

Lagkoordinator rollen i områdelag - En evaluering av koordinatorrollen



Oslo, 23 desember 2011

Innholdsfortegnelse

Sammendrag	3
1. Bakgrunn og problemstillinger	4
2. Fremgangsmåte og metode	4
3. Oppsummering av intervjuer og workshop	5
3.1 Utfordringer i lagene	5
3.2 Ledelsens rolle	7
3.3 Lagkoordinatorrollen	8
3.4 Pådriverrollen	10
3.5 Grensesnitt mellom lag	11
3.6 Oppsummering	11
4. Perspektiver på ledelse og selvledelse i flate strukturer	12
4.1 «Intern» og «ekstern» Lederrolle	12
4.2 Ledelsesparadokset: Selvledelse forutsetter mer ledelse	14
4.3 Shared leadership	14
4.4 Risikoelementer ved lagorganisering	15
4.5 Tilbakemeldingskultur og lagutvikling	15
4.6 Oppsummering	15
5. Evaluering av lagkoordinator rollen og anbefalinger	16
5.1 Myndighet og ansvar tillagt lagkoordinator rollen	17
5.1.1 Evaluering av lagkoordinatorrollen	17
5.1.2 Anbefaling 1: Mer myndighet og ansvar til lagkoordinator	18
5.1.3 Tiltak - Utvikling av Lagkoordinator rollen	20
5.2 Ledelsens rolle overfor laget og lagkoordinator	21
5.2.1 Evaluering av lederrollen	21
5.2.2 Anbefaling 2: Tydeligere ledelse	21
5.2.3 Tiltak - Utvikling av Lederrollen overfor lagkoordinator og laget	22
5.3 Lagets evne til selvstyring	23
5.3.1 Evaluering av grad av selvstyring i laget	23
5.3.2 Anbefaling 3: Forsterkere lagets prosesser	24
5.3.3 Tiltak - Lagutvikling	25
5.4 Oppsummering	25
Appendix	27
Lagorganisering i Oljedirektoratet	27

Sammendrag

OD opplever i dag at det er utfordringer knyttet til lagkoordinator rollen i områdelagene, og ønsket derfor en ekstern evaluering av hvordan rollen fungerer og utøves, og hvordan den eventuelt kan forbedres.

Hovedproblemstillingene som ønskes belyst i evalueringen er:

- Er dagens utforming av lagkoordinatorfunksjonen gjennom koordinatorrollen, og dennes ansvar og myndighet hensiktsmessig sett i lys av ODs oppgaver og resultatmål?
- Dersom den ikke er det, hvordan bør lagkoordinatorrollen utformes for å gi lagene best mulig støtte og kraft til å utøve sine oppgaver på en god måte?

Vår konklusjon bygger på den antakelsen at lagkoordinator rollen må sees i sammenheng med den organisatoriske konteksten og i relasjon til de øvrige aktørene i organisasjonen; da spesielt med fokus på lederlaget og laget med dets medarbeidere. Vi har med bakgrunn i vår evaluering av lagkoordinator rollen slik den utøves i dag følgende anbefalinger:

1. Mer ansvar og myndighet til lagkoordinator
2. Tydeligere ledelse
3. Forsterkere lagets prosesser

Deloitte har i gjennomføringen av oppdraget innhentet informasjon fra både sekundære og primære kilder her igjennom intervjuer av medarbeidere samt workshop med lagkoordinatorer og ledere. En viktig avgrensning er at denne evalueringen kun omfatter lagkoordinator rollen for Områdelagene med et særskilt fokus på 

I vår evaluering av lagkoordinator rollen er det spesielt tre forhold som har dannet grunnlaget for vurdering av rollen og våre anbefalinger:

- Informasjon fra intervju og workshop (empiri)
- Laghåndboken
- Teori og forskning på ledelse i organisasjoner med flate strukturer

Vi har strukturert denne rapporten på følgende måte: Først og fremst gir vi en kort innledning om bakgrunn for denne evaluering og så en beskrivelse av vår framgangsmåte og metode. I kapittel 3 er en deskriptiv fremstilling av den informasjon som vi har innhentet gjennom denne evalueringsprosessen. Kapittel 4 gir en kort redegjørelse for forskning og teori innen ledelse og selvledelse i flate organisasjonsstrukturer.. Til slutt i kapittel 5 gjør vi rede for vår evaluering av lagkoordinator rollen og basert på det våre anbefalinger med tiltak.

1. Bakgrunn og problemstillinger

Oljedirektoratet (OD) har over mer enn en tiårsperiode fremstått som en nytenkende virksomhet når det gjelder egen organisering og organisasjonsutvikling, og direktoratet utviklet allerede i 1998 en flat, fleksibel og tverrfaglig kompetanseorganisasjon. ODs produksjon skjer hovedsakelig i 'lag', som er tverrfaglig sammensatte grupper uten formell leder. Lagene har fullmakter i form av mandat fra ODs lederlag og har gjennom disse både produkt-, prosess-, og kvalitetsansvar. Lagene kan karakteriseres som selvstyrte, og til enhver tid er det et av lagmedlemmene som har rollen som lagkoordinator. Lagkoordinator er på rotasjon med rotasjonstid inntil 2 år.

OD opplever i dag at det er utfordringer knyttet til lagkoordinatorrollen, og vil derfor ha en ekstern evaluering av hvordan rollen fungerer og utøves, og hvordan den eventuelt kan forbedres.

Hovedproblemstillingene som ønskes belyst i evalueringen er:

- Er dagens utforming av lagkoordinatorfunksjonen gjennom koordinatorrollen, og dennes ansvar og myndighet hensiktsmessig sett i lys av ODs oppgaver og resultatmål?
- Dersom den ikke er det, hvordan bør lagkoordinatorrollen utformes for å gi lagene best mulig støtte og kraft til å utøve sine oppgaver på en god måte?

Gitt antallet lag i OD og erkjennelsen av at lag og lagkoordinatorrollen kan utøves ulikt i organisasjonen avhengig av de ulike lags formål og hensikt, er det for dette prosjektet foretatt en avgrensning. Vi ser kun på lagkoordinatorrollen for områdelagene i OD. Områdelagene er valgt på grunn av deres oppgaver spesielt knyttet til oppfølger- og pådriverrollen overfor aktørene på norsk sokkel.

2. Fremgangsmåte og metode

Deloitte har i gjennomføringen av oppdraget innhentet informasjon fra både primære og sekundære kilder. Vi har i intervju av respondenter støttet oss til en åpen intervjuguide, dvs brukt en eksplorativ tilnærming. Dette for å fange mest mulig informasjon om hva respondentene har vært opptatt av og ikke låse respondentene til våre teser. Vi har gode og bred data fra lagkoordinatorerne og fra områdelederne, men har begrenset med data fra lagmedlemmer, hvor vi har intervjuet et mindre antall medlemmer i ett lag. Dette gjør at vi ikke har et representativt utvalg av lagmedlemmer fra alle områdelagene.

Arbeidet har i grove trekk vært lagt opp med to ulike faser: kartlegging av nåsituasjonen, og analyse og evaluering av lagkoordinatorrollen samt drøfting anbefalinger.

1. Kartlegging av nåsituasjon

Første del av arbeidet har vært å få en god og bred oversikt over ODs funksjon, oppgaver og roller samt en mer detaljert innsikt i områdelagene. Noen sentrale elementer her har vært:

- Kunnskap om ODs visjon, strategi, organisasjonsstruktur, mandat, ansvar og roller, rapporterings-linjer, nøkkelprosesser og andre viktige forhold
- Gjennomgang av sentrale styringsdokumenter, spesielt Laghåndboken
- Kunnskap om organisering, roller og ansvar tillagt lag og lagkoordinator

I denne fasen har vi støttet oss på sekundærinformasjon samt dialog med oppdragsgiver for prosjektet.

Vi har også i denne fasen gjennomført intervjuer med medarbeidere i laget for [REDACTED] samt lederen for laget. I tillegg har vi gjennomført workshop hvor ledere og lagkoordinatorer for samtlige områdelag deltok. Hensikten med workshopen var å innhente mer informasjon omkring lagkoordinator rollen for å supplere og utdype informasjonen innhentet gjennom intervjuene.

2. Analyse og evaluering av lagkoordinatorrollen

Basert på det som har kommet frem i intervjuer og workshop har vi analysert

- Ulike aspekter ved lagkoordinatorrollen og koordineringsmekanismene
- Mulige suksesskriterier for lagkoordinatorrollen

Til grunn for analysen har vi anvendt teorier om selvstyrte lag og ledelse av selvstyrte lag, ODs egen laghåndbok og funn fra datainnsamlingen. Dette har dannet grunnlaget for vurdering av rollen slik den utøves i dag, anbefalinger til tiltak for tydeliggjøring av rollen og noen betraktninger om veien videre.

I det neste kapitlet presenterer vi funnene fra intervjuene og workshop. Dette er en deskriptiv fremstilling organisert etter tema som fremkom gjennom datainnsamlingen. Kapittel 3 etterfølges så av en kort redegjørelse for forskning og teori innen ledelse i flate organisasjonsstrukturer og selvledelse. Til slutt i kapittel 5 gjør vi rede for vår evaluering av lagkoordinator rollen og basert på det våre anbefalinger med tiltak.

3. Oppsummering av intervjuer og workshop

I dette kapitlet gjør vi rede for informasjon som har kommet frem gjennom intervjuene med representanter for områdelag [REDACTED] samt workshop med alle områdelag. Som tidligere beskrevet har vi gått åpent og bredt ut for å kunne fange opp de ansettes egne erfaringer og betraktninger om lagkoordinatorrollen. Vi presenterer her en oppsummering av informasjon og synspunkter som vi har kategorisert rundt følgende hovedoverskrifter:

- Lag i flate strukturer
- Ledelsens rolle
- Lagkoordinatorrollen
- Pådriverrollen
- Grensesnitt mellom lag

Vi presiserer at vi i dette kapitlet gir en deskriptiv fremstilling av innsamlet informasjon. Vår analyse og vurdering blir gitt i kapittel 5.

3.1 Utfordringer i lagene

De fleste vi har vært i dialog med opplever det som både positivt og effektivt å jobbe i en flat struktur og i relativt selvstyrte lag. Samtidig trekker de frem at man har mer å gå på for å bli mer effektive. Den store graden av frihet som man har, oppleves både positivt og negativt. Det

er positivt i den forstand at man ikke blir detaljstyrt og har frihet til utøvelse av jobben, samt at det legges opp til at alle må ta ansvar. Det er negativt i den forstand at det kan være lett å gjemme seg unna krevende oppgaver og at det til tider er vanskelig å skape felles forpliktelse til oppgavene.

Behov for mer ledelse

Det kommer tydelig frem at ansatte ønsker mer ledelse, men det er ikke helt klart fra hvem. Noen trekker frem at de vil ha en lederperson i laget, mens andre trekker frem behovet for mer ledelse fra lederlaget.

Utfordrende relasjoner i laget

Sterke fagpersoner i laget kan oppleves som utfordrende dersom de søker å styre det som skjer i laget. Deres kunnskaper kan sees på som legitime i forhold til å «styre». På den annen side kan dette drepe initiativ i laget fra de som nødvendigvis ikke har den samme opplevde status.

Relasjonelle temaer spesielt i forhold til å konfrontere «vanskelige personer» oppleves også som vanskelig. En respondent uttalte at:

«når psykologiske kontrakter brytes i lagene, så går man bare videre».

Medarbeidere er med i for mange lag

Det trekkes frem at man i OD har mulighet til å være med i flere og kanskje for mange lag. Når enkelte deltar i (for) mange lag kan det føre til at personer blir «vannet ut» og at de ikke kan forplikte seg til oppgavene.

«Det er en utbredt ansvarsfølelse, men denne er kanskje ikke like sterk i alle ledd, og ting kan falle imellom»

Noen hadde et behov for at ansvar helst burde ligge hos en lederperson i laget for å sikre kvalitet og at ting **ikke** skulle falle imellom.

«Noen lagmedlemmer fungerer godt på «selvstyr», mens andre trenger mer styring/ledelse».

Utfordringer knyttet til møteeffektivitet og beslutningsprosesser

Det finnes ingen klar oppfatning om hva lagmøtene skal være og om de skal være faglige forum/råd eller rene koordineringsmøter.

De fleste trekker frem at man «har en del å gå på» når det gjelder å bli mer effektive i møter og i beslutningsprosesser. Noen trekker frem at det kan bli litt mye «fjas» i møter, og noen trekker frem at det tas for få beslutninger. Med tanke på ressursbruk i laget påpekes det også at «*alle ikke trenger å være med på alt*» til enhver tid.

«Det er lett å sette opp saker som trenger beslutning, men en utfordring å få tatt en beslutning».

Manglende insentiver og prioritering

Lagmedlemmene oppfatter at de blir belønnet for å gjøre kortsiktige oppgaver fremfor langsiktige oppgaver. Dette er en del av årsakene til at man gjør kortsiktig arbeid på bekostning av pådriv.

«Prioritet knyttet til oppgaver forstås ulikt. Noen bruker for mye tid på oppgaver som har lav prioritet, mens andre bruker for lite tid på oppgaver med høy prioritet. Noen går på alle møter, mens andre går (for) sjeldent.»

Utfordringer med å være ny i laget

Det kan være vanskelig for nye å komme inn i laget siden *«ingen ting blir delegert, og ingen forteller dem hva som skal gjøres»*. Inkludering av nye i laget kan være en utfordring om ikke arbeidsoppgaver er klarlagt før inntreden i laget. Noen kommer ikke helt inn i laget, mens noen sitter med kontroll på oppgaver og kunnskap uten å slippe nye til.

«Det kan ligge et skremmende stort ansvar for unge nye (opplevd). Det kan derfor være behov for tettere oppfølging i en startfase»

3.2 Ledelsens rolle

Det er et generelt ønske om mer og tydeligere ledelse fra respondentene, både på strategisk og operativt nivå. Det er et ønske om å få til bedre informasjonsflyt og hyppigere deling, både til og fra ledelsen.

På strategisk nivå ønskes det at ledelsen *«står sammen om felles strategiske mål og signaliserer dette ut i organisasjonen på en entydig måte»*. Ledelsesnærvær i laget trekkes frem som i hovedsak positivt, spesielt når de overordnede tingene settes på agendaen. Det trekkes frem at ledelsen ikke er så gode på å følge opp strategi og retning og at man *«ikke ser konsekvenser av strategiene»*.

På operativt nivå, kommer det tydelig frem at ledelsen har et viktig ansvar i forhold til ressursstyring og grensesnitt mot lag. Hvordan slik ledelse utøves virker forskjellig fra lag til lag.

«Informasjonsflyt fra ledelse til lagene kan bli bedre og allmøtene dekker dette behovet bare delvis.»

Ønske om ledernærvær

Det er tydelig at det er forskjellig praksis for hvor mye lederne er til stede i lagene og lagmøtene.

«Når veien blir til mens man går (som her) trenger man lederinvolvering vs når man opererer i regelstyrt landskap (som bare pusler og går)».

«I større prosjekter med «ordentlig pådriv» kan det være behov for at ledelsen bidrar og tar tak/intervenerer (fordrer at leder er nær nok), selv om ting vanligvis går veldig bra på «selvstyr». Ledelse for selvledelse: å få ting på skinner, for så kan de slippe taket»

«Ledelsen kan ha en tendens til å vente til «slutten» på prosjekter for så å kvittere ut om det fungerte eller ikke. Med flere sjekkpunkter med ledelsen kunne man oppnådd en strammere, lettere og konfliktløs prosess»

Ledelsen må stille krav

Ledelsen må stille krav om egenskaper ved bemanning av lag, og at lagmedlemmene skal være selvgående og se muligheter.

«Ledelsen skal lede, de må få lov til å bestemme»

«Ledelsen er kanskje for snille – nesten dumsnille»

Leder har ansvar for den vanskelige samtalen og for å følge opp medarbeidere som ikke fungerer godt nok i lagene. Her er det ulike oppfatninger, men de tenderer mot at ledelsen ikke er tydelig nok i denne rollen.

«Når det er konflikter eller vanskelige situasjoner i laget, så kommer ikke leder inn for å gjøre noe ... dette er viktig!»

Må balansere kortsiktig vs langsiktig fokus

Ledelsen er viktig for å kunne fokusere på langsiktig arbeid, som f.eks pådriv. Problemet er at områdelagene sitter med veldig kortsiktige oppgaver som «må gjøres», og som går på bekostning av pådriv.

Det er et ønske om at ledelsen skal ta ansvar for prioritering og erfaringsoverføring på tvers av oppgaver i OD.

Utfordringer ved ressursstyring og rekruttering

Slik det er i dag, oppleves det ikke som at tildeling av medarbeidere til lagene fungerer optimalt, spesielt i forhold til hvorvidt kompetansesammensetting samsvarer med lagets oppgaver.

«Det er ledelsens ansvar at dette fungerer, siden det er leder, sammen med fagkoordinator, som bestemmer hvem som skal inn i lagene.»

Fra ledelsens side trekkes dette også frem som en utfordring, og at det kan være en utfordring å få kompetansen til å strekke til i det åpne interne markedet. Det blir blant flere anmodet om at det er leder som rekrutterer til Lagkoordinatorrollen.

3.3 Lagkoordinatorrollen

«Koordinator har fått hele potten – blir utfordret på å ha innsikt i alt som foregår i lagene(faglig innsikt) → dette krever mye – hvordan holde seg oppdatert?»

Lagkoordinator rollen oppleves litt diffus og blir både sett på, og utøvd veldig forskjellig. Noen ser en sekretær, mens andre en autoritet eller en prosjektleder/lagleder/mellomleder.

Noen mener han/hun som regel bare er en møteleder som styrer møtene og ikke en *leder*.

Utsagn som «*securitas vakt vs politi*» ble trukket frem.

«Det bør kanskje være en generell plattform for lagkoordinator rollen, men at den også spisses i forhold til hva det er de enkelte lag trenger. OD vil bli styrket om lagkoordinator rollen utfører samme rolle»

Et sentralt dilemma er at lagkoordinator forventes å ha den totale oversikten over lagets oppgaver samt ivareta at oppgavene som blir gitt laget utføres ihht mandatet. Dette er en rolle som lagkoordinator skal ivareta, men samtidig har ikke lagkoordinator myndighet til å påse at den enkelte leverer. Lagkoordinator skal koordinere og distribuere oppgaver, mens den enkelte saksbehandler står ansvarlig for kvaliteten og leveransen.

«Lagkoordinator skal skape både engasjement og fokus og er ansvarlig for at laget fungerer, men samtidig gjør lagmedlemmene det de vil!»

Det trekkes frem at det er nødvendig med en lagkoordinatorfunksjon, og at det er stor grad av frihet i utøvelse av rollen. I tillegg er det bra at ledelsen har ett kontaktpunkt å forholde seg til. På den annen side trekkes det frem en rekke utfordringer med rollen, som her beskrives i følgende punkter:

Manglende myndighet og ansvar

Det er uttalt at lagkoordinator er ansvarlig for at «laget fungerer»/ «skal få laget til å fungere». Om laget ikke tar ansvar oppfatter lagkoordinator at det blir hans/hennes ansvar. Selv om individene skal være selvledende og at lagkoordinator ikke skal «lede», så hender det at lagkoordinator møter «piskene» når laget ikke fungerer. Det å bli holdt ansvarlig uten myndighet kan føles som lite «fair».

Det er vanskelig for koordinator å delegere administrative og «kjedelige» oppgaver uten å ha myndighet til det. Det oppleves som vanskelig å utføre rollen, hvor ansvaret føles stort og uten å ha myndighet.

Det oppleves også som vanskelig å håndtere «vanskelige personer» da lagkoordinator ikke har delegert myndighet over medarbeidere. Noen dimensjoner til utfordringene er:

- Lagkoordinator skal styre laget uten reell makt og myndighet
- Lagkoordinator skal få folk til å ta inn over seg «autoritative» dokumenter og føringer
- Å få til handling hvor det er lett å ikke handle

«Hvis lagkoordinator er en selvskreven leder, løser det seg selv.»

Det påpekes at man skal være forsiktig med å legge for mye formell makt i rollen, dette kan være problematisk om man har en person i rollen som ikke er i stand til å forvalte denne. På den annen side påpekes det:

«Det er heller ikke gitt at formell makt vil gjøre at man lettere klarer å løse personkonflikter siden ledelsen også kan ha utfordringer med dette.»

Må tydeliggjøre kvalifikasjonskrav

Det bør være et fast sett av kriterier for å kunne være lagkoordinator. En god lagkoordinator er en som:

- er god til å koordinere
- klarer å holde folk oppdatert og motivert
- er en utfordrer
- får folk til å fortelle om ting på lagmøtene
- er litt overvåkende,
- ser til at alle leverer i laget
- har sosiale ferdigheter

«Å kunne omgås folk og har sosiale antenner er viktig»

Siden pådriverrollen er særskilt viktig i områdelagene, og også noe som gir ekstra stort ansvar, bør lagkoordinator være en person med:

«... pådriveregenskaper selv, samt være foroverlent, ha kontakter og nettverk også utenfor huset og være en som tør».

Behov for struktur og prosess for rekruttering til rollen

Rekrutteringen til lagkoordinatorrollen oppleves som problematisk siden det er mangel på både prosesser og struktur. I dag er det lagene selv som utpeker lagkoordinator og det er mer eller mindre etter prinsippet om hvem som har lyst. Flertallet av respondenter opplever at denne prosessen er uheldig ift å få riktig kompetanse i rollen (uten at det er en kritikk mot sittende lagkoordinatorer).

Det blir ikke nevnt annen opplæring/forberedelse for lagkoordinator annet enn et tilbud på BI om prosjektledelse. Opplæring i lagkoordinatorrollen bør være mer på agendaen.

Manglende insentiver

Det er ikke noe insentivsystem for lagkoordinator hverken i form av tid til å utøve rollen eller mer i lønn som står i forhold til det ansvaret det oppleves som lagkoordinator i realiteten har i områdelag. Det påpekes at fagkoordinator har en rekke incentivordninger og det stilles spørsmål om hvorfor dette ikke også gjelder for lagkoordinator.

Noen opplever likevel et faglig insentiv til å påta seg rollen og om man er en:

«tøff lagkoordinator blir man tatt med i viktige møter som i seg selv er en motivasjonsfaktor».

3.4 Pådriverrollen

At det er pådriverrollen som er viktig er alle tydelige på, men hva rollen i praksis er/skal være, virker utydelig. De ytre rammene for pådriver er definert, men hvordan denne rollen skal uøves og kompetanse bygges er ikke konkretisert. Reell prioritering av pådriv fra ledelsens side er også utydelig, samtidig som at man ikke har noen form for opplæring i rollen.

Det oppleves slik siden lagene i stor grad jobber med pålagte operative og kortsiktige oppgaver på bekostning av mer langsiktig pådriv. Det oppleves som en motsetning at det er forventet at lagene skal jobbe langsiktig med strategisk pådriv, men at de samtidig av ledelsen blir pålagt å jobbe med kortsiktige/hastesaker.

«Kortsiktige oppgaver kommer og tar de langsiktige – derfor vanskelig å bli god pådriver som er langsiktig».

«Lisensoppgaver har første prioritet, og så blir det lagt på mange flere. Pådriv har nesten alltid 2.pri»

I praksis utøves pådriv blant annet gjennom at de følger ulike komitemøter i felt. Om det her observeres utfordringer, kalles selskaper inn til møter hos OD, siden man her kan prate friere og gi uttrykk for synspunkter.

«En viktig forutsetning for at man skal evne å gjøre dette er at man klarer å fange opp informasjon godt nok i møter»

Dette peker til viktig kompetanse som OD må besitte, noe som begynner å kunne bli en utfordring for lagene siden det blant annet har blitt færre medarbeidere med teknologisk bakgrunn og kompetanseoverføring er ikke strukturert

«Om man ikke har rett bakgrunn kan det være vanskelig å forstå hva som må gjøres for å utøve pådriverrollen, og ikke minst fange opp informasjon som tilsier at pådriv må utøves.»

«I disse møtene (møtene med eksterne aktører), må man ofte svare på en del spørsmål, og om man da ikke har rett kompetanse og bakgrunn så kan det være vanskelig»

3.5 Grensesnitt mellom lag

Grensesnitt mellom lag oppleves til dels utfordrende i OD, og hvordan disse grensesnittene ledes. Dette er noe som bør adresseres sterkere av ledelsen.

«Dette surner, så det må gripes fatt i»

Lag opplever spesielt utfordringer i grensesnitt til **lag**: «De kommer med mange bestillinger fordi de trenger info fra de som sitter på feltene – dette er ikke godt mottatt fordi det medfører merarbeid.»

«Det føles som en ekstraoppgave selv om det ikke er det – og så får vi lite kred. Det forventes at vi leverer, og om ikke, blir det dårlig stemning.»

«Det er ikke noe avklaring mellom lagkoordinatorerne i dette grensesnittet»

*«Det burde blitt stilt krav til **lag** om hva de kan spørre om og hva de kan kreve.»*

3.6 Oppsummering

Vi har i dette kapittelet gjort rede for informasjon som har kommet frem i intervjuer med medarbeidere i **lag** og workshop med alle lagkoordinatorer i områdelagene samt lederne. Temaene som har vært gjennomgående er:

- Utfordringer i lagene
- Ledelsens rolle
- Lagkoordinatorrollen
- Pådriverrollen
- Grensesnitt mellom lagene

I kapittel 5 drøfter vi de observerte utfordringene ved dagens lagkoordinatorrolle. Bygget på vår deskriptive beskrivelse av lagkoordinator rollen i OD i dag, så er det spesielt tre forhold som vil påvirke utøvelse av denne rollen:

- Myndighet og ansvar tillagt lagkoordinator rollen
- Ledelse rolle overfor laget og lagkoordinator
- Lagets evne til selvstyring

Før vi går nærmere inn på denne drøftingen så vil vi i påfølgende kapitel gi en kort redegjørelse for forskning og teori innen ledelse og selvledelse i flate organisasjonsstrukturer. Vi vil i vår evaluering av lagkoordinatorrollen og i vår anbefaling støtte oss til disse perspektivene i forskningen sammen med informasjonen fra datainnhenting.

4. Perspektiver på ledelse og selvledelse i flate strukturer

I laghåndboken til OD kommer det tydelig frem at prinsippene og strukturen for ODs organisasjonsform har faglig forankring i teorien. Vi ser at mye av innholdet samsvarer med teori om effektive lag, *shared leadership* og selvstyring i lag.

OD ønsker en kultur preget av tillit og ansvarlige medarbeidere som leder seg selv i en flat struktur. En slik organisering gjør OD i stand til å jobbe effektivt, samtidig som det skal lede til at man får mer ut av ansvarliggjorte og selvstyrte medarbeidere, enn hva som kan tenkes i en tradisjonell hierarkisk organiseringsstruktur.

I dette kapitlet redegjør vi for teori og forskning på prinsipper for ledelse og selvledelse i selvstyrte lag. Vi trekker frem relevant teori som vi mener er formålstjenlig i forhold til å forstå, evaluere samt å foreslå anbefalinger til OD med hensyn til lagkoordinator rollen.

4.1. «Intern» og «ekstern» Lederrolle

I flate og lagbaserte organisasjoner så skilles det i litteraturen mellom «interne» og «eksterne» lederroller. Her redegjør vi for rollene og ansvaret tillagt de to ulike rollene:

«Intern» lederrolle

Den interne ledelsesrollen omhandler typisk å håndtere ansvaret som er delegert til laget. Det er vanlig at *selvstyrte lag* har en intern leder/koordinator som enten er valgt i laget, eller som har fått tildelt rollen, og at rollen ofte roterer. Yukl (2010) beskriver at en slik «leder» sammen med laget erstatter den typiske førstelinjelederen, siden mesteparten av ansvaret ligger i laget. En viktig del av den interne «ledelsesrollen», er at den også er fordelt på hele laget (*shared leadership*). Den interne lederens hovedansvar handler som regel om å koordinere og fasilitere prosesser:

- Avholde lagmøter
- Forberede arbeidslister
- Administrativt papirarbeid

Det er viktig å presisere at disse oppgavene gjelder for selvstyrte lag der hvor oppgavene er komplekse, men at de i stor grad er gjentakende og at det er få deltakere i lagene. Vi ser at områdelagene i OD har karakteristikk som skiller seg fra disse. Dette er noe som åpner for at man må se på oppgavene og ansvarsområdet til lagkoordinator. Vi ser derfor et behov for å trekke inn nyere teori og forskning på området.

I nyere kompleksitetsteori trekker Yukl (2010) frem at man trenger tre lederroller i et lag;

1. Den *administrative* rollen som involverer handlinger og beslutninger rundt planlegging og koordinering av aktiviteter.

2. Den *adaptive* rollen er å sikre at laget har felles oppfattelse om mål og retning. I dette ligger det å fasilitere/lede prosesser som skjer når mennesker med forskjellig kunnskap, tankesett og preferanser interagerer i et forsøk på å løse utfordringer og konflikter. Resultatet av denne prosessen er kreative ideer og løsninger ilagt laget.
3. Den *tilretteleggende* rollen innebærer å legge til rette for interaksjon mellom de som må være involvert, og på den måten styrke gjensidig avhengighet mellom disse. Prosessen støtter også opp om verdien av meningsforskjell og debatt, og øker tilgangen til nødvendig informasjon og ressurser samt hjelper med å implementere innovative løsninger i organisasjonen. Tilretteleggingsprosessen inneholder også å balansere den administrative og adapterende ledelsesprosessen for gjensidig kompatibilitet.

Det er meget viktig at administrative ledere ikke dominerer og undertrykker den adaptive ledelsesprosessens interaksjon og utforskning. Like viktig er det den adaptive prosessen ikke underminerer den administrative på en måte som kan lede til destruktive konflikter som igjen underminerer organisasjonens mål og hensikt.

«Ekstern» lederrolle

Den «eksterne» ledelsesrollen inneholder det ledelsesansvaret som ikke er delegert til laget og det er normalt slik at *ekstern leder* (ie leder tilknyttet lederlaget) har ansvar for flere lag. Ledelsesrollen er spesielt viktig når lag settes sammen og hvor leder evner å opptre som coach, fasilitator og konsulent for laget. Type coaching det trengs for å fasilitere *shared leadership* er forskjellige fra å gi råd og være fagperson. Coaching fra leder innebærer ofte å hjelpe lagene/lagmedlemmene med å:

- planlegge og organisere arbeidet
- ta lagbeslutninger
- løse konflikter
- samarbeide effektivt som lag
- bli gode på å lede/styre seg selv som lag

Å bygge velfungerende team tar tid, og det kan ta lang tid før et lag blir trygt og effektivt i å håndtere sine oppgaver og mellommenneskelige prosesser. I utviklingsprosessen har ekstern leder en rekke sentrale oppgaver. Blant annet er det viktig at ekstern leder er en støtte slik at når laget blir mer modent så tar laget gradvis mer og mer ansvar for egen utvikling.

Siden eksterne ledere er en «linking pin» mellom laget og organisasjonen, er det essensielt at ledere bygger og opprettholder relasjoner og effektive informasjonskanaler. Ekstern leder må være i stand til å påvirke lagmedlemmer til å tenke og tilpasse adferd som øker lageffektivitet. Mens laget utvikler seg blir lederens rolle mer og mer å kommunisere klare forventninger om nye ansvarsområder til lagmedlemmer for å kunne regulere egen adferd. Et ansvar som også er viktig, er at ekstern leder ofte hjelper lagene med å håndtere konflikter gjennom å coache lagmedlemmer.

Det å lede med en coachende tilnærming i tillegg til å bedrive ”superledelse” (ledelse for selvledelse) stiller store krav til ledernes kompetanse (Hackman 2001). Gitt områdelagens organisering ligger lederens ansvar i det å påvirke lagbemanning, utføre gode bestillings- og kontrakteringsprosesser med hvert lag og, gjennom dette, gi og fremforhandle en klar og tydelig retning (Katzenbach (1993), Hackman (2001)).

I tillegg må lederen spille på det uformelle lederskapet – påvirkning gjennom ”walk the talk”, og det daglige ”småpratet” (Ekmann 2004). Ledere må bygge tillitt, lede læringsprosesser, formidle budskap (dvs formidle tanker om helheten og forankre organisasjonens tekster) som er i tråd med organisasjonens visjon og verdier. Det er en premiss at lederne må ha tillitt fra de ansatte for å kunne utøve lederskap.

4.2. Ledelsesparadokset: Selvledelse forutsetter mer ledelse

I følge Yukl og Barri (1991) har teori og forskning på selvstyrte lag i hovedsak tatt for seg lag der arbeidsoppgavene i stor grad har vært gjentakende, dog komplekse. Viktigheten av ledere og ledelse i slike tilfeller er ikke like kritisk som når oppgavene som skal løses er komplekse og i stor grad varierende, antall medlemmer i lagene er høyt, og det strategiske i oppdraget er essensielt – slik som pådriverrollen er definert i områdelagene.

Når vi skal se på teori som kan si noe om den valgte innrettingen av områdelagenes oppgaver og struktur, må vi se til forskning som er enda smalere enn det nevnte ovenfor. I dette spesielle ledelsesperspektivet hevdes det at tradisjonell ledelse må erstattes med en kollektiv ledelsesprosess i laget samtidig som det kreves tydelig ledelse (ekstern ledelse). I dette ligger det at det vil være kritisk med en tydelig retning og forutsigbare forventinger til laget. Om dette ikke er på plass, vil det være overhengende fare for at medarbeiderne i lagene ikke er samstemte om mål og prosess.

I hvor stor grad en lykkes med å høste fordelene av flate strukturer avhenger i stor grad av hvordan slike lag blir ledet i organisasjoner. De potensielle fordelene avhenger delvis av lagets grad av autonomi og delvis av lagmedlemmers følelse av kollektiv «*empowerment*». Dette er en sosial prosess som er selvforsterkende, og som kan slå ut i negativ retning om ikke laget har ledernærvær - leder er tett på.

I dette ligger det at selvstyrte lag har et markant ledelsesbehov (1) i forhold til administrativ ledelse i betydningen koordinering og kontroll av arbeidsprosesser, rutiner og oppgaver; og (2) motiverende og mer relasjonsbasert ledelse i form av tilbakemeldinger, coaching og tilstedeværelse av en klar og tydelig lederskikkelse.

Dette støttes av Barry (1991) som argumenterer for at selvstyrte lag trenger mer ledelse enn konvensjonelle lag. Han hevder at i tillegg til behov for oppgaveorientert ledelse, trenger selvstyrte lag ledelse rundt gruppeprosesser (utvikle fellesskap, etablere effektiv kommunikasjon, mønstre osv.). Uten ledelse er det lite sannsynlig at lagmedlemmer identifiserer seg med eller lar seg motivere av lagets mål.

4.3. Shared leadership

Det er en sammenheng mellom *shared leadership* og effektiv løsning av komplekse arbeidsoppgaver i «work teams»/arbeidslag. Med *shared leadership* menes delt ledelse hvor alle i laget tar et ansvar for at laget er samstemt omkring mål og prosesser for å sikre måloppnåelse. *Shared leadership* har i større grad mulighet til å vokse frem i selvstyrte lag og er satt som en betingelse for at denne type lag skal fungere optimalt.

Katzenbach and Smith (1993) fant at lag som er mer effektive enn andre lag ofte har *Shared leadership*. Her finner man at lag er bedre på å koordinere og å samarbeide og det styrker lagets evne til å forstå egne prosesser og formål. *Shared leadership* ses på som hensiktsmessig i

lagprosesser delvis fordi det er både flere hoder og hender som bidrar til lagets utvikling og funksjonsbehov, og delvis i forhold til motivasjon, sosiale og kognitive prosesser. Katzenbach (1997) kom frem til at lag som evner å rotere lederskapsfunksjonen er mer effektive i forhold til prestasjon.

4.4. Risikoelementer ved lagorganisering

Å forvente at man ikke kan eller bør lede, eller trenger å drive kontinuerlig kompetanseutvikling og innflytelsesarbeid, kan sende organisasjoner ut i en retningsløs spiral. Siden mange medlemmer i lag typisk ikke har god trening i selvledelse sammen med andre, kan dette bidra til at lag blir ustabile og tendere mot fisjon fremfor fusjon. Dette kan oppstå når laget ikke evner å løse konflikter og drive en positiv og utviklende lagprosess (Barry 1991).

Yukl (2010) trekker frem at det er vanskelig å implementere lagorganisering og selvstyrte lag når det brukes i uhensiktsmessige situasjoner eller uten kompetent lederskap og støtte. Om mellommenneskelige konflikter ikke lar seg løse på en måte som sikrer høy grad av tillit og samarbeid, er det stor risiko for at laget vil reorganisere seg med mer selvstendige roller, og på den måten redusere de potensielle fordelene og gevinstene ved flate organisasjonsstrukturer.

4.5. Tilbakemeldingskultur og lagutvikling

Tilbakemeldingskultur, både på fag og prestasjon, i forhold til individ og i forhold til laget, er sentralt i lagutvikling. Det er også sentralt at det lederskap som utøves i laget (kollektivt, av lagmedlemmer, lagkoordinator og/eller lagets *eksterne leder*) gjør at de i laget utfordrer egne bidrag og adferd i gruppen. Dette er et sentralt punkt som også bygger opp rundt viktigheten av ledernærvær, som er en viktig ekstern kilde som kan bryte med eventuell gruppetenkning i laget.

For lagene betyr dette dog at hvert individ må være i stand til å være en lagspiller og krav til selvledelse er høy (Sjøvold, 2010). I tillegg må de være en pådriver for en effektiv og utviklende prosess. Når det ikke er en formell leder tett på, kan lagene utvikle en egen norm- og subkultur hvor kommunikasjon og samhandling blir personavhengig fremfor produktavhengig.

Når det ikke er en formell leder med ansvar for å drive arbeidet, sørge for at man gir hverandre tilbakemeldinger og holde medarbeiderne ansvarlig øker sannsynligheten for at det oppstår problemer. Sannsynligheten reduseres dersom lagene har høy modenhet i oppgave og relasjon (Sjøvold, 2010). Her har vi to potensielle ytterpunkter; lag hvor samhandling og kommunikasjon, og konstellasjon ikke fungerer (the big freeze, Gratton (2007)), og lag hvor en hver tar ansvar for helheten og prosessen og hvor det oppstår en positiv lærings- og utviklingsspiral (Sjøvold 2010, Hackman 2002, Gratton 2007).

4.6. Oppsummering

I dette kapittelet har vi redegjort for noen teoretiske perspektiver og forskning på ledelse og selvledelse i organisasjoner med flate strukturer. Vi har spesielt redegjort for forskning på ledelse av lag hvor det ble redegjort for to ulike roller: den interne lederrollen og den eksterne lederrollen. En viktig slutning fra dette er at begge roller er viktige for å oppnå velfungerende lag i situasjoner hvor laget er komplekst i forhold til oppgaver og varighet.

Videre trakk vi frem at det er belegg for å hevde at effektiv og hensiktsmessig selvledelse forutsetter mer ledelse. Her påstås det at med mer ledelse vil laget være mer samstemt og arbeide mer hensiktsmessig i forhold til det som er organisasjonens målsetninger. På den annen side har vi trukket frem perspektiv om *shared leadership* som kan oppfattes som en motsigelse til mer ledelse. Her er det dog viktig å fremheve at dette ikke skal være motstridende, men tvert imot selvforsterkende lederskap.

Til slutt drøftet vi antatt risiko ved lagorganisering og nødvendigheten av en tilbakemeldingskultur. Spesielt trakk vi frem at lagorganisering kan være destruktiv for en organisasjon dersom ikke laget er selvforsterkende og har gode mekanismer og prosesser for blant annet å håndtere konflikter og sikre læring i laget gjennom feedback.

I neste kapittel vil vi drøfte og evaluere lagkoordinator rollen i områdelag. Vår evaluering og anbefalinger vil blant annet bygge på denne oppsummeringen av forskning og teori innen ledelse og selvledelse i flate organisasjonsstrukturer. Det har derfor vært vår hensikt å trekke frem innsikt som vil være til nytte for OD og som støtter opp om vår anbefaling til styrking av lagkoordinator rollen i områdelagene.

5. Evaluering av lagkoordinator rollen og anbefalinger

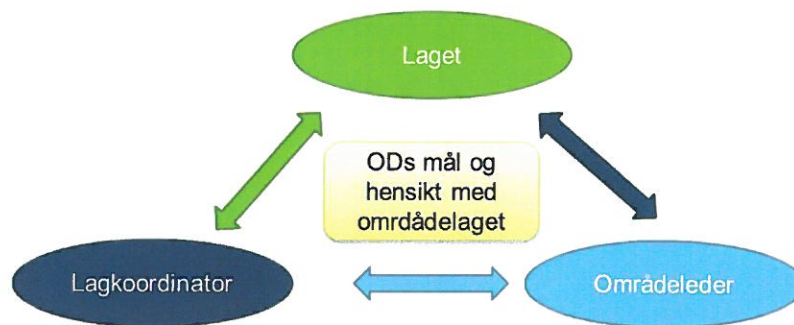
I dette kapitlet gjør vi rede for vår vurdering av lagkoordinatorrollen slik den er organisert og operasjonalisert i dag spesielt med hensyn til oppgaver, ansvar og myndighet. Basert på denne vurderingen gir vi våre anbefalinger til hvordan lagkoordinatorrollen kan bli mer tydelig i OD og hensiktsmessig i den forstand at rollen er viktig for at OD skal oppnå sine målsetninger.

Basert på vår vurdering av lagkoordinator rollen innebærer våre anbefalinger endringer og tydeliggjøring av ansvar og roller på tre ulike nivåer i organisasjonen:

- Lagkoordinatornivå
- Ledernivå
- Lagnivå

Vi har valgt å redegjøre for anbefalinger på alle tre nivåer da vi finner at lagets evne til selvstyring samt ledelsens rolle påvirker utøvelsen av lagkoordinator rollen. Som det også fremgikk fra forskning og teori, er disse nivåene gjensidig avhengige av hverandre for at man skal utvikle lag som er effektive i å løse sine oppgaver. Det har blitt tydelig underveis i prosessen at lagkoordinatorrollen ikke kan forstås og vurderes ved å se isolert på selve rollebeskrivelsen og rolleutøvelsen. Det er også viktig å trekke inn hvordan rollen står i forhold til og henger sammen med lederrollen, og spesielt da rollen til områdelederne.

Vi forstår altså lagkoordinatorrollen i en kontekst både av hva den skal utføre, sammenhengen med og relasjonen til leder, og sammenhengen med og relasjonen til laget. Vi vurderer også lagkoordinatorrollen opp mot ODs mål, men da i konstellasjonen lagkoordinator, leder og medarbeidere slik som vist i figuren under.



I dette kapitlet vil vi derfor redegjøre for vår evaluering av lagkoordinator rollen i forhold til tre forhold:

- Myndighet og ansvar tillagt lagkoordinator rollen
- Ledelsens rolle overfor laget og lagkoordinator
- Lagets evne til selvstyring

Kapitlet er strukturert på følgende måte: Under hvert tema vil vi videre redegjøre for vår evaluering, påfulgt av våre anbefalinger og til slutt påpeke mulige tiltak.

5.1 Myndighet og ansvar tillagt lagkoordinator rollen

5.1.1 Evaluering av lagkoordinatorrollen

Det første vi ønsker å trekke frem er at lagene stort sett fungerer bra, og at de fleste er fornøyde med å jobbe i lag i en flat struktur. Likevel er det flere forbedringspunkter/-muligheter knyttet til hvordan lagene fungerer, koordineres, styres og ledes.

Gitt områdelagenes størrelse og strategiske pådriv-funksjon, mener vi at lagkoordinatorrollen for områdelagene, slik den er definert i dag, ikke er optimal:

- Det kommer frem at det generelt oppleves som for lite ledelse i lagene.
- I en del tilfeller kan det være vanskelig å oppnå forpliktelse til oppgaver blant lagdeltakere
- Lagkoordinator har mye ansvar uten å ha myndighet

Slik vi forstår det, og slik vi tolker laghåndboken og intensjonen med denne, skal lagkoordinatoren administrere og «se til» at ting blir gjort på en god måte. For at dette skal fungere effektivt, forutsetter dette ansvarliggjorte medarbeidere som forplikter seg og tar ansvar individuelt og kollektivt i forhold til laget.

Slik vi oppfatter situasjonen nå, ser vi tendenser til at ansvaret for å ansvarliggjøre medarbeidere i praksis kan falle på lagkoordinator. Vi mener, ut fra vår forståelse av laghåndboken og ODs intensjoner med flate strukturer, at dette ansvaret ligger hos den enkelte medarbeider. Det er leder som er ansvarlig for den enkelte medarbeider og for at prosesser som legger et grunnlag for at effektiv selvledelse skal kunne skje. Ansvarliggjøring av medarbeider kan derfor forstås til å være ledelsesansvar og at eventuelle utfordringer knyttet til medarbeidernes ansvarlighet ikke skal føres tilbake til lagkoordinatorrollen, men heller til ledelsesrollen og lagutviklingsprosessen.

Det er forskjellige og uklare forventinger til hva lagkoordinatorrollen er og bør være. Fra lagkoordinatorernes side oppleves det som utfordrende å koordinere en del oppgaver, og spesielt de som ikke oppleves som spesielt attraktive uten å ha reell myndighet. Dette blir også tatt opp av flere av lagmedlemmene. Om denne utfordringen handler om lagkoordinatorrollen slik den er definert, eller om det går på at medarbeider i enkelte tilfeller ikke tar nok ansvar er vanskelig å si. I rollebeskrivelsen til lagkoordinator står det ikke at de skal «forpliktes» og «ansvarliggjøres», men det står at medarbeidere skal ta ansvar.

Dersom lagkoordinator hadde formell myndighet til å forplikte og ansvarliggjøre den enkelte medarbeider i laget ville dette potensielt bryte med viktige prinsipper for velfungerende selvstyrte lag i en flat organisasjon. I lys av teori og forskning på effektive lag i flate strukturer, er dette et ansvar som ligger og bør ligge i den enkelte ansattes «kontrakt» med OD, og hos ledelsen.

Flere har trukket frem at lagkoordinatorrollen i områdelag burde inneholde ansvar for lagets pådriverfunksjon. Med en slik utvidelse av kompetansekrav og ansvarsområde til lagkoordinator, ville områdelagene bedre kunne oppfylle sin strategiske funksjon.

Det kommer også frem at ansvarsfordelingen mellom medarbeidere, lagkoordinator og leder ikke er tydelig. Dette kan skape forvirring og uklare forventinger til lagkoordinator. Når mange av lagkoordinatorerne opplever at det forventes mer av dem enn det de har ansvar og myndighet til å utføre, tyder dette på at ledelse og lag ikke alltid forholder seg til hva rollen er ment å være.

Det blir i intervjuer og workshop trukket frem at det er veldig viktig at rett person besitter rollen, og at rollen i stor grad er avhengig av personen. Det er derfor bred enighet om at prosessen med å rekruttere lagkoordinatorer må strammes opp.

Basert på disse funnene kan vi konstatere tre forhold:

- Lagkoordinator mangler verktøy, og kanskje kompetanse for å kunne administrere en gjensidig og forpliktende lagprosess, som er en viktig forutsetning for effektive lag.
- Områdelagene ser ut til å ha behov for en fast lagkoordinator med en egen tidsressurs for å utøve rollen.
- Lagkoordinatorrollen er uklar og den må gjennom handling og kommunikasjon, spesielt fra ledelsen, tydeliggjøres.

5.1.2 Anbefaling 1: Mer myndighet og ansvar til lagkoordinator

Områdelagene er relativt store i forhold til antall medarbeidere, og de er større enn det som forskning viser er hensiktsmessig for selvstyrte lag. I tillegg er områdelagenes oppgaver komplekse og av en ikke repetitiv karakter. Om vi ser på forskning og teori på området ser vi at denne i hovedsak omhandler mindre lag med komplekse, men gjentakende oppgaver. Når lagene er store og oppgavene komplekse og ulike, så kreves det tydelig samt klare strategiske føringer. Dette kan løses enten ved å innarbeide «ledelsesprosesser» som er med å drive lagets læring rundt hvordan de løser oppgavene sine og hvordan relasjoner bygges og styrkes.

Slik vi ser det, så vil det være vanskelig for ledere av laget å være eneste pådriver og påvirker av strategi. Vi anbefaler derfor at lagkoordinator i områdelag får tillagt et ansvar som strategisk *linking pin*. Vi anbefaler at OD legger til rette for å tydeliggjøre rollen på følgende måte:

1. Legge til et strategisk ansvar

For at lagkoordinatorrollen skal være tydelig og uøves på en hensiktsmessig måte må praksis og forventinger til rollen gjenspeiles av hvordan rollen er definert. Det kan også være hensiktsmessig å definere hva rollen ikke skal være. Lagkoordinators ansvar kommer klart frem i Laghåndboken, men i praksis er operasjonaliseringen ulik og dels utydelig.

Vi finner at områdelagene har en kompleks oppgaveportefolio og i det, en viktig strategisk rolle i å understøtte ODs strategiske målsetninger. Vi anbefaler derfor at det tillegges lagkoordinator strategisk ansvar og oppgaver, i tillegg til ordinære lagkoordinatorrollen. Vi mener denne rollen bør være mer «fremoverlent», hvor lagkoordinator er en strategisk «*linking pin*» som evner å bringe inn det strategiske perspektiv i hverdagen.

For å kunne være en strategisk pådriver i lagkoordinator rollen mener vi det vil være hensiktsmessig å tydeliggjøre rollen i forhold til ansvar, myndighet og oppgaver. Lagkoordinator bør inneha følgende roller:

1. Administrativ koordinator:
Koordinere aktiviteter i laget slik som definert i dag
2. Adaptiv rolle:
Fasilitere lagets målprosess for å jobbe strategisk med pådriv og forplikte lagmedlemmer til laget og lagets strategiske plan
3. Tilrettelegger:
 - Periodisk egenvurderingsprosess med kollegavurdering i laget
 - Spilleregler i laget
 - Enighet om hvordan håndtere konfliktsituasjoner

Disse rollene bør utøves og fasiliteres av lagkoordinator i tett samråd med og coachet av *ekstern leder*, som bærer det overordnede ansvaret.

2. Struktur og prosess for valg av lagkoordinator

Vårt inntrykk er at prosessen for rekruttering til lagkoordinator slik den utøves i dag, er for løs. Vi ser to måter å håndtere rekrutteringen til rollen på.

1. En prosess i laget hvor laget
 - a. Setter kriterier for hva de ønsker hos lagkoordinator (basert på laghåndboken)
 - b. Har en nomineringsprosess (hvor en også kan nominere seg selv)
 - c. Laget må godkjenne koordinator
2. Leder velger ut en person i samråd med sittende lagkoordinator og laget med utgangspunkt i OD strategiske behov

Vi anbefaler at lagkoordinator for områdelagene velges av leder i samråd med eksisterende lagkoordinator, men også i samråd med lederne for områdelagene og fagkoordinatorer. Dette for å sikre at man rekrutterer lagkoordinatorer som også evner å kunne fylle den strategiske rollen.

3. Opplæring av lagkoordinator

Om vår anbefaling følges, vil lagkoordinator for områdelag ha utvidet ansvar. Dette betyr økt krav til kompetanse:

- Strategisk pådriverkompetanse
- Lagtutviklingskompetanse – Legge til rette for dialog og selvforsterkende mekanismer som øker laglojalitet og den enkeltes ansvarsfølelse i laget

Vi anbefaler at OD har egen opplæring og utviklingsprosess for lagkoordinatorer i områdelag. Dette bør innebære:

- Ledertrening
- Forum for lagkoordinatorer og områdeledere som blant annet kan være rom for å:
 - Adressere utfordringer som er både saksrelaterte og relasjonsrelaterte
 - Lære fra hverandre
 - Kunnskapsdeling på tvers
- Kontinuerlig oppfølging og coaching fra leder

4. Allokert tid til lagkoordinator rollen

I dag har ikke lagkoordinator avsatt tid eller ressurser til å kunne utøve rollen. Vi tror at om man dedikerer tilmålt tid til rollen, så vil det ha en positiv effekt. Dette både i forhold til tid til å gjøre en god jobb, men det vil også bidra til å gjøre rollen mer attraktiv. En av grunnene til at rollen ikke er attraktiv i dag er at oppgavene oppleves som en ekstrabyrde da den kommer i tillegg til andre plikter. Rollen som lagkoordinator er krevende og kompleks sett opp mot pådriverrollen, og vi anbefaler derfor at lagkoordinator begrenser sitt «medlemskap» i andre lag.

Oppsummert

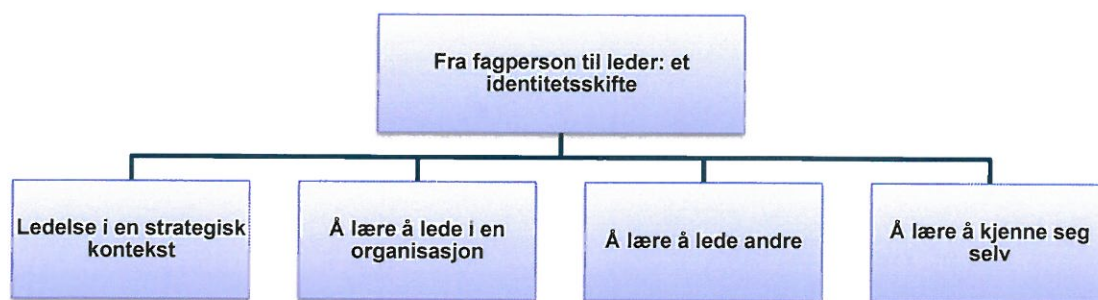
For å tydeliggjøre og legge til rette for en lagkoordinator som både innehar en administrativ/koordinerende rolle og en strategisk rolle, anbefaler vi følgende tiltak:

1. Legge til et strategisk ansvar
2. Opprette struktur og prosess for rekruttering
3. Styrke opplæring
4. Allokere tid til utøvelse av lagkoordinator rollen

5.1.3 Tiltak - Utvikling av Lagkoordinator rollen

Et utviklingsprogram må ta høyde for at dette er en høykompetent, faglig orientert gruppe som er relativt nye i «lederrollen». Nettopp fordi lagkoordinatoren kommer fra fagstillinger, kan det å gi de en mulighet for å diskutere den nye rollen de har fått, hva dette innebærer, og gi de viktige innsikter og påfyll i forhold til hvordan de skal fylle sin nye rolle.

Et utviklingsprogram vil gi lagkoordinatoren en mulighet til å diskutere eget lederskap i lys av OD sine strategiske målsetninger samt ønsker for kultur og verdier i organisasjonen. Fokuset her vil gi lagkoordinatoren rom for refleksjon over egen atferd og handlinger – og forsterke de positive elementene som allerede ligger i OD som organisasjon. Følgende figur gir noen tanker om innhold i et utviklingsprogram:



5.2 Ledelsens rolle overfor laget og lagkoordinator

5.2.1 Evaluering av lederrollen

Det er forskjellige oppfatninger blant respondentene om hvordan ledere skal forholde seg til områdelagene, og da med tanke på grad av nærhet og utøvelse av innflytelse. Det kan virke som om at mange av lederne holder en for stor avstand fra lagene i forhold til hva lagene ønsker og trenger. Dette er en antakelse som er basert på funn fra intervjuer og workshop, hvor flere trekker frem at man ønsker mer ledelse (strategisk og operativt). Vi finner også støtte for vår antakelse i teorier og forskning på selvstyrte lag, hvor det forfektes en tydelig og aktiv *ekstern* lederrolle, både fra organisasjonen og inn mot lagene, og fra lagene og ut i organisasjonen.

Fra kartleggingen har vi også funnet at lagkoordinatorer opplever en forventning om at de skal ta et større «lederansvar» enn det som i utgangspunktet er tillagt rollen. Dette kan muligens henge sammen med at lederne søker å lede lagene gjennom lagkoordinator, fremfor å drive ledelse direkte i laget. Dette legger store krav på lagkoordinator, som her blir en slags representant eller et talerør for leder.

Basert på våre funn og vurderinger kan vi trekke frem følgende forhold:

- Ledelsen er ikke tett nok på eller nok involvert i alle områdelag for å kunne være en nødvendig påvirkende og pådriver.
- Ledelsen er ikke tett nok på eller nok involvert for å kunne bidra til økt grad av kollektivt ansvar og forpliktelse for oppgaver og resultater blant alle medarbeiderne. Dette svekker effektiviteten i lagkoordinatorfunksjonen, siden lagkoordinator er avhengig av medarbeidere som tar ansvar for seg selv og laget i en flat organisasjonsstruktur
- Områdelagene blir pålagt mange kortsiktige oppgaver, fremfor strategiske pådriv-oppgaver. Her forventes det en tydeligere involvering og styring fra ledelsens side til prioritering slik at laget oppfyller de krav som de er pålagt

5.2.2 Anbefaling 2: Tydeligere ledelse

Gjennom intervjuene og workshop opplever vi et behov for «mer ledelse» både fra ledelsens og medarbeidernes side. Vi ser at det er forskjellig praksis i forhold til hvor tett på lederne er områdelagene. Vi mener at områdelagene er av slik art at det er sentralt at ledelsen er tettere på; ikke for å blande seg inn i oppgavene, men for å få kunnskap og kjennskap til hva som pågår i laget. Dette er essensiell informasjon som lederne vil trenge for å kunne lede. Dette finner vi også støtte for i litteraturen.

I litteraturen og forskningen fant vi at der er to hovedretninger på etablering av selvstyrte lag. Den ene retningen er i forhold til lag som har få medlemmer og som har komplekse, men gjentakende oppgaver. I dette perspektivet kan selvstyring gå relativt av seg selv siden behovet for retningsgivende ledelse ikke er betydelig. Det er på dette feltet forskning og teori på selvstyrte lag er mest dekkende.

Når man da øker antall personer i laget og øker kompleksiteten i oppgavene som skal løses, og tillegger en viktig strategisk dimensjon som pådriv, så vil slike lag kreve mer retningsgivende ledelse. Dette må ses i sammenheng med og er avhengig av både *shared leadership* i laget og en strategisk retning.

I denne type lag økes behovet for ledelse betydelig, både ledelsesprosess innad i laget (på oppgave- og relasjonsnivå) og fra ekstern leder inn i laget. Det kan se ut som at områdelag i OD i praksis ikke er organisert på en måte som er hensiktsmessig i forhold til lagenes størrelse, oppgavens natur og lagenes strategiske rolle. Det er stor forskjell for et lag å lede seg selv når de kjenner sine oppgaver, og at disse i natur ikke endrer seg, versus å lede seg selv når oppgavene varierer og man ikke har faste eller kjente holdepunkter å lede seg selv i forhold til.

Slike faste holdepunkter kan være:

- Tydelig ledelse og kontinuerlig innarbeiding av strategisk retning
- Fast lagutviklingsprosess og felles arbeidsregler
- Rask avklaring av arbeidsoppgaver

Oppsummert

Vi opplever at det er uklarhet om hvordan/og om i hele tatt ledere skal kunne intervensere i lagene. Vi tror at en tydeligere og sterkere ledelsesinvolvering i laget (i forhold til å gi retning og ODs ledelsesprinsipper) kan påvirke effektiviteten og strategisk måloppnåelse i områdelagene. Vi anbefaler en tydelig praksis hvor lederne skal være tett på for å kunne påvirke prosesser i områdelagene. Gitt områdelagenes rolle og oppgaver i OD så ser vi følgende krav til eksterne leder:

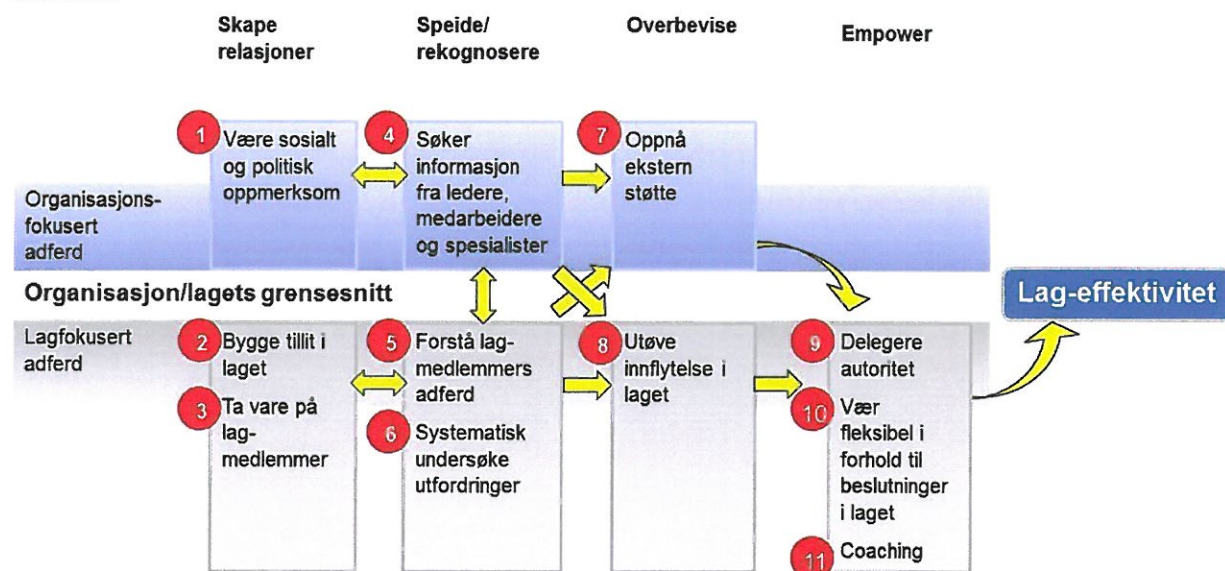
- De må være tett på lagene
- De må coache lag, lagprosesser, lagkoordinator og lagmedlemmer
- De må være en strategisk pådriver mot lagene
- All tvil om at ledelsen kan/skal intervensere med lagprosesser når det er hensiktsmessig må ryddes av veien
- Leder må lede for å forsterke selvledelse i laget

Dette kan oppleves som et paradoks, men prinsippet er at når en øker kompleksitet, så må dette balanseres med kontrollpunkter. Ett av disse er tydelig og sterk ledelse, med den hensikt å istandsette lag og lagmedlemmer til å ta ansvar og lede seg selv på en måte som er hensiktsmessig for laget og OD.

5.2.3 Tiltak - Utvikling av Lederrollen overfor lagkoordinator og laget

Her presenterer vi en modell for hvordan OD kan jobbe med å utvikle lederrollen i forhold til lagkoordinator og laget. Her kan OD selv velge ut hvilke områder som er mest relevante, om ikke alle, i utvikling og tydeliggjøring av lederrollen.

Modellen er basert på hva som kjennetegner effektive eksterne ledelse av selvstyrte lag. Denne viser at effektive ledere ofte innehar fire forskjellige funksjoner, og fremviser 11 viktige atferder.



Funksjon 1: Skape relasjoner

Ledere må hele tiden forflytte seg mellom laget og organisasjonen for å bygge relasjoner. For å lykkes med dette er det identifisert tre viktige lederatferder:

- Være sosialt og politisk oppmerksom
- Bygge tillit i laget
- Ta vare på lagmedlemmer

Funksjon 2: Speide/rekognosere

For å være en effektiv speider må ledere demonstrere tre atferder:

- Søke informasjon fra ledere, medarbeidere og spesialister
- Forstå lagmedlemmers atferd
- Systematisk utforske utfordringer

Funksjon 3: Overbevis

For eksterne ledere må være overbevisende og her to viktige atferder viktige:

- Oppnå ekstern støtte
- Utøve innflytelse i laget

Funksjon 4: Empower

Eksterne ledere av selvstyrte lag bemyndiger lagene gjennom å demonstrere tre atferder:

- Delegere autoritet
- Være fleksibel i forhold til beslutninger i laget
- Coaching

5.3 Lagets evne til selvstyring

5.3.1 Evaluering av grad av selvstyring i laget

De fleste opplever det som positivt å jobbe i en flat struktur, men peker også på en del utfordringer. I kapittel 3 trakk vi frem en del utfordringer i lagene og som vi mener er av en slik

karakter at det går utover lagets effektivitet og evne til å levere i henhold til hensikten med områdelagene. Hovedutfordringen slik vi ser det er lagets evne til selvstyring. Fra forskning og teori finner vi at *shared leadership* er betingende for at et lag fungerer optimalt. Her vektlegges det at alle i laget tar delt ansvar for at laget er samstemt omkring mål og prosesser for å sikre måloppnåelse.

Gjennom vår datainnsamling finner vi at det er en brist i disse forutsetningene i forhold til hvordan områdelagene i OD utøver sine roller og prinsipper for effektive lag. Først og fremst pekes det på at det er behov for mer og tydeligere ledelse både i forhold til en strategisk og operativ rolle. Vi opplever at lagene har behov for en tydeligere retning og spesielt i forhold til allokering av tid til kortsiktige versus langsiktige oppgaver.

Vi finner også at lagene har utfordringer i forhold til interne prosesser i laget. Dette gjelder lagets evne til å løse utfordrende relasjoner og uønsket atferd. Vi tolker dette dithen at laget ikke har bygget opp en intern struktur hvor lagets prosesser er selvforsterkende i forhold til å løse utfordringer som laget måtte støte på. Her finner vi at lagmedlemmene mer eller mindre enten omgår problemene eller overser dem. Dette tyder på at hverken de sosiale eller relasjonelle prosessene i laget er av slik karakter at vi kan si at områdelagene fungerer optimalt.

5.3.2 Anbefaling 3: Forsterkere lagets prosesser

Slik vi forstår det, og ut fra teori og egen erfaring, ser vi at det mangler en helhetlig og strukturert lagutviklingsprosess. Når vi sier lagutviklingsprosess, tenker vi ikke på teambygging tatt ut av daglig arbeidskontekst, men vi mener en kontinuerlig prosess knyttet til å forbedre hvordan laget samarbeider for å prestere og levere høy kvalitet i lagets oppgaver. Den beste lagutvikling er å jobbe i lag, og denne utviklingen kan styrkes gjennom å arbeide med mellommenneskelige relasjoner, den sosiale og kollektive lagkulturen, og hvordan en arbeider for å løse komplekse oppgaver.

I en god lagutviklingsprosess vil lagene selv ta opp saker, muligheter og utfordringer basert på tilstanden i laget, og på den måte sørge for en hensiktsmessig kontekst avhengig utvikling til det beste for laget og for OD.

I teorien blir sterk mellommenneskelig kompetanse trukket frem som en forutsetning for lagorganisering, og det er en forutsetning at lagene utvikler selvforsterkende sosiale mekanismer. Disse mekanismene må ledes av laget, men også av ekstern leder for å sikre at «autonomien i laget ikke tar overhånd slik at det utvikles en boble frakoblet resten av organisasjonen».

Vi ser tendenser til lag både kan ha for stor autonomi, og for lite fokus på mellommenneskelige relasjoner og den sosiale kollektive lagprosessen. Å ha et balansert forhold til både graden av autonomi og fokus på mellommenneskelige relasjoner i laget skaper forpliktelse og motivasjon hos medarbeiderne.

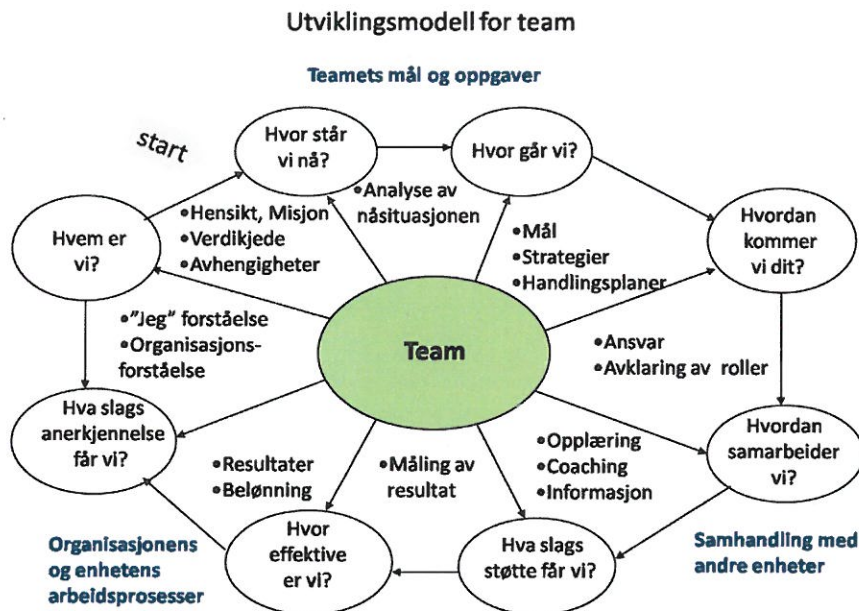
Oppsummert:

For å styrke lagets evne til selvstyring og gjennom dette oppnå lagprosesser som er effektive og hensiktsmessige anbefaler vi følgende tiltak:

- Strukturert lagutvikling
- Styrke lagets beslutningsprosesser
- Styrke relasjonelle og sosiale ferdigheter
- Bygge tillit og gjensidig forpliktelse

5.3.3 Tiltak - Lagutvikling

Lagutviklingsprosesser må designes etter de behov og de muligheter organisasjonen har. For å få til en reell lærings- og utviklingsprosess er det hensiktsmessig å gjennomføre både lagsamlinger og oppfølgingsmøter. For å legge til rette for høyt presterende lag er det viktig med stor vekt på det relasjonelle i starten. Det er her grunnlaget for prestasjonskultur gjennom involvering, tilbakemeldinger og tillitt legges. Modellen viser hvordan vi tenker lag og lagutvikling.



Målet med å jobbe med lagutvikling er at man gjennom individuell og kollektiv utvikling skal bidra til:

- Å forsterke og utvikle videre et godt sosialt miljø
- Å tydeliggjøre forventninger til hverandre i de ulike rollene
- Å gjøre teammedlemmene tryggere på hverandre gjennom å avdekke styrker og utviklingspotensial
- Å skape et felles begrepsapparat for forståelse av hverandres atferd og utviklingsbehov

Gjennom kontinuerlig lagutvikling søkes det at en oppnår

- økt trivsel og produktivitet
- økt samhandling og "lagånd"
- økt motivasjon
- økt forståelse for hverandre
- erkjent og igangsatt individuelt utviklingsarbeid

5.4 Oppsummering

Lagkoordinatorrollen er tydelig beskrevet i laghåndboken, men er i praksis utydelig i hvordan den utøves. Dette henger blant annet sammen med den opplevde graden av frihet en har til å utøve rollen, men også at ledere og ansatte har forskjellig syn på og forventninger til rollen.

Relasjonen mellom lagkoordinator og leder må ryddes opp i og tydeliggjøres, og spesielt gjelder dette hvilke ledelsesfunksjoner som skal gå gjennom og representeres av lagkoordinator, og hvilke som leder selv utøver direkte mot laget.

Dersom ledelsen er for lite tett på de enkelte lagene, er det nærliggende å tro at mye av den reelle ledelsen faller ned på laggkoordinator. Det vil variere sterkt hvordan dette faller ut. Når de ansatte opplever at de har for lite ledelse, for lite retning, og for lite forpliktelse fra andre lagmedlemmer, peker dette tilbake både på de ansatte selv og ledelsen. På den ene siden finner vi at lagmedlemmene ikke har definert gode prosesser for selvstyring og på den annen side finner vi for lite tilstedeværelse av tydelig ledelse. Det finnes oppfatninger om at man nesten skal la være å lede og intervenere siden lagene skal styre seg selv. Vi finner støtte for i teorien at ledelse i flate strukturer krever mer ledelse enn i mer tradisjonelle organisasjonsformer.

I vår evaluering av lagkoordinator rollen har vi funnet det nødvendig å se på prinsippene for ledelse i flate strukturer. Det ville ikke være formålstjenlig å kun vurdere lagkoordinator rollen isolert sett da kontekst og struktur er viktig i forhold til hvordan denne rollen utøves, og ikke minst bør utøves.

I dette kapitlet har vi derfor evaluert lagkoordinator rollen ut ifra tre nivåer: lagkoordinator - nivå, ledernivå og lagnivå. Disse nivåene har vi argumentert for er gjensidig avhengig av hverandre for at områdelagene i OD skal kunne operere effektive og hensiktsmessige. Vi har her redegjort for vår evaluering av lagkoordinator rollen i forhold til tre forhold med påfølgende anbefalinger:

1. Mer myndighet og ansvar tillagt lagkoordinator rollen
 - Legge til et strategisk ansvar
 - Opprette struktur og prosess for rekruttering
 - Styrke opplæring
 - Allokere tid til utøvelse av lagkoordinator rollen
2. Tydeligere ledelse
 - De må være tett på lagene
 - De må coache lag, lagprosesser, lagkoordinator og lagmedlemmer
 - De må være en strategisk pådriver mot lagene
 - All tvil om at ledelsen kan/skal intervenere med lagprosesser når det er hensiktsmessig må ryddes av veien
 - Leder må lede for å forsterke selvledelse i laget
3. Forsterkere lagets prosesser
 - Strukturert lagutvikling
 - Styrke lagets beslutningsprosesser
 - Styrke relasjonelle og sosiale ferdigheter
 - Bygge tillit og gjensidig forpliktelse

Appendix

Lagorganisering i Oljedirektoratet

Oljedirektoratet (OD) er et statlig forvaltningsorgan underlagt Olje – og energidepartementet. Ut fra regjeringens hovedmål i energipolitikken er den overordnede målsettingen for OD definert som følger:

Oljedirektoratet (OD) skal bidra til å skape størst mulige verdier for samfunnet fra olje- og gassvirksomheten gjennom en forsvarlig ressursforvaltning med forankring i sikkerhet, beredskap og ytre miljø.

Sammen med OED er OD sektorforvalter for petroleumsvirksomheten og skal bidra til en helhetlig etterlevelse av de rammer som etableres for petroleumsvirksomheten på norsk sokkel gjennom vedtak i Stortinget og i regjeringen. OD skal gjennom sin virksomhet og sine roller følge opp og bidra til å realisere regjeringens hovedambisjoner for petroleumsnæringen. Basert på en forsvarlig ressursforvaltning skal OD arbeide for å oppnå følgende resultatmål:

Lete og finne mer

OD skal bidra til at nye ressurser blir påvist til rett tid.

Utvinne mer

OD skal bidra til kostnadseffektivt uttak av petroleum, utnyttelse av infrastruktur og samordning på tvers av utvinningstillatelser til rett tid.

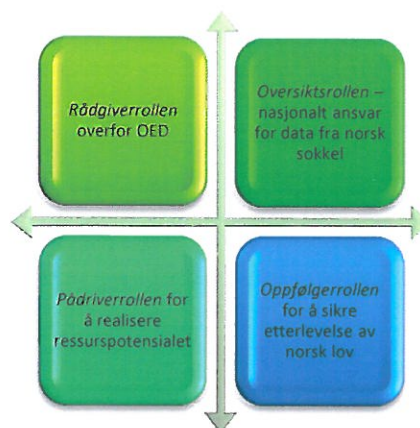
Langsiktig verdiskaping innenfor klima- og miljømessig forsvarlige rammer

OD skal bidra til at olje og gass utforskes og utvinnes så energieffektivt og miljøvennlig som mulig.

Sikre et godt fakta- og kunnskapsgrunnlag

OD skal sikre et godt fakta- og kunnskapsgrunnlag ved å ha den beste oversikten over alle petroleumrelaterte data på norsk sokkel

ODs oppgave er å påse at oljeselskapene følger norsk lov slik at Norges olje- og gassressurser skaper størst mulig verdier for fellesskapet. Som vist i figuren har OD definert fire roller som i denne sammenheng skal gjøre det effektivt og målrettet for OD for å skape den merverdien som er pålagt dem. ODs ulike roller vil dermed ha betydning for hvordan man utfører og oppnår god og effektiv ressursforvaltning. I områdelagene er det særskilt Oppfølge- og Pådriverrollen som er sentralt.



ODs visjon, verdier og mål

OD ønsker å stå for klare verdier og verdiene skal drive OD fram mot deres overordnede mål. OD skal gjøre dem tydelige både internt og eksternt og de skal istandsette OD i sine rolleutøvelser og hjelpe dem til å ta beslutninger i hverdagen. OD har følgende verdigrunnlag:

OD skal gjenkjennes ved at vi baserer arbeidet vårt på høy faglig integritet, er løsningsorienterte i oppgaver og mot samhandlingsparter i et inspirerende arbeidsmiljø hvor vi viser hverandre tillit og tar ansvar.

OD tilstreber en kultur basert på:

- Tillit – framfor kontroll
- Aktiv involvering – framfor passivitet
- Ansvarliggjøring - framfor ansvarsfraskrivelse
- Fleksibilitet – framfor statisk
- Produktfokus - framfor fagfokus (organisering i produktlag framfor faglag)
- Utstrakt delegering og myndiggjøring – framfor topptung beslutningsprosess
- Ledelse – framfor styring og supersaksbehandling
- Tverrfaglig samhandling og faglig utvikling

Lagorganisering

OD har de siste 10 år utviklet en flat, fleksibel og framsynt organisasjon. Gjennom aktiv ledelsesengasjement og reelle medbestemmelsesordninger, ved inkludering og involvering, skal OD kontinuerlig foreta en utvikling av organisasjonen med fokus på læring og forbedring. Dersom OD skal nå overordnet mål og utøve sine roller på en god måte, settes det krav til medarbeidernes, koordinatorenes og ledernes ferdigheter og atferd inkludert evne til samhandling.

ODs organisasjon består av en rekke organisatoriske prinsipper som er beskrevet i Laghåndboken. I denne delen trekker vi ut noen av beskrivelsene som vi mener er særskilt relevante i forhold til evaluering av lagkoordinator rollen:

- ledere (lederlag)
- medarbeidere (individ)
- lag (ulike typer lag)
- lagkoordinatorer

Ledelsen – ODs Hovedledelse - Lederne

Oljedirektør og ni direktører utgjør ODs Hovedledelse. Det skal utøves en verdibasert, prosessfokusert ledelse tilpasset en flat struktur og en fleksibel organisasjonsform. OD skal stå for klare og tydelige verdier når det gjelder ledelse og medarbeiderskap.

Myndiggjorte lag og medarbeiderne skal ansvarliggjøres og vises tillit i et OD som tenker langsiktig og lar medarbeiderne få utvikle seg. Det praktiseres utstrakt delegering gjennom mandater til lag som har ansvar for produkt, prosess og kvalitet og til de ulike typer koordinatorene. Lederne har prosessfokus, veileder, delegerer, viser retning, tenker helhet og etterspør utvikling og resultater. Direktørene har myndighet og et kollektivt ansvar for å:

- Etablere strategier og få fram resultater
- Utvikle en flat og fleksibel organisasjon og kompetente medarbeidere
- Forankre OD hos oppdragsgiver og eksternt

Medarbeidere

Medarbeiderne er ODs viktigste ressurs. De leverer produkter gjennom deltakelse i lag. Lagdeltakelse er en del av ressursstyringen i OD. Det skal være en god dialog mellom ledere, fagkoordinatorer og medarbeider om lagdeltakelse. Lederne skal ha et kontinuerlig fokus på oppgaver og antall lagmedlemmer. Det er et mål om å ha færre medlemmer i lagene og samtidig øke kravet om over tid å skifte oppgaver (bytte lag). Den enkelte medarbeider kan delta i flere lag. Medarbeidere kan bidra i lag de ikke er medlem av. Hver enkelt medarbeider har ansvar for at laget fungerer og at produktet får den nødvendige kvalitet.

Lag – aktiviteter og produkter

Lederne oppretter, bemanner og nedlegger lag som en del av prioritering og ressursstyringen. Lag opprettes med utgangspunkt i produkter som krever kontinuitet i ressursinnsats og arbeid over tid. Hvert lag har en kontaktperson blant lederne.

Lagene skal evaluere arbeidsmåter og resultater for å bli bedre. Lagene skal legge til rette for at samhandling, trivsel og utvikling gis nødvendig prioritet. Dette kjennetegner godt fungerende lag i OD:

- Koordinator som koordinerer (agenda, tidsplaner, kontaktpunkt mot ledelsen, åpenhet)
- Tydelig mandat
- Klare milepæler og avslutning
- Avklarte grenseflater mot leder, lag, fagnettverk og eksterne
- Klart/synlig produkt
- Kompetanse og ressurser i henhold til behov
- Høy arbeidsinnsats
- Gode kommunikasjonsprosesser i laget

Lagene skal optimalisere arbeidsprosesser ved blant annet å vurdere:

- involvering av medarbeidere i og utenfor laget (kollegavurdering),
- å konsultere spisskompetanse
- å konsultere fagnettverket
- å foreta høringer/ ha møter med andre lag
- spesiell utsjekking av bestilling / kundekrav
- juridiske problemstillinger
- virkemiddelbruk og sørge for likebehandling
- kontroll mot prosedyrer og rutiner

Lagkoordinator

Det skal velges eller utpekes et lagmedlem som skal ivareta koordineringsfunksjoner i laget. Alle koordinatorene skal gjennomgå et kort opplæringsprogram og rotasjonstiden er inntil 2 år. Myndigheten ilagt rollen er:

- Kontaktpunkt mot ODs hovedledelse / leder, mot andre lag og ved eksterne henvendelser der annen kontakt ikke er avtalt eller etablert
- Dialog med kontaktperson blant lederne om prosesser i oppstartsmøte og årlig lagutviklingsmøte og ansvar for gjennomføring.
- På vegne av laget å legge til rette for koordinering mot andre tilgrensende lag

- Se til at laget har avklart sine prosesser og produkter, og at disse har kvalitet og milepæler i forhold til beslutning
- Se til at produktene leveres iht. lagets planlegging, herunder koordinering av lagets interne ressurser i henhold til denne planen
- Se til at laget har effektive rutiner for
 - økonomistyring i de lag dette er relevant (budsjettdisponeringsmyndighet)
 - fordeling av post til laget

Deloitte refers to one or more of Deloitte Touche Tohmatsu Limited, a UK private company limited by guarantee, and its network of member firms, each of which is a legally separate and independent entity. Please see www.deloitte.com/no/omoss for a detailed description of the legal structure of Deloitte Touche Tohmatsu Limited and its member firms. Deloitte provides audit, tax, consulting, and financial advisory services to public and private clients spanning multiple industries. With a globally connected network of member firms in more than 140 countries, Deloitte brings world-class capabilities and deep local expertise to help clients succeed wherever they operate. Deloitte's approximately 170,000 professionals are committed to becoming the standard of excellence.

© 2010 Deloitte AS