

Ingunn Moen

## **Teamledelse i autonome team**

*Det kommer an på*

Master i organisasjon og ledelse, spesialisering  
i relasjonsledelse

Masteroppgave i Organisasjon og ledelse

Veileder: Camilla Fikse

Februar 2019



# Teamledelse i autonome team

*Det kommer an på*

Ingunn Moen

Master i organisasjon og ledelse, spesialisering i  
relasjonsledelse

Februar 2019



## Sammendrag

Teamarbeid har lenge vært en vanlig arbeidsform, som ansees som effektiv for oppgaver som krever tverrfaglig samarbeid. Kantega har via et fremvoksende fokus på innovasjon blitt oppmerksomme på autonome team, og hva autonomitet i team kan gi av resultater. Samtidig som det er en antagelse at autonome team er mer effektive og leverer bedre løsninger til kundene, omtales teamlederrollen som ansvarlig for at teamet presterer så godt det kan.

Teamledelse i autonome team fremstod for meg som et paradoks, som jeg ønsket å utforske. Jeg har igjennom denne oppgaven dykket ned i *hva autonome team har behov for når det gjelder teamledelse, og hva de må sørge for dekkes hvis de ikke har en dedikert teamleder.*

Igjennom intervju av fem fokusgrupper satt sammen av teammedlemmer fra Kantega, har jeg sett at erfaringene med teamledelse varierer i stor grad. Analysen av datamaterialet, sett opp mot teori på områdene effektive team og autonome team, har gitt innspill på hva denne variasjonen handler om.

Det ser ut til å være flere faktorer som spiller inn på hva autonome team har behov for relatert til teamledelse. De viktigste faktorene ser ut til å være teamdeltagerne selv og hvordan teamet oppfatter felles mål og resultatansvar. Hva et team har behov for kan også variere igjennom teamets livsløp og modning. Faktorene kan påvirkes og rammevilkårene endres. Teamledelse assosieres med mange ulike ansvarsområder, roller og oppgaver som med fordel kan deles på i teamet. Samtidig har teamdeltagerne ulik grad av kompetanse, erfaring og interesse for å kunne dele på ledelse.

Implikasjoner av funn og drøfting kan kort oppsummeres med at hvis behovet hvert enkelt team har for teamledelse gjøres synlig, og hvis det avklares hva som forventes av teamledelse eller dedikert teamleder, kan teamene bedre settes i stand til å fungere så optimalt som de kan ut fra hva som er hensiktsmessig i det konkrete prosjektet og det resultatansvaret de har der og da.



## Forord

Å ta fag på NTNU Videre har vært lærerikt og inspirerende. Samlingene, med en blanding av undervisning og diskusjoner omkring teori i lys av deltageres arbeidssituasjoner, er grunn nok i seg selv til å ta disse fagene. Å skrive en masteroppgave var ikke noe jeg hadde som mål. Men så ble nysgjerrigheten på flere områder relatert til team, autonomitet og teamledelse for sterk. Kantega, min arbeidsplass, snakket om selvstyrte og autonome team, og at det var noe vi måtte utforske for å gjøre en enda bedre jobb for våre kunder: for å effektivt levere bedre og mer innovative løsninger som kan hjelpe kundene i et marked som endres raskt. Samtidig som vi snakket om autonomitet, hørte jeg mange utsagn som tyder på at teamlederne holdes ansvarlig for teamets resultater. Dette hadde jeg lyst til å finne ut mer om, og jeg fikk muligheten til å fordype meg i teamledelse som fenomen i Kantega, et helt år.

Parallelt med at jeg har lært mer om hva som menes med teamledelse i Kantega, har selskapet lært mer om autonome team, og ikke minst om innovasjon. Vi har sett i praksis at innovasjon henger sammen med autonomitet og det at alle i teamet tar ansvar. Jeg har diskutert teamledelse med teamledere, ledere og teamdeltagere, og har fått ny inspirasjon og nye tanker om hvordan ledere kan legge til rette for at team fungerer så godt som de kan, med de forutsetningene de har. Takk til Kristin som dyttet meg i gang, for Camilla for god veiledning, til Aud Jorun, Camilla, Øyvind, Marit og alle de andre som jeg har diskutert teamledelse med det siste året. Marthe, Eva og Anniken fra SINTEF sitt A-teamprosjekt har vært gode diskusjonspartnere i oppstarten. Takk til informantene som har utforsket sin egen forståelse og delt sine tanker i fokusgruppene, og takk til Kantega som har latt meg holde på med dette så lenge, og for at jeg har fått være nysgjerrig. Sammen forstår og lærer vi stadig mer, som vi skal bruke til å skape enda mer verdi, og ikke minst, frigjøre energi.

*Trondheim, februar 2019*

*Ingunn Moen*





## Innhold

1	Introduksjon.....	1
1.1	Sentrale begreper.....	2
1.1.1	Team .....	3
1.1.2	Autonomt team.....	3
1.1.3	Teamleder og delt teamledelse.....	3
2	Teori .....	5
2.1	Team.....	5
2.2	Effektive, autonome og selvorganiserte team .....	6
2.3	Teamledelse.....	6
2.3.1	Teamleder .....	6
2.3.2	Delt ledelse.....	6
2.3.3	Fremvoksende teamledelse .....	7
2.3.4	Den eksterne lederen.....	7
2.4	Teamlederparadoks .....	8
2.5	Teamegenskaper og kontekst .....	8
2.5.1	Teamdeltagerne og deres kompetanse .....	9
2.5.2	Flere former for avhengighet .....	9
2.5.3	Teamets erfaring og modenhet.....	11
2.5.4	Teamstørrelse .....	12
3	Forskningsdesign og metode .....	13
3.1	Valg av metode.....	13
3.2	Fokusgruppeintervju.....	13
3.3	Intervjuguide .....	14
3.4	Utvalg .....	15
3.5	Gjennomføring av intervju .....	16
3.6	Transkribering .....	17
3.7	Analyse.....	18
3.8	Kvalitet på studien.....	18
3.8.1	Forskeren som tidligere leder og teamleder.....	19
3.8.2	Validitet og pålitelighet.....	20
3.8.3	Etikk.....	20
4	Empiri og analyse .....	21
4.1	Ulike forventninger til teamleder .....	21
4.1.1	Ha oversikt og struktur.....	22
4.1.2	Ta ansvar .....	22
4.1.3	Ta beslutninger.....	23
4.1.4	Være kontaktperson .....	24
4.1.5	Være fasilitator og pådriver .....	25
4.1.6	Noen å gå til .....	26
4.2	Forutsetninger for selvorganisering .....	26
4.2.1	Gjensidig avhengighet og felles mål.....	27
4.2.2	Teamdeltagerne.....	27
4.2.3	Teamets modenhet .....	28
4.2.4	Andre forutsetninger .....	29
4.3	Teamleder i autonomt team.....	30
4.3.1	Delt ledelse, lede hverandre .....	30
4.3.2	Skjerme teamet.....	31
4.4	Ledelse kan oppstå .....	32

4.4.1	Egenskaper .....	33
4.4.2	Blir valgt og anerkjent .....	33
5	Diskusjon.....	35
5.1	Teamleder i autonomt team? .....	35
5.2	Teamdeltagerne .....	36
5.3	Teamets erfaring og modenhet .....	37
5.4	Gjensidig avhengighet og felles mål .....	38
5.5	Andre forutsetninger .....	39
5.6	Hvordan oppstår teamledelse? .....	39
5.7	Ulike forventninger til teamledelse .....	40
5.7.1	Har teamleder mer ansvar? .....	41
5.7.2	Hvem kan ta beslutninger?.....	42
5.7.3	Å skjerme teamet – et paradoks .....	43
5.8	Teamleder, fasilitator og coach .....	44
5.8.1	Den eksterne lederen.....	45
6	Avslutning .....	47
6.1.1	Implikasjoner for team og teamledelse .....	48
6.1.2	Egen kritikk av studien .....	49
6.2	Forslag til videre forskning .....	50
7	Referanser.....	53
8	Vedlegg.....	55
8.1	Vedlegg 1 Tilbakemelding på melding av behandling av personopplysninger .....	57
8.2	Vedlegg 2 Samtykkeskjema .....	58
8.3	Vedlegg 3 Intervjuguide.....	60

## Figurer

Figur 1	Team er en spesialform av gruppe .....	5
Figur 2	Continuum of Teamwork (Dyer et al., 2013: 26).....	10
Figur 3	Behov for teamledelse relatert til teamets modenhet .....	12

## 1 Introduksjon

Å jobbe i team er etter hvert blitt en standard, spesielt i kunnskapsbedrifter. Det er forsket mye på teamarbeid og det finnes mye litteratur om team (for eksempel Dyer, Dyer & Dyer, 2013; Hjertø, 2013). Det er en vanlig påstand at teamarbeid fremmer kreativitet og produktivitet, og at tverrfaglige, autonome team er en nøkkel for innovasjon. Aasen og Amundsen (2011) fant i sin forskning på medarbeiderdrevet innovasjon at de fire faktorene autonomi, samarbeid, organisatoriske normer for eksplorering og støtte fra ledelse og organisasjon er vesentlig for å oppnå innovasjon i prosjektene. Dette kan overføres til team, ved å anta at når teamet selv bestemmer hvordan det skal løse oppgavene, har frihet når det gjelder egen prosess, rekkefølge av oppgaver og arbeidsfordeling, kan det både bli mer effektivt og innovativt. Økt autonomi «ansees som positivt relatert til teamenes effektivitet» (Hjertø, 2013:129). Men forskningen viser at å sette sammen en gruppe med folk ikke automatisk øker produktiviteten, det skal noe mer til (eks. Desivilya, Lidogoster & Somech, 2009; Dyer et al., 2013; Hjertø, 2013; Hackman, 1987; Wageman, 1997). Forskning på team har gjerne fokusert på teamprosesser, egenskaper ved team og omgivelsene rundt teamet. Ledelse av autonome team er mindre forsket på og beskrevet (Druskat & Wheeler, 2004; Marks, Rittman & Zaccaro, 2001).

Jeg jobber i IT konsultentselskapet Kantega, som utvikler og forvalter IT-løsninger på oppdrag for våre kunder. Vi jobber i team, gjerne med kunden nært tilgjengelig eller i teamet. Markedet endrer seg for våre kunder. De innser at de må endre seg raskt, og at de trenger IT-løsninger som hjelper dem i konkurransen. Det betyr at våre team må kunne levere innovative løsninger sammen med kundene våre, og vi må kunne reagere raskt når behovene endres. Som en del av svaret på denne utfordringen jobber Kantega for at teamene skal bli mer autonome, ettersom det er en antagelse at autonome team vil kunne ta bedre beslutninger. Samtidig peker vi på teamleder som en viktig rolle som representant for og ansvarlig for teamet. Kantega gir ekstra belønning for å ta denne rollen, gir opplæring og trening i å gjøre den godt, og lederne henvender seg til denne personen som en som kan snakke for hele teamet. For meg fremstod dette som et paradoks. Selv om et autonomt team ikke nødvendigvis er et lederløst team, tror jeg det er nødvendig å være klar over hva man mener med begrepet teamleder og hva slags signaler denne vektleggingen av teamleder sender til teamet. Hvorfor legger vi så mye ansvar på teamleder? Det virker ikke som om det finnes en entydig beskrivelse av hva begrepet teamleder inneholder, selv om jeg har snakket med

mange som kaller seg teamleder. Er teamleder en spesialrolle som trengs uansett hvor autonomt teamet er? Og hva inneholder i så fall denne rollen?

Jeg er ikke den eneste som har lurt på dette. Hjertø (2013) diskuterer det at vi sier at teamet er ansvarlig, men at vi samtidig har et behov for at teamet rapporterer igjennom en person som vi kaller teamleder og setter som ansvarlig for teamets prestasjoner. Han spør videre: "hvorfør må man rapportere "gjennom en person" (teamlederen), som i ytterste konsekvens holdes ansvarlig? Hvorfor må man alltid henge ansvaret på en person?" (Hjertø, 2013:42).

Jeg vil igjennom arbeidet med denne oppgaven forstå mer om hva teamene i Kantega tenker om teamledelse. Jeg vil se på hva teamdeltagerne forventer og ønsker når det gjelder teamledelse, og hva fordelene og ulempene kan være ved å utvikle teamlederrollen kontra å dele på ledelse i team. Med denne bakgrunnen har jeg formulert følgende problemstilling:

### **Hva erfarer autonome team å ha behov for når det gjelder teamledelse?**

Videre forsknings spørsmål som ble inkludert: **hva må teamet sørge for dekkes hvis det ikke har dedikert teamleder?**

Dette vil jeg undersøke ved å spørre teamdeltagere om deres erfaring med og tanker om teamledelse. Det å ha en felles forståelse av teamleder som rolle og teamledelse som funksjon vil være nyttig både for å sette sammen team og for utvikling av team. Ved å bli bedre i teamarbeid vil vi kunne bli mer effektive - altså levere bedre løsninger for kundene, som hjelper kundene i å oppnå sine resultater. Faglig/teoretisk kan denne oppgaven gi et bidrag til områdene team, autonome team og teamlederutvikling. Det kan medvirke til at teamene får mer flyt i arbeidet de skal gjøre ved at teamledelse blir mer eksplisitt og synlig. Og det kan føre til tydeligere forventningsavklaring mellom team, organisasjon og kunde. Kantega er en kunnskapsbedrift som har likhetstrekk med andre kunnskapsbedrifter. Resultatene kan bidra til samfunnet ut over Kantega og våre kunder hvis en bedre forståelse av teamledelse i autonome team medvirker til at team jobber bedre sammen, og leverer det de skal gjøre mer effektivt. I tillegg kan andre forskere og organisasjoner vurdere om de kan bygge videre på det jeg finner, og bruke det i egen organisasjon eller egen videre forskning.

#### 1.1 Sentrale begreper

De mest sentrale begrepene i oppgaven er team, autonome team, teamleder og delt teamledelse. Disse beskrives kort under.

### 1.1.1 Team

Begrepet team brukes i litteratur om teamutvikling som noe mer enn en arbeidsgruppe, samtidig som forskning på arbeidsgrupper til en viss grad også kan være representativt for team (Hjertø, 2013). Jeg har valgt følgende definisjon:

«Et team er en relativt autonom arbeidsgruppe på minst tre personer som i høy grad arbeider gjensidig avhengig av hverandre over tid, som i stor grad er felles ansvarlige for å innfri gruppens resultatmål, og hvor teammedlemmenes relasjoner er gruppens grunnleggende bestanddel» (Hjertø, 2013:32).

Et godt sammensatt team har høy kompetanse for å løse oppgavene, teamet er passe stort, teammedlemmene har kompetanse på teamarbeid, og teammedlemmene er forskjellig, men ikke for forskjellig (Hackman, 1987). I denne oppgaven brukes team om en gruppe som er satt sammen for å ta felles ansvar for et prosjekt og/eller en forvaltningsoppgave for en kunde.

### 1.1.2 Autonomt team

I litteraturen blandes begrepene arbeidsgrupper, team, effektive team, *faktiske* (real) team, selvstyrte, selvorganiserte og autonome team. I følge Campion, Higgs og Medsker (1993:826) er autonomitet eller selvstyre i team sentralt i mange definisjoner av *effektive* team. Dyer et al. (2013) sier at et autonomt team er et team som ikke har fått tildelt leder. De deler på lederskap (Dyer et al., 2013). Det virker å være smalere enn andre sin definisjon, for eksempel Wageman (1997) som sier at selvstyrte team: «tar ansvar for resultatet av teamets arbeid, overvåker og søker data om teamets effektivitet og endrer arbeidsprosesser uten å vente på beskjed fra andre om at det må gjøres». Et selvstyrt eller autonomt team kan selv bestemme hvordan de vil organisere arbeidet for å nå de målene de har. De har mer frihet til å velge selv hvordan de vil jobbe, og de fordeler oppgaver og ansvar ut fra hva som er effektivt (Hjertø, 2013). Alle teamdeltakere kan ta opp problemer, og teamet har selv verktøy for å jobbe med teamutvikling (Dyer et al., 2013; Hackman, 1987; Hjertø, 2013; Wageman, 1997).

### 1.1.3 Teamleder og delt teamledelse

Noen forskere beskriver teamleder i autonome team. Teamleder kan være valgt av teamet. Andre sier at disse teamene er lederløse og/eller deler på lederskap (Dyer et al, 2013; Hjertø, 2013). Rollen teamleder er til dels vagt beskrevet i litteraturen (Hjertø, 2013). Det henviser gjerne til et ansvar for at teamet presterer så godt som det har potensiale for. Det skilles ikke alltid på (intern) teamleder og (ekstern) leder av teamet. Litteraturen beskriver ledelse i et

spenn fra den som setter mål og delegerer oppgaver til den som fasiliteter og overvåker samspelet i teamet, som rollen fasilitator (Druskat & Wheeler, 2004; Dyer et al, 2013; Hjertø, 2013; Wageman, 1997). Uansett om et selvstyrt team har teamleder eller ikke har teamet nytte av coaching og noen de kan gå til og få hjelp ved behov (Hackman, 1986; Hackman, 1987).

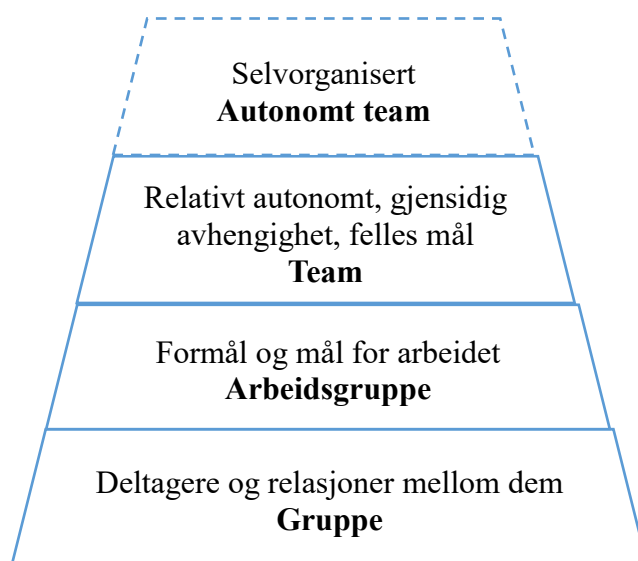
Teamledelse er ikke nødvendigvis knyttet til en formell sjef eller en som er individuelt ansvarlig for teamets resultater (Hjertø, 2013). Mange beskriver at teamledelse kan og bør deles på (Hjertø, 2013; Pearce & Wassenaar, 2014; Staniforth og West, 1995). Pearce og Wassenaar (2014:9) definerer delt ledelse: "Shared leadership is a dynamic, interactive influence process among individuals where the objective is to lead one another to the achievement of collective goals.". Hjertø (2013:78) ramser opp noen viktige teamroller, eks. "*prosessorientert*" og "*rolle for ekstern kommunikasjonsambassadør*", og advarer mot at hvis disse rollene ikke blir fordelt vil teamlederen sitte igjen med alle rollene, og det bør teamleder merke seg og unngå. De fleste av disse rollene er i mange av teamene i Kantega plassert på teamleder, delvis for å avlaste utviklerne som gjør den største jobben i et prosjekt. Dette gav innspill til intervjuguiden - er dette eksempler på ting vi forventer av teamleder? Er dette oppgaver andre kan ta? Hvis vi sier at teamet er lederløst eller skal dele på ledelse, vil teamdeltagerne se at dette er oppgaver som må gjøres, og hvordan? Hva skjer hvis det ikke fungerer at teamet organiserer seg selv og deler på ledelse, vil det oppdages?

## 2 Teori

I dette kapitlet vil jeg trekke frem forskning og teorier knyttet til teamledelse som jeg finner relevant for å undersøke problemstillingen, og beskrive nærmere noen egenskaper ved team som kan påvirke behovet for teamledelse. Litteratur om ledelse i team beskriver både teamleder, delt ledelse og eksterne ledere. Jeg har først og fremst fokusert på forskning på teamledelse i team, men kommer også inn på den eksterne lederen. Først litt om team og ulike begreper som brukes om autonome team.

### 2.1 Team

I litteraturen går begrepene arbeidsgrupper og team til dels over i hverandre. En gruppe kjennetegnes av samhandling og observasjon av samhandling. Relasjoner mellom deltagerne er gruppens viktigste bestanddel (Hjertø, 2013). En gruppe kan være tilfeldig sammensatt, eller samlet av en spesiell grunn. Men de har ikke nødvendigvis felles mål, og relasjonen kan være både avhengig, gjensidig og uavhengig, og den kan endre seg i løpet av tiden gruppen er satt sammen. En arbeidsgruppe har i tillegg til å være en gruppe, et formål og mål for arbeidet (Hjertø, 2013). Et team er som definisjonen i forrige kapittel (introduksjon), en relativt autonom arbeidsgruppe, er gjensidig avhengige av hverandre, og har felles mål (Dyer et al., 2013; Hjertø, 2013; Kvalsund, 2005). Altså vil teori om grupper gjerne gjelde arbeidsgrupper, og videre forskning om arbeidsgrupper kan være relevant for team. Denne overlappingen mellom team, arbeidsgrupper og grupper har jeg illustrert i figuren under (Figur 1).



*Figur 1 Team er en spesialform av gruppe*

## 2.2 Effektive, autonome og selvorganiserte team

Høy autonomitet er ansett som bra for teamets effektivitet, ifølge Hjertø (2013). Hackman (1986) har derimot funnet at det kan se ut til at det er noen forutsetninger som må være på plass for at selvstyrte team skal være effektive. Forutsetninger for at et team vil fungere autonomt er knyttet til teamets kontekst og teamets samlede kompetanse inkludert endringskompetanse (Dyer et al., 2013; Hackman, 1987; Wageman, 1997). Et team kan ikke tvinges eller lokkes til å bli bedre, men man kan gjøre noe med for eksempel krav til teamet, design av oppgaven eller teamsammensetning (Hackman, 1987). Hva teamet har behov for knyttet til teamledelse avhenger blant annet av disse forutsetningene (Dyer et al., 2013).

## 2.3 Teamledelse

I litteratur om ledelse av team er intern teamleder, delt ledelse og ekstern leder/eier av teamet ikke så tydelig skilt på. I de fleste tilfellene er det snakk om en eksplisitt teamleder eller delt ledelse, og i noen tilfeller er det snakk om en ekstern leder. Jeg har valgt å bruke begrepet teamledelse i problemstillingen, heller en teamleder. Det henviser til at teamledelse ikke nødvendigvis handler om en konkret person, men er noe som kan deles på av flere i et team.

### 2.3.1 Teamleder

Teamleder kan være tilegnet teamet fra organisasjonen, eller være valgt av teamet (Hjertø, 2013). Teamlederjobben kan gå på omgang eller tas av den som er best egnet til den oppgaven som skal gjøres (Dyer et al., 2013; Hjertø, 2013; Pearce & Wassenaar, 2014). Flere sier at det kan være en fordel om teamleder er valgt av teamet (Dyer et al., 2013; Hjertø, 2013). Teamlederen, uansett om denne er tildelt eller valgt, sier Hjertø (2013) har et ansvar for at teamet planlegger teamarbeidet, og for å lede arbeidsprosessene underveis. Det som i litteraturen mest eksplisitt er knyttet til teamledelse er det å sørge for at teamet presterer så godt det kan, ved å ha oversikt over og ansvar for utvikling av teamets organisering, samhandling samt teamets relasjoner (Dyer et al., 2013; Hjertø, 2013; Staniforth og West, 1995).

### 2.3.2 Delt ledelse

Et team er ut fra definisjonen *relativt autonomt*. Et kryssfunksjonelt team med delt ledelse er av Pearce og Wassenaar (2014) funnet å være mer effektivt enn team som ikke deler på ledelse. De sier også at delt ledelse virker positivt på teamets motivasjon og evne til innovasjon. Team som presterer høyt (*high performance*) generelt har mer delt ledelse enn de som presterer dårligere (Pearce & Wassenaar, 2014). Også team som deler på ledelse starter



gjærne med en teamleder, som ser som sitt ansvar å myndiggjøre teamet, oppfordre til deling av ledelse og passe på å ikke være den som tar beslutninger (Dyer et al., 2013; Hjertø, 2013). Fordelingen kan oppstå dynamisk når det oppstår et behov for ledelse som noen dekker, eller når teamet selv definerer og fordeler roller og oppgaver. Om delt ledelse skal fungere henger sammen med flere faktorer: om oppgavene teamet skal gjøre har en viss grad av avhengighet, om teamet ser at de har felles mål som de er avhengig av hverandre for å løse, og kulturelle faktorer som påvirker teammedlemmenes evne til og interesse for å delegere og ta ledelse (Pearce & Wassenaar, 2014).

### 2.3.3 Fremvoksende teamledelse

Det kan være ulike grunner til at noen blir satt til å være teamledere, eller valgt som teamledere. Hjertø (2013) bruker begrepet *fremvoksende ledelse* om at noen står frem som formelle eller uformelle ledere, og som kandidater til å bli teamledere eller til å være med og dele på ledelse i team. Ettersom ledelse er noe man *gjør* heller enn noe man *er*, kan “den gode teamlederstilen” læres og trenes på (Hjertø, 2013). Det trekkes likevel frem noen egenskaper som mulig forklaring på hvorfor enkelte tar teamledelse, i tillegg til at noen forskere har funnet at det må være en kultur for og aksept for at det er greit å dele på teamledelse (Hjertø, 2013; Pearce & Wassenaar, 2014). Enkelte oppsummerer med at det kan virke som om kognitiv intelligens, kreativitet og emosjonell intelligens er knyttet til fremvoksende lederskap (Hjertø, 2013).

### 2.3.4 Den eksterne lederen

Når flere nevner at et modent team, med høy grad av gjensidig avhengighet, trenger en coach mer enn en teamleder, er det i noen tilfeller en ekstern leder det er snakk om (Hackman; 1987; Hjertø, 2013; Pearce & Wassenaar, 2004; Wageman, 1997). Flere beskriver at den eksterne lederen kan legge til rette for at teamet har gode forhold for selvorganisering og delt ledelse, og bidra til å gi teamet retning og mål (Druskat & Wheeler, 2004; Hackman, 1987; Pearce & Wassenaar, 2004; Wageman, 1997). Den eksterne lederen kan også opptre som konsulent, tilrettelegger og coach (Hjertø, 2013:48). Også når det gjelder eksterne ledere advares det mot at de går for langt inn i teamet, og at de kan risikere å ta fra teamet ansvar for å organisere seg selv, samtidig som de ikke må bli for perifere og dermed ikke oppdage når teamet trenger hjelp (Druskat & Wheeler, 1997).

## 2.4 Teamlederparadoks

Teamleder må hele tiden tilpasse seg teamets behov og være en tilrettelegger. En teamleder kan bli for autoritær og styrende, og *ta fra* teamet følelsen av felles ansvar. (Dyer et al., 2013; Hjertø, 2013). Dette sier Hjertø (2013) skaper et *teamlederparadoks*. Teamleder må finne balansen mellom å utøve felles ledelse og det å være en tydelig og kraftfull leder. Skal teamet belønnes samlet for teamets prestasjoner, og hvis teamet er samlet ansvarlig for resultater og mål, kan vi ikke si at en person er mer ansvarlig enn de andre teamet (Hjertø, 2013). Dyer et al. (2013) ser et dilemma i; hvordan lede uten å ta kontroll. En teamlederoppgave kan være å ta beslutninger på vegne av teamet. For å ta en beslutning er det nødvendig med god nok oversikt og forståelse (Pearce & Wassenaar, 2014). Summen av et team vil samlet ha mer oversikt enn hver enkelt i teamet, og kan potensielt ta en bedre beslutning enn hver enkelt kan. Hjertø (2013) viser til at hvis hver enkelt ser bare en del av bildet, vil beslutningen potensielt bli dårligere. En problemstilling dukker opp når forskning viser at en beslutning tatt av et team gjerne er dårligere enn beslutning tatt av den med best forutsetning, og bedre enn beslutningen tatt av en gjennomsnittlig teamdeltager (Stainforth & West, 1995). Andre henviser til at noen ganger må beslutninger tas raskt, og det vil ikke være hensiktsmessig å vente på at for eksempel en teamleder (Pearce & Wassenaar, 2014).

## 2.5 Teamegenskaper og kontekst

Teamets behov for teamledelse avhenger av egenskaper ved teamet og oppgaven som teamet skal løse (Dyer et al., 2013; Hackman, 1987; Hjertø, 2013; Stainforth & West, 1995; Wageman, 1997). Teamets kontekst, i tillegg til teamdeltagernes kompetanse, egenskaper og sammensetning sier noen har en sterkere påvirkning på teamets prestasjoner enn den påvirkningen en teamleder har (Campion, Higgs & Medsker, 1993; Hjertø, 2013; Wageman, 1997). Men resultatene er ikke entydige: Hjertø (2013) henviser til Stewart (2006), som eksempel på at forskere har funnet at det *er* en sammenheng mellom hvor dyktig teamlederen er og hvor effektivt teamet er. Hvis de ulike faktorene knyttet til teamsammensetning og teamets kontekst studeres isolert virker det som om de ikke har stor påvirkning på teamets evne til selvorganisering eller effektivitet (Hackman, 1986; Hjertø, 2013). Disse egenskapene må sees i sammenheng, og teamledelse må tilpasses de behovene leder og eventuell teamleder ser at teamet har (Dyer et al., 2013; Hjertø, 2013; Wageman, 1997).

Jeg vil i videre avsnitt komme inn på noen av disse forutsetningene og egenskapene.

### 2.5.1 Teamdeltagerne og deres kompetanse

Et team bør ha nok samlet kunnskap og kompetanse til å gjennomføre oppgaven det har ansvar for, og til å finne ut hvordan oppgaven skal utføres (Dyer et al., 2013; Hackman, 1987; Hjertø, 2013). Opplæring i teamarbeid er funnet å være en vesentlig faktor for at team skal fungere effektivt (Campion et al., 1993; Dyer et al., 2013; Hackman, 1987). En teamleder som ser seg selv som coach vil kunne bruke verktøy for å trene teamet på å ta felles beslutninger og dele på lederroller (Druskat & Wheeler, 2004; Pearce & Wassenaar, 2014).

### 2.5.2 Flere former for avhengighet

Begrepet avhengighet brukes om ulike former for avhengighet som er relevant for utforsking av team og teamledelse. Avhengighet er ofte en årsak til at teamet er satt sammen i utgangspunktet, for eksempel at det er satt sammen av teammedlemmer som til en viss grad må samarbeide for å oppnå felles mål (Campion et al., 1993; Dyer et al., 2013; Hjertø, 2013). Under forklares ulike former for avhengighet som er relevante når team skal studeres.

**Oppgaveavhengighet** handler om i hvor stor grad hver enkelt er avhengig av andres arbeid for å gjøre sine egne oppgaver (Campion et al., 1993; Dyer et al., 2013; Hjertø, 2013).

Oppgaveavhengighet kan medføre at team blir mer effektive, ettersom det styrker ansvarsfølelsen overfor hverandres oppgaver (Campion et al., 1993). Et tverrfaglig team av kunnskapsarbeidere som skal lage et produkt, vil typisk kreve høyt nivå av teamarbeid fordi oppgavene som må gjøres har en gjensidig avhengighet (Dyer et al., 2013). Et team med høy oppgaveavhengighet kan struktureres som et autonomt eller semiautonomt team, der en eventuell teamleder fungerer som fasilitator (Dyer et al., 2013). Med lav oppgaveavhengighet kan man kanskje ikke forvente at teamet skal jobbe autonomt og samarbeide og koordinere i like stor grad (Hjertø, 2013), ettersom teamet da ikke ser behov for samarbeid.

**Resultatavhengighet**, eller målavhengighet, handler om i hvor stor grad teamet har felles ansvar for et mål, og er avhengig av hverandre for å oppnå målet (Campion et al., 1993; Dyer et al., 2013; Hackman, 1987; Hjertø, 2013). Et team som har et klart formulert formål og mål, som alle oppfatter, og som medfører at hver enkelts måloppnåelse er avhengig av de andres måloppnåelse, har høy gjensidig målavhengighet. Det å ha klart definerte mål i et team sier noen er en av forutsetningene for effektivt teamarbeid (Campion et al., 1993; Dyer et al., 2013; Hackman, 1986; Hjertø 2013). Teamet bør ha en felles forpliktelse om å nå målet, og dele oppfatning om hva det innebærer (Hackman, 1987; Hjertø, 2013).

Oppgaveavhengighet og resultatavhengighet/felles mål beskrives som nøkler for at teamet skal arbeide som et *faktisk* team, som føler felles ansvar og hjelper hverandre (Dyer et al., 2013; Hjertø, 2013). Dyer et al. (2013: 26) introduserer en modell som illustrerer hvor stort behov et team har for effektivt teamarbeid avhengig av i hvor stor grad de opplever oppgaveavhengighet (Figur 2).



Figur 2 Continuum of Teamwork (Dyer et al., 2013: 26)

**Belønningsavhengighet** handler om at teamet berømmes og belønnes ut fra felles prestasjon, ikke ut fra hver enkelt teamdeltager eller teamleders prestasjoner (Campion et al., 1993; Hackman, 1987; Hjertø, 2013). Belønning på individnivå, for eksempel basert på hvem som antas å ha bidratt mest til teamets resultat, kan være lite gunstig (Hackman, 1987; Hjertø, 2013).

**Relasjonell avhengighet** påvirker samspillet i teamet, og mellom teamdeltagere og teamleder hvis teamet har en teamleder (Kvalsund, 2005). Hvis avhengigheten er usymmetrisk, for eksempel at teamleder har informasjon som ikke teamdeltagerne har, vil det kunne hindre teamets mulighet til å selv se hvordan de kan samarbeide og hjelpe hverandre.

Forskning ser ut til å vise at de ulike typene avhengighet ikke nødvendigvis påvirker teamets effektivitet i stor grad hver for seg, men at når flere av avhengigheten er til stede kan det utgjøre stor forskjell (Hjertø, 2013). Avhengighet kan ikke påtvinges et team. Teamet må oppfatte og forstå avhengigheten for at den skal ha effekt (Hjertø, 2013; Hackman, 1997). Om gjensidig avhengighet skal ha effekt henger sammen med relasjonene i teamet. Hvis teamet har en sterk samhørighet og kommunikasjon (Hjertø, 2013), og en sterk teamidentifikasjon/tilknytning til teamet (Somech et al., 2009), vil oppgaveavhengighet være positivt for teamets effektivitet, men kan ellers være negativt (Hjertø, 2013). Teamfølelse, at

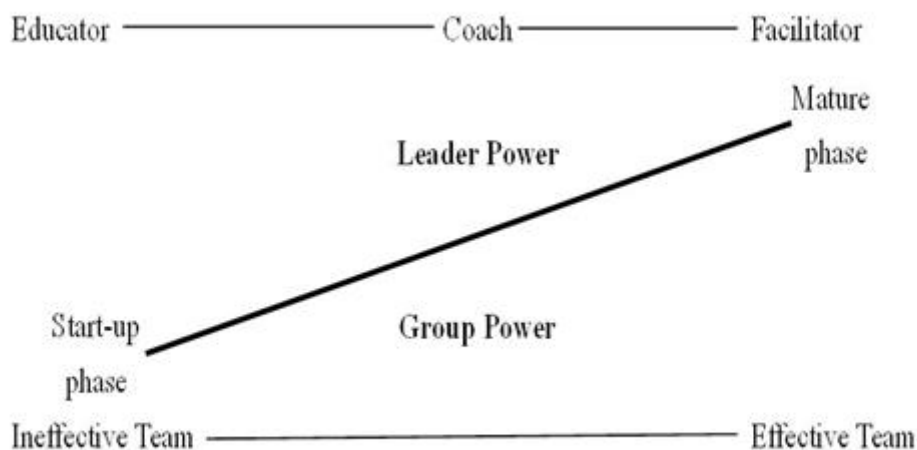
noe knytter teamet sammen, kan være en sterkere faktor for teamarbeid enn oppgaveavhengighet (Somech et al., 2009).

Det er mulig å kompensere lav avhengighet med sterkere styring fra teamleder, eventuelt en omstrukturering av teamet eller omformulering av teamets mål, sånn at teamet igjen ser behovet for koordinering og samarbeid (Druskat & Wheeler, 2004; Pearce & Wassenaar, 2014; Wageman, 1997). Det kan være en oppgave for teameier eller ekstern leder å sørge for at teamet ser dette felles målet, og får en høyere målavhengighet (Hjertø, 2013; Wageman, 1997).

Høyt refleksjonsnivå er også nevnt som forutsetning for at gjensidig avhengighet skal gi effekt: «[...] ofte gikk igjennom sine arbeidsoppgaver, diskuterte metodene de anvendte og effektiviteten i arbeidet, og var dyktige til å foreta endringer underveis om det ble nødvendig» (Hjertø, 2013:120).

### 2.5.3 Teamets erfaring og modenhet

I oppstarten av et nytt team, eller i et team med deltagere som ikke er vant til teamarbeid, vil det være større behov for teamleder enn i et modent team (Dyer et al., 2013; Hjertø, 2013; Somech et al., 2009). Etter hvert som teamet utvikler seg kan teamlederoppgaver gå fra å delegere oppgaver over til å observere teamdynamikk og vurdere når det bør gjøres tiltak og coache teamet ved behov (Dyer et al., 2013; Hjertø, 2013). I litteraturen benevnes effektive teamledere i effektive team som coach, fasilitator eller veileder, som gjør teamet i stand til å dele ledelse og ta beslutninger (Dyer et al., 2013; Hjertø 2013; Pearce & Wassenaar, 2014; Staniforth & West, 1995). Denne bevegelsen kan illustreres ved Dyer et al. sin figur (2013:60), som kobler teams erfaring og hvor effektivt teamet er, med behov knyttet til teamledelse (Figur 3).



Figur 3 Behov for teamledelse relatert til teamets modenhet

Som figuren viser vil et nytt, ikke effektivt team, ha behov for en teamleder som lærer opp teamet i teamarbeid. Etter hvert vil teamet ta mer ansvar for sine egne prosesser, og teamet har behov for en coach som ser når det bør gjøres tiltak, og som stiller spørsmål som hjelper teamet til selv å se hva som må gjøres. Et modent, effektivt team, har bruk for en fasilitator som kun fasiliterer, og ikke tar stilling til hvordan teamet løser sine oppgaver (Druskat & Wheeler, 2004; Dyer et al, 2013; Hjertø, 2013; Wageman, 1997).

#### 2.5.4 Teamstørrelse

Selv om mange foretrekker små team, og små team i mange sammenhenger har vist seg å være mer effektive enn store, viser det seg at den optimale teamstørrelsen ikke kan fastslås uten å se på andre egenskaper ved teamet og teamets kontekst (Dyer et al., 2013; Hjertø, 2013). Etttersom team per definisjon har gjensidig avhengighet og felles ansvar, vil et team med over ti medlemmer kunne få betydelige problemer med koordinering, og dermed å fungere optimalt (Hjertø, 2013). Hvis teamet er stort, eller ikke har riktig kompetanse, kan såkalt «social loafing» oppstå (at noen melder seg ut og bare henger på), eller enkelte med høy ansvarsfølelse og høy kompetanse blir mindre interessert i å samarbeide fordi det ikke er synlig at resultatet blir bedre totalt (Hjertø, 2013).

Jeg har i dette kapitlet presentert teori omkring team generelt, om autonome team og om teamledelse. Jeg har presentert et teamlederparadoks, og vi har sett på noen egenskaper som kan påvirke teams behov for teamledelse. I neste kapittel vil jeg presentere den metodiske tilnærmingen som er valgt for å undersøke problemstillingen og videre forskningsspørsmål.

### 3 Forskningsdesign og metode

I dette kapitlet beskriver jeg de valgene som er tatt for forskningsdesign, metode for datainnsamling og analyse av data. Kapitlet avsluttes med en vurdering og egen kritikk av metodevalg og gjennomføring, samt en vurdering av meg selv som forsker i egen bedrift.

Min forforståelse og min kjennskap til domenet og den verden informantene snakker om er med hele tiden, og utvikler seg igjennom intervjuene, lesing av teori og med arbeidet med datamaterialet.

#### 3.1 Valg av metode

Igjennom forskningsdesignet som velges vil jeg lære mer om problemstillingens tematikk: hva autonome team erfarer å ha behov knyttet til teamledelse. Fokusområdet er allerede avgrenset: jeg ønsker å undersøke team i Kantega, og hvordan teamledelse erfares i teamene. Ettersom det er mange variabler som kan påvirke hverandre, og jeg skal undersøke et fenomen som ikke tidligere er entydig beskrevet, har jeg valgt et kvalitativt forskningsdesign (Johannessen, Christoffersen & Tufte, 2010). Jeg vil være åpen for begreper og tema som måtte dukke opp. Det gir mulighet for en bredere forståelse for erfaringen av teamledelse, som i et fenomenologisk perspektiv der informantenes opplevelser av et fenomen er det interessante (Johannessen et al., 2010; Tjora, 2012). Jeg har valgt å bruke fokusgruppeintervjuer som metode for datainnsamling (Johannessen et al., 2010; Tjora, 2012). I analysen er det lagt mer vekt på å beskrive mine informanternes oppfatning av behov for teamledelse enn på en generell beskrivelse av hva teamledelse er og kan være.

Alternativt kunne et kvantitativt forskningsdesign gitt for eksempel rangering av utsagn om viktigheten av oppgaver og egenskaper for en teamleder. Da ville jeg fått et resultat preget av det jeg på forhånd har satt opp som mulige definisjoner av teamledelse, og ville gått glipp av muligheten til å avdekke andre måter å tenke teamledelse på enn den jeg har allerede.

#### 3.2 Fokusgruppeintervju

Jeg skal beskrive og forstå et fenomen (teamledelse i autonome team), og da er intervju en egnet måte å få frem deltagerens erfaringer og oppfatninger (Johannessen et al., 2010). Jeg kjenner godt til hvordan temaet beskrives av ledere og teamledere i Kantega, og må være oppmerksom på å ikke lede informantene. En annen utfordring kan være den at jeg som nå er forsker, tidligere har vært leder og teamleder, og har jobbet sammen med flere av informantene. Dette kan gjøre at de ønsker å svare “riktig”. Det å intervju informantene i

grupper er et virkemiddel for å motvirke begge disse risikoene. I fokusgruppene snakker de mer med hverandre, og bygger videre på hverandres utsagn, heller enn at de svarer direkte på spørsmål fra meg. Min oppgave som fasilitator av fokusgruppen blir å bruke teknikker for å føre samtalen videre, og lytte for å finne ut mest mulig om hva slags oppfatninger deltagerne har (Johannessen et al., 2010; Tjora, 2012).

Fokusgrupper er spesielt passende blant annet når man ønsker å utforske folks erfaringer og syn på et fenomen, eller for eksempel når man ønsker å få en dypere forståelse for et fenomen. Ved at informantene snakker med hverandre i grupper kan de bygge på hverandres forståelse, og utfordre hverandre, noe som kan gi ytterligere nye innspill på måter å forstå problemstillingen på, og kan samtidig begrense den påvirkningen jeg som forsker har på det informantene snakker om (Tjora, 2012).

### 3.3 Intervjuguide

En semistrukturert intervjuguide vil gi mulighet til å styre samtalen innom bestemte tema, samtidig som fokusgruppen kan snakke mest mulig fritt, og gir dermed mulighet til at det kan dukke opp nye tema og vinklinger på problemstillingen (Johannessen et al., 2010; Tjora, 2012). Intervjuguiden kan også brukes som et verktøy for å komme videre hvis samtalen stopper opp (Johannessen et al., 2010; Tjora, 2012). En god intervjuguide har noen innledningsspørsmål som skal medvirke til å skape en trygg situasjon, noen spørsmål midt i som har som formål å finne ut mer om fenomenet man undersøker, og noen spørsmål til slutt som avrunder, og lar de som blir intervjuet avslutte og eventuelt oppsummere (Johannessen et al., 2010; Tjora 2012). I hoveddelen i midten oppfordres informantene til å bygge på hverandre, og temaet utdypes. I en semistrukturert intervjuguide til bruk i fokusgruppeintervju vil man normalt ikke trenge så mange spørsmål (Morgan 1997; Tjora 2012). Morgan (1997) hadde i en undersøkelse bare ett spørsmål, som fokusgruppen snakket om i mer enn 2 timer med bare litt styring fra intervjuer. Ett eksempel på et åpent spørsmål, fra samme referanse, er *When you think about this issue, what comes to mind?* Min intervjuguide startet, etter oppvarmingsspørsmålene, med at jeg ønsker en samtale rundt teamledelse i autonome team. Med spørsmålet *Er det forskjell på teamledelse avhengig av hvor autonomt teamet er?* satte alle gruppene i gang en samtale. Intervjuguiden ble brukt for å sjekke om de kom innom de temaene jeg ønsket å komme innom, eller til spørsmål å ta opp hvis samtalen stilnet.



Første versjon av intervjuguiden ble testet i et pilotintervju. Pilotintervjuet avdekket at enkelte spørsmål i intervjuguiden var «for» ledende, og andre var spesielt nyttige. Jeg så også at det var vanskelig å følge en guide med spørsmål formulert som setninger, samtidig som jeg som fasilitator skulle forsøke å få samtalen mellom informantene til å flyte. Intervjuguiden ble derfor kuttet ned til kortere punkter, som er lettere å lese med ett blick. Hovedtemaene ble beholdt, men de ledende spørsmålene ble fjernet. Den intervjuguiden som ble tatt med på intervjuene finnes som Vedlegg 3.

### 3.4 Utvalg

Det hadde vært spennende å høre hva absolutt alle som jobber i team mener om teamledelse i autonome team. Men det ville gitt mange eller store fokusgrupper, og sannsynligvis et større datamateriale enn det ville vært hensiktsmessig å behandle i en masteroppgave. Flere kriterier for utvalg ble vurdert, men det viktigste som ble brukt er

*teamdeltagere, som ikke er ledere eller teamledere, og som jobber i relativt autonome team i Kantega.*

Ledere og teamledere ble valgt bort ettersom disse diskuterer teamet mye. Jeg ønsket å få innblikk i teamdeltageres perspektiv ettersom det potensielt kan berike den diskusjonen som allerede pågår. Jeg tok ikke hensyn til kjønn i sammensetningen av gruppene. Jeg antar at forskjellen på kvinner og menn er mindre enn andre forskjeller, for eksempel erfaring med teamarbeid.

De fleste teamene i Kantega har tildelt en teamleder, og de har en viss men ulik grad av autonomitet eller selvstyre. Ettersom autonome team ikke er et avgrenset begrep, og de fleste team i Kantega er relativt autonome, ble kandidatene for utvalg i praksis alle som jobber i team, bortsett fra ledere eller teamledere. Det er anbefalt å intervju minimum tre grupper, og stoppe når man begynner å kjenne igjen svar og til en viss grad kan forutsi hva som kommer opp i neste gruppe (Johannessen et al., 2010; Morgan, 1997). Jeg valgte å invitere fem grupper. Da kunne jeg få med deltagere fra de fleste team, og fra både Oslo og Trondheim. Kantega har også kontor i Bergen. Men på tidspunkt for intervju var det få ansatte i Bergen, og ingen som har jobbet i team i Kantega over tid. Ettersom det var ønskelig å intervju gruppene samlet fysisk i samme rom, ble de få aktuelle kandidatene i Bergen valgt bort da de ikke kunne reise på aktuelt tidspunkt.

Størrelsen på gruppene var på fire personer. Da fikk jeg i løpet av få gruppeintervjuer innspill fra mange, og gruppene var ikke større enn at alle fikk bidratt. Små grupper kan gjøre det lettere å snakke for de som ikke gjerne snakker i en forsamling, men de bør være store nok til at ulike meninger blir representert (Johannessen et al., 2010; Tjora, 2012). Anbefalt størrelse er 6-10 deltagere, hvis man ikke er ute etter å få mer dybdebeskrivelser fra hver enkelt deltager, noe man kan oppnå med mindre grupper med eksperter (Johannessen et al., 2010).

Utvalget av kandidater til fokusgruppene ble gjort ved å hente ut lister over alle ansatte på de to kontorene. Teamledere og ledere ble fjernet, og listene ble randomisert. På den måten kunne jeg sette sammen tilfeldige grupper fra de som i de randomiserte listene havnet øverst. Jeg hoppet over kandidater som jobber i samme team, for å få større bredde i beskrivelsene av teamledelse.

Jeg gjennomførte et pilotintervju for å teste intervjuguiden og for å trene på min rolle som intervjuer. Pilotgruppen var også plukket fra kandidatene for utvalg, bortsett fra en person. Intervjuet gav relevante innspill, og ettersom informantene var innenfor kriteriene for utvalg tok jeg også med dette intervjuet i videre analyse.

Invitasjonen til fokusgruppene ble sendt som en møteinvitasjon på mail med kort beskrivelse av hva jeg ønsket å undersøke. Alle bortsett fra en svarte bekreftende på invitasjonen. To måtte trekke seg i siste liten på grunn av kundemøter, men ble erstattet av andre som ønsket å være med. Disse var også innenfor kriteriene for utvalg. Blant de som ble invitert til fokusgruppene var det flere som uttalte seg på bakgrunn av at de har vært teamleder tidligere eller at de er uformelle ledere. Jeg har valgt å beholde deres utsagn ettersom de er en del av samtalen i gruppeintervjuene. Jeg intervjuet i løpet av våren til sammen 18 deltagere.

### 3.5 Gjennomføring av intervju

Intervjuene ble gjennomført på møterom informantene er vant til å bruke. Sammen med den semistrukturerte intervjuguiden var det med på å gjøre stemningen mer uformell, og noe som gjør det lettere for informantene å bidra uten forventningspress (Tjora, 2012). Den uformelle stemningen etablerte seg raskt da vi gjerne småpratet på vei inn i møterommet eller etter hvert som informantene kom inn. Mange er opptatt av team, og begynte å utdype hva de tenker om autonome team og teamledelse før intervjuet formelt var startet. Så jeg måtte avbryte for at de skulle få lest og signert samtykkeskjemaet (Vedlegg 1), før opptaker kunne startes.

Ettersom gruppene kom i gang av seg selv ble innlednings-/oppvarmingsspørsmålene ganske korte, og vi gikk raskt videre til å diskutere teamledelse. Morgan (1997) sier at intervjuer må velge mellom å gi kontroll til gruppen og dermed få høre mindre om det aktuelle temaet, eller å ta kontroll og dermed risikere å miste noe av det uventede som kan dukke opp. Jeg var forberedt på en mellomting: i størst mulig grad la samtalen flyte, men holde et øye med intervjuguiden og styre samtalen innom de temaene jeg hadde satt opp på forhånd. Selv etter justering etter pilotintervjuet viste det seg at intervjuguiden var for lang og detaljert. Alle gruppene snakket rundt de mer overordnede temaene den tiden som var satt av, og de siste punktene rakk vi ikke å komme innom. Som et virkemiddel for å få mer utfyllende og dypere svar tok jeg med teknikker fra coaching, som parafrasering, å oppsummere det jeg har hørt, i tillegg til å bruke åpne spørsmål for å få utfyllende beskrivelser (Johannessen et al., 2010, Kvalsund, 2006). En utfordring var å ha tålmodighet til å være stille hvis det ble stille i rommet. Flere ganger var jeg for rask til å plukke opp en tråd før andre deltagere kunne gjøre det, eller gå videre til neste tema når det virket som om samtalen døde ut. Jeg lærte som forventet nye ting om teamet underveis, og ble oppmerksom på nye aspekter av teamledelse etter hvert som jeg hørte hva som ble snakket om i gruppene. På den måten fikk jeg både nye innspill jeg ikke var forberedt på, og jeg fikk en bredde i svar på de viktige temaene på tvers av fokusgruppene.

Det ble satt av 1,5 timer til hvert intervju. Da det gjenstod ca. 15 minutter signaliserte jeg at tiden begynner å gå ut, og spurte om det er noe de vil si til slutt. Bare i ett av intervjuene var dette for lang tid. Ingen av gruppene trengte mye innledning for å komme i gang, og de fleste var aktive med å spørre hverandre oppfølgende spørsmål og bygge på hverandres utsagn.

### 3.6 Transkribering

Intervjuene ble tatt opp, og transkriberingen gjorde jeg for de fleste gruppene mens jeg fortsatt hadde samtalerne ferskt i minne. Jeg valgte å skrive mest mulig nøyaktig hva som ble sagt, også alle halve setninger, nøling og småord, ettersom disse sier noe om styrken på utsagnene (Tjora, 2012). Mine egne kommentarer og spørsmål forkortet jeg til meningsinnholdet stod igjen. Lengre seksjoner med vitser og latter har jeg notert som [latter], uten å ta med innholdet når jeg i transkriberingsprosessen ikke så det som relevant. Jeg gikk igjennom opptakene flere ganger. Transkribering er en ny øvelse for meg, og jeg oppdaget at det var lett å hoppe over detaljer eller skrive av feil. Etter to runder er jeg trygg på at jeg har fått med meg alt.

Etter transkribering begynte jeg analyseprosessen med en gjennomlesing der jeg fjernet småord som *da* og *ikke sant*, flere av pausene og halve setninger, men var nøye med at det som stod igjen skulle være essensen i det som ble sagt.

### 3.7 Analyse

Som i en fenomenologisk tilnærming startet jeg analysearbeidet med å lese igjennom datamaterialet flere ganger, og eksperimentere med koder, for å få et helhetsinntrykk av datamaterialet før jeg gikk dypere inn i arbeidet med kategorisering (Johannessen et al., 2010). På denne måten fikk jeg noen ideer om hvilke koder det ville være naturlig å bruke for strukturering av datamaterialet. Jeg måtte også gå tilbake og se på problemstillingen for å få hjelp til å sortere ut utsagn som vil være relevante for å kunne svare på denne. Jeg valgte en blanding av In Vivo-koder (Saldaña, 2015), og koder som uttrykker ofte nevnte fenomener i datamaterialet (Johannessen et al., 2010; Saldaña, 2015), for å trekke ut formuleringer og sammenhenger som kan gi ny kunnskap om hvordan ansatte i Kantega tenker om i teamledelse (Johannessen et al., 2010; Saldaña 2015; Tjora, 2012). Videre delte jeg de transkriberte intervjuene inn i avsnitt, og satte koder på avsnittene. Det var i først vanskelig å løsrive seg fra formuleringer informantene hadde brukt, men jeg ble etter hvert modigere og brukte koder som uttrykker en oppsummering av hva som blir sagt eller det jeg tror ligger bak (Saldaña, 2015).

Kodene ble i neste runde samlet i kategorier som så kan analyseres for å se om det kan trekkes ut en sammenheng (Johannessen et al., 2010, Tjora, 2012). I denne prosessen ble jeg overrasket over at det var andre typer kategorier enn jeg hadde forventet skulle dukke opp. For eksempel startet jeg prosessen med å lage overskriftene *oppgaver* og *egenskaper for teamleder*, men endte opp med at de største kategoriene handlet om hva som skal til for at team organiserer seg selv og for at ledelse kan oppstå. Tjora (2012) anbefaler tekstnære koder, som et virkemiddel for å unngå *variabeltenking*, som jeg nok gjorde da jeg forventet koder som passer inn under forutbestemte overskrifter.

### 3.8 Kvalitet på studien

En kvalitativ metode inspirert av fenomenologi ble valgt for å dykke ned i et fenomen som jeg ønsket å få en ny forståelse av. En kvantitativ undersøkelse ble vurdert, for eksempel å be informantene rangere utsagn om hva teamledelse i autonome team er eller bør være. Denne varianten ble raskt forkastet, ettersom det ikke ville gi nye innspill om teamledelse ut over det jeg kunne sette opp på forhånd. Den kvalitative undersøkelsen gir rom for en større åpenhet

for hva som oppstår. Observasjon av team i samspill ble også vurdert. Ofte gjør man andre ting enn man sier (Tjora, 2012), og funn fra observasjon kan brukes som underlag til intervjuguide. Både en kvantitativ tilnærming, observasjon og en ny intervjurunde på basis av funn i denne oppgaven vil kunne være interessant for å få mer forståelse.

### 3.8.1 Forskeren som tidligere leder og teamleder

Jeg har tidligere vært leder i Kantega, og har vært leder og/eller teamleder for flere av informantene, noe som kan gjøre at de gjerne vil si det som er *riktig*. Kombinert med risikoen for gruppetenkning var dette noe jeg var oppmerksom på både i gjennomføring av intervjuene og ved analyse av datamaterialet. Det er en fordel at på tidspunkt for intervjuene var jeg verken personal- eller teamleder. Jeg opplevde i flere av gruppene både at de hadde ulike beskrivelser av fenomenet vi snakket om, og at de bygde på hverandres utsagn. Innenfor fenomenologisk tradisjon er det informantenes opplevelse som er det som lyttes etter. Den uformelle stemningen som oppstod og det at både erfarne og relativt uerfarne teamdeltagere kom med motstridende beskrivelser av hvordan de oppfatter teamledelse, gjør at jeg har tro på at dataene inneholder det som informantene opplevde der og da.

Jeg oppdaget også at jeg kjenner teamene og teamlederne som beskrives godt, og at det var lett å tenke på årsaker til at informantene sa det de sa i enkelte tilfeller. Det å sette sammen fokusgrupper med informanter fra flere team gjorde at de i større grad kunne snakke med hverandre, og jeg kunne i større grad lytte. Altså kunne jeg i større grad enn ved enkeltintervjuer unngå å styre spørsmålene ut fra det jeg visste om teamene fra før.

Johannessen et al. (2010:138), sier:

*Ved ustrukturerte intervjuer vil det alltid være en risiko for at relasjonen mellom forsker og informant blir avgjørende for den informasjonen som kommer fram. Intervjueren kan virke inn på informantens svar, og forskeren må være oppmerksom på dette og ikke forsøke å se bort fra det*

I koding- og analyseprosessen var jeg opptatt av å ikke bli farget av det jeg vet fra før. Jeg leste igjennom transkripsjonene og de kodede intervjuene flere ganger, blant annet for å være sikker på at det jeg oppsummerer faktisk står i teksten. Noen ganger *visste* jeg noe om team som ble omtalt, for eksempel noe om konteksten til teamet som teoretisk kan være en årsak til hvordan informantene beskriver teamsamspillet. I henhold til fenomenologisk reduksjon, også kaldt epoché (Kvalsund, 2005), har jeg vært bevisst på å holde denne kunnskapen utenfor analyse og diskusjon. Det som kommer frem i empiri- og diskusjonskapitlene er bare det som også fremkommer i de transkriberte intervjuene.

### 3.8.2 Validitet og pålitelighet

Teamledelse som fenomen blir kontinuerlig diskutert i Kantega, også etter at jeg startet på denne oppgaven. Ved å diskutere med teamdeltagere, ledere, teamledere og teamcoacher har jeg stadig fått ny forståelse av hvordan resultatene kan tolkes og jeg har sett at hvordan teamledelse snakkes om langsomt har endret seg. Flere trekker frem at hva et team har behov for kommer an på hvem som er i teamet, teamets modenhet og *noe* om teamets kontekst. At dette samsvarer med mine resultater, at de kjenner seg igjen, sier noe om validiteten av min studie.

Kantega lærer fortløpende. Det jeg finner vil være et øyeblikksbilde på våren 2018, og hvis vi spør igjen senere vil vi få litt andre beskrivelser.

Det er en risiko med fokusgrupper at de begynner å høre på hverandre og svare det som de tror er forventet, enten fordi det finnes naturlige ledere i gruppen, eller fordi de tenker på meg som forsker som en som venter et bestemt, riktig, svar (Johannessen et al., 2010). I intervjuene forsøkte jeg å unngå dette ved å be om flere innspill eller utdyping, og ved å ufarliggjøre situasjonen ved å si *jeg vet ikke, det er derfor jeg spør dere*.

### 3.8.3 Etikk

Før jeg kunne gå i gang med intervjuer søkte jeg Norsk senter for forskningsdata (NSD) om tillatelse til behandling av personopplysninger. Jeg fikk en godkjenning (Vedlegg 2) med blant annet krav at informantene blir informert om prosjektet og om hvordan data behandles. Før opptaket startet fikk informantene lese og signere samtykkeskjema (Vedlegg 1). De ble informert om at opptakene ble oppbevart sånn at bare jeg har tilgang til dem, og at opptakene og transkripsjonen blir slettet etter at arbeidet med oppgaven er ferdig. De ble informert om at de kan trekke seg når som helst, og at sitatene ville bli anonymisert. Ved ett tilfelle har jeg spurt en teamleder om hun kjenner seg igjen i et sitat: hun sa at hun kunne gjette hvem som har sagt det ut fra et uttrykk som ble brukt, og jeg har fjernet det uttrykket fra sitatet selv om det var en “ufarlig” beskrivelse av teamlederen.

## 4 Empiri og analyse

I dette kapitlet vil jeg presentere oppsummering av funn, ut fra de største kategoriene som vokste frem igjennom analysen av materialet. Hver kategori har underkategorier som utdyper og eksemplifiserer teamet som kategoriene handler om.

Mange sitater kan passe under flere kategorier. Jeg har valgt å plassere dem der de gir mest nye innspill til den videre diskusjonen om hva et autonomt team erfarer å ha behov for knyttet til teamledelse, eller hva team må være oppmerksom på hvis de ikke har en dedikert teamleder. Sitatene er i noen tilfeller noe modifisert for å unngå at enkeltpersoner skal kunne gjenkjennes, for eksempel ved å sette inn NN i stedet for navn. Informantene har fått fiktive initialer. Jeg valgte å bruke bokstavene A-S fortløpende. Teamleder henvises i dette kapitlet alltid til som hun hvis det brukes pronomer, for ytterligere anonymisering.

### 4.1 Ulike forventninger til teamleder

Når fokusgruppene snakker om hva begrepet teamledelse betyr, og hva en teamleder gjør, nevnes ulike roller, oppgaver og egenskaper. Roller som nevnes er teamleder, arkitekt/sjefsarkitekt, kundekontakt, kravansvarlig, fasilitator, sekretær og testleder, i tillegg til uformell leder. I teksten videre gjelder henvisning til teamleder alle disse rollene. Beskrivelsen av rollene overlapper, og den som har rollen teamleder vil ifølge informantene ofte ha ansvar for flere av oppgavene knyttet til flere av rollene. Teamledelse knyttes blant annet til fasilitering av teamarbeidet, til ledelse av forbedringsprosesser, til å representere teamet og å være en å snakke med når noe er vanskelig. Flere sier at roller og oppgaver som timeattestering, økonomioppfølging og kundekontakt ikke henger sammen med ledelse. Det er oppgaver som informantene sier gjerne kan deles på, men som ofte legges til den som har tittel teamleder hvis noen har fått denne rollen.

I alle fokusgruppene prøvde informantene å beskrive hva *ledelse* er, når vi ser bort fra de administrative og konkrete oppgavene. Mange syntes det var vanskelig å sette ord på. D. sier for eksempel: *Ja noen må jo attestere timer på alle prosjektet. Men det er jo ikke det som for meg definerer en leder. J foreslår at teamledelse er et samlebegrep: Er det [teamleder] på en måte en label som summerer opp et ansvar, eller et sett av oppgaver? Så det er enklere å si det, i stedet for å si alt en gjør?* J er en av flere som oppsummerer med ordet «nav»: *... et ankerpunkt, et sånt nav. Som får det til å gå rundt.*

Teamleder beskrives altså som en rolle som kan dekke flere oppgaver inkludert å *lede*, og det kan også være uformelle ledere blant teamdeltagerne. K forteller at rollene noen ganger blandes: *Og det tror jeg ofte er misforstått, at lederen må være den som er prosjektleder, eller har kontroll eller har noen myndighet.* I en av fokusgruppene ble det snakket om hvordan ser man hvem som er den uformelle lederen. D. sier: *Jeg tror at hvis du spør dem som er med på teamet, bortsett fra den som er uformell leder, så kan de svare på det.*

I de neste avsnittene oppsummeres noen oppgaver assosiert med teamledelse, inkludert noen potensielle utfordringer relatert til å ta ledelse i et team.

#### 4.1.1 Ha oversikt og struktur

At teamleder har oversikt nevnes flere ganger i datamaterialet. Det kan være snakk om oversikt over teamet og teamdeltagerne, kunden og kundens prioritering og organisasjon, over forventninger til teamet, og over den tekniske løsningen teamet har ansvar for. Å klare å opparbeide seg og beholde denne oversikten knyttes til å ha struktur. Noen teamledere har verktøy for å holde oversikt, mens andre har struktur i hodet, forteller informantene. B oppsummerer med begrepet «har en rød tråd»: *... det er ikke sånn at NN gjør alt, men det jeg tenker at det er noen som har en sånn rød tråd da.* J forteller at noen må ha oversikt over teamdeltagerne og teamets behov for kompetanse og kapasitet, sånn at teamet har det som trengs for å løse oppgaven:

*... det må være noen som har litt oversikt over hvilke personer som er på teamet, med ressursbruk, og at du har de riktige folkene, inne, og kontrollerer alt det der at du ... at vi har nok folk ja, eee ... hvem skal jobbe når også videre, og så at vi får levert det vi skal*

Andre nevner oversikt over den tekniske løsningen som teamet har ansvar for, sånn at en kan ta en arkitektrolle internt eller overfor kunden.

Flere advarer mot at en person skal ha mer oversikt og forståelse enn resten av teamet. De forteller for eksempel at det å ha kjennskap til hva kunden vil gjøre det enklere å prioritere oppgaver selv, uten å måtte vente på at teamleder skal fortelle hva som er prioritet. Det gjør også at teamdeltagerne lettere ser selv hva de bør involvere seg i, og hva som er viktig å fokusere på fremover.

#### 4.1.2 Ta ansvar

Informantene i fokusgruppene kom har til dels motstridende utsagn om ansvar. Noen sier at teamleder har mer ansvar enn resten av teamet, andre sier at de selv har ansvar for sitt eget



arbeid, og andre igjen sier at alle har like mye ansvar. Den som er teamleder har gjerne mer kundekontakt, og blir dermed den som «står til ansvar overfor» kunden, som A sier det: ... *det har også litt med kontakt med kunden å gjøre. Både [...] hvem kunden må forholde seg til, og hvem som på en måte skal stå ansvarlig ovenfor kunden på det som blir gjort.*

Følgende sitat er et eksempel på at flere mener at teamleder ikke har mer ansvar enn resten av teamet, J sier: ... *vi leverer såpass mye forskjellig att ansvaret er litt spredt da. Men teamleder har kanskje litt oversikt da, vil jeg tro. Men ikke overordna ansvar.* I tillegg til at noen peker på at teamleder har ansvar for det som leveres, er det flere som reflekterer over om ansvaret handler om hvordan teamet arbeider. For eksempel som B sier: *Men på en måte, det er kanskje mer et ansvar for å, for at teamet fungerer mer enn at det er det vi leverer kanskje.*

Hvis teamleder tar mer ansvar kan noen kan velge å ta mindre ansvar. Datamaterialet inneholder flere eksempler på at hvis teamet har en sterk formell eller uformell leder er det enkelte som trekker seg unna. Her i C sin formulering:

*Jeg tror jo det som ofte skjer når noen tar ansvar er at noen syns det er veldig deilig å slippe å ta det og. Så ... at det er litt sånn hvis du ..., hvis noen begynner med det, så er det liksom lett å, ok, da slipper jeg. Så da ... kan jeg gjøre andre ting. Og da tenker jeg og det er lett å miste av syne at du skal ha ansvar for helheten*

Informantene advarer også mot at det er vanskelig å ta ansvar hvis det å ha oversikt ikke deles på. H sier: *Hvis det er en som vet kanskje mye mer og det ikke blir kommunisert videre så er det jo vanskelig for andre å vokse. Eller å ta et større ansvar da. For de vet jo ikke hva som skjer.* L viser til at ikke alle kan forventes å ta overordnet helhetsansvar eller arkitekturbeslutninger, og at det er greit:

*Det er i alle fall viktig at internt i teamet at du er klar over sterke og svake sider til folk, og utnytter det. Du kan jo gjøre en kjempegod jobb for det om du ikke ... du kan en ting kjempegodt men kanskje ikke nødvendigvis er sterk på noe annet liksom*

#### 4.1.3 Ta beslutninger

Om noen kan ta beslutninger på vegne av teamet finnes det ikke entydig svar på i dataene. *Selv om det er flere som tar avgjørelser*, sier M, og blir avbrutt av B som sier: *Ja, det er jo ikke nødvendigvis at man tar avgjørelsene tenker jeg, som teamleder.* Noen informanter sier at teamleder kjenner teamet godt nok til å kunne ta beslutninger på egen hånd. Men flere sier at teamleder ikke bør ta avgjørelser uten å diskutere med teamet, eller på andre måter sikre at

hun har nok oversikt til å vite hva som er riktig. For eksempel sier B om sin teamleder: *Men hun diskuterer selvfølgelig med oss andre. Når hun trenger input fra [en av rollene i teamet] så diskuterer hun med [de som har den rollen]. Når hun trenger fra [en annen av rollene] så diskuterer hun med dem.* Informantene sier at det kan være vanskelig for en teamleder å selv vurdere når teamet eller teamdeltagere bør involveres. I flere av fokusgruppene fortelles det om situasjoner der teamdeltagere mener de skulle vært involvert i beslutninger som teamleder tok uten å involvere teamet.

Noen få av informantene sier at det er teamleder sin oppgave å ta beslutninger. Men de fleste forteller at teamet gjør det sammen. Mange sier *vi*, og peker ikke på teamleder når jeg i intervjuene spurte hvem som for eksempel innførte en endring. Teamleder kan være tilrettelegger. P sier: *... jeg tror at mer å legge til rette og fasilitere enn, på en måte, ... styre, når det gjelder sånn type hvordan vi skal løse. Teamet må som en helhet, i helhet, komme frem til ting.*

#### 4.1.4 Være kontaktperson

For å få den oversikten som informantene sier teamleder har, er det vesentlig å ha dialog med kunden. Den som har mest kundekontakt får mest oversikt over kundens behov, forventninger og prioriteringer, og dermed også mest oversikt over hvilken kompetanse og kapasitet teamet trenger. B sier litt om hva oversikt handler om, og at det er knyttet til kundekontakt:

*Hun har jo kundekontakten i all hovedsak, og vet deres planer og prioriteringer [...]. Så hun har en sånn rolle som gjør at vi gjør de riktige tingene [...]. Hvem som skal jobbe med hva, til enhver tid, og hvor mange trengs det på hver, og litt sånn her, når skal det være ferdig, hva er viktigst å gjøre først og ...*

Mange nevner kontaktperson mot kunden og/eller Kantega som en av de viktigste oppgavene til teamleder. Teamleder representerer teamet i møter med eksterne, og kan snakke på vegne av teamet. Å være kontaktperson mot kunden handler også om økonomi, sånn at en person kan representere teamet når det gjelder for eksempel avklaringer om budsjett og kapasitet. Kontaktperson mot Kantega nevnes av H, som snakker om at teamleder og kontaktperson kan være ulike oppgaver:

*... hvis teamleder betyr det at man skal avgi rapport til [leder for kontoret] en gang i måneden med hvor mange timer teamet har fakturert og om man har nådd målene sine sant, det er jo en helt annen teamleder enn det [K] snakker om ...*

Flere informanter mener det er viktig at flere har kundekontakt, noe teamet til N prøver å få til: ... *det var [teamleder] som ofte var kanalen inn til bedriften vi jobber for. Men det har vi jo aktivt jobba med å få endret på. Så nå er vi mye flinkere til å kommunisere med kunden direkte.* Samtidig som kontaktperson er en oppgave for teamleder, understreker også fokusgruppene at det ideelle er at hele teamet møter kunden og får samme informasjon. Ofte er det likevel en i teamet som har mest kontakt med kunden, og som må formidle videre mellom teamet og kunden. Bortsett fra når det gjelder detaljer, da er det gjerne flere i teamet som har direkte kontakt med kunden. J sier:

*Men det er jo sånn at hver av oss som jobber på konkrete saker tar kontakt med relevante folk [hos kunden] hvis det er konkrete ting, så alle har en grad av kundekontakt*

En utfordring flere nevner er at i et stort team er det ikke hensiktsmessig at alle snakker med kunden om alt, og behovet for at noen kan ta denne dialogen oppstår.

#### 4.1.5 Være fasilitator og pådriver

Flere beskriver teamleder som en som legger til rette for at teamet har en arena for forbedringer, men det er teamet som helhet som må bli enige. Også når teamet har avtalt en arbeidsprosess, pekes det på at teamleder kan være den som følger opp at avtalt prosess følges. Dette sier J: ... *det er [teamleder] som driver prosessen. De seremoniene vi har, og at vi skal utvikle oss videre, og utføre de forbedringene vi sier vi skal, de forbedringene vi ser da. Maser litt på at vi skal ha fokus på det og, ja, så det er bra.* I en fokusgruppe kom det frem at teamleder er den som følger opp at den avtalte prosessen følges. M forteller at: *Jeg har også sett at hun også i mange tilfeller har tatt det initiativet som liksom alle sitter og vet at burde tas.*

Også teamleder kan bli «blind», og ikke klare å se hva som skal til, for eksempel når det er stort tidspress. B fortalte om et team som strevde med å få til koordinering, men utsatte å lete etter løsning. En annen i fokusgruppa spurte om det ikke hjelper å ha teamleder, og B svarte:

*Nei, kanskje ikke, [...] alle fall for oss, så var det tidsfrister. Og så var det sånn, så viktig for [...] teamlederen at vi klarte, og da får man ikke lyst til å sette ned foten og si [at vi må ta tak], da gjør man det beste man kan, og så tar man ting etterpå.*

Mange av oppgavene som assosieres med teamledelse kan deles på, viser datamaterialet. Men fasilitering er det flere som sier at det er de ikke kompetente til, sånn at det er nyttig om noen

kan ha ansvar for det. J sier: *Men hvis det er fasilitering og prosess og sånne ting, det tror jeg ligger mer for andre.*

Fasilitator kan gjerne være en utenfra, det er ikke i alltid en intern teamleder. I flere av gruppene ble det sagt at det kan være en fordel å bli sett utenfra av og til. Det kan være en ekstern som fasiliterer møter, og dermed kan teamleder være en del av teamet på linje med de andre. Flere informanter som snakker om at teamet ikke nødvendigvis trenger teamleder, sier at det er behov for at noen observerer hvordan teamet utvikler seg, og griper inn hvis det trengs. Dette kan være en teamleder som er litt i periferien av teamet, eller en ekstern leder.

#### 4.1.6 Noen å gå til

Den siste delkategorien under *ulike forventninger til teamleder* handler om at ikke alle vet hvordan de kan ta opp utfordringer de opplever i teamsamarbeidet. Man trenger *noen å gå til*, både for å få luftet noe man syns er vanskelig, og noen ganger for å få hjelp til å ta opp eller løse en utfordring. Flere nevner at teamleder har mer ansvar for og større myndighet til å ta opp problemer med enkeltpersoner i teamet, mens andre i fokusgruppene sier at de vil ta det opp selv med teamet eller den det gjelder. Teamleder kan også være den som tør å stå i det hvis det er noe som er vanskelig, og som kan ta opp ting som hver enkelt i teamet ikke ønsker å ta opp selv. Noen vil velge å gå til en kollega for å få luftet en problemstilling eller til personalleder for å få hjelp til å ta ting opp med teamet. A for eksempel, sier: *Det blir kanskje avdelingsleder.*

## 4.2 Forutsetninger for selvorganisering

I alle fokusgruppene var det minst en informant som sa at et team med de riktige forutsetningene vil komme til å organisere seg selv, og de nødvendige oppgavene vil bli gjort. I analysen av datamaterialet plasserte jeg flere underkategorier under *forutsetninger for selvorganisering*. Flere av utsagnene i denne kategorien passer også inn under beskrivelsen av behov for teamledelse. For eksempel blir *at teamet er distribuert*, brukt som forklaring på at det er vanskelig for teamet å organisere seg selv, og dermed trenger teamleder (koordinator).

Jeg har delt disse forutsetningen i to grupper: den største og mest detaljerte gruppen er forutsetninger det var en viss enighet om i datamaterialet, sånn at det ser ut til å påvirke teamets behov for teamledelse og evne til selvorganisering. Disse er beskrevet i de tre neste underkategoriene: *Gjensidig avhengighet og felles mål*, *Teamdeltagerne*, og *Teamets modenhet*. Den andre gruppen er kjennetegnet ved team som ut fra datamaterialet hver for seg

ikke ser ut til å påvirke teamets mulighet til selvorganisering eller behovet for teamledelse. Disse er samlet under *Andre forutsetninger*.

#### 4.2.1 Gjensidig avhengighet og felles mål

At teamet har et delt, felles mål eller formål, og oppgaver som de kan samarbeide om, ser ut til å være en forutsetning for selvorganisering. Flere nevner at det å vite hva som er viktig for kunden er en forutsetning for å kunne ta gode valg knyttet til løsningen som teamet jobber med. R sier det er motiverende å vite hva vi skal oppnå: ... *det [å kjenne kundens formål med oppgaven] gir jo litt motivasjon sånn hvorfor man gjør ting.*

Flere av informantene forteller om team som har overvekt av enkeltoppgaver det er vanskelig å dele på og samarbeide om. Da ser de ikke i like stor grad verdien av koordinering. De ser ikke hvordan de kan bli mer effektive ved å samarbeide, og de forteller at det er en fordel at teamleder har oversikt over prioriteringer, sånn at hun kan fordele oppgaver effektivt.

Hvis det ikke er tydelig hva resultatet av arbeidet skal være for kunden, eller hvis teamet har oppgaver som gjør at de ikke må samarbeide, sier flere informanter at da må teamet finne noe de har til felles, som gjør at de tar felles ansvar for teamet og teamets oppgaver. H har et forslag: *Ja, da må man bygge en eller annen slags stolthet i at vi felles leverer ut til de rundt og sånt.*

#### 4.2.2 Teamdeltagerne

Datamaterialet indikerer at den viktigste forutsetningen for selvorganisering, og dermed behovet teamet har for teamledelse, ser ut til å være deltagerne i teamet. Informantene nevner teamdeltagernes erfaring med å jobbe i team, kompetanse på teamarbeid, interesse for å løfte blikket og for å ta ansvar for helhet og for hverandre. Flere sier at hvis teamdeltagerne tar ansvar for helheten og hverandre er det ikke behov for at noen skal fortelle teamet hvordan det skal jobbe. C oppsummerer:

*Det kommer nok an på folkene du har og, tenker jeg. Jeg tenker at noe av det er beste er hvis du sier at liksom her har vi oppgaver som må gjøres, og ... så tar, tar noen, så blir de på en måte tatt av teamet. Men det er jo ikke alle team som fungerer sånn.*

L understreker at det handler om hvilke folk som er med i teamet, og at alle tar ansvar:

*Jeg tror det har veldig mye å si med folkene du har med i teamet. At det ikke er for mange. Jeg tror det er veldig viktig at alle er med på det, at alle er med på at her skal vi ta ansvar. Hvis ikke blir det nok lettere at det blir frustrasjon for at noen ikke gjør det.*

I en av fokusgruppene dette ble diskutert sa informantene at det går jo stort sett bra, for Kantega ansetter folk som er gode på teamarbeid. J sier at hva teamleder må fokusere på varierer med hvem som er med i teamet: *Jeg tror det er litt avhengig av hvilket team du kommer på og sånn, [...] hvordan de andre folkene er på det teamet og. Vanskelig å ha en stil som passer for alle sammensetninger tenker jeg.* En informant forteller om NN som han har erfart som teamleder i to ulike team, og innser at NN oppførte seg på ulike måter i ulike teamsammensetninger. I et team oppfattet han NN som styrende, og at det ble tatt beslutninger på vegne av teamet. I det andre teamet var NN opptatt av relasjoner og teamutvikling. Informanten forklarer den ulike oppførselen med at NN følte seg mer trygg i det første teamet, mens som ny i det andre hadde hun mindre oversikt, og ble dermed opptatt av relasjonsbygging fremfor å ta beslutninger selv.

Informantene sier flere ganger at selvorganisering er ideelt. Men det er ikke alltid det vil skje. C for eksempel: *... hvis du er uheldig da, og får fire fem stykker hvor ingen er så veldig komfortabel med det, så tror jeg det har lett for å bli litt vakuum, og at ingen egentlig tar, tar ansvar for helheten.*

I intervjuene kom det frem at nyansatte trenger mer oppfølging, og at noen legger til rette for dem for eksempel ved å delegerer oppgaver og forklare teamets prosess. G forteller:

*I begynnelsen har man jo behov for det at noen sier sånn skal det være og, så aksepterer man bare det, og så er det etter hvert så kommer man jo dit at man selv kan gjøre de vurderingene og avgjørelsene ut fra hva som er kundens behov, og på en måte, forstår hva man kan stille spørsmål om, og ikke ...*

#### 4.2.3 Teamets modenhet

Flere nevner at teamet kan ha behov for hjelp til organisering i oppstarten av et nytt team.

Flere sitater beskrivelser at når teamet er nytt er det større behov for fasilitator enn når teamet har kommet inn i arbeidsformer, for eksempel som B uttaler:

*... det er viktigere å ha en sånn rolle eller dedikert person når man starter opp noe nytt. Før ting har, ja, for når ting har satt seg litt. Vi har ikke noen rutiner og ingen ting som fungerte så godt i starten.*

Relasjoner i teamet utvikles, og en gruppe kan bli til et team over tid. D forteller:

*kan jo egentlig ikke kalle fire tilfeldige mennesker som settes i hop et team med en gang, for det utvikles jo over tid om det fungerer, og jo lenger du holder på med de samme personene jo bedre blir det teamet. I starten er det jo kanskje bare ei gruppe med folk*

J som jobber i et team som har jobbet sammen lenge, forteller at teamleder trakk seg ut og overlot sine oppgaver til andre i teamet:

*På [prosjektet] så er det litt spesielt for der har [teamleder] faset seg ut sakte men sikkert uansett. Der har hun nedtrappet sin rolle, så der hadde det gått helt fint. [...] Så nå er det utviklere som tar over de få oppgavene hun har uansett.*

I datamaterialet finnes det også eksempler på at informantene beskriver at prosessen *sklir ut*, når teamet har jobbet sammen lenge. Man slutter å jobbe med prosessforbedring. Det er en fare for at man jobber etter vane uten å vurdere om prosessen fortsatt er hensiktsmessig. Dette kan endre seg ved at det kommer inn en ny teamdeltager, eller en ekstern leder blir oppmerksom på at prosessutvikling har stagnert, og gjør teamet oppmerksom på det.

#### 4.2.4 Andre forutsetninger

Andre kjennetegn ved team som nevnes som årsak til at man trenger en viss type teamleder, er at teamet er stort, at det er distribuert, at det jobber med forvaltning, at det har ansvar for mange løsninger og at kunden er i praksis mange ulike personer med ulike meninger. For eksempel sier D at med et stort team er det nødvendig at noen organiserer: *Jeg tror og hvis teamet blir stort nok at det viktig at det er noen som organiserer det på en måte*. Men andre som jobber i relativt store team beskriver delt ledelse og at alle har dialog med kunden. Datamaterialet forteller at det finnes måter å kompensere for ulempene, eller at kombinasjoner av disse kjennetegnene er enklere å håndtere. For eksempel dialogen mellom samme D og B, som forklarer at teamet er relativt selvorganisert selv om det er stort, fordi de har en felles oppgave å fokusere på:

*D: ja vårt, TUT har jo vært ganske stort team det og, men det har vært et produkt så ...*

*B: ett produkt, så det angår alle*

*D: ja, alle er liksom interessert på en eller annen måte*

Andre forteller at i et stort team dannes mindre team, som er mer eller mindre selvorganisert og mer eller mindre synlig. G sier: *Vi er så store at det blir ... mange små team i det, ... men at det ikke er noe sånn definert egentlig, det er bare de som jobber med de samme tingene de blir et lite team.*

### 4.3 Teamleder i autonomt team

Flere av informantene i fokusgruppene diskuterte om et autonomt team trenger å ha en dedikert teamleder. Flere mener det ikke er nødvendig. Blant annet sier L: *Sånn som jeg ser for meg et autonomt team så er det kanskje ikke all verdens behov for en teamleder nødvendigvis.* Andre sier det er helt nødvendig med teamleder. B beskriver sin teamleder som uunnværlig:

*... jeg er jo i et veldig stort team, og det hadde ikke fungert uten NN. Da tror jeg vi hadde sprunget i alle retninger altså. Ingen som hadde visst hva de skulle gjøre hvis ikke du hadde noen som på en måte hadde den oversikten og fått den dialogen med kunden*

*Det er interessant at du sier teamledelse, og ikke teamleder. Det er jo ikke nødvendigvis det samme.,* sier A som kommentar til hva denne oppgaven handler om. Resultatene viser også at det ikke nødvendigvis er samsvar mellom formell og uformell leder. Som V. sier: *Jeg har jo jobbet med personer som ikke har hatt tittelen teamleder, men tatt veldig mye ansvar. Så ... enkelte tar litt av rollen, uten at det er formelt.*

#### 4.3.1 Delt ledelse, lede hverandre

De rollene og oppgavene som nevnes relatert til teamledelse kan ifølge informantene holdes av samme person eller være fordelt på flere. Informantene forteller at det ikke nødvendigvis er en person i teamet som kalles teamleder eller arkitekt, og at både roller og oppgaver kan deles på ut fra hva som er hensiktsmessig. D jobber i et forholdsvis stort team (i Kantega), og sier at: *Jeg vet ikke om vi egentlig har en sånn tydelig leder, du har noen som gjør mer arbeid og noen som tar litt mer rundt.* I noen team deles roller og oppgaver naturlig på flere. Teamet organiserer seg selv. Også team som har en med tittel teamleder, kan fordele oppgavene som assosieres med teamledelse, og flere sier at selv om teamet akkurat nå samler oppgavene på en person, kunne flere typiske teamlederoppgaver vært fordelt på flere.

Å dele på oppgaver kan være både å fordele oppgaver til ulike folk i teamet, eller det kan være at oppgaver går på rundgang. En grunn til å dele på teamlederoppgaver er at det kan være for mye for en person å gjøre alt eller det kan være at en person ikke passer til alle oppgavene. I jobber i et (for Kantega) stort team:

*Er det ikke naturlig da, hvis man er litt større team, at man har delt, at noen er arkitekturlleder for å kalle det det, og så er noen mer testledere, og så er det noen som er mer økonomisjef, eller noe sånt. Og det er ikke nødvendigvis samme person, for det er et ganske vidt spekter, i et større team så blir det ganske heftig å ha alle rollene samtidig.*



Flere informanter sier at det er alle sitt ansvar at teamet fungerer. Alle har ansvar for å ta opp problemer med hverandre. For eksempel sier L:

*... det er på en måte alle sitt oppdrag, oppgave, det å passe på at ting, at folk jobber bra, å backe opp hverandre og hjelpe hverandre og ..., ikke nødvendigvis at en person skal gjøre det. Å gjøre, spille hverandre god er en fellesting*

Videre sier L at i å lede hverandre inngår også å kjenne hverandre styrker og svakheter sånn at de kan utnyttes best mulig, og ikke blir pålagt oppgaver eller ansvar de ikke er klart for å håndtere. Folk er forskjellig, og noen oppgaver er vanskeligere for hver enkelt å ta, som J og N snakker om:

*J: Det kunne gått på rundgang da. N: Ja. ... vet ikke om jeg er helt enig*

*J: Hvis det er bare det å attestere timer og rapportering N: Ja*

*J: Men hvis det er fasilitering og prosess og sånne ting, det tror jeg ligger mer for andre.*

D har også eksempel på at det er teamlederoppgaver som ikke uten videre kan gå på rundgang: ... å være noen som man kan snakke med, eller som har en oversikt da. Det er ikke så lett å få det til å gå på rundgang

#### 4.3.2 Skjerme teamet

Samtidig som fokusgruppene sier det er viktig å ha god oversikt og forståelse er det flere som nevner begrepet å skjerme teamet. Noen informanter sier at det finnes utviklere som bare vil sitte og kode, så kan andre ta seg av alt rundt. Det blir foreslått at ettersom utviklere ikke ønsker å ha administrative oppgaver er det fint å ha en rolle som tar seg av sånt. Ved å samle flere oppgaver og flere roller til en person, kan utviklere i større grad få fokusere på det de gjør best.

Å skjerme teamet nevnes også når informantene snakker om kunder som i praksis er mange personer, som krever mye rapportering eller som har kompliserte organisasjoner bak seg. Da setter teamet pris på å bli skjermet ved at en i teamet har hovedansvar for kundekontakt, og kan forstå kundens behov og prioriteringer, på vegne av teamet. Noen ganger er det kunden som ønsker en kontaktperson å forholde seg til. C jobber i et team som ikke er spesielt stort, men sier likevel: ... kunden, at dem vil ha en å forholde seg til. En annen grunn til at ikke hele teamet kan få samme oversikt over kunden er hvis det er et stort team. Informantene sier

at da er det ikke hensiktsmessig at alle er med på alle møter, og det vil virke uprofesjonelt hvis en ny person dukker opp for hvert møte.

#### 4.4 Ledelse kan oppstå

Delt ledelse er ikke nødvendigvis organisert. Det kan også oppstå spontant ut fra et behov teamet har i øyeblikket, og avhengig av hvem som er i teamet. C sier at: *Jeg tror i hvert fall alle team jeg har hatt erfaring med, så blir det en slags leder, eller noen som tar ansvar. Enten det er sagt at det skal være sånn eller om det bare blir sånn. Fordi det er noen som naturlig gjør det.* D har erfaring med å se NN som teamleder uten at det har vært uttalt: *På [prosjekt x] og [prosjekt y] der jeg jobbet i lag med NN, der er NN ganske tydelig teamleder uten at det noen gang har vært sagt.* I flere av fokusgruppene snakket informantene om hva som skjer hvis vi tar hun som i dag har rollen teamleder ut av teamet. Jeg ble overrasket over at ingen sa at da må vi få en ny teamleder. De svarte typisk at teamet måtte fordelt noen oppgaver, og kanskje hadde noen tatt mer av typiske teamlederoppgaver enn andre. F forteller:

*Jeg vil tro det hadde sikkert gått litt tid, og så løser det seg, og så forsvinner jo ikke rollene. Men det hadde blitt fordelt på andre. Så jeg sier hvis NN hadde blitt borte måtte vi snakket med, funne tak i noen brukere og sånt. Så det er veldig unaturlig om alle [i teamet] skulle tatt tak i det. Så ville jeg tro at en hadde kommet til å tatt det ansvaret da.*

I flere fokusgrupper forteller informantene at selv om oppgaver assosiert med teamledelse kan fordeles på flere, er det gjerne samme person som tar flere roller. J sier: *Det trenger ikke å være det samme syns jeg da. Men det er kanskje ofte at det blir det. At den teamlederen får flere roller ...* Informantene nevner stort sett en person når de snakker om teamleder eller en teamlederrolle. Igjennom kategoriseringen av dataene vises noen egenskaper som gjør det enklere for noen å ta teamlederroller, både formelt og uformelt. Egenskaper kan være at en lett ser og tilegner seg oversikt, har en form for struktur, enten ved hjelp av verktøy eller i hodet, en ansvarsfølelse for helheten, og det noe mer vage *en som representerer meg, og som er lett å snakke med.*

Teamsammensetning ser ut til å være den viktigste faktoren for muligheten for selvorganisering og at ledelse oppstår. I tillegg er kultur for å dele det man vet, for å hjelpe hverandre, og for å få lov til å ta mer ansvar, er viktig grunnlag. For eksempel bruker H begrepet kultur når fokusgruppa snakker om at uformelle ledere kan vokse frem:

*Så det må være en kultur for å dele og gi rom. Og kanskje sirkulere litt og. På et eller annet slags vis, at det blir naturlig å ta litt ulike roller i ulike settinger. For å se om man faktisk liker en sånn rolle eller ... å få muligheten, ja*

#### 4.4.1 Egenskaper

*... det er ikke sånn veldig definert hva den rollen er, eller hva slags oppgaver det er, egentlig.*

*... Så jeg opplever vel like mye som at det er et ansvar jeg tar da, som jeg får, sier G, som ikke har en rolle som teamleder nå, men som har hatt det tidligere. Teamledelse ser ut til å være et ansvar man tar, det er ikke beskrevet hva en teamleder skal gjøre.*

J sier om teamleder: *... bringer ting sammen, har oversikt, vite hva som kommer, om lenge.* Ut over å ta et ansvar, å få oversikt og kunne se langt frem, kan en årsak til at noen blir teamledere være at man har vært med lenge i teamet og dermed har fått en oversikt og forståelse. Men det er ikke nok. Informantene sier at enkelte har vært med i teamet lenge, men fremstår ikke som ledere. Andre egenskaper er å være flink til å lytte, og at en opptrer på vegne av teamet. Å tørre å stå litt frem trekkes også frem. N sier om sin teamleder: *Og så har jo min leder litt mer sånn, hun tør å si nei til ting da. Som kanskje ikke alle, er så ivrig på å banke i bordet og komme med sterke meninger.*

#### 4.4.2 Blir valgt og anerkjent

Teamledelse er ifølge flere av informantene noe som må anerkjennes av teamet. Uavhengig om man har en eksplisitt rolle, eller tar ledelse uformelt, forteller A: *Og så blir vedkommende valgt, på en måte, eller blir anerkjent som teamleder.* Og for å bli anerkjent må man representere teamdeltagerne på en god måte, sier L:

*Jeg kom på en annen ting som kanskje kan forklare hvorfor man gir tillatelse til andre til å være teamleder. Det er at jeg føler at NN representerer meg på en god måte da. Sånn at når NN er i et møte så er jeg trygg på at hun tenker ... på oss ... Hun forsvarer våre meninger, og oppfører seg som om hun var, på en måte, teamet.*

Samtidig som informantene sier at ledelse oppstår, kan det se ut til at de som naturlig tar denne typen oppgaver også til en viss grad er de som får teamleder- eller arkitektittel formelt. K sin påstand oppsummerer:

*Jeg tenker at en teamleder er en, det er den personen som får til å motivere og hjelpe til, for eksempel støtte beslutningsprosesser da, å være den som klarer å få teamet til å enes om beslutninger. Ofte er det en person som ender opp med å få en sånn rolle, enten fordi man har erfaring eller man har kunnskap om omverdenen som de andre enda ikke har, sånne ting. Og*

*så blir vedkommende valgt, på en måte, eller blir anerkjent som teamleder. Og så kan det jo gå på rundgang, at en annen overtar den rollen. Men at det er mer en sånn uformell greie da.*

Disse som har en tendens til å ta ledelsen har kanskje tidligere hatt lignende roller. Datamaterialet inneholder også eksempler på at kunden og/eller Kantega ønsker seg en kontaktperson, og at denne gjerne pekes på som teamleder. B har en forklaring på at administrative oppgaver havner på samme person: *Men sånn typisk i Kantega har det vært sånn type teamleder som har gjort. For vi har hatt sånne, sånn som vi har vært gamle prosjektledere som har havnet inn i det mønsteret der da.* En forklaring er altså at de som har vært prosjektleder eller testleder tidligere har tatt oppgaver som kundekontakt, rapportering og fasilitering, og får eller tar denne typen oppgaver.

## 5 Diskusjon

Empirien presentert i forrige kapittel gir noen betraktninger rundt hva autonome team erfarer å ha behov for når det gjelder teamledelse, og hva teamet må sørge for dekkes hvis det ikke har en dedikert teamleder. I dette kapitlet vil jeg drøfte funn opp mot teori presentert i kapittel 2. Kapitlet starter med en diskusjon rundt informantenes erfaringer knyttet til behovet for egen teamleder, eller om teamet kan organisere seg selv. Så går jeg inn på noen forutsetninger for selvorganisering som ser ut til å påvirke behovet for teamledelse. Noen ulikheter i forventninger til teamledelse trekkes frem, som leder opp til et teamlederparadoks som det ser ut til å være viktig å være bevisst på. Kapitlet avsluttes med en diskusjon omkring teamledelse kontra fasilitator eller coach, inkludert mulige roller for ekstern ledelse.

### 5.1 Teamleder i autonomt team?

Flere av informantene trekker frem at team kan organisere seg selv og ikke nødvendigvis trenger en teamleder. L sa: *Sånn som jeg ser for meg et autonomt team så er det kanskje ikke all verdens behov for en teamleder nødvendigvis.* De nødvendige oppgavene som assosieres med teamledelse vil bli tatt eller fordelt, og ledelse vil oppstå hvis forholdene ligger til rette for det. Andre sier at teamleder er uunnværlig. Uten en teamleder som har oversikt ville de ikke visst hva de skulle gjøre først. Mellom disse to ytterkantene inneholder datamaterialet flere nyanser. For eksempel informantene som forteller om uformelle teamledere som kanskje ikke selv vet at de blir sett på som leder. Og de som forteller at det er et felles ansvar å lede hverandre. Videre at det kan være nyttig med en ekstern leder eller fasilitator, som ser teamet og hjelper til ved behov. At det er ulike beskrivelser av behovet for teamledelse i og rundt autonome team kan være et tegn på at det kan være nyttig å avklare forventningene til teamledelse, både i en oppstartsfasen ved danning av nytt team, men også etter hvert som teamet modnes og rammevilkår endres. At det gjøres en vurdering av hva som er hensiktsmessig for *dette* teamet, i *denne* situasjonen.

Det at så mange av fokusgruppene hellet mot at team ideelt sett organiserer seg selv støttes opp under av forskere, for eksempel Pearce og Wassenaar (2014) som hevder at kryssfunksjonelle team med delt ledelse, kan team oppnå store forbedringer i sine leveranser. Flere av forskerne nevnt i teorikapitlet viser til at team kan organisere seg selv og at ledelse kan oppstå hvis de rette forutsetningene er tilstede (Dyer et. al., 2013; Hackman, 1987; Hjertø, 2013; Pearce & Wassenaar; 2014; Wageman, 1997). Men de som sier at team kan organisere seg selv hevder ikke samtidig at teamledelse ikke finnes. Et autonomt team er ikke

nødvendigvis uten teamleder (Dyer et al., 2013; Hjertø, 2013; Wageman, 1997). I empirien pekes det på uformelle ledere som kan opptre på vegne av teamet, og at ulike teamledelsesoppgaver kan deles på. Et selvorganisert team kan velge leder selv, dele på eller rotere på ledelse (Dyer et al., 2013; Hackman, 1986; Hjertø, 2013). Et spørsmål som da blir relevant er om teamet vil klare å se hva disse oppgavene som må gjøres er, uten at noen har formelt ansvar for å gjøre det.

Et team kan ikke uten videre forventes å bli selvorganisert, uten at en del forutsetninger er tilstede (Dyer et al., 2013; Hackman, 1987). Hvis selvorganisering ikke skjer, sier teorien at man kan se på teamsammensetning og teamets kontekst (Dyer et al., 2013; Hackman, 1987; Hjertø, 2013). Det kan være nyttig å vurdere disse forutsetninger som er pekt på, og vurdere om det er noe som kan gjøres for å legges bedre til rette for. Å gjøre denne vurderingen sammen med teamene kan være et ansvar for teamleder eller for eksterne ledere.

I videre avsnitt vil jeg drøfte noen forutsetninger for selvorganisering som kom frem i empirien. Til sammen kan dette gi innspill til hva team med ulike egenskaper kan ha behov for knyttet til teamledelse.

## 5.2 Teamdeltagerne

Empirien viser en variasjon i hvor mye hver enkelt i teamet deltar i å hjelpe hverandre, i å ta ansvar for helheten, og i hvor mye hver enkelt har interesse for eller kapasitet til å holde oversikt og se helhet. Hver enkelts modenhet og erfaring med teamarbeid er i tillegg en faktor som påvirker hvordan teamet fungerer. Nye teamdeltagere ser ut til å lene seg mer på en formell eller uformell teamleder, frem til de kan ta mer ansvar selv. Det antydes i empirien at enkelte, ikke bare nye, vil velge å ta ansvar for bare egne oppgaver og overlate ansvar for helheten til andre. Mine funn samsvarer med forskning som viser at teamdeltagernes preferanse for teamarbeid, kompetanse, egenskaper og sammensetninger har en sterkere påvirkning på teamets prestasjoner enn den påvirkningen en teamleder har (Campion et al., 1993; Hjertø, 2013; Wageman 1997).

Teamleder er for de fleste i fokusgruppene en del av teamet, og er også en teamdeltager med egenskaper, kompetanse og erfaring. C sier: *Hvis du har noen som alle aksepterer på en måte, og som naturlig peker seg ut, og som har lyst ...* Altså hvis et team selv skal kunne fordele lederroller til en eller flere, må det være noen i teamet som har interesse for, og kompetanse på, å ta disse rollene. De ulike rollene som er assosiert med teamledelse krever ulik kompetanse. For eksempel beskrives en arkitekt som en som kan få oversikt over teknisk

løsning, og kan formidle denne oversikten. Mens en som fasiliterer prosess har andre egenskaper, som informantene sier ikke alle i teamet har. Informantene sier at det går stort sett bra ettersom de Kantega ansetter er gode i teamarbeid. Men de har også fortalt om episoder der de mener teamarbeidet ikke fungerte optimalt. Ettersom ledelse er noe som kan trenes på (Hjertø, 2013), vil opplæring i teamarbeid også gjøre flere i stand til å dele på ledelse.

Opplæring i teamarbeid beskrives ikke eksplisitt i empirien, muligens på grunn av spørsmålsstillingen. Men en fokusgruppe understreket at et team trenger en tilrettelagt møteplass for koordinering og prosessforbedring. Flere nevner fasilitering som en oppgave relatert til teamledelse, og vi kan anta at fasilitering kan være et virkemiddel i opplæring og trening i teamarbeid. Å ha en møteplass legger også Hjertø (2013) til grunn i beskrivelsen av høyt refleksjonsnivå som en forutsetning for at gjensidig avhengighet skal ha effekt. Som nevnt i teorikapitlet er hva slags opplæring teamet får i teamarbeid ifølge forskning en faktor som påvirker teamets effektivitet og evne til selvorganisering (Campion et al., 1993, Dyer et al., 2013). Opplæring i teamarbeid kan være eksterne ledere sitt ansvar, eller det kan delegeres til en teamleder.

En implikasjon av resultatene i denne studien kan være at behovet for teamledelse og for opplæring i teamarbeid vurderes ut fra teamdeltageres kompetanse og erfaring med teamarbeid, inkludert interesse for å ta ansvar for helheten og lede hverandre.

### 5.3 Teamets erfaring og modenhet

Teamdynamikk og teamets prosesser utvikles over tid etter hvert som teamet blir kjent med hverandre, og etter hvert som prosesser utvikles og finjusteres. Noen av informantene oppsummerer med at det er større behov for teamleder i oppstarten av et nytt team, enn senere når teamet har definert arbeidsprosesser og blitt et effektivt team. Det samme finner vi eksempel på i teorikapitlet: at et nytt team, eller et team med deltagere som ikke er vant til teamarbeid, kan ha behov for en teamleder som legger til rette for at teamet utvikler prosesser, mens et mer effektivt og modent team i større grad organiserer seg selv og heller har behov for at noen holder øye med teamdynamikk og coacher teamet ved behov (Dyer et al., 2013; Hjertø, 2013; Somech et al., 2009). Dette betyr ikke nødvendigvis at alle team må få tilegnet en teamleder ved oppstart. Det kan være like relevant å se på teamets sammensetning (som beskrevet over), på oppgavene og mål (se neste avsnitt), og observere om teamet organiserer seg selv på en god måte. Hvis ikke vil et virkemiddel kunne være

opplæring i teamarbeid og prosess, og støtte i oppstarten eller ved behov (Dyer et al., 2013; Hjertø, 2013; Somech et al., 2009).

Et team som har jobbet lenge sammen er ikke nødvendigvis automatisk et effektivt team selv om det kan ha vært det i en periode. I datamaterialet finnes eksempler på at prosessen skliir ut når teamet har jobbet sammen lenge. Man slutter å jobbe med prosessforbedring. Teamets modenhet handler altså om mer enn om hvor lenge teamet har jobbet sammen. Det kan bety at vurdering av behov for teamledelse også må ta hensyn til i hvor stor grad teamet forsetter å organisere seg selv, uavhengig av hvor lenge teamet har jobbet sammen. Informantene antyder at hvis teamet ikke oppdager dette behovet selv er det noen *utenfra* som kan se det, og hjelpe teamet videre.

#### 5.4 Gjensidig avhengighet og felles mål

Det ser ut fra empirien ut til at det er en sammenheng mellom behovet for teamledelse, og i hvilken grad teamdeltagerne ser at de kan dele på oppgaver, og om de har et felles, oppfattet resultatansvar og felles mål. Når teamet har oppgaver de ikke samarbeider om i stor grad, har de mindre forståelse for hvorfor denne gjengen kalles et team, noe som spiller inn på i hvor stor grad teamdeltagerne er opptatt av å ta ansvar for helheten. Dette kan sees i sammenheng med det som i teorikapitlet beskrives under gjensidig avhengighet og felles mål.

Oppgaveavhengighet og resultatavhengighet/felles mål er to nøkler for at teamet skal arbeide som et faktisk team, som føler felles ansvar og hjelper hverandre (Dyer et al, 2013; Hjertø, 2013). Hjertø (2013:32) hevder at det er «erkjennelsen og følelsen av det kollektive ansvaret for sluttresultatet som er den drivende kraften i teamet».

H sier at hvis teamet ikke kan samarbeide om oppgave må de finne noe annet som gjør at de jobber sammen som team: *da må man bygge en eller annen slags stolthet i at vi felles leverer ut til de rundt og sånt*. Teamfølelse, noe som knytter teamet sammen, kan være en sterkere faktor for teamorganisering enn grad av oppgaveavhengighet (Somech et al., 2009). Når kombinasjonen av samhørighet og kommunikasjon i teamet er sterk, er høy gjensidig avhengighet positivt for hvordan teamet presterer (Hjertø 2013; Somech et al., 2009). Champion et al. (1993) henviser til Mintzberg (1979) og sier at avhengighet ofte er en årsak til at en gruppe er formet i utgangspunktet. Vi kan anta at alle teamene i Kantega er samlet av en årsak. Hvis teamene hjelper til å se denne årsaken, og at de har et felles mål som de er avhengig av hverandre for å nå, vil det styrke teamfølelse og grad av resultatavhengighet.



Hvis disse forutsetningene ikke er tilstede kan det se ut til å være et behov for teamleder som sørger for koordinering og delegering.

En type avhengighet som ikke er nevnt i empirien er belønningsavhengighet. Det er likevel relevant å vurdere hvordan teamet belønnes, ettersom det er vist at et team som belønnes ut fra felles prestasjon i større grad ser nytten av å samarbeide og hjelpe hverandre (Campion et al., 1993; Hjertø, 2013), enn om enkeltpersoner berømmes for enkeltstående innsats.

## 5.5 Andre forutsetninger

I tillegg til disse tre største underkategoriene, teamdeltagerne, teamets erfaring og modenhet og gjensidig oppgaveavhengighet og felles mål, inneholder empirien andre egenskaper ved team og teams kontekst som informantene antyder kan påvirke både teamets evne til selvorganisering og behovet for teamledelse. I disse andre kategoriene finnes det motstridende utsagn, sånn at det i datamaterialet ikke kommer frem om egenskaper som teamstørrelse, om teamet er distribuert eller ikke, eller egenskaper ved kunden, er avgjørende for hva teamet har behov for. For eksempel kan et team med lite erfaring med å jobbe distribuert ha større behov for teamledelse eller opplæring når teamet er distribuert, enn et team med medlemmer som har denne erfaringen. Eller et team kan gjerne være stort, men skal det fungere effektivt må det ha et felles resultatansvar som alle oppfatter, sånn at teamdeltagerne ser behov for samarbeid (Dyer et al., 2013; Hjertø, 2013).

Selv om disse egenskapene ikke kom frem i datamaterialet med entydig svar, kan de være viktige faktorer å ta hensyn til hvis teams sammensetning og kontekst analyseres. Det kan se ut til at teamdeltagere har ulik oppfatning av hvor viktig størrelse er, avhengig av andre egenskaper ved teamet. En mulig forklaring en av informantene kom med er at et team som tydelig ser et felles mål, lettere kan være selvorganisert enn et team med mange uavhengige oppgaver. I teori om effektive team nevnes flere av disse egenskapene som faktorer som, i kombinasjon med andre faktorer, kan påvirke teams samarbeid og leveranser (Dyer et al., 2013; Hjertø 2013; Wageman, 1997). Altså kan ulik tilstedeværelse av de ulike egenskaper og forutsetningene forsterke eller begrense andre egenskaper og forutsetninger.

## 5.6 Hvordan oppstår teamledelse?

Empirien sier noe om hva som gjør at enkelte får rollen teamleder eller blir sett på eller anerkjent som formelle eller uformelle ledere. Ved å belyse disse årsakene kan det vurderes om det som skjer er hensiktsmessig. Går teamet glipp av noe hvis ledelse *oppstår* heller enn å

velges eller utpekes eksplisitt? Blant annet sier empirien at noen automatisk tar et ekstra ansvar. Det kan også være historiske årsaker til at enkelte blir sett på som kontaktpersoner og/eller får administrative oppgaver som relateres til teamledelse. Teamledelse knyttes også til å ha oversikt. Er det sann at noen får rollen som teamleder delvis fordi de har lettere for å få oversikt enn andre? Eller fordi de har egenskaper som gjør at de *tar et skritt frem* lettere enn andre? Teamledelse relateres også til administrative oppgaver. En informant sier at noen liker denne typen oppgaver, og at teamledere liker å støtte teamet ved å skjerme det fra unødvendige oppgaver og støy. Er det en kombinasjon over å ha evne til å få oversikt, og å like å ha noe administrative oppgaver, som gjør at noen får rollen teamleder?

For å kunne drøfte dette nærmere kan vi hente inspirasjon fra litteratur om ledelse. Å ta ledelse kobles til kognitiv intelligens (for eksempel få oversikt og ha struktur), kreativitet og emosjonell intelligens (for eksempel se og utvikle relasjoner og teamsamarbeid) (Hjertø, 2013). Som informantene sier ansetter Kantega de som har evne og interesse for å jobbe i team, og da implisitt de som kan være med og dele på ledelse. Det er ikke urimelig å anta at mange i Kantega har den kognitive kapasiteten til å få oversikt, men det kan være ulike ting i et team hver enkelt ønsker å ha oversikt over.

Teamleder ser ut til å i flere tilfeller være tilegnet teamet av noen utenfra, for eksempel teameier eller personalledere. Ifølge empirien kan dette i noen tilfeller være nødvendig. I andre tilfeller kan det hindre teamet i å utnytte potensialet som ligger i felles ansvar og delt ledelse, hvis ikke teamleder er bevisst på og håndterer denne risikoen. Denne tildelingen kan skje for eksempel fordi organisasjonen har behov for en kontaktperson, eller ut fra en forventning fra kunden om at noen må være prosjektleder. Det kan også utpekes en teamleder ut fra en tanke om at teamet av ulike grunner trenger eller ønsker å *skjermes* (beskrives under).

Hvis teamledelse er å ha ansvar for at teamet presterer så godt det kan ut fra sine forutsetninger (Dyer et al., 2013; Hjertø, 2013; Staniforth & West, 1995), er det ikke nødvendigvis sann at en evne til oversikt og struktur er nok. En teamleder, formell eller uformell, må gripe tak i den ikke så lett definerbare oppgaven å *lede*. Empirien har flere eksempler på at det å *lede* er noe som informantene fant vanskelig å sette ord på.

## 5.7 Ulike forventninger til teamledelse

Igjennom arbeidet med datamaterialet stod det frem noen dilemmaer som teamledere må forholde seg til. Under diskuteres begrepet ansvar, og videre hvordan det å kunne ta

beslutninger henger sammen med å ha nok oversikt. Dette leder opp til en diskusjon rundt det å *skjerme teamet*.

#### 5.7.1 Har teamleder mer ansvar?

Et element i hva teamet har behov for av teamledelse henger sammen med oppfatningen av ansvar i teamet. Empirien gir ulike innspill på hva man kan ha ansvar for, og hvem som har ansvar. Det vises et spenn fra at det fortelles at teamleder har ansvar for teamets leveranse og/eller teamprosess, til at alle teamdeltagere deler et felles ansvar. Ansvar ser altså ut til å være komplekst, og også her dukker spørsmålet om forventningsavklaring i teamet opp. Hva skjer hvis teamleder og teamdeltageres forventinger til hverandre ikke er i overenstemmelse? Det kan se ut til å være en risiko for at teamet forventer at teamleder skal ta ansvar for mer enn hen selv tenker, noe som kan føre til frustrasjon og uoverensstemmelser. På en andre siden ser det ut til å finnes teamledere som tar ansvar *fra* teamet, ved å ta et overordnet ansvar som gjør at teamet går glipp av å utnytte potensialet i delt ledelse (Pearce & Wassenaar, 2014). Informantene forteller at hvis noen tar *for mye* ansvar, eller holder på oversikt sånn at resten av teamet ikke får det, vil det være noen som lener seg tilbake og ikke bidrar, de venter på å få tildelt oppgaver. Hvis noen tar for sterkt ansvar, kan enkelte opptre som gratispassasjerer (Hjertø, 2013). Mellom disse to ytterpunktene finnes de som sier at teamleder har et overordnet ansvar, men at alle har ansvar for de enkelte delene og for å lede hverandre. Denne mellomtingen kan være input til diskusjon om ansvar i team, hvordan ansvar i det konkrete teamet forstås og fordeles.

Teamene kan også diskutere ansvar på ved å skille på ansvar for konkrete oppgaver, og ansvar for teamets samhandling. Teamledelse knyttes gjerne mot ansvar for utvikling av teamets organisering og samhandling, og at det presterer så godt som mulig ut fra forutsetningene (Dyer et al., 2013; Hjertø, 2013; Staniforth & West, 1995). Men også når det gjelder teamets samhandling er det en risiko for å ta *fra* ansvar, ved å signalisere at det er noe en person skal håndtere på vegne av teamet. Det ser altså ut til at en avveining av hvor mye en skjerner teamet ved å ta ansvar er noe en eventuell teamleder kan ha fordel av å være bevisst på.

Noen av informantene nevner ansvaret for å holde hverandre ansvarlig – at alle har ansvar for at det gjøres tiltak hvis noen i teamet ikke gjør som forventet. Hvis vi følger Hjertø (2013) sin definisjon av team, er det ikke team hvis ikke teamet opplever at de er ansvarlige sammen. At teorien knytter teamledelse til ansvar, og empirien er delt på om teamleder har mer ansvar

eller ikke, kan være et eksempel på at teamleder ikke nødvendigvis er en rolle en person tar, men en funksjon som deles på i teamet, og tas av ulike teamdeltagere i ulik grad. I noen team kan det være en teamleder som forventes å ta eller tar mer ansvar. I andre tilfeller tas ansvar mer spontant av ulike teamdeltagere, og roterer ut fra hvem som ser at noe må gjøres. Uansett ser det ut til at ansvar, og ansvar for hva, er et tema team kan ha nytte av å diskutere.

### 5.7.2 Hvem kan ta beslutninger?

Empiriens beskrivelse av teamleder som tar beslutninger på vegne av teamet på den ene siden, og på den andre siden at det å ta beslutninger ikke er det som teamledelse handler om, kan være interessant å diskutere. Eksempelene som beskriver at teamleder diskuterer med teamet før hun tar en beslutning står i kontrast til utsagn om at teamleder ikke involverer teamet, og dermed ikke tar den beste beslutningen. Empirien knytter det å ha oversikt, til en egenskap og oppgaver for teamleder, sånn som også Pearce og Wassenaar (2014) beskriver som forutsetning for å ta gode beslutninger. Denne oversikten kan gjelde den problemstillingen det skal tas beslutning om, sånn at det i noen tilfeller stemmer at teamleder, for eksempel den som har oversikt over teamet og teamets kompetanse, eller arkitekt som har oversikt over teknisk løsning, kan ta en bedre beslutning enn det gruppen kan ta. Oversikten kan også handle om å vite hvem som bør involveres i hva, og hva som bør være en beslutning tatt av gruppen. Flere informanter peker på at det kan være vanskelig for en teamleder å avgjøre når teamet skal involveres, og når en kan ta beslutninger ut fra det en vet og forstår allerede. A sier:

*det er ikke sikkert at den formelle teamlederen vil være den som gjør det, eller erkjenner problemet, uansett. Så da tenker jeg at det er bedre hvis teamet har mandat til at hvem som helst skal kunne på en måte ta den beslutningen da, istedenfor at det liksom er teamleders ansvar.*

A sitt utsagn antyder at teamet blir sterkere hvis alle kan ta beslutninger. Hva skal til for at alle har innsikt nok til å se hvilke beslutninger som må tas, og av hvem? Hvis teamledelse omfatter å ha oversikt, kan en konsekvens av at teamledelse deles på være at mer informasjon deles. Det kan være vanskelig å se hvilken kunnskap en har som ikke er delt, og som kan føre til at andre tar mindre gode beslutninger. En informant kaller det å holde igjen informasjon. Men det kan like mye være at man ikke ser hva en vet som de andre trenger å vite, og et ønske om å *skjerme teamet* ved å ikke bruke for mye tid på deling eller at alle skal være med på møter. At noen har informasjon som ikke deles på kan skape en ubalansert relasjonell avhengighet (Hjertø, 2013). Stasser, referert i Hjertø (2013:178) sier at det er to grunner til at

folk ikke deler det de vet: man snakker gjerne om det vi allerede har som felles informasjon, og at vi leter etter ting som forsterker det vi er enig om. Ut fra empirien vil jeg tilføye en tredje: at man ikke ser hva som er viktig å dele, og en fjerde: at en ønsker å skjerme teamet ved å minimere tidsbruken på deling. Et team vil alltid ha taus kunnskap som interaksjon ansikt til ansikt litt og litt kan avdekkes (Koskinen, Pihlanto, & Vanharanta, 2003). Joharis vindu (Ingham & Luft, 1955) er en måte å illustrere at til sammen vet et team mer enn det hver enkelt gjør. Denne illustrasjonen kan brukes til å få en økt forståelse for at oversikt er noe et team må bygge opp i fellesskap. Potensielt kan illustrasjonen brukes som grunnlag for diskusjon i teamet omkring informasjonsdeling, knyttet til hva som skal til for at hver enkelt skal være i stand til å ta så gode beslutninger som mulig.

### 5.7.3 Å skjerme teamet – et paradoks

Ulike forventninger til teamledelse leder opp til det å *skjerme teamet*, som også er nevnt i avsnittet over. Begrepet går igjen flere steder i datamaterialet. Det nevnes som en oppgave for teamleder å skjerme teamet både mot å være med på alt og sette seg inn i alt, og mot å ta administrative *sekretæroppgaver*. Samtidig som teamdeltagerne ønsker å ha oversikt, uttrykkes det et behov for at ikke alle kan involveres i alt. Det kan virke som en utfordring for teamleder, og for teamet, å avgjøre hvem som skal være med på møter med kunden, hvor mye som skal diskuteres med alle i teamet, og hvilke typer beslutninger som kan delegeres til en person. For å løse vanskelige oppgaver har man behov for å fordype seg, og ønsker ikke å være med på alle møter. Det virker som det er en vanskelig balanse mellom at alle har i teamet har nok oversikt og kan ta ansvar for helheten, og at teamdeltagerne skal få tid til å fordype seg i sine enkelte oppgaver. En utfordring for både nye team og eksisterende team er å finne en balanse mellom på den ene siden å skjerme teamet, og på den andre siden at teamet trenger å ha tilstrekkelig oversikt og detaljkunnskap for å bli så gode som de kan. Hvis hver enkelt ser bare en del av bildet vil beslutninger potensielt bli dårligere (Hjertø, 2013).

Det kan diskuteres om teamets opplevelse av behov for skjerming henger sammen med hvor stor grad teamet har oppgaveavhengighet eller resultatavhengighet. Uten høy grad av avhengighet ser ikke nødvendigvis teamdeltagerne behov for å forstå kunden og samarbeide om oppgaver (Dyer et al., 2013; Hjertø, 2013). Hvis teamet ikke har høy grad av oppgaveavhengighet er det kanskje heller ikke behov for å ha denne forståelsen spredt i teamet, og en teamleder med oversikt kan delegere oppgaver ut fra prioritert som er avtalt med kunden.

Ved at teamet samtidig som det trenger nok oversikt til å ta egne beslutninger, og samtidig ønskes å skjermes, ser vi at det kan oppstå en risiko: en teamleder som ønsker å skjærme teamet, som tar kundekontakt på vegne av teamet, som er trygg på sin egen oversikt og kan snakke på vegne av teamet, risikerer å hindre teamet i ha oversikt nok til å ta egne beslutninger, eller kan selv ta feil beslutninger ved å ikke involvere teamet når det er nødvendig. Hjertø (2013) bruker begrepet *teamlederparadokset* om å finne balansen mellom å utøve felles ledelse og det å være en tydelig og kraftfull leder. Dyer et al. (2013) sier det oppstår et dilemma; å forstå denne lederrollen og lede uten å ta kontroll.

### 5.8 Teamleder, fasilitator og coach

Selv om mange informanter gjerne snakket om selvorganisering og at ledelse oppstår, er det flere som beskriver sin teamleder som uunnværlig. Også i teorien er det beskrevet at lederløse team finnes, men at selvstyrte/selvorganiserte/autonome team gjerne har leder som kan være valgt av teamet, eller delt ledelse som kan gå på rundgang (Dyer et al., 2013; Hjertø, 2013). Teamledelse er ikke nødvendigvis knyttet til en person. Men hvis vi skal se på rollen teamleder, hva legges i den? Over har jeg beskrevet ulike forutsetninger for selvorganisering som påvirker behovet for teamledelse, og ulike forventninger til teamledelse, som leder opp til et teamlederparadoks. Til sammen viser disse punktene at *det kommer an på*. Teamledelse kan som Staniforth og West (1995) sier være å ta ansvar for at teamet presterer så godt som det kan, ut fra forutsetningene. Det betyr at teamledelse må være ulikt i ulike team, med ulike forutsetninger.

Det er en komplisert oppgave å se på alle de ulike forutsetningene og forventningene samtidig. Det kan derfor være nyttig å vurdere teamledelse ut fra en skala som går fra en teamleder som tar ansvar på vegne av teamet og tar beslutninger, via en fasilitator som fasiliterer teambeslutninger, til en (ekstern) leder som veileder teamet ved behov, sånn som beskrivelsen av teamledelse relatert til teams modenhet (se Figur 3) (Dyer et al., 2013; Hjertø, 2013).

For eksempel kan et team med lav oppgaveavhengighet, og en komplisert omgivelse med teamdeltagere med liten erfaring med teamarbeid ha behov for en teamleder som prioriterer og tar beslutninger på vegne av teamet. Videre kan en oppgave være å lære opp teamet til å bli mer selvorganisert, og påvirke de forutsetningene som selvorganisering avhenger av. Effektive teamledere benevnes som coacher, fasilitatorer eller veiledere, som gjør teamet i stand til å dele ledelse og ta beslutninger (Dyer et al., 2013; Hjertø, 2013; Pearce &

Wassenaar, 2014; Wageman, 1997). En med rollen teamleder kan da bevege seg fra teamleder til fasilitator etter hvert som teamet modnes og etablerer teamprosesser og forståelse for hverandre, og teamleder kan bidra til denne modningen ved å ta i bruk verktøy fra coaching (Druskat & Wheeler, 2004; Pearce & Wassenaar, 2014). Fasilitator kan legge til rette for videre teamutvikling, og for at beslutninger tas, samtidig som hen holder et øye med at helheten tas vare på.

Informantene erfarer at det kan være behov for at noen følger med på hvordan teamet fungerer og presterer. Empirien foreslår at denne oppfølgingen kan skje internt i teamet, i utkanten av teamet, eller helt utenfor. Et team med de rette forutsetningene på plass har kanskje større nytte av en ekstern leder som observerer teamsamspillet og at teamet faktisk deler på lederoppgavene. Ettersom en eventuell teamleder også er en del av teamet kan også hen, som de andre i teamet, bli oppslukt av frister og løpende oppgaver, og ikke oppdage behov for å gjøre tiltak, eller utsetter å fasilitere forbedringsprosesser. R sier:

*kanskje fint med sånn ekstern sånn, jeg vet ikke, som har litt fokus på det da. For hvis du selv er et team så har du jo, oppgaven din om dagen er jo ikke å passe på at teamet har da bra, for å si det litt kynisk da.*

Uansett om teamet har teamleder eller ikke er det nødvendig at noen observerer teamets samspill (Hackman, 1986).

### 5.8.1 Den eksterne lederen

Den eksterne lederen er nevnt i empirien som en som kan observere teamet, være en å gå til hvis noe ikke fungerer, og en som kan fasilitere teamet ved behov. Kategorien *forutsetninger for selvorganisering* gir innspill til hva som er behov for av teamledelse, men kan også gi innspill til hvordan en ekstern leder kan hjelpe teamet videre. Informantene sier at hvis selvorganisering ikke skjer, hvis ledelse ikke oppstår, er løsningen ikke nødvendigvis å tilegne teamet en intern teamleder. Den eksterne ledelsen kan bidra til å sette felles mål for teamet, til å utvikle belønningssystemer som oppfordrer til samarbeid, til å sette sammen teamet på en måte som legger til rette for samarbeid og teamutvikling, og coache teamet når det er behov for det (Druskat & Wheeler, 2004; Hackman, 1987; Hjertø, 2013; Pearce & Wassenaar, 2014; Wageman, 1997). Druskat og Wheeler (2004: 67) fremhever at den eksterne lederen må være oppmerksom på å ikke gå for langt i å foreslå hva teamet må gjøre, eller i å ta over teamledelse for eksempel ved å tilegne en teamleder, ettersom de da risikerer å ta fra teamet ansvar for å organisere seg selv. Opplæring i teamarbeid nevnes også som et ansvar for en ekstern eller intern leder i teamet (Campion et al., 1993; Dyer et al., 2013;

Hackman, 1987, Somech et al. 2009). Avhengig av for eksempel teamets modenhet, kan det være nok at en ekstern leder fungerer som teamcoach eller fasilitator, og hjelper teamet videre (Druskat & Wheeler, 2004; Dyer et al., 2013; Hjertø, 2013).



## 6 Avslutning

Jeg startet arbeidet med denne oppgaven med en nysgjerrighet på hva som menes med teamledelse i autonome team. Jeg har lært mer om det igjennom utforsking av problemstillingen: *hva erfarer autonome team å ha behov for knyttet til teamledelse*, og videre forskningsspørsmål: *hva må teamet sørge for dekkes hvis det ikke har en dedikert teamleder*. Ikke overraskende kan resultatet av undersøkelsen kort oppsummeres med; *det kommer an på*.

Igjennom analyse av funn og drøfting av empirien opp imot teori, har jeg funnet noen faktorer som ser ut til å påvirke hva team erfarer å ha behov for av teamledelse. Det ser det ut til at de viktigste faktorene er teammedlemmene, deres kompetanse og interesse for å ta ansvar for helheten, og teamets oppfattelse av felles mål og resultatansvar. Dette er faktorer som ekstern eller intern ledelse i teamet kan påvirke igjennom synliggjøring, fasilitering og opplæring. Teamets modenhet spiller også inn. Team vil over tid og med de rette forutsetningene kunne bli mer selvorganiserte, og teamledelse kan flyttes fra å styre prosesser, via å trene teamet i å dele på ledelse, til å bli en coach eller fasilitator som følger med og bidrar når det trengs.

Å tilegne teamet en teamleder kan virke som et behov som like gjerne kommer utenfra teamet. En som fungerer som koordinator eller kontaktperson, kan noen ganger bli tildelt et ansvar eller oppgaver ut over rollen hen har sett for seg, uten at det har vært avklart.

Teamledelse kan deles på, og teamledelse omfatter kompetanse som kan læres og egenskaper som kan trenes på (Hjertø, 2013). Flere av informantene sier at det beste er om team organiserer seg selv og deler på ledelse, noe som samsvarer med flere av forskerne som hevder at autonomitet og delt ledelse i team kan være positivt for teamets resultater (Hjertø, 2013; Pearce & Wassenaar, 2014). Samtidig er det enkelte oppgaver, som for eksempel fasilitering av teamprosess, ikke alle vil si de er kompetente til å ta.

Datamaterialet peker på *å lede* som noe som er vanskelig å gripe fatt i hva er. Det kan implisere at selv om teamledelse-oppgaver og roller kan deles på, er det *noe* som teamet må være oppmerksom på om er tilstede. Kanskje dette *noe* er som flere av forskerne sier: å ha oversikt over teamets prosesser, og påvirke disse, altså det som er flere sier at sterkest assosieres med teamledelse (Dyer et al., 2013; Hjertø, 2013; Staniforth & West, 1995).

### 6.1.1 Implikasjoner for team og teamledelse

Funn i denne studien viser at det finnes ulike erfaringer med teamledelse og ulike beskrivelser av behovet for teamledelse i og rundt autonome team. Dette kan indikere at det kan være nyttig å avklare forventningene til teamledelse, både ved sammensetting av et nytt team, i en oppstartsfasen, men også etter hvert som teamet modnes og rammevilkår endres. At det gjøres en vurdering av hva som er hensiktsmessig for *dette* teamet, i *denne* situasjonen. Teamets modenhet og relasjoner utvikles over tid, og rammevilkår endres. Behovet for teamledelse ser dermed også ut til å være i utvikling igjennom teamets livsløp.

Drøfting av empiri opp mot teori indikerer at behovet for teamledelse er delvis overlappende med teamets forutsetninger for selvorganisering. En forståelse for disse forutsetningene kan dermed gi innspill til behovet for teamledelse i hvert enkelt team, med ulike rammebetingelser. For eksempel kan det være at et team som forventer at en teamleder tar ansvar på vegne av teamet, ikke ser et felles resultatansvar og dermed ikke ser behov for koordinering og samarbeid. Ved at en ekstern leder eller teamleder bidrar til å endre rammebetingelsene, for eksempel ved å synliggjøre felles mål, kan det medføre at teamet selv ser et behov for samarbeid og koordinering.

Ut fra funn og drøfting kan det se ut til at skjerming av team og deling av informasjon og innsikt i helheten er dilemma som kommer opp. Samtidig som det er nyttig å skjerme teamet fra å delta på alt, er det nødvendig at de som skal ta beslutninger har tilstrekkelig innsikt, oversikt og forståelse. Det kan på den ene siden oppstå et ønske fra teamet om å bli skjermet, eller fra teamleder om å være behjelpelig med å skjerme teamet. På den andre siden ser det ut til å være et behov for teamet å ha innsikt i kunden og over helheten. Ved å være bevisst på dette dilemmaet kan behovet for skjerming veies opp mot behovet for oversikt og innsikt, og dermed bli et element i forståelsen av hva hvert enkelt team har best mulig nytte av.

Relatert til dilemmaet å skjerme teamet, viser funn og drøfting et dilemma knyttet til hvem som har ansvar for hva. En kan ta ansvar *fra* ved å ta beslutninger, ved å selv ha oversikt over prioritet, ved å fordele oppgaver, ved å være den man kan gå til hvis man ikke trives med noe, og ved å være den som ordner opp. Det kan se ut til at det kan være en fordel for teamene å avklare hvem som har ansvar for hva, om det er enkeltpersoner som har mer ansvar for helheten enn andre, og om hver enkelt har et ansvar opp mot fellesskapet.

Ulike egenskaper kreves for å ta ulike roller assosiert med teamledelse (Hjertø, 2013). For eksempel kan det å fasilitere teamprosess kreve andre egenskaper enn for å ha oversikt over

teknisk løsning, eller rapportere timeoversikt. Ut fra studiens funn kan det se ut til å være nyttig å diskutere teamledelse og eventuelt teamleders rolle, både i organisasjonen generelt og i hvert enkelt team. Det vil kunne føre til et tydeligere bilde av om den som utpekes eller velges som teamleder forventes å fungere som kontaktperson, fasilitator, arkitekt, sekretær, eller andre roller, og det vil kunne bli tydeligere om det er hensiktsmessig at samme person har ansvar for alle disse oppgavene.

### 6.1.2 Egen kritikk av studien

Å gjennomføre denne masteroppgaven har vært en læringsprosess både når det gjelder teamledelse og når det gjelder å gjennomføre og dokumentere en kvalitativ undersøkelse. Underveis og i ettertid ser jeg en del som kunne vært gjort annerledes, og som kunne gitt et litt annet resultat. Jeg vil her presentere noen kritiske refleksjoner til min egen studie.

Først noen refleksjoner rundt informantenes bakgrunn og utsagn om erfaring med teamledelse. Kantega er opptatt av læring og utvikling, og har diskutert teamledelse, ansvar i team og autonome de siste årene. På bakgrunn av denne felles refleksjonen og treningen teamene har bak seg, er det en fare for en viss gruppetenkning i informantenes diskusjoner i fokusgruppene. Det er også en mulighet for at noen, gjerne uten å være bevisst det selv, svarer det som er forventet – enten ut fra min spørsmålsstilling (som kan være ubevisst ledende), eller ut fra det vi sammen har lært om hva som er "riktig" og hensiktsmessig. Informantene har i tillegg svart ut fra sin erfaring, og ut fra sine tanker om hva god teamledelse er for dem. Resultatet kan dermed være farget av en viss grad av «ønsketenkning» og antagelser som ikke har vært erfart i teamarbeid i Kantega.

Informantene var i hovedsak teamdeltagere. Det er ikke tatt med forventninger til teamledelse fra ledelsen i Kantega, noe som ville kunne gitt et litt annet bilde.

Jeg lærte at det er lurt å notere ned referanser. I iveren med å skrive ut teori var jeg ikke nøye nok med å notere referanser, så de måtte jeg slå opp igjen etterpå. Det medførte en annen lærdom: at ved lesing av teori etter å ha fullført diskusjon, fant jeg nye elementer som var interessante å ta inn.

Intervjuguiden kunne ha vært mer bearbeidet. Selv om jeg i metodekapitlet skrev at det var interessant og mulig å ha med bare noen få spørsmål som fokusgruppene kunne spinne videre på, hadde jeg med mange detaljerte spørsmål, og vi rakk ikke igjennom alle. Samtidig ser jeg i etterkant at det er spørsmål jeg hadde med i et førsteutkast, som jeg tok ut, som kunne gitt svar på ting jeg nå sitter og lur på. For eksempel kunne et godt stikkord i intervjuguiden gitt

rikere innspill til diskusjonen om individuell eller teambasert belønning. Dette kan være et innspill til videre undersøkelser.

## 6.2 Forslag til videre forskning

Flere av forskningsartiklene jeg leser handler om effektive team. Det kunne vært interessant å mer eksplisitt studere hvordan teamledelse i autonome team påvirker effektivitet i teamarbeidet, og gå dypere inn på de ulike kriteriene for effektive team som artiklene trekker frem. En del av kriteriene i artiklene kommer ikke frem igjennom analyse av datamaterialet, for eksempel er det lite snakk om belønningsmekanismer i datamaterialet. Det betyr ikke at det ikke er viktig, men det kan være usynlig fordi det er noe som «bare fungerer», eller som noen gjør uten at informantene har oppdaget det. Dette kan være spennende å utforske videre, gjerne i kombinasjon med å ta inn også teamledere som informanter, sånn at også deres syn på egen rolle kan komme tydeligere frem. Jeg ville også gått mer inn på i hvor stor grad teamledelse påvirker i forhold til de andre faktorene, sånn som for eksempel Champion et al. og Wageman har sett på (Champion et al., 1993; Wageman, 1997), og hvordan teamledelse kan virke inn på de andre faktorene.

I første utkast av vurderingen av forskningsdesign hadde jeg en idé om at jeg kunne rangere team ut fra hvor autonome de er. Det viste seg å være omfattende, ettersom en sånn skala vil være unøyaktig, og det viste seg at alle teamene i Kantega er relativt autonome. Likevel tenker jeg i ettertid at det ville vært interessant å se på behov for teamledelse knyttet opp mot erfaring med å jobbe i team med ulik grad av autonomitet. Dette kan være et innspill til videre arbeid.

Kantega har parallelt med arbeidet med oppgaven fortsatt å diskutere teamledelse og autonome team. Ved å delta og lytte til disse diskusjonen har det formulert seg flere nye spørsmål. Ett jeg gjerne vil undersøke nærmere er: *Hva er det som gjør at det er mye energi i enkelte team?* Ett av teamene som beskriver høyt energinivå i teamarbeidet hadde kort tidsfrist og et tydelig felles mål. Å legge til rette for denne energien kan se ut til å samsvare med en del av mine funn, og med teorien om effektive team. Hvis jeg skulle startet på nytt ville jeg vurdert å bruke noe av dette som utgangspunkt for undersøkelsen.

Undersøkelsen er gjort i en konkret bedrift (Kantega), og i jobbsammenheng. Det kunne vært interessant å se på om undersøkelser i andre bedrifter gir lignende resultater. Jeg har det siste året vært medlem av arbeidsgrupper, knyttet til frivillig arbeid utenfor jobb. To av disse gruppene valgte å ikke ha leder, og begge gruppene var positivt overrasket hvor godt et

lederløst team kan fungere når alle har en felles oppfatning av målet og tidsfristen var tyngende. Begge gruppene antok at hvis de hadde en dedikert leder ville de andre medlemmene tatt mindre ansvar. Det hadde vært interessant å undersøke også denne typen arbeidsgrupper, om det finnes felles faktorer som kan overføres mellom ulike organisasjoner med ulike forutsetninger.



## 7 Referanser

- Aasen, T., & Amundsen, O. (2011). *Innovasjon som kollektiv prestasjon*. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Campion, M., Medsker, G., & Higgs, A. (1993). *RELATIONS BETWEEN WORK GROUP CHARACTERISTICS AND EFFECTIVENESS: IMPLICATIONS FOR DESIGNING EFFECTIVE WORK GROUPS*. *Personnel Psychology*, 46(4), 823-847.
- Druskat, V., & Wheeler, J. (2004). *How to lead a self-managing team*. *Engineering Management Review, IEEE*, 32(4), 21-28.
- Dyer, W., & Dyer, Jeffrey H. (2013). *Team building: Proven strategies for improving team performance* (5th ed., Jossey-Bass business & management series). San Francisco: Jossey-Bass.
- Hackman, J. R. (1986). The psychology of self-management in organizations. In M. S. Pallak & R. O. Perloff (Eds.), *The Master lectures, Vol. 5. Psychology and work: Productivity, change, and employment* (pp. 89-136). Washington, DC, US: American Psychological Association.
- Hackman, J. R. (1987). *The design of work teams*. *Handbook of organizational behavior*, 315-342
- Hackman, J. R. (1998). *Why teams don't work*. *Leader to Leader*, 1998(7), 24-31.
- Hjertø, Kjell B. *Team*. 2013 Fagbokforlaget Vigmostad Bjørke AS. 2. opplag 2015
- [https://en.wikipedia.org/wiki/Johari\\_window](https://en.wikipedia.org/wiki/Johari_window) (20.01.2019)
- Johannessen, A., Christoffersen, L., & Tufte, P. (2010). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode* (4. utg. ed.). Oslo: Abstrakt.
- Koskinen, Pihlanto, & Vanharanta. (2003). Tacit knowledge acquisition and sharing in a project work context. *International Journal of Project Management*, 21(4), 281-290.
- Kvalsund, R. (2005). *Coaching : Metode, prosess, relasjon*. Tønsberg: Synergy Publishing.
- Kvalsund, R. (2006). *Oppmerksomhet og påvirkning i hjelperelasjoner: Viktige ferdigheter for coacher, rådgivere, veiledere og terapeuter*. Trondheim: Tapir akademisk forlag
- Luft, J., & Ingham, H. (1955). The Johari window, a graphic model of interpersonal awareness,

Proceedings of the western training laboratory in group development. Los Angeles: UCLA.

Morgan, D. (1997). *Focus groups as qualitative research* (2nd ed., Vol. V. 16, Qualitative research methods). Thousand Oaks, Calif.: Sage Publications.

Pearce, Craig L. & Wassenaar, Christina L. *Leadership is like fine wine: it is meant to be shared, globally*. I *Organizational Dynamics* (2014) 43, s. 9.16.

Saldaña, J. (2009). *The coding manual for qualitative researchers*. Los Angeles: Sage.

Somech, A., Desivilya, H., & Lidogoster, H. (2009). Team conflict management and team effectiveness: The effects of task interdependence and team identification. *Journal of Organizational Behavior*, 30(3), 359-378.

Staniforth, D., & West, M. (1995). Leading and managing teams. *Team Performance Management: An International Journal*, 1(2), 28-33.

Tjora, A. (2012). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis* (2. utg. ed.). Oslo: Gyldendal akademisk.

Wageman, Ruth. (1997). *Critical success factors for creating superb self-managing teams*. *Organizational Dynamics*, 26(1), 49-61.

Zaccaro, Rittman, & Marks. (2001). Team leadership. *The Leadership Quarterly*, 12(4), 451-483.



## 8 Vedlegg



## 8.1 Vedlegg 1 Tilbakemelding på melding av behandling av personopplysninger



Camilla Fikse

7491 TRONDHEIM

Vår dato: 08.03.2018

Vår ref: 59196 / 3 / BGH

Deres dato:

Deres ref:

### Forenklet vurdering fra NSD Personvernombudet for forskning

Vi viser til melding om behandling av personopplysninger, mottatt 14.02.2018. Meldingen gjelder prosjektet:

59196	Teamledelse i autonome team
Behandlingsansvarlig	NTNU, ved institusjonens øverste leder
Daglig ansvarlig	Camilla Fikse
Student	Ingunn Moen

#### Vurdering

Etter gjennomgang av opplysningene i meldeskjemaet med vedlegg, vurderer vi at prosjektet er omfattet av personopplysningsloven § 31. Personopplysningene som blir samlet inn er ikke sensitive, prosjektet er samtykkebasert og har lav personvernulempe. Prosjektet har derfor fått en forenklet vurdering. Du kan gå i gang med prosjektet. Du har selvstendig ansvar for å følge vilkårene under og sette deg inn i veiledningen i dette brevet.

#### Vilkår for vår vurdering

Vår anbefaling forutsetter at du gjennomfører prosjektet i tråd med:

- opplysningene gitt i meldeskjemaet
- krav til informert samtykke
- at du ikke innhenter sensitive opplysninger
- veiledning i dette brevet
- NTNU sine retningslinjer for datasikkerhet

#### Veiledning

##### Krav til informert samtykke

Utvalget skal få skriftlig og/eller muntlig informasjon om prosjektet og samtykke til deltakelse.

Informasjon må minst omfatte:

- at NTNU er behandlingsansvarlig institusjon for prosjektet
- daglig ansvarlig (eventuelt student og veileder) sine kontaktopplysninger
- prosjektets formål og hva opplysningene skal brukes til
- hvilke opplysninger som skal innhentes og hvordan opplysningene innhentes

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

NSD - Norsk senter for forskningsdata AS    Harald Hårfagre gate 29    Tel: +47-55 58 21 17    nsl@nsd.no    Org.nr. 985 321 884  
NSD - Norwegian Centre for Research Data    NO-5007 Bergen, NORWAY    Faks: +47-55 58 96 50    www.nsd.no

- når prosjektet skal avsluttes og når personopplysningene skal anonymiseres/slettes

På nettsidene våre finner du mer informasjon og en veiledende mal for [informasjonsskriv](#).

#### Forskningsetiske retningslinjer

Sett deg inn i [forskningsetiske retningslinjer](#).

#### Meld fra hvis du gjør vesentlige endringer i prosjektet

Dersom prosjektet endrer seg, kan det være nødvendig å sende inn endringsmelding. På våre nettsider finner du svar på hvilke [endringer](#) du må melde, samt endringskjema.

#### Opplysninger om prosjektet blir lagt ut på våre nettsider og i Meldingsarkivet

Vi har lagt ut opplysninger om prosjektet på nettsidene våre. Alle våre institusjoner har også tilgang til egne prosjekter i [Meldingsarkivet](#).

#### Vi tar kontakt om status for behandling av personopplysninger ved prosjektslutt

Ved prosjektslutt 01.02.2019 vil vi ta kontakt for å avklare status for behandlingen av personopplysninger.

#### Gjelder dette ditt prosjekt?

##### Dersom du skal bruke databehandler

Dersom du skal bruke databehandler (ekstern transkriberingsassistent/spørreskjemaleverandør) må du inngå en databehandleravtale med vedkommende. For råd om hva databehandleravtalen bør inneholde, se [Datatilsynets veileder](#).

##### Hvis utvalget har taushetsplikt

Vi minner om at noen grupper (f.eks. opplærings- og helsepersonell/forvaltningsansatte) har [taushetsplikt](#). De kan derfor ikke gi deg identifiserende opplysninger om andre, med mindre de får samtykke fra den det gjelder.

##### Dersom du forsker på egen arbeidsplass

Vi minner om at når du [forsker på egen arbeidsplass](#) må du være bevisst din dobbettrolle som både forsker og ansatt. Ved rekruttering er det spesielt viktig at forespørsel rettes på en slik måte at frivilligheten ved deltakelse ivaretas.

Se våre nettsider eller ta kontakt med oss dersom du har spørsmål. Vi ønsker lykke til med prosjektet!

Vennlig hilsen

Marianne Høgetveit Myhren

Belinda Gloppen Helle

## Forespørsel om deltakelse i forskningsprosjektet

### *Teamledelse i autonome team NTNU Videre, Ingunn Moen*

#### **Bakgrunn og formål**

Jeg jobber med en masteroppgave der jeg prøver å finne ut hva vi i Kantega mener med teamledelse når vi også snakker om autonome team, selvstyrte team og felles ansvar. Masteroppgaven er knyttet til NTNU igjennom NTNU Videre. Jeg håper at mitt prosjekt kan bidra til kunnskap som kan knyttes til utvikling av team og teamledelse i Kantega, og eventuelt andre organisasjoner som jobber i autonome team.

De som er invitert til å delta er teamdeltagere, på tvers av kontor, med ulikt antall år i Kantega, med ulike roller.

#### **Hva innebærer deltakelse i studien?**

Dere blir intervjuet i grupper, satt sammen på tvers av team. Jeg vil be dere diskutere teamledelse, hva dere ser av oppgaver som må gjøres, hvordan de ideelt bør fordeles, og hva dere har erfart trengs av ledelse i et «autonomt» team.

Jeg tar lydopptak av gruppeintervjuene, som jeg etterpå skriver av, uten å knytte avskriften til navn. Jeg forsøker så godt jeg kan å gjøre opplysningene anonyme. Hvis jeg bruker sitater i teksten som det er mulig å kjenne deg igjen på vil jeg spørre deg først, og det er helt greit å si at sitatet ikke kan være med.

#### **Hva skjer med informasjonen om deg?**

Jeg registrerer ikke personopplysninger. Men ettersom du kan kjennes igjen på stemmen, og muligens igjennom eksempler du forteller om, vil jeg behandle innsamlede data som personopplysninger og anonymisere så godt jeg kan. Alle personopplysninger vil bli behandlet konfidensielt. Kun jeg og veileder Camilla Fikse kan lese avskriften av lydopptakene. Opptakene slettes når de er skrevet av. Analyse og uttrekk av avskriften kan bli vist til Eva Amdahl Seim og Marte Pettersen Buvik i SINTEFS A-team-prosjekt, som vil være mine diskusjonspartnere i analysearbeidet. Resultatene, det jeg oppsummerer med, vil bli presentert for ledergruppa og faggruppe teamledelse i Kantega, og en oppsummert presentasjon vil bli gitt til de som er interessert på en felles arena. Disse presentasjonene skal ikke inneholde gjenkjennbare sitater. Jeg vil så godt jeg kan skjule hvem som har sagt hva. Hvis det i noen tilfeller er lett å gjette, vil jeg spørre deg først om godkjenning, og sier du nei tar jeg vekk dette fra presentasjonen.

Prosjektet skal etter planen avsluttes februar 2019. Etter det sletter jeg også avskriftene av lydopptakene. Lydopptakene slettes underveis i analysearbeidet.

#### **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 gjenkjennbare opplysninger om deg bli fjernet.

Dersom du ønsker å delta eller har spørsmål til studien, ta kontakt med Ingunn Moen. Veileder på NTNU, Camilla Fikse kan også kontaktes: [camilla.fikse@ntnu.no](mailto:camilla.fikse@ntnu.no)

Studien er meldt til Personvernombudet for forskning, NSD - Norsk senter for forskningsdata AS.

## **Samtykke til deltakelse i studien**

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

-----  
(Signert av prosjektdeltaker, dato)

### 8.3 Vedlegg 3 Intervjuguide

1. Samtykkeskjema.
2. Opptaker

Fokus: ikke autonome team. Teamledelse – oppgaver, egenskaper, roller som plasseres på teamleder. Det kan være flere personer, og det trenger ikke være fast. **Vil lære om det jeg ikke vet fra før.**

#### **Innledning** (hvis det trengs)

- Har du eller noen i teamet ditt blitt intervjuet av noen av de andre som forsker på autonome team?
- Har dere noen med roller som teamleder eller lignende i teamet?
- Hvor mange er dere i teamet?
- Har teamet diskutert hva teamleder skal gjøre?

#### **Samtale rundt teamledelse og lignende roller.**

- Hva tenker dere generelt rundt teamledelse?
- Er det forskjell på teamledelse avhengig av hvor autonomt teamet er?

Eksempler? Utdype? Detaljere, konkret? Noe mer?

- Prosess, regler for hvordan jobbe sammen, faste møtepunkter etc.
  - Hvordan kom dere frem til hvordan det skal være?
  - Er det i praksis sånn som dere har avtalt at det skal være?
  - Hvordan endrer dere denne prosessen?
  - Er det flere som tar initiativ til å gjøre endringer, og til å gjøre det dere har avtalt?
- Situasjoner der det er viktig med tydelig leder? Eksempler?
- Hva slags andre oppgaver ser dere som en leder har ansvar for, eller lederoppgaver dere deler på i teamet?
  - Hva er det sjeldent skjer, men som burde vært gjort (oftere)?
  - Hva mister vi hvis vi tar vekk teamleder fra teamene?
    - Hva får vi?
  - Er det forskjellig i ulike faser eller situasjoner?
  - Hva gjør du når noe ikke fungerer for deg?
  - Dynamikk i teamet: hva slags typer folk trengs for å få et team til å fungere godt?
    - Er det noen egenskaper det er viktig finnes i teamet, som typisk teamleder har?
  - Er teamleder en rolle som kan være lik i alle team, kan vi ha en «Kantega-teamleder»?
    - (Eller er det mange roller, eller kan teamet ta dette selv, av seg selv?)
  - Hvis dere skulle beskrevet det ideelle teamet, og håndtering av de oppgavene/rollene dere har beskrevet som viktige, hvordan ville det vært?
    - Tegn og skriv stikkord?

#### **Avrundning** (når det virker nok, når spørsmålene er besvart eller et kvarter før klokka er gått)

- Er det noen siste tanker før vi begynner å avslutte? Er det noe viktig jeg ikke har spurt om?

Dette har vært veldig interessant, tusen takk. Hvis dere kommer på noe mer, er det bare å ta kontakt.

#### Hjelpespørsmål/stikkord

- Tar kunden kontakt direkte med en av dere når hen lurer på noe? Er det ulikt hvem det er avhengig av situasjon?
- Andre titler/roller:
  - Prosessleder
  - Fasilitator
  - Teamcoach
  - Koordinator
  - Kundekontakt
  - Administrator
  - Uformell leder
  - Arkitekt

