen. Dette er også blitt belyst tidligere når vi har analysert troverdighet. En tilrettelegger som ikke har troverdighet vil heller ikke opparbeide autoritet og tillit. Informant D sier det slik:

*«Jeg tror det er viktig at man står på litt ekstra når man er på gulvet og opprettholder respekten når man er på gulvet og... ja, det er viktig at man holder pausetiden og holder det man selv har satt som regler»*

Ut i fra svarene en får på spørsmålet om autoritet så ser det ut som om alle informantene er klar på at dette delvis er uavhengig av hvilken rolle en har i øyeblikket. Men når det er sagt, så må allikevel svarene tolkes dit hen at det er hvordan en utfører tilrettelegger jobben som er viktigst. Kanskje fordi en da er mere synlig og at de beslutninger en tar berører flere.

Begrepet autoritet blir ofte oppfattet negativt fordi det likestilles med makt. Bruk av makt kan føre til motstand når tiltak skal gjennomføres. For å ha effektiv ledelse må bruk av makt føles riktig for de som blir utsatt for den, en snakker da om legitim makt eller autoritet. Da blir autoritet noe som underordnede gir til ledelsen (Jacobsen og Thorsvik 2013).

Selv om informantene har liten formell utdannelse viser svarene de har, vedrørende autoritet og HR hensyn, at de er reflekterte i forhold til at begge er viktige i utøvelse av tilrettelegger rollen.

Et av de områdene som vi mente kunne være problematisk var om de ville utført jobben annerledes dersom de var faste som tilretteleggere i stedet for midlertidig. De fleste av informantene svarer at de i liten grad tror at de hadde gjort jobben annerledes, men at de tror kanskje andre gjør det. Alle informantene uttaler at de hadde ønsket å være faste tilretteleggere selv om de ikke ser det som et problem å gå tilbake som operatør. To av informantene sier at det å gå tilbake som operatør etter en lengre tid som tilrettelegger, blir mer demotiverende for hver gang.

På spørsmålet om de ville ha gjort andre beslutninger eller taklet enkelte situasjoner annerledes svarer informant B:

*«Men... som regel, er du i en midlertidig situasjon så prøver du å unngå mest mulig konflikter og... prøver heller å skyve over på de som er fast.» Videre svarer han: «De fleste som har hatt midlertidig posisjoner har valgt å ete sammen med operatørene. Og da blir en jo litt mer sammensveiset og da blir man kanskje litt mer konfliktsky»*

Også de andre informantene uttrykker seg i tråd med informant A som sier at:

*«ja, der er klart, det er mye bedre å være fast. For når du går som midlertidig er man litt av og på. Man må være litt rundere i kantene, ikke sant. En skal jo tilbake også»*

Det virker som om alle har det, at de skal tilbake som operatør i mente når de skal ta beslutninger. De er derfor bevisste på dette når de tar beslutninger for å unngå at dette skal påvirke beslutninger. Allikevel er det forskjellige situasjoner som flere nevner:

*«Hvis jeg ser en person som kanskje er litt slapp da.... Det er verre å si ifra til han enn om jeg hadde vært fast da», informant A.*

*«Det kan vel fort være at man føyer seg mer enn irttesetter, i hvert fall», informant B.*

*«Jeg tror kanskje jeg kunne vært litt kvassere med folket, men nå har jeg vært heldig med folket», informant A.*

*«men det er daglig at du må tenke deg om at, selvfølgelig må du regne med at du skal tilbake igjen», informant C.*

*«Jo, man er kanskje litt mildere, Jo, det blir litt automatisk det. Det skal egentlig ikke være det, men det blir fort at det blir sånn», informant D.*

Ut fra de svarene vi får, så tolker vi det slik at det vil være en viss forskjell på hvordan man opptrer som midlertidig tilrettelegger kontra en fast tilrettelegger. Kanskje kan dette skyldes at midlertidig tilretteleggere er i en konstant prøveansettelse. De fleste ønsker fast ansettelse som tilrettelegger og de er klar over at det er hvordan de utfører jobben som midlertidig tilrettelegger, som vektlegges når en søknad til stilling som fast tilrettelegger blir vurdert.

## 5. DRØFTING

Alle informanter fremhever at faglig dyktighet er det viktigste, men er det tilfelle? I ledelsesteorien blir det sagt at dette ikke er et premiss for å være en god leder. Her er det kvalifikasjoner som kunnskapsledelse og HRM – Human Resource Management, som det i nyere tid fokuseres mer og mer på, som er viktig. Faglig dyktighet i seg selv, vil ikke være nok. Som informant A sier det på spørsmål om han mener det er viktig å kunne behandle folk:

*«Ja, jeg gjør det. Man må jo få med seg folket. Jeg har selv hatt tilretteleggere som har vært drittsekker og da mister man motivasjonen, vet du. Da orker man ikke å gjøre en innsats. Man går for det meste rundt og er sint. Og da blir man ikke produktiv»*

Vi kan anta at faglig dyktighet er en forutsetning for å få stilling som midlertidig tilrettelegger. Og at dette kanskje legger føringer for hva tilretteleggerne mener er den viktigste kvalifikasjonen. Til tross for dette, og selv om alle informantene fremhever faglig dyktighet først, så kan vi ane at de personlige egenskapene er viktigere. De legger stor vekt på likebehandling, troverdighet, se alle, medmenneskelighet og det «å oppføre seg som folk».

Kværner Verdalen er mannsdominert, og som nevnt så antok vi at det ville være et røft arbeidsmiljø. Dette ble til dels bekreftet av informantene, men de var også samstemte på at det var klare normer og regler for hva som var akseptabel adferd. De mente at det var viktig å behandle folk rettferdig og med respekt. I analysen henvises det til to episoder med stygge og rasistiske kommentarer som det ble tatt aksjon på, og som fikk følger. Å være en god menneskekjenner og psykolog til tider er helt vanlig blant de fleste ledere, men kanskje mer uvanlig i et mannsdominert arbeidsmiljø.

Informantene som vi intervjuet hadde helt klare oppfatninger på at dette var en viktig egenskap for rollen som tilrettelegger. Det overrasket oss noe at de var så reflekterte på dette punktet.



Levin og Rolfsen (2004) skriver at for å være god i ledelse av team så må man forstå og tolke hvordan teamene fungerer i praksis. Et team kan fungere dårlig hvis noen av aktørene har personlige problemer. Hele mennesket må fungere, ikke bare fagpersonen. Flere av informantene la vekt på at alle i gruppen måtte bli sett og at arbeidet måtte tilpasses den enkelte. En av informantene sa at en måtte også se firer 'n og ikke bare de som var gode. Dette er helt i tråd med teorier om ledelse av team hvor det vektlegges at teamet ikke er bedre enn det svakeste ledd.

Det er ikke kultur for å utveksle ledererfaring mellom tilretteleggerne på de forskjellige områdene på Kværner Verdal, og de får lite lederopplæring ved ansettelse, men på tross av dette har alle informantene de samme grunnverdiene. Man kan anta at disse verdiene ligger godt forankret i kulturen og har gått i arv. Artefakter som språk og adferd, i tillegg til fortellinger som bygger opp under normer og verdier til bedriften, vil kunne ha stor betydning for at kulturen blir viderefremidlet (Jakobsen & Thorsvik, 2013).

Det å gå mellom rollen som operatør og midlertidig tilrettelegger er en vanlig praksis i verftsbransjen. For oss som ikke er kjent med denne måten å organisere ledelse på, så antok vi at dette ville være en uforutsigbar og vanskelig stilling å bekle. Dette ble ikke bekreftet fra våre informanter. De mente at dette var uproblematisk, men;

*«...man må tenke på hva slags hatt man har på seg til enhver tid», informant B.*

Vår forforståelse går på at man mister motivasjon når man går fra å være midlertidig tilrettelegger og tilbake til operatør. Hvor finner de da motivasjonen? I intervjuene har vi fått forståelsen av at stillingen som midlertidig tilrettelegger er et steg på veien for å bli fast tilrettelegger. Dette er eneste måten å avansere internt. Alle våre informanter har lange arbeidsforhold i Kværner Verdal, og fra vår kjennskap til Kværner Verdal, er det lite turnover. Men alle informantene forteller at motivasjonen blir noe mindre, dess flere ganger de skifter mellom rollene:

*«Motivasjonen er like sterk..... kanskje, kanskje, kanskje litt mindre når du går tilbake hver gang», Informant C.*

Vi finner lite teori som går spesifikt på hvordan motivasjon skal opprettholdes når en går fra en lederstilling og tilbake til en tidligere operatørstilling. Informantene mener dette er uproblematisk og en kan kanskje anta at dette har noe med kulturen som tilsier store svingninger i behovet for tilretteleggere i bedriften. Det at en «nedgradering» er såpass normalt gjør at den ikke har noe med anseelse og personlig nederlag å gjøre.

Ut fra at de har søkt stilling som midlertidig tilrettelegger så må en anta at motivasjonen er større for å være i tilretteleggerstillingen enn i operatør stilling.

Det er viktig å være sikker på sin kompetanse. Vi kan anta at når man er i både tilrettelegger- og operatørstillingen så får man utvikling og kompetansepåfyll, noe som vil gi indre motivasjon. Dette gjør at man trives bedre på jobb og gir økt mestringsfølelse og egenverdi. Ut fra intervjuene kan vi anta at ytre motivasjon, som lønn, bonus og status, ikke innvirker i like stor grad som indre motivasjon for disse stillingene.

Ryan og Deci (2000) påpeker at tre grunnleggende behov må være tilstede for å utvikle indre motivasjon; kompetanse, autonomi (selvbestemmelse) og gode relasjoner til andre kollegaer i organisasjonen. Tro på egen kompetanse er en forutsetning for å være motivert for en oppgave, men dette i seg selv er ikke nok. De sosiale omgivelsene må legges til rette og respondere for at man skal kunne utvikle seg og opprettholde den indre motivasjonen. For å kunne opprettholde motivasjonen må man kunne få brukt sine kunnskaper, ferdigheter og evner. Troen på egen kompetanse er like viktig som det å få brukt sin kompetanse. I følge Drillo (tidligere norsk landslagstrener) så mener 90% av fotballspillere at de er bedre spillere enn de egentlig er. Dette viser at troen og tilliten til sin egen kompetanse er viktig for den indre motivasjonen og øker prestasjonsevnen, kontra de som ikke har denne troen på seg selv og som dermed kan vegre seg for å ta nye utfordringer og unngå situasjoner de ikke er komfortable med.

I følge Lai (3/2011), som er professor innenfor ledelse ved BI, er autonomi den viktigste faktoren for indre motivasjon. I stedet for å bli styrt, har man valgfrihet og kan handle utfra egen vilje. Høy grad av autonomi, og at man kan få brukt sin kompetanse, gjør at man får og opprettholder sin indre motivasjon. Utsagn til informant B:

*«...vi er ikke på detaljnivået egentlig, når vi leder folk. Utformingen av arbeidet er veldig personavhengig. De har veldig frie tøyler for hvordan de skal gjøre ting. Bare det blir gjort og at det blir funksjonelt for de som skal bruke det. Hvordan de gjør det, legger vi oss sjeldent bort i»*

Dette viser at operatørene til en viss grad har autonomi.

Det ligger litt i kortene at en tilrettelegger har større grad av autonomi i stillingen sin. Dette betyr ikke at han selv kan utforme stillingens innhold, men har større frihet til å påvirke og utføre oppgaver som han selv ønsker det. For eksempel kan en tilrettelegger selv bestemme hvor stor grad av

personlig oppfølging av operatørene han ønsker å legge i stillingen. Alle informantene påpeker hvor viktig det er å se hele mennesket, men vi mener å finne at de legger ulik vekt på den tiden de bruker på dette.

Vi antar altså at indre motivasjon er essensielt når man skal tilbake fra tilretteleggerstilling til operatørstilling. Det å få mulighet for å utvikle seg i begge stillinger, og å følge med på den faglige utviklingen, vil gjøre at man blir sikrere på sin kompetanse som operatør og senere kan bruke den nye erfaringen for bedre å kunne lede operatørene som tilrettelegger.

Informantene vi hadde valgt oss har like grunnverdier selv om personligheten er veldig forskjellig. Det virker som om at de mestrer rolleskiftet lett og går inn i teamet med den rollen de til enhver tid innehar. Fokuset deres blir på at teamet skal fungere best mulig, ikke fokus på seg selv og individuelle behov.

Etter intervjuene satt vi alle igjen med oppfatningen om at lojaliteten til bedriften var stor. Det var ingen av våre informanter som ønsket å snakke om spesifikke konfliktsituasjoner. Selv om informantene ikke ønsket å komme inn på konflikt, aner vi allikevel at det forekommer. Som analysen viser så var fokuset stort på mobbing, men ingen opplevde at de hadde mobbing i egne lag. Vi tolker det dit hen at det finnes mobbing, men at lojaliteten til bedriften er stor. Tillit opparbeides over tid og vi forstår at vi ikke kan forvente oss tillit som forskere i et slikt tidsbegrenset intervju. Manglende tillit kan være grunnen til at de ikke ønsker å snakke om håndtering av slike situasjoner i intervjuet.

Selv om informantene ikke ønsket å komme inn på spesielle konflikter, mente de at måten å håndtere konflikt på ville være annerledes dersom de var faste tilretteleggere og ikke midlertidige. Jakobsen og Thorsvik (2013) mener at styrkeforholdet mellom parter i en konflikt er avgjørende, og vi kan med det tenke oss at man har større makt som fast tilrettelegger enn som midlertidig. I tillegg skal man ikke tilbake som operatør og stå til rette for egne beslutninger.

Etter vår mening er ledelse en egenskap som utvikles med erfaring og kunnskap. Våre informanter har ikke formell utdanning innen ledelse, men de har holdninger og grunnverdier som vi mener er viktige faktorer for utøvelse av god ledelse. Hva skyldes dette? Kan dette skyldes en god rekrutteringsstrategi og kultur? Det var flere av informantene som fortalte at de hadde blitt anbefalt om å søke som midlertidige tilretteleggere av sine tilretteleggere. Og som sagt tidligere, så er kulturen med på å bringe gode lederegenskaper videre. Det er stor respekt for veksling mellom

rollene som operatør og midlertidig tilrettelegger, også blant operatørene. Vi antar at uten denne respekten og tilliten ville ikke dette kunne fungert.

Det er vanskelig å se for seg at rekruttering av midlertidige tilretteleggere kan gjøres eksternt. Dette begrunner vi ut fra at det hele tiden veksles mellom å være operatør og midlertidig tilrettelegger. Hvem ønsker å gå inn i et arbeidsforhold med disse premissene? Ved ansettelse av faste tilretteleggere, bør ikke dette ha noen betydning så sant grunnleggende kvalifikasjoner er tilstede. Men ved kun å rekruttere internt, vil man kunne miste nye verdifulle impulser inn i bedriften.

Kan det være at denne modellen også er med på å skape bedre ledere enn hva man hadde fått dersom man ansatte faste tilretteleggere direkte, forutsatt at disse hadde omtrent samme bakgrunn? I teorien nevnes det to elementer som definerer den gode lederen: den adferden lederen utviser for å fylle sine lederforpliktelser og de forventninger andre har til lederens adferd. Grunnen til at vi spør om denne modellen kanskje kan, i enkelte tilfeller, skape bedre ledere, er at tilrettelegger/operatør kan gå ut og inn av disse to elementene. De har derfor muligheten til å gjøre seg endel refleksjoner som ledere vanligvis ikke har anledningen til. Gjennom intervjuene så har vi erfart at informantene var reflekterte i forhold til sine roller som både operatør og tilrettelegger, og at de også reflekterte over hvordan andre tilretteleggere utførte arbeidet. Kan det at en går frem og tilbake, gi mulighet til å korrigere egen adferd som leder? Videre er det stor mulighet for at de som ikke har denne evnen, etterhvert ikke blir brukt som midlertidig tilretteleggere, og som en konsekvens, ikke vil få fast stilling som tilrettelegger dersom han søker.

Viste deg seg at vi tok feil, var vår forforståelse basert på hva vi hadde lært på HiNT?

## **6. KONKLUSJON**

Vår problemstilling var «Fra operatør til midlertidig leder... og tilbake til golvet». Våre konklusjoner baserer seg på kvalifisert gjetning, abduksjon, ut fra vår egen forforståelse og informantenes forforståelse av egne opplevelser, og at vi kun har fire informanter. Vi ser at vår forforståelse kan ha hatt innvirkning på resultatet i og med at vi ikke kan distansere oss fra våre oppfatninger. Hvis det hadde vært andre forskere, som for eksempel arbeidet ved Kværner Verdal, som hadde foretatt analysen, kunne disse fått annet resultat enn oss. Dette gjelder også hvis det hadde vært tre forskere som var helt ukjente med Kværner Verdal. Vi antar derfor at vår forforståelse har hatt innvirkning allerede ved utarbeidelse av problemstilling og intervjuguide.

Vi ønsket å se på vekslingen mellom det å være operatør og tilrettelegger, fordi vi antok at dette var en stilling som var uforutsigbar og vanskelig å bekle, og at dette ville kunne føre til konfliktsituasjoner. Til vår overraskelse mente alle våre informanter at vekslingen mellom stillingene i utgangspunktet var uproblematisk. Vi fant at denne praksisen er vanlig i denne typen bransje. Vi ser imidlertid at midlertidige tilretteleggere kan ha større utfordringer med blant annet å ta tak i konfliktsituasjoner og i større grad prøver å unngå disse, enn faste tilretteleggere. Motivasjon for å kunne veksle mellom det å være operatør og tilrettelegger antok vi ville være vanskelig å opprettholde over tid. Informantene innrømmet dette delvis. Alle ønsket å bli faste tilretteleggere, og vi antar at dette er en av motivasjonsfaktorene.

Vi opplevde informantene som reflekterte, stødige og lojale ledere med gode holdninger. Dette antar vi er basert på kombinasjonen av ledererfaring og personlige egenskaper, selv om de hadde lite formell lederutdanning. Informantene hadde de samme grunnverdiene og dette skyldes mest trolig kulturen ved Kværner Verdal. Informantene fremhevet at faglig dyktighet var den viktigste personlige kvalifikasjonen som tilrettelegger. De mente at de hadde bedre grunnlag for å være gode ledere når de kjente faget godt. I tillegg til faglig dyktighet mente de at kunnskaper om å behandle folk på rett måte, og å være en god menneskekjenner, var viktig. Nok en gang ble vi overrasket fordi vår forforståelse var at dette ikke i så stor grad blir vektlagt i et forholdsvis røft mannsdominert arbeidsmiljø.

Ingen av våre informanter ønsket å utdype konfliktsituasjoner. Imidlertid var fokuset stort på forebygging av mobbing. Informantene bekrefter at mobbing finnes, men basert på funnene i prosjektoppgaven, har vi ikke grunnlag for å si at det finnes mer konflikter og mobbing her enn i andre organisasjoner. Vi aner allikevel at det her er ting som er usagt og at konflikter finnes.

Det usagte kunne være en oppgave for videre forskning.

## LITTERATUR

- Bolman, L. G. & Deal, T. E., 2014. *Nytt perspektiv på organisasjon og ledelse*. Gyldendal Akademisk, Oslo.
- Jacobsen, D. I., 2004. *Organisasjonsendringer og endringsledelse*.
- Jacobsen, D. I. & Thorsvik, J., 2013. *Hvordan organisasjoner fungerer*. 4. utg. Bergen: Fagbokforlaget.
- Johannessen, A, Tufte, P.A. og Christoffersen L., 2010. *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. 4. utg. Oslo: Abstrakt forlag AS.
- Klev, R. & Levin, M., 2009. *Forandring som praksis. Endringsledelse gjennom læring og utvikling*. Fagbokforlaget, Bergen.
- Levin, M. & Rolfsen, M., 2004. *Arbeid i team. Læring og utvikling i team*. Bergen, Fagbokforlaget.
- Nordhaug, O., 2012. *LMR Ledelse av menneskelige ressurser. Mållrettet personal og kompetanseledelse*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L., 2000. *Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being*. American Psychological Assosiation.
- Tjora, A., 2009. *Fra nysgjerrighet til innsikt: Kvalitative forskningsmetoder I praksis*. Trondheim: Sosiologisk forlag.
- Apropos kommunikation. *Team teori*. Hentet 31.05.15 fra <http://www.apro-kom.dk/cm210/>
- Store norske leksikon. *Metode*. Hentet 31.05.15 fra <https://snl.no/metode>
- Store norske leksikon. *Hermeneutikk*. Hentet 31.05.15 fra <https://snl.no/hermeneutikk>
- Lai, L., 3/2011. *Kompetansemobilisering og egenmotivasjon*. Hentet fra <http://www.magma.no/kompetansemobilisering-og-egenmotivasjon?tid=213203>

## VEDLEGG 1 - STILLINGSBESKRIVELSE

Roller i prosjekt:	KVE-FAB-R-006 Tilrettelegger Plan KVE-FAB-R-004 Tilrettelegger
--------------------	---

Nærmeste overordnede:      Prosessleder

Stedfortreder:                Aspirant

---

### KVALIFIKASJONSKRAV:

#### Kompetanse:

- Beherske MIPS og/eller APIpro
- Kjenne til og kunne bruke relevante deler av SAP
- Beherske Operating System som informasjonskilde
- Grunnleggende kjennskap til PEM
- Planleggingskunnskap
- Produksjonserfaring
- Kjennskap til relevante fagsertifikater
- Fagteknisk kunnskap om relevante standarder
- Gjennomført BAM-kurs
- Grunnleggende muntlig og skriftlig engelskkunnskap
- Gode norskkunnskaper

#### Personlige egenskaper:

- Gode kommunikasjonsegenskaper og vilje til å dele kunnskap med andre
  - Ha personlig integritet og ferdigheter som flerfaglig teambygger
  - Være utviklingsorientert og se muligheter
  - Være tillitskapende i sin arbeidsmåte
  - Vilje til å ta ansvar
  - Kjenne bedriftens organisering
  - Kjenne konsernets og bedriftens visjoner, mål, verdigrunnlag og ledelsesprinsipper
-

## **ANSVAR OG MYNDIGHET GENERELT:**

### **1) HMS:**

- Forebygge uønskede hendelser/skader på personell, ytre miljø og utstyr
- Aktivt etterleve Aker Solutions/bedriftens HMS Policy ("Just Care")
- Aktiv bruk av SJA

### **2) Kvalitetssikring:**

- Sikre etterlevelse av relevante deler av Kvalitetssystemet inklusive eksterne regler og forskrifter
- Foreslå forbedringer av Kvalitetssystemet for å sikre kontinuerlig forbedring. Gi aktiv støtte og still krav til de lokale forbedringskoordinatorene.
- Formidle relevante prosjektspesifikke krav til operatørene
- Sikre spesifisert kvalitet på det utførte arbeidet gjennom å verifisere at prosedyrer blir etterlevd.

### **3) Personell:**

- Ikke personalansvar

### **4) Kommunikasjon:**

- Gi tilbakemeldinger, (status, utfordringer) avhengig av sakens natur.
- Være ærlig, tillitskapende og oppriktig i all omgang med informasjon og unngå bortforklaringer.
- Rapportere til overordnede om status og utfordringer i egen prosess samt foreslå, og gjennomføre forbedringer.
- Aktivt ta initiativ til avklaringer mot andre områder

### **5) Økonomi:**

- Ansvar for erfaringshøsting ang gjennomføring/timekost
- Ansvar for gjennomløpstider
- Gjennomføre en konsekvensanalyse hvis planlagt arbeidsmetode endres
- Ved anskaffelser skal Fullmaktsmatrise følges

### **6) Vedlikehold:**

- Ansvar for førstelinjes vedlikehold av maskiner og utstyr innenfor eget ansvarsområde.

### **7) Annet**

...



Roller i prosjekt:	KVE-FAB-R-004 Tilrettelegger
--------------------	------------------------------

Nærmeste overordnede:      Prosessleder

Stedfortreder:                Aspirant/Bas

---

## **KVALIFIKASJONSKRAV:**

### **Kompetanse:**

- Beherske MIPS og/eller APIpro
- Kjenne til og kunne bruke relevante deler av SAP
- Beherske Operating System som informasjonskilde
- Grunnleggende kjennskap til PEM
- God planleggingskunnskap
- Produksjonserfaring
- Kjennskap til relevante fagsertifikater
- Fagteknisk kunnskap om relevante standarder
- Gjennomført BAM-kurs
- Grunnleggende muntlig og skriftlig engelskkunnskap
- Gode norskkunnskaper

### **Personlige egenskaper:**

- Gode kommunikasjonsegenskaper og vilje til å dele kunnskap med andre
  - Ha personlig integritet og ferdigheter som flerfaglig teambygger
  - Være utviklingsorientert og se muligheter
  - Være tillitskapende i sin arbeidsmåte
  - Vilje til å ta ansvar
  - Kjenne bedriftens organisering
  - Kjenne konsernets og bedriftens visjoner, mål, verdigrunnlag og ledelsesprinsipper
- 

## **ANSVAR OG MYNDIGHET GENERELT:**

### **1) HMS:**

- HMS-ansvarlig for sitt ansvarsområde
- Forebygge uønskede hendelser/skader på personell, ytre miljø og utstyr
- Aktivt etterleve Aker Solutions/bedriftens HMS Policy ("Just Care")
- Ansvarlig for at SJA benyttes
- Delta aktivt (forebygging/oppfølging) i IA-arbeid i samarbeid med Prosessleder

## **2) Kvalitetssikring:**

- Sikre etterlevelse av relevante deler av Kvalitetssystemet inklusive eksterne regler og forskrifter
- Foreslå forbedringer av Kvalitetssystemet for å sikre kontinuerlig forbedring. Gi aktiv støtte og still krav til de lokale forbedringskoordinatorene.
- Formidle relevante prosjektspesifikke krav til operatørene
- Sikre spesifisert kvalitet på det utførte arbeidet gjennom å verifisere at prosedyrer blir etterlevd.

## **3) Personell:**

- Ivareta et aktivt personalansvar med en praktisk oppfølging på individ mht. opplæring, tilpasning og tilrettelegging for effektiv utførelse av arbeidsoppgavene.
- Gi regelmessig tilbakemelding på arbeidsutførelsen og påpeke forbedringer samt bygge gode "team" som har selvstendig ansvar og delegert myndighet.
- Ansvarlig for å gjennomføre en årlig medarbeidersamtale for å sikre tilbakemelding til den enkelte medarbeider.
- Utøve konsekvenser ved brudd på arbeidsreglement/administrative bestemmelser i samarbeid med Prosessleder.

## **4) Kommunikasjon:**

- Gi skriftlige og muntlige tilbakemeldinger til hver enkelt eller gruppe (status, utfordringer) avhengig av sakens natur.
- Regelmessige gruppemøter hvor viktige temaer som gjennomføring, HMS og kvalitet blir vesentlig belyst og omtalt.
- Være ærlig, tillitskapende og oppriktig i all omgang med informasjon og unngå bortforklaringer.
- Rapportere til overordnede om status og utfordringer i egen prosess samt foreslå, og gjennomføre forbedringer.
- Aktivt ta initiativ til avklaringer mot andre områder

## **5) Økonomi:**

- Ansvar for erfaringshøsting ang gjennomføring/timekost
- Ansvar for gjennomløpstider
- Bidra/delta i konsekvensanalyser hvis planlagt arbeidsmetode endres
- Ved anskaffelser skal Fullmaktsmatrise følges

## **6) Vedlikehold:**

- Ansvar for førstelinjes vedlikehold av maskiner og utstyr innenfor eget ansvarsområde.

## **7) Annet**

- ...

## VEDLEGG 2 - INTERVJUGUIDE

Innledning:

Fortell litt om jobben din som midlertidig leder/tilrettelegger.

Hvor lenge har du vært i stillingen?

Hva tenker du om temaet?

Hvilke utfordringer vil du si, for din egen del, ligger i å være tilrettelegger?

Hvordan ble du rekruttert inn i stillingen som midlertidig leder?

- Utpekt?
- Medarbeidersamtale?
- Ved søknad?

1. Hvilke personlige kvalifikasjoner mener du en tilrettelegger bør ha?

2. Hvordan blir/ble du ivaretatt som midlertidig leder/tilrettelegger?

3. Får/fikk du støtte av de andre på ditt nivå (leder nivå) i bedriften?

Noe du føler ikke du kan ta opp med tanke på at du skal tilbake i produksjonen?

4. Hvordan ser dine tidligere kollegaer på deg før og nå?

Får du tillit for den jobben du gjør?

5. Har du opplevd kommentarer fra tidligere kollegaer?

6. På hvilken måte får du autoritet hos dine tidligere kollegaer?

7. Hva legger du i begrepet konflikt?

8. Har du opplevd konflikt og kan du i tilfelle fortelle om en situasjon?

9. Finnes det grupperinger hos produksjonsarbeiderne?

10. Hvordan føltes det å gå tilbake som produksjonsarbeider?

Var det noe som var endret?

Skjulte følelser?

Oppfølgingsspørsmål hvis nødvendig:

- Kan du si mer om...
- Fortell om...
- Når du sa det om...
- Hva gjorde du...
- Hva følte du...
- Hva mener du med...
- Hvordan opplevde du...
- Hva var dine reaksjoner på...
- Er det din mening at...
- Forstår jeg det riktig når jeg oppfatter...  
Konkrete beskrivelser...

## VEDLEGG 3 – SAMTYKKE

### Samtykkeerklæring for intervju for prosjektoppgaven i LPD 540.

#### *Beskrivelse av prosjektoppgaven*

Vi er en studentgruppe i kurset LPD 540 ved Høgskolen i Nord-Trøndelag. Prosjektgruppen består av Svenn Robert Berg, Solveig Hafstad og Winnie Christiansen Næss.

Problemstillingen er: Fra operatør til midlertidig leder ..... og tilbake til golvet. Som en del av oppgaven skal vi undersøke hvordan arbeidsmiljø og relasjoner påvirkes av vekslingen mellom å være operatør og leder.

Vi vil derfor intervju personer som har egen erfaring om dette temaet

#### *Frivillig deltagelse*

All deltagelse er frivillig, og du kan trekke deg når som helst. Det vil bli gjort opptak av intervjuet: opptaket vil ikke være tilgjengelig for andre enn oss i prosjektgruppen og vil bli slettet etter at oppgaven er levert.

Du kan når som helst avslutte intervjuet eller trekke tilbake informasjon som er gitt under intervju eller observasjon.

Når oppgaven er ferdig vil de som er blitt intervjuet få anledning til å lese oppgaven og få en mulighet til å kommentere egne utsagn.

#### *Anonymitet*

Notatene og innleveringsoppgaven vil bli anonymisert. Det vil si at arbeidsområde og personer vil bli behandlet anonymisert og informasjonen vil ikke kunne tilbakeføres til deg.

Før intervjuet begynner ber vi deg om å samtykke i deltagelsen ved å undertegne på at du har lest og forstått informasjonen på dette arket og ønsker å delta.

#### *Samtykke*

Jeg har lest og forstått informasjonen over og gir mitt samtykke til å delta i intervjuet

---

Sted og dato

## VEDLEGG 4 – REFLEKSJONSNOTAT

Vi har gjennom hele perioden møttes hver tirsdag og diskutert veien videre. Vi opprettet en gruppe på Facebook tidlig, der vi hele tiden har delt tanker og det vi til en hver tid har skrevet. De siste ukene har vi møttes oftere og brukt heldager for å drøfte og å ferdigstille oppgaven.

Teorien delte vi mellom oss. Vi skrev teori både før og etter intervjuene. Arbeidet i tiden før vi fikk foretatt intervjuene gikk litt trådt. Men etter at vi hadde gjort intervjuene løsnet det og å jobbe med analysen var inspirerende. Vi opplevde at det ikke var så vanskelig som vi hadde antatt og at dette var en artig del av arbeidet. Vi lærte mye nytt både det å bruke samfunnsvitenskapelig metode og om våre fordommer. Vi har også blitt tvunget til å fordype oss i vanskelige begrep for å kunne løse oppgaven.

Vi opplevde at vi hadde mange og ulike forforståelser om problemstillingen. Vi fant også at vi hadde en forforståelse for hvilke type mennesker som jobber på et verft. Siden vi var to som ikke hadde kjennskap til verftsindustrien og en som jobber der, så var vår forforståelse forskjellig. Vi drøftet mye rundt dette. Vi har reflektert rundt begrepene fordommer og forforståelse, og har lært at dette er det samme, men vi synes at det å ha fordommer er mer negativt ladet enn det å ha forforståelse, som er mer positivt ladet.

Etter intervjuene mente vi at vi ikke hadde mye å jobbe med. Dette endret seg etter at vi satt oss ned og delte analysen opp i tema. Vi fant plutselig ut at vi hadde mye vi kunne skrive om og å drøfte.

Veiledningene ga oss verdifulle innspill som har vist vei for videre refleksjon og skriving. Vi var alle til stede under veiledningene, noe vi tror var konstruktivt i og med at vi alle har forskjellig oppfatning av hva som blir sagt.

Under veis i drøftingen har vi reflektert over spørsmål som har kommet opp i forhold til de forskjellige temaene vi valgte oss, og satt dem i sammenheng med kjente situasjoner i vår egen hverdag. Vi har prøvd å være åpne i forhold til forskningen, og føler at vi ikke har vært forutinntatte av teori.

Det siste vi gjorde var å reflektere over hva vi har funnet og for hvem dette er viktig for. Vi regner med at denne oppgaven ikke er interessant for mannen i gata, men håper at Kværner Verdals sin fabrikkledelse kan finne noen av funnene våre nyttige.