

Master i organisasjon og ledelse, spesialisering i relasjonsledelse

RAD6901

NTNU HØSTEN 2015

SISSEL GRØNSETH

”Hvordan erfarer ansatte at ledelsen kommuniserer og leder teamet for å fremme utvikling i gruppa og hos den enkelte?”

**SAMMENDRAG AV MASTEROPPGAVE I ORGANISASJON
OG LEDELSE MED SPESIALISERING I
RELASJONSLEDELSE**

TITTEL:

Hvordan erfarer ansatte at ledelsen kommuniserer og leder teamet for å fremme utvikling i gruppa og hos den enkelte?

AV:

Sissel Grønseth

EKSAMEN:

RAD6901 Master i organisasjon og ledelse, spesialisering i relasjonsledelse

SEMESTER:

Våren 2015

STIKKORD:

Team, ledelse, kommunikasjon, relasjoner, utvikling.

SAMMENDRAG

Tema og problemområde

Teamarbeid blir benyttet i svært stor grad i dagens organisasjoner, og min erfaring er at det er forsket mye på dette sett fra ledelsesperspektiv. Det jeg finner forholdsvis lite forskning på, er personalets opplevelse av teamledelse sett ut i fra deres perspektiv. Denne masteroppgaven har derfor som mål å belyse lederens måte å lede og kommunisere på sett fra et ansatt-perspektiv. Er det slik at ledere evner og virkelig prøver å gjøre sitt beste i den travle hverdagen, for å skape utvikling og ta vare på de menneskelige ressurser de har i organisasjonen. Greier teamlederne å oppnå en god nok relasjon til sine teammedlemmer gjennom sin måte å lede på, og dermed bidrar til at disse yter sitt beste og oppnår utvikling og læring? De fleste ledere med en seriøs tilnærming til den rollen de har, har jeg inntrykk av at selv mener de gjør nettopp dette. Om det faktisk er tilfelle, kan bare teammedlemmene svare på. Dette er det jeg ønsker å se på i denne masteroppgaven, og som ledet frem til problemstillingen: ” Hvordan erfarer ansatte at ledelsen kommuniserer og leder teamet for å fremme utvikling i gruppa og hos den enkelte?”

Forskningsmetode

Jeg har tatt utgangspunkt i fenomenologisk metode, og benytter kvalitativt forskningsintervju og dokumentanalyse i min masteroppgave. I denne studien velger jeg å intervju fire teammedlemmer fra fire ulike team i like mange organisasjoner, om hva de opplever i forhold til mine spørsmålsstillinger.

Kilder

Jeg har tatt et valg på å belyse min studie ut i fra et relasjonsteoretisk synspunkt, fordi jeg mener dette vil være naturlig med utgangspunkt i valgte tema. Hovedfokus vil være på Jan Spurkeland sin teori om relasjonsledelse og relasjonskompetanse. For øvrig vil også Ragnvald Kvalsund og Kristin Meyer sine fagbøker, med utgangspunkt i samarbeidsledelse, veiledning, læring og ressursutvikling i stor grad bli benyttet. Øvrig teori blir trukket inn der det er naturlig.

Resultater

Dette er en studie som etter man har gjennomgått den, skaper mye refleksjon og nysgjerrighet, samt et klart ønske om å få vite mer. Denne oppgaven beveger seg bare i overflaten av et viktig område, som bør berøre alle ledere som har et seriøst forhold til sin egen rolle og ønsker sine medarbeidere det beste.

Resultatene som foreligger etter funnene, viser at medarbeidere i team faktisk opplever utvikling til tross for ledere som nærmest motarbeider dette – forhåpentligvis helt ubevisst. Det som kommer tydelig frem er at ansatte opplever at de andre teammedlemmene støtter, oppmuntrer og gjør det de kan for å gjøre sine kollegaer gode. Dette gir motivasjon selv om ikke leder greier å fremme dette. I hvor stor grad leders måte å lede teamet på innvirker på utvikling og læring for teamet og det enkelte teammedlem, kan jeg ikke konkludere med etter denne studien. Det som det likevel ikke er tvil om, er at leder sin måte på lede på, innvirker mye på hvordan teammedlemmene trives, og hvor stor tillit leder får i teamet. Leder legger selv grunnlaget for hvor godt han/hun og teamet skal fungere sammen, etter hvor mye relasjonskompetanse vedkommende har og hvor mye av seg selv leder legger i teamarbeidet.

FORORD

Å jobbe med denne masteroppgave kan best beskrives som en krevende reise. Jeg opplever at det har vært både spennende, interessant, lærerikt og til tider utmattende – akkurat slik en reise til nye, og for meg, utforskede områder er. Det å bevege seg inn i et fagområde som man brenner for og samtidig har klare oppfatninger om hvordan best skal ivaretas, men som likevel er så uforutsigbart fordi man ikke vet resultatet eller hvor veien går videre etterpå, er skummelt og samtidig utrolig givende.

Å skrive har i denne sammenhengen vært periodevis vanskelig. Det har tatt tid å lande en problemstilling som har vært smal nok, og ikke minst få skrevet de første ordene i oppgaven. For meg som alltid har både likt og hatt lett for å skrive, har dette vært tungt. Årsaken kan nok ligge i at jeg er en person som vanligvis starter med begynnelsen og skriver meg utover mot en avslutning. Her har det ikke vært mulig å skrive etter denne oppskriften, noe som har krevd en annen tilnærming og en annen måte å tenke på. Det har vært perioder hvor jeg har vært fristet til å gi opp fordi jeg ikke har kommet videre og følt at jeg ikke hadde mulighet til å ende opp med et produkt som faktisk kunne leveres og vurderes.

Nå har jeg altså kommet i den situasjonen at oppgaven er klar til innlevering og jeg kjenner på at jeg vegrer meg for å levere fra meg denne studien slik den nå fremstår. Det er så mye som skulle vært gjort annerledes og mye som skulle vært forbedret, endret eller gjort på nytt. Til tross for mine følelser rundt dette, så er fristen endelig og dette er altså resultatet av mitt arbeide.

Jeg vil sende en stor takk til min veileder Eleanor Allgood for all støtte, motivasjon, tips, råd og avklaringer hun har gitt meg underveis. Hun har med sin kompetanse, erfaring og menneskekunnskap vært til uvurderlig hjelp. For øvrig vil jeg takke min familie og mine venner som har hatt tro på meg, og ikke minst tålmodighet, i denne intense prosessen. Jeg kunne aldri kommet i mål uten alle dere fantastiske menneskers støtte og hjelp!

Frei, august 2015

Sissel Grønseth

INNHold

1.	Innledning	8
1.1.	Oppgavens oppbygging.....	12
2.	Teoretisk referanseramme	13
2.1.	Ledelse.....	13
2.1.1.	Transaksjons- og transformasjonsledelse.....	14
2.2.	Relasjonsledelse.....	16
2.2.1.	Relasjonskompetanse.....	17
2.2.2.	Tillit.....	18
2.2.3.	Kommunikasjon.....	19
2.2.4.	Ledelse og kommunikasjon.....	20
2.3.	Teamarbeid.....	21
2.3.1.	Dialogferdigheter i gruppe.....	22
2.3.2.	Samarbeidsledelse.....	23
2.3.3.	Læring.....	24
2.3.4.	Motivasjon.....	25
2.3.5.	Organisasjons-/og ledelseskultur og dennes innvirkning.....	25
3.	Metode	27
3.1.	Kvalitativ metode.....	27
3.2.	Data/Empiri.....	28
3.3.	Forskningsdesign.....	28
3.3.1.	Fenomenologi.....	29
3.5.	Utvalg.....	31
3.5.1.	Informantene.....	32
3.6.	Intervju.....	29
3.6.1.	Typer intervju.....	33
3.6.2.	Om intervjuguide og intervju i studien.....	34
3.7.	Analyse og tolkning av kvalitative data.....	35
3.7.1.	Analyse og tolkning av innsamlet data i denne studien.....	36
3.8.	Validitet, reliabilitet, generalisering og etikk.....	37
3.8.1.	Validitet.....	37
3.8.2.	Reliabilitet.....	37
3.8.3.	Generalisering.....	38

3.8.4.	Etikk.....	38
4.	Forskerrollen.....	40
4.1.	Relasjonen mellom forskeren og informantene.....	40
4.2.	Min opplevelse av å være forsker.....	41
4.2.1.	Team.....	41
4.2.2.	Problemstilling.....	41
4.2.3.	Møte med informantene og gjennomføring av data inns.....	42
4.2.4.	Skriveprosessen.....	42
4.2.5.	Hva fungerte og hva fungerte ikke?.....	43
4.2.6.	Hva sitter jeg igjen med?.....	43
5.	Presentasjon av funn.....	44
5.1.	Informantene.....	44
5.1.1.	Møtet med informantene.....	44
5.2.	Presentasjon av de fire som blir intervjuet.....	44
5.3.	Kategorier.....	46
5.3.1.	Teamarbeid er positivt.....	46
5.3.2.	Ivaretagelse og videreutvikling av ressurser og kompet.....	47
5.3.3.	Kommunikasjon.....	50
5.3.4.	Klima.....	53
5.3.5.	Motivasjon.....	56
5.3.6.	Håndtering av konflikter.....	58
5.3.7.	Lederstil.....	60
5.3.8.	Hvordan fungerer teamet og hva kunne evt. vært endr.....	61
6.	Drøfting/diskusjon av resultater.....	64
6.2.	Ivaretagelse og videreutvikling av ressurser og kompetanse.....	67
6.3.	Kommunikasjon.....	72
6.4.	Klima.....	76
6.5.	Motivasjon.....	80
6.6.	Håndtering av konflikter.....	82
6.7.	Lederstil.....	85
6.8.	Hvordan fungerer teamet og hva kunne evt. vært endret på?.....	89
7.	Avslutning.....	93
	Litteraturliste.....	96
	Vedlegg.....	98

1 INNLEDNING

Jeg har i hele mitt voksne liv vært opptatt av menneskelige relasjoner og deres samspill, kommunikasjon og samarbeid med hverandre. Dette har nok preget meg både i jobbsammenheng og privat. Jeg har tro på at mennesker gjennom å samarbeide og etterstrebe det å finne løsninger og bedre metoder sammen, vil kunne oppnå mer enn om man sitter på ”hver sin tue”. Til tross for min overbevisning om at organisasjoner og andre settinger hvor man har mange mennesker sammen, vil oppnå mer som gruppe enn som individualister, vet jeg også at det her er mange utfordringer og fallgruver. Det kreves mye kompetanse, kunnskap og vilje for å lykkes med dette samspillet. Ikke en gang da, har man noen garantier for at man får det til. Det å skulle få en gruppe eller et team til å fungere optimalt, avhenger av så utrolig mange elementer, både menneskelige og ytre faktorer. Hva er det som gjør at enkelte team ser ut til å fungere godt og oppnå resultater og nå de mål som er satt, mens andre igjen mislykkes i større eller mindre grad? Har dette med måten et team ledes på, hvilke medlemmer gruppen er satt sammen av, kompetanse - eller helt andre faktorer? Som leder i mange år, og dermed både leder og deltaker i mange ulike grupper, har jeg selv mange ganger tatt på meg skylden når jeg har følt at ting ikke har fungert. Ofte tenker man at det å sørge for at teamet fungerer etter hensikten og når sine mål, er gruppeleders ansvar. Kan det være måten teamet blir ledet på som er avgjørende? Hva er det nødvendig at teamleder har fokus på for at gruppen som helhet og det enkelte gruppemedlem skal kunne yte sitt beste for teamet? Jeg tar ikke mål av meg å forsøke å besvare alle disse spørsmålene i denne oppgaven, men ønsker å belyse og forsøke å finne ut av noen av dem.

Samfunnsmessig har teamarbeid blitt en måte å jobbe på som de fleste må forholde seg til i vår tid. Samarbeid i grupper finner man nærmest i alle organisasjoner, i alle bransjer, både i jobb og fritid. Mennesket er et sosialt vesen og trives vanligvis sammen med andre, men det kan likevel være utfordrende å skulle fungere i team. Ofte velger man ikke selv hvem man skal samarbeide med, noe som fort kan føre til andre problemstillinger enn om man hadde fått valgt samarbeidspartnere selv. En ting er å oppleve at man fungerer godt i samspill med andre mennesker generelt, en annen ting er å skulle samarbeide, løse oppgaver og skape resultater sammen med en gruppe mennesker som andre har plassert sammen. Allerede mens barn er små samarbeider de med hverandre, og vi har alle sett både heldige og mindre heldige utfall

av dette. Underveis i oppveksten, både i skolen og ellers, får man jevnlig tilbakemeldinger på hvor god eller dårlig man er på å samarbeide med andre i gruppe. I voksen alder forventes det at man har tilegnet seg en del kunnskap om hvordan man skal fungere i samarbeid med andre og hvilke reaksjonsmønstre som er aksepterte både i formelt og mer uformelt samarbeid med mennesker.

Det første som slår meg når jeg begynner å jobbe med problemstillingen, er å intervjuere ledere og se på hvordan de leder teamet. Etter hvert som jeg reflekterer mer omkring dette, blir jeg bevisst på at lederens opplevelse av hvordan han/hun leder teamet, ikke nødvendigvis trenger å være slik dette virkelig gjennomføres. Man vet jo selv av erfaring, at man kan ha en opplevelse av seg selv og måten man gjør ting på, som ikke alltid stemmer overens med slik andre opplever tingenes tilstand. Jeg har et inntrykk av at det er gjort mange studier omkring ledere og deres måte å lede organisasjoner, grupper og team på, så jeg ønsker å gå for noe annet enn dette. Ansatt-perspektivet har jeg en opplevelse av at ikke så ofte er i søkelyset, og jeg bestemmer meg for å se lederen av teamet gjennom teammedlemmenes øyne.

Dette at jeg selv har opplevd så mange ulike team som i noen tilfeller fungerer godt, mens det i andre ikke fungerer i det hele tatt, blir selve utgangspunktet for min problemstilling. Jeg har en hypotese om at det er lederens måte å lede teamet på som i stor grad innvirker på om teamet som helhet fungerer og når de målsettinger som er satt.

Det forventes av mennesker som har lederposisjoner at de utøver ledelse. Det vil derfor være to elementer som betegner en lederrolle: et mønster som en leder benytter for å fylle sine lederforpliktelser, og forventningene som de andre har til lederens atferd. Her kan det i mange tilfeller være sammenfallende forhold, men det kan også skje at de står i konflikt med hverandre. Det kan altså være konflikt mellom hvordan en leder utøver sin rolle og hvordan de andre forventer han/hun skal gjøre dette.

Dette leder frem til at min problemstilling blir som følger:

”Hvordan erfarer ansatte at ledelsen kommuniserer og leder teamet for å fremme utvikling i teamet og hos den enkelte?”

Ikke alle team eller grupper har en leder, men siden problemstillingen tar for seg ledelse av team, velger jeg her fire informanter som er medlemmer i team hvor man har en formell leder.

Jeg er fullstendig klar over at meningene omkring en leder og teamarbeidet vil være omtrent like mangfoldige som antallet personer, da vi alle har ulike forventninger og behov for hva som gir oss utvikling, trivsel og motivasjon. Jeg kan som forsker ha som utgangspunkt å være mest mulig objektiv, men må likevel innse at mitt subjektive syn på temaet vil være med å prege hele studien. Min yrkesbakgrunn, utdanningsbakgrunn, menneskesyn, verdier og holdninger, erfaringer og opplevelser både på det faglige og personlige feltet samt meninger omkring temaet, vil prege min forskning. Dette gir en referanseramme som i utgangspunktet vil gjøre at jeg allerede før jeg starter min studie har en forforståelse av det jeg skal undersøke, og kan ha en oppfatning av svaret på forhånd. (Postholm, 2010). Jeg tror det er nødvendig å være bevisst dette, slik at man kan reflektere omkring innvirkningen av disse tingene underveis. Man må forsøke, så langt det er mulig å legge bort sin egen oppfatning om hvordan virkeligheten er, og være nysgjerrig og åpen for de innspill som kommer fra informantene og i arbeidet med funnene.

Team kan generelt defineres som en liten gruppe hvor medlemmene har komplementær kompetanse og samarbeider for å nå felles mål. (Jakobsen & Thorsvik, 2009). Team kan også betegnes som gruppe. For at en samling mennesker skal kunne gå fra å bare være flere individer på samme sted til en gruppe eller et team, må det være en eller annen interaksjon mellom dem. Når flere mennesker forholder seg til hverandre i en relasjon hvor det er lagt til rette for kommunikasjon mellom dem, og de samarbeider om å nå et felles mål, går de fra å være enkeltindivider til en gruppe. Drivkraften i gruppen er å samarbeide for å nå målet og dynamikken mellom dette og det som foregår i relasjonene i løpet av denne prosessen. (Kvalsund & Meyer, 2013).

Noen vil mene at ledelse er effekten av sosial samhandling, mens andre vil si at ledelse har med personlighet og evne til å påvirke eller overtale andre mennesker å gjøre. Andre igjen vil se på det som en maktrelasjon og noen som et virkemiddel for å nå et mål. Jeg velger å ha fokus på en definisjon av ledelse som vektlegger at det er en atferd et menneske utøver, som har til hensikt å påvirke andre menneskers holdning, atferd eller tenkning. Hensikten med ledelse er å få andre til å arbeide mot å realisere et mål og motivere dem til å yte mer, samt og trives i arbeidet. Ledelse er altså en prosess mellom mennesker. Denne tolkningen av begrepet ledelse tar ikke stilling til om lederen har en formell posisjon som leder eller ikke. (Jakobsen & Thorsvik, 2009). Ledelse handler om menneskelig samhandlingsforhold, mens

administrasjon handler om alt en leder må ivareta av eksempelvis økonomi, strategier og systemer. (Spurkeland, 2014).

Jeg velger å forholde meg til denne definisjonen av ledelse:

”En atferd et menneske utøver som har til hensikt å påvirke andre mennesker holdning, atferd eller tenkning”. (Jakobsen & Thorsvik, 2009). Jeg er selv opptatt av relasjoner og samspill mellom mennesker, kommunikasjon og samarbeid. Slik jeg ser det, er det verdien og menneskesynet som ligger i bunnen av teoriene knyttet opp mot relasjonsledelse, som er den mest virkningsfulle og hensiktsmessige måten å lede et team på. Når det gjelder teori, har jeg derfor i denne oppgaven valgt å ta utgangspunkt i Jan Spurkeland og hans litteratur omkring relasjoner, belyst i flere ulike fagbøker. I tillegg har jeg gjort valg på å benytte faglitteratur skrevet av Ragnvald Kvalsund sammen med Kristin Meyer, som dreier seg om samarbeid, læring, veiledning og ledelse. Dette er for meg et naturlig valg, siden oppgaven har hovedfokus på relasjoner, utvikling og ledelse. For øvrig vil jeg i tillegg til overnevnte litteratur underveis trekke inn annen relevant teori som kan virke utfyllende og belyse funnene. I delene som omhandler metode har jeg hovedfokus på teori hentet fra fagbøker skrevet av May Britt Postholm og Monica Dalen, i tillegg til Johannessen, Tufte og Christoffersen. Også her vil jeg supplere med annen relevant teori underveis. For øvrig henviser jeg til vedlagte litteraturoversikt for en mer detaljert innføring i teorien som er benyttet.

1.1 Oppgavens oppbygging

Denne masteroppgaven består av seks hoveddeler: innledning, teori, metode, forskerrollen, presentasjon av funn, drøfting/diskusjon av resultater samt en avslutning.

I kapitel 2 gjør jeg rede for masteroppgavens teoretiske referanseramme. Her presenterer jeg det jeg mener er relevant teori i forhold til oppgavens problemstilling. Dette vil være hovedteorien det fokuseres på i diskusjonen/drøftingsdelen senere i oppgaven. Teorien er oppdelt i underkapitler. Annen teori som ikke nødvendigvis er presentert i teorikapitlet, vil benyttes i mindre grad senere i oppgaven, og det som er aktuelt gjøres rede for der.

Kapitel 3 i masteroppgaven vil være en metodedel. Her redegjøres det for den forskningsmetodiske tilnærmingen jeg har valgt å benytte for min kvalitative studie som jeg har basert oppgaven på.

I kapitel 4 vil jeg redegjøre for forskerrollen og hvordan jeg opplevde å gjennomføre denne studien. Siste del av dette kapitlet vil ha størst fokus på mine subjektive opplevelser og erfaringer omkring prosessen jeg har vært i.

Kapitel 5 presenterer de funn som fremkommer under studien. De ulike funnene vil fremvises via ulike kategorier jeg kommer frem til gjennom analysen, som igjen vil utgjøre underkapitler. Funnene vil fremlegges og underbygges ved å presentere sammendrag og sitater fra det de ulike informantene formidler gjennom studien, slik at deres subjektive opplevelser og erfaringer kommer tydelig frem.

Kapitel 6 vil omfatte en diskusjon/drøfting hvor jeg ser de funn som presenteres i kapitel 4 opp mot relevant teori. Her vil jeg også komme med egne tolkninger og drøftinger jeg har gjort underveis i forhold til de funn som kommer frem, og knytte dette sammen med relevant teori. En konklusjon eller vurdering av hver enkelt kategori vil komme under hver diskusjons-/drøftingsdel.

Avslutningsvis vil jeg oppsummere det jeg har kommet frem til i min studie og vurdere om jeg har fått svar på problemstillingen. Jeg vil også komme med forslag til videre forskning.

2 TEORETISK REFERANSERAMME

2.1 Ledelse

I dagens samfunn ser man i arbeidslivet en tendens mot mer og mer bruk av teamarbeid. Det har også blitt mer og mer vanlig med en jevnlig utskifting av arbeidsstokken, og høyere formell kompetanse blant de ansatte. Dette har trolig vært med på å tvinge ledere til å dele sin myndighet og innflytelse med sine ansatte i større grad enn tidligere. Bedrifter som driver etter de tradisjonelle organisasjons- og ledelsesformene virker å ha blitt mindre attraktive når folk søker ny jobb. Ansatte forventer å ha større grad av medbestemmelse, samt mer fleksibilitet og frihet i forhold til å bruke sin kreativitet for å utvikle nye ideer i organisasjonen. Dette har gjort at andre måter å lede på har blitt mer vanlig. Disse ledelsesformene benevnes ofte som institusjonell eller verdibasert ledelse. (Jacobsen & Thorsvik, 2009).

Philip Selznick har hatt stor innflytelse på moderne teori om organisasjon og ledelse, og hevder at ledelse er å skape et felles verdigrunnlag i organisasjonen. Ved å skape spesielle følelser for en organisasjon, vil man skape et engasjement og en interesse for å opprettholde organisasjonen. (Jacobsen & Thorsvik, 2009)

Ledelse er å skape rammer hvor man åpner opp for noe mens man stenger noe annet ute. Lederen påvirker rådende verdier og normer gjennom sin egen atferd, er kulturskaper og kulturbærer i sin organisasjon, samt legger føringer for hvordan utviklingsarbeid skal foregå og hva dette skal bygges på. Ledelse handler også om å redusere usikkerhet, fremme dialog og motivasjon. (Klev & Levin, 2009).

Demokratisk lederskap må læres, fordi det er prosessorientert og fokuserer på bevisstgjøring. Den er menneskeorientert og utviklingsmessig en investering i menneskelig kapital. Man snakker her om relasjons- og prosessledelse. Det må altså gjøres et valg fra lederen på om man skal ha menneskene eller kapitalinteresse i sentrum for organisasjonen. Det å sette mennesket i sentrum og dermed dele makten mellom de ulike aktørene i organisasjonen, er noe som er en stor utfordring for de som ikke ønsker å gi fra seg makt, posisjon og privilegier. (Kvalsund, 2005).

I menneskeorientert ledelse vil hele mennesket stå i sentrum, og der er det formål, prosess og menneskene som blir fokus for ledelse. Å skulle lede talenter og ressurser i menneskelig forstand, blir helt klart noe helt annet enn å lede med fokus på kapital og kostnad. Her snakker man om forvaltning av menneskelige ressurser. Ghoshal påpeker at det kreves helt andre ferdigheter å lede formåls- og prosessorienterte utviklingsprosjekter hvor mennesket er sett på som den største ressursen, enn om fokuset er på ikke-menneskelige ressurser. (Kvalsund, 2005).

2.1.1. Transaksjons- og transformasjonsledelse

Transaksjonsledelse, Cox & Peace forteller noe om hvordan lederen utøver sin makt når han/hun skal få sine medarbeidere til å utføre en oppgave som skal lede til ønsket resultat. Her er fokuset at man må sørge for at oppgaven er forstått og at det er innarbeidede rutiner for å kunne nå ønsket resultat. Her er koordinering av arbeidet, forventning om måloppnåelse og mestring viktige elementer. Motivering av medarbeidere foregår gjennom å avklare og informere om belønningssystemene som har sammenheng med resultatet. Denne måten å lede på kjennetegnes gjennom tilrettelegging, koordinering og at medarbeiderne underveis veiledes og korrigeres i forhold til å innfri resultatet som forventes. Ved å utøve denne typen ledelse ligger det et budskap om at medarbeidere som gjør de riktige tingene og oppnår resultater, vil kunne nyte godt av belønningen som ligger der i enden av prosessen. Dette blir sett på som en konservativ ledelsesform som sjelden fører til utvikling og endring. (Kvalsund & Meyer, 2014). For å si det enkelt, vil denne type ledelse se på interaksjonen mellom leder og medarbeider som nærmest en sosial transaksjon, hvor medarbeideren via sin gjennomføring av arbeidsoppgaver gis i bytte for en belønning. (Jacobsen & Thorsvik, 2009).

Det er to hovedelementer i transaksjonsledelse, hvor det ene dreier seg om å benytte belønning for å oppnå målrettet atferd. Det andre kalles avviksledelse, som betyr at lederen kun griper aktivt inn i den operative aktiviteten dersom alt ikke går som planlagt. (Jacobsen & Thorsvik, 2009).

Grunntanken i relasjonen her, preges av at dette er en vinn-vinn situasjon for begge parter, i alle fall så lenge begge har noe å tjene på det. Tankegangen vil signalisere en holdning som har fokus på materielle ting og som appellerer til den ansattes fornuft. Her vil noe av utfordringen være å holde på medarbeideren dersom andre lokker med en bedre belønning.

Målet vil være å oppnå resultat fremfor å ha fokus på utvikling og prosess. (Jakobsen & Thorsvik, 2009).

Transformasjonsledelse har et annet fokus. Her legges det vekt på å skape enhetlige visjoner som henger sammen. Dette gjøres ut i fra idealistiske og kvalitetsbaserte perspektiver. Lederen bruker språk og kommunikasjon som bevisst er tenkt å inspirere og motivere medarbeiderne. Vedkommende er opptatt av å fremme utvikling og endring, og dette er derfor en ledelsesform som har til hensikt å bidra til innovasjon. (Kvalsund & Meyer, 2014).

I transformasjonsledelse brukes medarbeidernes følelser bevisst for å oppnå det han/hun vil. Dette gjøres gjennom en prosess hvor lederen setter ord på følelser og forsøker gjennom dette å påvirke medarbeiderne sine følelser. Her fokuseres det ofte på verdier og holdninger som påvirker det enkelte menneskets samvittighet, ansvarsfølelse o.l. (Jakobsen & Thorsvik, 2009).

Det er fire hovedelementer i transformasjonsledelse. Utvikling av en visjon som ikke bare fokuserer på lønnsomhet og vekst i bedriften, men inneholder elementer av verdistandpunkt. Dette kan f.eks. dreie seg om begreper og holdninger omkring rettferdighet, samfunnsansvar, frihet. Man forsøker også å inspirere den ansatte til å yte. Her benyttes ofte lederens påvirkningskraft gjennom selv å være rollemodell, i tillegg til at utstrakt bruk av symboler brukes. Så er det viktig at den enkelte medarbeider følges opp på en måte som gjør at vedkommende føler seg verdsatt og respektert, og at medarbeiderne får utfordringer som stimulerer dem til personlig og faglig utvikling.

Senere tids forskning signaliserer at de mest effektive og suksessrike lederne i organisasjoner, har egenskaper som knyttes opp mot transformasjonsledelse. Dette gjelder særlig evnen til å utvikle en visjon og kunne inspirere andre mennesker. I tillegg til disse egenskapene mener forskerne at det er viktig å benytte elementer fra transaksjonsledelse, og da spesielt belønning, for å oppnå suksess. (Jakobsen & Thorsvik, 2009).

Spurkeland (2014) skriver at transformasjonsledelse er den internasjonale ledelsesteorien som minner mest om vår norske relasjonsledelse. Den vektlegger innflytelse, motivasjon, intellektuell stimulering og individuelle hensyn. Både transformasjonsledelse og relasjonsledelse bygger på at motivasjon skapes gjennom demokratiske involvering og

eierskap til visjoner og mål. I forhold til den intellektuelle stimuleringen fokuserer relasjonsledelse på å coache medarbeidere til krevende oppgaveløsninger og la dem involvere seg i beslutninger som skal tas. Det er i følge Spurkeland (2014), på området hvor man tar hensyn til individet, at relasjonsledelse går lengre en transformasjonsledelse. Relasjonsledelse vektlegger grunnleggende kjennskap til enkeltindividet, for å kunne gi hver person den type ledelse og oppmerksomhet vedkommende har behov for. Hvert enkelt menneske skal ivaretas på en slik måte at han/hun har de beste forutsetninger og rammevilkår for å vokse og trives.

2.2 Relasjonsledelse

Relasjonsledelse tar utgangspunkt i et positivt menneskesyn som legger til grunn at medarbeidere ønsker å bidra og gjøre sitt beste for at organisasjonen når sine mål (Spurkeland, 2014). Menneskene er de viktigste ressursene som finnes i organisasjonen og skal derfor motiveres til å benytte og videreutvikle sin kompetanse. Kontroll er derfor ikke noe viktig element innenfor relasjonsledelse, fordi den kontrollen det er behov for befinner seg i relasjonen mellom leder og medarbeider. Medarbeideren blir sett som en ressurs med høy kompetanse som ikke har behov for å bli styrt etter tidligere ledelsesmønster, men som skal ledes gjennom dialog, delegering og medbestemmelse. Lederens oppgave blir derfor å ha fokus på mål og strategier for å kunne lede og engasjere sine medarbeidere i utarbeidelsen og gjennomføringen. Lederens rolle blir preget av tilrettelegging, trening, tilbakemelding og veiledning i stedet for styring og kontroll. I bunnen av dette ligger en grunnleggende respekt for mennesket. Verdien i et menneske er ikke bygd på stilling eller status, men i kraft av sin påvirkning og innsats. Relasjonsledelse innebærer altså en tro på at mennesker lærer og utvikler seg, og at dette vil føre til endring. Det er derfor vesentlig å satse på utviklings- og kompetansehevede tiltak. For en organisasjon som leder i tråd med prinsippene i relasjonsledelse, handler det om å få frem det beste i hvert enkelt menneske, og så kombinere den enkeltes spisskompetanse med å sette sammen gode og komplementære lag. Her er lagprestasjoner høyere verdsatt enn solopprestasjoner, selv om man også skal belønne enkeltprestasjoner. En slik tilnærming forutsetter at mennesker ønsker å samarbeide og lære av hverandre, og at man har en leder som evner å se og utnytte de ferdigheter som finnes og ta ansvar for samspillet. (Spurkeland, 2014).

I følge Spurkeland (2010) er det medarbeiderens opplevelse av ledelse som teller, og ikke hvordan lederen selv fremstiller seg selv og sin lederstil. Han er opptatt av hva som får en person til å bli akseptert som leder eller ikke. Spurkeland snakker da ikke om den formelle eller juridiske lederrollen, men den moralske og emosjonelle. Relasjonen mellom lederen og den som blir ledet består av svært mange elementer, og utgjør til sammen det som kan kalles lederens A-faktor – som står for aksept i den aktuelle situasjonen hvor lederen befinner seg. Denne akseptfaktoren er ikke stabil, men endres ut i fra hendelser, miljø og lederens atferd. Hovedkomponenten i lederens A-faktor synes å være tillit og følelsesmessig nærhet. (Spurkeland, 2010).

Relasjonsledelse handler om å ha en interesse for mennesker og forholdet mellom mennesker. Relasjonsteori blir knyttet opp mot psykologi, pedagogikk og sosiologi, og vil ha i seg sterke elementer av kunnskapen om individet i samspill med omgivelsene. Det viktigste vil likevel være det som foregår i spenningsfeltet mellom individer. Lederskap handler om menneskekunnskap og blikk for helhet og samspill, og hva som synliggjøres gjennom handling og atferd. Relasjonsledelse handler om å individualisere ledelse og tilpasse ledelse til enkeltmennesket. (Spurkeland, 2014).

Relasjonsledelse kan også forstås som en form for psykisk balanse. Alle mennesker er opptatt av å bli akseptert og verdsatt av våre omgivelser. Svært mye av innholdet i relasjonsledelse handler om å være integrert i et sosialt fellesskap. Det handler om å ta vare på andre - for å bli ivaretatt selv, å bry seg om andres utvikling og trivsel. Innen relasjonsledelse handler det om å påvirke gjennom å benytte muligheten som ligger i rommet mellom leder og medarbeidere. (Spurkeland, 2014).

2.2.1. Relasjonskompetanse

Mennesker blir født med et sett av sosiale evner. Så snart vi blir en del av familie, venner, nærmiljø, barnehage, skole osv., utvikles relasjonskompetansen vår. Denne kompetansen har vi behov for både ved etablering av vennskap, inngå samboerskap med et annet menneske og fungere i en jobb. I ungdomstida oppdager de fleste av oss hvor god relasjonskompetanse vi har, noe som påvirker hvor lett eller vanskelig vi har for å etablere sosial kontakt og fungere sammen med andre mennesker. Mennesker er ulike i forhold til hvor intro- eller ekstroverte de er, åpne eller lukkede, sjenerte, utadvendte o.l. Individets selvbilde nevnes også som en

faktor som kan påvirke hvordan man fungerer i møte med andre mennesker. (Spurkeland, 2014).

Innenfor relasjonsledelse er det viktig å ha god relasjonskompetanse. Spurkeland (2010) definerer relasjonskompetanse som de ferdigheter, evner kunnskaper og holdninger som etablerer, utvikler, vedlikeholder og reparerer relasjoner mellom mennesker. Det er fjorten dimensjonene som utgjør relasjonskompetanse. Jeg nevner disse kort, fordi de er svært aktuelle for resten av min oppgave, som omhandler nettopp relasjoner. Generell atferd beskriver menneskeorientert atferd, hvor man har interesse for og bli kjent med mennesker. Tillit er selve bærebjelken i relasjonskompetanse og sier noe om hvordan denne bygges opp i mellommenneskelige forhold. Dialogen på individ-nivå beskriver samtalens kvaliteter og teknikker i tillegg til dialogledelse. Tilbakemeldinger er viktig og deles opp i gi ros, motta ros, gi ris/korrigeringer og motta ris/korrigeringer. Dialog på gruppenivå omhandler evnen til å lede gruppesamtaler og lede møter. Relasjonsbygging beskriver aktiv nettverksbygging som lederatferd. Synlig ledelse legger vekt på at lederen er bevisst på å være synlig, og hvordan han/hun er synlig. Utvikling fokuserer på å ha en utviklingsorientert lederstil i tillegg til coaching. Kreativitet omhandler kreativitetsledelse og det å ha en innovativ lederstil. Konflikthåndtering handler om å ha de ferdigheter og holdninger som er nødvendige for å aktivt kunne håndtere konflikter. Det å ha en følelsesmessig modenhet dreier seg om å inneha empati og emosjonell intelligens. Humor er en viktig relasjonell ferdighet for ledelse og godt arbeidsmiljø. Prestasjonshjelp betegner evnen til å kunne gjøre andre god og bidra til å bygge opp andres selvfølelse og kompetanse. Resultatorientering omhandler evnen til å skape og levere resultater. Alle disse dimensjonene har i ulik grad innvirkning på evnen til å lede på en god måte og oppnå resultater. Noen av dem er ferdighetsbaserte og kan læres gjennom å trene på dem med litt innsatsvilje, mens andre krever langvarig øvelse fordi de er så sterkt knyttet opp mot det emosjonelle i mennesket. En leders relasjonskompetanse er mer enn bare et sett av ferdigheter og evner. Det er i tillegg hele det emosjonelle klimaet som lederen bidrar til å skape. (Spurkeland, 2014).

2.2.2. Tillit

Tillit er en følelse som utvikles gjennom de mellommenneskelige relasjonene vi er eller har vært en del av, og som videreutvikles gjennom gjentatte tillitvekkende handlinger. Tillit er en subjektiv opplevelse og det er ikke alltid slik at det eksisterer tillit mellom alle mennesker

som befinner seg i en relasjon med hverandre. Den gjensidige tilliten kan vokse frem ulikt hos hvert menneske. Noen har behov for lengre tid og flere tillitvekkende erfaringer enn andre.

Tillit trenger bekreftelse og næring for å holde seg stabil. (Spurkeland, 2010).

Tillit er en viktig del av relasjonskompetansen og svært essensiell for at en person skal kunne fungere godt i sin lederrolle. Har en leder tillit blant de han/hun leder, vil vedkommende ha mulighet til å påvirke og ha innflytelse. Tillit er en positiv forventning om at en person vil innfri og ikke sabotere interpersonlige opplevelser i en relasjon. Det å ha tillit til en annen person betyr ikke nødvendigvis at man deler samme mening eller blir enige, men blir bygd på ærlighet og redelighet. Schindler og Thomas splitter tillit opp i fem dimensjoner som de kaller integritet, kompetanse, konsistens, lojalitet og åpenhet. I tillit kan man også ta med moral som et sentralt element i en leders opptjening av tillit. Det kan hevdes at ledere systematisk bygger opp tillit gjennom bevisstgjøring av sin atferd og det å trene på disse dimensjonene. Uten å ha tillit vil ledere være hjelpeløse og uten legitimitet i sin lederrolle. (Spurkeland, 2010).

I relasjonsledelse er tanken at god atferd avler god atferd, og at utvist tillit returnerer tillit. ”Tillit i relasjonell betydning er kun et mellompersonlig emosjonelt resultat av gjentatte tillitsskapende interaksjoner”. (Spurkeland, 2010, kap. 1 s. 27). Alle relasjoner starter og stanser ved dette begrepet. Som menneske og som leder er man avhengig av mange ulike tillitsforhold for å fungere. Uten tillit vil mange mennesker gå til grunne og ledere miste grepet på ledelse. Tillit er forutsigbart, trygt og gir kraft til en relasjon. Man kan si at dette blir kvaliteten i selve relasjonen. (Spurkeland, 2010).

Lederen kan opparbeide tillit ved å gi frihet og selvstendighet til ansatte. Dette gir uttrykk for at lederen respekterer og har tro på den ansattes kompetanse og evne til å ta ansvar.

Lederjobben er å finne ut hva den enkelte ønsker og har behov for, for så å ivareta dette på en god måte. Lederen må også utfordre medarbeiderne, og samtidig sørge for at de opplever mestring. (Spurkeland, 2010).

2.2.3. Kommunikasjon

Kommunikasjon er et omfattende og mangfoldig begrep som vanskelig kan beskrives. Vi kommuniserer kontinuerlig, og kommunikasjon benyttes på alle områder av samfunnet. Det å kommunisere kan ikke unngås. Det har vært gjort mange forsøk på å skape en allment gyldig

og akseptert teori på tvers av sektorer og fagområder, men dette har ikke ført frem. Det eksisterer derfor ingen enhetlig kommunikasjonsteori. (Eide & Eide, 2006).

Relasjonell kommunikasjonsteori, slik den ble utviklet av Gregory Bateson og videreutviklet av hans elever, bygger på antakelsen om at mellommenneskelig kommunikasjon bidrar til å opprettholde og endre relasjoner, mens relasjonen bestemmer måten kommunikasjonen foregår på. Denne prosessen har røtter i systemteoretisk tenkning. (Eide & Eide, 2006).

Kommunikasjon kan beskrives som den prosessen der personer eller grupper sender eller utveksler informasjon, men også overføring av ideer, holdninger og følelser. Mye kommunikasjon er non-verbal, og man må tolke både kroppsspråk, stemmebruk osv. Når mennesker kommuniserer med hverandre spiller både informasjon, assosiasjoner, ideer, holdninger og følelser inn og påvirker hvordan det hele blir oppfattet og tolket av dem som kommuniserer. Samfunnets kultur og organisasjonskultur påvirker hvordan mennesker kommuniserer med hverandre, og det samme gjør menneskesyn, tidligere opplevelser og erfaringer. Kommunikasjon er avgjørende for hvordan en organisasjon eller en gruppe fungerer, og vil derfor være nøkkelen til lederskap. (Jacobsen & Thorsvik, 2009).

2.2.4. Ledelse og kommunikasjon

Dersom en leder evner å dele tanker, ideer, egen svakhet og tvil med sine medarbeidere, vil kommunikasjonen i det aktuelle miljøet åpnes. Det at lederen gir av seg selv, vil også gjøre det lettere for medarbeiderne å gjøre det samme uten å føle at de taper ansikt.

Relasjonsbegrepet er et tegn på at følelser alltid finnes når mennesker er sammen, og setter fokus på dette. Her er det vesentlig at man har som mål å gå inn i det relasjonelle som innebærer følelser og non-verbal kommunikasjon. Omsorg er også en viktig del av relasjonsledelse, og det handler da om å være en god samtalepartner for sine medarbeidere, i tillegg til å være tilgjengelig for dem. Dette betyr ikke nødvendigvis at du kan løse de utfordringer de stilles overfor, men være aktiv lyttende og forsøke å forstå. Om du skal lede mennesker sier Spurkeland at: ”Du må leve med en urskog av følelser og like å befinne deg midt i skogen”. (2014, kap. 7, s. 163). En leder bør inneha emosjonell intelligens om han/hun skal utøve relasjonsledelse. Man bør kjenne seg selv og sine følelser og ha en bevissthet omkring dette. Det er nødvendig for å kunne vise empati og forståelse, og greie å forholde seg

til egne og andres følelser. En leder må ha evnen til å ta kognitiv kontroll dersom ens egne eller andres følelser tar overhånd. (Spurkeland, 2014).

2.3 Teamarbeid

Tanken bak teamarbeid er at oppgavene som skal løses er av en slik karakter at en person alene ikke vil kunne oppnå ønsket resultat, og det vil derfor være nødvendig å sette flere mennesker med ulik formell kompetanse og/eller erfaring til å sammen løse oppgaven. (Jakobsen & Thorsvik, 2009).

Når en gruppe etableres, må medlemmene vite hva hensikten er og hvilken struktur gruppen skal ha. En gruppe, eller et team, består av ulike individer som kommer inn med sine interesser, oppfatninger og meninger. En viktig forutsetning for at en gruppe skal kunne utvikle sin kompetanse og nå sine mål, er å integrere disse ulikhetene som en del av gruppas ressurser. (Kvalsund & Meyer, 2005).

En samarbeidsgruppe består av tre nivåer. Man har gruppen som helhet og hvordan den eksisterer som gruppe med tanke på hensikt, mål og funksjon. Så har man det mellommenneskelige som utgjør relasjonene mellom gruppemedlemmene i samarbeidsprosessen. Til slutt har man hvert enkelt gruppemedlem, eller samarbeidspartner, med sine ressurser og sin mentale tilstand. For å kunne påvirke prosessene i samarbeidet og oppnå en konstruktiv utvikling, må man tilegne seg kunnskap og læring som resulterer i et godt samarbeid. (Kvalsund & Meyer, 2014).

De grunnleggende elementene i utviklingen av grupper, er at det finnes en positiv gjensidighet, skapende samhandling når gruppemedlemmene jobber sammen, at både gruppemedlemmene og gruppen som helhet tar ansvar og det at det benyttes relevante sosiale ferdigheter og gruppeprosesser. Den samme gruppen kan ha en positiv og konstruktiv utvikling i den ene sammenhengen, mens i en annen situasjon kan gruppen være destruktiv. Personlig utvikling og gruppens utvikling har en viss sammenheng. Utvikling kan ses på som en bevegelse mot en evne til å være til stede i øyeblikket og samtidig kunne bruke det som kommer frem i prosessen til å påvirke gruppen i retning av å oppnå noe konstruktivt. Det vil alltid kunne være en motsetning mellom den individuelle frihet og det som er til gruppens

beste. Å kunne gi tilbakemelding til hverandre i gruppen på en positiv og konstruktiv måte er en forutsetning for at det skal kunne skje en utvikling i gruppen. (Kvalsund & Meyer, 2005).

2.3.1. Dialogferdigheter i gruppe

Gruppedialog er selve spillet i alle team. Kvaliteten på gruppedialogen er viktigere enn man vanligvis tror. I mange team preges møtepunktene av kaotiske tilstander, hvor det enkelte medlem gjør mer eller mindre det han/hun vil, uten at lederen har kontroll. Mange ledere forventer at de skal både lede gruppedialogen, passe klokken, skrive referat og mange andre ting samtidig. Teamledere bør begrense seg til å ha ansvar for de fire områdene agenda, prosess, sanseinntrykk, konklusjoner og resultater, om de skal kunne fungere godt. (Spurkeland, 2010).

Kunsten å lede møteprosesser er noe av det mest spennende og krevende ved gruppedialoger. Lederen må ha oversikt, skape helhet, sammenheng og flyt. Spørsmålet er lederens viktigste redskap, og gir ny retning, dypere tanker og fornyet kraft. Tålmodighet og ro er viktig, men også riktig tempo og bevegelse. Lederen må ta ansvar for at gruppen når sitt mål i løpet av prosessen. Relasjonsresultatet er basis for saksresultatet. Det viktigste ved relasjonsresultatet er medlemmenes følelse av sosialt fellesskap, opplevelsen av respekt og trivsel. Det må være en viss grad av trygghet og trivsel for at mennesker skal kunne yte. (Spurkeland, 2010).

Demokrati og medvirkning utvikles i samspill som er aktive, der alle som deltar føler at de medvirker og er viktige. Det å bidra til ”å gjøre andre god” er et annet element som skaper et godt relasjonelt klima. Dette er betegnelsen på ”enhver personlig relasjonell påvirkning som får et annet individ til å kjenne seg psykisk sterkere, mer kompetent og i stand til å ta i bruk det beste i seg.” (Spurkeland, 2010, kap. 4, s. 118). Vi påvirker hverandre til enhver tid når vi er sammen med andre mennesker. Noen blir stresset eller nervøse av å være sammen med en gruppe mennesker, mens andre blir dyktige av andres nærvær og atferd. Møter er en arena hvor deltakerne må kjenne på dette. Slike møter mellom mennesker får oss til å kjenne på en mengde følelser som trygghet og selvsikkerhet, positiv og negativ kontakt, følelser av anerkjennelse eller avvisning. Når mennesker går ut av et møte, er alltid den relasjonelle situasjonen annerledes enn når møtet begynte. I alle møter og dialoger i grupper foregår det to parallelle dialoger. Den ene er synlig, kan observeres og evt. filmes eller tas lydopptak av. Den andre er skjult og kan bare observeres av mennesker som evner å se det spillet som

foregår. Disse to dialogene kalles ofte den intellektuelle dialogen og den emosjonelle dialogen. Den siste av disse kan av og til foregå ubevisst blant gruppens medlemmer. Det kan dreie seg om bygging av allianser, smisking, maktkamp, sabotasje, markeringsbehov, angrep, kroppsspråk og mange andre virkemidler. Dette kommer da på toppen av den intellektuelle og verbale dialogen. Gode ledere må registrere disse to gruppedialogene som foregår parallelt på to plan. Om nødvendig bør lederen gripe inn og stoppe det hele. Så bør lederen bruke metakommunikasjon og spørre om hva som foregår. Det kan sies noe om gruppedialogens kvalitet og gis veiledning for å at teamet skal fungere bedre. Atferdsregler og disiplinerende retningslinjer kan eksistere for å skulle hjelpe samspillet. Likevel kan man aldri forutsi hva som skjer. (Spurkeland, 2010).

Mellommenneskelige ferdigheter står svært sentralt som verktøy for å oppnå optimale relasjoner i samarbeidsprosessen. Av slike kan man nevne, aktiv lytting, parafrasering, empati, sjekke om man forstår hvordan de andre tolker noe som blir formidlet, oppmuntring, ros og anerkjennende tilbakemeldinger, samt deling av perspektiver gjennom dialogen. Dette er nødvendige verktøy å benytte dersom man skal kunne sørge for at alle føler seg inkludert, med sine ressurser, og sørge for at alle i størst mulig grad bidrar til å realisere de målene gruppen har for samarbeidet. Det er de mellommenneskelige ferdighetene som skal bidra til at den enkeltes ressurser blir fremstilt positivt og dermed blir styrket. Det enkelte gruppe-medlem skal kunne vokse og føle seg styrket i sin selvstendighet gjennom samarbeidslæringen. (Kvalsund & Meyer, 2014).

2.3.2. Samarbeidsledelse

I vekst- og utviklingsarbeid kreves ledelse som beveger seg i retning mot veiledning, noe som betyr at lederen må ha erfaringskunnskap og kommunikasjonsferdigheter, men i tillegg er det viktig med god selvinn-sikt. En leder som har en slik tilnærming til sitt arbeid med å veilede mennesker i en organisasjon, må kunne se seg selv som et lærende individ som tør å møte utfordringene, og som kan og vil prøve nye ting og kunne se mulighetene. Lederens, eller coachens, oppgave blir da å kunne tilrettelegge for, etablere og stimulere til de utfordringene som vil kunne utløse ressursutvikling. (Kvalsund, 2005).

En leder eller veileder må i arbeidet med grupper, kunne noe om hvordan ulike dynamiske prosesser virker og være klar over at man da beveger seg i et spenningsfelt mellom teori og

praksis. Kurt Lewins aksjonsforskning (Kvalsund & Meyer, 2005), viste betydningen av aktiv deltakelse i grupper for å lære nye ferdigheter, nye måter og opptre/fremstå på og tilegne seg ny kunnskap om grupper. Erfaring og refleksjon rundt disse erfaringene mener han er svært viktig for å kunne være bl.a. kreativ i ledelsen av gruppeprosesser. Målet for gruppen som helhet er å oppdage egne ressurser på et bredere og dypere grunnlag enn før. Samhandling i grupper tar i hovedsak sikte på å utforske temaer og utvikle relasjoner gjennom det å skape en felles forståelse, samtidig som den identifiserer skillet mellom jeg, du og vi som gruppe. Gruppeutvikling kjennetegnes gjennom trygghet og vilje til å akseptere og håndtere det nye som skapes gjennom endringer, motsetninger og paradokser. En leder som fungerer som veileder i en gruppe, har som oppgave å tilrettelegge for at medlemmene i gruppen får mulighet til å utforske og reflektere over egen og andres erfaring i prosessen. Dersom gruppe-medlemmene møtes med aksept og empati, vil hver enkelt oppdage egne ressurser som gir dem mulighet til å være aktivt til stede i de prosessene som foregår, til tross for at de av og til kan være både ubehagelige og smertefulle. (Kvalsund & Meyer, 2005).

I relasjonsledelse opererer leder og medarbeider ved siden av hverandre på et horisontalt plan, og ikke på et vertikalt plan. Lederen inngår som en naturlig og integrert del av det som foregår. Ledelse med fokus på relasjoner, oppnår naturlig autoritet ved hjelp av gode relasjonskvaliteter. Hver gang en leder ser seg nødt til å ty til kunstig autoritet og bruk av makt, vil dette redusere motivasjonen til medarbeiderne. For å bli leder i en moralsk forstand av begrepet, må vedkommende gjøre seg fortjent til det gjennom å bli akseptert og verdsatt av de han/hun leder. (Kvalsund & Meyer, 2014).

2.3.3. Læring

I forhold til relasjonsledelse vil læring være noe som er til stede først når det kommer til syne i mestring. Det som er interessant når man har dette utgangspunktet, er om ny kunnskap omsettes til handling og atferd. Mennesker lærer vanligvis mest av hverandre, noe som gjør teamarbeid til en egnet arena for læring. Læring er knyttet opp mot det emosjonelle, ved at individet spør seg selv hva en oppnår med denne nye kunnskapen og hvilke positive konsekvenser det vil få for vedkommende. At en følelse knyttes opp mot kunnskapen, gir personen en opplevelse av at læringsaktiviteten er både nødvendig og attraktiv.

2.3.4. Motivasjon

En god relasjon er i seg selv motivasjon sier Spurkeland (2014). Lederens evne til å vise oppmerksomhet, støtte og interesse, kan være det som avgjør om medarbeideren kommer på jobb eller ikke på en dårlig dag. Medarbeidere lar seg motivere av ulike ting, noe lederen må være bevisst på. Ofte kan det være de små klappene på skulderen, som gjør at vedkommende føler seg sett, som driver medarbeideren fremover i hverdagen. Relasjonskvalitet er en regulator for motivasjon og arbeidsinnsats. Det er helheten i lederstilen som er en leders motivasjonskraft. Det er viktig å understreke at alle mennesker er ansvarlige for sin egen motivasjon. (Spurkeland, 2014). Sosiale motivasjonsteorier handler mye om likeverdsopplevelser og rettferdighetsfølelser. Dette bygger på mennesket behov for å bli akseptert, respekt og følelse av å oppleve likeverdighet. Mennesket blir motivert av det sosiale relasjonelle klimaet rundt oss. Kunsten å løfte andre til en likeverdig status, kan være en god beskrivelse av motiverende ledelse i et demokratiske samfunn (Spurkeland, 2015).

Motivasjon påvirker innsats, lojalitet, kvalitet, utvikling, trivsel og relasjoner. Enkelte mennesker har en indre motivasjon som er sterk, mens andre er nødt til å hente sin motivasjon fra omgivelsene i mye større grad. Motivationskraften er varierende og påvirkes av det som skjer i livet til den enkelte. Kildene for motivasjon virker alltid i et samspill og i en kulturell sammenheng. Det som virker motiverende på medarbeidere i en bedrift, kan være det motsatte i en annen. Balanse er viktig i et forhold mellom medarbeidere og leder. En leder som viser at han/hun er avhengig av sine medarbeidere, skaper en likevekt. Når en leder poengterer at resultater skapes av medarbeiderne, føler de ansatte at de har betydning, er delaktige og at deres innsats verdsettes. Dette skaper igjen motivasjon for å gjøre sitt til at bedriften når sine mål. Det at lederen stiller spørsmål og ikke alltid kommer med ”fasiten”, bidrar til at medarbeidernes fagkompetanse oppleves som viktig, og at vedkommende er åpen for at de ansatte kan ha påvirkningsmuligheter. Det blir her viktig å ta imot deres innspill som kan gi forbedring av det som ikke fungerer godt nok, og være bevisst på å takke for disse forslagene, samt synliggjøre og belønne de som kommer med dem. (Spurkeland, 2014).

2.3.5. Organisasjons-/og ledelseskultur og dennes innvirkning på teamet

På 1960-tallet dukker det opp tanker omkring organisasjonskultur, og hvordan mennesker i en organisasjon utvikler mønstre av meninger. Disse har igjen innvirkning på hvordan mennesker, grupper og organisasjoner fungerer. Det er likevel først på 1980-tallet at dette

fenomenet virkelig blir forsket på og blir vurdert som en aktuell suksessfaktor for medlemmer, grupper og organisasjonen som helhet. Vanligvis beskrives kultur som felles verdier og kan bl.a. si noe om hvordan oppgaver skal utføres og hva som er akseptert atferd i en organisasjon. Den kan legge føringer for hva som er relevant og hva som oppleves som viktig i den enkelte bedrift, og dermed ha innvirkning på hvordan en organisasjon ledes, hvilke forventninger medarbeidere har og hvordan man forholder seg til hverandre og oppgavene som skal gjøres. Kultur kan fremme samarbeid og koordinering gjennom standardisering av normer og verdier. En sterk og oversiktlig organisasjonskultur fremmer tilhørighet og gir ofte en sterk fellesskapsfølelse. Jo sterkere organisasjonskultur, jo mer tillit kan gis medlemmene, noe som gir mindre behov for å kontrollere dem. Dette fordi de gjennom den sterke fellesskapsfølelsen har tilegnet seg lojalitet, ærlighet og pålitelighet. De fleste mennesker har behov for føle fellesskap og tilhørighet til sin arbeidsplass, noe som vil legge et godt grunnlag for å kunne bygge opp en god og sterk organisasjonskultur. Til tross for dette, er det ofte slik at mange bedrifter ikke lykkes med å skape en slik felles kultur, og heller ender opp med at det dannes subkulturer. Dette vil da være ulike grupper innenfor samme organisasjon som kan stå i motsetning til hverandre, overlape hverandre og skape konflikter og usikkerhet. (Jacobsen & Thorsvik, 2009).

3 METODE:

Jeg bestemmer meg ganske tidlig for at det for meg føltes mest riktig å benytte kvalitativ metode i min masteroppgave, siden jeg er opptatt av å sørge for å få frem nyanserte refleksjoner og begrunnelser av intervjuobjektene sine opplevelser. For meg er det vesentlig å kunne kommunisere med de jeg intervjuer underveis i samtalen, for slik å kunne stille oppfølgingsspørsmål og evt. få bekreftelse på at jeg har forstått dem riktig. Det er også da mulig for intervjuobjektene å få forklaring fra meg på hva jeg legger i de ulike spørsmålene.

3.1 Kvalitativ metode

Et overordnet mål for kvalitativ forskning er å utvikle forståelsen av fenomener som er knyttet til personer og situasjoner i deres sosiale virkelighet. Det handler om å få en dypere innsikt i hvordan mennesker forholder seg til sin livssituasjon. Begrepet "livsverden" benyttes ofte for å belyse denne dimensjonen og knyttes opp mot filosofen Edmund Husserl, men er senere brukt i mange fagområder innenfor kvalitativ forskning. Det sentrale i kvalitativ forskning vil være å få tak i informantenes opplevelse av situasjonen. (Dalen, 2011).

Det å forske etter en kvalitativ metode innebærer å sette seg inn i og forstå deltakernes perspektiv. (Postholm, 2011). I kvalitativ metode er mange av grunntankene hentet fra den naturvitenskapelige metoden, men er likevel tilpasset at det er mennesker som studeres. Her vil man oppnå en mer detaljert og nyansert oversikt. Ofte benyttes kvalitativ metode om man skal gjøre en mer grundig studie omkring emner man som forsker vet lite om, som man derfor ønsker å innhente bredere informasjon om. Kvalitativ metode kjennetegnes av at den mangler en eksakt analytisk hovedretning, men består av mange ulike måter den kan gjennomføres på. Til tross for at det finnes så mange ulike tilnærminger, må man likevel foreta mange valg, noe som igjen legger føringer for hvordan neste fase skal gjennomføres. (Johannessen, Tufte & Christoffersen, 2010).

3.2 Data/empiri

Når virkeligheten observeres og registreres, blir virkeligheten til data (flertall av det latinske ordet datum som betyr noe som er gitt). Det finnes data som er lett registrerbare som eksempelvis navn, adresse, høyde, fødselsdato. Så kan man også ha data som er mye mindre konkrete og definerbare som eksempelvis tilhører virkeligheten som dreier seg om sosiale forhold som mobbing, ærlighet, vennskap osv. Data kan fremkomme gjennom mange ulike måter å registrere på, som intervju, lydopptak, film, dokumenter, spørreskjema osv.

I forskning snakkes det ofte om begrepet empiri, som kommer av det greske ordet empeira, som betyr forsøk eller prøve. Empiri er en beskrivelse av virkeligheten som er begrunnet i erfaringer som er gjort, og som ikke har noe med synsing eller tolkning å gjøre. Likevel kan man ikke påberope seg at ens dato og empiri beskriver verden slik den virkelig er, da man aldri vil ha mulighet til å registrere alt som skjer og dermed ikke vil kunne ha et fullstendig riktig bilde av situasjonen det forskes på. (Johannessen, Tufte & Christoffersen 2010).

3.3 Forskningsdesign

Design har sin opprinnelse fra latin de- og signum, som betyr tegn. I nåtidens samfunn benyttes ordet design til å beskrive ulike formgivning innenfor mange områder. I forskning brukes ordet om forskerens prosess rundt gjennomføring, fra problemstillingen fremkommer og til hele undersøkelsen avsluttes – med andre ord det meste av det som kan knyttes opp mot gjennomføringen av en undersøkelse. Det finnes mange ulike forskningsdesign, som f.eks. fenomenologi, etnografi, grounded theory og casedesign. (Johannessen, Tufte & Christoffersen, 2010).

I fenomenologisk design analyserer man meningen og innholdet i datamaterialet, noe jeg gjør i min studie. Meningen er å forstå hvilke refleksjoner intervjuobjektene har omkring de spørsmål de blir spurt om, og hva som ligger bak deres svar. Jeg vil gå gjennom det materialet jeg har innhentet via de intervju som er gjort, og trekke ut det som vil være vesentlig å fokusere på i forhold til problemstillingen.

I hele forskningsprosessen, både før, under og etter at datainnsamlingen gjennomføres, er forskeren kvalitativt til stede. Det vil si at han eller hun tar med seg egne erfaringer og sine tolkninger av teorien til forskningsfeltet. Dette til sammen, vil da skape utgangspunktet for forståelsen av analysen som forskeren går inn i så snart han/hun kommer inn i settingen det skal forskes på. I analysene som foregår kontinuerlig gjennom hele forskningsprosessen fra datainnsamlingen starter til hele skrivingen er gjennomført, vil forskeren med sin forståelsesbakgrunn være det viktigste forskningsinstrumentet. Vår erfaringsbakgrunn og subjektivitet vil påvirke forskeren i arbeidet gjennom hele prosessen og legge føringer for arbeidet. Forskerens erfaringer vil påvirke hva han/hun ser/fokuserer på i prosessen. (Postholm, 2011).

3.3.1. Fenomenologi

Fenomenologi kan sies å være læren om det som viser seg eller fremstår for oss, og som vi oppfatter av sansene. (Johannessen, Tufte & Christoffersen, 2010).

Fenomenologiske studier beskriver den meningen mennesker legger i en opplevelse som er knyttet opp mot en bestemt erfaring av et fenomen (Postholm, 2011). Johannessen, Tufte og Christoffersen, beskriver det slik: ”Når vi tolker en handling eller det noen har sagt, betyr, må handlingen eller ytringen ses i lys av *den sammenhengen den fremkommer innenfor*.” (2010, kap. 4, s.82). Forskeren kan ikke forstå mening utenfor de sammenhengene der meningen skapes. Et sett av begreper kan bety noe i én sammenheng og noe helt annet i en annen.” (Johannessen, Tufte & Christoffersen, 2010). Fenomenologi er utviklet med et utgangspunkt i filosofi og psykologi, og deles igjen inn i flere retninger. Man kan grovt sett skille mellom et sosiologisk, et psykologisk og et individuelt perspektiv. I en sosiologisk tilnærming undersøker forskeren grupper av individer og hvordan disse bevisst utvikler en mening i en sosial interaksjon. Her forsker man altså på grupper av mennesker. Den tyske filosofen og sosiologen Schutz, legger grunnlaget for denne retningen innenfor fenomenologien. I psykologisk fenomenologi står individet i fokus. Målet her er å ta tak i enkeltmenneskets opplevelse, samtidig som forskeren prøver å finne ut hvordan erfaringen av det samme fenomenet oppleves av flere enkeltindivider. I denne retningen retter man fokus mot den psykologiske, individuelle tilnærmingen. Moustakas og Giorgi representerer denne retningen. (Postholm, 2011).

Fenomenologien har sine røtter i Husserls filosofiske perspektiver, som går ut på at forskeren forsøker å oppnå vitenskapelig kunnskap gjennom å studere erfaringer ved hjelp av et reflekterende selv. Husserl ser verdien i å la selvet oppdage erfaringenes grunnleggende mening og slik skape kunnskap i tenkningen. Han hevder at objektiv og subjektiv kunnskap er flettet sammen og at den objektive virkeligheten egentlig er en subjektiv virkelighet. Hvordan et menneske opplever en situasjon vil være preget av dennes erfaringer og verdier. Etter hvert som individet gjør nye erfaringer, vil dettes oppfattelse, meninger og forståelse videreutvikles. I følge Moustakas er mennesket i stadig utvikling i møtet mellom sin bevissthet og den livsverden det lever og handler i. (Postholm, 2011).

Kvalitative studier er altså studier der menneskelige prosesser blir utforsket der de faktisk skjer. De er studier som fokuserer på prosesser eller hverdagshandlinger som foregår i virkeligheten, men hvor prosessene avsluttes i det forskeren starter sitt forskningsarbeid. Hensikten er til tross for dette, at man skal forsøke å få tak i forskningsdeltakernes perspektiver eller opplevelser av erfaringer i den naturlige settingen de befinner seg i. Moustakas hevder at ”hovedformålet med fenomenologisk forskning er å forstå meningsfulle, konkrete relasjoner som er til stede i en erfaring i en bestemt situasjon i en spesifikk kontekst.” (Postholm, 2011, kap. 2, s. 43). Slike opplevelser kan ikke forskeren observere, fordi de allerede er avsluttet. Likevel kan forskeren få ta del i disse gjennom samtale med forskningsdeltakeren, fordi opplevelsene, refleksjonene og konsekvensene av disse erfaringene fremdeles huskes og kan gjenfortelles av vedkommende som har gjennomlevd dem. (Postholm, 2011).

Fenomenologisk arbeid er ikke bare det å snakke om saken i følge Kvalsund (2005), men også det å erfare det man snakker om, og slik dersom det er mulig, oppdage nye sider ved saken, seg selv og omverdenen. Det handler altså om å rette oppmerksomheten mot erfaringen og det som erfares som fenomen, men i tillegg selve den bevissthetskapende handlingen og intensjonen. Man kan forstå dette som en bevissthetsrelasjon mellom en selv og det en erfarer. Kanskje kan man oppdage nye sider av fenomenet og finne andre måter å videreutvikle bruken av dette på som man ikke har sett tidligere. (Kvalsund, 2005).

Fenomenologisk forskning kan forstås gjennom å dele prosessen i tre faser (Johannessen, Tufte & Christoffersen, 2010):

Forberedelse: Forskeren bygger i denne fasen på kunnskaper og erfaringer fra tidligere.

Forskeren forsøker å forstå de menneskene han/hun studerer og deres fortolkninger av fenomenet. En problemstilling blir så formulert slik at man forsøker å forstå meningen med erfaringen eller fenomenet han/hun studerer, og får så informantene sine til å beskrive sine erfaringer.

Datainnsamling: Forskeren samler inn data fra personer som har erfaring med det fenomenet som studeres. Dette skjer gjennom intervjuer. Alle mennesker har en måte å fortolke de ulike opplevelser og erfaringer de gjør seg, som bygger på deres tidligere opplevelser, verdier og holdninger. Disse møter vi omverden med og de former igjen vår oppfatning av hvordan ting og mennesker rundt oss er - i vår virkelighet. Forskeren må derfor prøve å bli så bevisst sitt eget fortolkningsmønster som mulig, for å kunne ha mulighet til å sette seg inn i informantens forståelse av fenomenet det forskes på.

Analyse og rapportering: Forskeren danner seg først et helhetsinntrykk, for så å plukke ut hvilke fenomener som gir mening for informantene. Så må forskeren forsøke å finne meningen bak det som kommer frem i intervjuene, ved å gjøre en systematisk analyse av det som sies. Underveis i dette arbeidet må forskeren gå tilbake til sine opprinnelige data for å sjekke at ingen viktige elementer er glemt eller misforstått.

3.5 Utvalg

I kvalitative studier er hensikten med utvelgelsen av informanter å få mest mulig kunnskap om fenomenet som studeres, og de forskeren skal intervjuer velges derfor ikke ut tilfeldig, slik de ofte gjøres i kvantitative studier. Patton skrev om ”purposeful sampling” (Johannessen, Tufte & Christoffersen, 2010), og dette er et begrep som ofte benyttes i metodelitteraturen. Forskeren foretar altså en strategisk utvelgelse av de informanter han/hun ønsker å benytte. Han/hun tar en avgjørelse på hvilken målgruppe det er ønskelig å ha for å kunne få samlet inn de nødvendige data som trengs i studien. Så må det velges ut personer fra målgruppen for slik å begrense antallet intervjuer som skal gjennomføres. (Johannessen, Tufte & Christoffersen, 2010).

3.5.1. Informantene

Jeg forsøker å velge ut informanter som jobber innenfor ulike sektorer i både offentlig og privat virksomhet, samt intervjuer både kvinner og menn. Disse rekrutteres gjennom at jeg spør hver enkelt direkte, informerer litt om studien og avtaler tid og sted for intervju. Til sammen gjennomfører jeg intervju av fire personer med bakgrunn i samme intervju-guide. Slik jeg ser det har jeg to muligheter i utvelgelsen av informanter. Jeg kan velge folk jeg ikke kjenner eller har svært begrenset kjennskap til, eller mennesker jeg kjenner forholdsvis godt. Mitt valg faller på fire mennesker jeg kjenner godt. Tanken bak dette er at vi allerede har en relasjon preget av tillit og trygghet, som jeg vurderer som et godt utgangspunkt for å få personlige og ærlige svar på mine spørsmål.

3.6 Intervju

I følge Kvale og Brinkman, betyr intervju ”en utveksling av synspunkter” mellom to personer som snakker sammen om et felles tema. Formålet med et intervju er å fremskaffe beskrivende informasjon om hvordan andre mennesker opplever ulike sider av sin livssituasjon. Intervjuet kan benyttes som hovedmetode for å samle inn kunnskap, men kan også brukes til å komplettere data som er samlet inn på andre måter. Det finnes flere typer intervju, og hvilken type som velges må sees i forhold til temaet det forskes på og hvilken målgruppe man har. (Dalen, 2011).

Intervju er vanligvis den metoden som benyttes for å samle inn data ved en fenomenologisk studie. Kvale og Brinkmann, beskriver det kvalitative forskningsintervjuet som en samtale med en struktur og et formål. Her er strukturen knyttet opp mot at det i en intervjusituasjon er en rollefordeling mellom deltakerne i intervjuet og den som stiller spørsmålene. Formålet er vanligvis å beskrive eller oppnå forståelse av noe. Intervjuet i denne settingen har vanligvis preg av å være en dialog. (Johannessen, Tufte & Christoffersen, 2010).

Å oppnå forståelse er ofte bare mulig om forskeren har en forforståelse av situasjonen ut i fra at han/hun har opplevd liknende situasjoner. I følge Wormnæs, er all forståelse bestemt av en førforståelse eller en forståelseshorison. Denne omfatter meninger og oppfatninger vi på forhånd har til det fenomenet som skal studeres. Når forskeren møter informantene til intervju, vil han/hun alltid ha en slik forforståelse. Gallagher, hevder at å lytte til

informanten, og forsøke å få tak i hva han/hun meddeler, ikke betyr at forskeren bare passivt mottar det som uttales. Å lytte og å motta er skapende prosesser. (Dalen, 2011).

Forskeren preges av egne opplevelser og erfaringer, verdisyn og holdninger, noe som gjør at han/hun aldri vil være helt objektiv i forhold til sin forskning. Forskeren har en induktiv tilnærming til forskningsstedet. Han/hun vil alltid tolke betingelsene i de ulike situasjonene ut i fra sin referanseramme og vil forsøke å forstå og skape mening i det datamaterialet som innhentes ut i fra denne. En studie vil derfor alltid være verdiladet. Forskerens egne livserfaringer vil altså ha betydning for hva vedkommende vil se med sitt forskerblikk. (Postholm, 2011).

For øvrig råder det mange ulike meninger omkring hvor mange informanter man bør ha under et forskningsarbeid. Det er vanskelig komme med noen mal for dette, da det vil påvirkes både av hva som er forskningstema og hvor omfattende studien er. (Postholm, 2011).

Det krav som stilles til den som skal intervjues, er at vedkommende virkelig har erfaring med det studien omhandler. Noe av det mest essensielle dersom man skal kunne gjennomføre et forskningsintervju som kan benyttes i en studie, er at intervjueren forsøker å legge bort egne oppfatninger, men ikke minst å lytte og gi informanten tid til å svare. Det at intervjueren er genuint interessert og nysgjerrig på det informanten har å komme med, er svært vesentlig for at det oppnås gjensidig tillit slik at det vil være både trygt og naturlig for den som blir intervjuet å komme med sine tanker og opplevelser. Her vil både verbal og non-verbal atferd være vesentlig, da dette er noe av det som avgjør hvilken atmosfære og rammevilkår som omgir intervjusituasjonen. Forskeren må derfor ha klare tanker og være bevisst på dette, både i forkant og underveis i intervjuet. (Dalen, 2011).

3.6.1. Typer intervju

Fontana og Frey, beskriver ulike typer intervju. En av typene er det planlagte, formelle intervjuet. Dette kjennetegnes av at man stiller de samme spørsmål til alle informantene og at denne intervju-guiden er utformet på forhånd. Det er lite rom for fleksibilitet, fordi det sjelden benyttes åpne spørsmål som gir mulighet for stor variasjon i svarene. I slike intervjuer skal ikke forskeren avvike fra de planlagte spørsmålene han/hun har forberedt. I følge Postholm (2011), har et strukturert intervju på forhånd fastlagt både tema og spørsmål, og det er faste svaralternativer som forskeren krysser av. Postholm (2011) beskriver et ustrukturert intervju

som uformelt, hvor man har åpne spørsmål der forskeren på forhånd har gir et tema, men hvor spørsmålene tilpasses den enkelte intervjusituasjon. Postholm (2011) benevner også et semistrukturert eller delvis strukturert intervju, hvor forskeren på forhånd har en intervju-guide som er utgangspunktet for intervjuet. Tema, spørsmål og rekkefølge kan likevel varieres og intervjueren kan forflytte seg frem og tilbake i intervju-guiden. (Postholm, 2011).

3.6.2 Om intervjuguide og intervju i studien

Intervjuguiden krever en del jobbing for å kunne fungere i forhold til problemstillingen. Slik jeg ser det, så er det nærmest umulig at man på forhånd kan sikre seg at man får den informasjonen man har behov for gjennom intervjuet og de spørsmålene man har forberedt. Alle spørsmål tolkes ut i fra den enkelte informant sin referanseramme, og det er for meg nødvendig å gjennomføre datainnsamlingen på en slik måte at den gir rom for en dialog med informantene underveis. I følge Dalen (2011), skal intervjuguiden omfatte sentrale spørsmål og problemstillinger som er nødvendige for at de ulike områdene i studien blir belyst. Det er også svært viktig å forsøke å stille spørsmålene på en slik måte at de gir fyldige og informative svar. Jeg velger å stille en del åpne spørsmål i tillegg til å be om eksempler på situasjoner informantene har opplevd/erfart i forhold til de ulike elementene, for slik å legge opp til å få utfyllende svar. Jeg plasserer de intervjuene jeg gjennomfører i kategorien semistrukturerte intervju. Dette fordi jeg har en intervju-guide (vedlegg B) på forhånd, som sier noe om tema og som har spørsmål jeg skal stille alle informantene. Disse spørsmålene har en form hvor de fleste av dem vil kunne plasseres under kategorien åpne spørsmål. De legger opp til at informantene skal gi utfyllende informasjon rundt spørsmålstillingen. Til tross for at dette er ganske strukturert på forhånd, er det i intervjuet både rom for, og helt nødvendig, å stille oppfølgingsspørsmål for å oppnå enda mer utfyllende svar. I hvor stor grad, varierer fra informant til informant. I tillegg er jeg bevisst på å stille spørsmål både underveis og i etterkant av svarene, for slik å sikre meg at jeg forstår innholdet i svaret på riktig måte. Selve dokumentasjonen av intervjuene gjøres gjennom lydopptak.

Det skal sies at jeg har liten erfaring med gjennomføring av intervju selv, men derimot mye erfaring med ulike typer veiledning/coaching. Dette vil nok helt klart sette sitt preg på min tilnærming til både intervjuet som sådan og til informantene. Noe av det jeg er svært opptatt av, er å ikke komme med egne synspunkter eller hypoteser før eller underveis i samtalen, da dette vil fremstå som jeg nærmest mener å sitte på fasiten. Dersom jeg skal kunne få frem

informantene sine opplevelser og oppfatninger omkring tema, må mine egne refleksjoner og meninger være så usynlige som overhodet mulig. Jeg er vant til å være i samtaler med mennesker daglig, med mål om å få den enkelte til å finne egne svar gjennom å stille åpne spørsmål og gi tid og rom for svar, noe som trolig vil være positivt under datainnsamlingen. Jeg lar det være opp til informantene å bestemme hvor og når intervjuene skal gjennomføres, for at de selv kan velge steder som gjør dem mest mulig komfortable i situasjonen. I forkant av intervjuet får hver og en av informantene et skriv med informasjon om bakgrunn og formål med studien, hva deres deltakelse innebærer og hvordan informasjonen de skal gi i intervjuet behandles i etterkant. Her står det også om innsendt meldeskjema til Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste og min kontaktinformasjon. I tillegg tar informasjonsskrivet for seg at dette er noe de frivillig samtykker til. Informantens underskrift på samtykkeskjema blir innhentet. (Vedlegg A). Alle informantene som blir intervjuet samtykker til at jeg kan gjøre lydopptak på mobil.

I etterkant av intervjuet har vi en liten samtale omkring hvordan både informanten og jeg opplever situasjonen, og hva slags inntrykk vi sitter igjen med umiddelbart etterpå. Alle fire sier at de opplever temaet som veldig spennende å reflektere rundt, og at de nesten ikke ønsker å avslutte. Vi er enige om at dette temaet er noe vi kan snakke om lenge, fordi det har så mange ulike elementer i seg og kan utvides til å omfatte så mye.

3.7 Analyse og tolkning av kvalitative data

I følge Silverman, vil det i kvalitativ forskningsmetode være svært hensiktsmessig at den som innhenter data også er den som bearbeider og tolker disse i etterkant. Dette fordi forskerens hypoteser, teorier og forforståelse er viktige utgangspunkter for den videre analysen.

Kvalitative data forklarer seg ikke nødvendigvis selv, men de må fortolkes.

Å analysere betyr å dele opp noe i biter eller elementer. Målet til forskeren er å avdekke et budskap eller en mening – rett og slett finne et slags mønster i datamaterialet. Å tolke betyr å sette noe inn i en større sammenheng. Når en forsker tolker de data han/hun samler inn, ser vedkommende på hvilke konsekvenser analyse og konklusjon har for det som undersøkes. I begrepet fortolking ligger det å kunne få tak i det som ikke ved første øyekast er synlig. Det er her vanlig å ta utgangspunkt i teori på det området man forsker i, og se på de funn man har

gjort i lys av relevant teori. Forskeren forsøker slik å forstå og forklare funnene fra analysen. Fortolkning og formål henger nøye sammen, fordi man her ser på konsekvensene av konklusjonen, og slik kan si noe om hva som kan være veien videre på dette forskningsfeltet. (Johannessen, Tufte & Christoffersen, 2010).

3.7.1. Analyse og tolkning av innsamlet data i denne studien

Min analyse og tolkning i denne oppgaven tar utgangspunkt i fenomenologisk analyse, slik den er beskrevet i hos Postholm (2011). Her er hovedpoenget for forskeren å kartlegge meninger, strukturer og hvordan fenomenet som studeres oppleves og erfares av informantene. I dette arbeidet er det nødvendig at forskeren forsøker å legge til side egne meninger eller opplevelser omkring temaet, for å kunne finne essensen i datamaterialet uten at det blir for preget av forskerens egne tanker. Til tross for dette, vil alltid forskerens meninger og erfaringer ha innvirkning i analysen og tolkningen av materialet.

Jeg hører gjennom intervjuene flere ganger før jeg begynner å transcribere dem.

I tillegg lytter jeg til intervjuene flere ganger underveis i hele prosessen. I følge Kvale og Brinkmann, skjer det en prosess fra dataene ligger som lydfiler til de er omgjort til tekstfiler. Dette gjør også at det blir lettere å få sett klart de svarene som blir formidlet på de ulike spørsmålene. I tillegg ser jeg at det er nødvendig å høre på intervjuene mange ganger underveis, for slik å kunne høre på bruken av stemmen, om de har pauser for å tenke, eller om det er andre ting som kan være verdifulle utover det skrevne ordet. Det som formidles i et slikt intervju, kan inneholde mye informasjon ut i fra både verbal kommunikasjon utover de ordene som blir benyttet, men selvfølgelig også mye non-verbal kommunikasjon som ansiktsuttrykk, gester, hvordan informanten sitter osv. Umiddelbart i etterkant av intervjuene, noterer jeg også noen stikkord for meg selv omkring de inntrykk jeg får underveis av non-verbal karakter, i tillegg til egne følelsesmessige oppfatninger jeg sitter igjen med. I følge Dalen (2011), kan slike refleksjoner fra forskerens side være verdifulle analytisk sett. Dette føler jeg dessuten er helt nødvendig for å ha mulighet til å få tak i det underliggende som evt. finnes hos informantene.

For at ikke datamaterialet skal bli for stort, er det nødvendig for meg å dele det inn i utsagn, for så å kategorisere dette i ulike enheter for å kunne holde oversikt.

Jeg tar utgangspunkt i mine spørsmål fra intervju-guiden når jeg setter i gang med analysen. Underveis i dette arbeidet, ser jeg at informantene vektlegger ulike elementer innenfor tema svært ulikt. Hvor utfyllende og hvor konsise de er i besvarelsene av de ulike spørsmålene varierer også. Det kommer tydelig frem at de blir mer engasjerte i enkelte av spørsmålene enn andre, noe som kan tyde på at de har ulikt fokus.

Kategorier jeg har valgt å dele min studie inn i er:

- Teamarbeid er positivt
- Ivaretagelse og videreutvikling av ressurser og kompetanse
- Kommunikasjon
- Klima
- Motivasjon
- Håndtering av konflikter
- Lederstil
- Hvordan fungerer teamet og hva kunne evt. vært endret på?

3.8 Validitet, reliabilitet, generalisering og etikk.

3.8.1. Validitet

Det er ulike forhold som knyttes opp mot validitet i intervjustudier, som forskerrollen, forskningsopplegget, utvalg, metodisk tilnærming, datamaterialet, tolkninger og analytiske tilnærminger. Når det gjelder forskerrollen, er det viktig at forskerens forforståelse kommer tydelig frem. Dette handler om både tilknytning til temaet for studien, erfaring og opplevelser omkring dette, i tillegg til forskerens eget syn og evt. hypotese(r). Validitet i kvalitative studier dreier seg om i hvilken grad fremgangsmåtene forskeren benytter og hvilke funn han/hun gjør, på en riktig måte reflekterer formålet med studien og virkeligheten. (Johannessen, Tufte & Christoffersen, 2010).

3.8.2. Reliabilitet

Dette er knyttet til selve undersøkelsen av data, hvilke data som brukes, hvordan innsamlingen foregår og hvordan den så bearbeides. I kvantitativ forskning finnes det ulike

måter å teste datas reliabilitet på, noe som er svært vesentlig. I kvalitativ forskning er ikke dette særlig hensiktsmessig, bl.a. fordi det ikke benyttes strukturerte datainnsamlingsteknikker. Det er samtalen som vanligvis styrer datainnsamlingen, og forskeren bruker seg selv som instrument. Hver forsker har sin erfaringsbakgrunn, noe som igjen styrer hvordan forskeren tolker de data han/hun samler inn. Ved å gi leseren av studien en beskrivelse av konteksten datainnsamlingen foregår i, vil reliabiliteten kunne styrkes. (Johannessen, Tufte & Christoffersen, 2010). I følge Dalen (2011), er en måte å sørge for reliabilitet i kvalitative studier, at forskeren er nøye på å beskrive alle ledd i forskningsprosessen, slik at en annen forsker kan forsøke å ta på seg de samme ”forskerbrillene” ved en tenkt gjennomføring av prosjektet. Det er da svært viktig at det foreligger beskrivelser av forhold ved forskeren, informantene og intervju situasjonen, i tillegg til hvilke analytiske metoder som anvendes under bearbeidelsen av datamaterialet.

3.8.3. Generalisering

I kvalitative undersøkelser snakker man om overføring av kunnskap i stedet for generalisering, fordi dette er et begrep som assosieres med statistisk generalisering og kvantitative studier. En studies overførbarhet omhandler det å lykkes med å etablere beskrivelser, begreper, fortolkninger og forklaringer som kan være verdifulle på andre områder enn det som studien handler om. (Johannessen, Tufte & Christoffersen, 2010).

3.8.4. Etikk

Det er i dagens samfunn krav til at vitenskapelig virksomhet skal reguleres av bl.a. noen etiske prinsipper som er nedfelt i lover og retningslinjer. Personopplysningsloven som ble innført i 2001, stiller krav om meldeplikt for prosjekter som omfatter personopplysninger som behandles med elektroniske hjelpemidler. Alle forskere som gjennomfører studier hvor personlige opplysninger behandles, må sende inn et meldeskjema til Norsk samfunnsvitenskapelige datatjeneste (NSD).

Det settes krav om at alle personer som involveres i forskningsprosjektet skal gi et fritt samtykke, som innebærer at dette ikke gis under press utenfra eller gis med begrensninger av personens handlefrihet. Tilstrekkelig informasjon til informantene må også gis, både om hvordan deres bidrag skal innhentes (via intervjuguide, spørreskjema eller annet), formålet

med studien, forskningsmetoder og hvordan resultater skal presenteres og formidles. Den som deltar i studien har krav på konfidensialitet, noe som vanligvis ivaretas gjennom anonymisering i presentasjonen av studien. Lister og annet som identifiserer informanten, oppbevares sikkert gjennom forskningsprosessen, og blir så tilintetgjort etter at studien er fullført. (Dalen, 2011).

Det er ofte vanskelig å gi informantene all informasjon før intervjuet tar til, da det gjerne dukker opp ny kunnskap og innsikt underveis i studien som kan føre til endringer i planene. Forskeren må likevel tilstrebe å gi all tilgjengelig informasjon som informantene har behov for. Gjensidig tillit, trygghet og respekt i forhold til hverandre er viktig for at både forsker og informanter skal få mest mulig ut av intervjusituasjonen. (Postholm, 2011).

4 FORSKERROLLEN

4.1. Relasjonen mellom forskeren og informantene

I fenomenologiske forskning handler det om å finne det sentrale og det underliggende i en opplevelse eller erfaring slik det oppleves av informantene. Forskeren har da klar et tema og en intervjuguide, men er likevel åpen for at det kan komme innspill underveis som kan føre til endringer. Forskeren har på forhånd en tanke om hva som bør vektlegges under intervjuet og kan dermed fokusere mer eller mindre på ulike elementer innenfor temaet. I intervjuguiden kan f.eks. forskeren ha underspørsmål som går dypere inn i de områder av tema som han/hun ønsker å fokusere på, eller stille spørsmål underveis i intervjuet som gir mer utfyllende og omfattende svar på de områdene som forskeren ønsker å vektlegge mest. (Postholm, 2010).

Alle informantene skal i utgangspunktet gjennomføre et mest mulig likt intervju, og forskeren må derfor være svært bevisst sin egen rolle i situasjonen. De som intervjues kan ha spesiell interesse for enkelte deler av tema, og dermed fokusere aller mest på dette. Forskeren må da være bevisst på hvordan han/hun styrer intervju-situasjonen, slik at informanten gir fyldige nok svar på det forskeren har behov for å vite mest om, men samtidig gis frihet til å prate om det de mener er viktigst. Forskeren kan også oppleve at informantene underveis i samtalen bringer frem nye områder eller elementer som i utgangspunktet ikke er tatt med, og vedkommende må da ta stilling til om dette er noe som bør tas inn i studien eller ikke. Hensikten med en slik studie er å få tak i alle aspekter ved en opplevelse/erfaring sett fra informantenes side, og forskeren må derfor forsøke å fange opp alt informanten forteller som kan ha betydning for den videre studien. I følge bl.a. Kvale, bør forskeren ha erfaring, eller i alle fall innhente noe kunnskap om temaet han/hun skal forske på. Dette for å kunne stille informanten oppfølgingsspørsmål som virker relevante innenfor tema og i den situasjonen/opplevelsen som vedkommende beskriver, i tillegg til å ha mulighet til å kunne sette seg inn i situasjonen og forstå det informanten forteller. (Postholm, 2011).

Forskeren og informantenes relasjon kan være ulik og preges både av et nært samarbeidsforhold, men også av distanse. I fenomenologiske studier har ikke forskeren mulighet til å sjekke om det informanten forteller faktisk er det som virkelig skjedde i situasjonen, men må forholde seg til det vedkommende forteller. Informantens opplevelse

eller erfaring er dennes subjektive oppfatning, og vil være det som er forskerens utgangspunkt for det videre arbeidet i studien. (Postholm, 2011).

4.2. Min opplevelse av å være forsker

4.2.1. Tema

Jeg opplever at det er utrolig mange tema det vil være interessant å forske på, men siden jeg må foreta et valg for å komme i gang, blir det ganske fort bestemt at jeg ønsker å ta for meg noe omkring team-ledelse. Dette fordi jeg, som nevnt i innledningen, alltid har vært opptatt av hvordan mennesker best mulig kan samarbeide og kommunisere med hverandre. Underveis i mitt masterløp blir jeg også svært fascinert av hva slag rolle lederen har i en slik konstellasjon og hvordan vedkommende kan påvirke funksjonaliteten i teamet gjennom sin måte å lede på. Jeg har selv mange tanker rundt hva jeg mener er viktig at en leder fokuserer på for å bidra til å skape et vellykket team som når de mål som er satt, utvikler nye ideer og kompetanse både hos teamet som helhet og den enkelte.

Jeg har selv vært både medlem og leder for flere ulike team i forskjellige roller og flere bransjer. Til tross for at jeg selv har tanker om hvordan god ledelse skal utøves i teamarbeid, er det jo ikke sikkert at dette fungerer bra for teammedlemmene. Det virker veldig spennende å gjøre en undersøkelse hvor jeg forsøker å finne ut hva slags leder/ledelse som teammedlemmene har behov for. Hva gjør at de opplever seg anerkjent, respektert og ivaretatt på en god måte, hva motiverer dem og hva skal til for at de føler at de og teamet som helhet videreutvikler seg?

4.2.2. Problemstilling

Jeg grubler lenge rundt tema og hvordan problemstillingen skal bli til. Det handler vel egentlig om at det er vanskelig å prioritere og snevre den inn, siden det er så mange aspekter innenfor tema som er interessante. Etter hvert må jeg få den på plass og ta noen valg og prioriteringer. Underveis på en tur i skogen med mine to hunder, oppleves det nesten som den faller ned i hodet mitt. Etter litt frem og tilbake pr. mail med min veileder, ender den opp slik den fremstår i denne oppgaven.

4.2.3. Møte med informantene og gjennomføring av datainnsamlingen

Jeg er i forkant opptatt av min rolle i intervjusituasjonen. Det er viktig for meg å vise tydelig respekt både for informantene som mennesker, men også for deres kompetanse på den enkeltes fagfelt. Jeg velger derfor å gjøre lydopptak for å fullt og helt kunne fokusere på å lytte og engasjere meg i det som kommer frem. Før intervjuene er jeg litt stresset på at jeg må stille de riktige oppfølgingsspørsmålene og slik sørge for å forstå hva den enkelte ønsker å formidle med det de forteller.

4.2.4. Skriveprosessen

Jeg opplever at det er vanskelig for meg å komme skikkelig i gang med skrivingen. Det blir mange krevende tankeprosesser rundt dette, og mye fortvilelse. Å skrive har aldri vært vanskelig for meg, men her opplever jeg at det stopper opp før jeg kommer i gang. Selv tror jeg dette kan skyldes at jeg er vant til å starte med begynnelsen og skrive meg mot avslutningen. I masteroppgaven er det nødvendig å hoppe litt frem og tilbake mellom de ulike delene, noe som gjør at jeg har litt vanskelig for å få oversikt. Når jeg endelig kommer skikkelig i gang, erfarer jeg at det er svært interessant å jobbe på denne måten. Jeg opplever at forskning er utrolig spennende og at det faktisk etter hvert er helt greit å ikke ha kontroll på hvordan innholdet i oppgaven blir før mot slutten. Det gir motivasjon og sikrer en viss fremdrift. Jeg opplever også at jeg lærer mye både av prosessen, av informantene og det å gå dypere inn i teorien.

Noe jeg ser at jeg burde gjort for å styrket validiteten i studien, er å ha tatt meg tid til ”member-checking” underveis. Dette innebærer at informantene får lese gjennom f.eks. oppsummering av intervjuer, beskrivelser eller tolkninger, slik at den enkelte kan uttale seg om faktafeil, tolkninger eller tilføye informasjon. (Postholm 2011). Dessverre blir tiden for knapp, og dette mener jeg er uheldig. Det blir da vanskelig å føle seg trygg på at man trekker slutninger på et reelt grunnlag.

4.2.5 Hva fungerer og hva fungerer ikke?

Det jeg ser nå i ettertid, er at intervjuguiden skulle ha vært bedre. Jeg burde ha gjort grundigere arbeid med å teste den ut i forkant for i større grad å sikre at jeg treffer med de spørsmålene jeg har laget. Så skulle jeg videre-utviklet den før jeg gjennomfører de endelige

intervjuene. Det jeg ser når oppgaven nærmer seg slutten, er at kvaliteten på mine konklusjoner i forhold til problemstillingen, ikke blir så gode som jeg skulle ønske. Spørsmålene er ikke nok spisset inn mot å få de svar jeg har behov for, slik at jeg kan konkludere i forhold til problemstillingen. Det er bl.a. fordi ikke intervju-delen holder mål pga. at intervju-guiden ikke er spesifikk nok.

Jeg har også vært tjent med å komme tidligere i gang med både intervjuguide, selve intervjuene og analyse/tolkning av funn. Det hadde gitt meg mer tid til at de funn jeg gjorde kunne modnes og lettere knyttes opp mot teori og så drøftes på en bedre måte. Slik jeg ser det nå, burde jeg ha gått tilbake og stilt oppfølgingsspørsmål til informantene for å fått svar som bedre kunne dokumentere og støtte opp under resultater og konklusjoner. Kanskje hadde jeg funnet flere elementer også, om jeg hadde tatt meg tid til å høre enda flere ganger på intervjuene. Hovedpoenget i en slik studie er jo å få ta i det underliggende, noe som krever både tid og full fokus.

4.2.6. Hva sitter jeg igjen med?

Jeg føler at dette er en opplevelse å være med på. Nye erfaringer, masse refleksjoner og en større bevissthet omkring både teori og tema. Det er svært spennende å ikke vite resultatene av studien før nesten alt er ferdig, og givende å gjennomføre intervjuer. Jeg er så heldig å ha engasjerte informanter som også synes teamarbeid er viktig og spennende. Det er heller ikke tvil om at dette vil gjøre noe med meg som leder fremover. Jeg har fått innsikt i mange elementer som vil ha innflytelse på min måte å lede på, og jeg gjør meg tanker om hva jeg selv kan videreutvikle og ivareta på en enda bedre måte enn før.

5 PRESENTASJON AV FUNN

Her vil jeg gi litt bakgrunnsinformasjon om informantene jeg intervjuer, men størst fokus vil naturligvis presentasjonen av funnene få. Måten disse organiseres på, tar utgangspunkt i kategoriseringen som gjøres i analyseprosessen. For øvrig blir funnene illustrert ved at det presenteres eksempler på direkte sitater fra intervjuene med den enkelte informant. Dette vil synliggjøre den subjektive opplevelsen og perspektivet til informantene, samtidig som det gir leseren en følelse av at man her har med ekte mennesker med reelle erfaringer å gjøre. For å ivareta konfidensialiteten til informantene, blir de i studien referert til som informant A, B, C og D.

5.1. Informantene

Jeg er spent på om svarene som informantene gir i intervjuet er sammenfallende eller svært ulike, og om jeg kan finne forklaringer på dette. Siden det er to informanter som tar utgangspunkt i å være medlem i et lederteam, mens de to andre er teammedlemmer med en mellomleder som leder for teamet, kan kanskje dette også påvirke hvordan de svarer.

5.1.1. Møtet med informantene

Jeg opplever at alle informantene jeg gjør avtale med er svært positive, både når jeg spør om de kan tenke seg å stille opp på dette og når vi møtes for å gjennomføre intervjuet. De synes dette er spennende og alle formidler at de opplever temaet som interessant og viktig. Tid og sted for intervjuene er valgt av den enkelte informant. To av intervjuene er gjennomført på et kontor, mens de to andre foregår i hjemmesituasjon.

5.2. Presentasjon av de fire som ble intervjuet

Informant A kommer fra en kommunal virksomhet hvor hun fungerer som mellomleder. Dette er en mindre enhet hvor informanten velger å besvare spørsmålene ut i fra sin deltakelse i et lite lederteam. Hun har personalansvar for fire ansatte, i tillegg til mange andre ulike ansvarsområder. Øverste leder i enheten som er informant A sin overordnede, har

kommunalsjef som sin leder. Denne informanten har jobbet i sin bransje i svært mange år, men for to år siden fullførte hun en bachelor og fikk en stilling som mellomleder.

Informant B kommer fra en bedrift som har både kommunale og private eiere. Hun tar utgangspunkt i et team ledet av avdelingsleder, hvor hun er medlem. Teamet har rundt 8-10 medlemmer. Dette er en bedrift som består av et mangfold ulike avdelinger med svært ulike oppgaver. I teamet informant B er en del av, har deltakerne forholdsvis like oppgaver innenfor et felles arbeidsfelt. De ulike medlemmene i teamet har ulik utdanningsbakgrunn og kommer fra mange forskjellige bransjer. Informanten har ikke personalansvar. Avdelingsleder som er lederen for teamet, har en leder over seg som igjen er underlagt virksomhetens administrerende direktør.

Informant C kommer fra en svært stor statlig eid virksomhet med sitt hovedkontor i en av landets største byer. Han er også mellomleder, og velger å ta utgangspunkt i et stort lederteam som han har vært en del av for en stund siden. Informanten understreker at det var et utrolig spennende team å være en del av. Teamet eksisterte i ca. 3 år og bestod av ledere på mange ulike plan og med så ulike oppgaver og ansvarsområder at det er vanskelig å tenke seg at det kunne være så velfungerende. Informant C formidler at det var svært dyktige folk i dette teamet, hvor de fleste har fått enda mer ansvarsfulle stillinger i dag og lederen sitter enda nærmere toppen, men er fortsatt like tilgjengelig. Flere av disse har andre mellomledere under seg også. Noen av medlemmene er ledere for svært mange, mens andre bare har noen få ansatte under seg. Informanten har lang erfaring fra ulike bransjer som prosjektleder. Han har et forholdsvis stort personalansvar i tillegg til mange andre oppgaver bl.a. knyttet opp mot prosjektarbeid.

Informant D kommer fra en offentlig virksomhet hvor stat og kommune samarbeidet om drift. Tjenesteytende enhet er lokalisert til kommunen, hvor det er både kommunale og statlig ansatte. Informant D er kommunalt ansatt, men teamet består av begge typer ansatte. Informanten har ikke personalansvar. Teamet informanten tar utgangspunkt i ledes av teamleder, som har avdelingsleder som sin overordnede. Det består av 12 medlemmer, som igjen er inndelt i to team. Det varierer etter hvilke saker som drøftes om dette blir diskutert i fullt team eller i de to mindre teamene. Her har også teammedlemmene ulik utdanning og kommer fra ulike bransjer. Det de gjør i virksomheten de nå er en del av, er i utgangspunktet ganske like oppgaver.

5.3. Kategorier

Nedenfor presenterer jeg mine funn fordelt på de åtte kategoriene jeg deler utsagnene inn i under arbeidet som er gjort i analyseprosessen. Her vil jeg også presentere sitater fra den enkelte informant, for å understøtte disse funnene. Sitatene er skrevet i kursiv, og der det er skrevet prikker (...), betegner dette tenkepauser som informanten bruker underveis i det nedskrevne sitatet.

5.3.1. Teamarbeid er positivt

Alle informantene formidler at de synes det er kjekt å være medlem av et team. De ser at teamarbeid kan være en støtte og hjelp til å skape utvikling og se løsninger. Når det gjelder den enkeltes rolle i teamet, ser flere av forskningsdeltakerne det slik at denne kan endre seg etter hvilke oppgaver teamet har. Den blir også påvirket av deres kompetanse og kunnskap om temaet som er på agendaen.

Informant A

Hun ser teamet som en gruppe som jobber mot et felles mål. Det er ikke slik at hun har samme rolle i teamet hver gang de møtes. Dette kommer veldig an på hvilke arbeidsoppgaver teamet har.

Noen ganger kan man måtte være pådriveren som har målet i sikte, mens man andre ganger kan ha fått en oppgave som du skal gjøre, og så gjør du bare det du har fått beskjed om skulle jeg til å si....

Hun forteller også om at det enkelte ganger er mer langsiktige mål teamet jobber etter, og det er naturlig og møtes bare av og til for å få oversikt over hvor de er i forhold til framdrift.

Informant B

Hun opplever at det er greit å ha flere å støtte seg til, og ha andre å gå til om hun er usikker på noe. Da står man ikke så alene, og kan slik bruke andres kompetanse på samme måte som andre kan benytte hennes kompetanse. Når informanten blir spurt om hvilken rolle hun opplever å ha i teamet, svarer informanten at hun er teammedlem.

Informant C

Jeg liker veldig godt å jobbe i team. Jeg er vel det mange kaller en sånn team-worker også. Jeg liker å være en del av en større helhet, selv om jobben min også har krevd at jeg har vært mye på egen hånd også.

Noen ganger må man jo ta en rolle, ofte kanskje fordi den mangler. Men min naturlige rolle i teamet er vel at jeg er en person som kan la prosessen gå litt, mens jeg lytter for få oversikt over både hva man diskuterer og litt om meninger og problemstillinger.

Når jeg begynner å danne meg et bilde, så går jeg inn og kommer med innspill eller forslag, ideer eller tanker. Jeg er litt tilbaketil til å begynne med.....Har vel en litt sånn rådgiverprofil egentlig sånn fra naturens side.

Informant C gir uttrykk av å være en person som observerer først, for så å vurdere hvilken rolle han må ta. Han tar ansvar for at teamet skal kunne fungere, ved at han vurderer hvilken rolle som evt. mangler og er klar til å fylle denne ved behov. Han virker ikke som et menneske som har behov for å være i fokus, men mer som typen som tenker over hva han skal si og bidra med før han går inn som aktiv deltaker når han selv er klar.

Informant D

Jeg synes det er kjekt å jobbe i team. Du får så mange støttespillere og så mange ulike syn på ting som kan hjelpe til å løse det du jobber med.

Jeg følte jeg var en likeverdig part med de andre i teamet. Det var ikke slik at mine meninger alltid ble hørt, men dette var ikke fordi det var meg, men fordi organisasjonen var sammensatt slik den var.

5.3.2. Ivaretagelse og videreutvikling av ressurser og kompetanse

Her viser funnene at det er svært ulik kultur på hvor mye teammedlemmenes ressurser og kompetanse blir trukket frem og benyttet i teamarbeidet. I noen team blir dette benyttet helt bevisst og det er tydelig at leder har oversikt og kjennskap til hva hver enkelt har å bidra med. Et av teamene er til og med sammensatt på en slik måte at medlemmene utfyller hverandre for å ha de beste forutsetninger for å kunne gjennomføre oppgavene og nå målene teamet har.

Andre team virker å ha en leder som ikke har særlig fokus på å ta i bruk de ressurser, kompetanse og kunnskap som finnes blant medlemmene.

Informant A

Hun opplever at hennes bransje generelt er gode på å se at de ansatte har ulike egenskaper, og at det har blitt nærmest en tradisjon at den enkelte skal få drive mest mulig på med det han/hun er god på. Alle er ikke gode på de samme tingene. Selv føler hun også at det blir trukket frem at hun har jobbet mange år i bransjen, og dermed har vært borti ulike situasjoner tidligere som kan gi verdifulle innspill til de problemstillingene som behandles i teamet. Hun erfarer at dette blir brukt som en ressurs i teamet. Informanten erfarer også at hennes personlige egenskaper er kjent for de andre og blir verdsatt.

Det hender at folk sier at det gjør du, fordi du fikser det....

I tillegg har leder fokus på å trekke frem at de som er forholdsvis ny-utdannet sitter inne på mer oppdatert kunnskap om ny forskning og trender enn de som kanskje er utdannet for 10-20 år siden. Teamleder, som selv er utdannet for 20 år siden, har en svært positiv holdning til den nye kunnskapen som er der, og viser at dette er verdifullt for den totale kompetansen i teamet. Hun ønsker at de skal være oppdatert på det som skjer i bransjen.

Kompetanseutvikling både i teamet som helhet og hos den enkelte blir i stor grad styrt av hva enheten har behov for der og da, og kanskje ikke så mye av hva den enkelte ønsker. Lederen har en praktisk tilnærming til dette, og vurderer behovet ut i fra hva teamet og enheten har behov for totalt sett. Informanten legger til at det selvfølgelig er rom for at den enkelte kan si noe om hva han/hun kan tenke seg å være med på

Informant B

Helt ærlig, så synes jeg det var lite fokus på å ta frem hver enkelt person sine egenskaper, erfaringer og kunnskaper. Jeg opplevde at det var mer fokus på å bare få jobben gjort, ikke fra teammedlemmenes side men fra lederens side, enn å få jobben gjort på riktig måte.

Jeg tenker at det hadde vært mer effektivt om man brukte personer for den kompetansen man har, slik at den som sitter og ikke har den kompetansen lurer på hva man skal gjøre. Tenker på at saker kunne blitt delt opp mer etter hva man har jobbet med tidligere.

Det handler for meg da om å faktisk gi anerkjennelse og gi kredit til den personen og for det den er god på og det vedkommende har utdannet seg til – og det personen da naturlig nok har et interessefelt på. Det ville skape mer motivasjon for en medarbeider å få jobbet, ikke hele tiden, men i alle fall få muligheten til å gå inn der man selv kanskje har kompetanse mer enn andre.

Hun erfarer at det er blitt gjort svært lite i forhold til enkeltmedlemmer og teamet som helhet i forhold til kompetanseheving, før de siste månedene. Det er tatt opp med ledelsen gjentatte ganger. Aktuelle kurs kommer det mange invitasjoner til, men ingen får dra. Informanten sitter med følelsen av at man derfor jobber mer tungvint enn om man får oppdatert tidligere kunnskap, eller tilegner seg ny kunnskap gjennom å lære nye måter å jobbe på.

Det skjedde plutselig at folk fikk bli med på kurs, men ikke alle. Dette syntes jeg var veldig negativt. Men flest.... eller en god del av teamet, fikk mulighet til å være med på noen kurs. Det var en positiv utvikling, men om det fortsetter kan jeg jo ikke si noe om. Jeg er jo ikke der lenger. Ja hva som skjedde kan jeg ikke si noe på, men økonomi ble nevnt. Ehhh, jeg kan tenke meg at det var hovedgrunnen samtidig som vi argumenterte med at det jo ville gå bedre med bedriften om vi oppdaterte kunnskapen, så argumentene stod litt og stanget mot hverandre egentlig.

Informant C

Informanten forteller at det kjøres analyser på teamet, og at teamleder er bevisst på hvilken rolle og hvilke egenskaper det enkelte medlem har i sin personlighet. Ledelsen har tydeligvis en bevisst holdning til hvordan de har satt sammen teamet og hvordan disse fungerer sammen og gjør hverandre gode. Informant C formidler at lederen noen ganger benytter de personlige egenskapene og kompetansen til det enkelte teammedlem helt bevisst, mens det i andre sammenhenger bare skinner gjennom likevel.

I forhold til medlemmenes og teamet sin mulighet til å videreutvikle sin kompetanse, forteller informanten at det jevnlig arrangeres ledersamlinger hvor det fokuseres på bestemte problemstillinger. De henter også inn eksterne konsulenter på seminarer for å lære bort spesiell metodikk, som f.eks. ”Lean”, som nå er veldig trendy. Lederen coacher i tillegg den enkelte, når oppgaver fordeles mellom medlemmene, for å følge opp målsettinger. Det er også fokus på det å fungere som team, og bevissthet rundt å bygge opp ei verktøykasse i teamet i forhold til det man til enhver tid jobber med og har behov for.

Informant D

Informanten erfarer at det ligger utfordringer i at det er representanter fra ulike profesjoner og tradisjoner i teamet.

Hun beskriver dette slik:

I teamet kom man fra tre ulike profesjoner. Alle hadde ulikt fokus. Ehhh... Følte jo det at når de hadde ulik kompetanse, så hjalp jo det til at man fikk ulikt syn på alle sakene egentlig. Opplevde jo at det kunne bli trukket frem i forhold til det man jobbet med. Men enkelte ganger var det jo det at det var mer fokus på den ene enn den andre.

I forhold til hva som gjøres av kompetanseheving og videreutvikling for det enkelte medlem og teamet som helhet, beskriver informanten slik:

Det var ikke så mye i det teamet jeg jobbet i. Det var veldig lite rom for faglig utvikling. Ehh... Så det måtte vi i tilfelle prøve å lære av hverandre. Det var det vi hadde. Vi fikk ikke noe påfyll ellers da...

5.3.3. Kommunikasjon

Det er svært ulike opplevelser og erfaringer som kommer frem under dette temaet, og informantene synliggjør mange forskjellige måter teamlederne håndterer medlemmenes behov for å ytre seg på. Her presenteres man for nærmest ytterpunkter i forhold til hvordan kommunikasjonen mellom leder og teamet fungerer.

Informant A

Informanten forteller at det er rom for at alle skal få uttale seg, men de har en tydelig leder som har en klar agenda. Det er likevel rom for å komme med forslag i forkant av møter, og samtidig komme med innspill på ting underveis. Informant A opplever at alle kan uttale seg om alt som skjer og hun synes det er greit å ha en tydelig leder som evner å ta en avgjørelse.

I forhold til hvordan engasjement og deltakelse fremmes i teamet, er det tydelig at alle får komme med innspill og uttalelser. Også når teamet nærmer seg en løsning, blir de oppfordret til å si hva de mener om det. Så når avgjørelsen tas, har alle sagt det de ønsker om saken.

Informant B

Denne informanten opplever helt tydelig at kommunikasjonen i teamet, spesielt mellom leder og teammedlemmene, ikke fungerer i det hele tatt. Til tross for dette, greier teamet å motivere hverandre til å fortsette og prøve å nå inn til lederen.

Hun beskriver sin opplevelse slik:

Jeg opplevde det som at leder i teamet var han som skulle bestemme. Ehhh... Om man kom med forslag, tanker eller ideer... hvis det ikke passet akkurat med det som var tenkt ut på forhånd av ham, så var ikke det noen hensikt å fortsette og diskutere eller komme med forslag. Man prøvde jo... Man... Var vel en stund man prøvde ganske iheldig å få gjennom tanker og ideer og alt sånt. Så ble det slått ned gang på gang, så man mistet ganske mye motivasjon på å ta opp nye ting. For det ble jo sett på som at det er jo ingenting som blir tatt til etterretning likevel. Men så skjedde det en endring i teamet hvor man begynte å tenke at herregud, det er jo..hvis at ikke vi tar tak i det og fortsetter å kjempe... Om det når gjennom eller ikke vet vi jo ikke, men man må i alle fall fortsette å prøve og ta det opp igjen og igjen, så vet vi alle fall selv at vi har stått på.

Når det gjelder om engasjement og deltakelse blir fremmet i teamet, opplever informanten at det er greit at enkelte kommer med forslag og uttalelser, men det er ikke greit for alle. I etterkant kan man av ledelsen faktisk bli bedt om å ikke si så mye.

Informant C

Til og begynne med, når teamet i etterkant av en omorganisering av organisasjonen blir etablert, er kommunikasjonen preget av det som utvikler seg til nærmest en gruppe av kamerater. Det er en humoristisk og uformell tone som preger kommunikasjonen. I følge informanten endrer dette seg etter hvert som medlemmer blir byttet ut, og kommunikasjonen er i dag mer formell.

I forhold til om engasjement og deltakelse fremmes i teamet, opplever informanten at dette ivaretas. Han beskriver det slik:

Det synes jeg har vært bra. De som kaster seg på kaster seg jo alltid på, så de hører du jo alltid. Men det har alltid vært en runde rundt bordet, og hold kjeft og den type ting... Alle skal ha sin runde og alle skal komme med sitt, så det har alltid vært veldig stor bevissthet rundt at folk er forskjellige. Dette har blitt styrt av lederen, og han som har vært direktør for den biten der, har passet på at alle har fått bidratt og sluppet til, og at det har vært satt av tid til at alle skal mene noe og alle skal komme opp med noe. Komme med innspill som en forberedelse til møte eller blir oppfordret underveis i møtet som at "hva mener du om det da?" Han er bevisst at av og til så sitter det folk og grunner på den beste ideen av alle når folk har fått tenkt seg om litt..... Det er viktig å få fisket ut de ideene der.

Informant D

Hun opplever at teammedlemmene kommer godt overens. I forhold til kommunikasjonen mellom teamleder og teammedlemmene uttaler informanten dette:

Teamlederen var svært travel og sa aldri nei, men rakk jo aldri å gjøre det han sa han skulle gjøre likevel da. Så var det det at hans rolle som teamleder var veldig diffus egentlig, for han var veldig styrt av avdelingsleder igjen, så han kunne ikke ta noen egne avgjørelser uten at det måtte tas opp med avdelingsleder. Det var det vi følte da – at ved spørsmål til ham måtte det hele tiden gå videre, og så stoppet det der fordi avdelingsleder kanskje ikke hadde tid til å ta opp det sånn ja....

Noe av dette er fordi organisasjonen er så kompleks og stor forteller informanten.

Når det gjelder teamleders evne til å fremme engasjement og deltakelse, har informanten erfaringer med at teamleder er veldig inkluderende. Det er åpning for å komme med spørsmål, men hun opplever at de som prater mest er de som får lov å fortsette med det. Det blir ikke styrt fra teamleder slik at de går en runde for å få alle sine innspill.

5.3.4. Klima

Inntrykket på vektingen her mellom prosess og resultat, er at det jevnt over er resultatet som blir prioritert. Dette har stort sett med at det er det bedriften blir målt på og dermed det som gir inntjening.

Informant A

Informanten gir uttrykk for at det stort sett er kortere prosesser som pågår i denne enheten, i alle fall i teammøtene. Utenfor teammøtene er det av og til lengre prosesser hvor selve prosessen er av stor betydning. Her er det også et resultat som skal presenteres, men kvaliteten på resultatet står altså i forhold til hvor god prosessen er.

Klimaet mellom medlemmene i teamet er stort sett godt, men det kan diskuteres heftig og være svært ulike meninger rundt ulike tema. A påpeker at det i hennes bransje finnes mange tradisjoner i kulturen som sitter dypt forankret, noe som kan føre til at det innimellom ikke er så lett å bli enige om noen kommer med nye forslag.

Det er greit å være uenig, det er rom for det. Vi må bare være enig før vi går derfra om resultatet og hva vi har kommet frem til.

Lederen er nyansert og viser respekt for at det er folk der som føler sterkt for enkelte ting, men samtidig så er hun tydelig på at om det er noe som må endres, så må det faktisk endres uansett liksom.

I de uformelle situasjonene kommer de uformelle lederne frem og skal ha noe å si på det som har blitt bestemt av de formelle lederne. Det kan være utfordrende og du skal ha ryggrad for å stå imot det.

I forhold til teammedlemmene og teamleder i uformelle situasjoner er klimaet godt, og ligner i følge A egentlig svært mye på hvordan det er i møter. Også i de uformelle situasjonene er leder tydelig, og går av og til inn og tar over roret når de uformelle lederne har tar for mye plass eller ting som er bestemt ikke blir gjennomført.

Informant B

Her er resultatet helt klart det viktigste i teamarbeidet. Informanten har likevel forståelse for dette, fordi bedriften blir så nøye målt på dette og det er kun resultatene som genererer inntekt. Til tross for dette mener hun at en god leder vil se mulighetene og ikke bare begrensningene. Teammedlemmene har ideer som gjennom en prosess muligens kan føre til enda bedre resultater.

Klimaet i møter mellom medlemmene opplever B som bra, og det er også bra i de mer uformelle situasjonene. Det er i de uformelle situasjonene teammedlemmene snakker seg imellom om hvordan de skal håndtere situasjonen omkring kommunikasjonen med ledelsen, som omtalt i punkt 5.3.3., og det er da svært viktig at klimaet fungerer mellom dem for å kunne oppnå noe sammen.

I møter er klimaet mellom leder og teammedlemmene i utgangspunktet godt, men klimaet endrer seg de gangene det tas opp ting som leder ikke har tenkt på eller ikke er enig i. De opplever at teamleder har en egen agenda hvor ting er mer eller mindre bestemt på forhånd. Det er tydelig at mange ting diskuteres i forkant av møtet med de andre i ledelsen. Opplevelsen av at det har liten hensikt å komme med nye perspektiver, siden det meste er avklart på forhånd, gir en stemning av oppgitthet blant teammedlemmene i mange av møtene. Likevel ønsker de ikke å gi opp, for det er tross alt de som jobber i praksisfeltet og føler på hva som fungerer og ikke.

I de uformelle situasjonene mellom leder og teammedlemmer er klimaet for så vidt godt, men som B beskriver det:

...samme personlighetstype var det jo likevel. Det var jo der også den personen som hadde de riktige svarene. Det gjør jo noe med klimaet. Det blir ikke alltid en like lett samtale, men samtidig så var det situasjoner hvor alt var helt fint...

Informant C

Det er resultater bedriften blir målt på, men informanten opplever at de likevel har vært temmelig nøye med å fokusere på prosessen også.

I den senere tida, med den "Lean"-tanken og sånn, så skal man jo gjennom en del faser. Man skal ikke hoppe rett på konklusjoner, men man skal gjennom prosess. For hvis ikke man gjør det, så ender det... kommer det ut feil. Så om man tenker i den settingen, så er prosessen kjempeviktig.

Klimaet mellom leder og teammedlemmene er veldig bra. Informanten beskriver lederen sin slik:

Han er en person som er faglig...ehh, en sterk person som leder og en sterk drivkraft samtidig som han er flink med mennesker, så han er en litt spesiell person. Og han har jobbet både på høyere nivå før og i mange forskjellige settinger, så han er en erfaren person. Men også en sosial person, utadvendt, interessert i mennesker. Han er rett og slett en dyktig fyr som bryr seg litt med folk og hvordan stemning og klimaet er. Han er ikke veldig redd for å ta tak i det heller, men det betyr jo ikke at han kan fikse alt. Det finnes ikke perfekte ledere og det finnes ikke perfekte team eller teammedlemmer.

I forhold til klimaet mellom medlemmene i uformelle situasjoner opplever C at det lett blir slik at man får en favoritt som man benytter til å diskutere ting med og henvender seg til. Kanskje har man ofte to, hvor det er en av dem man kan prate med alt om, også personlige og mer sensitive ting. Den andre er kanskje god å drøfte ting med, og tas kontakt med i forhold til spesielle situasjoner. Det kan også være noen som blir for lik deg selv eller andre som du ikke har like god kjemi med, som blir valgt bort i den uformelle kontakten.

Man har alle kunne spilt på hverandre og støttet hverandre. Og man fungerer godt sammen i teamet, men man har likevel noen favoritter som man går til når det drar seg til i en eller annen setting.

Forholdet mellom teamleder og teammedlemmene i uformelle situasjoner er også veldig bra. De møtes ved kaffemaskina og slår av en prat, eller man stikker innom kontoret hans for å

fortelle noe. Selv i dag, når vedkommende ikke er C sin nærmeste overordnede lenger, går C innom kontoret hans. Rett og slett fordi de har så utrolig mange gode samtaler.

Informant D

Hun opplever at teamleder har mest fokus på resultat, mens hun selv er mer opptatt av prosess og helheten i situasjonen. Informanten tror dette kan forklares med at de har bakgrunn som er ulik, hvor teamleders bakgrunn og kompetanse er mer knyttet opp til resultater enn hennes. Informanten tror kanskje teamleder ville hatt et annet fokus om han hadde hatt mer kompetanse på de andre fagområdene, eller vilje og tid til å sette seg mer inn i dem.

Klimaet i de uformelle situasjonene er i følge informanten stor sett godt, både mellom teammedlemmene og i forhold til teamleder. Det kan skurre litt i forhold til saksdrøfting, fordi de sitter i åpent kontorlandskap og folk har ulike måter å jobbe på.

Klimaet i møtene beskriver D slik:

Jeg følte vel kanskje at det fagområdet som tilhørte det resultatet som teamleder var opptatt av, var litt sterkere i alle møter egentlig. At de kanskje var litt mer frampå, kanskje fordi de følte at de fikk litt mer gehør hos teamleder og... At det var de som hadde den beste erfaringen.. den riktige erfaringen. Så ble liksom vi som hørte til de andre fagområdene de som ikke kunne så mye på en måte... Teamleder kunne ha prøvd å inkludere oss andre mer ved å latt oss snakke mer om vårt fagområde, så kunne det blitt litt mer forståelse...

5.3.5. Motivasjon

Det er stor ulikhet mellom de ulike informantene og deres team når det gjelder motivasjonsarbeid. Lederne jobber på svært forskjellige måter i forhold til dette, og det er tydelig forskjell på hvor bevisst dette blir jobbet med.

Informant A

A signaliserer at hun er godt fornøyd med måten hennes leder og teamet jobber med motivasjon.

Det er jo som jeg sier, ved å gi oss tillit, å kunne komme med saker og rydde plass til at vi kan uttale oss og snakke og på en måte styre prosessen selv, det synes jeg hun er flink til. Av og til ser vi at hun styrer oss i en veldig bestemt retning. Noen ganger må man gjøre det, mens andre ganger så går det på hvordan vil vi at dette skal være. Det er helt åpent og så former vi det etter det....

Vi blir jo ansvarliggjort i den prosessen å da... Dette har vi faktisk vært med på å bestemme sammen ved å gi oss både ansvar og tillit, som er motivasjonsfaktorer. Samtidig som hun etterspør kompetanse som hun mener du har også da.

Informant B

Det kommer tydelig frem hos B at hun opplever lite motivasjonsfremmende arbeid i teamet fra ledelsens side. De forslag som kommer fra teammedlemmene blir ikke prøvd ut, mens ledelsen kommer med egne tiltak som ikke er drøftet med teamet først, og som i følge informantene virker mot sin hensikt.

B sin umiddelbare spontane reaksjon på spørsmålet rundt motivasjonsarbeid i teamet:

Motivasjonsarbeid hadde vært en fin ting å ha. Det gjenspeiler vel egentlig alt jeg har nevnt tidligere. Det handler jo om å ha motivasjon for å gjøre den jobben man skal gjøre. For å ha motivasjon må man merke at man blir hørt som arbeidstaker og merke at man er en del av et team.... Det var gjort forsøk med belønningssystem, uten at dette var diskutert med teammedlemmene. Noe som ikke har fungert. Dette har også vært med på å dra ned motivasjonen.

Informant C

De har samlinger som informantene nevner i forbindelse med punkt 5.3.2., som har elementer av det å fremme motivasjon, og det er også ganger hvor de alle er samlet til motivasjonsseminar. Han opplever at det å være på slike samlinger, hvor det også er rom for å være sammen i en uformell sosial setting på kveldstid og snakke om det som faller en inn, skaper fellesskapsfølelse gjennom det å bli kjent med hverandre og tilbringe tid sammen utenfor kontoret. Lederen er i følge C flink til å delegerer ansvar og beslutninger, og har ikke behov for å detaljstyre alt. Dette opplever informantene som veldig motiverende. Tilliten er veldig synlig, og lederen gir sin støtte selv om beslutningene til teammedlemmet ikke er

hundre prosent. Informanten forteller at lederen kanskje går inn og sier at det finnes en annen mulighet, men vi går for din beslutning først... C opplever støtte fra lederen uansett.

Det er litt forskjellige ting som motiverer ulike mennesker, noe man skal være oppmerksom på.

Informant D

D gir uttrykk for at lederen i teamet prøver å skape motivasjon for å ha fokus på resultater. Dette gjøres fortrinnsvis ved å fortelle teammedlemmene dette og forsøke å skape engasjement. Han bruker ingen verktøy for å forsøke å oppnå dette, men prøver muntlig å si at nå må de greie slik og sånn.

I og med at vi hadde det så travelt, så følte dette mer som et press. Vi prøver jo, men følte aldri at vi gjorde en god nok jobb.

5.3.6. Håndtering av konflikter

Det er også her stor ulikhet i forhold til hvordan konflikter håndteres i enhetene som er representert i studien. Her kommer eksempler på at ledere har en klar strategi og tydelige føringer på hvordan de angriper slike situasjoner, til ledere som virker å håndtere dette på en mer unnvikende eller tilfeldig måte.

Informant A

Det kommer godt frem fra informanten at hun opplever sin leder som tydelig, med klare strategier for hvordan hun håndterer situasjoner hvor det er uoverensstemmelser.

Slik beskriver A dette:

Da lar hun oss få litt plass da. Og da kan vi faktisk diskutere frem og tilbake.... Hun lar oss jo få mye plass før hun går inn og styrer. Når hun da går inn og styrer, er hun veldig tydelig på hvilken side hun har landet på. Det trenger ikke være min eller din, men en kombinasjon eller noe helt annet for den saks skyld.

I forhold til uoverensstemmelser mellom leder og teammedlemmer, hører lederen på meningene til den andre parten, og går så inn og sier fra hvordan ting blir og hvorfor.

Informant B

De fleste situasjoner hvor folk har ulike meninger innad blant teammedlemmene, håndteres det, i alle fall sette fra B sin side, med humor. Informanten kan ikke huske at det har vært noen konflikter, og heller ikke at det har vært snakket i teamet om hvordan slikt skal håndteres. Det hender at folk misforstår, og da er det greit å diskutere dette og få oppklart ting.

Når det gjelder uoverensstemmelser mellom leder og teammedlemmene, opplever B at man kan si det meste, men at ting er likevel bestemt på forhånd. Man tar opp ting gjentatte ganger og blir ikke hørt, så hun opplever vel egentlig at det er en pågående uoverensstemmelse mellom ledelse og teammedlemmene. På noen områder kan ledelsen være åpen for å diskutere ting, men vanligvis ikke på de viktige sakene.

Informant C

C forteller at leder styrer dette veldig tydelig ved å poengtere hva som er bestemt og at nå er situasjonen ferdig diskutert o.l. Men han forteller at det alltid er stor takhøyde og mulig å komme med de utroligste forslag - og kunne provosere frem gode ideer. De kan tydeligvis leke seg med mange ulike og utenkelige scenarioer uten at det tas ille opp.

*Vi har vært opptatt av èn ting, og det er at når vi tar det så skal det gjøres ferdig.
Omkamper er ikke tolerert....*

Når det gjelder uoverensstemmelser mellom leder og teammedlemmer, så håndteres dette ved at leder og teammedlemmet rydder opp og blir enige seg imellom.

Informant D

Han prøvde kanskje å roe situasjonen.... Jeg tror kanskje vi teammedlemmene var såpass voksne at vi greide å lande den selv også da, så han trengte ikke å gripe inn så ofte.

Dersom det ikke gikk an å bli enig innad i teamet, kunne han løfte dette til avdelingsleder. Men da var det det at det stoppet der igjen....

Vi hadde jo ofte... på grunn av det fokuset jeg hadde, så var det ofte uenighet mellom oss og teamleder da. Det følte vi ofte at han på en måte ikke tok helt alvorlig....Det kom jo av at han hadde så lite tid og at han ikke hadde kompetanse til å kunne forstå hvorfor vi var så uenig.... Jeg tror nok det ble stoppet litt ja, fordi han ikke hadde noe kompetanse til å kunne svare på det, og da ble det bare at det måtte vi ta med avdelingsleder.

5.3.7. Lederstil

Også i denne kategorien er funnene svært sprikende. Det kan virke som noen av lederne er svært så bevisste på hvordan de leder, mens andre oppleves av informantene som mer utydelige og tilfeldige når det gjelder lederstil.

Informant A

A forteller om en leder som hele tiden velger sin måte å lede teamet på ut i fra hva som står på agendaen og hva som er nødvendig der og da. Hun er avslappet og en av teamet når det er saker som ikke krever at hun går inn og styrer eller at en avgjørelse må tas der og da. Andre ganger er hun tydelig på hvor hun ønsker å styre teamet, og kjører prosessen målbevisst mot resultatet som skal oppnås. Så kan det igjen være ganger hvor hun bare skjærer gjennom og gir klar beskjed om at slik blir det og at det ikke er noe å diskutere. Dette er nødvendig noen ganger i forhold til f.eks. uformelle ledere som tar seg til rette.

Informant B

B forteller om at hun ikke har noen problemer med å gå til sin leder og ta opp saker med ham på tomannshånd. Han oppleves da som en god leder. Hennes erfaring er altså at han er en god leder i én til én situasjon, men ikke fungerer spesielt godt som leder for en gruppe mennesker. Det hun merker seg er at lederen endrer veldig stemmeleie og måte å opptre på etter hva han skal ta opp i teamet. Jeg tolker det slik at B opplever at lederen takler best de mindre alvorlige ting som skal tas opp, hvor han kan være litt humoristisk og kamerat. Når teamet har behov for å få trygghet og støtte, takler han ikke helt å være den lederen de har behov for.

Informant C

Både han og jeg liker den team-greia og at vi får en konsensus i møtet. Det har stort sett gått greit. Jeg har derimot selv, om jeg tar det hele et hakk ned, opplevd å måtte

skifte mellom lederstiler, fordi en person har motarbeidet både det teamet og organisasjonen stod for. Det er en situasjon hvor du går fra å "være snill gutt til å være slem" he-he...

5.3.8. Hvordan fungerer teamet og hva kunne evt. vært endret på?

Alle informantene har erfaringer med at teamene har ting de både er gode på og ting som kan forbedres. Noe av det de nevner er ting lederne må ta tak i, men flere av informantene nevner at det er elementer som de som teammedlemmer kan bidra til å videreutvikle/forbedre også.

Informant A

Det som fungerer godt i teamet pr. i dag etter A sin mening, er at de har en leder som er dyktig på å lede. Hun lar alle få prate og ta del i det som skjer. Det som fungerer mindre godt er at det er ansatte som har jobbet lenge og nærmest grodd fast i gamle vaner/uvaner. De har skiftet rolle underveis, fra ufaglært til å ha fagkompetanse, og vært svært lenge i samme enhet og gjennomgått mange lederskifter. Trolig har de som har kommet inn som øverste leder vært ulike når det har dreid seg om tydelighet og egen trygghet i rollen, og de uformelle lederne har tatt seg til rette. Det blir da gjerne en utfordring for disse når det kommer en tydelig leder som plasserer siste ordet der det formelt sett skal være, og kanskje inndrar noen goder som tidligere har vært en selvfølge.

Noe vi alle i teamet kan ta ansvar for, er at alle kommer til like mye. Nå er vi alle glade i å prate, men av og til føler nok den yngste av oss at hun kanskje ikke har like mye erfaring som oss andre. Men da er lederen flink til å etterspørre det nyeste nye som finnes, så jeg tror hun føler at hun har noe å komme med. Og det har hun jo også...

Jeg tror at nøkkelen til et velfungerende team ligger i hvordan teamlederen leder teamet – hvordan lederen tar tak..... Jeg liker at lederen er tydelig, og han/hun kan gjerne være veldig tydelig på hva som er deres ansvar - så lenge det er konsekvent. Jeg tror det er viktig at hun er tydelig, trygg og forutsigbar for oss... da er det lettere for oss å være forutsigbare også. Vi skal jo også være ledere og fronte personalet når vi kommer tilbake til avdelingen. Dersom vi da er usikre på hva hun mente, vil dette kunne føre til at hele organisasjonen blir preget av usikkerhet og dermed gi rom for de

uformelle lederne. Teamlederen er veldig tydelig på at det som bestemmes i lederteamet er det som skal formidles videre.

Informant B

Det B føler fungerer godt er forholdet mellom teammedlemmene, noe som har stor betydning for at hun skal orke å fortsette jobbingen i de situasjonene som er ekstra tøffe.

Det å ha et godt team er for meg å ha det bra på arbeidsplassen.

Det B opplever som ikke fungerer så bra, er at enkelte ikke har respekt for agendaen på møtene, og fleiper og tuller slik at man ikke kommer gjennom det man skal. B synes det er viktig at når noen har ting man ønsker at skal tas opp og diskuteres med teamet, må alle ta ansvar for at dette skal være mulig å gjennomføre. Men det kan være vanskelig å si fra, fordi man ikke ønsker å ødelegge stemningen.

For å bidra til at teamet kan fungere enda bedre, har B en tanke om at hun kan si fra om små ting som kan gjøre en forskjell, som f.eks. det som er nevnt over. I forhold til hva ledelsen kan ta tak i, må det være å få en bedre struktur på hvordan de formelle teammøtene skal gjennomføres når ikke ledelsen er til stede. Når det gjelder forbedringer ledelsen i møter bør gjøre, er å høre på de ansatte mener informant B. Om man faktisk har påvirkningsmuligheter og får være med å diskutere, vil man fått et annet eierforhold til hvordan man utfører jobben sin.

Jeg mener en god leder må kunne lytte til sine medarbeidere. Det er lov å si at man ikke vet. En leder burde ha noe kompetanse eller kursing på hvordan man skal håndtere situasjoner hvor mange mener andre ting enn det du jobber for. Jeg ser for meg at det ikke er enkelt å være leder og sitte i den situasjonen at mange har mye negativt å si fordi mye negativt har skjedd... Det tror jeg ville ha hjulpet på kommunikasjonen og at man ikke føler at man skal bestemme hele tiden. Man skal være leder, men en leder skal høre på sine ansatte om det skal gå rundt.

Informant C

Det som har vært godt er at man har hatt åpen kommunikasjon og har greid å komme til konklusjoner, at man blir stort sett enige osv.... Ehh

Det som kanskje har vært dårligere, er noen av de mer strukturelle tingene som man bør ha, som og alltid ha strukturerte møtereferater og alltid gå gjennom forrige møtereferat før du går videre. Fordi det har fungert så bra så er det lett å slippe på formalitetene, men så kan det komme en dag hvor det oppstår uenighet og man spør "hvor står det da".

Informant D

D føler ikke at hennes teamleder endrer lederstil, i alle fall ikke som hun har lagt merke til. Hun opplever heller ikke at han har en bevisst lederstil, og medlemmene i teamet føler at han kanskje bør ha mer kompetanse for å være teamleder. Han er veldig styrt av avdelingsleder og teamet føler at hans rolle ikke er definert nok når det gjelder ansvarsområder. D forteller at hun føler at han kanskje sliter litt med at han faktisk ikke kan utøve noen myndighet, og dermed har litt vanskelig for å finne sin plass.

Jeg følte, og de fra mitt fagfelt, at det ikke var nok interesse fra de andre i teamet til å lære om kunnskapen vår.... Det kunne lederen ha gjort noe med. Han kunne skjært gjennom og sagt at dere må faktisk, men det var aldri slik. Lederen forventet at vi måtte lære oss hans fagfelt.

Selv om vi kom fra ulike fagfelt, så hadde vi et godt arbeidsmiljø. Vi satt ikke å skulte på hverandre i lunchen eller... Det var mye sosialt hvor det overhodet ikke var snakk om jobb liksom.

Lederen kunne ha tilegnet seg mer kompetanse. Men en ting er å få tid til det og en annen ting er å få gehør for det.

6 DRØFTING/DISKUSJON AV RESULTATER

Jeg vil i dette kapitlet ta utgangspunkt i funnene som ble presentert i kapittel 5 og knytte dette opp mot teori som ble gjort rede for i kapittel 2. I tillegg til dette vil jeg, der det er naturlig, trekke inn annen relevant teori som kan være utfyllende og støttende i forhold til det som ble presentert som det teoretiske utgangspunktet for oppgaven i teorikapitlet. For øvrig vil jeg også trekke inn egne refleksjoner. Inndelingen av dette kapitlet vil ta utgangspunkt i de kategorier som er brukt i kapittel 5. Etter at jeg har diskutert og kommentert den enkelte kategori, vil jeg komme med en kommentar før jeg tar for meg neste punkt.

6.1 Teamarbeid er positivt

Det som går igjen hos alle informantene, er at de synes teamarbeid er positivt. De opplever at teamet gir dem støtte og kan bidra til å finne løsninger de ikke ser alene. To av informantene nevner også at de tar ulike roller i gruppa, avhengig av hva som står på agendaen eller hvilke roller de andre har.

Ut i fra informantenes uttalelser om at de opplever at teamet kan gi støtte og bidra til løsninger, kan det virke som alle har tillit til de andre gruppemedlemmene. De har tillit til at de andre vil dem vel og at hver enkelt i teamet har sine styrker, kompetanse og ferdigheter som informanten kan nyte godt av. De har en anerkjennende holdning overfor de andre i gruppa og opplever at de sammen kan få til mer enn den enkelte alene. Jeg tror at når gruppemedlemmene har en slik grunnholdning, vil dette gi et godt utgangspunkt for å kunne få teamet til å fungere sammen.

Jeg trekker her noen paralleller til Spurkeland (2013) sin beskrivelse av prestasjonshjelpere, som han omtaler som begrep slik: ”Alle relasjonelle påvirkninger som får et annet menneske til å kjenne seg psykisk sterkere, mer kompetent og i stand til å ta i bruk det beste i seg selv.” I hverdagen opplever alle mennesker som jobber eller oppholder seg i et sosialt fellesskap både situasjoner hvor man mottar prestasjonshjelp eller blir utsatt for prestasjonshindringer. Man er til enhver tid i et relasjonelt spenningsfelt som kan håndteres på ulike måter. Slik jeg ser det vil måten man håndterer dette på ligge nært opp til den enkeltes relasjonskompetanse. Vi påvirker hverandres evne til å prestere i de ulike situasjoner gjennom å stå i en relasjon til hverandre. Noen mennesker påvirker oss slik at vi blir eksempelvis usikre, avventende eller

distanserte og dermed ikke evner å være den beste utgave av oss selv. Andre opplever vi at er med å gjør oss gode gjennom sin tilstedeværelse. Det samme mennesket kan ha ulik effekt på oss i forskjellige situasjoner. I en gruppe kan det befinne seg personer som både gir deg energi og andre som suger energi ut av deg. Jeg har selv erfart at mennesker kan være fantastiske prestasjonshjelpere uten at de selv er klare over det, på lik linje med at ”energyver” ofte ikke vet at de er nettopp dette. Det avgjørende vil uansett være at mottakeren opplever å prestere bedre ved hjelp av enkelte mennesker, kjenner seg psykisk sterkere eller får lettere oversikt over egne styrker.

De grunnleggende elementene i utviklingen av grupper, er at det bl.a. finnes en positiv gjensidighet, skapende samhandling når gruppemedlemmene jobber sammen, at både gruppemedlemmene og gruppen som helhet tar ansvar og at det benyttes relevante sosiale ferdigheter og gruppeprosesser. (Kvalsund & Meyer, 2014). Det at to av informantene forteller at de tar ulike roller i teamet, tyder så absolutt på at de tar ansvar for at gruppen skal fungere. Noe av det som karakteriserer et høyt fungerende team, er at flere medlemmer kan fungere i flere forskjellige roller, inneha flere funksjoner og utføre mange ulike oppgaver i samme gruppe. Dette vil øke enkeltmedlemmenes og teamets kompetanse i å kunne vurdere de muligheter som finnes ut i fra ulike perspektiver, noe som igjen påvirker holdbarheten i og kvaliteten av resultatet. (Kvalsund & Meyer, 2005). Informant C forteller at han gjerne kan være litt avventende og observere en stund, før han ser hvilken rolle i gruppen som mangler og dermed selv går inn og fyller denne. Dette vil kunne være en styrke for gruppen som helhet, fordi de slik vil fylle de ulike rollene som kan være nødvendige for å løse oppgavene de har på en positiv og konstruktiv måte. Trolig vil også dette gi et godt utgangspunkt for en balanse i teamet. Man kan likevel se en mulig utfordring her, siden vi alle har egenskaper og personlighet som setter sitt preg på hvilken rolle vi vanligvis tar. Dette gjør at noen roller vil være mer nærliggende for oss enn andre, og kanskje gjøre vår prestasjon mer troverdig enn om vi tar en rolle som ligger svært langt fra det som er naturlig for oss. Informant C er en del av et lederteam, hvor han selv har lang erfaring som leder. Han beskriver seg selv som en ”team-worker”, noe jeg tolker som at han er opptatt av relasjonsledelse og teamarbeid. Det at han selv har erfaring i ledelse av grupper, gjør kanskje også at han kan ha erfaring med situasjonsbestemt ledelse. Her endrer han sin lederrolle ut i fra hvilken situasjon han er i og hvilke gruppesammensetninger han skal fungere som leder for. Hvis så er tilfelle, vil nok dette kunne gi ham et fortrinn i det å lettere kunne fylle roller som ikke nødvendigvis ligger helt nært opp til hans egen personlighet. Jeg tenker at det virker som både informant A og C

er forholdsvis trygge både på seg selv, lederen og teamet. Dette vil sannsynligvis gjøre at de lettere har mot til å kaste seg ut i de ulike rollene og bruke seg selv uten for mange reservasjoner.

Informant B og D vektlegger at det gjennom teamarbeid er lettere å finne gode løsninger og trygghet både i forhold til de oppgaver som skal gjennomføres og avgjørelser som må tas. Gjennom demokratiske gruppeprosesser og aktiv deltakelse, vil andres syn og kompetanse kunne bidra til at man finner andre og kanskje bedre løsninger. Det å diskutere ting med andre mennesker som man har tillit til og stoler på, kan gi en større trygghet og selvsikkerhet i opplevelsen av egen mestring og kompetanse når det gjelder gjennomføring og det å finne gode løsninger. (Spurkeland, 2010).

De siste årene har det å arbeide i team og ha fokus på teambuilding ekspandert i samfunnet. Allerede i barnehagen og skolen vektlegger man sosial kompetanse eller relasjonskompetanse som en viktig del av det som gjør et menneske til en velfungerende samfunnsborger. Alle organisasjoner som vil bli tatt seriøst, har i dag samarbeid, kommunikasjon og teamarbeid jevnlig, både på agendaen men også i sine kompetansehevingsplaner. Man ser at ulike trender, som f.eks. ”Lean”, utviklet av Toyota-konsernet, og andre lignende metodikker, tas inn i organisasjoners måte å jobbe med samarbeid på. Det er tydelig at det i samfunnet blir sett på som essensielt for å kunne lykkes optimalt i en organisasjon, at relasjonene fungerer. Svært mange velger derfor å investere i menneskelig kapital og ikke bare kapital knyttet opp mot materielle ting.

Kommentar:

Alle har tydeligvis en veldig tro på og erfaring med at teamarbeid er positivt. Det er også likt for alle at de opplever å ha behov for noen å støtte seg til og diskutere ting med. De bekrefter altså at det å snakke om ting med noen de stoler på og har tillit til, gir uttelling i form av økt kompetanse, trygghet, mestringsfølelse, bedre løsninger m.m. (Jfr. Spurkeland, 2010). Det er helt klart flere av informantene som har mye relasjonskompetanse og tanker rundt hvordan de selv kan bidra til å få teamet til å fungere best mulig, og som evner å omsette dette i handling til teamets beste. Teamarbeid er en viktig del av alle informantene sin jobb-hverdag.

6.2 Ivaretagelse og videreutvikling av ressurser og kompetanse

I denne kategorien opplever jeg at det er ganske store ulikheter mellom informantene, hvor det i noen av teamene er en bevisst holdning til dette fra ledelsen, mens det i andre ikke høres ut til å være på agendaen.

”Lederjobben handler for en stor del om å utvikle kompetanse og dyktiggjøre medarbeidere” (Spurkeland, 2010, kap. 7, s. 161).

Informant A forteller at hun har erfaring med at det i hennes bransje er en kultur og tradisjon hvor de generelt har fokus på å at den enkelte skal få holde mest mulig på med det de er gode på. ”*Det hender at folk sier at det gjør du, fordi du fikser det.....*” I følge Klev og Levin (2009), påvirker lederen de rådende verdier og normer som er i teamet, gjennom sin egen atferd, samt at vedkommende er kulturskaper og kulturbærer i sin organisasjon. Teamleder for informant A høres ut til å være en slik tydelig kulturbærer for sin bransje og organisasjon, gjennom sin måte å lede på. Denne lederen trekker også frem den enkeltes kompetanse og kunnskap på fagfeltet og fremhever kunnskap om ny forskning som hun ikke har selv. Dette gjør at teamet som helhet vil kunne være forholdsvis oppdatert på hva som skjer i både det teoretiske og praktiske fagfeltet. Her ser det ut til at det er en teamleder som er kjent med hvilke ressurser som ligger både i den enkelte og i teamet som helhet.

Teamet informant C refererer til, har en leder som virker å være svært bevisst den enkeltes kompetanse og kunnskap, hvor han der det er naturlig, tar denne i bruk. Det er gjennomført analyser av kompetanse, ferdigheter og den enkeltes personlighet i teamet og i teamet som helhet. Teamet er også satt sammen slik at de skal kunne utfylle hverandre. Den enkeltes ressurser preger teamarbeidet både ved at det fremheves av lederen helt bevisst, men kommer også til syne uten at det på forhånd er lagt opp til det. ”En viktig forutsetning for å utvikle en gruppes kompetanse, er å integrere forskjellighet, det være seg personlige egenskaper, måter å kommunisere på, erfaringer, kunnskaper og preferanser.” (Kvalsund & Meyer, 2005, kap. 8, s. 85). Ut i fra det informanten forteller, ser det ut til at dette teamet har en leder som vektlegger akkurat disse elementene og bruker det ganske bevisst i gruppearbeidet. Det legges opp til at enkeltmedlemmer og teamet skal kunne lære og utvikle seg gjennom å dra nytte av hverandre, både gjennom å formidle kompetanse, kunnskap og erfaringer, i tillegg til å fremme nytenkning og løsninger gjennom dialog og samhandling.

Det som slår meg når jeg hører på hva disse to informantene forteller, er at de virker svært tilfredse i jobben sin. Det høres ut som de opplever å bli støttet og oppmuntret av både sin leder og de andre teammedlemmene, både i forhold til egen og andres læring, utvikling, aktiv deltakelse og påvirkning. Deres arbeidshverdag ser ut til å være preget av nok trivsel og trygghet til at de tør og det virker naturlig for dem, å vise det beste av seg selv. De har fokus på å gjøre hverandre god, gjennom prestasjonsfremmende samarbeid. ”Gode relasjoner og trygghet i miljøet er en garanti for at prestasjonsangsten reduseres eller forsvinner og styrke og pågangsmot oppstår. Det utviklende miljøet er preget av stor toleranse for prøving og feiling og av mye oppmuntring”. (Spurkeland, 2014, kap. 1, s. 29).

Det disse to informantene formidler oppleves som en stor kontrast mot det informant B forteller: *”Helt ærlig, så synes jeg det var lite fokus på å ta frem hver enkelt person sine egenskaper, erfaringer og kunnskaper. Jeg opplevde at det var mer fokus på å bare få jobben gjort, ikke fra teammedlemmenes side, men fra lederens side, enn å få jobben gjort på riktig måte.”*

” Det handler for meg da om å faktisk gi anerkjennelse og gi kredit til den personen og for det den er god på og det vedkommende har utdannet seg til – og det personen da naturlig nok har et interessefelt på. Det ville skape mer motivasjon for en medarbeider å få jobbet, ikke hele tiden, men i alle fall få muligheten til å gå inn der man selv kanskje har kompetanse mer enn andre.”

Informant D sine uttalelser tolker jeg slik at hun opplevde at det var mer eller mindre tilfeldig at den enkelte sine ressurser ble fremhevet, og at dette i tillegg ofte ble gjort mer med noen enn andre.

Teamlederne for informant B og D virker å ha fokus på å oppnå et resultat, uten å sørge for at resultatet blir best mulig gjennom å investere i teamet. Dersom teamet og den enkelte blir ivaretatt på en god måte, vil teamet kunne yte mer og slik oppnå et bedre resultat. Det viser seg at det å vektlegge relasjonsprosessen, vil fremme prestasjonene og måloppnåelsen i gruppa. Å jobbe for at alle medlemmene i teamet skal bli inkludert og få eierskap til gruppens målsettinger, er verdt å investere i for igjen å skape et godt samspill og oppnå et best mulig resultat. (Kvalsund & Meyer, 2014). Det vil her være lett å tenke at disse teamlederne er mer opptatt av å tilfredsstille sine ledere ved å presentere et tilfredsstillende resultat så fort som

mulig, enn å ta i bruk de ressurser de har i sitt team for å sannsynligvis oppnå enda bedre resultater. Det å gå aktivt inn i teamet, gi tid og rom for utveksling av tanker og ideer, og dermed kanskje gi fra seg noe av kontrollen, kan muligens virke skremmende. Man kan faktisk, om man tar sjansen på dette, ende med et resultat som ikke lederen i utgangspunktet verken så eller ønsket. Noen kan kanskje føle sin posisjon som leder truet av dette. Jeg assosierer dette med et menneske- og verdisyn som ikke er i tråd med det man finner i relasjonsledelse. Samtidig kan man tenke at en leder egentlig kan ha et relasjonsorientert syn innerst inne, men at det blir for krevende og skremmende å lede på denne måten. En leder må være ydmyk, endringsvillig, ha ryggrad og integritet for å utføre relasjonsledelse, samtidig som han/hun må stå nær og kjenne sine medarbeidere.

Det å skape erfaring med at det finnes flere veier frem mot målet, karakteriserer en velfungerende arbeidsgruppe. Engasjement og motivasjon er nødvendig i en gruppes arbeidsprosess, men dette vil skape store utfordringer dersom veien til målet og selve målet blir utelukket styrt av en person. Det skal likevel nevnes at dette ofte kan være tidsbesparende, og virke som den enkleste veien mot målet. Til tross for at man på kort sikt kan spare tid, vil man ofte gå glipp av nye perspektiver som dukker opp i prosessen og som kan føre til kompetanseheving og kvalitetsutvikling man gjerne har bruk for i neste runde. (Kvalsund & Meyer, 2005).

Produktet vil være enklere å måle og dokumentere etter oppsatte kriterier enn den samhandlingsprosessen som leder frem mot produktet. Dette er i følge Kvalsund og Meyer (2005), velkjent i vår kultur. Noe som ikke er like velkjent, er at et ensidig fokus på produktet medfører læring og utvikling på det Argyris (2014) betegner som enkelkrets nivå, som betyr at man søker etter feil i andre mennesker eller på systemnivå. Konsekvensene av slik læring og utvikling er at vi endrer systemer, måter å handle på og strukturer for slik å forbedre og/eller effektivisere tidsbruken frem til målet. Altså har man mer fokus på endring av atferd enn å vurdere om dette er de verdier eller holdninger man ønsker. Har man derimot en høytfungerende gruppe som opererer på et gjensidighetsnivå og ser potensialet i det Argyris kaller dobbelkretslæring, vil gruppen kunne vurdere når det er viktig å endre evt. systemer eller strukturer fordi de ikke er hensiktsmessige. Man stiller da spørsmål ved egne mønstre og måten vi forholder oss til de ulike problemstillingene i fellesskap, og slik sørger for at dette vil være hjelpemidler som ved jevnlig evaluering vil kunne endres og ikke være reproduserende mål i seg selv. Man spør altså seg selv hva man ønsker at mål og verdier skal

være før man evt. endrer atferd. (Kvalsund & Meyer, 2005). Teamleder for informant B, vil sannsynligvis, ved å involvere alle gruppe-medlemmene og ha større fokus på hva den enkelte og gruppen som helhet kan bidra med, kunne oppnå større produktivitet og kvalitet på det resultatet og de målene gruppa skal jobbe mot.

Spurkeland (2015) skriver at ”Ledere på alle nivåer og i alle posisjoner med personalansvar sitter med primæransvaret for at medarbeiderne er i vekst” (kap. 6, s. 113). I teamene hos informant A og C høres det ut som dette blir ivaretatt på en god måte, både når det gjelder utvikling og kompetanseheving for den enkelte og i teamene. Det foregår en utviklingsprosess som i alle fall til en viss grad er bevisst gjennomført av teamleder. Når det gjelder informant B og D, virker læring og utvikling mer tilfeldig ved at medlemmene i teamet lærer av hverandre uten at dette er regulert av noen.

Csikszentmihalyi (2000) benytter begrepet å være i flytsonen (flow). Dette er en sinnstilstand som er preget av høy konsentrasjon og dypt engasjement. Flyt oppnås best når man er i mental eller fysisk aktivitet. Når balansen mellom utfordringer og kompetanse er god, vil mennesket være innenfor flytsonen, eller det man kan kalle trivselssonen. Under intervjuene fikk jeg virkelig følelsen av at både informant A og C ofte opplevde å være i en slik flytzone, da de tydelig var både ivrige og engasjerte i teamarbeidet på sin arbeidsplass.

Et viktig element i det som kalles tilpasset ledelse omhandler å arbeide med tilpasset utvikling. Medarbeidere skal oppleve at deres leder er opptatt av den enkeltes og teamets vekst, læring, utvikling og karriere. Dette vil skape trygghet hos den enkelte medarbeider og de ansatte som helhet. Der dette settes inn i en sammenheng med behovet alle medarbeiderne har for kompetanseheving og utvikling, og man utarbeider en plan for dette, vil resultatet bli jobbtilfredshet. (Spurkeland, 2015). Trolig er det bare en av organisasjonene som har midler til å arrangere store seminarer og teambuildingtreff. Selv om informant C refererer til slike arrangementer, virker det ikke som det nødvendigvis er i disse settingene han opplever å lære og utvikle seg mest. Det er tydelig at teamet i seg selv sammen med en relasjonsorientert leder, er en minst like god arena for dette. Ofte er det lett å tenke at en organisasjon er lite opptatt av kompetanseheving, læring og utvikling fordi de sjelden sender medarbeidere på kurs. Ser man det hele i et annet perspektiv, så har i alle fall jeg erfaring med, at man ofte synes det er kjekt være på kurs, men sjelden oppnår særlig mye i etterkant av disse. Dette kan nok skyldes at vi ofte ikke benytter det vi har lært på kurs videre i hverdagen, og det går

derfor fort i glemmeboka. Når jeg reflekterer rundt det flere av informantene forteller om mangel på kompetanseheving og ny kunnskap, tenker jeg samtidig på at flere av dem poengterer at de lærer mye av hverandre i teamet og av det å finne løsninger sammen. Med bakgrunn i de erfaringer jeg har gjort meg angående kursing, kan jeg se for meg at det å være en del av et velfungerende team, vil være den beste måten å lære og utvikle seg på. Til tross for dette, har jeg også erfaring med at kurs kan være veldig bra om teamet deltar sammen og har en plan for hvordan dette skal videreutvikles og benyttes i etterkant. Jeg ser nå, når det er for sent å spørre, at det ville være interessant å høre de ulike informantenes syn på dette.

Når man ser på det som er formidlet i sammenheng med samfunnsutviklingen, sitter jeg med inntrykket av at det i tidligere tider var en større autoritetsrespekt og lojalitet til arbeidsplassen enn i dagens samfunn. Bedrifter i dag har større ”turnover” i sin personalgruppe, fordi folk skifter jobber oftere enn før. De ansatte har ikke den type lojalitet, eller evt. mangel på andre muligheter, som i tidligere tider gjorde at de ble trofaste hos en arbeidsgiver i kanskje hele sin yrkeskarriere. Spurkeland (2013) refererer til seks motiver for å gå på jobb. Det er det moralske som innebærer at man har et samfunnsansvar, det økonomiske som gir oss mulighet til å ha et sted å bo, forsørge familien o.l., det sosiale motivet som skal være med å dekke det behovet vi har for å være sammen med andre, det emosjonelle motivet som sørger for at vi får tilbakemeldinger og bekreftelse på at vi har verdi. I tillegg til disse så har vi et karrieremotiv, som omhandler vårt behov for å bygge opp en karriere og slik oppnå noe med vår utdanning, evner og talenter. Til slutt skal det i denne forbindelse nevnes at det også finnes et intellektuelt motiv som gjør at vi har et behov for å få utfordringer som krever nye måter å løse problemstillinger på, tankevirksomhet som fører til nye ideer osv. Dette vil være med å tilfredsstille vårt ønske og behov for å utvikle oss og få mer kompetanse. De to siste motivene viser at ivaretagelse av utvikling og kompetanseheving er en vesentlig del av det å trives på jobb og trolig vil påvirke behovet for å skifte/ikke skifte arbeidsplass. De fleste trenger altså mer enn bare det å gjøre sin borgerplikt, ha tilstrekkelig økonomisk sikkerhet, sosialt samvær, bekreftelse og anerkjennelse for å være fornøyde. De har et sterkt behov for å utvikle seg og føle at de øker sin kompetanse i tillegg, noe det ser ut til at ikke alle mine informanter oppnår på sin arbeidsplass.

Kommentar:

Ser man disse beskrivelsen fra informantene i forhold til den delen av min problemstilling som omhandler opplevelsen av utvikling i gruppa og den enkelte, gir dette dette et bilde som

man nesten kan si at preges av to ytterpunkter. Der hvor informant A og C beskriver hvordan de blir sett, ivaretatt, støttet, utfordret og anerkjent i sine gruppe og av sine teamledere, beskriver informantene B og D en gruppe-situasjon som har forholdsvis få likhetstrekk med dette. Det som kommer tydelig frem hos alle fire, er at de opplever de andre teammedlemmene som prestasjonshjelpere, som vil deres beste og forsøker å gjøre hverandre gode.

Det som er grunnleggende for at gruppen skal kunne utvikle seg, er at det eksisterer en positiv gjensidighet og samhandling, hvor teammedlemmene i fellesskap greier å skape noe gjennom sosiale ferdigheter og gruppeprosesser. Personlig utvikling og teamutvikling har en vanligvis en sammenheng. Det å kunne gi hverandre positiv og konstruktiv tilbakemelding, er en forutsetning for at det skal foregå en utvikling i teamet. (Kvalsund & Meyer, 2005). Til tross for at informantene B og D ikke har teamledere som ivaretar og bidrar til å videreutvikle de ressurser som finnes i enkeltmedlemmene og teamet som helhet, opplever likevel også de at andre teammedlemmer bidrar til ny kunnskap og utvikling. Jeg opplever det som fascinerende og litt overraskende at begge gruppene beskriver at teamet deres bidrar til utvikling og kompetanseheving, uavhengig av om teamlederen greier å ivareta sitt lederansvar for dette området eller ikke. Dette mener jeg viser at gruppemedlemmenes tillit til hverandre og måten relasjonene mellom dem er preget av å utveksle erfaringer og kompetanse, kan være nok til at de kan oppleve utvikling både enkeltvis og i teamet. Min påstand er likevel at dersom teamleder er kompetent og bevisst i forhold til hvordan han/hun skal støtte opp under og bidra til teamets utvikling og kompetanseheving, vil det ha større effekt enn om teammedlemmene skal greie dette uten god og riktig ledelse.

6.3 Kommunikasjon

Når det gjelder kommunikasjon innad i de ulike teamene, er det svært store ulikheter. De fire informantene representerer nesten ytterpunkter i sine fremstillinger av team og ledere. ”Å bli leder er å ta et skritt nærmere andre mennesker. Du må mestre samtalekunst og mellommenneskelige interaksjoner. Dialogen er verktøyet ditt. Dine kontaktevner settes på prøve”. (Spurkeland, 2010).

Informant A forteller om en teamleder som beskrives som tydelig og sterk i sin måte å kommunisere på, men som likevel er opptatt av at alle skal slippe til og alle skal få si det de

mener. Hun er opptatt av at teamet når møtet er over, skal være enige om hva som skal sies til resten av personalet, uavhengig av hvor heftig diskusjon det har vært og om det er konsensus eller ikke. Om nødvendig skjærer hun gjennom og tar avgjørelsen. Denne lederen har tydeligvis evnen til å skape både engasjement og deltakelse blant sine teammedlemmer, sannsynligvis fordi hun så tydelig ønsker at alle skal komme med innspill, samt at hun respekterer og verdsetter det som kommer frem. Hun fremstår som trygg med en gjennomtenkt måte å styre teamet og dialogen på. ”Det finnes to begreper som alltid må forstås og respekteres i dialog: balanse og likeverdighet. Balanse betyr å gi plass og åpning for den andre parten i samtalen. Likeverdighet er en emosjonell registrering av aksept, respekt og genuin interesse for meg som din samtalepartner. Videre er det en utvisking av alle forskjeller i posisjon, alder og sosiale og kulturelle ulikheter.” (Spurkeland, 2010, kap. 2, s.49). Jeg opplever at mye av dette faktisk stemmer med måten teamleder hos informant A kommuniserer på med sitt team. Det er vanskelig å konkludere med at alle teammedlemmene opplever leder slik, men slik jeg tolker informant A er dette i alle fall sammenfallende med hennes opplevelse.

Informant B sine erfaringer kan sies å ligge langt fra det A beskriver. B forteller: *”jeg opplevde det som at leder i teamet var han som skulle bestemme.”* Dette gir meg en følelse av at han som leder enten ikke har kompetanse nok på dialogens muligheter og betydning, eller allerede har bestemt seg for løsningen og dermed ikke har behov for innspill. Det som refereres til i avsnittet over om balanse og likeverdighet i dialogen, gjelder så absolutt ikke her. Lederjobben handler om å finne ut hva det enkelte teammedlem ønsker og har behov for, for så å ivareta dette på en god måte. (Spurkeland, 2010). Siden leder velger å ikke trekke inne teamet i dialogen, blir det svært vanskelig for ham å finne ut hva teammedlemmene ønsker og har behov for. Det som kommer frem, er at de signaliserer svært tydelig at de ønsker å være aktivt deltakende og at det foreligger ideer, tanker og innspill de har behov for å komme med for å finne best mulige løsninger sammen med leder. Dette opplever i alle fall teammedlem B at leder ikke vil høre på. B forteller at de over lengre tid har jobbet iherdig med å bli hørt, men at de etter en stund resignerte og helt sluttet å komme med sine meninger, siden de aldri ble hørt eller vurdert likevel. Tydeligvis så skjedde det et eller annet i teamet til tross for den opplevde motarbeidelsen av ledelsen, som gjør at de igjen har begynt å fremme sine meninger for å bli hørt og beholde sin selvrespekt. Når jeg hører om den dårlige kommunikasjonen mellom teammedlemmene og lederen, gjør jeg meg tanker om at det her finnes mange sterke personer som sannsynligvis har mye å bidra med. Jeg får inntrykk av at

kommunikasjonen mellom teammedlemmene stort sett er bra og at de oppmuntrer hverandre og motiverer hverandre for å stå på videre for å gi teamet en stemme. I følge Jacobsen og Thorsvik (2009), ligger nøkkelen til lederskap av en gruppe og hvordan denne fungerer, i hvordan kommunikasjonen fungerer både mellom leder og teamet som helhet og selvfølgelig mellom medlemmene.

Informant C forteller om et team som ser ut til å ha kommet langt med å utvikle og nærme seg det gjensidighetsnivået som Spurkeland og Meyer (2005) skriver om. Denne gjensidigheten gir dermed rom for at noe utvikles mellom medlemmene i gruppen, og som så gjør at gruppen arbeider mer effektivt enn summen av medlemmenes kompetanse skulle tilsi. Dette utvikles gjennom dialogen. Informant C forteller om en dialog som preges av, spesielt i oppstarten av teamet, en uformell og humoristisk tone. Etter hvert skiftes det ut teammedlemmer, noe som fører til at det blir en mer formell tone i dialogen. Til tross for dette formidler han at kommunikasjonen bærer preg av at alle skal uttale seg og at det er stor takhøyde for både uttalelser og diskusjoner. ”*Alle skal ha sin runde og alle skal komme med sitt, så det har alltid vært veldig stor bevissthet rundt at folk er forskjellige.*” Det er tydelig at teamleder er opptatt av å skape god dialog mellom deltakerne i teamet. Han har en relasjonsorientert lederstil hvor han viser respekt, omsorg, ydmykhet og raushet i ledelsen av sitt team. En god leder evner å dele tanker, ideer, egen svakhet og tvil med sine medarbeidere, og resultatet blir da at han/hun åpner opp kommunikasjonen. Når en leder gir av seg selv, vil det bli lettere for teammedlemmene å gjøre det samme uten å tape ansikt. I teamet til informant C, ser det ut til at leder har skapt en slik dialog med medlemmene som har resultert i en trygghet og takhøyde som medfører åpenhet, god kommunikasjon og et funksjonelt team.

Informant D forteller at hun opplever at medlemmene i teamet kommuniserer godt sammen. I forhold til sin teamleder erfarer hun at han aldri sier nei, men har liten innvirkning på avgjørelser og sjelden gjør det han sier han skal. Teamleder er inkluderende og åpen for at folk skal stille spørsmål. Likevel så beskriver hun en leder som lar de som prater mest ta stor plass, og som sjelden gjør forsøk på å ta grep for at alle skal slippe til. For meg virker det som teamleder ikke behersker å skape balanse i teamet og at han trolig ikke har nok styrke eller kompetanse på det å mestre det som Spurkeland (2010) beskriver som samtalekunst og mellommenneskelige interaksjoner. I dette teamet virker det som teamleder forsøker å kommunisere med medlemmene ved å være inkluderende, men at han trolig pga. av sin

manglende beslutningsmyndighet og evne til å la alle ta like mye del i kommunikasjonen, mister respekt og troverdighet som leder.

I samfunnet i dag har man kommet langt når det gjelder ulike måter å kommunisere på i forhold til tidligere. Folk reiser mer og opplever andre kulturer og ulike måter å ivareta kommunikasjonen på, man har sosiale medier, mail, sms, videokonferanser og mye mer. Dette gir oss muligheter til å kommunisere på andre måter, men gir også utfordringer. De nye metodene har begrenset nødvendigheten av å faktisk møtes ansikt til ansikt for å kommunisere. Det som av og til skjer når man benytter denne nye typen verktøy, er at det blir misforståelser som ikke så lett oppstår når man møtes ansikt til ansikt. I mange av disse metodene mister man mye av den non-verbale kommunikasjonen, som ofte kan være helt essensiell for å forstå hva den andre legger i det som sies. Hos de informantene som intervjues i denne studien, treffes fortsatt teammedlemmene til felles møter på arbeidsplassen på den ”gamle” måten.

Kommentar:

Noe av det jeg undrer meg litt over etter å ha presentert informantenes syn på teamarbeid og kommunikasjon, er at ingen av dem synes å ha mistet troen på at det å drive med teamarbeid er positivt - dette til tross for at de har svært ulike erfaringer omkring funksjonaliteten av sine team og teamledere. Jeg tenker at dette viser bl.a. at mennesket er et sosialt vesen som har behov for å være i relasjon og dialog med andre for å utvikle seg og trives. Kanskje er jeg litt kjapt ute med konklusjonene her, men jeg føler likevel at det viser at mennesket har pågangsmot og tro på at ting kan bli bedre.

Det kommer tydelig frem når man ser teamene sammenheng, at kommunikasjon er svært viktig for å få et team til å fungere og ikke minst å få medlemmene til å trives og utvikle seg. Det er bl.a. gjennom kommunikasjon, både verbal og non-verbal, at en leder viser mye av sin måte å lede på, opparbeider tillit og troverdighet, og gir støtte, respekt, omsorg, likeverd osv. til teammedlemmene sine. Det er bl.a. å få slippe til gjennom kommunikasjon og dialog, at teammedlemmene føler at de er en viktig del av teamet og at de skaper noe i fellesskap med andre og jobber mot felles mål. Dialogen i teamet legger grunnlaget for å oppnå utvikling både i teamet og teammedlemmene, samtidig som den er kjernen i hvordan resultat oppnås. Team A og C har langt på vei godt fungerende team i så måte, mens B sitt team har de største utfordringene og den lengste veien å gå. Team D har noen grunnleggende elementer på plass,

men mangler mye for å fungere godt nok. Det må nevnes at det vil være svært vanskelig, om ikke umulig, for teammedlemmene alene å skape et velfungerende team og en god kommunikasjon, så lenge leder selv ikke forholder seg til at de har behov for endring og utvikling.

6.4 Klima

Når vi i intervjuet skal snakke om klimaet i teamet, ser både informantene og jeg at disse spørsmålene går litt inn i det som ble nevnt rundt kommunikasjon. Jeg velger likevel å ta dette med som en kategori, fordi det i intervjuene kom frem en del andre ting som ikke har blitt tatt frem tidligere. Når jeg tenker på ordet klima sett i forhold til teamarbeid, så ser jeg først og fremst for meg opplevelsen av atmosfære, stemning, trivsel, trygghet og hvordan man generelt har det når man er en del av teamet. Jeg opplever her at informantene legger ulike ting i begrepet klima, og gir selvfølgelig sine svar i forhold til sine tolkninger. Jeg velger likevel og ikke samkjøre eller korrigere dette på noen måte i intervjusituasjonen. Dette fordi jeg er redd for at mine tolkninger og subjektive opplevelser omkring hva klima er, skal påvirke informantene. Hva som er godt eller dårlig klima vil være også være en helt subjektiv opplevelse. Jeg fokuserer hovedsakelig på teori som dreier seg om tillit og relasjonsbygging her, siden jeg føler at dette er relevant i forhold til alle informantenes tolkninger.

Inntrykket jeg sitter igjen med i når det gjelder vektingen prosess versus resultat, er at det vanligvis er resultatet som står i fokus. De ulike organisasjonene er det viktig å nå mål og innfri i forhold til resultat, fordi resultatet er det som gir inntjening. Informantene har stor forståelse for at det må være slik, men at det likevel skal gå an å ha noe fokus på begge deler samtidig. Eksempelvis så mener informant B at en god leder bør se mulighetene og ikke bare begrensningene.

Relasjonsresultatet er basis for saksresultatet. Det aller viktigste ved relasjonsresultatet er at hver enkelt opplever følelsen av sosialt fellesskap, respekt og trivsel. For at alle gruppemedlemmene skal kunne yte, må det være et minimum av trygghet og trivsel. (Spurkeland, 2010). Hos informant A høres det ut til å være stor takhøyde for diskusjoner og aksept for at man kan være uenig – i alle fall i de formelle settingene. I de mer uformelle treffpunktene derimot, hvor øverste leder ikke er til stede og styrer situasjonen og ivaretar hver enkelt, er det flere uformelle ledere som trer frem og som har mye å si om det som er

bestemt. I følge A, kan det her være veldig tøft å stå imot, da det ofte er uformelle ledere som har vært mange år i organisasjonen og fått lov til å styre i kulissene. Det oppstår altså det som kalles subkulturer i organisasjonen. En sterk og tydelig organisasjonskultur fremmer tilhørighet og gir ofte da en sterk fellesskapsfølelse. Gjennom en sterk fellesskapsfølelse fremmes gjerne også lojalitet og ærlighet. Det er naturlig nok ikke alltid like enkelt å skape en slik sterk organisasjonskultur, og da kan det lett oppstå subkulturer. (Jacobsen & Thorsvik, 2009). En del organisasjoner består også av mange ulike yrkesgrupper sammen, ikke bare av ledere og medarbeidere, noe som jeg tror lett kan føre til misunnelse og synsing. Dette har nok igjen med det at organisasjonen sannsynligvis ikke har greit å skape den lojalitet, tilhørighet og fellesskapsfølelse som er ønskelig, og det gis dermed grobunn til at de uformelle lederne og subkulturer har behov for å vise seg frem. Kanskje er det nettopp det som kan være tilfelle på informant A sin arbeidsplass. Lederen er sterk og synlig i de sammenhenger hvor hun er til stede, men hennes stemme og mellomlederne er likevel ikke sterk nok til å gjøre de uformelle lederne tause.

Tillit er bærebjelken i alle relasjoner, og dette oppnås gjennom å gi de ansatte frihet og selvstendighet, samtidig som lederen gir uttrykk for at han/hun respekterer og har tro på den ansattes kompetanse og evne til å ta ansvar. (Spurkeland, 2010). De man leder må tro på tro på sin leder og erfare at vedkommende har omsorg for dem og integritet. Man må gjøre seg fortjent til de ansattes tillit og først da kan man fungere som en virkelig leder.

Informant B beskriver klimaet mellom medlemmene som godt, og forteller at det i utgangspunktet er bra mellom medlemmer og leder i møter også. Endringen kommer når det blir tatt opp ting som leder ikke har tenkt på eller ikke er enig i. Hun opplever at det har liten hensikt å komme med nye perspektiver, fordi saker er diskutert med den øvrige ledelsen og mer eller mindre bestemt på forhånd. Her ser det ikke ut til at lederen har oppnådd særlig stor tillit hos sitt team. Dette er kanskje heller ikke særlig merkelig, siden han ser ut til å gi teammedlemmene liten frihet til å være aktive deltakere og slik ha mulighet til å påvirke endring og avgjørelser. Slik jeg forstår informant B, opplever hun at teamleder har liten tiltro til medlemmenes kompetanse og evne til å komme med verdifulle innspill.

”Tillitsfasen er målet med enhver relasjon der hensikten er å skape noe sammen over tid”. (Spurkeland, 2010, kap. 5, s. 140). Han påstår også at en relasjon er så god som hver og en av partene tillater den å bli. Tilliten er så god som den minst tillitsfulle i relasjonen våger og

velger. (Spurkeland, 2010). Teamleder hos informant B ser ikke ut til å ha eller ha hatt fokus på tillitsfasen og det å ha som mål og skape noe sammen.

Informant C forteller om en teamleder som han betegner som en litt spesiell person; ”...en sosial person, utadvendt, glad i mennesker. Han er rett og slett en dyktig fyr som bryr seg litt med folk og hvordan stemning og klimaet er”. Teamleder er svært tilgjengelig for teammedlemmene, noe som gjør det helt greit å bare stikke innom kontoret hans for å slå av en prat. Relasjonsbygging omhandler en kombinasjon av holdninger, kunnskaper og ferdigheter. Den består av en bevissthet omkring betydningen av å etablere, utvikle og pleie relasjoner som er viktige. (Spurkeland, 2010). Det kan virke som teamleder for C har vært bevisst sin rolle i forhold til å oppnå tillit og bygge gode relasjoner. Han viser tydelig at han bryr seg og tar i bruk de ressurser som finnes i den enkelte. Teamleder tar seg tid til og verdsetter sine teammedlemmer også i de uformelle situasjonene forteller informanten, noe som vil være med å støtte opp under hans relasjon til og tillit fra de ansatte. Når det gjelder klimaet mellom de ulike teammedlemmene er dette også godt. Likevel så forteller C at det selvfølgelig vil være noen man i de uformelle situasjonene lettere samarbeider med eller tar kontakt med om det skal være noe man har behov for å diskutere eller ha støtte på. Relasjonsledelse er at man kan ta i bruk og håndtere egne og andre menneskers følelser. Relasjonsledelse vil altså med andre ord betegne det å benytte forholdet mellom leder og medarbeider på en slik måte at motivasjon og arbeidsglede oppstår. Informant C viser stort engasjement og formidler tydelig trivsel når han forteller om sin teamleder.

Informant D opplever at hennes teamleder har stort fokus på resultatet, mens hun selv er mer opptatt av helheten og selve prosessen. Dette mener hun at kan ha med at de kommer fra ulike yrkesgrupper og har forskjellig bakgrunn. D tror at dersom teamleder har hatt mer kompetanse på de andre fagområdene, så ville han hatt et litt annet fokus. Hun forteller om at klimaet mellom teammedlemmene og også forholdet til teamleder fungerer godt i de uformelle situasjonene, men kan skurre litt av og til fordi folk har ulike måter å jobbe på. I møter beretter D om en leder som lar de med samme bakgrunn som han selv slippe mer til enn de andre. Hun savner at han inkluderer alle og lar de andre slippe til med sin kompetanse på de andre fagområdene.

Mennesker sitter inne med ulik grad av relasjonskompetanse og forskjellige verdier, egenskaper og øvrig kompetanse. Dette vil helt klart kunne påvirke hvor lett eller krevende

det er for lederen å sørge for å skape tillit og bygge gode relasjoner både mellom medlemmene og i forhold til teamet og han/hun som leder. Noen mennesker er svært opptatt av disse tingene, mens andre må bevisstgjøre seg betydningen av dem. Det er også ulikt hvor mange gode opplevelser og bekreftelser det enkelte menneske må ha, før tillit etableres. Viljen og evnen til å gi og oppnå tillit vil legge føringer som gjør at medlemmer opplever tillit på ulike tidspunkt og til forskjellige mennesker. Noen har vi en umiddelbar god kjemi med, mens andre utstråler noe vi ikke helt forstår, gjør oss usikre, gir oss en underlegen følelse osv.

Arbeidstakere i dagens samfunn forventer nok mer av sin arbeidsplass enn man gjorde i tidligere generasjoner. Både kvinner og menn er i større grad yrkesaktive og tilbringer mye av sin hverdag på jobb. Arbeidsplassen betyr ikke bare noe som er nødvendig for å kunne leve et akseptabelt liv, men skal også ivareta et mangfold av andre viktige elementer for den enkelte. Det at man opplever et godt og trygt klima som bidrar til trivsel, trygghet og at vi utvikler oss som mennesker både faglig og personlig, har blitt en forventning de fleste har til sin arbeidshverdag. Som nevnt tidligere vil hva et godt klima er, være en individuell opplevelse. Det er like fullt en realitet at denne opplevelsen av om vår arbeidsplass har et godt eller dårlig arbeidsklima påvirker oss på mange plan. Alle mennesker er med og påvirker sitt arbeidsklima, noe som faktisk kan gjøre at ett menneske kan komme og endre hele klimaet på en arbeidsplass. Både ledere og alle ansatte bør ha en bevisst holdning til hva godt klima er, og etter min mening ha en naturlig plass for eksempel i en medarbeidersamtale.

Kommentar:

Man ser tydelig at klima påvirkes svært av kvaliteten på kommunikasjonen i teamet, noe som igjen viser at kommunikasjon er ekstremt viktig i alt teamarbeid og i alle sammenhenger hvor mennesker møtes og skal forholde seg til hverandre. Til tross for at godt klima er en subjektiv opplevelse, vil jeg tro at begrepet for de fleste innebærer grader av f.eks. anerkjennelse, medvirkning, trivsel og god kommunikasjon. Teamet til informant A og C preges av mange av disse elementene, og dermed også med det resultat at det er teammedlemmer som trives og utvikler seg. Hos team B og D mangler mange av de essensielle elementer som må til for å oppleve et godt klima, noe som påvirker funksjonaliteten og trivselen i teamet som helhet og enkeltmedlemmene.

6.5 Motivasjon

Også her er det store ulikheter mellom de ulike teamene. Lederne jobber mer eller mindre bevisst med dette og på forskjellig måter. Informant A sier at hun er godt fornøyd med måten lederen jobber med dette på. Ved å gi teamet og enkeltmenneskene tillit og dermed kunne være med å styre prosessen, blir alle ansvarliggjort. Hun etterspør også kompetansen hun mener den enkelte har og gir dermed medlemmene en følelse av å være kompetente, viktige bidragsyttere og gir dem mestringsfølelse.

Informant B sin spontane uttalelse på spørsmålet om motivasjon: *”Motivasjonsarbeid hadde vært en fin ting å ha... Det handler jo om å ha motivasjon for å gjøre den jobben man skal gjøre. For å ha motivasjon må man merke at man blir hørt som arbeidstaker og merke at man er en del av et team.”* Sosiale motivasjonsteorier tar ofte for seg viktigheten av det å oppleve likeverd og rettferdighet. Dette bygger igjen på menneskets behov for å bli akseptert, respektert og bli behandlet med likeverdighet. (Spurkeland, 2015). Jeg opplever noe som jeg tolket som oppgitthet hos informanten i denne delen av intervjuet. Det at informanten har erfaring med at det med motivasjonsarbeid ikke er vektlagt, gir mange konsekvenser både for den enkelte og for teamet som helhet. Som informant B er inne på, så påvirker motivasjon både innsats, lojalitet, kvalitet, utvikling, trivsel og relasjoner. Kildene for motivasjon virker alltid i et samspill og en kulturell sammenheng. (Spurkeland, 2014). Det høres ikke ut som dette er noe som det tas hensyn til i teamet til informant B. Til tross for dette så kan jeg ikke unngå å forundre meg over at teammedlemmene stadig forsøker igjen og igjen å komme med sine bidrag. Kanskje har noen eller alle teammedlemmene en sterk indre motivasjon som driver dem fremover, og som gjør at de står på videre. Motivasjon handler jo ikke nødvendigvis om flotte kurs eller seminarer, men kan faktisk påvirkes positivt og utvikles bl.a. ved en klapp på skulderen, en uttalelse om at arbeidstaker har gjort en god jobb, og ved at lederen bryr seg om hva de ansatte har å si.

Informant C opplever at hans leder er flink til å delegere ansvar og beslutninger, og gir dermed stor tillit til sine teammedlemmer. Lederen gir sin støtte selv om beslutningene den ansatte tar ikke alltid er helt vellykket. C erfarer at dette virker svært motiverende, men poengterer at hva som motiverer ulike mennesker kan være forskjellig. Balanse er viktig i et forhold mellom medarbeider og leder. En leder som viser at han/hun er avhengig av sine medarbeidere, skaper likevekt. Når en leder poengteres at resultater skapes av medarbeiderne, føler de ansatte at de har betydning, er delaktige og at deres innsats er verdifull. (Spurkeland,

2014). Dette er det tydelig at teamleder for informant C har forstått til fulle. Han har lite behov for detaljstyring og er opptatt av å gi teammedlemmene mestringsfølelse og motivasjon gjennom aktiv deltakelse. Om man ikke alltid kommer frem til det beste resultatet/avgjørelsen på første forsøk, så gir dette i stor grad læring og utvikling.

Informant D har erfaring med at teamleder forsøker å motivere teamet ved å ha fokus på resultater gjennom å snakke om dette og slik prøve å skape engasjement. Opplevelsen D sitter igjen med er at det oppleves som et press og ikke motivasjon. Hun kjenner også på at de aldri gjør en god nok jobb. Informant D mangler den gjentatte følelsen av å mestre og være verdsatt for den man er. Spurkeland (2014), snakker om at relasjonskvalitet er en regulator for motivasjon og arbeidsinnsats. Mennesket blir motivert av det sosiale relasjonelle klimaet rundt oss. Kunsten å løfte andre til en likeverdig status, kan være en vesentlig å nevne som beskrivelse av motiverende ledelse i et demokratisk samfunn. (Spurkeland, 2015).

Teamlederen hos informant D ser ut til og lykkes dårlig med å motivere sine medarbeidere. Når jeg ser dette i sammenheng med det Spurkeland skriver, kan ikke lederen her ha oppnådd den tilliten og kvaliteten på relasjonene som må til, og evner heller ikke å løfte teammedlemmene til en likeverdig status. Som nevnt tidligere, så gjøres det forskjell på teammedlemmene på grunnlag av yrkesbakgrunn, og dette bygger ikke opp relasjonskvaliteten.

I dag er det for de fleste av oss svært viktig å ha en jobb som motiverer oss til innsats, hvor vi trives og utvikler oss. I tidligere tider var nok det å ha en jobb det vesentlige. Så gjorde man det man fikk beskjed om og var klar på at sjefen visste best – eller i alle fall den som bestemte. Om man var motivert eller ikke, tviler jeg sterkt på at egentlig var noe tema, da det å tjene til livets opphold var det som betydde noe. At man hadde en god leder og samarbeidet godt med sine kollegaer, var en stor bonus, men ingen selvfølge. I dag forventes mer enn dette. Vi forventer å kunne både medvirke og påvirke endring og utvikling, at jobben hjelper oss å realisere vårt potensiale, at vi er en viktig del av teamet og at vi blir anerkjent, respektert, verdsatt og mye mer. Jobben er ikke lenger noe vi bare må, men også en verdifull og viktig del av våre liv, noe som naturlig nok gjør at det stilles enda større krav til god ledelse og godt klima.

Kommentar:

Det handler igjen om lederens evne til å vise oppmerksomhet, støtte og interesse. Dette kan faktisk være det som avgjør om en medarbeider velger å gå på jobb på en dårlig dag eller ikke. (Spurkeland, 2014). Det er ikke tvil om at teamene hos informant A og C virker motiverte og engasjerte, og at dette i stor grad skyldes lederens evne til å vise viktigheten av deres tilstedeværelse, engasjement, aktive deltakelse, kompetanse osv. B og D savner tydelig en leder som evner å ivareta dem på en måte som fremmer motivasjon. D opplever til og med at det er press og ikke motivasjon lederen er med på å skape. Hun opplever ingen mestringsfølelse og teammedlemmene får svært ofte beskjed om at de ikke gjør ting godt nok, noe som helt klart virker demotiverende. Det sies at motivasjon er den enkeltes ansvar, men det vil likevel være noe leder også må være med å skape. Det vil være vanskelig å opprettholde den indre motivasjonen, dersom en leder i handling og ord motarbeider denne i stedet for å bidra til å øke den. Det handler altså om en helhetlig tenkning hvor alle må dra lasset og være med og motivere hverandre. Leder må likevel være den som legger til rette for at dette skal være mulig.

6.6 Håndtering av konflikter

Konflikt er vanlig i relasjoner, og leder skal være ressursperson i konfliktspørsmål. Det forventes at ledere skaffer seg kunnskap og erfaring i konflikthåndtering. En leder må være rådgiver, megler, forhandler og beslutningstaker i konfliktsaker. Dette er relasjonskompetanse. (Spurkeland, 2010). Under denne kategorien er det også store ulikheter mellom teamene til informantene. Igjen er det teamene til informant A og C som ser ut til å ha relasjonskompetanse i forhold til å kunne håndtere konflikter i retning av det Spurkeland beskriver.

Informant A forteller om en leder som i stor grad lar teammedlemmene få diskutere seg imellom når det er uoverensstemmelser. Etter en stund kan hun gå inn og styre, og da er hun veldig tydelig på hvor hun står. Når det gjelder uenighet mellom leder og teammedlem, hører hun på den andre parten sine meninger, før hun går inn og sier fra hvordan det blir. Teamleder gir her tiltro til at teammedlemmene kan ha en saklig diskusjon og forsøke å løse utfordringene selv. Dette viser at hun har både respekt og tillit til dem, og ønsker å gi tid og rom for å se hvor dette fører. Dersom de ikke greier å ordne opp selv, kan hun altså gå inn og

styre prosessen. Hun kan være både rådgiver, megler, forhandler og beslutningstaker om nødvendig. (jfr. Spurkeland, 2010).

Informant B forteller at konflikter innad mellom teammedlemmene stort sett håndteres gjennom humor. Om folk misforstår hverandre, fungerer det greit å diskutere dette slik at ting oppklares. Mellom leder og teammedlem, opplever B at alt kan sies, men ting er jo allerede bestemt på forhånd. Slik hun erfarer det, er det en pågående uoverensstemmelse mellom teammedlemmene og leder, siden de aldri blir hørt uansett. Her virker det ikke som kunnskap om konflikthåndtering og relasjonskompetanse er særlig på plass, eller i alle fall ikke tatt i bruk. Teammedlemmene blir ikke hørt og lite sett ut i fra både sin kompetanse/sine ressurser og ut i fra likeverdstanden. Det kan se ut som ledelsen ikke ser at teamet har særlig verdi når det gjelder videreutvikling av organisasjonen.

Informant C formidler at det i hans team er stor takhøyde og at man kan komme med de utroligste forslag som både kan provosere, men som også utvikler nye ideer. Teamet er opptatt av en ting, og det er at konflikter skal håndteres og gjøres ferdig – omkamper tolereres ikke. Dersom det er uoverensstemmelser mellom leder og teammedlem, rydder vanligvis disse opp seg imellom. Teamleder og teammedlemmene er opptatte av at konflikter skal løses, eller i alle fall at man skal lande en beslutning før man skiller lag. For teamet som helhet er det tydeligvis viktig at uenighet ikke dras med videre og påvirker destruktivt fremtidige prosesser. Beslutningen skal være endelig og ikke kunne tas frem senere for å brukes til egen fordel. Det høres ut som denne lederens måte å håndtere konflikter på ligner mye på hvordan teamleder hos informant A gjør det. De er begge tydelige på hvordan slike situasjoner skal gripes an og hva som forventes av alle involverte parter. De anerkjenner og respekterer teamet som helhet og det enkelte medlem, og viser tillit til at de har kompetanse og ressurser som gjør at de kan finne løsninger som fungerer.

Informant D forteller at teamleder forsøker å roe situasjonen når det er uoverensstemmelser mellom medlemmene i teamet. Om de ikke greier å løse det, blir det gjerne løftet opp til avdelingsleder. Dessverre så er det da slik at det ofte stopper der. D sier at det ofte er uenighet mellom dem som har en annen bakgrunn enn teamleder, og ham. De føler ofte at han ikke tar dem alvorlig. Det ender da vanligvis med at de må ta det med avdelingsleder. Slik det fremstilles fra informanten, så virker det som teamleder har begrenset relasjonskompetanse og bevissthet rundt det å være leder. Han lar sin overordnede ta over dersom medlemmene ikke

finner en løsning, noe som altså fører til at ting gjerne blir hengende i løse luften uten at det blir noen utvikling og heller ingen konklusjon. Dette vil naturlig nok svekke teammedlemmenes tillit til sin leder og heller ikke forsterke fellesskaps- og lojalitetsfølelsen i teamet.

Konflikter kan sees på en kilde til utvikling og endring. Konflikter kan være positive om man tenker at dette er et tegn på at folk har sterke meninger og følelser, samtidig som de er trygge og sterke nok til å meddele disse til andre. Om det oppstår uoverensstemmelser eller konflikter i team, er det kvaliteten på håndteringen av disse som avgjør om dette gir utvikling, læring og endring, eller om det virker destruktivt på teamet. Man kan vel egentlig spørre seg om et team som aldri erfarer uoverensstemmelser eller konflikter kan sies å være et velfungerende team. Det kan virke som medarbeidere i dag i større grad enn tidligere tør å stå frem med egne meninger og ikke bare aksepterer stilltiende at sjefen har rett. Kanskje kommer dette tydeligere frem i dag når relasjonsledelse er mer i tiden, der en av grunnpilarene er å sørge for at alle medarbeidere blir respektert, får mulighet til å bli hørt og kunne medvirke.

Kommentar:

Igen ser man at team A og C har bevisste måter å håndtere konflikter på. Begge ledere gir tid og rom for at medlemmer skal forsøke å løse uoverensstemmelser selv, men griper inn når det er nødvendig. De har en holdning som understreker viktigheten av at alle blir hørt og kan uttale seg. Ingen av dem virker å være redde for konflikter, men evner å stå i dem på en ok måte uten å nødvendigvis ha behov for å overta. Hos informant D, ser det ut til at teamleder lar teammedlemmene forsøke å løse uoverensstemmelsene seg imellom selv, men går ikke inn i særlig grad for å bistå. Dersom det ikke kommer til en løsning, velger han heller å løfte det hele opp til avdelingsleder. Inntrykket man blir sittende igjen med, er at man her har en leder som vegrer seg for konflikter og samtidig har liten evne eller kompetanse til å bistå på en god måte. Når det gjelder teamet hos informant B, så er det en til dels underliggende, men kontinuerlig konflikt, hvor teamleder velger å kjøre sitt løp. Konflikten blir derfor ikke løst, og dette fører til en destruktiv påvirkning av teamet.

6.7 Lederstil

Spurkeland (2010) skriver at det er medarbeiderens opplevelse av ledelse som teller, og ikke hvordan lederen fremstiller seg selv og sin lederstil. Relasjonen mellom den som er leder og den som blir ledet, blir påvirket av mange elementer og betegner det han kaller lederens A-faktor. Dette betegner aksept i den situasjonen lederen er, og er ikke en stabil faktor. A-faktoren endrer seg ut i fra hendelser, miljø og lederens egen atferd. Det som påvirker lederens A-faktor ser ut til å være tillit og følelsesmessig nærhet. Når man ser på det Spurkeland her skriver om i sammenheng med det informantene forteller om, ser man at det er stor ulikhet mellom de forskjellige lederne. Det man likevel må huske på her, er at det er den enkelte medarbeider sin opplevelse av lederen som det refereres til i denne studien, og at man om det hadde vært andre informanter kunne fått helt andre beskrivelser av den enkeltes teamleder.

Informant A opplever at hun har en leder som endrer sin måte å lede på ut i fra hva som står på agendaen og hva slags ledelse som er nødvendig der og da. Noen ganger avventer hun og lar teammedlemmene få styre prosessen, andre ganger styrer hun prosessen dit hun vil og har fokus på framdrift og resultat mens hun igjen andre ganger bare tar tak og skjærer gjennom rimelig kjapt. Den siste varianten har vært benyttet noen ganger i forbindelse med at uformelle ledere har forsøkt å ta over. Relasjonsledelse handler om å individualisere ledelse og tilpasse ledelse til enkeltmennesket. (Spurkeland, 2014). Det høres ut som teamleder hos informant A har evnen til både å tilpasse seg når det gjelder hvilken type ledelse den enkelte har behov for, og situasjonen som oppstår.

Teamlederen virker også å inneha relasjonelt mot, som betegner en evne og vilje til å møte mennesker ansikt til ansikt. En person som utviser slikt mot har psykisk styrke nok og vilje til å møte andre mennesker i situasjoner der det kjennes ubehagelig. Relasjonsledelse handler altså om å ha mot til å møte andre mennesker og stå frem med egne svakheter, samtidig som man gir tilbakemeldinger og korrigerer både til sin leder og sine medarbeidere. Ut i fra det informant A forteller, kan det virke som denne teamlederen har slikt mot. Dette vil fremme trygghet og tillit som igjen styrker relasjonene i teamet som helhet.

Informant B forteller om en leder som fungerer godt i én til én situasjoner, men som ikke fungerer i det hele tatt som leder av en gruppe. Når agendaen omfatter mindre alvorlige ting, kan han ta en kameratslig og humoristisk tone som han tydeligvis takler. Når teamet har

behov for å diskutere mer alvorlige ting eller trenger støtte og hjelp fra sin leder, fungerer han dårlig. Slik jeg oppfatter informant B sin teamleder, utviser han det motsatte av det teamlederen til informant A gjør – relasjonell feighet. Han velger det som for ham er tryggest, nemlig å enten ha svaret klart fordi han har diskutert det med de andre i ledelsen først, eller å komme ut med eget syn som eneste akseptable løsning. Det er positivt at han fungerer godt i en til en situasjon, og her virker det også som han praktiserer en støttende og lyttende stil som kjennetegner noe av det som er viktig i relasjonsledelse. Innen relasjonsledelse dreier det seg om å påvirke og å bruke muligheten som ligger i rommet mellom leder og medarbeider. Sterke relasjoner styrker samhold og avhengighetsfølelse. Det er vanskelig å konkludere med hva som er årsaken til at han endrer seg totalt så snart han må forholde seg til flere mennesker i gruppe. Kanskje blir det for krevende å skulle møte mange sterke og kompetente mennesker samtidig, eller kan det være at han ikke har reflektert og tatt stilling til hva slags leder han ønsker eller evner å være i en slik situasjon? Kan han oppleve at det ikke er tillit mellom han og medarbeiderne, og dermed føler at han har liten påvirkningskraft. Svarene kan trolig være mange og komplekse.

De mindre alvorlige temaene som diskuteres i teamet, håndterer han med humor og forsøk på en kameratslig tone i følge B. Humor er helt klart viktig også i relasjonsledelse og i et godt arbeidsmiljø. Humor er et kontaktskapende virkemiddel i relasjonsledelse. (Spurkeland, 2014). Det er positivt at teamleder viser humoristisk sans i møte med sine teammedlemmer, så lenge ikke humoren inneholder snev av ironi, sarkasme eller er på bekostning av andre. Det kan også trekkes paralleller opp mot det relasjonelle gjemmespillet. Denne teamlederen er ikke borte rent fysisk, men er heller ikke mentalt til stede for sine medarbeidere når de har behov for støtte eller ønsker å bidra til utvikling og det å løse utfordringene organisasjonen har. Man kan jo på en måte si at teamlederen skifter stil, hvor han i situasjoner med en ansatt ser ut til å ha en del relasjonskompetanse og benytte mye av dette i sine møter med medarbeidere. I treffpunkter hvor han møter hele teamet velger han å ikke benytte denne kompetansen, og da nærmest fungere som en leder som ikke praktiserer ledelse i noen bevisst grad.

Informant C opplever at både han selv og teamleder har sansen for relasjonsledelse og at det oppnås konsensus i møtet. Han sier ingenting om leders evne til tilpasset ledelse. C forteller at han selv som leder har opplevd å måtte skifte lederstil, fordi en av teammedlemmene motarbeidet både det teamet og det organisasjonen stod for. Ut i fra det informant C tidligere

har fortalt om sin teamleder, virker han å praktisere stor grad av det som kjennetegner relasjonsledelse. Han er opptatt av menneskene og å bruke den enkeltes kompetanse og ferdigheter til det beste både for teamet og organisasjonen. Teamleder har fokus på samspillet, dialogen og det å ”gjøre hverandre god”. I følge C sørger han for at alle får plass og rom til å komme med sine innspill, delegerer ansvar, gir støtte og oppmuntring. Dette tyder på at han har et menneskesyn som er i tråd med det som ligger til grunn i relasjonsledelse. Her tas det utgangspunkt i et positivt syn på mennesket med tro på at medarbeidere ønsker å bidra og gjøre sitt beste for at organisasjonen når sine mål. (Spurkeland, 2014).

Informant D erfarer at lederen for teamet egentlig ikke har noen lederstil, men virker å ta alt på sparket der og da. D signaliserer etter min mening at hun opplever at teamleder har lite han skulle ha sagt, fordi avdelingsleder sitter og trekker i trådene. Jeg tolker ut i fra det hun forteller, at han nesten blir en ærendsgutt for avdelingsleder som ikke tør å ha egne meninger. Det kan virke som denne teamlederen har mange likhetstrekk med teamlederen til informant B. Inntrykket man sitter igjen med, er at han er lite reflektert i forhold til hvilke ledelsesbehov teamet hans har og at han signaliserer utrygghet og en tilfeldig lederstil. Dette innbyr ikke til å fremme tillit fra teamet, og kan heller ikke sies å virke relasjonsbyggende. Slik han fremstilles av D, virker han unnvikende og som han har få visjoner for teamet sitt.

Carl Rogers (1995) hevdet at man ved å dele makten med sine medarbeidere fikk større innflytelse og at dette la et grunnlag for tillit og selvstendighet. Han hevder også at relasjonen mellom leder og medarbeider er en avgjørende faktor for hvor effektiv medarbeideren er. (Spurkeland, 2014). Tar man utgangspunkt i Rogers uttalelser, vil teamene til A og C helt klart være mest effektive og funksjonelle. Hos teamlederne for B og spesielt D, kan man se likhetstrekk med transaksjonsledelse. Her signaliserer tankegangen en holdning som har fokus på materielle ting og som appellerer til den ansattes fornuft. Målet vil være å oppnå resultat fremfor å ha fokus på utvikling og prosess. Denne typen ledelse vil sjelden føre til utvikling og endring. (Jakobsen & Thorvik, 2009). Teamlederne til A og C bærer preg av transformasjonsledelse som bl.a. kjennetegnes av lederens bruk av språk og kommunikasjon som bevisst er tenkt å inspirere og motivere medarbeidere. Utvikling og endring står i fokus og har til hensikt å bidra til innovasjon. (Kvalsund & Meyer, 2014). Transformasjonsledelse er den typen ledelse som har mest til felles med vår norske relasjonsledelse i følge Spurkeland (2014).

Verdibasert ledelse eller relasjonsledelse har blitt en type ledelse som mange har sterk fokus på i dag. Det virker som trenden nå går tydelig mot at ledere i større grad enn før ser verdien i de menneskelige ressursene i organisasjonen og legger en større innsats i å ivareta disse. Samtidig som man ser at dette er en utvikling, pålegges ledere et stort krav om å produsere resultater, som vanligvis er det som skaper inntjening. Slik jeg ser det, vil det være umulig å rendyrke det ene eller det andre, og utfordringen for dagens ledere blir derfor å vektlegge begge disse parallelt. Dette gjør at kompetansen, de personlige egenskapene og ressursene hos de som skal lede andre mennesker, vil være av stor betydning for å kunne lykkes. Man må altså evne å finne balansen gjennom å holde fokus på både resultatet og menneskene samtidig, i prosessene som foregår i organisasjonen.

Kommentar:

Også her ser det ut til at teamlederne for A og C er de som har en gjennomgående reflektert og bevisst lederstil. De viser styrke og trygghet som ledere, og har ikke noe sterkt behov for å ha en kontrollerende funksjon, men evner likevel å gripe inn der det er nødvendig. Deres fokus er at teammedlemmene sitter på den kompetanse, ferdigheter og refleksjoner som må til for at man skal kunne oppnå optimale løsninger og utvikling til det beste for organisasjonen. De viser tydelig at teamet og medlemmene må ivaretas for å skape motivasjon, god kommunikasjon, trygghet og trivsel slik at hver og en blir den beste utgave av seg selv, og dermed kan bidra til gode resultater.

Informant B og D har ledere som det ikke ser ut til at har kommet like langt i forhold til å ha en bevisst lederstil som gagnar teamene. Ut i fra det som kommer frem fra informantene, mangler de den nødvendige kompetanse og bevissthet i forhold til hva deres team har behov for og fremstår som usikre ledere. I stedet for å være åpen om sin usikkerhet, velger spesielt teamleder B, å være en forholdsvis autoritær leder som for å trygge seg selv foretrekker å ha svarene og beslutningene klare på forhånd. Teamet ser det ikke ut til at han har stort behov for, siden han ikke vanligvis ønsker deres innspill. Teamleder for D forsøker å la alle komme med sitt, men evner ikke å balansere deltakelsen mellom de ulike profesjonene han har representert i teamet. Han velger, sannsynligvis for sin egen trygghet, å la de som har samme bakgrunn som han selv, få størst plass. Dette oppleves ikke av de andre som likeverd og respekt for alle. Begge disse teamlederne ser ut til å vegre seg for å gå inn i uoverensstemmelser, da dette trolig krever mer av dem enn det de har å gi, eller gjør dem utrygge og risikerer at de ikke står løpet ut.

6.8 Hvordan fungerer teamet og hva kunne evt. vært endret på?

Alle forteller at det er ting som kan bli bedre, men også ting som fungerer godt pr. i dag. Informant A opplever at hun har en leder som er god på å lede, og som lar alle slippe til og ta aktivt del i det som skjer. Det som ikke fungerer like godt er at det er ansatte som har tatt rollen som uformelle ledere og som ikke ønsker å endre på ting. Det er utfordrende når det da kommer inn en leder som er tydelig. A mener at nøkkelen til et velfungerende team ligger hos lederen og hvordan vedkommende forholder seg til teamet. Som det har kommet frem underveis i intervjuet av informant A, så ser teamlederen på menneskene i teamet som en ressurs med høy kompetanse som i utgangspunktet ikke har behov for å bli kontrollert. Dette skriver Spurkeland (2014) om. Lederens oppgave blir å fokusere på mål og strategier for å kunne lede og motivere sine medarbeidere i de ulike prosesser og oppgaver som skal gjennomføres. (Spurkeland 2014). For å sikre at teamet som helhet skal kunne nå målet og skape de resultater som er nødvendige, må lederen tilpasse sin måte å lede på til hva som blir nødvendig å gjøre der og da. For noen, jfr. uformelle ledere, vil det da kanskje av og til være nødvendig å benytte strategier som leder disse på riktig vei gjennom å være svært tydelig. Dersom teammedlemmene da har tillit til lederen og er overbeviste om at vedkommende vil dem vel gjennom over tid å være trygg og forutsigbar, vil de takle at lederen sier fra der det er nødvendig.

Informant B forteller at teamet fungerer bra teammedlemmene imellom, og dette opplever B er nødvendig for at hun skal kunne ha det bra på arbeidsplassen. Derimot så har teamet forbedringspotensiale i møtene for å oppnå bedre struktur på agenda og gjennomføring. Det største behovet for forbedring, erfarer B at ligger hos lederen. Han må lytte til sine medarbeidere benytte seg av den kompetansen og erfaringen som ligger hos teammedlemmene. Ingen forventer at han skal sitte på fasiten og det er helt greit å si at man er usikker eller ikke vet. Som leder må du basere deg på at andre utfyller og støtter deg i din ufullkommenhet. (Spurkeland, 2014). B poengterer at en leder bør ha noe kursing eller kompetanse på hvordan man skal håndtere en situasjon hvor mange mener andre ting enn du gjør. Her tenker jeg at trolig vil økt kompetanse bidra positivt og gjøre det lettere for lederen å stå i og løse noen av disse utfordringene. I tillegg til dette vil lederens verdier og holdninger til andre mennesker og hans menneskesyn påvirke evnen til å lede teamet på en god måte. Integritet, forutsigbarhet og opplevelsen av at lederen er troverdig i sin lederstil har stor innvirkning på om lederen lykkes i å lede teamet. Da kan det faktisk skje at kompetanse ikke er nok. Relasjonskompetanse kan delvis læres, men må også ”føles” ved at man gir virkelig

omsorg og er oppriktig interessert i at teammedlemmene skal ha det best mulig, og slik kan yte og utvikle seg. At man som leder er villig til å være med å dra lasset sammen med medarbeiderne ved å gi rom, lytte, stille åpne spørsmål og føle på stemningen – være åpen for retningen det tar uten å ha bestemt utfallet av resultatet på forhånd. I en slik lederstil vil hovedfokus være å få frem det beste i menneskene som utgjør teamet. En slik tilnærming forutsetter at man som leder forfekter troen på at mennesker ønsker å samarbeide og lære av hverandre, og samtidig evner å se og utnytte de ferdigheter som finnes og ta ansvar for samspillet. (Spurkeland, 2014).

Informant C formidler at han opplever at teamet er funksjonelt og at han trives. De har en åpen kommunikasjon og greier å komme til felles konklusjoner og finne løsninger som de er enige om. Det eneste han kan sette fingeren på som bør forbedres, er den formelle biten med å lage gode og informative referater som tas vare på. Dette for å dokumentere hva de har blitt enige om og hvordan de kom frem til dette. Her handler det altså bare om å innføre gode rutiner for å ivareta dokumentasjonen.

I de uformelle situasjonene erfarer informant D at teamet har det kjekt sammen og fungerer godt. Det Informant D opplever ikke fungerer like bra, er teamleder sin ledelse på møter. Han bør ha mer kompetanse på ledelse, forhåpentligvis vil han da kanskje bli mer uavhengig av avdelingsleder. Han oppleves som leder av teamet også å ha en diffus rolle, så det er nødvendig med en avklaring i forhold til bl.a. ansvarsområder. D tror at teamleder lider under at han ikke har særlig stor beslutningsmyndighet og at dette preger hans måte å lede på. Hun synes han bør skjære gjennom av og til og sørge for at alle fagfeltene blir presentert og vektet likt. Når det gjelder teamleders mulighet for kompetanseheving og kunne bli en bedre leder, mener hun han har begrensede muligheter pga. mangel på tid og midler. Her får man presentert et eksempel på at en teamleder også vanligvis har en eller flere ledere over seg. Dette kan gi teamleder mange utfordringer og begrensninger som ofte ikke teammedlemmene tenker på. Philip Selznick hevder at ledelse er å skape et felles verdigrunnlag i organisasjonen. Om man lykkes med å skape spesielle følelser for en organisasjon, vil man skape et engasjement og en interesse for å opprettholde organisasjonen. (Jacobsen & Thorsvik, 2009). Jeg tenker at Selznick sine tanker forutsetter at det allerede finnes et felles verdigrunnlag som skal videreføres og ivaretas av ledere på alle nivå. I dette tilfellet kan det se ut som teamleder er usikker på både hvilken myndighet han har (som informanten påpekte), men i tillegg har liten kjennskap til hvordan organisasjonens visjoner og verdier forventes å skulle integreres

på team-nivå. Kanskje er ikke verdigrunnlaget tydeliggjort og implementert i organisasjonen. Ghoshal (2005) poengterer at det å skulle lede ressurser i menneskelig forstand, blir noe annet enn å lede med fokus på kapital og kostnad. Det kreves her helt andre ferdigheter å lede formåls- og prosessorienterte utviklingsprosjekter hvor menneskene blir sett på som den største ressursen, enn om fokuset er på ikke-menneskelige ressurser. (Kvalsund, 2005). For en teamleder som er usikker på eller mangler ferdigheter i ledelse og ivaretagelse av menneskelige ressurser, vil det være mye tryggere å prioritere saksrettede oppgaver som er mer i tråd med egen kompetanse. Resultatet vil da kunne bli at teammedlemmene med annen kompetanse, som da vektlegger andre verdier enn de teamleder har, ikke blir ivaretatt godt nok. I stedet for å gå i dialog og innrømme sin usikkerhet og mangel på kunnskap, og for så vidt også mangel på myndighet, viker man unna og oppleves ofte som en svak leder. Trolig vil man i slike tilfeller være tjent med å være åpen jfr. det som ble referert til under informant B, Spurkeland sin uttalelse om at man som leder må stole på at andre utfyller deg og gir deg støtte i din ufullkommenhet. (Spurkeland, 2014).

Teamarbeid er svært vanlig i dagens organisasjoner, men ikke alle er bevisst sammensatt for å fungere best mulig eller har fastlagte mål for sitt arbeid. Man kan av og til få inntrykk av at teamarbeid er nødvendig å ha som et verktøy i alle organisasjoner, fordi man rett og slett skal kunne si eller skrive at man har team, selv om de ikke alltid har mål eller mening med sitt arbeid. I dag er ofte mennesker medlemmer av mange ulike team, både i jobb og i privat sammenheng. Etter hvert får den enkelte en del erfaring og kompetanse på teamarbeid, og gjør seg vanligvis refleksjoner omkring hva som gjør det ene teamet bedre enn det andre. Ledere bør derfor være lydhør overfor sine medarbeidere i forhold til hva som kan gjøre teamet bedre, hva de selv kan bli bedre på og hva teammedlemmene kan bidra med. Det er ikke slik at man ikke kan bli enda bedre, og det er ikke, etter min mening, tegn på svakhet om man tilkjenner sine potensielle forbedringsområder om man vet om dem, og/eller oppfordrer teamet til å komme med forslag til hvordan de kan ledes på en enda bedre måte. Dette forutsetter også at leder kan komme med tilsvarende tilbakemelding til teamet og teammedlemmene, slik at dette er en gjensidighet i dialogen. Å kunne ha en slik kommunikasjon for sammen å gjøre hverandre best mulig, forutsetter tillit, trygghet og trivsel, noe som dessverre ikke finnes i alle team.

Kommentar:

Det vil være viktig at teamet hele tiden evaluerer sin egen funksjonalitet, med mål om å bli bedre. Et godt team bør hele tiden ha fokus på utvikling og ikke stagnere fordi de i sin egen uvitenhet tror de er så gode som de kan bli – at de har funnet de optimale løsningene eller måtene å jobbe på. Det vil være svært viktig at hvert enkelt teammedlem får og ønsker å meddele de andre hva vedkommende føler fungerer og hva som ikke fungerer, da dette også ofte er en til dels subjektiv opplevelse. Her bør det være takhøyde og toleranse for de uttalelser som kommer, og dermed fremme en god dialog rundt dette. Ingen er like gode på alt! Dessuten så er både omgivelser, samfunnet, teamet som helhet og det enkelte medlem, i stadig utvikling og endring – både på det personlige og faglige plan.

7 AVSLUTNING

Teamlederne til informant A og C har kompetanse, kunnskap og ferdigheter som benyttes, ikke for å fremheve seg selv og egen fortreffelighet, men for å skape det miljøet som må til for å nå teamets mål til enhver tid og i alle situasjoner. De vurderer hele tiden hvordan de må lede for å nå dit de skal med sine team. Begge er åpne for å lære av sine teammedlemmer og har ingen problemer med å fremheve andres kunnskap eller gode ideer. Her ser man eksempler på ledere som har kommet langt på vei mot å være gode teamledere!

Teamlederne til B og D har et stykke igjen for å nå det nivået hvor A og C er, og dermed innfri teammedlemmenes ønsker og behov for et velfungerende team. Her virker det som det mangler både kompetanse, ferdigheter og trygghet i rollen, for å kunne nærme seg et slikt mål.

Det fascinerende i denne studien opplever jeg er at de fire teamene helt fra begynnelsen deler seg i to, med tanke på informantenes erfaringer angående funksjonalitet og vellykkethet. Dette går igjen gjennom intervjuene, presentasjonen av funn osv. Graden av medlemmenes trivsel og opplevelsen av tillit og måloppnåelse, er også forenlig med den samme fordelingen. Om dette har noe med at det er de to informantene som refererer til lederteam, som har de beste resultatene, finner jeg ikke noe grunnlag for å kunne si noe om.

Det er to av de fire informantene som opplever god teamledelse og god kommunikasjon i sine team, både mellom leder og teamet, samt mellom teammedlemmene. De formidler at de erfarer at teamleder gjennom sin måte å kommunisere og lede på, ivaretar og fremmer utvikling både for teamet som helhet og hvert teammedlem. De opplever at deres kompetanse, ferdigheter og kunnskap blir sett på som verdifull. Begge føler at de blir sett og anerkjent, samtidig som de blir hørt og har reell påvirkningsmulighet når det gjelder både prosess og resultat. De har tydelig, trygge og bevisste ledere, som vet når de bør gripe inn og når de kan lene seg mer tilbake og la teamet styre prosessene selv. Dette gjør at informant A og C trives og motiveres av sin leder og teamet, og at de sammen når lengre enn hver enkelt ville ha gjort.

De to andre informantene formidler en annen opplevelse av sine teamledere. Jeg tolker ut i fra det de forteller i intervjuene, at begge disse lederne er utydelige og usikre. Det høres heller ikke ut som de har en gjennomtenkt lederstil, da det virker som ganske tilfeldig hvordan de leder i ulike settinger. I de uformelle treffpunktene ser disse lederne ut til å fungere bedre enn

i formelle møtesituasjoner. Ut i fra det B og D forteller har ikke disse lederne greid å opparbeide seg tillit blant sine teammedlemmer og sliter med å skape en god relasjon mellom seg og teamet. Slik jeg ser det har de to litt ulike tilnærminger til sine team.

Leder B fremstår som han har behov for å være den som bestemmer, men som ikke har det som skal til for å lede sine medarbeidere. For å skjule sin usikkerhet og kanskje noe mangel på kompetanse innenfor ledelsesfeltet, velger han å diskutere og bestemme ting på forhånd med sine ledere, før han møter teamet. Teammedlemmene føler at de verken blir hørt eller anerkjent, og at de ikke har medbestemmelse eller påvirkningsmuligheter på det som betyr noe. De opplever rett og slett at de ikke har verdi eller ressurser av betydning for sin leder. Leder for D er også forholdsvis velfungerende når teammedlemmene forholder seg til ham i uformelle situasjoner eller én til én settinger. I formelle møter forsøker å slippe sine teammedlemmer til med meninger og ideer, men greier ikke å balansere det hele slik at det blir likt fordelt mellom de ulike profesjonene. Dette gjør at teamet som helhet får liten tillit og tro på lederens evne til å kunne være deres leder. Det oppstår også en uheldig skjevhet i teamet som lett fører til gnisninger mellom medlemmene, fordi dette virker destruktivt på relasjonene. Han har ikke bestemt utfallet av agendaen på forhånd, men har liten formell beslutningsmyndighet når det gjelder de tema som diskuteres. Han takler også dårlig de gangene det oppstår konflikter, så når ikke teamet selv greier å finne løsninger, tar han det videre til avdelingsleder.

Team B og D føler altså ikke at dere teamledere sørger for god kommunikasjon og ledelse som fremmer utvikling i gruppa og hos den enkelte. Det er mye de savner ivaretatt av sin leder, og det oppstår tydelig frustrasjon. Når man sammenligner disse fire informantene sine opplevelser, ser man fort det at hvordan teamet ledes har stor innvirkning på hvor godt teamet fungerer og hvor stor trivsel man finner hos teammedlemmene. Det som derimot er likt for alle fire informantene, er deres opplevelse av at de får støtte og positive tilbakemeldinger fra sine kollegaer i teamet og at de erfarer at disse vil dem vel. De forsøker å gjøre hverandre gode i teamet. Konsekvensene av dette er at de opplever mestringsfølelse og utvikling, til tross for at halvparten av informantene har forholdsmessig mye dårligere ledere enn de andre.

Jeg har ikke i denne studien mulighet til å finne ut av i hvor stor grad de teamene med utydelige og usikre ledere oppnår utvikling, sammenlignet med de som har gode teamledere. Jeg kan heller ikke konkludere med at ledere som praktiserer de fleste av elementene i

relasjonsledelse er de som gir sitt team det beste grunnlaget for å oppnå utvikling, siden min intervju-guide og de påfølgende funn ikke gir grunnlag godt nok for å trekke slike slutninger. En ny studie med dette som fokusområde vil kanskje kunne gi et fullstendig svar på min problemstilling, som jeg nå opplever at jeg har fått noen innspill i forhold til, men ingen direkte svar. I tillegg tror jeg at det å gå inn og se på lederens egen oppfatning av hvordan han/hun leder sitt team, for så å se dette opp mot de ansatte sin opplevelse, vil være fascinerende arbeid. Disse to grunnlag for nye problemstillinger, i tillegg til å ha med seg denne masteroppgaven i bagasjen, vil kunne gi spennende kunnskap omkring teamledelse.

LITTERATUR

Dahlen, Monica. 2011, 2. Opplag 2013. *Intervju som forskningsmetode – en kvalitativ tilnærming*. Oslo: Universitetsforlaget

Dyer, William G, W. Gibb Dyer Jr, Jeffrey H. Dyer. 2007. *Team Building, Fourth Edition; Proven Strategies for Improving Team Performance*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.

Eide, Hilde og Tom Eide. 2000, 1. Utgave 1996, 12. Opplag 2006. *Kommunikasjon i relasjoner; Samhandling, konfliktløsning, etikk*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag.

Ekman, Gunnar. 2004. *Fra prat til resultat – om lederskap i hverdagen*. Oslo: Abstrakt Forlag AS.

Jacobsen, Dag Ingvar og Jan Thorvik. 2007, 1. utgave 1997, 2. utgave 2002, 3. utgave, 2. Opplag 2009. *Hvordan organisasjoner fungerer*. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.

Johannessen, Asbjørn, Per Arne Tufte og Line Christoffersen. 2010, 1. utgave 2002, 2. utgave 2004, 3. utgave 2005, 4. utgave 2010, 4. utgave 2. Opplag 2011. *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. Oslo: Abstrakt Forlag AS.

Klev, Roger og Morten Levin. 2002, 2. utgave 2009. *Forandring som praksis; Endringsledelse gjennom læring og utvikling*. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.

Kvalsund, Ragnvald. 2005. *Coaching; metode: prosess: relasjon*. Synergy Publishing.

Kvalsund, Ragnvald og Kristin Meyer. 2005. *Gruppeveiledning, læring og ressursutvikling*. Trondheim: Tapir Akademisk Forlag.

Kvalsund, Ragnvald og Kristin Meyer. 2013, 2. opplag 2014. *Samarbeidets kunst i ledelse, veiledning og læring*. Trondheim: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.

Posthum, May Britt. 2010, 2. opplag 2011, 1. utgave 2005. *Kvalitativ metode; En innføring med fokus på fenomenologi, etnografi og kausstudier*. Oslo: Universitetsforlaget

Rienecker, Lotte og Peter Stray Jørgensen (med bidrag av Signe Skov). 2013, 1. utgave 2006, 2. utgave 2013. *Den gode oppgaven; Håndbok i oppgaveskriving på universitet og høyskole*. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.

Spurkeland, Jan. 2011, 2. Opplag 2013. *Prestasjonshjelp – hvordan gjøre andre gode?* Oslo: Universitetsforlaget.

Spurkeland, Jan. 2005, 3. opplag 2010. *Relasjonskompetanse; Resultater gjennom samhandling*. Oslo: Universitetsforlaget.

Spurkeland, Jan. 4. utgave 2013 2. opplag 2014, 1. utgave 1998, 2. utgave 2004, 3. utgave 2009. *Relasjonsledelse*. Oslo: Universitetsforlaget.

Spurkeland, Jan. 2015. *Tilpasset ledelse; Kunsten å lede et mangfold av individer*. Oslo: Universitetsforlaget.

Wormnes, Bjørn og Terje Manger. 2005, 3. opplag 2008. *Motivasjon og mestring; Veier til effektiv bruk av egne ressurser*. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.

Vedlegg A:

Forespørsel om deltakelse i forskningsprosjektet "TEAMLEDELSE"

Bakgrunn og formål

Formålet med studien er å undersøke hvordan medlemmer i ulike team opplever lederens kommunikasjon og hans/hennes måte å sørge for utvikling i teamet og hos det enkelte teammedlem. Prosjektet er en masterstudie i organisasjon og ledelse med spesialisering i relasjonsledelse på NTNU.

De som blir spurt om å delta i denne studien er valgt ut fra privat nettverk, nåværende eller tidligere kollegaer.

Hva innebærer deltakelse i studien?

Datainnsamlingen foregår ved at 4-5 personer blir intervjuet enkeltvis. Spørsmålene vil omhandle intervju-objektets opplevelser av det å være medlem i et team. Innholdet i spørsmålene fokuserer på hvordan team-medlemmet opplever kommunikasjon, klima, hvordan ledelsen fremmer utvikling i teamet og hos den enkelte, motivasjonsarbeid, konflikthåndtering og lignende.

Selve datainnsamlingen registreres ved opptak via mobil eller videokamera. Den som blir intervjuet vil, dersom videokamera benyttes, ikke bli filmet. Dette vil kun benyttes til opptak av det intervju-objektet sier. Det vil ikke bli innhentet opplysninger om intervju-objektene gjennom andre kilder enn nevnte intervju.

Hva skjer med informasjonen om deg?

Alle personopplysninger vil bli behandlet konfidensielt. Kun intervjuer og evt. dennes veileder vil kunne ha tilgang til svarene som gis. Navn og intervju-data vil ikke oppbevares sammen. Intervju-data vil bli anonymisert med en kode. Når data-informasjonen behandles, vil dette til enhver tid oppbevares på en pc som krever passord for å få tilgang.

Intervju-objektene vil ikke kunne gjenkjennes i masteroppgaven

Prosjektet skal etter planen avsluttes 01.09.2015. Datamaterialet, herunder opptak og personopplysninger, vil da bli slettet.

Frivillig deltakelse

Det er frivillig å delta i studien, og du kan når som helst trekke ditt samtykke uten å oppgi noen grunn. Dersom du trekker deg, vil alle opplysninger om deg bli anonymisert.

Dersom du ønsker å delta eller har spørsmål til studien, ta kontakt med Sissel Grønseth til: 977 61317 eller mail: sissel-sin@online.no. Masterstudentens veileder Eleanor Allgood kan kontaktes på mail: eleanor.allgood@svtu.no

Studien er meldt til Personvernombudet for forskning, Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste AS.

Samtykke til deltakelse i studien

[Samtykke kan innhentes skriftlig eller muntlig. Dersom samtykke innhentes skriftlig fra deltageren, kan du benytte formuleringen under. Hvis foreldre/verge samtykker på vegne av barn eller andre uten samtykkekompetanse, må samtykkeformuleringen tilpasses, og deltagerens navn bør fremgå.]

Jeg har mottatt informasjon om studien, og er villig til å delta

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

[Avkryssingsbokser kan med fordel benyttes (i tillegg til underskrift) dersom:

- prosjektet er lagt opp slik at deltageren kan velge å samtykke til noen deler av studien uten å delta på alt (f.eks. spørreskjema, men ikke intervju), eller det skal innhentes opplysninger fra andre kilder, spesielt når taushetsplikten må oppheves for at opplysninger om deltageren kan utleveres. Eksempler:*

- Jeg samtykker til å delta i intervju*
- Jeg samtykker til at opplysninger om meg kan innhentes fra klasselærer/fastlege/register*
- Jeg samtykker til at personopplysninger kan publiseres/ lagres etter prosjektslutt]*

Vedlegg B:

INTERVJUGUIDE:

1. Hvordan synes du det er å jobbe i team?
2. Hvordan opplever du din rolle i teamet?
3. Har du eksempler på hvordan enkeltmedlemmenes egenskaper eller kompetanse fremheves og benyttes i gruppesammenheng?
4. Hva erfarer du at gjøres for at den enkelte i teamet og teamet som helhet videreutvikler sin kompetanse?
5. Hva preger kommunikasjonen i teamet?
6. Hvordan opplever du at engasjement og deltakelse fra den enkelte fremmes i teamet?
7. Hvordan opplever du at prosess versus resultat vektes i teamet?
8. Hva slags klima synes du det er i teamet
 - i møter:
 - mellom medlemmene
 - mellom medlemmer og leder
 - i uformelle situasjoner i hverdagen:
 - mellom medlemmene
 - mellom medlemmene og teamleder
9. Kan du komme med eksempler på hvordan det drives motivasjonsarbeid i teamet?
10. Ved uoverensstemmelser i teamet
 - hvordan håndteres disse når det er uenighet
 - mellom medlemmene
 - mellom medlemmer og ledelse
 - Har du erfaring med at ledelsen skifter mellom ulike måter å lede teamet på ut i fra hvilken situasjon dere er i?
 - Kom med eksempler og beskriv hvordan du har opplevd dette.
 - Hva opplever du at fungerer godt og hva mener du ikke fungerer i teamet du er medlem av?
 - Har du forslag til hva som bør gjøres for å oppnå et mer velfungerende team:
 - fra ledelsens side
 - fra medlemmenes side

