

Per Vestli

TEAM OG LÆRING

Kartlegging av team som læringsstillas

Master i organisasjon og ledelse, RAD6901.

Spesialisering relasjonsledelse.

Høsten 2016

Sammendrag

I dagens arbeidsliv, hvor endringer skjer ofte, er det viktig å raskt få nye konstellasjoner til å fungere godt viktig. Å forstå mekanismene som skaper god samhandling er derfor en stor fordel. Utgangspunktet for denne studien har vært å se på hvordan kartlegging av teamkompetanser og teamferdigheter kan være med å utvikle bevissthet, forståelse og kunnskap om teamutvikling. Til dette har jeg jobbet ut fra problemstillingen: «Hvordan oppleves bruk av kartlegging av team som læringsstillas?»

Jeg har benyttet meg av fenomenologisk design, og elementer fra konstant komparativ analysemetode. (Postholm, 2010) Jeg har intervjuet fire kunnskapsarbeidere i fire forskjellige organisasjoner. Ut fra denne empirien kom jeg frem til følgende utfordringer som jeg drøftet for å kunne belyse min problemstilling: 1) *Mangel på felles språkspill omkring begrepene teambuilding og teamutvikling, - en utfordring for å skape et positivt forhold til utvikling av team?* 2) *Opplevelse av læring. Kartlegging som kognitiv strukturering, og assisterte spørsmål.* 3) *Ivaretagelse av individet i team.*

Drøftingen viste at begrepsforvirringen omkring begrepene teambuilding og teamutvikling var stor. Informantene opplevde ikke at dette hadde vært utfordrende i den teamutviklingen de selv hadde deltatt i, men at begrepsforvirringen kunne gjøre det vanskelig å ta teamutvikling seriøst ettersom den blir sammenblandet med trivselsaktiviteter.

Kartleggingsprosessen ble av informantene omtalt som et godt verktøy for å rette oppmerksomhet mot teamferdigheter og teamkunnskaper, og opplevdes på denne måten som et læringsstillas.

Informantene opplevde problemer med å se seg tilknyttet til et hovedteam. Ut fra dette ble utfordringen med hvordan team skal bli gode når de ikke er konstante drøftet, blant annet ved å se på hvordan den enkelt kan ta med seg teamkunnskaper fra et team til et annet.

Avslutningsvis kommenterer jeg hva jeg mener er hensiktsmessig å utvikle innen fagfeltet og i dens praksis. Hovedpoengene mine er at fagfeltet burde ha en større tydelighet om hva teamutviklingsbegrepet burde inneholde, slik at den kvalitetsrettede teamutviklingen skiller seg ut fra den opplevelsbaserte teambyggingen. Jeg mener også det burde vært forsket på og utviklet mer omkring teamutviklingsferdigheter og kunnskaper som passer til kunnskapsarbeidere, som ofte jobber i flere team, slik at dette blir ferdigheter som også kan benyttes i team som ikke er faste. Forskningen og faglitteraturen kunne med fordel vært rettet mer mot et arbeidsliv som samsvarer med den hverdagen dagens kunnskapsarbeidere ofte møter.

Abstract

In today's workplaces, where changes occur frequently, it is increasingly important to get new constellations to quickly function and perform. To understand the mechanisms that are creating good interaction is therefore a great benefit. The starting point of this study was to look at how survey questions about team competencies and team skills can help to develop awareness, understanding and knowledge about team development. This qualitative study looks into the question: "How does mapping team skills and competencies function as a learning scaffold for team development?"

In this study, I used of a phenomenological design, and elements from the constant comparative analysis method. (Postholm, 2010) As empirical data I have used semi-structured interviews conducted with four knowledge workers in four different organizations. Based on empirical data, I came up with the following three challenges that I discussed and related to team theories to illustrate my argument: 1) Lack of common language-games around team building and team development - a challenge to create a positive attitude towards team development? 2) The learning experience. Mapping as cognitive restructuring and assisted questions. 3) Taking care of individuality in team work.

The discussion showed that the confusion surrounding the concepts of team building and team development was distinct. The informants didn't feel that this fact had been challenging in the team development they had participated in earlier, but emphasized that the confusion could make it difficult to take team development seriously, as it often would just be associated with fun social activities. The mapping process was described by interviewees as a good tool to draw attention to team skills and team knowledge, and was in this way a useful learning scaffold.

The informants experienced problems seeing themselves connected to just one main team. I therefore discussed how teams can become well-functioning when they are not constant, by looking at how people can bring along their team skills from one team to another.

Finally, I comment on what I think is important to develop in the field and in its practice. My main points are that the field of team development should have a greater clarity about what the team development concepts should contain, so that the quality-oriented team development stands out from the fun activity based team building. I also hope to see more development and research on team skills appropriate to knowledge workers, who often work in several teams, so they can acquire skills that also can be used in the teams that are not permanent.

Forord

Denne oppgaven har sitt utspring i NTNUs erfaringsbaserte masterprogram i organisasjon og ledelse, hvor jeg har tatt fordyping innen relasjonsledelse. Her har jeg vært på en spennende reise hvor jeg har utvidet min kunnskapshorisont innenfor organisasjon og ledelse. Min store faglige lidenskap i dette studieforløpet ble teamutvikling, som også er tema for denne masteroppgaven.

Opgaven tar for seg hvordan man kan utvikle kunnskaper og ferdigheter for å jobbe godt i team. Jeg har sett på om kartlegging om teamkunnskaper og teamferdigheter kan være med å utvikle folks forståelse omkring hva god teamutvikling er. Dette har jeg gjort ved å intervju fire kunnskapsarbeidere før og i etterkant av at de har besvart tre kartleggingskjema om teamutvikling i eget team.

Det er mange som har bidratt direkte og indirekte med hjelp til denne oppgaven. Først av alt vil jeg takke mine informanter og arbeidskollegaer som har gitt meg mange interessante og nye perspektiver på tematikken. Mine arbeidsgivere, Norges idrettsforbund og Rambøll Management Consulting, skal ha takk for å ha tilrettelagt slik at jeg har kunne kombinere studier og arbeid på en god måte.

Til mine kjære supportere Live og Anette, takk for at dere har gitt meg anledning til å gjemme meg bort for å jobbe med oppgaven, og for at dere har holdt ut med en til tider fjern person som har hatt tankene et annet sted.

Stor takk til veilederen min Camilla Fikse, som har hjulpet meg å korrigere kursen på oppgave min og for mange gode faglige og strukturelle tilbakemeldinger. Dette har vært med på å berike oppgaven og mitt læringsutbytte.

Innholdsfortegnelse

Sammendrag	i
Abstract	ii
Forord.....	iii
1. Innledning	1
1.1 Bakgrunn for valg av tema	2
1.2 Problemstilling	3
1.3 Oppgavens struktur	3
2. Teoretisk tilnærming	4
2.1 Kunnskapsarbeidere	4
2.2 Team.....	5
2.3 Teoretiske tilnærminger til Teamutvikling	6
2.3.1 Sentrale aspekter ved Dyers teamkartlegging	10
2.3.2.1 Kontekst.....	11
2.3.2.2 Komposisjon.....	11
2.3.2.3 Kompetanser	12
2.3.2.4 Teamets evne til å gjøre nødvendige endringer.....	12
2.4 Bevissthet om teamutvikling.....	12
2.5 Læringsstillas	13
2.5.1 Assistert læring	14
3. Metode	15
3.1 Metodisk tilnærming og design.....	15
3.2 Kvalitativ metode	15
3.3 Fenomenologi.....	16
3.4 Kvalitativt intervju	17
3.5 Hvorfor lydopptak?	18
3.6 Hvorfor Dyers kartleggings skjema?.....	18

3.7 Utforming av semistrukturert intervjuguide.....	19
3.8 Pilotintervjuer.....	20
3.9 Valg av informanter	21
3.10 Gjennomføringen av intervjuet	21
3.11 Transkribering	22
3.12 Analyseprosessen	22
3.13 Kvalitet på forskningen	24
3.14 Etske betraktninger.....	25
3.15 Jeg som forsker.....	26
4. Presentasjon av funn	28
4.1 Kategori 1 «Språkspill - Teambuilding og Teamutvikling»	28
4.2 Kategori 2 «Å skape bevissthet».....	29
4.2.1 Læring og handling.....	31
4.2.2 Felles forståelse, utfordringer omkring utgangspunkt og ambisjonsnivå.....	32
4.2.4 Skjematrethet	33
4.3 Kategori 3 «Hva er godt teamarbeid?»	34
4.3.1 Individet og teamet	36
4.4 Oppsummering av funnene.	37
5. Drøfting.....	39
5.1 Mangel på felles språkspill omkring begrepene teambuilding og teamutvikling, - en utfordring for å skape et positivt forhold til utvikling av team?	39
5.2 Opplevelse av læring. Kartlegging som kognitiv strukturering, og assisterte spørsmål.	42
5.3 Ivaretagelse av individet i team.....	45
6. Avsluttende kommentarer og utsyn	49
7. Implikasjoner og videre forskning	51
Litteraturliste.....	53
Vedlegg.....	56

1. Innledning

«Dere går ikke i takt» sa min medsoldat til oss andre, da vi som 30 ferske rekrutter skulle lære oss å marsjere. Kommentaren ble hengende i lufta lenge, før alle begynte å le. Eieren av kommentaren ønsket straks at han aldri hadde sagt dette, og jeg antar at han husker dette den dag i dag. Å gå sammen i takt mot et felles mål er en av mange måter å se samarbeid på.

I arbeidslivet har jeg opplevd hvor effektivt arbeid kan bli når man går i tilsvarende lik *takt*, og hvor umulig det kan bli når en eller flere ikke innordner seg *takten* til resten av teamet. Jeg har også opplevd at det å gå i samme *takt* i for lang tid kan være kjedelig og at *taktskifter* kan skape ny dynamikk og produktivitet.

I musikkverden er takten et fundament for å skape samspillet. Og slik kan man også se samspillet i andre team. Samspill er også å gi hverandre plass og spille hverandre gode. I kunst og idrett kan det være det øyeblikket der en person går ut av *takten* som skaper magien og det lille ekstra som skal til for å oppnå et mål. Jeg opplever at denne dynamikken i samspillet gjør teambegrepet litt vrient å forholde seg til, men på den andre siden er det som gjør temaet så utrolig spennende.

I januar 2014 gjennomførte Ukeavisa Ledelse en spørreundersøkelse hos sine lesere om 20 forskjellige ledelsestrender og ideer. En av disse var teambygging.

Over 1300 lesere har deltatt i undersøkelsen om trender innen ledelse. Hele 89 prosent opplyser at de har praktisk erfaring med teambygging. 86 prosent mener at tiltak for teambygging er relevant eller svært relevant for å utvikle mennesker og virksomheter. Et mindretall er mer skeptiske. 11 prosent mener at tiltak for lagbygging ikke utgjør noen forskjell når man skal utvikle folk og virksomheter. 3 prosent beskriver tiltakene innen denne sjangeren som irrelevante eller svært irrelevante. (Myklemyr, 2014b)

I oppsummeringen av alle de 20 ledelsestrendene kom teambygging på topp som det flest hadde praktisk erfaring med, og som nummer tre som det verktøyet som var mest relevant å benytte seg av. (Myklemyr, 2014a)

Forskerne Klein, DiazGranados, Salas, Le, Shawn Burke, Lyons og Goodwin (2009) sin metaanalyse «Does Team Building Work» konkluderer med at utvalgte teamutviklingstiltak har en generell og moderat positiv effekt på resultatfaktorene som erkjennelse, følelsesmessige forhold, prosess og ytelse.

Spørreundersøkelsen forteller meg at mange ønsker å jobbe med team, og mange som mener det er nyttig. I samme artikkel blir også NTNU professor Endre Sjøvold intervjuet og der problematiserer han teambyggingsbegrepet på følgende måte:

«Det brukes forbløffende mye penger på slike bli-kjent aktiviteter under navnet teambygging», sier Sjøvold, som mener at denne typen aktiviteter ikke kan defineres som teambygging.

– *Hvordan definerer du teambygging? Hvilke typer tiltak er det som virker?*

«Teambygging er langsiktig, målrettet arbeid i den konteksten gruppen skal levere i, med de oppgavene gruppen skal jobbe med. Hensikten er å øke teamets ytelse i forhold til omgivelsenes krav. Det er dette som er teambygging og det er dette som virker. Alt annet er noe annet en teambygging. Felles uteaktiviteter kan være hyggelige og morsomme, men hvis de ikke inngår i en langsiktig, målrettet teambyggingsprosess, er det uteaktiviteter og ikke teambygging». (Myklemyr, 2014b:10-11)

Jeg opplever at artikkelen tegner et bilde av teambygging som en populær aktivitet, men også et som begrep hvor folks forståelse er sprikende. Det er noe av bakgrunnen for valget av mitt tema.

1.1 Bakgrunn for valg av tema

I snart ti år har jeg jobbet med leder- og organisasjonsutvikling i egen organisasjon og som ekstern konsulent. Jeg har primært jobbet med idretten, hvor det å jobbe i team er velkjent i den utøvende delen av miljøet. Det har derfor vært spennende å prøve å overføre teamtankegangen fra den utøvende delen til den organisatoriske delen av idretten.

Mine egne positive og negative erfaringer har også vært viktig for valget om å se mer på teamutvikling. Jeg har i visse situasjoner følt på kroppen hvordan god samhandling kan overgå, rent produktivitetmessig, det antall hoder som faktisk er i gruppa, fordi man klarer å spille hverandre gode. På den annen side har jeg dessverre også opplevd at forsøk på samarbeid ender i konflikt og at det ikke blir produsert noe som helst. Ut fra min egen erfaring anser jeg selv at graden av samarbeid i team kan være en av de største enkeltstående produktivitetsvariablene.

Den siste, og like viktige, grunnen til at jeg har valgt å skrive om teamutvikling og læring er studiet i organisasjon og ledelse, som jeg har vært en del av i de siste fem årene. Spesielt

spesialiseringen i relasjonsledelse, hvor det ble jobbet mye med læring av praktiske leder- og teamferdigheter, ga meg inspirasjon til å se på koblingen mellom team og læring.

1.2 Problemstilling

Mitt valg av problemstilling kommer fra min nysgjerrighet på både læring og teamutvikling. Min valgte problemstilling «*Hvordan oppleves bruk av kartlegging av team som læringsstillas?*» dekker både læring og teamutvikling. Dyers et al.s «Team Building» bok, og kartleggingsskjemaene i boken, opplevde jeg selv som meget oppklarende. Bokens tydelige beskrivelser av komponenter for å skape gode team gjorde at jeg ønsket å se nærmere på læringsopplevelsen av en slik kartlegging. (Dyer, Dyer, & Dyer, 2013)

Læringsstillasmetaforen passet slik sett godt inn i det jeg selv opplevde når jeg selv prøvde kartleggingen, og jeg dette var en av grunnene til at jeg valgte denne læringsmetaforen. I tillegg synes jeg Tharp og Gallimores tanker om *kognitiv strukturering* og *assisterte spørsmål* som læringsstillasverktøy også sammenfalt med måten jeg tenkte å bruke kartleggingen og de påfølgende spørsmålene på. (Tharp & Gallimore, 1988) Jeg opplever at ordene team og læring er dekkende for tematikken som blir behandlet i denne oppgaven.

1.3 Oppgavens struktur

Innledningsvis i oppgaven har jeg gjort rede for min bakgrunn for valg av problemstilling og hvorfor jeg har valgt problemstillingen «*Hvordan oppleves bruk av kartlegging av team som læringsstillas?*» og oppgavetittelen «Team og læring». I kapittel 2 har jeg definert sentrale begreper som benyttes i oppgaven, og gjort rede for noen sentrale teamteorier og teorier jeg har hatt som fundament i innhenting av empiri og oppgavens drøfting. I kapittel 3 har jeg gjort rede for min metodiske tilnærming til innsamlingen og behandlingen av funnene. Her har jeg også sett på de etiske og kvalitetsmessige utfordringene i en slik oppgave, og beskrevet hvordan jeg har valgt å løse disse utfordringene. I kapittel 4 har jeg presentert mine funn gjennom å kategorisere de inn i tre hovedkategorier, hvor to av hovedkategoriene har underkategorier. Ut i fra det som kom fram gjennom funnene valgte jeg ut tre spørsmål som jeg drøftet videre i kapittel 5. I avslutningen av kapittelet oppsummerte jeg det jeg mente utkrystalliserte seg som de aller viktigste momentene. I kapittel 6 oppsummeres studien og dens implikasjoner for læring og teamutvikling.

2. Teoretisk tilnærming

I denne delen av oppgaven vil jeg gjøre rede for de teoriene jeg bruker for å belyse problemstillingen min. Jeg vil definere de mest sentrale begrepene og beskrive teoriene jeg har hatt som bakgrunn når jeg samlet empiri, gjort analyse og drøftet innholdet i denne studien.

Jeg vil først klargjøre begrepet kunnskapsarbeider, som har vært et kriterium for utvelgelsen av informanter. Deretter vil jeg se på hvordan team kan defineres, og se på skille mellom begrepene teamutvikling og teambuilding. Dette fordi jeg bruker disse begrepene aktivt i intervjuene og for å undersøke informantens tanker og bevissthet rundt disse begrepene. Jeg vil redegjøre for forskjellige teoretiske tilnærminger til teamutvikling, og hvorfor jeg har valgt å se nærmere på Dyers(2013) kartlegging av team. Tilslutt i teorikapittelet vil jeg se på læringstillasbegrepet, ettersom jeg ønsker å undersøke om kartlegging av team oppleves som et læringsstilas, som kan bidra til å skape bevissthet og læring om teamutvikling.

2.1 Kunnskapsarbeidere

Arbeidslivets krav til endring og omstilling er merkbart for mange arbeidstakere og arbeidsgivere. Dette har til dels blitt løst ved å gi arbeidstakere mer innflytelse over sitt eget arbeid. Hvor det før ble sagt hvordan jobben skulle gjøres, er det nå mer vanlig å overlate til den ansatte å selv finne ut hvordan oppgaver skal løses og utføres. I de siste tiårene har det derfor vært både ønskelig og hensiktsmessig med flere faglig sterke og selvdrevne arbeidere, som også evner å jobbe i flere og skiftende teamkonstellasjoner. Disse arbeiderne omtales ofte som kunnskapsarbeidere.

I dag ser vi klare tendenser til at den tradisjonelle lojalitet til arbeidsgiver og karriere i yrkeslivet som tidligere skred skrittvis fram innenfor rammen av en eller to virksomheter, er i ferd med å forsvinne. Det samme gjelder utøvelsen av en rekke ferdigheter gjennom hele yrkeslivet, etter hvert som ny teknologi og press for innovasjon gjør kunnskapsarbeidere til den dominerende yrkesgruppen, og teamarbeid til den dominerende arbeidsformen. (Jacobsen & Thorsvik, 2007:142)

Peter Drucker (1959) var en av de første som benyttet seg av begrepet kunnskapsarbeider.

Han omtaler en kunnskapsarbeider som en som på selvstendig grunnlag utfører sitt arbeid ut i fra den kunnskapen vedkommende har tilegnet seg. Gunnar Ekman (Ekman, 2004) definerer en kunnskapsarbeider som en person som ofte behersker sitt fagområde bedre enn sin sjef.

Det er mange forskjellige definisjoner på kunnskapsarbeidere, noen legger vekt på

arbeiderens kunnskapsnivå, mens andre vektlegger arbeidsformen vedkommende jobber innunder. Irgens og Wennes har en definisjon som sier at: «Kunnskapsarbeid er arbeid som i liten grad er rutinebasert, som vanskelig lar seg standardisere og der svarene på hvordan oppgavene skal utføres primært er å finne i den profesjonelle kunnskapen arbeideren har tilgang til og utvikler gjennom praksis». (Irgens & Wennes, 2011:15) I utvelgelsen av informanter satt jeg som kriterium at de må kjenne seg igjen i denne type arbeidshverdag. Jeg har dermed ikke definert de som en type arbeider, men heller valgt å se om de kjenner seg igjen i en arbeidshverdag slik Irgens og Wennes beskriver den.

2.2 Team

Jan Thorsvik og Dag Ivar Jacobsen (2007) omtaler kunnskapsarbeiderne som den dominerende yrkesgruppen og teamarbeid som den dominerende arbeidsformen. (s.142) Teambegrepet blir brukt i mange sammenhenger, og dermed tillegges begrepet ofte forskjellig betydning. Mange mener at det er den gjensidige avhengigheten mellom de som jobber sammen som er det mest essensielle i kjennetegnet på et team. (Katzenbach & Smith i Thompson, 2015:35) En norsk definisjon som har noe av det samme tankegodset er at et team «er en gruppe med minst to personer som har felles mål eller oppgaver som medlemmene er avhengig av hverandre for å løse». (Bang & Midelfart, 2012:38) Jeg har valgt å bruke denne definisjonen av team når jeg har intervjuet informantene og i presentasjonen og drøftingen av empirien.

Ludwig Wittgenstein (1997) omtaler, i boken «Filosofiske undersøkelser», helheten og de handlingene som språket er vevd sammen med som *språkspill*. Han skrev at det å forstå et språk, og benytte et språkspill, ikke bare er å kunne benevne ting i virkeligheten, men også er å bruke det i praksis. På denne måten kan man si at språkspillet er en del av alle menneskers liv, og at det i språkspillet oppstår felles mening ved at personer snakker sammen om et tema. (Wittgenstein, 1997) I dette perspektivet er interessant å se hvordan informantene bruker begreper som team, teambuilding og teamutvikling, ettersom dette, ifølge Wittgensteins språkspillteori, også vil kunne ha betydning for hvordan de handler i teamsammenhenger.

I det norske språk, opplever jeg, at ordet teambuilding og teamutvikling blandes både på folkemunne og i litteraturen. Henning Bang og Thomas Nettet Midelfart (2012) omtaler bruken av ordet teambuilding på følgende måte: «Leser vi dagspressens reportasjer om teambygging, kan vi få inntrykk av at det er ensbetydende med å drive tøffe

utendørsaktiviteter sammen.» (s.163). Mens Endre Sjøvold (2006) i sin bok «Teamet: utvikling, effektivitet og endring i grupper» defineres teambygging som: «planlagte aktiviteter hvis hensikt er å øke gruppens evne til å løse sine oppgaver gjennom å øke gruppemedlemmenes ferdigheter i samspill, og hvor direkte og konkret tilbakemelding er et sentralt verktøy». (s.256)

Dyer (2013) er ikke konsekvent i å skille disse ordene *team building* og *team development* fra hverandre. I følgende eksempel kan vi se at begrepene brukes omhverandre: «Managers must feel that team development is a high-priority activity and that the organization supports time spent in team-building activities.» (s.54) I faglitteraturen brukes ofte ordene *team development* og *team building* om det samme. Kun noen få steder i litteraturen har jeg funnet at disse to begrepene skilles fra hverandre. I Peter Hawkins bok «Leadership team coaching» defineres *team building* som: «Any process used to help a team in the early stages of team development.» og teamutvikling (*team development*) defineres som: «Any process carried out by a team, with or without assistance from outside, to develop their capability and capacity to work well together.» (Hawkins, 2014) Slik jeg forstår disse to definisjonene kan *team building* ses på som oppstarten på en *team development* prosess.

I denne oppgaven har jeg valgt å bruke ordet teamutvikling om Dyers teorier og metoder. Dette selv om Dyers bok, som er på engelsk, heter «Team Building». Dette gjør jeg fordi jeg tror teamutviklingsbegrepet gir assosiasjoner om en mer seriøs resultatorientert prosess. Og at teamutviklingsbegrepet, i det norske språket, bedre samsvarer med Dyer sine teorier og metoder.

Jeg vil i denne oppgaven benytte meg av Dyers definisjon: «Team Building refers to the activities a team can engage in to change its context, composition, or team competencies to improve performance» (Dyer et al., 2013:85) som min definisjon på teamutvikling.

2.3 Teoretiske tilnærminger til Teamutvikling

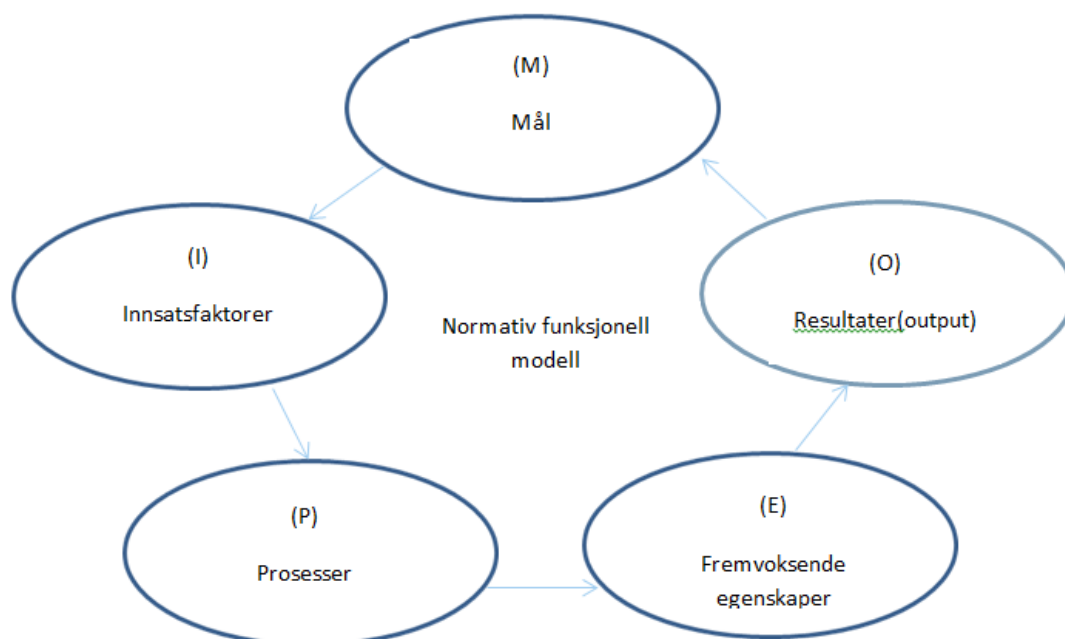
Det er mange innfallsvinkler inn i teamutviklingsarbeidet. Noen beskriver hva som skal til for å jobbe godt i team, mens andre omtaler hva som forhindrer teamutvikling. I Klein, DiazGranados, Salas, Le, Burke og Lyons meta-analyse «Does Team Building Work» tas det utgangspunkt fire komponenter/modeller innen teamutvikling. Disse komponentene er målsetting (*goal setting*), mellommenneskelige relasjoner (*interpersonal relations*),

rolleavklaring (role clarification) og problemløsning (problem solving). I denne forskningen, som ser på en rekke studier rundt effekten av teamutvikling, anses disse komponentene som de mest sentrale for å utvikle team. (Klein et al. 2009:187-188) Disse komponentene/modellene kan vi derfor ofte kjenne igjen i forskjellige teamutviklingsløp.

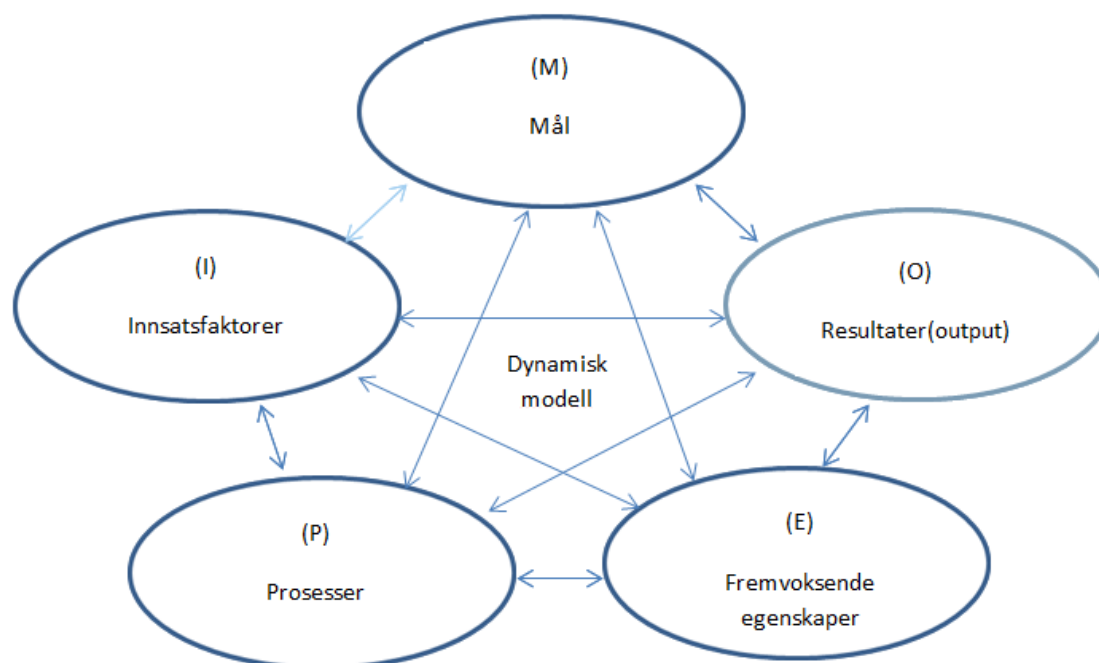
Teamutvikling kan også være å se på hvordan team utvikler seg igjennom faser, og hva man kan gjøre i de forskjellige fasene for å lykkes best. Et eksempel på denne formen for tilnærming er Bruce W. Tuckman sine teorier omkring fasene «Storming, forming, norming, performing and adjourning». Denne teorien ser spesielt på mellommenneskelige forhold og hvordan man jobber med saker i de forskjellige fasene. (Tuckman i Levin & Rolfsen 2004:74-75) Ved å være bevisst hvilke faser teamet er i er det lettere for deltagerne å jobbe felles om de samme temaene, og for lederen å rette fokus mot de emnene som er viktigst i den fasen teamet er i.

Innen ny norsk forskning på team er det to teamutviklingsmodeller som jeg synes er verdt å trekke frem. I Kjell B. Hjertø sin bok «Team» fra 2013 presenteres en modell for teamoptimalisering som er en videreutvikling av Joseph E. McGraths IPO-modell (input, process, output). Hjertøs modell heter MIPEO, og legger til mål(M) og fremvoksende egenskaper(E) i tillegg til det som allerede er i IPO-modellen. (Hjertø, 2013)

MIPEO modellen som lineær modell:



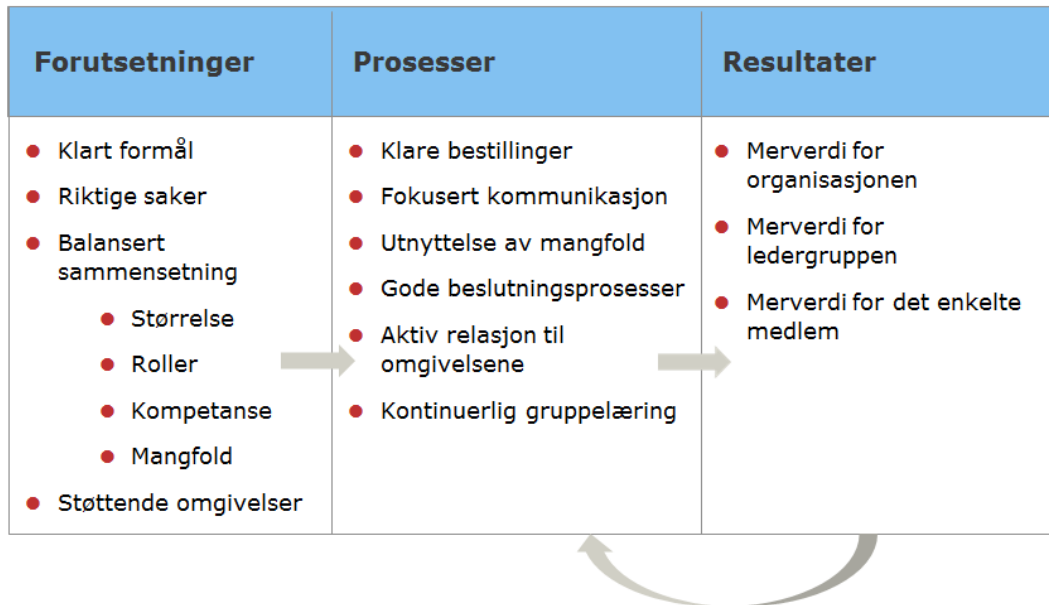
MIPEO modellen som dynamisk modell:



Figur 1. MIPEO-modell (Hjertø, 2013:91)

Som illustrert ovenfor i de to eksemplene på MIPEO modellen, kan man se på modellen enten som en lineær eller dynamisk modell. Men det er når den benyttes som en dynamisk modell at man klarer å få ut det beste i et team, og at spesielt de fremvoksende egenskapene vil utvikles mest. Slik jeg ser det er det vektleggingen av de fremvoksende egenskapene som gjør MIPEO-modellen spesielt interessant.

I Bang og Midelfart (2012) sin bok «Effektive lederteam» presenteres en modell hvor målet er å skape gode resultater ved at lederteamet jobbe grundig med teamets forutsetninger og arbeidsprosesser. Dette er også en IPO inspirert modell, slik som MIPEO-modellen.



Figur 2: Modell for effektive ledergrupper (Bang & Midelfart, 2012:50)

Det interessante med Bang og Midelfarts modell (figur.2) er at resultatene ses ut i fra hvilken merverdier som skapes for organisasjonen, ledergruppen og den enkelt i gruppen. På denne måten knyttes også tydelig individperspektivet inn i teamutviklingen.

Professor Alex Pentland (2012) og hans team ved MIT har forsket på hvilke menneskelige egenskaper hos enkeltindivider som er med å skape gode teamdeltagere. I denne forskningen ses det altså ikke på kompetanser, men på egenskaper som skaper gode teammedlemmer. Dette opplever jeg som en annen type tilnærming til teamtematikken enn de andre teoriene jeg har nevnt. Her tas det utgangspunkt i enkeltindividene og ikke gruppen.

Denne forskningen er gjort ved å måle via små elektroniske sensorer hvordan den enkelte i et team kommuniserte med andre. Sensorene registrerte blant annet stemmetone, stemmevolum, kroppsspråk og hvem vedkommende oftest henvendte seg til i kommunikasjonen sin.

Gjennom dette kan man se mønstre i samhandlingen hos den enkelte eller i teamet, og sammenligne team med hverandre.

I denne forskningen kom de fram til at de mest produktive teamene var de som hadde den mest likestilte kommunikasjonen. Pentlands forskning konkluderer med at:

«The data do not take into account the substance of communication, only the patterns, but they show that those patterns are what matter most-more than skill, intelligence, and all other factors that goes into building a team». (Pentland, 2012:5)

Ut i fra dette har de definert *the charismatic connector*, eller den ideelle teamspilleren, som en som er god til å få team til å ha gode kommunikasjonsmønstre. Egenskapene til *the charismatic connectors* er at vedkommende prater med alle i teamet cirka like mye, og ser til at den enkelte får muligheter til å bidra inn i teamet. De lytter like mye, og noen ganger mer, enn de selv prater, og er like engasjerte lyttere uavhengig av hvem de prater med. De kobler andre teammedlemmer sammen og deler egne og andres ideer med andre. De er aktive med å søke ideer innad i teamet, og hente ideer utenfra for å ta med inn i teamet. Pentlands forskning viste at jo flere personer med disse egenskapene i et team desto bedre resultater fikk de. (Pentland, 2012:11)

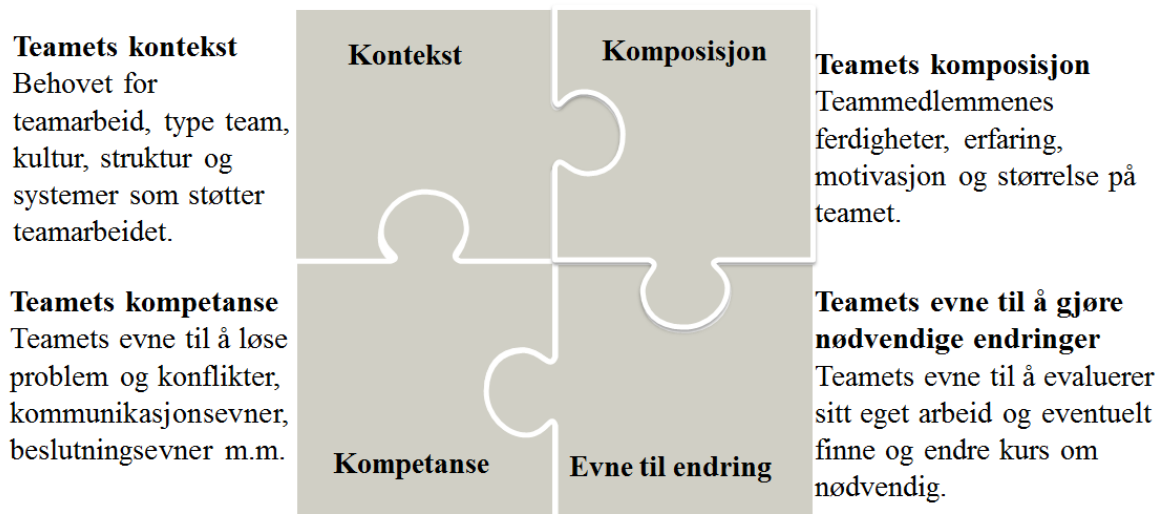
Jeg oppfatter at Dyer sine metoder skiller seg fra mange andre teamutviklingsopplegg, hvor ofte komposisjon av teamet og målsetningsprosesser er det viktigste. I mange teamutviklingsprosesser gjennomføres personprofil tester, for så å analysere og sette sammen team (for eksempel ved bruk av testverktøy som LIFO, Big Five, Belbin og Myers Briggs). Dyers teamutvikling anser også komposisjon av team som viktig, men slik jeg ser det vektlegges andre aspekter av samarbeidskompetanser mere. Jeg opplever Dyer et al. som mer opptatt av å se på hvilke kompetanser og rammer man trenger for å jobbe godt som team, enn hvordan teamet komponeres. Jeg opplever også at læringsaspektet, det at man kan tilegne seg kompetanser for å skape bedre team, som sterkt fremtredende hos Dyer (Dyer et al., 2013)

2.3.1 Sentrale aspekter ved Dyers teamkartlegging

Dyer mener det er fire faktorer som må med for å skape et høyt presterende team. Disse er teamets kontekst (The context for the team), teamets komposisjon (The compositions of the team), teamets kompetanse (The competencies of the team) og teamets evne til å gjøre nødvendig endringer (The change management skills of the team). Disse faktorene bygger gjensidig oppunder hverandre og påvirker hver for seg direkte teamets resultat. (Dyer et al., 2013:13-14)

Dyer omtaler disse faktorene som «the four Cs», som viser til ordene context, compositions, competencies og change. Jeg vil for enkelthetskyld omtale disse fire faktorene som de «fire Cene» videre i denne teksten.

FAKTORER FOR Å SKAPE HØYT PRESTERENDE TEAM



Figur 3: De fire C'ene, fritt gjengitt med min egen oversettelse. (Dyer et al., 2013:14)

2.3.2.1 Kontekst

Den første Cen omhandler teamets kontekst (context). Dyer beskriver denne faktoren som miljøet teamet opererer i. Organisasjoner og miljøer som legger til rette for en god teamkontekst vil kjennetegnes ved målbare og attraktive teammål, hvor det kommer tydelig frem at godt samarbeid er essensielt for å nå disse teammålene. De har belønningsordninger som bygger oppunder måloppnåelse av samarbeidsmål. Videre jobber de med å kvitte seg med formelle og strukturelle hinder for teamarbeid, slik at samhandlingen blir god. De har også en organisasjonskultur som støtter oppunder teamarbeid og som deler en felles forståelse av at suksess oppnås ved effektiv samhandling. Uformelle normer og prosesser støtter opp under teamutvikling. Informasjonsflyten er god slik at team til enhver tid får tilstrekkelig informasjon til å ta gode avgjørelser. Og tilslutt har de et HR-system som støtter oppunder teamarbeid ved å tilby samarbeidstrening og kvalifisert bistand når team skal settes sammen. (Dyer et al., 2013:15)

2.3.2.2 Komposisjon

For å komponere et høyt presterende team må organisasjoner ha prosesser for å velge ut potensielle teammedlemmer som er både faglig kvalifisert og høyt motivert for oppgaven. Personene må ha sosiale egenskaper som gjør at de kan koordinere og løse oppgaver sammen med andre. Samtidig er det viktig å se til at størrelsen på teamet er hensiktsmessig. Videre foreslår de at det gjennomføres prosesser som utvikler de faglige og sosiale kunnskapene hos teammedlemmene, i tillegg til at de er dedikert til teamets mål. Dyer fremhever også

viktigheten av at man leder teamet ut fra deres ferdigheter og motivasjon, og at teamet evner å ta ut personer fra et team som ikke har tilstrekkelig ferdigheter eller motivasjon. (Dyer et al., 2013:15-16)

2.3.2.3 Kompetanser

Teamets kontekst og komposisjon beskrives som faktorer som legger til rette for god teamutvikling. Faktoren kompetanse bidrar til å få teamet fra godt til høyt presterende. Disse kompetansene eksisterer uavhengig av enkeltpersonene i teamet, og ligger inkorporert i teamets formelle og uformelle prosesser.

Høyt presterende team har, ifølge Dyer, utviklet prosesser som gjør det mulig å formulere tydelige mål og parameter for å følge opp måloppnåelsen. De har tydelige definert hvilke ressurser som må til for å nå målene, slik at den enkelte i teamet forstår deres oppgaver og hvordan de kan bidra til at målene oppnås. Høyt presterende team er gode på å gjøre effektive avgjørelser gjennom effektiv kommunikasjon, hvor det gis og mottas feedback. Tilliten og forpliktelsen ovenfor teamet og dets målsetninger er høy. De løser konflikter og uenigheter, samtidig som de oppmuntrer til å prøve og feile, og skaper innovasjon gjennom dette. (Dyer et al., 2013:17)

Slik jeg ser Dyer sin kartlegging gir den en god oversikt over hva team kan fokusere og jobbe med, samtidig som kartleggingen gir et oversiktlig bilde over hvilke kompetanser og rammer som trengs for å lykkes i temaarbeid.

2.3.2.4 Teamets evne til å gjøre nødvendige endringer

I den siste teamfaktoren, evne til å gjøre nødvendige endringer, bringer Dyer inn et metaperspektiv. Denne faktoren omhandler teamets evner til å gjøre endringer i de tre andre faktorene, når dette er nødvendig eller hensiktsmessig. Høyt presterende team gjør dette gjennom å ha prosesser hvor de evaluerer teamets kontekst, komposisjon og kompetanser for å se spesifikt etter endringer som kan bedre arbeidet mot teamets mål. Gjennom dette skaper de en filosofi blant de ansatte at konstant endring er viktig for å møte etterspørsel og krav fra en verden i konstant endring. (Dyer et al., 2013:17-18)

2.4 Bevissthet om teamutvikling.

Jeg ønsket, som nevnt tidligere, å se hvordan kartlegging oppleves som et læringsstilas for å gi informanten økt bevissthet, læring og eventuelt ønske om å jobbe med endring i eget team. Bevissthet om teamutvikling er en viktig del av min studie. Bevissthet kan omfatte mye og

forståes på mange måter. Som utgangspunkt for min bruk av bevissthet har jeg støttet meg på Thomas Jordans bruk av ordet awareness: «a lack of awareness is not necessarily a lack of capacity for processing information. Sometimes, weak awareness is simply a result of not having noticed or realized that turning attention towards a particular aspect can be useful.» (Jordan, 2011:54) Min tanke med kartleggingen og intervjuene har derfor vært å rette oppmerksomhet mot tematikken teamutvikling. Derfor har jeg i intervjuene sett etter om informanten har gitt uttrykk for at vedkommende oppdaget noe nytt om tematikken, om vedkommende har gitt uttrykk for økt bevissthet, ny kunnskap eller om informanten har ytret ønsker om å gjøre handlinger for å bedre arbeidet i sitt team. Det har ikke vært noe mål for meg å se på den enkeltes informants bevissthet omkring teamet teamutvikling i utgangspunktet har vært høy eller lav. Det jeg har sett etter er om bevisstheten økes når oppmerksomheten rettes mot teamutviklingstematikken og utvikles ved bruk av kartleggingen og spørsmålene omkring denne. Videre er det interessant å se om informantene kobler tematikken som blir presentert i kartleggingen opp mot situasjoner i egen hverdag. Dette kan gi en indikasjon på om læringen fra kartleggingen kan overføres til den enkeltes komplekse hverdag.

2.5 Læringsstillas

Ordet læringsstillas, eller *scaffolding* på engelsk, forbindes med Lev Vygotskys sosiokulturelle syn på læring. Han mente at læreren istedenfor å fortelle eleven hva som var riktig svar eller fremgangsmåte heller skulle støtte oppunder elevens læringsforsøk, slik at eleven selv kunne finne en god løsning eller fremgangsmåte. (Lyngsnæs & Rismark, 2015:67)

Jordan omtaler *scaffolding* som «methods and techniques that support people to mobilize and direct their attention to various aspects of the initiatives they are engaging,..... » (Jordan 2011: 84). Videre sier Jordan at læringsstillaset kan forekomme i mange former: «Scaffolding can also take the form of coaching formats and strategies, as well as more structured training in form of courses and educational programs» (Jordan 2011:84)

Om kjennetegnene ved læringsstillas sier Lyngsnæs og Rismark (2015): «I en læringssammenheng er stillasbyggingen den prosessen som foregår når en mer kompetent person hjelper en annen til å nå ut over sitt aktuelle utviklingsnivå når det gjelder å løse et problem, utføre en handling osv.» (s.70) Vygotsky beskrev det en person kan, her og nå, som dens *det aktuelle utviklingsnivået*. For at et læringsstillas skal fungere så må læringen skje i

mottagerens *nærmeste utviklingssone*. Den nærmeste utviklingssonen er det området mellom det vedkommende kan klare alene (aktuelle utviklingsnivå) og det han eller hun må ha hjelp til av andre for å få til. Det aktuelle utviklingsnivået og den nærmeste utviklingssonen flytter seg i takt etter hvert som læringen skjer. (Lyngsnes & Rismark, 2015:67-73) Et læringsstillas vil da kunne fungere som et verktøy for læring i mottagerens nærmeste utviklingssone.

Patricia Greenfield (1984) fremhever noen kjennetegn på læringsstillas som fungerer, og ifølge henne er det sentralt at hjelpen som gis støtter opp under målet til den som skal lære. Stillaset fungerer som et redskap for den som blir hjulpet ved at det kan utvide området for vedkommende sine handlinger. Andre kjennetegn er at stillaset setter den som støttes i stand til å utføre oppgaver det ikke var mulig å mestre uten stillaset, og at stillaset er tilgjengelig etter behov. (s118-119)

2.5.1 Assistert læring

I Tharp og Gallimores (1988) fremheves lærerens rolle som stillasbygger. Denne stillasbyggerfunksjonen har Tharp og Gallimore identifisert gjennom seks metoder å jobbe med assistert læring. To av metodene, *assisterte spørsmål* og *kognitiv strukturering* har, slik jeg ser det, paralleller til Thomas Jordan og Patricia Greenfields forståelse av læringsstillas. I denne oppgaven ser jeg derfor spesielt på om kartleggingen bidrar til en *kognitiv strukturering* av teamutviklingsbegrepet for informanten, og om kartleggingen og dialogen i etterkant åpner for *assisterte spørsmål* som skaper økt bevissthet og refleksjoner hos informanten. Innenfor *kognitiv strukturering* skilles det mellom *forklaringsstrukturer*, som sier noe om faktastoff, og *strukturer for egen tenkning*, som assisterer informanten til å utvikle sine egne kognitive strukturer om temaet. (Lyngsnes & Rismark, 2015) Disse tilnærmingene har, slik jeg ser det, paralleller til metoder innenfor coaching. Ragnvald Kvalsund (2005) sier at coachingens rolle ofte er å legge til rette for at den som mottar coachingen (coachee) faktisk får spillerom til å utforske sin egen erfaringsverden, og at coachen fungerer som en læringspartner som kan bidra til å befeste eller validere kunnskap. (s.40) Kvalsunds beskrivelse av coachingens rolle sammenfaller godt med den form for samtale jeg etterstrebet å få til i informantsamtalene.

I dette kapitlet har jeg sett på teorier om team og teamutvikling som jeg mener er sentrale for min problemstilling og drøfting. Jeg har også sett nærmere på sentrale begreper, og hvordan jeg har valgt å forstå og bruke disse. Jeg vil i neste kapittel beskrive den metodiske tilnærming jeg har hatt i denne oppgaven.

3. Metode

Jeg vil i denne delen av oppgaven si noe om mine metodiske valg. Først ville jeg gjøre rede for hvorfor jeg har valgt en kvalitativ metode og fenomenologisk tilnærming. Deretter vil jeg si litt om hvilke valg jeg gjorde omkring intervjumetode og valg av informanter. Så går jeg inn på min tilnærming til analysen av de transkriberte intervjuene. Tilslutt vil ta for meg hvordan jeg har jobbet for å ivareta kvalitet og etikk i denne studien, og si litt om mitt ståsted som forsker i denne studien.

3.1 Metodisk tilnærming og design.

Samfunnsvitenskapelig metode handler om å følge en bestemt vei til målet. Denne veien sier noe om hvordan vi samler inn, analyserer og tolker data. En god bruk av metode kjennetegnes ved at den er systematisk, grundig og åpen. (Johannessen, Tufte, & Christoffersen, 2010)

I samfunnsvitenskapelig metode har man to hovedmetoder, den kvantitative og den kvalitative. Den kvantitative metoden befatter seg med det som er målbart. Metoden kan hjelpe oss med å kartlegge, beskrive og analysere sammenhenger gjennom innhenting av tall, mengde- og størrelsesforhold. Tallene kan hentes inn via forskjellige typer spørreskjema, observasjoner, intervjuer, statistikker og lignende. I kvantitativ forskning er det viktig med et stort nok utvalg for at forskningen skal ha validitet. Målet er å kunne si noe med så stor grad av sikkerhet som mulig om det man forsker på. (Johannessen et al. 2010)

Den kvalitative metoden blir ofte brukt når vi undersøker noe vi ikke vet så mye om. Målet er å få en mer helhetlig forståelse av det fenomenet eller problemstillingen man forsker på. I denne type forskning ønsker man å få en dypere forståelse av problemstillingen eller fenomenet man undersøker. Forskerens tolkning av innsamlede data er sentral i denne type forskning. Dataene er ofte hentet fra intervjuer eller observasjoner av enkeltpersoner eller grupper. (Rienecker, Stray Jørgensen, Skov, & Landaas, 2013)

3.2 Kvalitativ metode

«Kvalitativ metode er særlig hensiktsmessig hvis vi skal undersøke fenomener som vi ikke kjenner særlig godt, og som det er forsket lite på, og når vi undersøker fenomener vi ønsker å forstå mer grundig.» (Johannessen et al., 2010:32)

Spørsmålet om hvordan kartleggingsskjema oppleves som læringsstilas for teamutvikling anser jeg som et lite utforsket fenomen. Lyngsnes og Rismark (2011) omtaler stillasbygging som en prosess hvor en mer kompetent person hjelper en annen til å nå utover sitt utviklingsnivå. Jordan (2011) omtaler *scaffolding* som et verktøy som kan ses på som et coachingformat eller coachingstrategi hvor målet er å mobilisere og rette oppmerksomheten mot et fenomen eller tema. Disse to beskrivelsene av læringsstilas er, av dem jeg har funnet, de jeg anser som nærmest det å bruke kartlegging som læringsstilas. I tillegg til å se på opplevelsen av kartlegging som læringsstilas ønsket jeg å forstå mer av hva informantene la i begrepene teamutvikling og teambuilding. Blant annet fordi forståelse av nevnte begreper var viktig for å forstå informantene i intervjusituasjonen. Disse to faktorene gjorde det derfor naturlig å velge en kvalitativ metode.

I kvalitativ forskning er forskeren tilstede i alle faser av prosessen. Forarbeidet, datainnsamlingen og analysen blir formet av forskeren. Denne induktive tilnærmingen er med å forme hva som skal vektlegges i forskningen. Våre egne erfaringer og oppfatninger er med i hele forskningsprosessen. (Postholm, 2010) Et annet trekk ved kvalitativt forskning er at forsker søker å forstå informantens ståsted og retter oppmerksomheten mot informantens hverdagshandlinger i dens naturlige kontekst (Postholm, 2010) eller *livsverden* som Kvale og Brinkmann (2012:48) omtaler dette. Sentralt i kvalitativ metode er en forståelse av at virkeligheten, og at kunnskap blir skapt i menneskelig samspill. Gjennom nær kontakt mellom forsker og forskningsdeltager skapes det grunnlag for en dypere forståelse av det sosiale fenomen som studeres. (Thagaard, 2013) Forskerne må derfor søke å komme tett på informantens oppfatning av fenomenet. Jeg har prøvd å være bevist på å komme innpå informantens ståsted for å forstå informantens forståelse og kontekst. Dette for å forhindre at mine oppfatninger i for stor grad blir styrende for fortolkningen av funnene, og slik at det er informantens opplevelser som kommer frem.

3.3 Fenomenologi

I denne studien har jeg, med bakgrunn i min problemstilling, valgt en fenomenologisk tilnærming. Edmund Husserl ses på som den viktigste bidragsyteren til den fenomenologiske filosofien. Grunntanken hans var at et objekts virkelighet alltid var knyttet til menneskets bevissthet om dette objektet. Et fenomen eller objekts virkelighet blir dermed alltid tett knyttet til subjektet som gir fenomenet eller objektet mening. Fenomenet eller objektet gis mening ved at det ses, forstås og tolkes av et subjekt. (Postholm, 2010) Ved bruk av

fenomenologisk forskningsdesign analyseres meningsinnhold. I mitt eksempel gjennom bruk kvalitative intervjuer, ved at jeg som forsker fortolker det informanten uttrykker og gjennom dette prøver å forstå den dypere mening i det informanten sier. (Johannessen et al., 2010)

3.4 Kvalitativt intervju

Intervjuer kan være strukturerte, åpne eller semistrukturerte i sin form. En av fordelene med struktur i intervjuet er at det blir lettere å systematisere og analysere i etterkant. Ulempen er at det ikke er like fleksibelt, og det vanskeliggjør å få med nye nyanser som kan dukke opp underveis. (Johannessen et al., 2010) Det åpne intervjuet fungerer mer som en samtale, hvor intervjueren fritt stiller spørsmål omkring det aktuelle temaet. Fordelen med dette er at intervjuet blir uformelt, og at man kan stille flere oppfølgingsspørsmål til det som dukker opp av interessante refleksjoner underveis. På den annen side kan det bli mer utfordrende å sammenligne informantenes intervjuer i etterkant. (Johannessen et al., 2010)

Semistrukturert livsverdenintervju kan brukes når man ønsker å forstå et dagligdags tema ut fra intervjupersonens egne perspektiver. (Kvale & Brinkmann, 2012) Jeg valgte å benytte meg av et semistrukturert intervju, hvor jeg tok utgangspunkt i en intervjuguide. Samtidig stilte jeg mange oppfølgingsspørsmål. På denne måten la jeg til rette for at informantene svarte på samme tematikk, slik at det ble lettere i analysefasen, mens jeg samtidig kunne være på jakt etter nyansene i det informantene sa. Gjennom bruk av intervjuguiden og oppfølgingsspørsmålene ønsket jeg å om få mer innblikk i hvordan Dyers kartleggingsskjema opplevdes som læringsstilas for den enkeltes bevissthet og forståelse av hva teamutvikling kan være. For å få til dette jeg stilte noen forutbestemte spørsmål (vedlegg nr. 2), for å se om informantene endret forståelse og bevissthet omkring teamutvikling.

Ettersom jeg var ute etter enkeltpersoners oppfatning anså jeg individuelle intervjuer som mest aktuelt. Jeg vurderte fokusgruppeintervju, men anså det som meget utfordrende rent praktisk, ettersom alle informantene jobbet på forskjellige arbeidsplasser. I tillegg hadde jeg heller ikke noe tro på at et gruppeintervju, med personer som ikke kjenner hverandre, ville bli en arena hvor informantene ville kunne dele sine refleksjoner på en trygg og åpen måte. Kvale og Brinkmann (2012) fremhever viktigheten av at man, som intervjuer, stiller seg selv noen etiske spørsmål i begynnelsen av en intervjuundersøkelse. Et av disse spørsmålene er «Hvordan kan man ivareta intervjupersonens konfidensialitet?». (s. 86) Jeg vurderte det som vanskeligere å ivareta deltagerens konfidensialitet ved et gruppeintervju enn ved flere

individuelle intervjuer. Videre ønsket jeg å unngå en situasjon der jeg måtte bruke tid på å være ordstyrer, som kunne gå på bekostning av min evne til å lytte aktivt. Så ut i fra disse vurderingene valgte jeg å benytte individuelle intervjuer.

I denne oppgaven har jeg valgt å ta utgangspunkt i fire kvalitative semistrukturerte intervjuer. Informantene er alle kunnskapsarbeidere. Intervjuets formål er, som nevnt, å få belyst hvordan informantene opplevde Dyers kartleggingsskjema om teamutvikling. Og hvordan kartleggingen hadde en eventuell effekt gjennom at informanten fikk nye innsikter og økt bevissthet om temaet, og således fungerte som et læringsstilas? Før de svarte på disse kartleggingsspørsmålene, stilte jeg noen innledende spørsmål om den enkelte kunnskapsarbeiders forståelse av begrepet teamutvikling. Personene ble videre intervjuet før og etter at de hadde besvart Dyers kartleggingsskjema. Det er intervjuene, før og etter besvarelsen av kartleggingsskjemaet, som jeg benytter som empiri for å belyse min problemstilling.

3.5 Hvorfor lydopptak?

Dokumentasjon av intervjuer kan gjøres gjennom videoopptak, lydopptak, skriftlige notater eller etter intervjuerens hukommelse. Det vanligste er lydopptak, ettersom det gir rom for å registrere ordbruk, tonefall, pauser m.m. I videoopptak kan man også analysere det mellommenneskelige samspillet og mimikk. (Kvale & Brinkmann 2012)

Jeg valgte å benytte meg av båndopptaker i intervjuene. Dette ettersom jeg mente dette gikk best sammen med den form for semistrukturert intervju jeg ønsket å gjøre. Jeg var ute etter nyanser og oppfatninger hos informantene, og jeg var redd for at et videoopptak vil begrense fokuspersonens verbale utfoldelse. Ulempen med dette valget var at jeg ikke kunne gå tilbake i opptaket å se informantens kroppsspråk. Allikevel falt valget på lydopptak da jeg selv følte dette ville være det mest bekvemme og det lettest gjennomførbare for meg som intervjuer.

3.6 Hvorfor Dyers kartleggingsskjema?

Gjennom mange års forskning og konsulentarbeid har Dyer brødrene utarbeidet enkle kartleggingsskjema hvor den enkelte kan kartlegge i hvilken grad teamets kontekst, komposisjon, kompetanser og evner til å gjøre nødvendige endringer blir i varetatt i sitt arbeidsmiljø. (Dyer et al., 2013) Jeg valgte å benytte Dyers kartlegging ettersom jeg selv opplevde økt forståelse av og bevissthet omkring begrepet teamutvikling gjennom å lese

deres bok og besvare bokens kartleggingsskjemaer. I tillegg var disse spørreskjemaene åpne for allmenn bruk, og lette å sammenfatte i etterkant.

Tre av kartleggingsskjema (vedlegg 3-5) fra Dyers (2013) «Team building» bok ble valgt ut. Det er flere kartleggingsskjema i boken, men disse tre skjemaene ble valgte ettersom jeg anså de som de mest allmenne og tettest knyttet opp mot de fire overnevnte hovedområdene (figur 3.) Jeg valgte å ikke oversette kartleggingsskjemaene, ettersom jeg ikke ønsket å forringe innholdet i spørsmålene.

3.7 Utforming av semistrukturert intervjuguide

I mitt arbeid med intervjuguiden har jeg prøvd å etterstrebe det Tove Thagaard (2013) omtaler som Rubin & Rubins «tre -med -grener-modellen». Her representerer stammen hovedtematikken og grenene enkelttema. Enkelttemaene følges opp med oppfølgingsspørsmål. Kunsten er å balansere mellom å gå i dybden på enkelt tema og samtidig få dekket alle temaene som kommer opp tilstrekkelig. Denne tilnærmingen mener Thagaard passer godt når forskeren vet hvilke tema han eller hun ønsker å belyse i intervjuene. (Rubin & Rubin, 2012; Thagaard, 2013) Jeg følte at denne måten å tenke på ville gi meg rom for å åpne opp tilstrekkelig for å få fatt i informantens nyanser, samtidig som det ville hjelpe meg med å holde fokus inn mot hovedtematikkene. I intervjuguiden jeg utarbeidet fungerte de faste spørsmål som «treet». Og oppfølgingsspørsmål, der hensikten var å utdype eller fange nye aspekter, som «grener».

Intervjuguidens spørsmål i forkant av kartleggingen ble utviklet som fokuserte og strukturerte spørsmål. Her var jeg opptatt av den enkeltes forståelse av begreper, og erfaringene de hadde med tematikken. Svarene på kartleggingen summerte jeg opp og laget en enkel tabell over hvordan de enkelte informantene hadde svart. På dette tidspunktet i prosessen hadde jeg ikke bestemt meg for, eller hvordan dette, eventuelt kunne kobles til svarene informantene ga i sine intervjuer og den videre analysen. Intervjuguidens spørsmål i etterkant av kartlegging var hovedsakelig i form av semistrukturerte spørsmål. Og jeg la opp til at informantene skulle utdype sine svar, via oppfølgingsspørsmål.

3.8 Pilotintervjuer

«Ved konstruksjon av spørreskjema er det vanlig å bruke pilotintervjuer til å kartlegge de sentrale aspektene ved et tema og teste hvordan spørsmålene i skjemaet forstås». (Kvale & Brinkmann, 2009:132) Å få testet ut spørreskjema er meget viktig i seg selv. Det er viktig å vite at spørsmålene blir forstått av informantene og at de er med på å belyse tematikken.

Monica Dalen fremhever i tillegg pilotintervjuene som en viktig arena hvor intervjueren får testet det tekniske utstyret og seg selv i intervjurollen. (Dalen, 2011:30-31)

Etter å ha utarbeidet et utkast til intervjuguiden, gjorde jeg tre pilotintervjuer. Her fikk jeg mange interessante tilbakemeldinger. Først av alt fikk jeg positive tilbakemeldinger på at jeg hadde gode oppfølgingsspørsmål i tillegg til de som allerede var i intervjuguiden. Med mine oppfølgingsspørsmål mente informantene i pilotintervjuene at jeg klarte å få frem nyanser og at jeg problematisere temaet. Jeg tok det som en bekreftelse på at intervjuguidens fokuserte og strukturerte spørsmål kunne brukes slik de var tenkt, så lenge jeg stilte nok oppfølgingsspørsmål.

En av prøveinformantene jobbet i det som omtales som et team med gjensidig avhengighet (reciprocal interdependence). Vedkommende, som jobbet som anestesisykepleier, mente at det å ikke gi tilnærmet maksimal poengsum på de fleste av kartleggingsspørsmålene ville ha katastrofale konsekvenser for utfallet av den jobben teamet hennes gjorde i operasjonsstuen. Dette var med å styrke min oppfatning om at det ville være mest interessant for meg å ha informanter som jobbet i team som kunne betegnes som modulær (modular interdependence team) eller sekvensiell avhengige (sequential interdependence team). (Dyer et al., 2013:26-28)

Videre påpekte en av pilotinformantene at spørsmålene kunne være vanskelig å svare på dersom man hadde lederansvar. Dette ettersom vedkommende ble usikker på om hun skulle svare for gruppen hun ledet eller for den hun var en del av. Selv om jeg hadde bestemt meg for at utvalget ikke skulle bestå av ledere, understrekte tilbakemeldingen viktigheten av presisere ovenfor informantene at de måtte svare ut i fra sin rolle i et bestemt team de jobbet i. Videre fikk jeg en bekreftelse på at både engelskkunnskap og litt basiskunnskap om organisasjonsforståelse var en fordel for å kunne svare godt. Jeg korrigerer også litt på ordlyden på et par spørsmål slik at de ble mer presise. Rent bortsett fra det følte jeg meg trygg på at intervjuene kunne bli gode og at intervjuguiden fungerte etter intensjonen.

3.9 Valg av informanter

Jeg endte opp med å velge å gjøre fire intervjuer totalt. Dette valget ble gjort i samråd og ved anbefaling fra min veileder. Intervjupersonene ble, som nevnt i teorikapittelet, valgt ut fra at deres arbeid passer inn under definisjonen: «Kunnskapsarbeid er arbeid som i liten grad er rutinebasert, som vanskelig lar seg standardisere og der svarene på hvordan oppgavene skal utføres primært er å finne i den profesjonelle kunnskapen arbeideren har tilgang til og utvikler gjennom praksis» (Irgens & Wennes, 2011:15). Denne presiseringen ble valgt først og fremst for å snevre inn min problemstilling, men også fordi dette er de type arbeidsplassene jeg selv har mest interesse av å vite mer om, ettersom det er i disse miljøene jeg selv jobber.

Videre ønsket jeg at teamarbeidsformen på arbeidsplassene til informantene skulle kunne omtales som modulær gjensidig avhengighet eller moderat avhengighet. Dette valgte jeg utfra både tilbakemeldinger i pilotintervju, og fordi det er disse type team jeg jobber med og i til daglig.

Jeg valgte å gjøre intervjuene utenfor egen organisasjon og med personer jeg ikke kjente. Dette fordi jeg antok at svarene ville bli mer ærlige og oppriktige, ettersom folk i min egen organisasjon kjenner mine kjepphester for godt. Noe som kanskje ville kunne påvirket de svarene intervjuobjektene ville gitt.

Ettersom kartleggingsskjemaene var på engelsk la jeg opp til at intervjuobjektene skulle ha mulighet til å spørre meg om betydningen av ord og setninger underveis i kartleggingsprosessen.

3.10 Gjennomføringen av intervjuet

Informantene bestemte selv hvor intervjuet skulle gjennomføres, forutsatt at det var et sted vedkommende visste at vi ikke ville bli forstyrret. Alle valgte å gjennomføre intervjuene på et møterom på egen arbeidsplass. Om informantene ble påvirket av at intervjuet ble gjort på egen arbeidsplass har jeg ikke noe grunnlag til å si noe om, men denne potensielle påvirkningsfaktoren var i så fall lik for alle informantene. Alle intervjuene ble gjort uten forstyrrelser av noen slag, og som intervjuer synes jeg rammene for intervjuene var gode.

«De innledende spørsmålene bør være av en slik art at de får informanten til å føle seg vel og avslappet. Etterhvert vil spørsmålene fokusere mer mot de mest sentrale temaene.» (Dalen

2011:27) Innledningsvis i intervjurunden, før jeg tok fatt på intervjuguiden, stilte jeg derfor noen bakgrunnsspørsmål for å få et lite innblikk i hvem personene var. Disse spørsmålene var i hovedsak om arbeidshverdagen på deres nåværende arbeidsplass, og fungerte som oppvarmingsspørsmål før jeg begynte med spørsmål fra intervjuguiden. Alle informantene var nysgjerrige og stilte spørsmål tilbake, hovedsakelig om oppgaven de skulle være en del av. Jeg gikk også kort igjennom hvordan jeg hadde tenkt å gjennomføre intervjuet. Dette synes jeg fungerte meget bra og tonen oss imellom ble god. Jeg tok meg god tid til dette ettersom jeg ikke hadde pratet noe særlig med noen av de i forkant.

Det første intervjuet jeg gjennomførte tok lengst tid. Dette var til dels på grunn av informantens mange tankeprang, men også fordi jeg åpnet opp for mange refleksjoner. Jeg så etter intervjuet at jeg måtte være noe strengere i regien til neste intervju. De påfølgende intervjuene ble noe strammere i regien, og dermed lettere å jobbe med i etterkant.

Etter intervjuene satt jeg igjen med en god følelse av at jeg hadde fått mange interessante refleksjoner omkring problemstillingen min, og at jeg hadde et sett med empiri som kunne hjelpe meg med å jobbe videre med problemstillingen.

3.11 Transkribering

«Å transkribere betyr å transformere, skifte fra en form til en annen» (Kvale & Brinkmann, 2012:187) Å endre muntlig samtale over til tekst er utfordrende ettersom det kan være mye nonverbal informasjon som også bør være med.

Jeg har prøvd å løse dette ved å transkribere så ordrett som mulig, og samtidig legge inn pauser og tenkelyder og lignende i transkriberingen. Samtidig har jeg under intervjuet notert meg situasjoner hvor informanten har brukt nonverbal kommunikasjon, som enten har vært med på å underbygge det som blir sagt eller oppleves som motstridene med det som blir sagt. I transkriberingen har jeg anonymisert informantene ved ikke å bruke navn på informanten eller personer og steder som nevnes.

3.12 Analyseprosessen

I denne forskningen har jeg i hovedtrekk benyttet meg av en fenomenologisk design. I fenomenologisk design er man opptatt av meningsinnhold i datamaterialet, som man fortolker for å prøve å forstå folks dypere mening. (Johannessen et al., 2010) I min analyse har jeg

konsentrert meg om å forstå innholdet, og eventuelt den dypere meningen, i de dataene informanten gir.

Jeg har i min analyse hatt to forhåndsdefinerte spørsmålskategorier. Den første var om deres forståelse av teamutviklingsbegrepet, og hvordan dette skiller seg fra teambuildingsbegrepet. Utgangspunktet for spørsmålet var blant annet å se hvilken kontekst informanten besvarte kartleggingen ut i fra. Den andre spørsmålskategorien var om kartleggingen ga ny innsikt og økt bevissthet for informanten om hva god teamutvikling kan være? Disse spørsmålene ble blant annet stilt med henblikk på å se om informanten følte at kartleggingen opplevdes som et læringsstilas.

For de utsagnene som ikke sammenfalt tematisk med de to forhåndsdefinerte spørsmålskategoriene har jeg benyttet meg av elementer fra den konstant komparative analysemetoden. (Postholm, 2010) Den konstante komparative analysemetoden er utviklet av Strauss og Corbin som en del av deres metode- og teoritilnærmingen Grounded Theory. (Postholm, 2010) Denne analysetilnærmingen består av tre trinn koding; åpen, aksial og selektiv koding. Ut i fra denne analysen kategoriseres informantenes data. Denne form for analyse skjer ved å systematisk sammenligne tematiske likheter og forskjeller for å få frem variasjoner og nyanser i datamaterialet. (Dalen, 2011) Analysemetoden skal ikke ses på som ett steg for steg-metode, ettersom de forskjellige trinnene i kodingene ofte går over i hverandre. (Postholm, 2010)

Analysearbeidet begynte allerede rett etter intervjuene. Jeg skrev ned mine umiddelbare betraktninger om hva den enkelte informant sa og uttrykte, og noterte dette i egen oppgavelogg. Jeg utarbeidet også en oversikt over hvordan informantene hadde scoret seg selv og sitt team i kartleggingen. Dette for å se om denne sammenhengen kunne bli interessant å se på senere i prosessen.

Deretter begynte jeg den åpne kodingsprosessen hvor jeg delte innholdet inn i med navn/koder. Denne åpne kodingen ble gjort i flere runder etter at transkriberingen var gjort. Her prøvde jeg å ha en åpen og induktiv tilnærming til det informantene sa. Dette opplevde jeg som berikende, og det gav meg nye perspektiver omkring min forståelse av tematikken.

Jeg gikk så over i en aksial koding hvor jeg samlet innholdet inn i ulike kategorier. Her endte jeg opp med tre kategorier rundt spørsmålet om kartleggingen opplevdes som et læringsstilas, og fire kategorier rundt andre tema som ble framlagt av informantene. Deretter så jeg igjen på

transkriberingen og loggen min en gang til, for å se å se om det var utsagn jeg ikke hadde sett som nå passet inn under de ulike kategoriene. Tilslutt sammenfattet jeg, de mest sentrale temaene. Disse utgjorde tre hovedtema med underliggende kategorier. De tre hovedtemaene ble «Språkspill – teambuilding og teamutvikling», «Å skape bevissthet» med underkategoriene «Læring og handling», «Felles forståelse, utfordringer omkring utgangspunkt og ambisjonsnivå», «Skjematretthet», og hovedtemaet «Hva er et godt teamarbeid?» med underkategoriene «Individet og team» og «Konflikt». Resultatet av analyseprosessen presenteres i kapittel 4, og drøftes i kapittel 5.

3.13 Kvalitet på forskningen

I en fenomenologisk studie vil forskerens evne til å tolke og håndtere data være viktig for å ivareta og frembringe kvalitet i forskningen. Forskerens evne til å veksle mellom å se på helheten og se på detaljer i det informantene uttrykker er viktig del av dette. (Johannessen et al., 2010) Samtidig skal kunnskapen som generes i denne type forskning være knyttet til en bestemt tid og et bestemt sted. Dersom metodene som er brukt i forskningen er godt beskrevet, kan funnene vise seg å kunne ha relevans i andre sammenhenger. Og gjennom dette bidra til en utvidelse av praksisfeltet. (Postholm, 2010)

Reliabilitet og validitet er ord som ofte brukes for å beskrive kvaliteten på kvalitative forskningsintervjuer. (Kvale & Brinkmann, 2012) Lincoln og Gubas sine fire kvalitets kriterier for kvalitative studier, *troverdighet*, *overførbarhet*, *pålitelighet* og *bekreftbarhet* synes jeg er gode kriterier som sannsynliggjør at forskningens reliabilitet og validitet blir ivaretatt. (Dalen, 2011; Johannessen et al., 2010; Lincoln & Guba, 1985) Jeg vil bruke denne inndelingen til å redegjøre for hvordan jeg har ivaretatt kvaliteten i min studie.

Troverdighet knyttes til om metoden som er brukt er egnet til å belyse problemstillingen.

Dyers kartleggingsskjema er en metode som er blitt brukt og utviklet over tid. Intervjuguiden ble testet ut, og justert, i samråd med de som ble intervjuet i pilotintervjuene. Jeg har dermed tilstrebet å benytte testede og evaluerte metoder for å komme frem til min empiri. Jeg har også vært bevisst på å benytte coachende samtalemetodikker, dette for å tilstrebe at det er informantens oppfatninger som kommer til uttrykk og ikke mine.

Overførbarhets kriteriet ser på i hvilken grad studien kan ha relevans og nytteverdi i andre sammenhenger. Jeg har prøvd å ivareta muligheten for å overføre funnene i denne studien til andre sammenhenger ved å kartlegge deler av den konteksten informantene er i kapittelet 3.9

«valg av informanter». I denne delen har jeg også klarlagt de kriterier som informantene skal oppfylle for å kunne være informant. All dokumentasjon som er mulig å fremlegge er blitt lagt ved for å gi innblikk i arbeidet (vedlegg 1). I presentasjon av mine funn har jeg tilstrebet å tilkjenne informantenes perspektiver.

Studiens *pålitelighet* vises gjennom å forklare metodiske valg og synliggjøring av analyseprosessen. Forskerens egne refleksjoner om sin egen forforståelse av problemstillingen og hvordan dette kan farge studien hører også med inn under det å skape pålitelighet rundt forskningen. Intensjonen med dette er å gjøre studien åpen og oversiktlig for leseren slik at den enkelte kan vurdere studiens kvalitet. Jeg har i metoddelen av oppgaven tilstrebet å ivareta studiens pålitelighet ved å vise hvordan jeg har gått frem og hvilke valg som har blitt tatt underveis. I «Jeg som forsker» kapitlet 3.15 utdyper jeg mitt ståsted.

Ved å tilgjengeliggjøre så mye som mulig av dokumentasjonen brukt i studien sikrer man studiens *bekreftbarhet*. Dette har jeg gjort ved å legge ved Informasjonsskriv (vedlegg 1) og samtykkeerklæring til informantene (vedlegg 1), intervjuguide (vedlegg 2) og teamkartleggingsskjemaene til Dyer. (vedlegg 3-5)

3.14 Etske betraktninger

Brinkmann og Kvale (2012) fremhever også to viktige etiske aspekter ved intervjuforskning, *informert samtykke* og *konfidensialitet*. *Informert samtykke* betyr at informantene får informasjon om formål, hovedtrekk i forskningsdesign og eventuelt risiko og fordeler ved å delta som informant før vedkommende gir sitt samtykke. Samtykket innebærer også at informantene tilkjenner at han eller hun deltar frivillig og at vedkommende kan trekke seg fra forskningen når som helst. Jeg har gjort dette ved å sende skriftlig informasjon om studiet til informantene før de sa ja til å være med. Informantene har skriftlig samtykket sin deltagelse i denne studien (vedlegg 1). Informasjon om studie ble også gjentatt muntlig til informantene i forkant av intervjuet. I informasjonsbrevet var det også informasjon om at informantene når som helst kunne trekke seg fra studiet, og at all data som vedkommende hadde gitt ville bli slettet ved studiens slutt.

De nasjonale forskningsetiske komiteene omtaler formålet med sine forskningsetiske retningslinjer på følgende måte: «De forskningsetiske retningslinjene er utarbeidet for å hjelpe forskere og forskersamfunnet med å reflektere over sine etiske oppfatninger og

holdninger, bli bevisst normkonflikter, styrke godt skjønn og evnen til å treffe velbegrunnede valg mellom motstridende hensyn» (NESH, 2006:5). Forskere skal hele tiden ha respekt for grunnleggende menneskeverd. I denne forskningen betyr det at informantene har samtykket til deltagelse, og blitt tilstrekkelig informert om hva de deltar på og har fått vite at nødvendig konfidensialitet blir ivaretatt. (NESH, 2006) I denne studien er informantenes navn og arbeidsplass, som tidligere nevnt, anonymisert. Jeg har støttet meg til og forsøkt å etterleve disse retningslinjene i mitt arbeide. Prosjektet ble meldt inn, og godkjent 4. mai 2015 av Norsk Samfunnsvitenskapelig Datatjeneste (NSD) (Vedlegg 6).

3.15 Jeg som forsker

Som nevnt tidligere vil forskeren selv, i en kvalitativ studie, være det viktigste instrumentet i forskningen. Derfor må dette *instrumentet* beskrives gjennom å presentere forskerens teoretiske ståsted og utgangspunkt som forsker, samt beskrive den erfaringsbakgrunn han eller hun kommer inn med i den forskningen som gjøres. (Dalen, 2011; Kvale & Brinkmann, 2012; Postholm, 2010; Thagaard, 2013) Det er viktig at forskeren har forståelse for at studiet ikke er fritt for verdier, og samtidig har selvinnsikt med henblikk på egen subjektivitet. (Postholm, 2010) Derfor er det viktig at forskeren tilkjenner sitt ståsted og utgangspunkt for forskningen som blir gjort. Jeg vil i den hensikt redegjøre for mitt utgangspunkt for denne studien.

Jeg har jobbet med team som trener, leder og som deltager i arbeidsteam. I mine to siste jobber har jeg jobbet som henholdsvis internkonsulent i Idrettsforbundet og som ekstern konsulent i Rambøll Management Consulting. I begge disse jobbene har jeg jobbet med ledergruppe/teamutviklingsprosesser. Og som nevnt innledningsvis har masterstudiet i organisasjon og ledelse og spesielt fordypningen innen relasjonsledelse vært med på å vekke min nysgjerrighet for teamutvikling ytterligere.

I yrkeslivet har jeg opplevd en manglende forståelse for at teamarbeid er ferdigheter eller kunnskaper som man kan tilegne seg og videreutvikle. I så måte konkretiserte Dyers bok «Team building» (Dyer et al., 2013) mye av det jeg har savnet omkring dette. Dyers kartleggingsskjema og vektlegging av teamkompetanser klargjorde og systematiserte for meg hva god teamutvikling kan være. Jeg ble overbevist om at dette kunne være et godt verktøy. Samtidig opplevde jeg kartlegging i selv som en plattform som løftet meg opp på et høyere

forståelsesnivå om hva godt teamarbeid kan være. Jeg var slik sett litt nyfrelst når jeg satte i gang med denne forskningen.

Dette utgangspunktet, at jeg likte kartleggingsverktøyet, var kanskje ikke det beste med henblikk på å være nøytral ovenfor mine informanter. På den annen side var jeg veldig klar over denne utfordringen allerede ved planleggingsfasen av studien. Jeg mener min teoretiske forståelse og praksis som organisasjons- og lederutviklingskonsulent har gjort meg bevisst på hvordan jeg skal forholde meg mest mulig nøytral og lytte aktivt til det som blir sagt. Jeg har også hatt mange coaching- og rådgivningsoppdrag hvor jeg har utviklet disse ferdighetene. Mine erfaringer og bevisstheten omkring min førforståelse mener jeg har bidratt til å få frem informantenes subjektivitet, som jeg presenterer i det neste kapitlet om studiens funn.

4. Presentasjon av funn

I metodedelen presenterte jeg fremgangsmåte og analysemetode for denne studien. Etter å ha benyttet konstant komparativ analyse kom jeg frem til følgende hovedkategorier «Språkspill - Teambuilding og Teamutvikling», «Å skape bevissthet» med underkategorien «læring og handling», «felles forståelse», og «skjematretthet», og tilslutt «Hva er godt teamarbeid?» med underkategorien «Individet og teamet».

4.1 Kategori 1 «Språkspill - Teambuilding og Teamutvikling»

Som nevnt i teorien vil, ifølge Wittgensteins språkspillteori, bruken av ord kunne si noe om hvordan vi omhandler et tema (Wittgenstein & Tin, 1997). Dialogene i intervjuene mellom informanten og meg selv, og kartlegging informanten gjorde, er situasjoner hvor språkspill skjer. Her ble forståelsen av begrepet teamutvikling, og til dels teambuilding, utfordret, og informanten fikk gjort refleksjoner relatert til sin hverdag. Derfor har jeg valgt å kalle denne kategorien «Språkspill - teambuilding og teamutvikling».

Når jeg tenker teambuilding så har jeg hørt og lest om at man reiser på villmarkscamp med aktiviteter. For å finne ut av hvem man er og for å ha noen felles opplevelser, og for å styrke samarbeidet. Informant A

Alle informantene omtalte teambuilding som noe man gjør for å bli bedre kjent med hverandre. Tre av informantene assosierte teambuildingsbegrepet med friluftaktiviteter, hvor det å oppleve noe sammen er sentralt. Utenom dette fellestrekket, var alle litt usikre på hva de videre la i begrepet.

Assosiasjonen omkring begrepet teamutvikling var meget sprikende. To nevnte at teamutvikling var å bygge kompetanse i teamet.

En av informantene fant det ikke naturlig å skille teamutviklingsbegrepet og teambuildingsbegrepet, og sa følgende:

Teamutvikling er en kompetansebygging. Teambuilding er mer en bekjentskapsgjøring. ... jeg mener at teambuildingskonseptet til tider er litt misbrukt i en sånn «ut i skogen». Jeg vil fastholde den daglige teambuilding mye mer enn det «eventteambuildingsbegrepet». Informant C

Slik jeg forsto han skilte han mellom det han kalte teambuilding i det daglige og «eventteambuilding» som skjer på et bestemt sted og i et bestemt tidsrom. Videre mente han at det var den daglige teambuildingen som var den viktigste.

En annen av informantene skilte begrepene ved å si at teamutvikling var en beskrivelse av hva som hadde foregått. Altså et analytisk tilbakeblikk på det som hadde skjedd i teamet. Og at teambuildingen var mer konkrete her og nå handlinger. En annen assosiasjon vedkommende hadde var at teamutvikling og teambuilding kanskje var samme ting, men at de som gjorde teambuilding tok seg bedre betalt.

Ja, jeg er jo på tynn is her. Det er jo samme ordet på to språk. Informant B.

Denne informanten påpekte at skille mellom begrepene var problematisk, ettersom han oppfattet ordene teamutvikling og teambuilding som samme ordet bare på to forskjellige språk.

Kort oppsummert ga informantenes beskrivelser av begrepene teamutvikling og teambuilding, i forkant av kartleggingen, liten klarhet i hvordan det er naturlig å oppfatte begrepene eller hvordan de skilles fra hverandre. Deres subjektive oppfatninger var sprikende, og ingen av informantene hadde, slik jeg så det, en klar og tydelig oppfatning av ordene i forkant av kartleggingen.

4.2 Kategori 2 «Å skape bevissthet»

Der jeg i forrige kategori fokuserte på forståelsen og assosiasjoner omkring begrepene *teamutvikling* og *teambuilding* i forkant av kartleggingen, har jeg i denne kategorien sett på forståelsen av og bevissthet rundt teamutvikling slik det framkom i samtalene i etterkant av kartleggingen. Dette for å se på hvilke tankeprosesser kartleggingen igangsatte hos informantene. Jeg har som nevnt i teorikapittelet støttet meg til Jordans (2011) beskrivelse av bevissthet i denne oppgaven. Hvor det å rette oppmerksomheten tilstrekkelig mot et spesifikt tema er sentralt for å skape bevissthet.

Alle informantene sa at en slik kartlegging generelt vil øke bevissthet hos de som gjennomfører den. Ikke nødvendigvis ved at vedkommende får ny forståelse, men gjennom at det fokuseres på temaet og at man dermed sannsynligvis handler noe mer bevisst senere.

Informant C uttrykte dette på følgende måte:

Det var en presisjon (i kartleggingen) som tilsier at man burde reflektere mer. Dette er veldig firkanta rett frem og god for tanken.

Jeg oppfattet at informant A bekreftet det informant C var opptatt av, ved blant annet, å si: *det (kartleggingen) var i alle fall tankevekkende å fylle ut.* For deretter å prate om hvordan

hennes tanker omkring temaene tillit, konflikt og evaluering ble utfordret. Hun påpekte også hvor lite bevisste de var omkring det å bygge og sette sammen team i arbeidshverdagen.

En av informantene omtalte en tidligere kartlegging han selv hadde gjort om hans teamlederegenskaper på følgende måte:

Jeg trodde selv jeg var flink på team, og så var jeg gjennom et sånt "assessment senter" og ble slakta. Da gikk jeg jo fra å være ubevisst inkompetent til å være bevisst inkompetent ganske raskt. Informant B

Videre mente han at også Dyers kartlegging kunne ha samme effekt på andre personer, dersom de ikke hadde vært igjennom tilsvarende tidligere.

To av informantene mente at kartleggingen ikke ga de noen ny innsikt for dem personlig, men at den kunne fungere godt for andre, og at den var en god påminner om de vanligste teamutfordringene og kompetansene.

Informanten D gikk fra å si at de ikke gjorde noe rundt teamutvikling, til etter kartleggingen å si at de var veldig gode på akkurat dette. Kartleggingen gjorde at han så at de faktisk hadde jobbet mye med dette, og han husket underveis i intervjuet at ledelsen hadde gjennomført en prosess året i forveien hvor mange av kartleggingens temaer var blitt jobbet med. Her er to utsagn som viser forskjellen på sitater før og etter kartleggingen:

Vi har i teorien at vi skal jobbe med teamutvikling, men i praksis vil jeg ikke si at vi har et voldsomt fokus på det.

Ja. Kulturen er proaktiv for teamwork, og jeg kan si vi har fått en kultur nå som er veldig proaktiv for å jobbe interdisiplinært og jobbe med hverandre....Så organisasjonen nå er veldig lagt opp til at vi skal bygge opp samarbeidet, bygge opp et teamarbeid og være flinke til å ha kommunikasjon.

Noen av informantene viste økt bevissthet gjennom å relatere kartleggingsspørsmålene opp til egen situasjon på egen arbeidsplass. I tillegg ble det gitt bevissthetsutsagn som uttrykker læring eller ønske om å gjøre konkrete handlinger. Disse utsagnene omtales i påfølgende underkategori. De to siste underkategoriene knyttet til bevissthet tar for seg utfordringer med kartleggingsverktøyet i seg selv.

4.2.1 Læring og handling

Jeg hadde både forutbestemte- og oppfølgingsspørsmål som skulle kunne gi meg svar på om informantene lærte noe nytt gjennom kartleggingen. Jeg gjorde dette fordi jeg mener nye oppdagelser er en annen form for bevissthetsendring, enn det å rette bevisstheten mot temaet slik Jordan (2011) omtaler dette.

Dette med tillit og det med «do your team members ever stop and critic how well they work together». Vi har lite metakommunikasjon omkring dette. Informant A

I informantsitatet ovenfor ble viktigheten av metakommunikasjon omkring samhandling og viktigheten av tillit nevnt. Ellers var det få informantuttalelser som sa at temaene i kartleggingsspørsmålene ga direkte ny innsikt i hva teamutvikling kan være. Men metakommunikasjonsperspektivet ble fremhevet av alle, og som intervjuer opplevde jeg alle informantene metakommuniserte omkring teambegrepene.

Noen av samtalene i informantintervjuene omhandlet hvilke teamutviklingstiltak den enkelte kunne tenke seg å gjennomføre eller prøve ut på egen arbeidsplass. Slike handlingsutsagn, som vist i sitatet nedenfor, ser jeg på som en dypere fundamentering av bevissthet, ettersom man konkretiserer teori og verktøy til tenkte handlinger i egne omgivelser.

Jeg synes det var mange og interessante spørsmål. Som du ser så har jeg skrevet ned ting som jeg vil bruke.....Jeg tenker nettopp på dette om vi neste år skulle ta noen grep for å bygge kultur i det teamet vi har, vi fem. (Informant A).

Slik jeg oppfattet informanten ble hennes mentale kart omkring teamutvikling utvidet. Det var først og fremst viktigheten og kompleksiteten av de nevnte temaene som ble tydeligere for henne. Min bruk av assisterte spørsmål var mye i form av å spørre videre på setninger eller tema hun ikke fulgte helt ut eller avsluttet brått. Eksempelvis sa informanten: *at det var noe i kartleggingen som ikke passet helt*, for så å prate videre om noe annet. Så tok jeg opp dette igjen ved å spørre hva det var som ikke passet. Denne dialogformen forekom mange ganger i intervjuet. Jeg opplevde det som at hun til dels hoppet over tema som kanskje var litt vanskelig eller uklare for henne. Jeg styrte oss tilbake på visse tema hvor jeg merket meg at hun ikke fullførte resonnementene, og hun pratet utfyllende om temaene når hun forsto at jeg oppfattet det som interessant. I denne settingen fungerte mine assisterte spørsmål som en *parkeringsplass* hvor visse tema skulle grubles over før hun kunne *kjøre videre*.

En informant så på kartleggingen som et godt verktøy til å starte en diskusjon om hvordan en gruppe kan utvikle sitt team. Han så for seg å bruke denne kartleggingen, med noen

endringer, til å starte en samtale omkring utvikling av eget team. En annen tenkte seg å bruke temaene i kartleggingen til å diskutere samhandlingskulturen på egen arbeidsplass.

Ingen av informantene uttalte et ønske om å bruke kartleggingen til å kartlegge for å se på hvilke områder de var gode eller dårlige på, eller for å kunne måle utvikling i fremtiden.

4.2.2 Felles forståelse, utfordringer omkring utgangspunkt og ambisjonsnivå

Det at ingen ønsket å benytte kartleggingen som et målingsverktøy for utvikling av sitt eget team opplevde jeg som til dels begrunnet i utfordringen med å ha en felles forståelse, utgangspunkt og ambisjonsnivå i teamet.

Informant C var spesielt opptatt av å skape en felles rød tråd i det arbeidet som gjøres i hans team. Kartleggingen mente han ville kunne være med å skape konstruktive diskusjoner rundt dette og en felles bevissthet og forståelse for hva som er viktig. Han pratet varmt om hvordan han trodde dette kunne vært gjort i egne team, og så for seg at denne kartleggingen kunne være med å bekrefte teamets egne standarder omkring teamarbeidet.

Dels for å bli enda klarere og tydeligere der vi trenger det. Og dels for en bekreftelse, referanse for vår egen standard: det gjør vi, det er bra, dette må vi fortsette med. Og for å fortsette med det anser vi de og de og de tiltakene som viktige. Det å sikre en sann forankring er det vi er ute etter, det er det vi søker å ha et eierforhold til.
Informant C.

Videre mente informanten at måten man satte en score på i kartleggingen, ville kunne avhenge av hvor mange andre steder man hadde jobbet. Hadde man en bredere erfaring fra flere arbeidsplasser ville scoren bli mer objektiv. Informant B så også noen tilsvarende problemer ved at scoren i kartleggingen var avhengig av hvilke ambisjoner man selv hadde for teamet. Han mente at dersom man hadde høye ambisjoner vil man score teamet lavere enn dersom man hadde lave ambisjoner for teamet:

Er du på et lavt kompetansenivå, så vet du ikke hva et høyt kompetansenivå er.

Med andre ord mente informant B at svake team har mindre forutsetninger for å vite hva det vil si å være et sterkt team. Og dermed kan de score seg selv høyt fordi de ikke vet nok om hva godt teamarbeid er.

Jeg tror kartleggingen trigger diskusjon i teamet. Men jeg tror kanskje det ikke gir en sannhet man skal ta for gitt. Informant B

Videre så han det som en potensiell fare at teamet skulle se på hvorfor de bare scoret 2 poeng på det punktet osv. Dette fordi besvarelsene, etter hans mening, er avhengig av ambisjonsnivået hos den enkelte, og fordi enkelte kan være tilbøyelig til å svare ut i fra hva de tror er forventet.

Informant B og C mente at bieffekten av å gjøre kartlegging kunne være at man fikk utviklet en felles bevissthet og klarhet i hvor ambisjonsnivået bør ligge for eget team. Men dette var avhengig av at men tok grundige diskusjoner i etterkant av kartleggingen.

4.2.4 Skjematrethet

Et par av informantene hadde et litt ambivalent forhold til bruk av skjema, noe jeg opplevde hadde negativ effekt på det å skape bevissthet omkring teamutviklingstemaet.

Ja, det jeg kan se som en hindring er «burn-out» hos dem som har vært gjennom flere endringer før. Det merker man kanskje ved at dem som har vært gjennom mange endringer kanskje ikke vil bli like åpne for endringer ettersom det kanskje minner om ting som ikke har vært suksessfullt før. Informant D

Informanten mente at kartleggingsskjemaet kunne bli oppfattet som enda et skjema i skjemaveldet, spesielt ovenfor de som hadde vært lenge på samme arbeidsplass. Og at slike kartlegginger kunne bli assosiert med kartlegginger som ble sendt oppover i et system, som man aldri hørte mer om i etterkant. Denne formen for skjematrethet, gjorde at gjennomføringen av kartleggingen ikke ble gjort så seriøst som den burde, og at man kunne risikere at den som fylte ut kartlegging ikke rettet mye oppmerksomhet til denne oppgaven.

En annen mente at temaene i skjemaene var interessante, men at kartlegging som aktivitet var lite engasjerende. Hun mente at skjema i seg selv var avskrekkende og foreslo følgende:

Kanskje noen fargerike laminerte pappbiter hvor det stod et ord. «Snakk om dette(temaet) i deres gruppe». Informant A

Og som tidligere nevnt var det et par informanter som så på kartleggingen som en fin mulighet for å starte en diskusjon, og at dette kanskje burde være kartleggingens primære funksjon.

4.3 Kategori 3 «Hva er godt teamarbeid?»

I denne kategorien har jeg sett på de uttalelsene hvor informantene har tatt opp utfordringer med å svare på spørsmål omkring teamarbeid og hva som er godt teamarbeid.

I forkant av kartleggingen stilte jeg alle informantene et spørsmål om de hadde et eksempel på en opplevd god teamutviklingshendelse eller prosess. Dette var altså før de ble presentert for kartleggings utvalgte spørsmål, og jeg tenkte slik sett at dette ville hjelpe meg med å se hva som opplevdes som god teamutvikling utfra deres eget perspektiv.

Informant A referer til at hun tok med seg den seksjonen hun var en del av på sin hytte:

Vi gikk tur, hadde god mat, og vi dro på konferanse sammen og vi laget en artikkelsamling sammen. Og du kan si sånn rundt en bok, som jeg var redaktør for, bygget vi et team på 12-13 stykker. Hver sine artikler. Men hvor vi laget lesegrupper. Hvor vi hadde hele dager og hadde god mat rundt den oppgaven der, og bygget en god kultur og utnytte ressursene der vi var.

Informant B refererte også til en kombinert teamutvikling og turopplevelse:

Da tok vi hele gjengen og dro av gårde i tre dager. Også hadde vi faglig temaer, ulike hver dag, på litt «odde steder» utpå et fyr. Og da får man jo kombinert det ut på tur sammen med faglige diskusjoner og læring. Så jeg kjenner veldig på. Ja kan godt være på tur, men det må være med et faglig tilsnitt, eller så vil jeg vel heller på tur med gode venner. Men når det er faglig bra og man klarer å kombinere det med litt sånn ekstra sosial aktivitet. Gjerne ute for min del. Trives godt ute.

Informant C referer til halvdags fagmøter som avholdes annenhver uke:

Ja da vil jeg faktisk si de nevnte møtene. Fordi det vi kommer på det rene med, bli enig om, formulere en retning, formulere et verditankesett ut i fra at vi allerede har noen overordnede verdier som vi skal forholde oss til. Og det er egentlig en øvelse der vi får sett og jobbet med hverandre fordi vi har forskjellige meninger, og så vil man kunne argumentere for disse meningene, diskutere dem, også vil man kunne bearbeide hverandre i forhold til det bedre.

Informant D forteller om et tverrfaglig team han er med annenhver uke:

Det er jo det at når du er i rollen som fysioterapeut så vil du bli farget av utdannelsen din, du vil få et verdenssyn som er fysioterapeutisk. Og det er nesten helt umulig å unngå, når man går der. Og man blir ofte låst inn i en verden ut i fra hvordan du forstår den. Når man kommer i et team hvor andre mennesker vil se det på en annen måte, og dem da har en god dialog med deg så vil det åpne opp horisontene dine veldig mye. Så jeg vil si at noe av det som har hjulpet meg mest er det å snakke med andre, som jobber med det samme, men som har veldig annet blikk inn på den samme situasjonen.

På spørsmålet om hvilken god teamutviklingsopplevelse de husket var det ingen som svarte at det var en strukturert teamutviklingsprosess. Det var heller ikke noen som svarte at et

opplegg mer i retning av moro teambyggingsaktivitet. Jeg opplevde at svarene var noe midt i mellom disse to ytterpunktene.

Alle påpekte at det var vanskelig å svare på skjemaet fordi de var med i flere team, og derfor var det avhengig av hvilket team de hadde i tankene når de svarte. Informant C oppsummerer denne utfordringen på følgende måte:

Flere team, flere oppgaver, flere tidsperspektiv, flere forskjellige sfærer med forskjellige eksterne faktorer som virker inn. Jeg sitter ikke og svarer ut fra mitt team, vår oppgave og vår tidsprogresjon. Jeg sitter egentlig med et snitt av egentlig alle de som jeg mener at vi har.

Alle informantene hadde i forkant fått beskjed om å ha et bestemt team i tankene når de besvarte kartleggingen. Det at det viste seg vanskelig å holde seg til denne instruksjonen mente flere av informantene kom av at de følte det unaturlig å ekskludere grupperinger de var involvert i. Ingen oppga at de hadde et «naturlig hovedteam».

Vi møtes veldig sjeldent, vi møtes bare på disse møtene som er annenhver måned kanskje. Så vi kjenner hverandre ikke noe særlig godt. Informant A.

I dette utsagnet beskrives en annen utfordring, nemlig at folk ikke treffes nok til å føle at de er et team og at de kan vurdere teamet. Begge disse utfordringene, mangel på et naturlig team og sjeldne møter med teamet, omtales av informantene som veldig vanlig.

Informant A uttrykte også at teamtanken ofte ble lite hensiktsmessig i hennes hverdag:

Vi skal løse noen oppgaver sammen, men samtidig er vi veldig selvstendige. Jeg har min klasse og jeg gjennomfører min undervisning og det er hoveddelen med jobben min. Jeg er i grunnen veldig lite avhengig av de andre.

Her beskriver informantene et ønske om å la være å jobbe i team. Dette kan, slik jeg ser det, både være fordi teamkompetansen ikke er god nok til å få til gode samarbeidsformer eller fordi det er mest hensiktsmessig å jobbe alene. Dette bringer oss over i neste del som omhandler individets plass i teamet.

4.3.1 Individet og teamet

I denne underkategorien har jeg sett mer på flere informantuttalelser som omhandler individualitet og hvordan dette ikke alltid er forenlig med teamtankegangen. Disse uttalelsene omhandler ønske om autonomi, utfordringer med enkeltpersoner som ikke tar ansvar og hvordan få frem det den enkelte er spesielt god i en teamkonstellasjon.

Hvem skal følge det opp? Og hvordan? vi er alt, på godt og vondt, alt for selvstendige. (Informant A)

Hos denne informanten hadde de ansatte meget stor autonomi. Dette oppfattet hun som et tveegget sverd, hvor ledelsen var fraværende og de ansatte handlet mye ut fra egne ønsker og vurderinger. Rammene for arbeidet ble utarbeidet utenfor deres arbeidsmiljø, mens de ansatte selv bestemte hvordan oppgavene skulle utføres. Ledelsen av avdelingen gikk på rundgang, og avdelingsmøter forekom en gang i måneden. Ønsket og behovet for teamutvikling synes hun derfor var vrient å si noe veldig konkret om. På den ene siden ga hun uttrykk for at dersom de jobbet bedre sammen, så ville de kunne oppnå enda bedre resultater. Men på den andre siden var det en stor motstand mot å blande seg inn i hverandres saker. Videre uttalte hun at målinger ikke passet inn i kunnskapsbedrifter som hennes. Som hun uttrykte på følgende måte:

For det er dette her med «does the team know how to set clear measurable goals» det er jo også en tenkning som er mye mer i en produksjonsenhet hvor man skal, kan telle hvor mye du har produsert. Nå skal vi fram til å produsere hvor mye vi kan telle. I en kunnskapsbedrift tenker jeg at den tenkningen kan være skadelig. Og ...Nei det passer ikke for eksempel fordi «does the team know how to set clear measurable goals?» Det ene er at jeg er ikke noe glad i «measureble goals». Så det er det ene. Det ville ikke passa meg. Skal jeg det da? Jeg vil ikke ha målbare mål! Jeg vil gjerne ha mål, men jeg vil ha mer retning, verdier, tendenser. Jeg tenker på en annen måte om utvikling. Så dermed så passer det ikke. Det er en ting. Pluss at vi har mange rammer som andre har satt.

Denne autonomiutfordringen ble også nevnt av en informant D, han påpekte at mange mente de kunne gjøre en tilfredsstillende nok jobb uten de endringene et utvidet teamarbeid ville medføre:

Det å få motivasjon til å få arbeiderne med på endring. Det vil jeg si er den største hindringen. Informant D

Det ble også etterlyst at det ikke var noe spørsmål i kartleggingen om personer som ikke bidrar i aktivt eller saboterer teamarbeidet, og hva dette har å si for teamdynamikken.

Informanten B hadde erfart det som viktig å adressere problemet med de som lurte seg unna

arbeidsoppgaver i et tema. Videre mente han at det også var viktig å se på utviklingen av enkeltindividet.

Det vi ikke er riktig flinke nok til er å jobbe med er individene i forhold til teamperformance. Kunne egentlig hvert individ gjort mer. Det blir fort et teamfokus hvor vi må bli flinkere til.... Hva betyr det? Hva skal jeg bli flinkere til?

I forlengelsen av dette utsagnet tok informant B opp spørsmålet om når er det greit at den enkelte operer utenom teamet, og uttrykte dette via et bilde fra fotballverdenen:

Altså veldig ofte opplever jeg at vi og næringslivet jobber litt sånn at vi lærer alle «fotballreglene». Og vi terper på «riktig posisjoner på banen» og sånt, men vi er ikke så flinke å jobbe videre derfra og snakke om ballfølelse, lesing av spillet, når er det vi avviker fra rollen vi har, når er det backen får lov til å gå opp å skyte, hva er det som skal skje før det?

Utfordringene nevnt til denne delen av kartleggingen er, slik jeg ser det, at det oppleves som at kartleggingen forfekter at alle har en felles måte å handle og tenke på, og at dette i neste omgang kan begrense at den enkeltes spisskompetanse kommer til syne. Noe som igjen kan bidra til en kultur hvor det å tenke utenfor gjeldende gruppenorm kan være vanskelig og ubehagelig.

4.4 Oppsummering av funnene.

Slik jeg tolker funnene er kartleggingen bevisstgjørende på flere måter. Samtidig fungerer den som en påminnelse for de som allerede vet en del om teamutvikling og er bevisst sin rolle i teamsammenhenger, og slik sett kan påminnelsen fungere som en motivasjon til aktiv handling. Informantene var ikke like entydige i sine opplevelser med henblikk på om kartleggingen skapte læring om teamutvikling og direkte ønske om å gjøre forbedringer i team. Her var informantens syn sprikende. Jeg opplevde at kartleggingen utfordret en av mine informanter ut av *det aktuelle utviklingsnivå* over i *den nærmeste utviklingssonen*. Vedkommende kom med noen få tydelige lærings- og handlingsutsagn under intervjuene. De andre nevnte kun kartleggingen som bevisstgjørende. Når man ser på Jordans definisjon av læringsstilas, mente alle at kartleggingen var et godt verktøy for å rette fokus mot teamutvikling som tema.

Flere nevnte at kartleggingen kunne brukes som inngang til diskusjon om eget team, og for å kalibrere felles målsetninger og felles plattform for teamarbeidet.

To av informantene savnet individaspektet i kartleggingen, som for eksempel hvordan ta tak i enkeltindivider som ikke bidrar og hvordan utnytte maksimalt den enkeltes spisskompetanse. Det kom også frem i intervjuene at teamutvikling utfordrer den enkeltes følelse av autonomi på egen arbeidsplass, og at dette kan skape en vis motstand mot slike kartleggingsprosesser.

Etter denne gjennomgangen av funnene har jeg kommet frem til noen tema som jeg gjennom en drøfting mener kan hjelpe meg til å belyse problemstillingen min «Hvordan oppleves kartlegging av team som læringsstilas?»

Disse temaene er:

- Mangel på felles språkspill omkring begrepene teambuilding og teamutvikling, -en utfordring for å skape et positivt forhold til utvikling av team?
- Opplevelse av læring. Kartlegging som kognitiv strukturering, og assisterte spørsmål.
- Ivaretagelse av individet i et team

5. Drøfting

I dette kapittelet vil jeg se på mine funn i lys av teoriene som er presentert i teorikapittelet. Jeg har valgt ut tre tematikker, basert på de funnene jeg har gjort, som jeg mener vil kunne hjelpe meg med å belyse min problemstilling: «Hvordan oppleves bruk av kartlegging av team som læringsstilas?»

Temaene er tett knyttet til minst en av hver hovedkategori i funnene. Det første temaet er *Mangel på felles forstått språkspill, omkring begrepene teambuilding og teamutvikling, - en utfordring for å skape et positivt forhold til teamutvikling?* Det andre er omkring *opplevd læring* av kartleggingen, og hvordan kartlegging som kognitiv strukturering og assisterte spørsmål fungerte som læringsstilas omkring forståelsen og bevisstheten om teamutvikling. Tilslutt vil jeg se nærmere på utfordringer med å ivareta individaspektet i teamutvikling da dette ble problematisert av flere av informantene.

5.1 Mangel på felles språkspill omkring begrepene teambuilding og teamutvikling, - en utfordring for å skape et positivt forhold til utvikling av team?

Jeg har i min presentasjon av funn gitt eksempler på at informantens subjektive oppfatning av begrepene teamutvikling og teambuilding var sprikende. I teorikapittelet har jeg også vist eksempler på at ordene på engelsk brukes om hverandre, og at teoretikerne benytter ordene på forskjellig måter. Uten at jeg har noen empiri på dette, antar jeg at litteraturen omkring teamutvikling som oversettes fra engelsk til norsk også påvirkes av denne uklarheten i begrepsbruk. Denne begrepsforvirringen, sammen med assosiasjoner til lekeaktiviteter og events innenfor teambuilding som Sjøvold påpeker (Sjøvold i Myklemyr, 2014b:10-11), kan dermed se ut til å vanskeliggjøre formidlingen av de forskningsbaserte teamutviklingskompetansene. Det jeg ønsker å drøfte i denne delen er om informantene opplever denne språkforvirringen som er en utfordring for å skape positivitet omkring læring om og utvikling av team.

Det var spesielt to områder som alle informantene synes var viktig for å utvikle team. Det var at den aktiviteten man gjorde var faglig relatert opp mot daglig virke, og at man hadde tilstrekkelig med tid til å få tak i og lære andres perspektiv. Informant A og B mente det var en stor fordel om man gjorde teamutviklingsarbeid utenfor egen arbeidsplass, blant annet for å ikke bli forstyrret, og gjennom dette skape tilstrekkelig med tid til å bli kjent med

hverandre. Informant A og C var også opptatt av bygge kultur i teamet, og for å gjøre dette mente de det var viktig å sette av mye tid til å kalibrere felles verdier og ideer.

Det som kommer frem i disse informantutsagnene mener jeg viser et ønske om mer perspektivtaking og samskaping. Camilla Fikse beskriver samskaping slik: «Ressursutvikling og realisering av alles potensial, å aktualisere seg sammen (co-actualization), gir muligheter for å sammen bidra til økt verdiskapning, og beskrives her som samskaping.» (Fikse, 2015:169) Slik jeg forstår dette er det en forutsetning at gjensidig perspektivtaking skjer, slik at man har muligheter for å realisere alles potensial, for at samskapingen i et team skal bli god. Perspektivtaking og samskaping må gjøres sammen i fellesskap og samtidig. Ut i fra informantuttalelsene kan det virke som om faktor nummer en for å skape team er at man får satt av tilstrekkelig tid, til perspektivtakingen og samskapingen, enten ved å reise bort fra arbeidsplassen eller dedikerer fast ukentlig tid til temaet. Hvilket begrep man bruker på utviklingen av teamet virker det som er irrelevant for opplevelsen informantene har hatt. Men selv om språkspillutfordringen ikke ble oppfattet som et problem for informanten, ga det meg som lytter og mottaker i noen situasjoner en utfordring med å sortere og finne ut av hva informantene snakket om.

Dyers forskning på om hvorfor noen ledere ikke driver med teamutvikling konkluderer med at to av grunnene er relatert til tidsbruk. Og på denne måten underbygger det viktigheten av å sette av nok tid til teamutvikling også fra et ledelsesperspektiv. Den ene grunnen Dyer nevner er at lederen opplever at de ansatte ikke føler de trenger det og at det tar for lang tid, og den andre grunnen er at lederen føler at han eller hun ikke har støtte hos sin leder til å bruke tid på teamutvikling. Men den mest brukte forklaringen på hvorfor lederne ikke jobber med teamutvikling er at de ikke vet hvordan de skal bygge effektive team. (Dyer et al. 2013:23) Det kunne vært interessant å vite mer om det er en sammenheng mellom det å sette av tid til teamutvikling og forståelsen av hva god teamutvikling er. Dyer sier ikke noe omkring denne eventuelle sammenhengen.

I teorikapittelet gjorde jeg rede for hvordan Dyers kartlegging fremhever en del kompetanser som må tilegnes for at teamet sammen skal fungere godt. Slik jeg ser det er det nettopp denne tydeligheten som gjør Dyers arbeid viktig med henblikk på å få frem dybden og seriøsiteten i dette faget. Og ikke minst klargjøre hvilke elementer som skal til for å lykkes, på et fagområde hvor begrepsforvirringen er stor. Den nevnte metaanalysen til Klein et al. (2009) belyser også noen hovedelementer i teamutvikling som de har jobbet ut ifra når de gjort sine

analyser. Å ha noen felles elementer eller sett med kompetanser som definerte hva teamutvikling er kunne gjort språkforvirringen mindre. Kanskje kan teamutviklingsfaget sammenlignes litt med coachingfaget, hvor en coach ikke er en beskyttet tittel. Jeg oppfatter at coaching ofte ikke blir ansett som en seriøs og berikende aktivitet, fordi mange mindre skolerte aktører også kaller seg coach og sier at de bedriver coaching. Dette opplever jeg har gått utover seriøse og godt skolerte coacher, som leverer coaching utfra høye faglige og etiske standarder. I Kvalsunds bok *Coaching* skriver han innledningsvis om hva coaching er og om dens begrensninger og utfordringer. Her tar han blant annet for seg hvordan coaching skiller seg fra nærliggende fagområder som terapi og veiledning (Kvalsund, 2005:19-25). Jeg opplever dette som en god måte å fremheve hvordan man jobber godt med fagfeltet. I den litteraturen jeg har lest omkring team, opplever jeg at det ofte lages definisjoner av begreper, men at den type problematisering Kvalsund (2005) gjør omkring begreper og praksis ofte er fraværende. Mangel på slike typer problematiseringer er jeg redd gjør at seriøse teamutviklere ofte blir satt i samme bås som for eksempel en raftingoperatør som driver med opplevelseshetiviteter. En tydelig bruk av begreper omkring teamutvikling over tid, tror jeg vil kunne bedre tilliten og omdømmet til fagområdet.

Å definere kontekst fremheves av Dyer (2013) som et viktig startpunkt for all god teamutvikling. Ettersom begrepsforståelse hos den enkelte er en viktig del av det å sette kontekst, så kan mye av begrepsforvirringen og forventningene omkring temaet avklares i denne fasen. Dersom man har bestemt seg for å utvikle et team, og gjør dette på nevnte måte, vil språkforvirringen kunne minske ved å samsnakke omkring felles kontekst for det man skal gjøre og skape.

Utfordringen med språkforvirringen, slik jeg forstår mine informanter, blir hovedsakelig omkring hva folk flest assosierer med begrepene og ikke om hvordan teoretikere har definert begrepene forskjellig. Og at teamutvikling kanskje ikke blir benyttet av ledere fordi det blir assosiert med teambuildingsaktiviteter, og dermed ansett som overfladisk. Slik jeg opplevde informantene kan manglende språkspill på denne måten være et hinder for at begrepene utvikling, læring, oppfølging og faglig kvalitet blir assosiert med teamutviklingsbegrepet. Informanten fremhevet at teamutvikling bør skje nært opp til egen praksis, og at det å komme seg bort fra faste omgivelser under teamutviklingen ofte er en fordel. Språkspillutfordringene påvirker slik jeg ser det ikke direkte informantens opplevelse av bruken av kartleggingen og læringseffekten av den. Men språkspillutfordringen opplevdes blant annet ved at informantene pratet om forskjellig tema under samme type spørsmål, sannsynligvis fordi de

hadde forskjellig assosiasjoner med begrepene. Og på denne måten opplevdes det uklare språkpillet som en utfordring for meg som tilhører.

5.2 Opplevelse av læring. Kartlegging som kognitiv strukturering, og assisterte spørsmål.

I denne delen vil jeg se på hvordan læringsprosessen var for informantene, og da spesielt hvordan kartleggingen fungerte som kognitiv strukturering for informantene, og hvilken grad informantene fikk nytte av de assisterte spørsmål i etterkant av kartleggingen. Dette gjør jeg for å se hva bruken av disse metodene har å si for informantens forståelse og bevissthet omkring teamutvikling.

Mitt utgangspunkt for denne studien var, å gjøre erfaringer om kartlegging av teamkompetanser i seg selv opplevdes som et læringsstillas. Jeg har i min definisjon av læringsstillas referert til Vygotskys sosiokulturelle læringssyn, hvor lærerne skal støtte oppunder elevens læringsforsøk og hvor læringen skal skje i mottagerens *nærmeste utviklingszone*. (Lyngsnes & Rismark, 2015) I tillegg til Vygotsky har jeg også referert til Jordans definisjon av læringsstillas som omtaler dette som verktøy til å rette fokus mot et eller flere tema, og hvor læringsstillaset kan være alt fra strategier, coaching eller strukturert trening med mer. (Jordan, 2011) Jeg nevnte også Greenfield som formulerer kriterier for gode læringsstillas, hvor hun i tillegg til det det Vygotsky og Jordan sier, mener at stillaset må være tilgjengelig ved behov og at stillaset skal kunne gjøre vedkommende i stand til å utføre oppgaver som den ellers ikke hadde klart. (Greenfield, 1984) Jeg valgte spesielt å se på om kartleggingen hadde en stillasbyggerfunksjon ved å bidra til, det Tharp og Gallimore omtaler som, *kognitiv strukturering* og at bruken av *assisterte spørsmål* omkring kartleggingen ble naturlig og berikende for informantene. (Lyngsnes & Rismark, 2015; Tharp & Gallimore, 1988)

Informantene opplevde at kartleggingen fremhevet de viktigste temaene innen teamutvikling. Alle uttalte at kartleggingen både fungerte som en påminnelse om hva som var viktig og som en måte å strukturere tankene omkring tematikken. Samtidig opplevdes kartlegging som noe som kunne benyttes til å sikre felles eierskap og felles forståelse til de teamtiltakene som burde gjennomføres og videreføres. Og at slike kartleggingsprosesser kunne være med på å skape en jevnlig bevisstgjøring. Ut fra dette perspektivet forsto jeg informantene dithen at

kartleggingen med påfølgende teamsamtaler kunne fungere som en form for kollektiv kognitiv strukturering i deres arbeidsmiljø.

Videre kom det frem at kartleggingen og spørsmålene hadde forskjellig effekt avhengig av informantens ståsted. Blant annet opplevde jeg at mine spørsmål av assisterende karakter hjalp å sortere og presisere noen av de mer filosofiske betraktningene informant C hadde. Jeg har i etterkant tenkt at dersom informanten skulle fortelle det vi pratet om til en tredjeperson, så ville mine spørsmål kunne ha hjulpet han til å videreformidle sine tanker på en klarere måte. I dette tilfelle opplevde jeg at mine assisterende spørsmål hjalp vedkommende å tydeliggjøre sitt språk og tanker.

Informant B, som selv jobbet mye med teamutvikling, tok en rolle i intervjusituasjonen hvor han kommenterte hvordan han trodde kartlegging ville bli mottatt ut fra hans erfaringer. Vedkommende hadde lite eller ingen behov for å kognitivt strukturere komponentene innen teamutvikling, ettersom dette var en del av han og hans kollegaers tankesett og daglige fagdiskusjoner. Han mente kartlegging kunne ha en god effekt for team som ikke var så gode, men mente at det ikke passet så godt for eget team. Videre mente han at jo dårligere et team er desto mer effekt vil en slik kartlegging ha. Mine spørsmål ble noe annerledes i dette intervjuet ettersom det tok form som en samtale mellom to likeverdige samtalepartnere. I de andre intervjuene ble jeg oppfattet som fagpersonen. Dermed ble spørsmålene mine mer i retning av at jeg skulle få mest mulig ut av informantens erfaringer og tanker. Rollene var således snudd, og jeg opplevde at jeg som intervjuer benyttet intervjuet som mitt eget læringsstilas. Skulle informanten også lært i denne sammenhengen skulle han også fått anledning til å spørre meg tilbake. Dette samsvarer med Lyngnæs og Rismark sin beskrivelse: «I en læringssammenheng er stillasbyggingen den prosessen som foregår når en mer kompetent person hjelper en annen til å nå ut over sitt aktuelle utviklingsnivå.» (Lyngnæs & Rismark, 2015:.70) I etterkant har jeg tenkt på om valget av akkurat denne informanten kanskje var feil, ettersom stilastankegangen ble prøvd ut på en person som kunne vel så mye som meg om teamutviklingstematikken. På den andre siden bidro informanten med metarefleksjoner omkring bruk av slike kartlegginger som jeg neppe ville fått av andre informanter.

For informant D fungerte kartleggingen som kognitiv strukturering ved at han klarte å hente frem mye han ikke hadde tilgjengelig i korttidsminnet. Da tenker jeg på det faktumet at han gikk fra å mene at de ikke gjorde noe omkring teamutvikling til etter kartleggingen å si at

dette var de veldig gode på. Det var, slik jeg så det, ingen tegn til at han var ufokusert i samtalen i forkant av kartleggingen, og jeg opplevde han var genuint interessert i det vi pratet om. Jeg har i etterkant tenkt på hvilket inntrykk jeg hadde sittet igjen med av hans arbeidsplass dersom han ikke hadde sett alt de hadde gjort gjennom å ta kartleggingen. Mine assisterte spørsmål ble mye i retning av at vi begge skulle kunne se det nye bildet av arbeidsplassen som kom til liv. Det nye bilde viste at de jobbet med samhandling kontinuerlig, og at de hadde gjort en tilsvarende kartleggingsprosess et halvt år i forveien. Jordan (2011) sin beskrivelse om at bevissthet ofte er det å rette tilstrekkelig oppmerksomhet mot noe, synes jeg treffer godt til opplevelsen av dette intervjuet, og slik sett fungerte kartleggingen og mine spørsmål godt til å rette oppmerksomheten i riktig retning.

Når jeg ser alle fire intervjuene under ett, ser jeg at de oppfølgende spørsmålene mine kunne vært dreid noe mer i retning av den enkelte informants jobbhverdag, og mindre direkte opp mot selve kartleggingen. Dette mener jeg kunne skapt mer dynamikk, ved at spørsmålene hadde blitt mer i form av assisterte spørsmål og dermed mer relevant for informanten. Og gjennom dette muligens skapt enda mer bevissthet hos informanten. På den annen side kunne jeg, ved denne tilnærmingen, risikert å miste informasjon direkte knyttet til opplevelsen av kartleggingsverktøyet.

Med henblikk på mine valgte metoder for læring vil jeg si de *assisterte spørsmål* omkring kartleggingen fungerte godt. Spørsmålene skapte refleksjoner over egen arbeidsplass og hvordan de selv jobbet med team. Det var ikke mange informantutsagn som tilsa at det oppsto en umiddelbar *kognitiv strukturering*. Alle informantene var på et høyt kunnskapsnivå om temaet team, eller nærliggende tema. Jeg opplevde at de sammenlignet sine egne referanserammer på temaet opp mot det som ble presentert i kartleggingen. Men det at intervjuene kom rett etter kartleggingen, tror jeg gjorde det vanskelig for informanten å uttale seg noe om kartleggingen endret hvordan vedkommende så på sin tenkning omkring temaet. Her ville det vært interessant å høre informantenes oppfatninger noen dager eller uker i etterkant.

Videre opplevde jeg det vanskelig å koble begrepet *nærmeste utviklingszone* til utvikling hos voksne mennesker. I den faglitteraturen jeg har lest er det stort sett bare henvisninger til opplæring av barn. Når kunnskapsarbeidere skal videreutvikle seg så mener jeg denne læringen mer er i form av å tenke nytt, se nye koblinger i det eksisterende og samt å utvide

egen horisont. Vygotskys teori om den *nærmeste utviklingssone* passer, slik jeg ser det, bedre i situasjoner hvor man skal lære noe helt nytt. Unntaket her mener jeg er Jordan (2011) som bruker eksempler fra voksenverden og kobler læringsstillasmetaforen opp mot utvidelse av bevissthet. Ut fra dette perspektivet vil jeg si at den opplevde læringen av denne kartleggingsprosessen og spørsmålene omkring var tydelig tilstede. Men at det kom til syne på forskjellige måter hos informantene.

5.3 Ivaretagelse av individet i team.

Flere informantutsagn gikk i retning av at den enkelte kunne gjemme seg bort i teamsammenhenger, og andre utsagn hevdet at enkelte, mot eget ønske, kunne forsvinne i et team. Det ble nevnt at for stor grad av autonomi gjorde at de ansatte ikke koblet hverandre på i hverandres arbeid. Og at når målsetninger ble bestemt høyt oppe i systemet, følte den enkelte seg ikke personlig involvert. utfordringer med *freeriders* og opplevelser av konflikt ble også diskutert. Jeg opplevde at alle disse temaene direkte eller indirekte omhandlet individets plass i et team. Og at informantene opplevde at denne tematikken ikke ble behandlet tilstrekkelig i kartleggingen. I denne delen har jeg valgt å drøfte hvordan man kan ivareta individuelle ferdigheter og kompetanse i et team og hvordan individet kan operere godt i mange forskjellige team, ettersom det å operere i flere team er en del av hverdagen for de fleste kunnskapsarbeiderne.

Informant A og D oppfattet kartlegging som metode som negativt i seg selv. Dette ettersom de jobbet på steder hvor kartlegginger ofte ble gjennomført uten at dette ble fulgt opp i etterkant. Informant A foreslo at det ville vært bedre om man benyttet seg av samtalekort med enkelttema (fra kartleggingen) som man da trakk og diskuterte mer i dybden. Informantens tanker omkring dette var å unngå det hun omtalte som skjemaveldet. Slik jeg ser det kan denne metoden også ha mange andre positive elementer. I samtale omkring et tema kommer individaspektet lettere frem når den enkelte må ta ordet. Denne fremgangsmåten tenker jeg også er en god måte å utvikle den enkeltes perspektiv, ved at man hører hverandres tanker og har muligheten til å stille spørsmål. Jordan (2011) sier følgende om bevissthet omkring perspektiv: «A strong perspective awareness leads to a more flexible relationship to perspectives overall, both to one's own adopted perspective and the different perspectives of other people.»(s.78) Slik sett oppfatter jeg at samtalekort også kan fungere som et

læringsstilas som bidrar til ytterligere bevissthet om andres perspektiver. Videre vil denne metoden, dersom alle deltagerne slipper til, kunne bli et stillas for en samskapende prosess.

Hjertøs (2013) vektlegging av fremvoksende egenskaper i teamet opplever jeg veldig likt det informant C fremhever som god samskaping i sitt team. Slik jeg leser Hjertø er dette en tanke om kontinuerlig læring og evaluering innad i teamet. Der Dyer (2013) oppsummerer kompetansepunkter som det bør jobbes mot, ser jeg Hjertøs inngang mer som en samskaping innad i teamet om hvilke kompetanser de har, har fått og skal videreutvikle. På denne måten blir den enkeltes tanker sentrale i teamutviklingen.

Bang og Midelfart fremhever tydelig viktigheten av det å skape merverdi hos den enkelte. Og at dette, i tillegg til merverdi for ledergruppen og organisasjonen, bør være et resultatmål i seg selv ved teamarbeid. Denne merverdien kan bestå i økt trivsel, læring, motivasjon og lignende. (Bang og Midelfart, 2012:61) Vektleggingen av enkeltmedlemmets individualitet i gruppen tror jeg kan være med å rette fokus mot at teamet ikke bare er et kollektiv, men også summen av enkeltprestasjonene og trivselen til den enkelte. Dette samsvarer også med informantenes ønske om at teamutviklingen bør være praksisnær.

Informant B viste til sin egen praksis hvor han ofte intervjuet deltagere i et team for å få frem den enkeltes mening. Dette kan sammenlignes med de kvalitative intervjuene jeg har gjort i denne oppgaven, og har på mange måter de fordelene og utfordringen som jeg har gjort rede for i metodekapittelet om kvalitativt intervju 3.4. Jeg har selv gjort slike typer intervjuer i forkant av teamprosesser, og min erfaring er at det er veldig berikende med henblikk på å kunne spørre mer omkring hva den enkelte er mest opptatt av. Utfordringen blir å ikke lete etter det man selv er mest interessert i, men la den som blir intervjuet få lede hvilken tematikk som er viktigst. En alternativ løsning kan være å kartlegge først for så å intervju, slik jeg har gjort i denne studien. Men i praksis vil dette være tidkrevende og utfordrende dersom gruppen er stor.

Jeg mener Dyer sin kartlegging har en styrke i at den fokuserer på noen kompetanser som den enkelte kan ta med seg fra et team til et annet. Slik sett gjør den kompetansene mer mobile, enn i prosesser hvor alt skal samskapes i det enkelte teamet. I Alex Pentlands (2012) forskning omkring enkeltindividers ferdigheter som er med å skape gode team, er tanken om mobile ferdigheter enda mer sentral. Her har man sett på generelle ferdigheter som kan tas med og benyttes i alle de forskjellige teamene man til enhver tid opererer i. Å utvikle et slikt

sett av ferdigheter vil være fordelaktig i den arbeidshverdagen kunnskapsarbeidere har, som ofte innebærer å forholde seg til mange forskjellige team samtidig. Informantene var opptatt av at teamutviklingen fungerte best når det gjøres praksisnært. Pentlands tilnærming, er slik sett, meget praksisnær ettersom den er ment overførbar til alle de team man måtte jobbe i.

Individualitet er kanskje naturlig nok noe som ofte kommer litt i bakgrunnen når team skal utvikles, ettersom det er kollektive resultater som skal oppnås. Mine funn har vist at det å få fremvist den enkeltes perspektiv, ferdigheter og kunnskaper er meget viktig for de kunnskapsarbeiderne som jeg har intervjuet. Selv om dette er en utfordring synes jeg allikevel innspillene og forslagene fra informantene, og teoriene jeg har diskutert, viser at det kan la seg gjøre å få frem individuelle styrker også i teamutviklingen. Kartleggingen kan utvides for å inkludere spørsmål som er mer rettet mot individet, slik at både kollektive og individuelle ferdigheter kommer til syne. Man kan også benytte kartleggingen på forskjellige måter, som for eksempel gjennom samtaler i teamet omkring kartleggingens sentrale tema eller som et utgangspunkt for å starte en samtale om hva den enkelte kan bidra med inn i teamet.

I denne drøftingen har jeg sett mer på problemstillinger som kan gi meg mer innblikk i min problemstilling *Hvordan oppleves bruk av kartlegging av team som læringsstillas?* I drøftingen omkring språkspillutfordringene så jeg nærmere på utfordringene omkring forskjellige forståelse av teambegreper. I praksis forsto jeg informantene dithen at mangel på språkspill ikke opplevdes som praktisk utfordrende i de teamutviklingsforløpene de selv hadde deltatt i. Men at språkspillutfordringene kunne gjøre det vanskelig å ta teamutvikling seriøst som fag, ettersom det blandes med rene trivselsaktiviteter. Språkspillutfordringen opplevdes for meg ved at informantene pratet om forskjellig tema under samme type spørsmål, ettersom de hadde forskjellige assosiasjoner rundt begrepene.

Videre drøftet jeg opplevelsen av læring som var gjort gjennom kartleggingsprosessen, og hvilken effekt den hadde som kognitiv strukturering og hvordan opplevelsen av assisterte spørsmål var. Her uttalte informantene lite om opplevd kognitiv strukturering under kartleggingen og intervjuet, med unntak av en informant som uttalte at hun hadde lært mye nytt. Opplevelsen av de assisterte spørsmål som læringsstillas var derimot mer markant. Videre diskuterte jeg Vygotskys læringsmetafor *mester og lærling*, og hvordan jeg opplevde dette ikke alltid fungerte i en læringssituasjon med mine informanter. Dette fordi jeg som intervjuer ikke nødvendigvis opplevdes som en *mester* som lærte opp en *lærling*. Alt i alt tror

jeg kartleggingsprosessen fungerer best som et bevisstgjøringsverktøy for å rette oppmerksomheten mot temaet teamutvikling, og at dette kan benyttes til å skape en god plattform for videre spørsmål, refleksjoner og utvikling i eget team.

Tilslutt så jeg nærmere på utfordringer med å ivareta individaspektet i teamutvikling. Her ble kunnskapsarbeiderens hverdag en sentral faktor. Ettersom den enkelte operer i flere og ofte skiftende team. Noen av informantene oppfattet at teamutvikling ofte kunne bli slik at alle skal følge de samme reglene, og at det er et mål i seg selv. Dette mente de gikk utover den enkeltes evne til å fremheve sine egne gode ideer og ferdigheter inn i teamet. Det kom også frem at kartleggingen som ble gjort ikke fikk frem hva den enkelte skulle bli spesielt god på og bidra med individuelt. I min drøfting omkring dette diskuterte jeg noen metoder og teamteorier som ivaretar individualitet og teamferdigheter som er mobile, slik at man kan ta teamferdigheter med seg fra et team til et annet. Jeg så også på hvordan man kunne benytte og utvide kartleggingen slik at individaspektet bedre ble ivaretatt.

6. Avsluttende kommentarer og utsyn

I dette kapittelet vil jeg oppsummere studiens sentrale funn, se på hovedtrekkene i min drøfting og redegjøre for det jeg mener er mulige implikasjoner for videre forskning omkring teamutvikling og læring.

Jeg opplevde at kartleggingen brukt i denne studien fungerte som et godt verktøy til å rette oppmerksomheten mot teamutvikling. På denne måten fungerte den som et læringsstilas, slik Jordan (2011) benytter begrepet. Det var vanskeligere å se at informantene tok et steg ut i sin egen sitt *aktuelle utviklingsnivå* og at læringen skjedde i en *nærmeste utviklingszone*.

(Lyngsnes & Rismark, 2015) Dette fordi det kun var en av informantene som uttalte at hun lærte noe helt nytt ved kartleggingen. På den annen side frembrakte kartleggingen og intervjuene mange tema til videre drøfting, og på denne måten ble kompleksiteten i tematikken åpnet opp for informantene. Slik jeg opplever dette vil en slik type kartlegging fungere best som læringsstilas dersom man har en samtale i etterkant. Kartleggingen alene vil ikke kunne dekke alle elementer i et godt læringsstilas, men vil kunne ha en bevisstgjørende og horisontåpnende funksjon som gjør at det blir lettere å prate om de viktigste utfordringene og temaene.

Studien bekreftet det jeg har opplevd ved å lese teori, at det er en mangel på språkspill ved bruk av begrepene teamutvikling og teambuilding. Samtlige av informantene i studien hadde forskjellige oppfattelser av de to begrepene. Men denne språkforvirringen opplevdes ikke som noe stort problem for mine informanter i de sammenhengene hvor de hadde jobbet med å utvikle egne team. Mine funn viste at kartleggingen ga informantene innblikk i mange sett med kompetanser som team må inneha for å kunne skape gode resultater. Informantene opplevde at kartleggingen var med å sette en standard omkring hva det vil si å jobbe seriøst med teamutvikling.

Den største opplevde utfordringen med kartleggingen som teamverktøy var dens mangelfulle oppmerksomhet omkring det enkelte individet i teamet. Informantene var opptatt av hvordan de, som kunnskapsarbeidere som jobber i mange team, kunne ta i bruk individuelle og teambaserte ferdigheter i de mange forskjellige teamene de var en del av. Kartleggingen var lagt opp til at man skulle svare ut i fra et spesifikt team, noe som mine informanter opplevde som vanskelig ettersom de var involvert i mange team. Å få frem den enkeltes individuelle spisskompetanse i et team ble derfor fremhevet som viktig av mine informanter. Mine funn viste at det var en opplevd erfaring at individuell spisskompetanse kunne forsvinne på

bekostning av en kollektiv demokratisk teamholding, hvor alle meninger skal være like viktige. Det ble også påpekt at kartleggingen underbygde et slikt syn, ettersom den hovedsakelig dreide seg om hva vi alle sammen skal gjøre likt for at vi sammen skal bli et bedre team. Jeg diskuterte dette opp imot andre teorier som retter mer oppmerksomhet på mobile teamkompetanser.

Skal jeg kort oppsummere effekten av teamkartlegging som læringsstillas, så vil jeg si at den beskrives best ved at den er god til å rette bevisstheten mot tematikken og at den åpner opp for å se nærmere på og diskutere teamtematikkens kompleksitet. Den opplevdes som noe som pirret informantens nysgjerrighet til å vite mer, og fungertesom et motivasjonselement til å sette teamarbeid på dagsorden i egen bedrift. Den største svakhet med kartleggingen er at den ikke er tilpasset til kunnskapsarbeiders hverdag, siden den enkelte der er med i mange forskjellige team.

7. Implikasjoner og videre forskning

Jeg mener at denne studien viser at teamutviklingsfaget og forskningen omkring team kunne ha nytte av å forsøke å etablere noen tydeligere standarder for kvaliteten på teamutviklingsprosesser. I arbeidet med denne oppgaven har jeg ikke sett noen klare forsøk på dette. Forskningen til Klein et al. (2009) beskriver hvilke komponenter som har blitt vektlagt i forskningen og praksisen på feltet. Disse komponentene burde kunne være et godt utgangspunkt for å se på mulige kriterier som kunne vært brukt som retningslinjer eller standarder for teamutviklingsprosesser. Med en form for retningslinjer eller standarder kunne omdømme og troverdigheten til mange teamutviklingsforløp blitt hevet, og språkspillutfordringene blitt mindre. En utfordring i forlengelsen av dette vil være spørsmålet om hvem som skal sette disse retningslinjene eller standarder. Det føler jeg ikke jeg har noen kvalifiserte meninger om, men jeg mener en debatt om slike retningslinjer eller standarder uansett ville kunne bidra til å heve bevisstheten omkring teamutvikling.

Læringsstillasbegrepet mener jeg gir en meget god beskrivelse av hvordan læring kan skje. Det er derfor synd at det ikke finnes mer forskning på feltet rettet nok kunnskapsarbeidere og voksene mennesker generelt. Jeg opplever også at teoretikerne legger litt forskjellig ting i læringsstillasbegrepet. I min drøfting omkring læringsstillasmatikken opplevde jeg at jeg fikk forskjellige svar avhengig av hvilken teoretiker jeg refererte til. Dette synes jeg er en svakhet ved begrepet. Metaforen læringsstilas synes jeg er meget god, men kan oppleves som litt utdatert i visse sammenhenger. Jeg tror med fordel læringsstilasmetaforen kan justeres til bedre å kunne passe de mange kunnskapsarbeidernes arbeidsdag. Jeg ser at faglitteraturen ofte benytter *mester og lærling* -bildet. Dette bildet mener jeg kan oppdateres eller utvides, slik at det kan brukes i dagens kunnskapsbaserte arbeidsliv, hvor ikke nødvendigvis lederne er *mesterne* og de ansatte *lærlingene*?

Til slutt vil jeg nevne det til dels manglende individperspektivet i mye at teamutviklingsteorien. Ettersom folk ofte jobber på tvers av team, og ikke tilhører kun et team, ville det kanskje være viktig i fremtiden å forske på hvilke teamferdigheter den enkelte med fordel kan utvikle og inneha, og som den kan ta med seg og bruke i de teamene vedkommende til enhver tid skal operere i. Jeg opplever at det meste av litteraturen omhandler tematikken som om at man alltid jobber i faste team, men dette er ikke den arbeidshverdagen mine informanter beskrev. I denne sammenhengen synes jeg at Pentlands forskning omkring hva som skaper gode teamdeltagere har en annerledes og spennende

tilnærming til utfordringene. (Pentland, 2012) Forskningen i retning av å finne ut mer om hvordan den enkelte best mulig skal kunne bidra i de mange teamene de er en del av, ser jeg som svært interessant og nyttig for kunnskapsmedarbeidere og teamutviklingsfaget fremover.

Litteraturliste

- Bang, H., & Midelfart, T. N. (2012). *Effektive ledergrupper*. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Dalen, M. (2011). *Intervju som forskningsmetode*. Oslo: Universitetsforl.
- Dyer, W. G., Dyer, J. H., & Dyer, W. G. (2013). *Team building : proven strategies for improving team performance* (5th ed.). San Francisco, Calif.: Jossey-Bass.
- Ekman, G. (2004). *Fra prat til resultat: om lederskap i hverdagen*. Oslo: Abstrakt forl.
- Greenfield, P. M. (1984). A theory of the teacher in learnings activities of everyday life. In B. Rogoff & J. Lave (Eds.), *Everyday cognition : its development in social context*: Harvard University Press.
- Hawkins, P. (2014). *Leadership team coaching in practice: developing high performing teams*. London: Kogan Page.
- Irgens, E. J., & Wennes, G. (2011). *Kunnskapsarbeid: om kunnskap, læring og ledelse i organisasjoner*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Jacobsen, D. I., & Thorsvik, J. (2007). *Hvordan organisasjoner fungerer* (3. utg. ed.). Bergen: Fagbokforl.
- Johannessen, A., Tufte, P. A., & Christoffersen, L. (2010). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. Oslo: Abstrakt.
- Jordan, T. (2011). Skillful Engagement with Wicked Issues A Framework for Analysing the Meaning-making Structures of Societal Change Agents. *Integral Review: A Transdisciplinary And Transcultural Journal For New Thought, Research, And Praxis*, 7(2), 47-91.
- Kvale, S., & Brinkmann, S. (2012). *Det kvalitative forskningsintervju*: Gyldendal akademisk.
- Kvalsund, R. (2005). *Coaching : metode, prosess, relasjon*. Tønsberg: Synergy Publishing.

- Kvalsund, R. & C. Fikse (2015). Rådgivningsvitenskap : helhetlige rådgivningsprosesser ; relasjonsdynamikk, vekst, utvikling og mangfold. Bergen, Fagbokforl.
- Klein, C., DiazGranados, D., Salas, E., Le, H., Burke, C. S., Lyons, R., & Goodwin, G. F. (2009). Does Team Building Work? *Small Group Research*, 40(2), 181-222.
doi:10.1177/1046496408328821
- Levin, M., & Rolfen, M. (2004). *Arbeid i team : læring og utvikling i team*. Bergen: Fagbokforl.
- Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic inquiry*. Beverly Hills, Calif: Sage.
- Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic inquiry*. Beverly Hills, Calif: Sage.
- Lyngsnes, K., & Rismark, M. (2015). *Didaktisk arbeid* (3. utgave. ed.). Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Myklemyr, A. (2014a). 12 trender ledere bruker og har tro på. *Ukeavisa Ledelse*
- Myklemyr, A. (2014b). "Alle" driver med teambygging. *Ukeavisa Ledelse*.
- NESH. (2006). *Forskningsetiske retningslinjer for samfunnsvitenskap, humaniora, juss og teologi*. Oslo: Forskningsetiske komiteer.
- Pentland, A. (2012). The new science of building great teams: the chemistry of high-performing groups is no longer a mystery. (Spotlight on the Secrets of Great Teams). *Harvard Business Review*, 90(4), 60.
- Postholm, M. B. (2010). *Kvalitativ metode : en innføring med fokus på fenomenologi, etnografi og kasesstudier* (2. utg. ed.). Oslo: Universitetsforl.
- Rienecker, L., Stray Jørgensen, P., Skov, S., & Landaas, W. (2013). *Den gode oppgaven: håndbok i oppgaveskriving på universitet og høyskole*. Bergen: Fagbokforl.
- Rubin, H. J., & Rubin, I. (2012). *Qualitative interviewing : the art of hearing data* (3rd ed. ed.). Thousand Oaks, Calif: Sage.

- Sjøvold, E. (2006). *Teamet: utvikling, effektivitet og endring i grupper*. Oslo: Universitetsforl.
- Thagaard, T. (2013). *Systematikk og innlevelse : en innføring i kvalitativ metode* (3. utg. ed.). Bergen: Fagbokforl.
- Dalen, M. (2011). *Intervju som forskningsmetode*. Oslo: Universitetsforl.
- Tharp, R. G., & Gallimore, R. (1988). *Rousing minds to life : teaching, learning, and schooling in social context*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Thompson, L. L. (2015). *Making the team: a guide for managers*. Boston: Pearson.
- Wittgenstein, L., & Tin, M. B. (1997). *Filosofiske undersøkelser* (Vol. 17). Oslo: Pax.

Vedlegg

Vedlegg 1

Forespørsel om deltakelse i masteroppgave

«Kunnskap om teamutvikling» - Hvordan bidrar egenanalyse av faktorer for teamarbeid den enkeltes forståelse av hva god teamutvikling er?

Bakgrunn og formål

I arbeidet med denne masteroppgaven ønsker jeg å gjøre fire individuelle kvalitative intervjuer. Formålet med intervjuene er å se om man gjennom å besvare et egenanalysekjema om teamutvikling, endrer forståelsen av hva teamutvikling kan være. Intervjuene skal benyttes i en masteroppgave innen «Organisasjon og ledelse» ved NTNU.

Bakgrunnen for oppgaven er mitt ønske om å bedre kunne beskrive hva god teamutvikling er. Og gjennom dette, i etterkant, utarbeide prosesser i teamutvikling som gir god effekt.

Personene jeg ønsker å intervju skal være fra en kunnskapsorganisasjon/bedrift, og anse seg selv som en kunnskapsarbeider.¹

Ettersom spørreskjemaene er på engelsk, ønsker jeg at intervjuobjektet føler seg fortrolig med å lese og skrive engelsk.

Hva innebærer deltakelse i studien?

Som deltager i intervjuet må du avsette 1-1,5 time av din tid. Intervjuet vil foregå ved at du først blir stilt noen spørsmål om teamutvikling, deretter vil du svare på tre flervalgsspørreskjema og avslutningsvis vil du bli spurt om hvordan du opplevde flervalgsspørsmålene.

¹ Min definisjon på kunnskapsarbeidere er ut ifra om intervjuobjektet jobber med kunnskapsarbeid, slik Irgens og Wennes definerer dette i sin bok «Kunnskapsarbeid» (2010): «*Kunnskapsarbeid er arbeid som i liten grad er rutinebasert, som vanskelig lar seg standardisere og der svarene på hvordan oppgavene skal utføres primært er å finne i den profesjonelle kunnskapen arbeideren har tilgang til og utvikler gjennom praksis*».

Intervjuet vil følge et fast sett med spørsmål, men det vil også bli spurt oppfølgingsspørsmål som ikke er forutbestemt.

Hva skjer med informasjonen om deg?

Alle personopplysninger vil bli behandlet konfidensielt. I oppgaven vil jeg ikke bruke intervjuobjekts navn eller navn på vedkommendes arbeidsplass. Jeg vil hovedsakelig omtale intervjuobjektet gjennom vedkommendes kjønn, type arbeidsplass eller type arbeidsoppgaver. Intervjuobjektet vil ikke kunne gjenkjennes i den ferdige oppgaven.

Det er kun undertegnede som vil ha tilgang på intervjuene og de personopplysningene som gis i tilknytning til intervjuet. Prosjektet skal etter planen avsluttes senest 30/6-16. Lydopptakene fra intervjuene vil bli slettet ved prosjektets slutt.

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 slettet.

Dersom du har spørsmål til studien, ta kontakt med meg, Per Vestli, på telefon 41930497 eller mail per.vestli@gmail.com.

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

Samtykke til deltakelse i studien "Kunnskap om teamutvikling"

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

(Signert av intervjuobjekt, dato)

Vedlegg 2

Intervjuguide

Arbeidstittel:

”Kunnskap om teamutvikling” - Hvordan bidrar egenanalyse av faktorer for teamarbeid den enkeltes forståelse av hva god teamutvikling er?

Type intervju: semi-strukturelt.

Bakgrunnsspørsmål

1. Hvor lenge har du vært på denne arbeidsplassen?
2. Hvor lenge har du vært i den rollen du innehar i dag?

Spørsmål som benyttes i forkant av at intervjuobjektene besvarer Dyer et al. sine kartleggingsskjemaer.

1. Hva forbinder du med ordene teamutvikling og teambuilding?
 - a. Synes du det er noen forskjell i innhold på disse begrepene?
 - b. Dersom du mener begrepene har forskjellig innhold, hvordan er de forskjellige?
2. Jobber dere med teamutvikling på din arbeidsplass?
 - a. Hvis ja: På hvilken måte jobber dere med teamutvikling?
3. Kan du gi eksempler?
4. Kan du fortelle om noe som du synes har gitt spesielt god virkning med tanke på teamutvikling?
 - a. Hva er det som gjorde at nettopp dette ga så god virkning?

Spørsmål i etterkant av besvarelsen av Dyer et al. sine kartleggingskjemaer?

1. Var det spørsmål i kartleggingskjemaet som du ikke tidligere hadde reflektert så mye rundt?
 - a. Hvis ja, hvilke nye refleksjoner fikk du.

2. Gav kartleggingen deg noen ny innsikt i hva teamutvikling kan være?
 - a. Hvis ja, hvordan ny innsikt gav kartleggingen deg?

3. Var det noen tema innen kartleggingen dere ikke har diskutert og/ eller jobbet med på din arbeidsplass?
 - a. Hvis ja, hvilke tema var dette?

4. Tror du en slik type kartlegging, med etterfølgende tiltak, kunne vært hensiktsmessig hos dere?
 - a. Hvorfor/hvorfor ikke?
 - b. Hvis ja, hvilke områder burde tiltakene være rettet mot?
 - c. Hva tror du dine kollegaer og din leder ville tenke om å starte en slik prosess?
 - d. Ser du noen hindringer for å gjennomføre en slik prosess?

5. Har du noen spørsmål?

Team Competencies Scale

Using your observations of your work unit or team, evaluate the maturity of your group as a mature team by answering the following questions on a scale of 1-5.

Team Competency 1: Setting Clear, Measureable Goals

1. Does the team know how to set clear measurable goals?

1	2	3	4	5
Team goals are unclear and team performance is not measured.		Team goals are somewhat clear and occasionally measured.		The team effectively sets clear goals and tracks performance.

2. Does the team develop commitment within team members to achieve team goals?

1	2	3	4	5
People demonstrate surface level commitment to goals		People only work to at achieving the goals with which they agree.		Everyone is deeply committed to all of the goals.

Team Competency 2: Making assignments clear and Ensuring Competence

3. Does the team make assignments that are clearly understood by all team members?

1	2	3	4	5
People are often confused about their assignments and how they relate to other's work.		Team members are occasionally confused about their assignments and how they contribute to team performance.		Each team member clearly understands his or her assignment and how it contributes to team performance

4. Does the team know how to develop the skills in team members to accomplish their assignments?

- | | | | | |
|--|----------|---|----------|--|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Team members lack skills and there is no development plan to help team members develop the skills necessary to complete their assignments. | | There is some effort to develop team members' skills. | | The team regularly assesses individual skills and develops plans to improve the skills of individual team members. |

Team Competency 3: Using Effective Decision-Making Processes

5. Does the team know how to effectively make decisions?

- | | | | | |
|---|----------|---|----------|--|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| The team has no process for making decisions. The boss tells us what the decisions are. | | The team has some processes for decision making but there is often confusion about how decisions are made | | The team has clear processes for making decisions, and the team knows how and when to use consensus decision making. |

6. To what extent do people appropriately participate in, accept, and implement decisions with commitment?

- | | | | | |
|--|----------|--|----------|--|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| There is often a failure to involve people in decision making. There is little personal commitment to decisions. | | At times there is some involvement and commitment to decisions; at other times there is not. | | There is appropriate participation and full commitment by everyone to all decisions. |

Team Competency 4: Establishing Accountability for High Performance

7. Does the team encourage high-performance standards and hold team members accountable?

1	2	3	4	5
There is little encouragement of high performance. Team members are not held accountable.		There is some accountability and encouragement of high performance.		Team members set high-performance standards and hold each other accountable.

Team Competency 5: Running Effective Meetings

8. Does the team run effective meetings?

1	2	3	4	5
Meetings are ineffective; there is little preparation, no clear agenda, and little follow through on decisions made.		Meetings are somewhat effective.		Meetings are very effective; there is significant preparation; agendas are well organized, and the team follows through on decisions made at the meeting.

Team Competency 6: Building Trust

9. Does the team know how to build trust among team members?

1	2	3	4	5
There is almost no trust at all. Team members don't follow through on promises and commitments.		Some trust exists, but it is not widespread.		There is high trust among all team members. Everyone follows through on promises and commitments.

Team Competency 7: Establishing Open Communication Channels

10. How would you describe the team leader's management style?

1	2	3	4	5
She or he is authoritarian; runs things his or her way without listening.		She or he is somewhat consultative; consults with us but has final say.		She or he is participative; is part of the team and willing to listen and be influenced.

11. Does the team know how to foster open and free communication?

1	2	3	4	5
Communication is very closed, guarded and careful; information is not shared.		Communication is somewhat open; people will talk only about matters that are safe.		Communication is very open and information is shared; everyone feels free to say what he or she wants.

Team Competency 8: Managing Conflict

12. Does the team know how to manage conflict effectively?

1	2	3	4	5
Conflicts are ignored, or people are told not to worry about them.		Conflicts are sometimes looked at but are usually left hanging.		Conflicts are discussed openly and resolved.

13. Does the team know how to give and receive feedback without becoming defensive or combative?

1	2	3	4	5
No, information and feedback are not shared. If given, the feedback is not constructive or makes people defensive.		Yes, some information is shared and constructive feedback is given without people becoming too defensive.		Yes, information is shared and feedback is clear, timely and helpful. Team members welcome feedback without becoming defensive.

Team Competency 9: Creating Mutual Respect and Collaboration

14. How well do team members collaborate with others?

1	2	3	4	5
Each person works independently of others without recognizing the need to collaborate.		There is some collaboration when people are pushed to it.		People quickly offer to help each other on assignments; people easily work with others as needed.

15. How supportive and helpful are the team leaders and members toward one another?

1	2	3	4	5
There is little cooperation and support; team members don't help each other.		There is some cooperation and support; team members help each other some of the time.		There is a high degree of cooperation and support; team members always help each other.

Team Competency 10: Engaging in Risk Taking and Innovation

16. Are people willing to take a risk and try out new actions to make the team better?

1	2	3	4	5
No one is willing to take risks or bring new ideas to the team. Risk takers are often punished.		There is some willingness to take risks and bring new ideas to the team.		There is a high willingness to take risks and bring new ideas to the team.

Team Competency 11: Engaging in Team Building

17. Do your team members ever stop and critique how well they are working together?

1	2	3	4	5
We never stop to critique how well we are doing or discuss ways to improve team competencies.		We occasionally take time to critique how well we are doing.		We regularly take time to critique team performance and discuss how to improve team competencies.

Team Context and Composition Scale

Using your observations of your organization and work unit or team, answer the following questions on a scale of 1-5.

1. Is teamwork needed for your team to accomplish its goals (that is, is reciprocal interdependence important for the team to succeed)?

1	2	3	4	5
No, Not really.		It is somewhat important.		Teamwork is critical to success.

2. Is the team's role in the organization clear (that is, is it clear whether the team is a decision team or a task team or plays some other role)?

1	2	3	4	5
No, the role is unclear.		The role is somewhat clear.		Yes, the role is very clear.

3. Does the team have the authority needed to accomplish its goals?

1	2	3	4	5
No, the team has little authority.		It has some authority, but not all that is needed.		Yes, the team has the authority it needs.

4. Does the team have the resources it needs to accomplish its goals?

1	2	3	4	5
No, more resources are needed.		Some resources are available.		Yes, the resources needed are available.

5. Does the organization's culture (its rules and values) **encourage teamwork?**

1	2	3	4	5
No, teamwork is not encouraged.		Teamwork is somewhat encouraged.		Teamwork is encouraged as part of the organization's culture.

6. Does the organization's structure (organizational chart, roles, job descriptions and so on) **support teamwork?**

1	2	3	4	5
No, the structure hinders teamwork.		The structure somewhat supports teamwork.		Yes, the structure supports teamwork.

7. Do the organization's systems (compensation, appraisal, information, and so on) **support teamwork?**

1	2	3	4	5
No, the systems undermine teamwork.		The systems somewhat support teamwork.		Yes, the systems support teamwork.

8. Does your organization have a well-thought-out method for assigning people to be in a team?

1	2	3	4	5
No, team assignments are rather haphazard.		There is some thought that goes into team assignments.		Yes, careful thought is taken before making team assignments.

9. How effective is the leadership in the team?

1	2	3	4	5
The leadership is not effective.		The leadership is somewhat effective.		The leadership is very effective.

10. Does the team have the necessary technical skills, knowledge, and experience to achieve its goals?

1	2	3	4	5
No, it needs more skills, knowledge and experience.		It has some of the skills, knowledge, and experience it needs.		Yes, it has all the skills, knowledge and experience it needs.

11. Do team members have the interpersonal skills needed to work effectively as a team?

1	2	3	4	5
No, they don't have the interpersonal skills needed.		They have some of the interpersonal skills needed.		Yes, they have the interpersonal skills needed to work well as a team.

12. Is the team the appropriate size to accomplish its goals?

1	2	3	4	5
No, it is either too large or too small.		The team might add or subtract a team member or two.		Yes, the team is the right size for the task.

13. Are the team members motivated to help the team achieve its goals?

1	2	3	4	5
No, there is little motivation.		There is some motivation on the part of team members.		Yes, the team members are highly motivated to achieve team goals.

Add up scores and divide by 13.

- 3.75 or higher – shows supportive context and composition.
- 2.5-3.75 – shows moderate support for team performance.
- 1-2.5 – shows serious problems hindering team performance.

Vedlegg 5

Team Building Checklist

Problem identification: to what extent do you see evidence of the following problems in your work unit? Circle the number that best represent our opinion.

	Low evidence		Some Evidence		High Evidence
1. Loss of production or output.	1	2	3	4	5
2. Grievances or complaints within the work unit.	1	2	3	4	5
3. Conflict or hostility among team members.	1	2	3	4	5
4. Confusion about assignments or unclear relationships among people on the team	1	2	3	4	5
5. Lack of clear goals or low commitment to goals.	1	2	3	4	5
6. Apathy or general lack of interest or involvement of team members.	1	2	3	4	5
7. Lack of innovation, risk taking, imagination, or initiative.	1	2	3	4	5
8. Ineffective meetings	1	2	3	4	5
9. Problems in working with the boss.	1	2	3	4	5
10. Poor communications: people afraid to speak up, not listening to one another, or not talking together.	1	2	3	4	5
11. Lack of trust between leader and members or among team members.	1	2	3	4	5
12. People not understanding or agreeing with decisions.	1	2	3	4	5
13. People feeling that good work is not recognized or rewarded.	1	2	3	4	5
14. People are not encouraged to work together in better team effort.	1	2	3	4	5

Scoring: Add up the score for fourteen items. If the score is between 14 and 28, there is little evidence that your unit needs team building. If your score is between 29 and 42, there is some evidence but no immediate pressure unless two or three items are very high. If your score is between 43 and 56, you should seriously think about planning a team-building program. If your score is over 56, teambuilding should be a top priority for your work unit.

Vedlegg 6

Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste AS
NORWEGIAN SOCIAL SCIENCE DATA SERVICES



Harald Hørfagnes gate 29
N-5007 Bergen
Norway
Tel: +47 55 58 21 17
Fax: +47 55 58 96 50
nsd@nsd.uib.no
www.nsd.uib.no
Org.nr. 985 321 884

Camilla Fikse
Institutt for voksnes læring og rådgivningsvitenskap NTNU

7491 TRONDHEIM

Vår dato: 30.04.2015

Vår ref: 42906 / 3 / MHM

Deres dato:

Deres ref:

TILBAKEMELDING PÅ MELDING OM BEHANDLING AV PERSONOPPLYSNINGER

Vi viser til melding om behandling av personopplysninger, mottatt 23.03.2015. Meldingen gjelder prosjektet:

42906	<i>Kunnskap om teamutvikling. - Hvordan bidrar egenanalyse av faktorer for samarbeid den enkeltes forståelse av hva god teamutvikling er?</i>
<i>Behandlingsansvarlig</i>	<i>NTNU, ved institusjonens øverste leder</i>
<i>Daglig ansvarlig</i>	<i>Camilla Fikse</i>
<i>Student</i>	<i>Per Stener Vestli</i>

Personvernombudet har vurdert prosjektet og finner at behandlingen av personopplysninger er meldepliktig i henhold til personopplysningsloven § 31. Behandlingen tilfredsstiller kravene i personopplysningsloven.

Personvernombudets vurdering forutsetter at prosjektet gjennomføres i tråd med opplysningene gitt i meldeskjemaet, korrespondanse med ombudet, ombudets kommentarer samt personopplysningsloven og helseregisterloven med forskrifter. Behandlingen av personopplysninger kan settes i gang.

Det gjøres oppmerksom på at det skal gis ny melding dersom behandlingen endres i forhold til de opplysninger som ligger til grunn for personvernombudets vurdering. Endringsmeldinger gis via et eget skjema, <http://www.nsd.uib.no/personvern/meldeplikt/skjema.html>. Det skal også gis melding etter tre år dersom prosjektet fortsatt pågår. Meldinger skal skje skriftlig til ombudet.

Personvernombudet har lagt ut opplysninger om prosjektet i en offentlig database, <http://pvo.nsd.no/prosjekt>.

Personvernombudet vil ved prosjektets avslutning, 30.07.2016, rette en henvendelse angående status for behandlingen av personopplysninger.

Vennlig hilsen

Katrine Utaaker Segadal

Marianne Høgetveit Myhren

Kontaktperson: Marianne Høgetveit Myhren tlf: 55 58 25 29

Dokumentet er elektronisk produsert og godkjent ved NSDs rutiner for elektronisk godkjenning.

Avdelingskontorer / District Offices
OSLO: NSD, Universitetet i Oslo, Postboks 1055 Blindern, 0316 Oslo. Tel: +47 22 85 52 11. nsd@uo.no
TRONDHEIM: NSD, Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet, 7491 Trondheim. Tel: +47 73 59 19 02. lyme@nsd.uib.no
TROMSØ: NSD, SVU, Universitetet i Tromsø, 9037 Tromsø. Tel: +47 77 64 43 36. redmas@svu.uib.no