

Bacheloroppgåve

Teamutvikling på grasrotnivå

Eit studie av situasjonsbasert leiing i moderne teamarbeid

Synne Marie L. Ulstein

Bachelor i Planlegging og administrasjon

2024

Tal ord: 10.922



HØGSKULEN
I VOLDA

Innhald

Forord	4
1 Innleiing	5
1.1 Aktualitet	5
1.2 Problemstilling og forskings spørsmål	5
1.3 Avgrensing	6
2 Tidlegare forskning på leing i team	6
3 Kunnskapsgrunnlag og relevant teori	8
3.1 Situasjonsbasert leing	8
3.1.1 Hersey og Blanchards teori om situasjonsbestemt tilnærming	9
3.1.2 Kritikk av Hersey og Blanchards teori om situasjonsbasert tilnærming	11
3.2 Team og teamarbeid	11
3.2.1 Skilnaden mellom arbeidsgrupper og team	12
3.2.2 Kva kjenneteiknar gode team?	12
3.3 Grasrotleing	13
4 Metode og datainnsamling	13
4.1 Metode og grunngjeving	14
4.1.1 Grunngjeving for val av metode	14
4.2 Informantutval og datainnsamling	15
4.2.1 Utval og representativitet	15
4.2.2 Djupneintervju	16
4.3 Etske omsyn og ivaretaking av personvernet	17
4.4 Prosjektets integritet	18
4.4.1 Validitet og reliabilitet	19
5 Handsaming og analyse av rådata og datamaterialet	20
6 Funn i prosjektet	21
6.1 Tillit frå leiaren avlar tillit til leiaren	22
6.2 Å møte menneske på den måten dei responderer best på	22
6.3 Relasjonar	23
6.4 Autonomi som motivasjonsboost	23
6.5 Humor	24
7 Drøfting	25
7.1 Oppstår det situasjonar i teamet som gjer at leiaren opptrer ulikt?	25

7.1.1 Faktor tid	25
7.1.2 Gode relasjonar gjer situasjonsbasert leiing meir automatisk	26
7.2 Kva kjenneteiknar eit godt team?	28
7.2.1 Høg grad av samarbeid.....	28
7.3 Kva utfordringar møter leiaren når han jobbar med teamutvikling?	31
7.3.1 Tidspress og organisasjonskultur.....	31
8 Konklusjon og avslutning.....	32
Kjelder og litteratur	33
Vedlegg.....	34

Forord

Så har tre år plutselig gått, og vi står ved avslutninga av studiet ved høgskulen. Det har vore særst interessant å få skrive ei oppgåve der ein står fritt til å velje utifrå egne interesser, og eg ser tilbake på prosjektarbeidet som svært lærerikt.

Eg vil takke klassa mi, og særskild kollokviegruppa mi som har vore eineståande støttespelarar – eg håpar eg har bidrege til lågare puls som dei har gjort for meg. Takk til dei dyktige forelesarane våre, som har undervist oss med engasjement og svart på spørsmål.

Ei særskild takk til Leif som har vore ein fantastisk rettleiar, og hjelpt meg å stake ut vegen for oppgåva. Du har hjelpt meg når eg står fast, og gitt meg grundige tilbakemeldingar.

Ei stor takk til informantane som har stilt opp. Utan dykk – inga oppgåve, og eg er audmjuk over at de ville dele med meg!

Til sambuaren min og våre to born: når dagane har vore lange, er det dykk eg gler meg til å kome heim til. De er min største heiagjeng, og eg er så stolte over dykk!

Til slutt fortener min kjære onkel ei stor takk. Takk for gode samtalar og nye synspunkt, og for at du seier klart ifrå når du meiner eg har vore for streng med meg sjølv. Du har ein unik måte å formulere deg på, som gjer at eg gong på gong har fått att trua på at eg skulle kome i mål.

Synne, 21. mai 2024

1 Innleiing

1.1 Aktualitet

I ei stadig meir kompleks verd står leiarar overfor fleire utfordringar knytt til effektiv drift av arbeidsplassen. Innanfor fleire sektorar trer teknologien fram med endå større kraft, og det er stort fokus på effektivisering for å oppnå gode resultat.

Midt i dette presset etter effektiv drift, står fleirfaldige team med deira respektive oppgåver. Dei er «på golvet», midt i produksjonen, og for å skape gode produksjonsresultat er dei avhengige av å jobbe godt saman, både i teamet og på tvers med andre grupperingar i organisasjonen. I desse teama står òg ein leiar, som skal prøve å leie desse menneska til å nå målsetjingane, både i teamet og i organisasjonen.

Innanfor teamarbeidet vil leiaren treffe på fleire personlegdomar og dynamikkar. Det gjer leiarrolla særskild kompleks, då alle situasjonar og kvar enkelt tilsett er ulik. Personlegdomar spelar i stor grad inn, og ulike menneske si bagasje, oppvekst eller føretrekte kommunikasjonsform kan påverke korleis dei responderer til leiaren eller kollegaer (Spurkeland, 2017, s. 17).

I lys av dei utfordringane som oppstår for leiaren, tek denne oppgåva sikte på å undersøkje nokre av elementa rundt korleis leiaren leier teamet sitt for best mogleg utbytte, med særskild fokus på menneskeleg dynamikk. Kompleksiteten som pregar leiarrolla synleggjer behovet for å utforske korleis leiaren kan tilpasse seg ulike situasjonar for optimal utvikling av teamet.

1.2 Problemstilling og forskingsspørsmål

Leiingsfaget har forandra seg stort gjennom tidene. Produksjonen i ei bedrift vart tidlegare sett på som maskinelt eller automatisk, noko ein mellom anna kjenner att i taylorismen, eller Scientific Management, som la særskild sterkt fokus på spesialisering og nøye inndeling av oppgåver (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 71). Desse teoriane la lite vekt på menneskelege faktorar, utanom kven som var spesialiserte i kva, og som dermed passa til særskilde oppgåver. I moderne tid er det forska fram fleire teoriar som òg tek omsyn til kompleksiteten i samansetjinga av menneske. Situasjonsbasert leiing (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 417) er ein av desse teoriane, og det er dette teoretiske perspektivet oppgåva baserer seg på.

Oppgåva tek sikte på å djupare utforske korleis situasjonsbasert leiing vert nytta i teamarbeid, frå leiarens perspektiv. Problemstillinga eg har valt er difor: «**Korleis nyttar grasrotleiarar situasjonsbasert leiing i utviklinga av teamarbeid?**».

For å kunne svare på problemstillinga, har eg formulert tre forskingsspørsmål som hjelpande verktøy. Forskingsspørsmåla er:

- *Oppstår det situasjonar i teamet som gjer at leiaren opptreer ulikt?*
- *Kva kjenneteiknar eit godt team?*
- *Kva utfordringar møter leiaren når han jobbar med teamutvikling?*

Det må her leggjast til at kjønnsbalansen i leiarmiljøa har endra seg i nyare tid, der kvinner har fått ein større og meir godteken plass enn tidlegare (Gram, 2021). Vidare i oppgåva vil det bli teke omsyn til både kvinnelege og mannlege leiarar sine synspunkt. For enkelheits skyld vil eg referere til leiaren som «han» vidare i oppgåva, for å unngå skråstrekar knytt til han/ho, eller unødig bruk av ord. Det må presiserast at det er anerkjent at leiarar ikkje alltid er menn, og at teoriane som vil verte diskutert vidare òg vil vere gjeldande for kvinner.

1.3 Avgrensing

Å jobbe i team er ei kompleks oppgåve, både frå leiaren og dei øvre medarbeidarane sitt perspektiv. Det krev høg grad av samordning for at ein skal oppnå ønska effekt (Assmann, 2008, s. 38). Det vil difor vere altfor ekspanderande å dykke inn i alle synspunkt i ei avgrensa oppgåve som dette. Eg har valt å konkretisere oppgåva ved å sjå på utfordringane som leiaren støytter på i møte med ulike situasjonar, og korleis situasjonsbaserte leiingsmodellar kan kome til nytte når leiaren skal handtere ulike utfordringar. Det anerkjennast at arbeidstakarane sine synspunkt kan spele ei stor rolle i spørsmålet om eit team fungerer optimalt, og at det ikkje er råd å dykke inn i alle faktorar vedrørande ulike leiarar og medarbeidarar sine eigenskapar.

2 Tidlegare forskning på leiing i team

Leiging har vore forska på i ei årrekkje, og etterkvart som stadig fleire leiingsteoriar kjem til, er forskinga særst nyttig for å sjå korleis dei ulike leiingsteoriane utfaldar seg i praksis. Leiging er kompleks, og det eksisterer mange faktorar som spelar inn, til dømes med tanke på sektor, størrelse på organisasjonen, og dei ulike personlegdomane ein kan treffe på.

Eg har valt å avgrense innsynet i tidlegare forskning til leiing i eit team-perspektiv, og korleis relasjonar mellom leiar og teammedlemmar spelar inn på effektiviteten til teamet.

Det er forska breitt på leiing knytt til team. Fleire studiar peikar på at leiaren si tilnærming er avgjerande for utviklinga til dei enkelte teama. Fredrik Hillberg Jarl (2024) peikar i sin studie på at leiaren sine relasjonar til teammedlemmane, i tillegg til leiaren som førebilete for korleis ein ynskjer at arbeidet skal utførast, hadde svært god innverknad på teamet, blant anna gjennom auka læring. Han peika samstundes på at det ikkje berre er leiaren sjølv som skaper grobotn for god læring i teamet, men at teamdynamikken og opplevinga av arbeidsmiljøet blant dei ulike individa i teamet også er ein avgjerande faktor (Jarl, 2024).

Det er òg forska breitt på effekten relasjonar har på team. Erling Bøhn Hilstad (2015) går i si masteroppgåve djupare inn i korleis relasjonar i teamet påverkar effektiviteten og kor godt teamet arbeider, særleg i kreative prosessar. Faktorar som spesielt vert nemnt som katalysatorar for gode team er openheit, lytteevne, gjensidig respekt og samarbeid (Hilstad, 2015, s. 46). Etter endt prosjekt sat Hilstad (2015, s. 56) igjen med eit inntrykk av at relasjonar har stor påverknadskraft på dei kreative prosessane i eit team. Utifrå dette vil det vere naturleg å trekkje linjer til tanken om at relasjonar kan vere ein viktig faktor i den generelle trivselen i teamet òg. Det finst utstrekt forskning som speglar nettopp at relasjonar til leiarar og medarbeidarar har stor effekt på den individuelle arbeidstilfredsheita på ein arbeidsplass (Berg, 2008, s. 29-30).

Assmann (2008, s. 186) peikar på at teamutvikling i stor grad heng saman med korleis ein leiar evnar å endre og tilpasse tilnærminga si. Dette var ifølgje Assmann (2008) spesielt viktig i oppstartsfasen av teamstrukturen. For at organiseringa av teamet skulle få ein god start, viste undersøkingar at Hersey og Blanchard sin teori saman med Tuckman sin gruppeutviklingsmodell var eit godt utgangspunkt for dei ulike fasane teamet var i, både når det gjaldt nyoppstarta og meir etablerte team (Assmann, 2008, s. 186). Hersey og Blanchard sin situasjonsbaserte leiingsteori vil verte omtalt seinare i oppgåva.

Med bakgrunn i dette skal den vidare undersøkinga forsøke å gje innsyn i korleis situasjonsbasert leiing kan gje positive utslag i arbeidet med teamutvikling, spesielt på grasrotnivå.

3 Kunnskapsgrunnlag og relevant teori

Dette kapittelet vil gje ei oversikt over relevant teori og omgrep som vert nytta vidare i oppgåva. Eg vil greie ut om situasjonsbasert leiingsteori, og særskild Hersey og Blanchard sin teori om situasjonsbaserte leiarstilar. Eg vil òg greie ut om teamomgrepet, kva som kjenneteiknar gode team, og kva som meinast med grasrotleiing.

3.1 Situasjonsbasert leiing

Som tidlegare nemnt var leiing tidlegare sett på som noko meir maskinelt, der leiaren la fram kva oppgåver som skulle gjerast, og arbeidarane gjennomførte. Denne måten å leie på vert definert som «todimensjonal», sidan den består av følgande dimensjonar: på den eine sida det som må gjerast, og på den andre sida at det vert gjort (Berg, 2008, s. 67). Arbeidarane skulle utføre oppgåvene, og leiaren skulle sørge for at oppgåvene blei gjort innan tidsfristane. Arbeidstakarane vart difor sett på som meir eller mindre produksjonsverktøy eller maskinelle ressursar, utan omsyn til menneskeleg kompleksitet – og at dette er ein faktor som kan spele inn på resultatet.

I nyare tid er det betrakteleg meir sett lys på ein tredje dimensjon, i form av dei ulike situasjonane som oppstår på ein arbeidsplass. Berg (2008, s. 67) påpeikar at begrepet «situasjon» omhandlar «hvilke typer mennesker lederen skal samarbeide med». Dette betyr at ein «situasjon» i denne konteksten kan vere nytta både synonymt med «hending i tid og rom», men òg nyttast om ulike personlegdomar leiaren må tilpasse eller justere seg etter. Ulike personlegdomar viser til at alle menneske er forskjellige, med ulik bakgrunn og bagasje som bør takast omsyn til for å oppnå optimal produksjon.

Berg (2008, s. 67) omtalar det som kallast «læringslogikk» når han omtalar situasjonsbasert leiing. Omgrepet viser til at leiaren møter ulike situasjonar på arbeidsstaden ulikt, gjennom observasjon og ved å stille spørsmål. Gjennom svara på spørsmåla, knytt saman med observasjonane, kan leiaren forstå situasjonen og dei ulike personane knytt til situasjonen, og tilpasse sin leiarstil til å løyse problemstillingar eller respondere på ein måte som høver.

Situasjonsbasert leiingsteori utfordrar andre teoriar som har hypotese om at ein leiarstil passar uansett omstende (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 417). Situasjonsbasert leiing anerkjenner at ulike omstende krev ulike tilnærmingar, og Jacobsen og Thorsvik (2019, s. 417) påpeikar at

situasjonsbasert leiing baserer seg på ei tru på at «ulike situasjoner krever forskjellige lederstiler for at resultatet skal være effektivt».

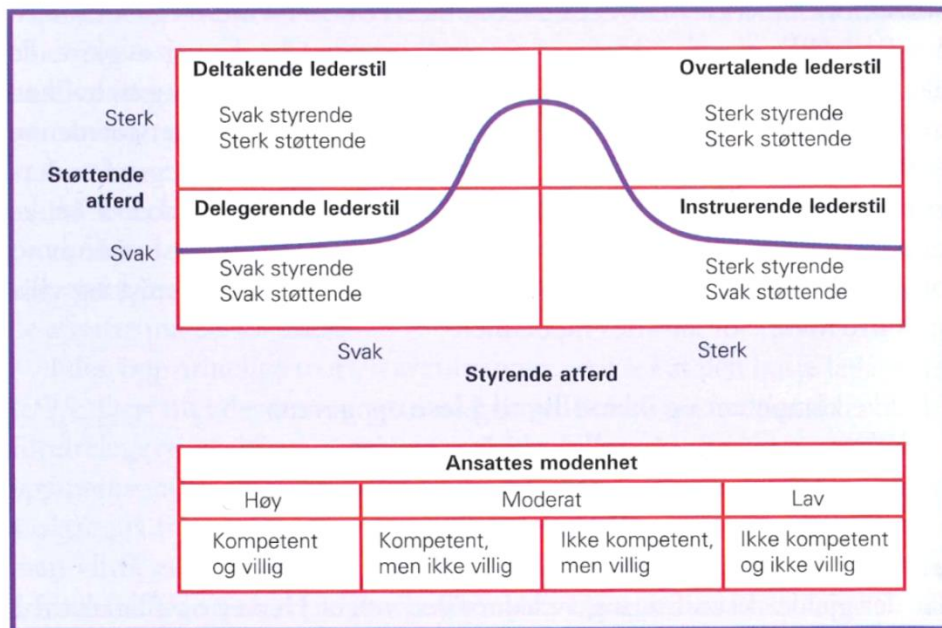
I denne oppgåva vil eg nytte teoretiske perspektiv om situasjonsbasert leiing, for å sjå nærare på om dei ulike situasjonane som oppstår i teama, gjer at leiaren opptrer ulikt eller tilpassar åtferda si etter dei situasjonsbaserte tilhøva.

3.1.1 Hersey og Blanchards teori om situasjonsbestemt tilnærming

Eit viktig teoretisk perspektiv som omtalar situasjonsbasert leiing, er Hersey og Blanchard sin teori om leiarstilar. Dei legg fram at val av leiarstil må tilpassast den tilsette som leiarstilen er meint å ha innverknad på (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 417). Korleis valet av leiarstil endar i den enkelte situasjon, er basert på den tilsette sitt modningsnivå, som igjen vert påverka av dei to faktorane *vilje* og *kompetanse* (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 417). Desse to faktorane gir oss fire ulike «medarbeidartypar»:

- Kompetent og villig
- Ikkje kompetent, men villig
- Kompetent, men ikkje villig
- Ikkje kompetent og ikkje villig

Hersey og Blanchard meiner at den beste måten å møte tilsette på, er å nytte ein leiarstil som passer til kategorien arbeidstakaren høyrer heime i. Ifølgje teorien deira kan leiaren nytte ein av fire leiarstilar som passar til dei fire medarbeidarkategoriene. Desse leiarstilane består òg av to faktorar – styrande og støttande leiaråtferd (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 417).



Figur 1: Hersey og Blanchards situasjonsbaserte leiingsteori. Henta frå *Hvordan organisasjoner fungerer* (s. 418) av Jacobsen, D. I. & Thorsvik, J, 2019. Fagbokforlaget.

Som ein kan sjå i figur 1, er dei fire leiarkategoriene «delegerande», «deltakande», «overtalande» og «styrande» leiarsstil (Jacobsen & Thorsvik, 2019, 2. 418), og varierer etter grad av styrande og støttande åtferd. Ifølgje Hersey og Blanchard vil det vere passande å nytte ein delegerande leiarsstil, som har svak grad av både styrande og støttande leiarsstil, til ein arbeidstakar som både er kompetent og villig til å utføre oppgåvene som krevast. Om den tilsette sitt modningsnivå er høgt, har vedkomande både den nødvendige kompetansen som er naudsynt for å utføre oppgåvene, og motivasjon og viljestyrke til å arbeide for å nå målsettingane. Derfor vil det ikkje vere naudsynt for leiaren å vere «tett på» og rettleie ein slik arbeidstakar. Leiaren kan i eit slikt tilfelle ha tillit til at autonomien som vert gitt den tilsette, ikkje vert misbrukt.

I andre enden av skalaen ligg instruerande leiarsstil, som ifølgje Hersey og Blanchard høver best hos arbeidstakaren med lågt modningsnivå (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 418). Ein arbeidstakar som verken har naudsynt kompetanse, eller viser vilje til å utføre oppgåvene, vil trenge ein leiar som er sterkt styrande, og som er klar og tydeleg på kva som er forventa av arbeidstakaren. Leiaren må samstundes jobbe for å auke kompetansen hos arbeidstakaren. Dette inneber at leiaren rettleier og om mogleg nyttar sanksjonar dersom oppgåver ikkje vert fullførte.

3.1.2 Kritikk av Hersey og Blanchards teori om situasjonsbasert tilnærming

Som med dei fleste teoriar, finst det kritikk av Hersey og Blanchard sin teori om situasjonsbasert tilnærming. Kritikken peikar blant anna på at det krevast ein svært fleksibel leiar for å kunne «snu om» på leiarstilen mellom kvar arbeidstakar. Det vil òg vere naudsynt at leiaren tolkar modningsnivået til den tilsette korrekt, og plasserer vedkomande i rette «kategori» for at teorien skal fungere i praksis (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 419).

Den mest graverande kritikken til Hersey og Blanchards teori, er at «teorien i stor grad oppfatter grupper modenhet som noe som er fast, ikke noe som kan utvikles» (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 419). Eit slikt syn vil i realiteten kunne gje vanskelege ringverknader, og kan i verste fall hindre dei tilsette i si utvikling, ved at leiaren kan nytte leiarstilen han meiner passar til den tilsette sitt modningsnivå, og difor ikkje gjev utfordringar til arbeidstakaren som stimulerer til vekst.

Difor bør Hersey og Blanchards teori, som med alle andre teoriar, nyttast nyansert og med forsiktighet for å unngå ein for kategorisk tankegong. Situasjonsbasert tilnærming handlar om at leiaren agerer rett utifrå den enkelte situasjonen vedkomande står i. Her kan teoretiske utgangspunkt vere til god hjelp, blanda med ei skjønsmessig vurdering.

3.2 Team og teamarbeid

Ordet «team» er ein godt etablert del av daglegtalet i samfunnet vårt, og kan nyttast i fleire samanhengar. Eit ektepar kan seie at dei er eit team, eit fotballag kan seie at «dette var ein teaminnsats», samstundes som at ein patrulje i politiet kan kalle seg eit team. Men sjølv om teamarbeid kan sjåast på som ei slags nysatsing mot målet for effektivisering i organisasjonane, peikar Assmann (2008, s. 39) på at ein kan trekkje linjer til teamomgrepet heilt tilbake til 1930-talet.

I organisasjonsteoretisk samanheng vert omgrepet «team» ofte definert slik: «Team er en liten, flerfaglig sammensatt gruppe med et felles formål der medlemmene opplever felles ansvar for at de oppnår resultater» (Assmann, 2008, s. 37). Dette er den definisjonen oppgåva vil ta utgangspunkt i vidare når omgrepet «team» vert nytta.

3.2.1 Skilnaden mellom arbeidsgrupper og team

Soleis kan ein tenkje seg at det å vere ein del av eit team ikkje skil seg frå andre former for gruppearbeid. I faglitteraturen knytt til teamarbeid er det derimot tydeleg at det er ein større grad av kompleksitet på tvers av fleire faktorar i eit team enn i tradisjonelle arbeidsgrupper. Mens ei arbeidsgruppe òg består av fleire medlemmer, har ein i arbeidsgrupper kvar sine oppgåver som ein utfører uavhengig av kvarandre (Assmann, 2008, s. 37). Teammedlemmane er i større grad avhengige av kvarandre og deler eit ansvar for å nå måla som er sette. Assmann (2008, s. 37) peikar på at mens arbeidsgrupper «betraktes som et forum for informasjonsutveksling og samordning», er teamarbeid «i større grad basert på fellesskap og samspill i forbindelse med felles mål» (Assmann, 2008, s. 37). Det ser ut til at teammedlemmar knyt sterkare relasjonar til kvarandre enn medlemmar av arbeidsgrupper, og at å arbeide i team består av fleire faktorar – både organisatoriske og sosiale. Banda mellom teammedlemmane vert tettare, noko som kan bidra til auka motivasjon for målsetjingane, sidan ein ynskjer å jobbe for teamet som eining, ikkje berre for eiga vinning. Det vert difor lagt større fokus på dei kollektive prestasjonane i teamet med bakgrunn i målsetjinga til det enkelte team (Assmann, 2008, s. 38). Det ligg djupare relasjonar bak teamarbeid, og motivasjonen for arbeidsoppgåvene kan vere likare i eit team når måla er felles, og der medlemmane er ansvarlege for kvarandre si måloppnåing.

3.2.2 Kva kjenneteiknar gode team?

Kva kjenneteiknar gode team? Hovudstikkorda i Assmann (2008, s. 42-43) sitt avsnitt om effektive team, er *kollektivitet* og *kommunikasjon*. Det ser ut til at dei mest effektive teama kommuniserer godt og tydeleg med kvarandre, og ikkje er redde for å verken gje eller få konstruktiv kritikk, og difor òg kan drage lærdom av kritikken. Dei er dermed ikkje redde for å dykke djupare inn i kva og kor dei gjer feil, og korleis dei kan lære av dette (Assmann, 2008, s. 42-43).

Det kan tenkjast at det vert lettare å tole konstruktiv kritikk dersom denne vert gitt på ein måte som fortel at ein ynskjer å forbetre seg saman, og at det nettopp er kollektiviteten som gjer kritikken meir motiverande og lettfordøyeleg. Det kan òg tenkjast at det er lettare å få kritikk dersom andre er opne for det same. Det vil derimot vere utfordrande dersom ein medarbeidar føler at det berre er han eller eit fåtal som får kritikken kvar gong, medan andre «slepp unna»,

sjølv om kritikkverdige tilhøve kan vere til stades også hos andre. Denne kollektive einigheita om at *vi* skal verte gode *saman*, ser difor ut til å vere avgjerande for teama sin effektivitet.

Tillit er ikkje nødvendigvis det som kjenneteiknar effektive team, men det kan tenkjast å vere eit positivt sideresultat i godt teamarbeid. Spurkeland (2017, s. 194) seier at «tillit er bærebjelken i en relasjon». Sidan team ofte ber preg av nærare relasjonar, vil det difor vere naturleg å trekkje linjer til at dei gode teama igjen vil bere preg av ein gjensidig tillit blant medlemmane, og at den gjensidige avhengnaden av kvarandre aukar tilliten.

3.3 Grasrotleing

I leingsteori vert leiarnivåa ofte delt inn i tre nivå: toppleing, mellomleing, og førstelinjeleing (Fredrik Rosanoff, 2016, s. 6). Topplesiinga svarar til leiarane som stakar ut retninga for organisasjonen, i tillegg til overordna målsetjing og strategi. Mellomlesiinga sit ofte med det administrative i organisasjonen og opprettheld den vertikale kommunikasjonen mellom leiingsnivåa (Rosanoff, 2016, s. 6). Det nedste leiarnivået vert kalla førstelinjeleinga, og er det som i oppgåva vil bli referert til som «grasrotleing». Rosanoff (2016, s. 6) peikar på at grasrotleinga vert kjenneteikna av «ledelsesaktiviteter som er knyttet til kjerneaktiviteten, samt tette relasjoner til sine medarbeidere». Det er dette leiingsnivået oppgåva skal omhandle.

Grasrotleing er det nedste nivået i leiingshierarkiet, og er tett knytt til produksjonen. Den daglege drifta og å sørge for at produksjonsmåla vert møtte, er grasrotleiarane sitt ansvar, i samarbeid med sine respektive team. I større bedrifter, og kanskje attpåtil i mindre bedrifter, vil difor grasrotleiarane kunne tenkjast å ha djupast innsyn i «kvar skoen trykkjer».

4 Metode og datainnsamling

I dette kapitlet vil eg gjere greie for dei metodiske tilnærmingane som er nytta i oppgåva og grunngevinga for valet av metode. Eg vil òg greie ut om korleis personopplysningar er handtert, og korleis eg har handsama etiske problemstillingar knytt til datainnsamlinga. Det er òg sett av plass til refleksjon kring integriteten til prosjektet, og korleis eg har vurdert min relasjon til kvar enkelt informant.

4.1 Metode og grunngjeving

Formålet med oppgåva er å undersøke korleis grasrotleiarar nyttar situasjonsbaserte leiingsteknikkar for å utvikle teama sine. For å avgrense oppgåva, er det valt å sjå prosjektet frå leiarens synspunkt. For at datamaterialet ikkje skulle verte overveldande, valde eg å halde meg til få einingar som eg dermed kunne gå i djupna på. Sidan problemstillinga tek sikte på å forstå teamutvikling frå leiaren sitt perspektiv, ville det etter mine vurderingar vere mest hensiktsmessig å nytte kvalitative djupneintervju då eg skulle samle inn data, for å kome så tett på einingane som mogleg.

Oppgåva er dels prega av den deduktive tenkjemåten, med eit teoretisk bakteppe. Eg har i problemstillinga mi tatt utgangspunkt i eit teoretisk perspektiv, og har prøvd å undersøkje om dette teoretiske perspektivet vert nytta i praksis (Stuvøy, 2021, s. 143).

4.1.1 Grunngjeving for val av metode

Problemstillinga eg har valt er utforskande og eksplorerande, noko som ofte krev nyanserte svar (Jacobsen, 2022, s. 66). Spørsmåla som skal stillast må vere opne, og det kan vere behov for oppfølgingsspørsmål. Dette resulterer i data som kan vere vanskelege å generalisere, talfeste og lese ut statistiske målingar frå. Kvalitativ metode gir det Halvorsen (2008, s. 128) beskriv som «fyldige data», som skal bidra til «å forstå atferd og situasjoner slik de oppfattes av de som undersøkes» (Halvorsen, 2008, s. 128). Dette betyr at svara på spørsmåla vil vere sterkt prega av intervjuobjektet og deira oppfatning og tolking av både spørsmåla, og informasjonen dei sit på.

Målet med undersøkinga er å få innsyn i om spesifikke situasjonar løyser ut ulik åtferd hos leiarane, og korleis denne åtferda vert sett i spel når dei skal utvikle gode team. Dette kan gje ei breiare forståing av det totale biletet, svar på fleire av forskingsspørsmåla og den overordna problemstillinga, særleg ved å nytte kvalitativ metode til å svare på problemstillinga. Såleis har eg fylgt eit intensivt forskingsdesign, som gir djupneinnsikt den subjektive oppfatninga til få einingar (Jacobsen, 2022, s. 188).

Om undersøkinga skulle søke innsyn i dei tilsette til perspektiv, ville det mogleg vore meir hensiktsmessig å nytte ei kvantitativ spørjeundersøking for å få eit breiare datamateriale som kunne talfestast og uthente statistikk (Halvorsen, 2008, s. 128). Men sidan oppgåva er vinkla frå leiars perspektiv, ser eg det som hensiktsmessig å gjere kvalitative djupneintervju. På

denne måten kan eg stille opne spørsmål til intervjuobjekta, og sjå etter fellesnemningar eller større likskapar i svara.

4.2 Informantutval og datainnsamling

4.2.1 Utval og representativitet

Arbeidet med informantutvalet er prega av problemstillinga sin natur, og utvalet eg har gjort er difor formålsstyrt (Jacobsen, 2022, s. 195). Basert på problemstillinga mi har eg gjort eit breitt og snevert utval på same tid. Eg har hatt få informanteiningar, men stillingane til intervjuobjekta har vore på tvers av eit breitt spekter. Eg har hatt to utvalskriterium som utgangspunkt, og desse har vore basert primært på informasjon. Informantane har dermed vorte valt ut på bakgrunn av informasjonen dei sit på, som kan gje meg svar på problemstillinga og forskingsspørsmåla (Jacobsen, 2022, s. 196).

Utvalskriteria har vore:

- Informanten er leiar på grasrotnivå
- Informanten brukar team-tilnærming i arbeidssituasjonen

I dette forskingsprosjektet har eg gjennomført intervju med fem teamleiarar for å kunne svare på problemstillinga. Utvalet bestod av to kvinner og tre menn, i alderen 30-55 år.

Problemstillinga mi er ikkje sektor-spesifikk, og eg har difor intervjuar informantar frå både offentleg og privat sektor, og med svært varierte stillingar. Eg har valt ut desse fem for å få innsyn i om dei tilpassar seg ulike situasjonar i teamet, og korleis dette spelar inn på teamutviklinga med deira unike perspektiv. At utvalet er variert i kjønn, alder og arbeidsplass, opplevde eg at ga meg innsyn i eit breitt spekter av erfaringar og synspunkt frå dei ulike intervjuobjekta. Dette er naudsynt for å kunne søke å forstå kompleksiteten leiarane må handtere i samhandlinga med medarbeidarane sine. Teama som leiarane representerer varierer òg i tidsperspektiv. Med dette meinast kor lenge teama har eksistert, noko som kan spele inn på resultatet.

Det er naudsynt å gjere merksam på at eg har relasjonar til tre av informantane. Dette gjeld Informant 1, 4 og 5. Informant 1 har eg ein nær familiar relasjon til, og vedkomande har òg hatt innsyn i tidlege utkast av oppgåva. Eg har likevel vurdert det slik at basert på vår relasjon og tidlegare samtalar knytt til vedkomande sitt fagfelt, og at vedkomande har diskutert sine

tankar knytt til teamleing med meg, ville dette vere nyttige perspektiv og synspunkt som ville gagne føremålet til oppgåva.

Informant 4 har eg òg ein relasjon til, i den form av at det er forelderen til ein nær ven av meg. Eg har ikkje hatt innsyn i verken vedkomande sitt arbeidsforhold eller tankar om leiingsteknikkar, og opplevde sjølv at eg stilte nøytralt i intervjusituasjonen. Eg har òg ein relasjon til Informant 5, i form av at borna våre er vener, og vi treff på kvarandre i barnehagesituasjonar og når borna besøker kvarandre. Denne relasjonen er ferskare, og ikkje like djuptgåande som med Informant 1.

Eg opplevde samstundes at det er lettare å få praten til å flyte når det ligg ein relasjon eller kjennskap til informanten i botnen. Dette kan òg peike tilbake på den situasjonsbaserte tilnærminga – at når ein kjenner nokon frå før, er ein allereie klar over korleis dei samtalar. Eg opplevde at det i desse tre intervju var lettare å tolke dei abstrakte tilhøva i intervjuet, som kroppsspråk og bruk av sarkasme, sidan eg allereie var van med korleis desse informantane kommuniserer i det daglege.

Representativiteten til utvalet kan diskuteras utifrå kor godt informasjonen som framkom i intervju kan syne breidda av teamleiarar sine generelle erfaringar og synspunkt innanfor temaet. Eit auka og meir variert utval kunne gjort funna meir generaliserbare. Samstundes meiner eg at dei fem informantane har gjeve meg data som bidreg med god djupne til prosjektet, og eit større utval ville gjort datamengda uhandterleg innanfor oppgåva sine gjevne rammer. Informantane har leiarroller for team i vidt forskjellige organisasjonar, ulike bakgrunnar og kjønn, og ei stor aldersgruppe er også representerte. Det er nettopp denne djupneinformasjonen kvalitativ tilnærming prioriterer, og difor meiner eg at utvalet eg har gjort er hensiktsmessig i forhold til problemstillinga, trass i at funna ikkje kan generaliserast med sikkerheit.

4.2.2 Djupneintervju

Djupneintervju er intensive intervju som tek sikte på «å få en dypere forståelse av en persons atferd, motiver og personlighet» (Halvorsen, 2008, s. 294). Djupneintervju vil altså aldri gje ei fullstendig objektiv sanning, men vil bere preg av informantane si subjektive oppfatning og situasjonsforståing. I intervju vil vi difor få innsyn i leiarane sine meiningar og haldningar knytt til leiarstil og teamutvikling. I samband med oppgåva har eg gjennomført djupneintervju med fem teamleiarar. Intervju er basert på den vedlagde intervjuguiden.

Intervjuguiden har fem hovudspørsmål av open karakter, som oppfordra intervjuobjekta til å snakke opent og fritt, med tilhøyrande underspørsmål til tre av spørsmåla. Desse spørsmåla fungerte som ei «sjekklister» for å sørge for at vi har vore innom dei punkta eg ynskja å få innsyn i.

Denne framgangsmåten fungerte godt, då eg opplevde at i enkelte intervju kom intervjuobjektet innom desse punkta sjølv, mens i andre var det behov for oppfølgingsspørsmål. Då var desse sjekkpunkta nyttige, for å syte for at alle informantar var innom same tematikk i løpet av intervjuet.

Elles var det viktig for meg å skape ei god atmosfære i intervjuet. Eg gjennomførte så mange intervju som råd ansikt til ansikt, og eitt av intervjuet vart gjennomført digitalt på Teams. Å gjennomføre intervju der eg såg intervjuobjekta, og ikkje berre høyrde stemma deira, var viktig for meg, sidan ein slik måte å samle data på er kompleks. Ein kan ikkje lese direkte ut frå notat eller transkripsjon og forvente at dette stemmer, då fleire faktorar frå intervjuobjektet spelar inn, til dømes kroppsspråk, tonefall, sarkasme og anna (Halvorsen, 2008, s. 138). Alle desse faktorane fekk eg betre innsyn i då vi møttest ansikt til ansikt, både fysisk og digitalt.

Eg la òg mykje arbeid i å formulere nøytrale spørsmål som ikkje skulle verke ledande for intervjuobjekta. Alle intervjuobjekt har vorte intervjuet med same intervjuguide.

4.3 Etiske omsyn og ivaretaking av personvernet

God etikk innan forskning er avgjerande for prosjektet. Eg ynskta at informantane skulle ha tillit til at eg ville forvalte opplysningane dei gav meg på ein god måte. Difor vart det gjort fleire etiske vurderingar for å sikre at informantane følte seg tekne godt vare på – både før, under og etter intervjuet -, og at prosjektet ikkje gir bismak på noko område.

Med utgangspunkt i Jacobsen (2022, s. 54-56) har eg teke fire omsyn til etisk innhenting av informasjon i forskingsarbeidet, i ikkje-rangert rekkefølge:

- Alle intervjuobjekt må vere med på undersøkinga frivillig og utan press
- Dei må ha kompetansen som krevst for å forstå kva samtykket deira betyr
- Dei må få grundig informasjon om prosjektet, kva føremål det har, og kva eventuelle konsekvensar som følgjer for deltakinga
- Dei må forstå informasjonen dei har fått om prosjektet og kva deira tilknytning inneber

Jacobsen (2022, s. 56) viser til at den lettaste måten å sørge for at alle desse omsyna er ivaretekne, er å produsere ei samtykkeerklæring der informantane signerer dersom dei godkjenner vilkåra for forskingsprosjektet. I førekant av intervjuet fekk alle informantar utdelt informasjonsskriv og samtykkeskjema. I skrivet fekk dei innsyn i kva oppgåva skal omhandle, korleis informasjonen dei gir frå seg skal nyttast, og korleis eg oppbevarer informasjonen. Ved signering av skrivet har dei òg gitt samtykke til å verte intervjuet, i tillegg til at dataa eg samlar inn vil verte brukt i oppgåva.

Dei har òg vorte opplyste om rettane sine knytt til personvern, og at dei når som helst kan be om innsyn i opplysningane sine, og trekkje samtykket utan grunngeving. Signatur på samtykkeskjema har vorte innhenta i forkant av alle intervju.

Gjennom arbeidet med datamaterialet har eg tatt fleire personvernmessige omsyn. Alle informantar er heldt anonyme, både ved namn, identifiserande detaljar knytt til stillinga og arbeidsplassen deira, eller anna konkret informasjon som kan spore identiteten til informanten. Informantane vil framstillast i oppgåva som Informant 1, 2, 3, 4 og 5.

Under intervjuet tok eg opptak av samtalen med intervjuobjekta, for å kunne lytte aktivt og vere til stades i samtalen, framfor å bruke mykje tid på notering under intervjuet. I verste fall kunne dette resultere i at eg gjekk glipp av viktig informasjon, eller at informanten ikkje opplevde flyt i intervjuet. Til lydopptak nytta eg Nettskjema sin Diktafon-app, som gir trygg lagring på Høgskulen sine databasar.

4.4 Prosjektets integritet

Det vil aldri vere råd å forske breitt på alle detaljar innanfor eit fenomen. Dette gjeld òg innanfor leiing, der det finst tilnærma ubegrensa av variablar som kan spele inn på det totale fenomenet. I boka *Hvordan gjennomføre undersøkelser?* seier Jacobsen (2022, s. 18) at «det finnes ingen perfekt forskningsprosess». Difor har avgrensing av prosjektet vore avgjerande for resultatet, nettopp fordi eg ikkje kan finne ut av alt.

Det må presiserast at prosjektet ikkje kan gje innsyn i ei fullkomen sanning, sidan metoden for datainnsamling ikkje gir rom for generalisering. Ein kan ikkje seie med fullstendig sikkerheit at synspunkta til leiarane kan gjenspeglast dersom ein hadde undersøkt ein leiar i eit anna team.

4.4.1 Validitet og reliabilitet

Vil dette då seie at prosjektet ikkje kan ha høg grad av verken reliabilitet eller validitet?

Absolutt ikkje. Jacobsen (2022, s. 188) omtalar validitet som «gyldigheit», og reliabilitet som «pålitelegheit». Dette gir innsyn i kva som ligg i desse omgrepa.

Validitet, eller «gyldigheit» som det kan verte omtala som, heng saman med om undersøkingane som vert gjennomført måler det dei er tenkte å måle (Jacobsen, 2022, s. 188). Utfordringar knytt til validitet støyte eg allereie på i gjennomarbeidinga av rådatamaterialet. I denne prosessen har ein behov for å reinskrive og kutte delar av den innsamla informasjonen, for å kunne sitje igjen med hovudtrekka og essensen av det enkelte intervjuet. I denne prosessen kan ein dersom ein ubevisst kutte vekk informasjon ein ikkje tenkjer er viktig, eller tillegge utsegn frå informantane ei anna tyding enn det som var tenkt frå informanten si side (Jacobsen, 2022, s. 245). Ifølgje Jacobsen (2022, s. 245-250) kan ein sikre høg grad av validitet på to måtar – anten ved at respondentane får moglegheit til å gjennomgå materialet etter gjennomarbeiding for å sikre at dei er rett representerte, såkalla *respondentvalidering*, eller at forskaren sjølv gjer kritiske vurderingar knytt til validiteten til prosjektet.

I mitt prosjekt har eg ikkje hatt moglegheit til å etterprøve det ferdig gjennomarbeidde datamaterialet hos respondentane, grunna tidsbegrensninga til prosjektet. Alle informantane har samstundes fått moglegheit til å få tilsendt den ferdige oppgåva, og 4 av 5 har ynskja dette. Eg som forskar har likevel gjort fleire kritiske vurderingar gjennom datainnsamlinga og ved gjennomarbeidinga av materialet, blant anna gjennom tydelege etiske retningslinjer og førehandsreglar i prosjektet. I tillegg har eg har vore svært bevisst rundt å ikkje farge dataa med mine personlege haldningar. I arbeidet med intervjuguiden har eg òg brukt god tid på å tenkje gjennom nettopp validitet, og at spørsmåla skal vere formulerte slik at eg måler det eg faktisk ynskjer å måle.

Uansett kor stor varsemnd ein utviser, kan ein ikkje garantere at validiteten til prosjektet er fullkomen, men som vi skal sjå seinare, opplever eg at funna som er vorte gjort samsvarar på fleire punkt – både vedrørande forskingsspørsmåla, og ved at fleire av informantane nemner mykje av det same. Når ein har så mange informantar til djupneintervju som dette prosjektet, vil det difor vere større grunnlag for å kunne seie at ein påstand har høg grad av validitet dersom fleire ytrar tilnærma same haldning knytt til eit visst sett av faktorar.

Reliabilitet, som Jacobsen (2022, s. 189) òg omtalar som «pålitelegheit», heng saman med om funna i undersøkinga kan seiast å vere pålitelege. Dersom ein utfører same prosjektet ein gong til, men med nye informantar, vil svara då kunne vere dei same eller tilnærma like?

Eg har gjort fleire tiltak for å sikre at resultata frå undersøkinga har høg grad av pålitelegheit, mellom anna ved å lage ein standardisert intervjuguide som har vore nytta på lik måte i alle intervjua. Informantane har altså hatt same føresetnad i høve til kva spørsmål dei har vorte stilt.

Ein annan risikofaktor knytt til prosjektet si grad av pålitelegheit er min relasjon til tre av informantane. Det kan tenkjast at dei med ein relasjon til meg kan forme svara sine for å sikre at eg får svara dei trur eg ynskjer, eller at eg som forskar kan ha enkelte bias som spelar inn i høve til korleis eg tolkar dataa frå desse informantane.

Samstundes kan kjennskapen til desse intervjuobjekta auke komforten i intervjusituasjonen, slik det er drøfta ovanfor. Sidan vi allereie har kjennskap til kvarandre og har ei viss grad av tillit, vil praten kunne flyte lettare. Slik eg kjenner desse informantane, har eg tillit til at dei er direkte og ærlege med meg når dei vert stilt spørsmål.

5 Handsaming og analyse av rådata og datamaterialet

I etterkant av datainnsamlinga har eg føreteke fleire analyseteknikkar for å bearbeide og forstå datamaterialet. I den kvalitative metoden er ein avhengig av å forenkla store mengder data, og strukturere desse på ein måte som gjer at ein får oversikt og kan sjå samanhengar eller ulikskapar ut frå materialet (Jacobsen, 2022, s. 207).

Eg nytta som nemnt Nettskjema sin Diktafon-app til opptak av intervjua. Opptaka blei lagra i Nettskjema, og automatisk transkribert gjennom Nettskjema sitt nye KI-verktøy (UiO, 2023). Sjølv om transkripsjonen ikkje har vore perfekt grunna dialekt og tidvis uklare lyd frå opptaket, har dette vore ein svært tidssparande ressurs.

Vidare i arbeidet har eg lasta ned transkripsjonane, rydda opp i rådatamaterialet ved å fjerne fyllord eller feil, og reinskrive slik at informasjonen vert lettare å lese. Transkripsjonane frå Nettskjema inneheldt også ein del tal, noko som blei viktig å fjerne for å kunne få eit dokument som var lett å lese. For å framheve svara frå informanten, vart informanten sine svar framheva med feit skrift, for å kunne skilje mellom mine og informantane sine ord og

formuleringar. Notat frå det aktuelle intervjuet, knytt til kroppsspråk, latter, tonefall eller anna abstrakt informasjon, blei skrive inn i parentes.

Etter den første gjennomarbeidinga av rådataa, vart alle informantane sine svar plassert i eit oversikt etter spørsmål i intervjuguiden. Informantane vart skilde frå kvarandre ved fargekoding, slik at det skulle vere enkelt å sjå kven som hadde svart kva på spørsmåla. Oversikta såg til slutt slik ut:

Informant	Kjønn	Stilling
Informant 1	Mann	Troppssjef i Forsvaret
Informant 2	Kvinne	Kommunikasjonsleiar i stifting med statleg finansiering
Informant 3	Mann	Leiar for kundesenter i reiselivsbedrift
Informant 4	Mann	Driftskoordinator i offentlig sektor
Informant 5	Kvinne	Leiar for rettleiingsseksjon i offentlig sektor

Etter ei runde med gjennomarbeiding av datamaterialet, inkludert ei nedkutting, sat eg igjen med det eg meiner er essensen av intervjuet.

Herifrå kunne eg byrje å sjå enkelte fellestrekk. Det var fleire informantar som drog fram dei same faktorane som viktige, og eg såg òg enkelte skilnader på tilnærminga deira til leiarrolla. Dette skal vi sjå nærare på i neste kapittel.

6 Funn i prosjektet

Dette kapittelet vil opne med ein systematisk gjennomgang av hovudtrekka i intervjuet, summert i hovudpunkt for å reflektere synspunkta som kom fram i intervjuprosessen. Ved å samanlikne hovudmoment frå dei ulike intervjuet med kvarandre, har nokre overordna faktorar vorte spesielt synleggjorde.

6.1 Tillit frå leiaren avlar tillit til leiaren

Tillit var eit begrep som alle informantane drog fram, nokre meir enn andre. Tillit vart likevel nemnt som eit viktig begrep i alle intervjusituasjonane.

Då eg spurte om kva verdiar eller prinsipp som pregar leiarstilen til vedkomande, svarte Informant 4: «Du må ha tillit til dei du leier, og dei må ha tillit til deg. Dette både for å sikre at arbeidsoppgåvene vert utført, og for å bevare og auke motivasjonen – det er to sider av same sak». Informant 1 drog òg fram tillit som eit av hovudkjenneteikna til teamet.

Leiarane som har stilt til intervju, dreg alle fram tillit som avgjerande for eit godt teamarbeid. Fleire nemner at tilliten aukar over tid, og vert større i samband med fartstid teammedlemmane har i jobbsituasjonen. Samstundes kan det vere faktorar ved arbeidet som gjer at tilliten aukar raskare. Eg såg skilnader innanfor tillit blant dei som jobbar under svært stressande tilhøve, og er tett på kvarandre over tid, i forhold til dei som ikkje treffast så ofte, eller sit på geografisk ulike stader. Det vil ikkje seie at tillit er fråverande hos dei som ikkje jobbar langt frå kvarandre, men utifrå datainnsamlinga kan det tyde på at relasjonar og tillit byggjast på ein av to måtar: anten over lengre tid, eller i kortare tidsrom der ein er ekstra nær kvarandre over ei kortare periode.

I datainnsamlinga såg eg og ein samanheng mellom at tilliten og autonomien ein leiar møter sine medarbeidarar med, gjerne vert gjengjeldt i produksjonen. Når ein vert gitt tillit og autonomi, skaper dette ringverknader i form av eigarskap til organisasjonen, til teamet og til oppgåvene som skal utførast.

6.2 Å møte menneske på den måten dei responderer best på

Fleire av teamleiarane drog fram viktigheita av å møte menneske på ein måte som treff dei. Det gjekk fram av fleire av intervjua at leiaren må evne å tilpasse leiarstilen til dei ulike teammedlemmane og situasjonane som kan oppstå, for å sikre at folk føler seg sett.

Eg trur kanskje dette er ei av mine superstyrker som leiar – at eg ser deg som eit enkelt individ, og eg kan også sjå dei som ei gruppe ilag. Sjå kva den enkelte treng, samtidig som ein ser heilskapen. Nokre kan fort suse av garde på eiga hand [...], då må du gjerne hjelpe til å justere litt. Andre treng støtte – at ein vert sett, og heldt

litt i handa. Individua innad i gruppa er jo ulike, og treng ulike ting.

- Informant 5

Alle informantar drog fram viktigheita av evna til å møte menneske der dei er, på ein måte som dei opplever som positiv. Dette betyr ikkje at ein skal endre personlegdom, men heller tileigne seg kunnskap om korleis ein best når fram til den enkelte. Informant 3 påpeikte òg at det ikkje berre handlar om personlegdom hos den du skal kommunisere noko til – fartstid i arbeidet kan òg vere ein faktor som spelar inn. Ein relativt fersk arbeidstakar vil krevje meir oppfølging og støtte enn ein som har lang fartstid og veit korleis prosedyrane og dagsordenen i organisasjonen fungerer.

6.3 Relasjonar

Alle informantar har drege fram relasjonar som ein viktig faktor for teamutvikling. Ein gjentakande tematikk i intervjuar har vore at samhald og gode relasjonar avlar godt samarbeid, og at for å byggje teama opp til å bli robuste, er det viktig å engasjere seg også i kvarandre.

«Vi prøvar verkeleg å byggje den lagfølelsen. [...] På den måten får vi godt samhald og samarbeid», påpeikar Informant 3. Denne leiaren skil seg frå dei andre fire ved at vedkomande er leiar for ei ganske ny avdeling i ei bedrift som har ekspandert stort dei siste åra – og teamstrukturen i bedrifta er i ei tidlegare fase enn dei andre. Dei fire andre informantane har eldre, meir etablerte team.

Informant 2 og Informant 3 har til felles at teama oppheld seg på ulike geografiske stader. Dette kan gjere at det vert meir utfordrande å styrke relasjonane ettersom dei ikkje møtes fysisk dagleg. Samtidig nemner begge at dei nyttar Teams dagleg, for å halde framgangen ved like, og for å sørge for at alle i teamet skal vere oppdatert på kva som skjer.

6.4 Autonomi som motivasjonsboost

Då informantane vart spurde om balanseongen mellom å ha oversikt og kontroll, og at teammedlemmane opplever autonomi i arbeidet, var det meir skilnad i svara deira. Nokre opplevde teama sine som svært sjølvgåande, og difor med høg grad av autonomi – i kombinasjon med gjensidig tillit til at oppgåver blei utført. Informant 4 sa at autonomi er svært viktig, og at sidan hans team er så og seie sjølvgåande, er det sjeldan nødvendig å «leggje seg borti». Han drog òg fram tidsperspektivet – at dersom ein medarbeidar er

demotivert og ein som leiari opplever at ting går treigt, er det viktig å vere bevisst tidsperspektivet. Dersom det er noko som skal skje ei stund fram i tid, er det viktig å fylje med, samtidig som ein ikkje skal mase altfor tidleg – då kan medarbeidaren verte demotivert av leiaren sitt stadige mas og kontrollbehov. Informanten drog òg fram at ved for mykje og for tidleg «masing», kan medarbeidaren oppleve det som at leiaren ikkje har tillit til vedkomande – og at dette kan skape negative ringverknader om det skjer ofte.

Informant 1 seier rett ut at han stort sett ikkje har oversikt og kontroll, utan at dette opplevast som negativt. «Når du har fortalt kva du vil at dei enkelte skal oppnå og kvifor det er viktig, må du omfamme kaoset og stole på folka dine. Dersom du skal forsøke å ha kontroll heile tida, lykkast du ikkje», seier han. Vedkomande dreg fram at denne haldninga kjem av den sterke tilliten innad i teamet, og den direkte kommunikasjonen legg føringar for at alle oppfattar kva dei skal gjere, kva som er forventa av dei, og *kvifor* det er viktig. Denne haldninga er ekstra viktig innanfor profesjonen til informanten, då dei øver på strukturar som kan stå mellom liv og død – då dreg informanten inn tilliten til teamet som svært viktig. Informanten påpeikar òg at mykje av tankegangen hans ror på eit positivistisk menneskesyn, at folk flest vil gjere godt arbeid – og at når nokon opplever meistring, vil dette avle motivasjon. Han dreg fram at å stole på arbeidarane sine, og omfamme litt kaos, er avgjerande for godt teamarbeid og læring.

Informant 2 fortel om ulik kompetanse blant teammedlemmane, og at ho har stor tillit til at dei klarer å løyse oppgåvene på best mogleg måte – ofte betre enn ho hadde klart sjølv, sidan kompetansen er ulik, og arbeidsoppgåvene vert fordelt utifrå kompetanse. Ho seier at det ikkje finst eitt rett svar, eller ein fasit, på korleis oppgåvene bør løysast, og at teammedlemmane står ganske fritt til å velje korleis dei skal løyse arbeidsoppgåvene. Dette baserer ho på refleksjon kring korleis ho sjølv likar å verte leia.

6.5 Humor

Fleire av informantane dreg fram det å ha ein uformell tone i arbeidstilhøva, for å styrke samhaldet og samarbeidet. Informant 1 trekkjer spesielt fram humor som ein viktig faktor for å skape trivsel, samtidig som ein varetek effektiviteten. Han seier at som sjef er det viktig for han å ikkje ta seg sjølv høgtideleg, og gjerne ta ein del humor på eiga bekostning, sidan dette smittar over på andre, og gjer situasjonane mindre alvorsprega.

Informant 5 dreg fram at kjenneteikn ved teamet hennar er stor rausheit og omsorg for kvarandre, og at det er rom for å spøke og ha sosialt samvær med kvarandre i arbeidsdagen.

Dette byggjer lagkjensle, og ho opplever at det bidreg til ein ansvarsfølelse ovanfor kvarandre.

Også Informant 2 seier at ein uformell tone har mykje å seie for relasjonsbygging. Ho dreg fram at gruppedynamikken styrkast når ein pratast ofte, og at dei prøvar å møtast digitalt dagleg ved hjelp av Teams. Dersom desse møta skulle haldast i formalisert format, vil dette kunne tenkjast å bidra til at relasjonane ikkje vart like nære, men prega av seriøsitet og relasjonell avstand.

7 Drøfting

Forskingsspørsmåla har gjennom prosjektet vore i bakhovudet, og er formulert for å kunne gje meg innsyn i nyansane når eg skal konkludere i problemstillinga. I dette kapittelet vil eg nytte teorien som har vore presentert og drøfte korleis funna svarar på forkingsspørsmåla.

Kapittelet er delt inn i delkapittel basert på forkingsspørsmål, for å kunne gje ei strukturert framstilling av funna og korleis desse svarar på forkingsspørsmåla.

7.1 Oppstår det situasjonar i teamet som gjer at leiaren opptreer ulikt?

Som nemnt i kapittel 3, er sjølve kjenneteiknet på situasjonsbestemt leiing at leiaren evnar å tilpasse sin leiarstil etter situasjonen han eller ho står i (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 417).

Denne vurderinga av eigna leiarstil for den gitte situasjonen heng saman med leiarens subjektive tolking av situasjonen, og korleis han meiner at respondenten vil oppleve kommunikasjonen.

I intervjuet spurde eg: *Krev ulike situasjonar, eller ulike personlegdommar, forskjellig tilnærming? På kva måte?* På dette spørsmålet svarte alle informantar ja.

7.1.1 Faktor tid

Informant 3 drog fram den tidlegare todimensjonale tilnærminga til leiing (Berg, 2008, s. 67), med «helten» som står i front og fattar dei viktige avgjerdene, viser veg og delegerer oppgåver, og reflekterer over korleis dette har endra seg. Han snakka utifrå eigen erfaring knytt til korleis ein kan leie effektivt, og at den oppfatninga ein hadde av leiarrolla i byrjinga, ikkje nødvendigvis fungerer i praksis. Informant 3 vedkjenner at det ikkje alltid fungerer å

berre fokusere på desse to dimensjonane – ein må òg ta med dei menneskelege faktorane. Men han dreg fram at situasjonar enkelte gonger krev ein meir todimensjonal leiarstil – spesielt dersom ein er under tidspress, og avgjerder må fattast raskt.

Informant 1 nemner òg dette, og viser til krevjande situasjonar i Forsvaret, der ein ikkje alltid har tid til å nytte formuleringar som «om du kan vere så venleg...». Då slår treninga inn, og folk toler å få direkte ordre, fordi dette opplevast som trygt – leiaren har kontroll. Informant 3 beskriv seg sjølv som ein analytisk person som likar å ha alle fakta på bordet før han fattar ei avgjerd, men vedkjenner at dette ikkje alltid er reelt. Han opplever då at han tilpassar sin leiarstil til å skulle fatte avgjerder under press, for så å måtte stå i det – fordi alle gjer så godt dei kan under dei føresetnadane som pregar situasjonen. Sjølv om denne tilpassinga i situasjonane vil vere meir todimensjonal, vil også dette kunne falle innunder situasjonsbasert leiing, nettopp fordi leiaren reflekterer over kva leiarstil som passar til situasjonen.

Den mellommenneskelege dimensjonen nemnt i kapittel 3 (Berg, 2008, s. 67) er likevel sterkt understreka av alle informantane. Informant 1 påpeikar særskilt at det er viktig å vere bevisst på ikkje berre at eigen leiarstil passar situasjonen, men at ein òg er bevisst på korleis dei ulike teammedlemmane føler seg lønna.

For nokon kan det vere eit klapp på skuldra, for andre kan det vere eit spesielt vanskeleg oppdrag. For andre igjen kan det kanskje vere å handtere kjendisar. Vi hadde jo besøk av Kronprinsen i vinter, og då visste vi at akkurat dette teamet ville løyse dette på ein god måte, fordi det er noko som dei synst vil vere litt jevt.
- Informant 1

Som Informant 1 viser til, vil ikkje det berre vere viktig å tilpasse korleis ein som leiar møter ulike situasjonar, men òg ta omsyn til korleis respondenten vil tolke tilpassinga. Her kan det tenkjast at dess sterkare relasjonen er, og kor godt leiaren kjenner medarbeidarane sine, vil gjere ei slik tilpassing lettare.

7.1.2 Gode relasjonar gjer situasjonsbasert leiing meir automatisk

Informantane gir tydeleg uttrykk for at dei som leiar bør, og må, tilpasse sin kommunikasjon så den høver til respondenten. Det er kompleks, og ikkje alltid like lett – for leiarens tolking av situasjonen eller personen vedkomande skal kommunisere med, vil alltid vere subjektiv, og det vil aldri vere garanti for at leiaren tolkar situasjonen rett, eller kjenner individet godt nok.

Her kan ein trekkje linjer til kapittel 3.1.2 som omhandlar kritikken av Hersey og Blanchards teori – det er ikkje gitt at leiaren tolkar ein situasjon rett, og mistolking kan føre til at leiaren «bommar» på leiarstil (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 419). Då vil relasjonane vere svært viktig, og dette kan vere spesielt utfordrande når nye arbeidstakarar kjem til, fordi ein ikkje har ein relasjon i botnen. Det er mi vurdering at når relasjonane er sterke, vil det minske moglegheita for situasjonsmistolking.

Det framgår av intervjuet at det for leiaren vert lettare å tilpasse leiarstilen til dei ulike situasjonane når teama er meir etablerte. Relasjonane er då djupare, og enkelte ting kan byrje å gå meir på automatikk, fordi ein er meir komfortable med kvarandre. Etter kvart som relasjonane djupnar, vert òg tilliten større, og dette minskar faren for mistolking av kommunikasjonen mellom leiaren og teammedlemmane. Det vil difor vere naturleg å tenkje at gode relasjonar mellom leiar og teammedlem gjer det lettare for leiaren å tilpasse sin leiarstil. Når ein kjenner teammedlemmane sine, har leiaren djupare kunnskap om korleis dei ulike individa likar å verte møtt, og kva som skaper motivasjon hos den enkelte.

Om vi ser til Hersey og Blanchard sin situasjonsbaserte leiingsteori som vi var innom i kapittel 3.1.1 (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 417), kan det tenkjast at dei fire leiar- og medarbeidarstilane ikkje vil kunne nyttast utan at leiaren har relasjonar i botnen – ihvertfall ikkje med suksess. Det er etter mi oppfatning openbert at leiaren må ha relasjon og kjennskap til den han skal samhandle med, for å sikre at han har oppfatta både situasjonen og personlegdomen på rett måte. Om ein skal dra fram eksempelet frå Informant 4 frå kapittel 6.3, er ein medarbeidar litt demotivert, han manglar vilje, men har den nødvendige kompetansen til å gjennomføre oppgåva. Det kan tenkjast at dersom relasjonen er nystarta eller mangelfull, vil leiaren kunne oppfatte medarbeidaren som både lite kompetent og villig, og vil difor nytte ein instruerande leiarstil framfor den overtalende leiarstilen, som etter teorien vil vere mest høveleg (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 418). Om leiaren går for ein instruerande leiarstil, som er sterkt styrande og svakt støttande, vil dette kunne gje negative ringverknader i form av at medarbeidaren kan kjenne på mistillit frå leiaren. Det kan frå medarbeidarens perspektiv oppfattast som at leiaren ikkje har tru på medarbeidarens kompetanse, sjølv om denne kan vere på plass – han er berre demotivert, og hadde hatt nytte av ein overtalende leiarstil for å auke motivasjonen.

Det må understrekast at dette ikkje er ein reell situasjon i Informant 4 sitt arbeidsforhold, men eit fiktivt eksempel på kva som kan demotivere medarbeidarar. Slike situasjonar kan ofte oppstå på ein arbeidsplass, spesielt dersom relasjonane er svake. Svakare relasjonar og lågare

kjennskap til medarbeidarane kan føre til at leiaren mistolkar ein situasjon, uansett kor velmeint leiaren i utgangspunktet er.

7.2 Kva kjenneteiknar eit godt team?

Etter at intervju var gjennomførte, sat eg igjen med inntrykk av at alle informantane er svært nøgde med sine team. Teama som var involverte, gav inntrykk av å høve til teamdefinisjonen som er sett i oppgåva (Assmann, 2008, s. 37). Alle opplevde utfordringar og ulike situasjonar som kunne vere krevjande å handtere, men på tross av desse oppfatta eg at alle fem informantane såg teama sine som godt fungerande. Det vart drege fram enkelte faktorar i alle intervju, som informantane meinte kjenneteikna teama sine, og var positive faktorar for trivsel og effektivitet.

7.2.1 Høg grad av samarbeid

Teama i prosjektet, representert av leiaren, verkar å ha ei høg grad av samarbeid. Dette stemmer over eins med Assmann (2008) sin omtale av team som nemnt i kapittel 3.2.1. Teamstrukturen kjenneteiknast ofte av eit tettare samarbeid enn dei tradisjonelle arbeidsgruppene (Assmann, 2008). Det gjekk tydeleg fram av funna at samarbeidet gjorde tilknytninga mellom teammedlemmane sterkare, og leiarane opplevde dette som positivt når dei skulle skape effektive arbeidskvardagar.

I samarbeid inngår fleire faktorar, som til saman skaper godt samarbeid. I underkapitla viser eg til det som informantane nemnte som viktige faktorar for godt samarbeid.

7.2.1.1 Kompetanse

Alle informantar dreg fram at god kompetanse er viktig, men datamaterialet viser enkelte skilnader på korleis denne kompetansen er fordelt. Nokre av leiarane legg vekt på at teammedlemmane skal ha brei kompetanse, og at effekten av teamstrukturen bidreg til at dei kan lære av kvarandre. Kvar enkelt teammedlem kan difor verte eit slags «multitool» med eit breitt spekter av ferdigheiter.

Andre prioriterer spesialisering, og at teamstrukturen bidreg til at alle får bidra med sin spesialkompetanse mot eit godt sluttprodukt. Delegeringa innad i teamet ser då ut til å vere

kompetansestyrt i større grad, ved at ein delegerer deloppgåver utifrå kven som har den beste kompetansen til å løyse oppgåva. Når alle desse deloppgåvene vert løyste, vil sluttproduktet kunne tenkjast å vere det beste resultatet.

Når det er høg grad av kompetanse i teamet, vil dette òg kunne gjere jobben til leiaren lettare, i form av at han har kompetente arbeidstakarar, og difor kan fokusere på å jobbe med viljestyrken blant dei enkelte. Grad av viljestyrke kan sprike blant dei ulike arbeidstakarane, og eg fekk inntrykk av at alle informantar var einige i at ulike medarbeidarar må behandlast ulikt, både med tanke på kor hardt leiaren skal gå inn for å motivere om ein skal gå utifrå Hersey og Blanchard (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 418), men òg fokusere på belønning og kva form for belønning arbeidstakaren responderar på.

7.2.1.2 Relasjonar og tillit

Alle informantane dreg fram det å ha tillit til kvarandre som ein viktig faktor for godt samarbeid. Det vert òg spesifisert at tillit ikkje vert gjeve utan grunn – det krev ein form for god relasjon i botnen. Når relasjonane innad i teama er sterke, vil dette skape ansvarsfølelse, både for arbeidsoppgåvene og ovanfor kvarandre, som bidreg til at både grada av samarbeid, og sjølv kvaliteten på samarbeidet vert høgare. Dette kan trekkjast tilbake til Spurkeland (2017, s. 194) sitt utsegn frå kapittel 3.2.2, som påpeikar at tillit er avgjerande for gode relasjonar.

Det å ha relasjonar i botnen vil kunne gjere fallgruva for å nytte feil leiarstil betrakteleg mindre. Ikkje berre aukar det tilliten blant teammedlemmane, men ein djupare relasjon vil òg kunne bidra til at mengda kommunikasjonsfeil vert minska. Informant 1 seier følgjande: «Kommunikasjonen er direkte – det er ingenting som er pakka inn i ord. Dette heng nok saman med at det er god tillit innad i teamet. [...] Vi har djupe relasjonar som er bygde over tid.»

Når det kjem til leiingsnivået, kan det tenkjast at dei som arbeider i produksjonen, eller på grasrotnivå, vil kunne kome tettare på kvarandre nettopp fordi dei står i produksjonsarbeidet. Som nemnt i kapittel 2.1, oppdaga Hilstad (2015) at relasjonar i høg grad påverka teama. Sjølv om Hilstad (2015) fokuserte spesielt på dei kreative prosessane i teama, vil ein kunne drage linjer til at relasjonar på arbeidsplassen er viktig også for andre prosessar i teama. Det kom fram i fleire av intervjuet at det var gode relasjonar mellom teammedlemmane sidan dei jobbar tett, og handterer mykje av dei same oppgåvene – dette er òg noko som kan skape

grobottn for ei felles forståing. Dess betre ein kjenner dei ein jobbar med, dess betre grunnlag er det for å unngå misforståingar

7.2.1.3 Humor

Fleire av informantane snakkar mykje om humor, og viktigheita av å ha ein lettliva og uformell tone i arbeidsforholdet. Det kan diskuteras om humor er like passande i alle situasjonar, men særleg Informant 1 dreg fram viktigheita av humor særskild når det oppstår litt meir pressa situasjonar. Humor kan såleis fungere som ein sikkerheitsventil når ting trykkjer.

Humor vil òg vere ein faktor som kan auke trivselen på arbeidsplassen, og informantane ser ut til å ha einigheit om at det å halde ein litt uformell tone ikkje går utover prestasjonar, heller det motsette. Om ein kan ha det kjekt ilag, styrkjer dette relasjonane, som igjen gir positive ringverknader i form av at dei tilsette opplever eigarskap til arbeidsplassen. Dette kan tenkjast å påverke effektiviteten i positiv grad (Hilstad, 2015).

Det vil dog ikkje vere alle som responderer likt på same typen humor – også her må leiaren vere bevisst kva tilnæringsmåte som høver til den enkelte medarbeidaren. Ein ser dog at i tilhøva til Informant 1, der ein er svært tett på kvarandre over lengre tid, og kjem oppi situasjonar som ikkje er vanlege arbeidsforhold forunnt, dannar teamet seg ein slags teamidentitet og vert likare kvarandre. I denne situasjonen kan det tenkjast at det ikkje krev like mykje av leiaren å drive situasjonsbasert leiing, fordi teammedlemmane responderer på meir av det same. Leiaren vil soleis kunne nytte mykje av den same tilnærminga til fleire av teammedlemmane, med mindre variasjon.

7.2.1.4 Det mellommenneskelege

Så korleis oppnår ein alt dette når leiaren skal utvikle teama sine til å verte gode? Utifrå funna i prosjektet, er det umogleg å oversjå fokuset på enkeltindivida som utgjør teama. Leiarane anerkjenner i stor grad at alle individa er ulike, og treng å verte møtt på spesifikke måtar for å oppretthalde trivsel og motivasjon (Spurkeland, 2017, s. 16). Det å føle seg inkludert i arbeidsmiljøet krev at den enkelte vert møtt på den måten som resonnerer hos dei. Kanskje ein kan tore seg til å seie at forskjellsbehandling faktisk er ein god ting, så lenge det er rettferdig. Det at ulike individ treng å verte møtte og behandla på ulike måtar som stemmer overeins

med korleis deira personlegdom er, kan så absolutt gjerast på ein måte som ikkje framstår som urettferdig.

I den grad ei slik situasjonsbestemt tilnærming kan verte urettferdig, er dersom det gror fram ein slags kultur med A- og B-lag, der det er ei form for favorisering inne i bildet. Dette kan fort skje dersom det vert knytt tettare relasjonar til enkelte teammedlemmar, og leiaren vil til dømes kunne favorisere enkelte individ i høve til oppgåvefordeling eller belønning.

7.3 Kva utfordringar møter leiaren når han jobbar med teamutvikling?

I intervju diskuterte vi kva utfordringar leiaren støytte på. Nøkkelordet er effektivisering, og korleis ein skal balansere dette med motivasjon, og i enkelte tilfelle ein «inngrodd» organisasjonskultur. Eg opplevde ikkje at leiarane hadde utfordringar knytt til personalhandtering og «vanskelege personlegdomar», men heller utanforståande faktorar som dei måtte rette seg etter.

7.3.1 Tidspress og organisasjonskultur

Ei utfordring fleire av informantane omtalar, er tidspress i arbeidet. Effektivisering, gjerne i forbindelse med krav frå høgare hald, gjer at leiarane må balansere effektivitet og trivsel nøye. Informant 5 dreg særleg fram at organisasjonskultur kan ha mykje å sei for korleis arbeidarane opplever sin eigen arbeidskapasitet. Ho sit med inntrykket at sjølv om dei har kuttet ein del årsverk, så skal arbeidsmengda dei sit med fortsatt vere mogleg å gjennomføre – men det er ikkje alltid realiteten. Då kan ein som leiar undre på kvifor. Er det arbeidarane som faktisk ikkje kan jobbe raskare, eller er det ein organisasjonskultur som gir arbeidarane inntrykk av at dei ikkje har kapasitet? Er der oppgåver som kan effektiviserast, digitaliserast eller forenklast slik at ein frigjer tid til dei meir komplekse oppgåvene?

Informant 2 opplever også at teamet må handtere mykje tidspress, og at dei må prioritere kva som er viktigast for å få hovudet over vatn. Både Informant 2 og 5 har små team i høve til størrelsen på organisasjonen, og balanserer fleire komplekse arbeidsoppgåver. Desse to spesielt synleggjer jobben for å halde balansen mellom at alle oppgåver skal verte utført innan høveleg tid, med at arbeidarane ikkje skal springe til dei stuper. Kombinert med at arbeidarane opplevast som ærekjære og ynskjer å produsere gode resultat, er dette ein balanse som stadig må justerast.

Eg opplevde at informantane nytta situasjonsbestemt leiing (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 417) også i dei vanskelege samtalanene, der ein må setje krav eller nytte høgre grad av styrande åtferd (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 418). Når ein overleverer eit «strengare» budskap, kan det vere særleg viktig å vere bevisst kva leiarstil som høver til den enkelte medarbeidaren. Nokon likar ærleg og direkte kommunikasjon, mens andre kan oppleve dette som kontrollerande eller nedlatande. Dette kan spele inn på motivasjonen, særleg viss ei slik misoppfatning får halde fram over tid. I teamutviklingsarbeidet ser det difor ut til at leiarane i prosjektet jobbar bevisst med relasjonane til teammedlemmane, slik at tyngda dei har i overlevering av vanskelege budskap skal verte lettare å handtere for dei tilsette. Om dei klarar å skape ei lagkjensle, opplever medarbeidarane at dei ikkje står åleine om utfordringar, spesielt dei som kjem utanfrå og dei ikkje har råderett over.

8 Konklusjon og avslutning

Problemstillinga har søkt å finne svar på korleis grasrotleiarar nyttar situasjonsbaserte leiingsteknikkar i utviklinga av gode team. Dette har vorte gjort gjennom fem kvalitative djupneintervju, og etter endt forskingsprosjekt sit eg igjen med eit inntrykk av at alle leiarane nyttar situasjonsbasert leiing i sitt arbeid med teamutvikling.

Funna viser at leiarane har ei sterk evne til å tilpasse seg dei ulike situasjonane dei treffer på i leiingsarbeidet, og reflekterer rundt kva tilnærming som passar til den enkelte arbeidstakaren. Tilpassinga av leiarstil til ulike personlegdommar eller situasjonar ser ut til å auke trivsel og effektivitet. Gjennom å møte dei ulike arbeidstakarane der dei treng det, kan leiarane skape både positive og produktive arbeidsmiljø samstundes.

For å lukkast med situasjonsbasert tilnærming til leiing peikar tillit og relasjonar seg ut som dei viktigaste faktorane. Det framgår av alle intervju at relasjonar skaper tillit, og tillit vert sett på som avgjerande for effektivt teamarbeid. Det at teammedlemmane vert gjevne tillit, bidreg til auka eigarskap og yrkesstoltheit, og difor òg ein meir ærekjær kultur. Klarer leiaren å skape ein arbeidskultur i teamet som fremjar samarbeid basert på gode relasjonar og ansvarsfølelse ovanfor kvarandre, opplever eg at dette vil kunne kvalifisere til kjerna av «gode team».

Forskningsprosjektets avgrensing har gjeve verdfull innsikt i grasrotleiarars bruk av situasjonsbestemt leiing. Samstundes bør framtidige forskingsprosjekt nytte høvet til å sjå på

ei tilsvarende problemstilling frå arbeidstakarens perspektiv for å kunne få eit breiare innblikk av korleis situasjonsbestemt leiing påverkar teamutvikling og effektivitet.

Kjelder og litteratur

- Assmann, R. (Red.). (2008). *Teamorganisering – veien til meir fleksible organisasjoner*. Fagbokforlaget.
- Berg, M. E. (2008). *Ledelse; verktøy og virkemidler*. (3. utg.). Universitetsforlaget.
- Gram, K. H. (2021, 4. mars). *Stadig fleire kvinner blant ledere*. Statistisk Sentralbyrå. <https://www.ssb.no/befolkning/artikler-og-publikasjoner/stadig-flere-kvinner-blant-ledere>
- Halvorsen, K. (2008). *Å forske på samfunnet – en innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. (5. utg.). Cappelen Akademiske Forlag.
- Hilstad, E. B. (2015). «Kombinasjonsideen»: *En kvalitativ intervjustudie av opplevelsen av relasjonelt samspill som påvirkningsfaktor for kreative prosesser i team* [Masteroppgåve, NTNU Trondheim]. NTNU Open. https://ntnuopen.ntnu.no/ntnu-xmlui/bitstream/handle/11250/2382623/75807_masterErlingB%c3%b8hnHilstad.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Jacobsen, D. I. (2022). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. (4. utg.). Cappelen Damm Akademisk.
- Jacobsen, D. I., Thorsvik, J. (2019). *Hvordan organisasjoner fungerer*. (5. utg.). Fagbokforlaget.
- Jarl, F. H. (2024, 19. januar). *The impact of leadership on the workplace learning of individuals and teams: a literature review and synthesis*. Emerald Insight. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/TLO-11-2022-0144/full/html#sec008>
- Rosanoff, F. (2016). *Førstelinjeliders handlingsrom; en studie av førstelinjeliderens handlingsrom i bank* [Masteroppgåve, Norges arktiske universitet i Tromsø]. UiT Munin.

<https://munin.uit.no/bitstream/handle/10037/9816/thesis.pdf?sequence=2&isAllowed=y>

- Spurkeland, J. (2017). *Relasjonsledelse*. (5. utg.). Universitetsforlaget.
- Stuvøy, I. (2021). Teoriens rolle i bacheloroppgaven. | Aksel Tjora (Red.), *En smak av forskning; bacheloroppgaven som prosjekt, prosess og produkt*. (s. 137-144). Cappelen Damm Akademisk.
- UiO. (2023, 30. juni). *Automatisk transkribering av opptak med Nettskjema-diktafon*. Universitetet i Oslo. <https://www.uio.no/tjenester/it/aktuelt/om-it/2023/transkribert.html>

Vedlegg

Intervjuguide til bacheloroppgåve

Våren 2024

Synne Marie L. Ulstein

Spørsmål 1: Fortel litt om jobben din, og kva eller kven du er leiart for.

Spørsmål 2: Fortell meg litt om di tilnærming til å leie eit team.

- Kva verdiar eller prinsipp pregar din måte å leie på?
- Kva kjenneteiknar teamet ditt?
- Krev ulike situasjonar, eller ulike personlegdommar, forskjellig tilnærming? På kva måte?

Spørsmål 3: Korleis vil du beskrive relasjonane og kommunikasjonen i teamet?

- Oppstår det situasjonar som kan vere spesielt krevjande?
- Kva faktorar er viktig for å oppretthalde effektivitet, trivsel og liknande?

- Korleis vert målsetjing og forventningar formidla til teamet?
- Korleis vert oppgåver fordelt?

Spørsmål 4: Korleis delegerer du ansvar til teamet, for å sikre effektivitet og framdrift?

- Korleis bestemmer du kva oppgåver som skal delegerast, og kven dei skal delegerast til?
- Korleis balanserer du oversikt og kontroll over gjeremåla innad i teamet, med at teammedlemmane opplever autonomi i arbeidet sitt? Er autonomi viktig, også innad i eit team?
- Korleis handsamar du eventuelt situasjonar der oppgåver ikkje vert gjorde, eller mål ikkje vert nådde?
- Korleis støttar du opp om individuelle mål og behov i teamet?

Spørsmål 5: Har du noko meir du vil fortelje om det å vere teamleiar?