

Linn Røhjell Haugan

"Ledere må redefinere forståelsen sin av kontroll"

En kvalitativ studie av ledelse av autonome team

Masteroppgave i arbeids- og organisasjonspsykologi

Veileder: Anne Iversen

Mai 2023

Linn Røhjell Haugan

"Ledere må redefinere forståelsen sin av kontroll"

En kvalitativ studie av ledelse av autonome team

Masteroppgave i arbeids- og organisasjonspsykologi
Veileder: Anne Iversen
Mai 2023

Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet
Fakultet for samfunns- og utdanningsvitenskap
Institutt for psykologi



Kunnskap for en bedre verden

Forord

Det er med en følelse av ambivalens at jeg skriver mine siste ord som student ved masterstudiet i arbeids- og organisasjonspsykologi ved NTNU. Skriveprosessen har bydd på engasjement, interesse og en følelse av mestring, men den har også tidvis vært en kilde til frustrasjon, fortvilelse og motløshet. Denne oppgaven markerer dermed endepunktet på fem svært lærerike og utviklende år, både på et faglig og personlig plan. I den anledning ønsker jeg å utrette en takk til alle som gjorde denne oppgaven til det den er i dag.

Først og fremst vil jeg takke informantene som har deltatt i studien. Tusen takk for at dere tok dere tid i en hektisk arbeidshverdag og delte åpent og med stort engasjement – det setter jeg stor pris på. Videre vil jeg rette en stor takk til Mind, hvor jeg etter en seks ukers periode som praktikant fikk muligheten til å jobbe deltid i ett år ved siden av studiet. Jeg vil takke Lisa, Cristian, Rune og Sebastian for gode diskusjoner, innspill og oppmuntrende ord under arbeidet med dette prosjektet.

Til veileder Anne Iversen, stor takk for god støtte fra forskningsprosjektets start til slutt. Dine innspill, kloke råd, tilbakemeldinger og motiverende ord har vært av stor verdi. Jeg har forlatt hver veiledning med deg med hakket mer senkede skuldre enn da jeg kom inn. Takk til min firbeinte kamerat Nelson som har tvunget meg ut i all slags vær og sørget for nyttige avbrekk i frisk luft. Den aller største takken får min fantastiske samboer og korrekturleser, Vegard, for uendelig støtte, forståelse og tilrettelegging gjennom hele prosessen.

Med det markeres slutten på min tid som student. Jeg ønsker deg god lesing!

Linn Røhjell Haugan

Trondheim, mai 2023

Sammendrag

For å imøtekomme kravene som stilles i et arbeidsliv preget av høy endringstakt og mer komplekse og sammensatte problemstillinger, tenderer flere bedrifter mot å skifte ut hierarkiske strukturer og byråkratisk organisering med større vektlegging av autonomi og selvorganiserte team (Hoda, 2011). Ledere spiller en viktig, og muligens underkommunisert, rolle i autonome team. Som følge av flatere organisasjonsstruktur gjennom desentralisering av beslutningsmyndighet og distribuert ansvar, kreves en annen type ledelse enn hierarkisk og toppstyrt ledelse. Det er imidlertid lite kunnskap om slike lederes praksis, og hvordan de balanserer lederparadokset om å ha kontroll, samtidig som de slipper kontroll. For å adressere dette hullet i litteraturen, har studien undersøkt følgende problemstilling: «*Hva gjør de som lykkes med ledelse av autonome team?*». Utvalget består av seks ledere innen offentlig og privat sektor i organisasjoner som anvender autonome team i strukturering av arbeid. Intervjuene ble analysert ved bruk av refleksiv tematisk analyse med en overordnet induktiv tilnærming. Funn fra analysen gir indikasjoner på at ledere redefinerer forståelsen sin av hvilke aspekter av teamets arbeid de kan og bør etterstrebe å ha kontroll over, og hvilke de ikke bør etterstrebe å ha kontroll over. Basert på dette vektlegger de viktigheten av å ha kontroll over målprosessen til teamet, samtidig som man «slipper» kontroll over menneskene. Funn fra dette forskningsprosjektet gir indikasjoner for hvilke aspekter av autonome team ledere bør bevare kontroll over, og hvilke de bør slippe kontroll over, ved hjelp av ulike lederatferder. Studien tilbyr dermed et bidrag til «både-og» tilnærmingen til ledelse av autonome team.

Oppgaven er skrevet i henhold til Publication manual of the American Psychological Association, 7. utg. (American Psychological Association, 2020).

Abstract

To meet the demands of a rapidly changing and increasingly complex work environment, several companies are opting to replace hierarchical structures and bureaucratic organization, with a greater emphasis on autonomy and self-organized teams (Hoda, 2011). The role of leaders in autonomous teams is vital, yet often overlooked. Due to a more horizontal organizational structure resulting from decentralized decision-making authority and distributed responsibility, a different style of leadership is required compared to traditional hierarchical and top-down approaches. However, there is a lack of understanding regarding the managerial practices that enable leaders to navigate the paradox of maintaining control while also relinquishing it. To address this research gap, the study investigates the following research question: *"What do the leaders who succeed in managing autonomous teams do?"*. The sample comprises six managers from both the public and private sectors, representing organizations that utilize autonomous teams as a means of structuring work. Reflexive thematic analysis with an inductive approach was employed to analyze the interview data. The findings indicate that these managers redefine their conception of control by determining which aspects of the team's work they should retain control over and which aspects they should let go of. They emphasize the importance of maintaining control over the team's goal-setting processes while simultaneously relinquishing control over individual team members. These insights shed light on the specific aspects of autonomous team leadership that necessitate control and those that benefit from autonomy, employing various leader behaviors. Thus, this study contributes to the "both-and" approach to leading autonomous teams by offering valuable insights into effective managerial practices within these contexts.

Innholdsfortegnelse

OPPGAVENS STRUKTUR	4
TEORETISK OG EMPIRISK RAMMEVERK	5
AUTONOMI	5
Autonome team	9
Fordeler og utfordringer med autonome team.....	10
Å LEDE AUTONOME ARBEIDERE OG TEAM.....	12
Myndiggjøring.....	13
Deltakende ledelse og direktiv ledelse	15
Loose-tight ledelsesmodell.....	16
Tillitsbasert styring og ledelse.....	17
Paradoks-perspektivet på ledelse.....	18
METODE	21
BAKGRUNN FOR STUDIEN	21
KVALITATIV METODE	22
Refleksiv tematisk analyse	23
VITENSKAPSTEORETISK STÅSTED	24
Vitenskapelig ståsted	24
Induktiv tilnærming	25
DELTAKERE I STUDIEN.....	26
Beskrivelse av forskeren	26
Beskrivelse av informantene	26
Forholdet mellom forsker og informanter	27
REKRUTTERING	28
Utvalg av informanter	28
Rekrutteringsprosessen.....	29
DATAINNSAMLING.....	32
Kvalitativt forskningsintervju.....	32
Intervjuguide	33
Gjennomføring av semi-strukturert kvalitativt intervju	34
Transkribering av intervju	37
DATAANALYSE.....	38

Analyseprosessen	38
ETISKE BETRAKTNINGER	42
RESULTATER.....	44
REDEFINERING AV KONTROLL	45
Kontroll over målprosess.....	46
Slippe kontroll over mennesker.....	51
DISKUSJON.....	62
OPPSUMMERING AV STUDIENS RESULTATER.....	63
Redefinering av kontroll.....	64
SKISMAET MELLOM Å HA KONTROLL OG SLIPPE KONTROLL.....	65
BALANSERING AV SKISMAET I PRAKSIS	67
Én komprimert og kompletterende lederstil?	67
Ikke for stramt, og ikke for løst – og til rett tid	70
SAMEKSISTENS AV AUTONOMI OG KONTROLL – EN UTOPI ELLER EN NØDVENDIGHET?	72
FRA ENTEN-ELLER TIL BÅDE-OG	73
PRAKTISKE IMPLIKASJONER, BEGRENSNINGER OG IMPLIKASJONER FOR VIDERE FORSKNING .	74
METODISKE BETRAKTNINGER.....	76
Pålitelighet.....	77
Gyldighet.....	77
Generaliserbarhet.....	78
Transparens	79
KONKLUSJON.....	80
REFERANSER.....	82
VEDLEGG A: SEMI-STRUKTURERT INTERVJUGUIDE	95
VEDLEGG B: INFORMASJONSSKRIV TIL DELTAKELSE I	
FORSKNINGSPROSJEKTET	97
VEDLEGG C: GODKJENNING FRA SIKT.....	100

Som følge av et arbeidsliv preget av høy endringstakt, er organisasjoner avhengige av smidighet og endringsdyktighet for å gjøre organisasjonen til en effektiv organisme som kan skalere og tilpasse seg raskt. Bedrifter i de kunnskapsintensive domeneene står overfor en stadig økende kompleksitet. Komplekse og sammensatte utfordringer og problemstillinger har imidlertid vist seg å løses best gjennom samarbeid mellom ansatte på tvers av kunnskapsområder og kompetansefelt (Hess, 2018). Tradisjonelle strukturer og toppstyrt, autoritær ledelse harmonerer dog ikke med dette tempoet. For å møte de aktualiserte kravene og holde tritt med utviklingen, tenderer flere bedrifter mot å skifte ut hierarkiske strukturer og byråkratisk organisering med større vektlegging av agilitet, autonomi og selvorganiserte team (Hoda, 2011). Anvendelsen av autonome team har de siste tiårene hatt en økt popularitet, særlig på bakgrunn av disse teamenes evne til å gjøre organisasjoner mer effektive og for å øke produktiviteten og innovasjonen innad i organisasjonen (Polley & Ribbens, 1998). Sterk konkurranse fra det globale markedet har ytterligere oppmuntret til høy adopsjon av autonome team i mange sektorer i Norge. Fordelene med autonome kryssfunksjonelle team ser ut til å ligge i evnen de har til å utnytte kompetanse på tvers av funksjoner, samt en desentralisering av beslutningsmyndighet, noe som skaper flatere strukturer med økt medvirkning, distribuert ansvar og mer effektive beslutninger (Sintef, 2017). Selvorganiserte team blir dermed betraktet som et av premissene for å skulle lykkes med innovative prosjekter (Hoegl & Parboteeah, 2006; Takeuchi & Nonaka, 1986).

Det ser ut til å foreligge en tydelig konsensus blant forskere og praktikere at autonomi er et gode, og påfølgende at autonome team er essensielt for å lykkes i et komplekst og stadig endrende arbeidsliv. Komplekse problemer har vist seg å løses best i team med stor grad av autonomi, hvilket er uttrykt gjennom blant annet økt innovasjon og produktivitet (Hoda, 2011), høy gruppeeffektivitet (Langfred, 2000b) og mer tilfredse ansatte (van Mierlo et al., 2010). Autonome team har ytterligere vist seg mer effektive enn andre teamstrukturer når det

gjelder å adressere prosjekter med høy grad av teknologisk nyvinning eller radikal innovasjon (Patanakul et al., 2012). Til tross for betydelig adresserte fordeler med autonome team, er det påpekt utfordringer med denne arbeidsorganiseringen, samt potensielle barrierer for å lykkes med autonome team. Stray et al. (2018) peker på fire hovedbarrierer for autonome team, hvilke er; 1) ikke ha klare og felles mål, 2) mangel på tillit, 3) for mange avhengigheter til andre, og 4) mangel på coaching og organisasjonell støtte. For at autonome team skal være effektive i dagens og framtidens verdiskapningsprosesser preget av kompleksitet og usikkerhet, er det behov for ny kunnskap om flere ulike aspekter rundt deres fungering, deriblant ledelse (Stray et al., 2018). Hvordan lederskap kan brukes til å overkomme autonome teams adresserte barrierer og utfordringer, og på denne måten lykkes med ledelse av autonome team, vil derfor være av betydelig verdi å frembringe ny kunnskap om.

Til tross for en omfattende mengde forskning og litteratur på autonomi og autonome team, preges litteraturen av en manglende nyansering av autonomibegrepet. Autonomi er omtrent utelukkende betraktet som en positiv ressurs i forskningslitteraturen, hvilket følgelig har betydning for forståelsen av autonome team. Newell et al. (2009) peker på autonomi som den mest krevende ledelsesutfordringen knyttet til kunnskapsarbeidere. Kunnskapsarbeidere trenger stor grad av autonomi for å fungere godt og ha høy produktivitet, men samtidig må organisasjonen finne en måte å kontrollere at denne autonomien brukes til å fremme organisasjonens interesser. Det store dilemmaet blir ifølge Newell et al. (2009) hvordan organisasjonen og dens ledere skal kontrollere kunnskapsarbeidernes produktivitet og bidrag til organisasjonens mål, uten å iverksette kontrolltiltak som bidrar til å redusere autonomi og følgelig den indre motivasjonen. Ytterligere preges litteraturen av en overvekt av forskning på design og implementering av agile prinsipper og autonome team, samt barrierer for å skulle lykkes med denne arbeidsorganiseringen. Det foreligger derimot begrenset med forskning vedrørende hvordan ledelse av autonome team foregår, opplevde utfordringer knyttet til slik

ledelse, samt kartlegging av suksessfaktorene til de som lykkes med denne typen ledelse. Som følge av tidligere beskrevet endring i makt plassering, hierarkiske strukturer og beslutningsmyndighet, fører denne arbeidsorganiseringen til et behov for andre ledelseskvaliteter enn i tradisjonelt hierarkisk organiserte organisasjoner. Enkelte tradisjonelle ledere som er ny i en slik lederrolle, og uvitende om de viktige aspektene ved denne type ledelse, kan i verste fall ha en lederstil og atferd som er hemmende for teamenes autonomi (Stray et al., 2018). Ledere spiller dermed en essensiell rolle for teamenes utfall, da deres atferd og handlinger i stor grad enten kan hemme eller fremme teamets suksess. Hvilke kvaliteter og atferder ledere av autonome team bør besitte og utøve for å lykkes, er derfor et område av interesse for utviklingen av kunnskap rundt autonome team.

Akkumulert sett, har autonomi og autonome team vært gjenstand for betydelig interesse og inngående forskning over mange tiår. Flere studier har undersøkt både barrierer og suksessfaktorer for å lykkes med arbeid i autonome team, og det er bred enighet om at denne typen organisering av arbeid har svært gunstige og ønskverdige effekter, fra det individuelle til det organisatoriske nivået. Fordelene med autonome kryssfunksjonelle team ligger i evnen de har til å utnytte kompetanse på tvers av funksjoner og at beslutningsmyndighet desentraliseres, noe som skaper flatere strukturer med økt medvirkning, distribuert ansvar og mer effektive beslutninger (Sintef, 2017). Flatere struktur, desentralisering av beslutningsmyndighet og distribuert ansvar skaper imidlertid en potensiell utfordring for ledelse; når organisasjonsstruktur og arbeidsorganisering endrer seg, er det ikke nødvendigvis slik at den samme type ledelse som tidligere kan eller bør benyttes for å oppnå ønskelige utfall. Autonome team virker å kreve en annen type ledelse for at teamene, og deres respektive organisasjoner, skal lykkes (Sintef, 2017). Studien ønsker på bakgrunn av denne aktualiseringen å undersøke hvilke faktorer og forhold som er utslagsgivende for vellykket

ledelse av autonome team. Med dette som bakteppe, formuleres studiens problemstilling på følgende vis;

«Hva gjør de som lykkes med ledelse av autonome team?»

Oppgavens struktur

Problemstillingen vil bli belyst og undersøkt gjennom fem kapitler, hvilke er teoretisk og empirisk rammeverk, metode, resultater, diskusjon og konklusjon. Innledningsvis vil første kapittel presentere og redegjøre for relevant teori og empiri som anses som grunnleggende for å kunne besvare studiens problemstilling. Nevnte teori og empiri vil overordnet bestå av autonomi, herunder autonome team, og ulike tilnærminger til ledelse. Under de to overordnede teoretiske kategoriene autonomi og ledelse vil relevante teorier, modeller og empiri fremlegges. Gjennom andre kapittel, metode, vil de metodiske valgene som er tatt for best mulig å belyse studiens problemstilling bli beskrevet og begrunnet. Metodekapittelet omfatter bakgrunnen for valg av tematikk og problemstilling, forskningstilnærming, metodevalg, datainnsamling og analyse av datamaterialet. Videre vil det tredje kapittelet presentere resultatene fra analyseprosessen i figurformat, med ett hovedtema samt to undertema med tilhørende undertema. Hvert respektive tema vil beskrives og følgende illustreres med sitater fra informantene i studien. Deretter vil det fjerde kapittelet oppsummere resultatene, før de diskuteres i lys av presentert teori og empiri. Diskusjonskapittelet vil ytterligere presentere praktiske implikasjoner og adressere begrensninger og implikasjoner for videre forskning. Avslutningsvis vil det femte og siste kapittelet konkludere oppgaven i sin helhet.

Teoretisk og empirisk rammeverk

I denne delen av oppgaven vil det teoretiske og empiriske rammeverket for studien presenteres. For å kunne diskutere hva ledere som lykkes med autonome team gjør, kreves det et begrepsapparat knyttet til både autonomi, autonome team og ledelse. Studien vil derav i hovedsak vektlegge disse tre overordnede begrepene som et grunnlag for å kunne diskutere studiens tilhørende problemstilling: «*Hva gjør de som lykkes med ledelse av autonome team?*». Ettersom forskningsfeltet på autonomi er omfattende, vidt, og noe diffust, vil det innledningsvis grundig redegjøres for autonomi. Redegjørelsen gir en kort oppsummering av begrepets forankring og posisjon i forskningsfeltet, samt en presisjon av hvordan begrepet forstås og brukes i arbeidspsykologi og fortrinnsvis i denne studien. Redegjørelsen omfatter i tillegg en nyansering av begrepet hvor særlig det positive og individuelle perspektivet blir utfordret. Videre vil begrepet utvides til å beskrive hva autonome team er, før det forelegges en redegjørelse for hva gjeldende empiri betrakter som fordeler og utfordringer vedrørende autonome team. Deretter tar kapittelet for seg ledelsesaspektet, innledende ved å aktualisere hva ledelse av autonome team innebærer. For å besvare studiens problemstilling vil det teoretiske rammeverket for ledelse omfatte myndiggjørende ledelse, deltakende og direktiv ledelse med loose-tight ledelsesmodell, tillitsbasert styring og ledelse, og paradoksperspektivet på ledelse.

Autonomi

Begrepet autonomi er et svært utbredt og hyppig anvendt begrep, hvilket operasjonalisering kan sies å være noe diffus og lite nyansert. Det generelle autonomibegrepet beskriver menneskers behov for å være påvirkningsagenter i eget liv, og føle at de har en egen fri vilje (deCharms, 1968). Autonomibehovet betyr altså at mennesker trenger å oppleve at deres egne interesser, preferanser og ønsker ligger bak deres handlinger, og dermed styrer hvorvidt man gjør noe eller ikke (Brochs-Haukedal, 2011). Selvbestemmelsesteorien anser

autonomi som et av de tre basale psykologiske behovene mennesker har. Oppfylles disse behovene, vil det få positive konsekvenser for individet i form av god helse, økt engasjement på jobben og økt læring (Ryan & Deci, 2000). I arbeidsrelatert sammenheng defineres autonomi, gjerne titulert jobba autonomi, på følgende vis; «*I hvilken grad det i en oppgave gis betydelig frihet, uavhengighet og skjønn når det gjelder planlegging av arbeidet, og bestemmelse av prosedyrer som skal brukes for å utføre arbeidet*» (Moe et al., 2009, s.2). Autonomi ble allerede på 1970-tallet identifisert som en av kjernekomponentene for motiverende jobber i Hackman & Oldhams (1976) jobbkarakteristika-modell. I senere tid har modeller som Karaseks jobbkrav-kontroll-modell (1979), Warrs Vitaminmodell (1990), og Bakker og Demeroutis jobbkrav-ressursmodell (2007), pekt på jobba autonomi som en sentral faktor for positive utfall for arbeidstakere.

På bakgrunn av etablerte teorier og empiri er det dermed sterk konsensus om at å gi de ansatte en betraktelig grad av egenbestemmelse i utførelsen av eget arbeid vil være fordelaktig. Noe av kritikken rettet mot denne gjengse oppfatningen er at begrepet er lite nyansert, og at det i all hovedsak betraktes som en utelukkende positiv ressurs for arbeideren, til tross for at det finnes empiri som antyder at for mye jobba autonomi kan være til ugunst (Chung-Yan, 2010; Warr, 2013; Kubicek et al., 2017). Enkelte studier har utfordret det lineære forholdet majoriteten av forskningen henger til autonomi, og poengtert at det finnes kurvelineære sammenhenger mellom autonomi og arbeidsrelaterte utfall, som utbrenthet og jobbengasjement (Kubicek et al., 2014) og jobbtillfredshet (Chung-Yan, 2010). En studie på IT-arbeidere og jobba autonomi fant at høy grad av autonomi førte til økt oppgaveusikkerhet, som igjen relaterte til symptomer på utbrenthet (Wieland et al., 2004; Kubicek et al., 2017). Videre fant Chung-Yan (2010) en kurvelineær effekt mellom autonomi og jobbtillfredshet, så vel som psykologisk velvære. Denne effekten var dog kun rapportert blant ansatte med komplekse jobber, hvilke mange kunnskapsintensive jobber er karakterisert av. Det er verdt å

nevne at studiens informanter leder team med kunnskapsintensive jobber. Blant ansatte med lav eller moderat jobbkompleksitet forble autonomi på sin side gunstig opp til svært høye nivåer. Det er foreslått at den økte autonomien i kunnskapsintensive jobber som følge av redusert kontroll fra et organisatorisk perspektiv, fører til at autonomi ikke lenger oppleves som et gode, men snarere enn nødvendighet som krever ekstra innsats og hindrer fullføring av oppgaver (Warr, 2013). Det kan dermed tenkes at det økende behovet for arbeidere selv å skulle kontrollere, strukturere og planlegge arbeidet blir et krav som i sin tur kan føre til press og belastninger (Kubicek et al., 2017).

Ytterligere forskning på arbeidere i kunnskapsintensive yrker har avdekket en spenning mellom autonomi og kontroll, som har ført til utformingen av «autonomiparadokset» (Mazmanian et al., 2013) og «honningfella» (Sørensen, 1993). Autonomiparadokset foreslår at desto mer autonomi ansatte har, desto hardere arbeider de, desto flere timer bruker de på arbeid, og desto mer kontrollerer organisasjoner livene deres som følge av denne rekken (Putnam et al., 2014). Honningfella beskrives av Sørensen (1999) som et fenomen som opptrer i yrker hvor faglige utfordringer er en viktig motivasjon. Jobbene er så interessante og gir et «berusende møte med egne muligheter», og arbeidstakerne jobber mer enn de har tenkt seg på grunn av et ønske om å være med der det skjer (Sørensen, 1999, s. 66). Det fremtredende budskapet er at det er vesentlig og svært aktuelt med en nyansering av autonomibegrepet på individuelt nivå. Zhou (2020) uttalte at «for mye av en god ting», hvor hun refererte til autonomi, muligens kan gjøre tapet større sammenlignet med den forventede fordel.

En ytterligere nyansering av autonomibegrepet omhandler utvidelsen av begrepet fra et individnivå til gruppenivå, samt til et mer omfattende, strukturelt nivå. De nevnte modellene, og derav svært mye av forskningen som er gjort på autonomi, har i hovedsak betraktet autonomi som en individuell ressurs, og har ikke vektlagt autonomi på gruppe- eller

strukturnivå, hvilket er et viktig premiss for denne oppgaven. Det faktum at autonomi både kan eksistere på gruppe- og individnivå i et team har ofte blitt neglisjert i studier av selvledelse eller gruppeautonomi (Langfred, 2000a). Gruppeautonomi defineres som mengden kontroll og bestemmelse grupper har i utførelsen av oppgaver tildelt av organisasjonen. En viktig bemerkelse er at gruppeautonomi ikke er en sammenslåing av individuell autonomi innad i teamet, men et rent gruppenivå-konstrukt som på individnivå ikke har en meningsfull eksistens (Langfred, 2000a). Et team kan eksempelvis ha betydelig medbestemmelse og autonomi når det gjelder å velge hvilke gruppeoppgaver som skal utføres, og hvordan de skal utføres, mens de individuelle team-medlemmene kan ha svært lite medbestemmelse eller kontroll over de respektive jobbene sine. Alternativt kan team som har oppgaver som kontrolleres svært tett av en autoritær ledelse tenkes å ha medlemmer som besitter betydelig autonomi i sine individuelle jobber (Langfred, 2000a). Enkelte forskere (e.g. Neck et al., 1996) har imidlertid påpekt viktigheten av å ha balanse mellom autonomi på individnivå og autonomi på teamnivå. Forholdet mellom selvledelse av individuelle team-medlemmer og selvledelse av teamet som et kollektiv bør derfor harmonere i en viss grad. Moe et al. (2019) påpeker at mange av de autonome teamene jobber i store utviklingsprosjekter, og må dermed både ta hensyn til, og bli hensyntatt av, andre team og resten av organisasjonen. Teamenes måloppnåelse og arbeidsutførelse vil påvirke andre team og deres leveranser, hvilket gjør at samkjøring og koordinering kreves. Behovet for å samkjøre og koordinere arbeidsprosesser er imidlertid en trussel mot teamautonomi, hvilket er essensielt for teamenes suksess. Ett enkelt team kan dermed ikke være helt autonomt i et storskala miljø. Det vil derfor være behov for noe organisatorisk kontroll og innretting for at teamene skal kunne samarbeide for å oppnå ønsket mål (Moe et al., 2019).

Oppsummerende er autonomi et svært vidt og åpent begrep som rommer mange ulike aspekter, dimensjoner og nivåer. Autonomi er ikke utelukkende en positiv ressurs, og opptrer

eller eksisterer heller ikke kun på et individuelt nivå. Gruppeautonomi og strukturelle dimensjoner rundt autonomi bør derfor med fordel tas i betraktning når begrepet operasjonaliseres. Den gjeldende operasjonaliseringen og nyanseringen av autonomibegrepet ovenfor vil dermed legge grunnlaget for studiens videre diskusjon.

Autonome team

Autonome, selvstyrte, selvledende og selvorganiserte team er begreper som ofte brukes om hverandre i litteraturen, men som i all hovedsak beskriver det samme fenomenet. Denne studien anvender begrepet autonome team. Konseptet autonome team er ikke nytt, og har blitt studert og beskrevet fra ulike perspektiver gjennom de siste tiårene (Hoda et al., 2013). Forestillingen rundt autonomi og selvledelse kan trekkes helt tilbake til 1950-tallet, da Trist og Bamforth (1951) studerte hvordan kullgruvearbeidere bedrev selvregulering i arbeidet sitt. For å forklare hva et autonomt team er, anses det som hensiktsmessig å innlede med en definisjon av hva et team i tradisjonell forstand forstås som. Thompson (2018) definerer team som en gruppe mennesker som er gjensidig avhengige av hverandre med hensyn til informasjon, ressurser og evner, og som gjennom samlet innsats søker å oppnå et felles mål.

Felles for de ulike definisjonene i litteraturen er at et team består av en gruppe mennesker som med gjensidig avhengighet jobber mot et mål. Guzzo og Dickson (1996) beskriver videre autonome team som ansatte som vanligvis utfører svært relaterte eller gjensidig avhengige jobber, som er identifisert og identifiserbare som en sosial enhet i en organisasjon, og som er gitt betydelig autoritet og ansvar for mange aspekter av arbeidet sitt, som planlegging, koordinering og tildeling av oppgaver til medlemmer, og å ta beslutninger med økonomiske konsekvenser. Et autonomt team kan dermed selv bestemme hvordan de ønsker å organisere arbeidet for å nå de målene som er satt, de har frihet til selv å velge hvordan de ønsker å utføre arbeidet, og de fordeler oppgaver og ansvar ut fra hva som er

effektivt (Hjertø, 2013). Lee og Edmondson (2017) uttrykker at autonome team omfatter en spesifikk tilnærming til myndiggjøring og deltakende ledelse som desentraliserer beslutningsmyndighet til et *team* i stedet for til et individ. I selvstyrte team er dermed teamet, snarere enn individet, den essensielle arbeidsenheten, og kontroll utøves internt av teamets medlemmer heller enn eksternt av ledere (Trist, 1981). I tillegg har rollene en tendens til å være skjønnsmessige og flytende, hvilket åpner for større arbeidsvariasjon, i motsetning til de foreskrevne og stabile rollene i typiske hierarkier (Hackman, 1986).

Fordeler og utfordringer med autonome team

Det foreligger en rekke fordeler og ulemper med autonome team, både knyttet til individ-, team- og organisasjonsnivå. Autonome team stimulerer til deltakelse og involvering, og en effekt av dette er følelsesmessig tilknytning til organisasjonen, hvilket i sin tur resulterer i større engasjement, motivasjon til å prestere, og ønske om ansvar. Som et resultat av dette bryr de ansatte seg mer om arbeidet sitt, noe som kan føre til økt kreativitet, produktivitet og tjenestekvalitet (Fenton-O’Creevy, 1998). Autonome team presenterer videre en bemerkelsesverdig teameffektivitet i tilfeller der oppgavene har høy gjensidig avhengighet (Langfred, 2000b). I team med høye oppgavesammenhenger viste det seg at desto større gruppeautonomi teamet har, desto mer effektivt er det. Ifølge Hoda (2011) er prestasjonseffektiviteten både når det kommer til kvantitet og kvalitet, medlemmers holdninger, og atferdsmessige resultater tre av de store fordelene hva gjelder autonome team. Prestasjonseffektivitet innebærer mer effektivitet og produktivitet, forbedret kvalitet og kundetilfredshet, kortere responstid, samt flere innovasjoner. Autonome team betraktes som effektive på bakgrunn av teamets raske ageringstid dersom problemer oppstår, da de ikke behøver å vente på kommando fra overordnede. Når optimale nivåer av autonomi gis til teammedlemmer er det vist økt følelse av involvering (Rousseau & Aube, 2013), økt arbeidstilfredshet (Rashkovits, 2015), økt psykologisk well-being (Van Mierlo et al., 2010),

samt høyere organisatorisk forpliktelse (Sahoo & Das, 2011). Teammedlemmenes holdninger fører på sin side til økt jobbtilfredshet, større engasjement for organisasjonen i helhet, og økt tillit til ledelsen (Hoda, 2011). Oppsummerende finnes det betraktelige fordeler med autonome team, både på et individuelt, team- og organisasjonsnivå.

Moe et al. (2019) har på sin side identifisert to hovedutfordringer med autonome team, hvilke var overordnet retning og eksterne avhengigheter. Utdypende handler utfordringen rundt overordnet retning om at mål ofte defineres og settes av ledelsen, hvilket ekskluderer teamene i beslutningsprosessen og videre leder til at situasjoner der teamene ikke er klar over hva de uttrykte målene er. Som et resultat av dette beskriver de at team er ineffektive når det gjelder å sette og kommunisere mål, i tillegg til å skape en delt og felles retning for hele teamet. Stray, Moe og Hoda (2018) har videre kategorisert utfordringene, eller barrierene for autonome team, i fem ulike aspekter. Disse innebærer 1) mangel på tydelige og felles mål, 2) fravær av tillit, 3) for mange avhengigheter til andre, 4) manglende organisasjonsstøtte og coaching, og 5) mangfold av normer. Mangel på tydelige og felles mål innebærer at når det er tvetydighet hva angår retningen til teamet og hva de skal oppnå, bruker menneskene både i og utenfor teamet tid på å finne ut hva som er ment å oppnå, hvilket igjen reduserer de koordinerte handlingene i teamet. Fravær av tillit omfatter to ulike aspekter; fravær av tillit innad i teamet, og fravær av tillit mellom teamet og dets ledere. Fravær av tillit innad i teamet fører på sin side til at medlemmene i teamet ikke forplikter seg til de felles målene, mens fravær av tillit mellom teamet og ledere reduserer teammedlemmenes ansvarsutøvelse og autonomi som følge av mer krav til rapportering og kontroll fra lederne (Stray et al., 2018). Manglende organisasjonsstøtte og coaching aktualiserer at ledere kan mangle opplæring for å coache sine ansatte for autonomi. Det påpekes av Stray et al. (2018) at autonome team ikke kun skapes ved å formane demokratiske idealer ved å rive ned organisatoriske hierarkier eller iverksette beslutningsprosesser med prinsipp om «en person, en stemme». Slike tiltak er ikke

tilfredsstillende da temaene ofte ikke besitter tilstrekkelige ressurser, samtidig som de har utfordringer med å finne en bærekraftig rytme i tillegg til å unngå overdreven stress for individene. Mangel på organisasjonsstøtte og coaching vil på bakgrunn av dette potensielt være en barriere for autonome team. Langfred (2007) antyder på sin side at fleksibilitet og tilpasningsevne, som tradisjonelt er betraktet som fordelene med autonome team, også kan være assosiert med dysfunksjonelle utfall. Han insinuerte derfor at organisasjoner nøye må vurdere det riktige nivået av autonomi gitt til teamene.

Å lede autonome arbeidere og team

Ledelse er et universelt fenomen som berører all organisert verdiskapning (Brochs-Haukedal, 2011). Forutsetningene for å lykkes med ledelse av autonome team kan hevdes å differere nokså mye fra forutsetningene for å lykkes med ledelse av mer tradisjonelle, hierarkiske organiserte ansatte og team. Tradisjonell, hierarkisk ledelse har vist seg å være lite kongruent med bruken av autonome team og alt det følger med seg (Hess, 2018), og krever derfor andre kvaliteter av ledere. For at et team skal kunne opptre autonomt, er det essensielt at teamet opplever å være i besittelse av en tilstrekkelig grad av autonomi. Newell et al. (2009) hevder at kunnskapsarbeidere forventer en betydelig grad av autonomi i arbeidet sitt, og at autonomi er en forutsetning for denne type arbeidere da arbeidsoppgavene ofte er komplekse og unike, hvilket krever høy kreativitet ved problemløsning. Forskere er generelt enige om at suksessen til selvledende, autonome team avhenger av handlingene til en ekstern teamleder, det vil si lederen som teamet rapporterer til (Morgeson et al., 2010). Kravene til eksterne ledere av team med høy grad av autonomi skiller seg betydelig fra kravene til tradisjonelle ledere gjennom at teamet har autoritet og myndighet til å ta beslutninger. En av de primære rollene til en ekstern veileder hevdes derfor ifølge Manz og Sims (1987) å være å støtte teamets suksess ved å legge til rette for teamets autonomi og selvledelse. Takeuchi & Nonaka (1986) fant at selv om medlemmene av et autonomt team stort sett opptre alene, er

de ikke ukontrollerte. De foreslo at ledelsen bør etablere nok sjekkpunkter for å hindre ustabilitet, tvetydighet og spenning fra å bli til kaos, samtidig som ledere bør unngå den typen rigid kontroll som svekker kreativitet, spontanitet og innovasjon. Ulike lederstiler og lederatferder som er knyttet til vellykket ledelse av autonome team vil derfor videre redegjøres for og utdypes i påfølgende del av teorigrunnlaget for studien.

Myndiggjøring

Begrepet myndiggjøring (empowerment) viser til det å gi eller overføre makt til noen, tillate og å gjøre i stand til noe (Stang, 2003). Myndiggjørende ledere utvikler og uttrykker tillit til menneskene de leder og gir de nødvendige råd og ressurser, for så å «gå ut av veien» for å la de ansatte gjøre arbeidet sitt med en høy grad av egenbestemmelse (Kirkman & Rosen, 1999). Ettersom arbeidet stadig blir mer komplekst og utfordrende, antas det at ledere kan dra stor nytte av å delegerer myndighet til de ansatte, be de om innspill, la de planlegge og organisere eget arbeid, samt ta avgjørelser på egenhånd (Kearney et al., 2019). En studie av Kirkman og Rosen (1999) studerte 111 team i fire ulike organisasjoner, og fant at myndiggjorte team, der autonomi var sentralt i teamene, både var med produktive og proaktive enn mindre myndiggjorte team.

Forskere har videre definert at myndiggjøring som resultat av myndiggjørende ledelse fremtrer på særlig to ulike måter og redegjøre for to ulike tilnærminger til begrepet: den situasjonelle tilnærmingen, og den psykologiske tilnærmingen (Conger & Kanungo, 1988). Den situasjonelle tilnærmingen omhandler prinsippet der makt overføres fra ledelsen på høyere nivå til medarbeidere gjennom å involvere dem i beslutningstaking, og er også kjent som tilnærmingen for myndiggjørende ledelsespraksis. Myndiggjøring betraktes her som et viktig ledelsesverktøy for å fremme medarbeidernes autonomi gjennom å blant annet bevilge medarbeiderne innflytelse i beslutningsprosesser (Yukl, 2012). Slik myndiggjørende ledelsesatferd defineres gjerne som en prosess for å dele makt og tildele autonomi og ansvar

til ansatte, team eller kollektiver ved bruk av et spesifikt sett med lederatferd for å øke ansattes indre motivasjon og oppnå arbeidsrelatert suksess (Cheong et al., 2019). På denne måten handler myndiggjørende ledelse i den situasjonelle tilnærmingen om å gi innflytelse heller enn å utøve innflytelse (Amundsen & Martinsen, 2014). Myndiggjørende ledelsesatferd er forbundet med økt opplevelse av kompetanse, deltakelse og kontroll hos ansatte (Bakker et al., 2011), oppmuntring av ansattes uavhengighet og autonomi (Sharma & Kirkman, 2015), økt involvering av ansatte i beslutninger (Cheong et al., 2019), samt positive effekter på innovative klima (Sagnak, 2012). På bakgrunn av hvordan myndiggjørende ledelse tillater ansatte å handle på egenhånd og oppmuntrer innovasjon, er ledelsesformen foreslått å være særlig egnet for ledelse av kunnskapsarbeidere (Liu et al., 2003). Ytterligere er myndiggjørende ledelse funnet å ha sterk sammenheng med kreativitet, kunnskapsdeling på teamnivå, psykologisk myndiggjøring og tillit til leder i en metaanalyse av Lee et al. (2018).

Den psykologiske tilnærmingen til myndiggjøring legger i motsetning til den situasjonelle mindre vekt på delegering av beslutningstaking, og fremhever i større grad motivasjonsprosesser hos medarbeiderne (Conger & Kanungo, 1988). Den psykologiske tilnærmingen betrakter myndiggjøring som ulike psykologiske erkjennelser som bidrar til økt indre motivasjon. Tilhengere av den psykologiske tilnærmingen har kritisert hvordan de opplever at den situasjonelle tilnærmingen undervurderer den psykologiske verdien av myndiggjøring av de ansatte. Conger og Kanungo (1988) hevder at delegering eller ressursdeling kun er ett sett av betingelser som kan, men ikke nødvendigvis, myndiggjøre eller styrke medarbeideren. De kritiserer videre at den situasjonelle tilnærmingen ikke i tilstrekkelig grad adresserer myndiggjøringens natur slik den oppleves av den underordnede. Det blir ytterligere poengtert at den situasjonelle tilnærmingen mislykkes med å adressere de ansattes kognitive tilstand (Kay et al., 2008). Ved å kun dele eller delegere makt til underordnede hevdes det dermed at dette ikke nødvendigvis sikrer ansattes innstilling til å

jobbe hardt og øke produktiviteten (Kay et al., 2008). Kay et al. (2008) bemerker videre at den situasjonelle tilnærmingen er et dilemma for ledere ettersom dens suksess avhenger av deres evne til å balansere eller forene tapet av kontroll med behovet for målkongruens. Oppsummerende vektlegger den situasjonelle tilnærmingen å delegere makt og ressurser, mens den psykologiske tilnærmingen i hovedsak fokuserer på å styrke arbeiderens følelser (Yang & Choi, 2009). Denne studien vil både benytte seg av den situasjonelle og den psykologiske tilnærmingen til myndiggjøring når studiens funn vil bli diskutert i lys av det teoretiske og empiriske grunnlaget.

Deltakende ledelse og direktiv ledelse

Deltakende ledelse referer til lederatferd som engasjerer de ansatte i felles beslutningstaking, og deler innflytelsen i beslutningstaking med de ansatte (Lam et al., 2015). Denne typen ledelse involverer ansatte i å ta organisatoriske beslutninger, gjennom ledere som rådfører seg med ansatte, ber om deres forslag, og tar ideene deres i betraktning før avgjørelser tas (Chen & Tjosvold, 2006). Deltakende ledelse er knyttet til en rekke fordelaktige utfall, som større sannsynlighet for økt beslutningskvalitet og økt teameffektivitet (Huang et al., 2010). Konseptet rundt deltakende ledelse utviklet seg fra modellen for lederbeslutninger (Vroom & Yetton, 1973; Vroom & Jago, 2007), der hovedformålet var å forstå lederens to ulike beslutningsstiler, hvilke var autokratisk/direktiv og deltakende beslutning. Den direktive lederstilen er definert som å gi medlemmene et rammeverk for beslutningstaking og handling i tråd med lederens visjon (Fiedler & Garcia, 1987). Målet med denne type ledelse er dermed å veilede de ansattes deltakelse gjennom å gi og søke etterlevelse av instruksjoner for å utføre en problemløsningsoppgave.

Tidligere forskning har vært preget av en kontrasterende posisjon vedrørende direktiv og deltakende ledelse, og har plassert de på hver sin ende langs et kontinuum. På denne måten har de to lederstilene blitt framstilt som gjensidig utelukkende. Nyere reviewer og

metaanalyser som dekket begge praksisene har dog indikert at både deltakende og direktiv ledelse bidrar til å øke ansattes produktivitet. Somech (2005) antydte at det å undersøke deltakende og direktiv ledelse som kontrasterende stiler i hver sin ende av et kontinuum feiler i å fange opp alle aspekter av ledelsesfenomenet. Effektene av deltakende og direktiv ledelse betegnes som en kompleks sak, der hver respektiv lederstil fremmer en distinkt, men og komplementær, tilnærming. Følgelig ga studien til Somech (2005) et bidrag til «både-og» tilnærmingen til ledelse, som en kontrast til det utpregede «enten-eller» perspektivet på ledelse.

Loose-tight ledelsesmodell

Sagie (1997) utfordret en utbredt antakelse i forskningen på den tiden hvilket gjaldt at lederretning og deltakende praksiser av ansatte, som beslutningstaking og målsetting, var gjensidig utelukkende. Loose-tight ledelse foreslår en syntese på to nivåer. På det første nivået integrerer den elementer av den tradisjonelle deltakende/ansvarliggjørende (loose) tilnærmingen og den retningsgivende (tight) tilnærmingen (jf. Fiedler & Garcia 1987), hvilket indikerer at begge praksiser er nødvendige. På det andre nivået låner teorien variabler og konsepter fra blant annet transformasjonsledelse. Loose-tight tilnærmingen til ledelse innebærer med det at en leder både kan være løs (i substans) og stram (med hensyn til rammer) på samme tid – og ikke nødvendigvis det ene eller det andre.

Både deltakende ledelse og myndiggjørende ledelse oppmuntrer til aktiv involvering av de ansatte i beslutningsprosessen, men skiller seg likevel fra hverandre i at myndiggjørende ledelse reflekterer et bredere konsept med ansattes deltakende beslutningstaking som en underdimensjon, heller enn det overordnede fokuset (Cheong et al., 2019). Deltakende lederatferd skisseres dermed som et nødvendig aspekt av, men ikke en tilstrekkelig forutsetning for, myndiggjørende lederskap.

Tillitsbasert styring og ledelse

Tillit, en positiv forventning om at en annen person ikke vil handle rent opportunistisk, kan betraktes som selve grunnmuren i en leders plattform for å utføre sine funksjoner på en effektiv og god måte (Kaufmann & Kaufmann, 2015). I komplekse og kunnskapsbaserte organisasjoner hvor virksomheten ikke kan detaljstyres og kontrolleres, er tillit i økende grad blitt betraktet som nøkkelen for å forstå samarbeid i organisasjoner (Julsrud, 2018). Høy grad av tillit blir gjerne trukket frem som et positivt trekk og en karakteristikk i det nordiske arbeidslivet. Det advares dog mot en moralisering av begrepet, og Hardin (2006) presiserer at verken tillit eller mistillit i seg selv er godt eller ondt. I visse situasjoner der tillitsgiver har belegg for å vise mistillit, eksempelvis på bakgrunn av upålitelig atferd hos tillitstaker, kan det å vise tillit både være uklokt og umoralsk.

Forskning har over flere tiår fremhevet tillitens sentrale rolle i organisasjoner. Likt som de fleste andre konstrukter opererer tillit på det individuelle, team-baserte og organisatoriske nivået i organisasjoner. Til tross for dette har eksisterende synteser av forskning hovedsakelig fokusert på tillit på individnivå (Fulmer & Gelfand, 2012). For denne studien vil tillit innad i teamene og leders tillit til teamene og menneskene i teamene være av interesse. Stray og kolleger (2018) kartla fravær av tillit som en av hovedutfordringene, eller barrierene, for autonome team. Fravær av tillit omfatter som redegjort for i «fordeler og utfordringer ved autonome team» to ulike aspekter; fravær av tillit innad i teamet, og fravær av tillit mellom teamet og dets ledere. Basert på Stray et al. (2018) sine funn vil tillit, både innad i teamet og mellom teamet og dets leder, være et viktig virkemiddel for å unngå en av de potensielle barrierene ved autonome team. Tillit innad i teamet vil bidra med å sikre at de ansatte forplikter seg til de felles målene som er satt. Tillit mellom teamet og dets leder vil på sin side hindre en redusering av teammedlemmenes ansvarsutøvelse og autonomi, som kan oppstå som følge av mer krav til rapportering og kontroll fra ledere dersom tilliten ikke er til

stede (Stray et al., 2018). Moe og Smite (2008) beskrev at effektene av manglende tillit blant annet innebar reduksjon i produktivitet, kvalitet, informasjonsutveksling og tilbakemelding. En annen uheldig effekt var at mangel på tillit kunne bidra til at ansatte beskyttet seg selv og sine individuelle mål, fremfor gruppens felles mål og retning. Manglende tillit innad i teamet vil på sin side påvirke hvorvidt enkeltpersoner bidrar til fellesskapet, redusere den totale ytelsen til teamet, samt skape ineffektivitet (Moe & Smite, 2008) Gjensidig tillit mellom leder og teammedlemmer, samt tillit innad i teamet, virker på bakgrunn av dette essensielt for å lykkes med ledelse av autonome team.

Paradoks-perspektivet på ledelse

Som følge av at organisasjonsmiljø fortsetter å bli mer komplekse og dynamiske, har forskere trukket oppmerksomheten mot en viktig utfordring for effektivt lederskap, nemlig lederes evne til konstruktivt å svare på tilsynelatende uforenlige krav – også referert til som paradokser (Fürstenberg et al., 2021). Paradoksene defineres som motstridende, men innbyrdes beslektede elementer som eksisterer samtidig og vedvarer over tid (Smith & Lewis, 2011, s. 382). Idéen med denne tilnærmingen er at organisasjoner og menneskene som jobber i de stadig opplever spenninger og motstridende krav som er forventet at håndteres samtidig og forsones (Kearney et al., 2019). Waldman & Bowen (2016) har basert på denne generelle distinksjonen identifisert det mer spesifikke lederskapsparadokset som omhandler det å beholde kontroll samtidig som man slipper opp kontroll. På den ene siden forventes ledere å sette viktige arbeidsmål og ha kontroll over beslutningsprosesser, mens de samtidig, på den andre siden, må vurdere ansattes behov og interesser, og distribuere og tilrettelegge for fleksibilitet og myndiggjøring (Fürstenberg et al., 2021).

Fürstenberg et al. (2021) påpeker at majoriteten av ledelsesteorier ikke adresserer hvordan, og om, en slik kombinasjon av kontrasterende ledelsestilnæringer påvirker de som ledes på en fordelaktig måte. Ledelsesteorier tenderer i hovedsak til å ha et enten-eller-fokus

mellom å ha kontroll og å slippe kontroll, og under hvilke forhold den ene eller den andre er mer fordelaktig (e.g. direktive eller myndiggjørende ledelsesatferder). Paradoksteorien antyder derimot at slike motstridende krav til syvende og sist ikke er motstridende, men tvert imot komplementære. Smith og Lewis (2011) argumenterer for at det kun er ved å kombinere og forene disse motsetningene, eller paradoksene, at ledere kan håpe å oppnå optimale nivåer av ønskede resultater på lang sikt. Dermed skjer et skifte i perspektiv når det gjelder ledelsestilnærming fra «enten-eller» til «både-og».

Paradoksal lederatferd (PLA) representerer en fremvoksende lederskapskonstruksjon som kan hjelpe ledere med å håndtere de nevnte motstridende kravene. PLA kjennetegnes av en kombinasjon av *agentic* og *communal* ledelsesatferd (Fürstenberg et al., 2021). Agentic ledelsesatferd omhandler å sette mål og kontrollere beslutningsprosesser, mens communal ledelsesatferd går ut på å tilby de ansatte fleksibilitet, autonomi og myndiggjøring, og på denne måten ta de ansattes behov og interesser i betraktning. Fürstenberg og kolleger (2021) fant i sin studie at PLA var positivt assosiert med ansattes målklarhet og jobbautonomi. Funnene tyder på at PLA påvirker de som ledes på fordelaktige måter ved å fremme to forskjellige, men til syvende og sist komplementære, jobbressurser: målklarhet og jobbautonomi. Ledere som fokuserer på kun én pol av et sett med motsetninger vil formodentlig ikke evne å fremme begge ressursene på samme tid, og dermed gi avkall på multiplikasjonseffektene. Dette illustreres ved at ledere som kun fokuserer på å gi direktiver eksempelvis ikke vil fremme jobbautonomi, mens ledere som gir for mye spillerom ikke vil tilby målklarhet. Resultatene tyder på at spesifikke jobbressurser i fravær av andre komplementære ressurser, kan fungere mindre positivt, hvilket til slutt resulterer i suboptimale effekter på jobbengasjement (Fürstenberg et al., 2021).

Oppsummerende har det teoretiske og empiriske rammeverket for oppgaven redegjort for autonomibegrepet ved å gi en oversikt over begrepets forskningshistorie, samt aktualisert

ulike perspektiver og nyanser ved begrepet. Videre har autonome team blitt beskrevet, og relevant empiri vedrørende fordeler og ulemper har blitt fremlagt. Deretter har teorikapittelet tatt for seg flere ulike lederstiler og tilnærminger som antas være relevante for å belyse studiens problemstilling. Studien betrakter autonomi i denne sammenheng som et resultat av ledelsesutøvelse, og kommer derfor til å vektlegge hvordan lederne utøver ledelse som et uttrykk for autonomiforståelsen deres. Samlet legger dette fundamentet for den videre diskusjonen av hva som kjennetegner suksessfull ledelse av autonome team.

Metode

Dette kapittelets formål er å redegjøre for de metodiske valgene som er foretatt underveis i studiens forskningsprosess. Den metodiske tilnærmingen og de metodiske valgene som er tatt har vært ledet av å skulle ha best mulig forutsetninger for å kunne besvare studiens forskningsspørsmål:

«Hva gjør de som lykkes med ledelse av autonome team?»

I påfølgende kapittel vil derfor de metodiske valgene som ble tatt i forskningsprosessen bli belyst og begrunnet. Innledningsvis vil bakgrunn for studien og dens vitenskapelige ståsted gjøres rede for. Videre vil metodene som ble brukt for innhenting og analyse av data presenteres. Herunder vil det gis en beskrivelse av utvalg av informanter, rekrutteringsprosess, samt intervjuguide og gjennomføring av intervju. Avslutningsvis belyses etiske betraktninger gjort for studien.

Bakgrunn for studien

Bakgrunn for valg av tematikk i studien bunner i all hovedsak i en voksende personlig interesse og nysgjerrighet for, samt egne opplever av fenomenet autonomi. I masterprogrammets første semester, høsten 2021, skulle det skrives en semesteroppgave om et valgfritt tema i faget PSY3130 – Arbeidshelsepsykologi. På dette tidspunktet hadde det vokst frem en interesse rundt autonomi på bakgrunn av personlige arbeids- og studierelaterte erfaringer rundt opplevelsen av å være i besittelse av både mye og lite autonomi. Den faglige interessen gikk særlig ut på et ønske om å nyansere begrepet i større grad, og utfordre dens posisjon i faglitteraturen som omtrent en utelukkende positiv ressurs. Skriveprosessen engasjerte i stor grad, og allerede på dette tidspunktet ble det plantet en tanke om autonomi som mulig tema for masteroppgaven.

Gjennom deltidsarbeid i Mind: AS i 2022 og 2023, et konsulentfirma som praktiserer leder- og organisasjonsutvikling med utgangspunkt i positiv psykologi og styrkebasert ledelse, fikk jeg muligheten til å diskutere nettopp autonomi med ledere innenfor ulike sektorer i næringslivet. Deres engasjement når de fortalte om sine opplevelser og utfordringer med autonomi i arbeidslivet forsterket lysten til å basere oppgaven på nettopp autonomi som tema. Det å se koblingen mellom det teoretiske og det praktiske så tydelig var noe som virkelig gjorde at engasjementet for temaet økte. I samtaler med faglig leder i Mind: AS, Lisa Vivoll Straume, ble det etter hvert tydelig at et ledelsesperspektiv på fenomenet autonomi, og da særlig autonome team, både ville være av stor faglig og praktisk interesse. Å få en bedre forståelse for hva det å lede autonome team faktisk krever av en leder, hvordan de opplever å lede på denne måten, hvilke kvaliteter de som lykkes har, samt hvilke potensielle utfordringer det medfører ble med det grobunnen for utviklingen av studiens forskningsspørsmål.

Kvalitativ metode

Forskere må ved valg av forskningdesign ta hensyn til studiens hensikt og formål (Kvale & Brinkmann, 2015). Studiens overordnede formål er å undersøke hvilke kvaliteter som kreves for suksessfull ledelse av autonome team, med andre ord – hva de som lykkes med ledelse av autonome team gjør. Med bakgrunn i denne problemstillingen ble det vurdert at en kvalitativ tilnærming ville gi de beste forutsetningene for å kunne besvare forskningsspørsmålet, da kvalitativ forskningsmetode gjør det mulig for forskeren å få innsikt i informantenes subjektive opplevelser, erfaringer og meninger (Kvale & Brinkmann, 2015). Dette perspektivet samsvarer med studiens innretning til datamaterialet som søker etter å forstå mekanismer og prosesser som er i spill, samt ledernes egne erfaringer og betraktninger. Kvalitativ metode er i tillegg godt egnet i tilfeller der man i utgangspunktet ikke har mye kunnskap om et fenomen fra før (Braun & Clarke, 2022b), noe som til en viss grad var gjeldende i denne studien. Det finnes ikke et mangfold av studier som har undersøkt

ledelsesaspektet rundt autonome team. Tidligere studier har i all hovedsak sett på konstruering, implementering og rammeverk, samt barrierer og utfordringer ved autonome team. Kvalitativ forskning legger således til rette for studiens ønske om å få frem unike perspektiver på ledelse av autonome team.

Refleksiv tematisk analyse

Studien har benyttet refleksiv tematisk analyse (Braun & Clarke, 2022b), heretter referert til refleksiv TA, for å tolke og analysere datamaterialet. Denne analysemetoden ble vurdert som formålstjenlig på bakgrunn av tilnærmingens teoretiske fleksibilitet og frihet, samt dens perspektiv på subjektivitet. Metodens fleksibilitet var hensiktsmessig i denne studien for å gi anledning til å tilpasse metoden etter studiens overordnede formål. Refleksiv TA vektlegger i stor grad forskerens refleksivitet, og anerkjenner med det interaksjonen og forbindelsen mellom forsker og forskningsarbeidet. Metoden hevder at forskerens subjektivitet påvirker analyseprosessen, både gjennom hvordan den utføres og tolkes, og at dette med fordel bør anses som en ressurs. Med dette blir forskeren anerkjent som en aktiv meningsskaper i forskningsprosessen (Braun & Clarke, 2022b), heller enn som noe støy som bør forsøkes dempet og redusert. På denne måten gir metoden rom for å fange opp egen analytisk oppfatning av datagrunnlaget og reflektere rundt hvilken rolle egen subjektivitet har spilt i datainnsamling og analyse. Refleksiv TA sammenfaller på bakgrunn av dette godt med sosialkonstruksjonisme, oppgavens vitenskapelige ståsted, da den og anerkjenner subjektivitetens posisjon og betydning i meningsskapingsprosessen.

Datamaterialet vil på bakgrunn av dette analyseres i tråd med Braun og Clarkes (2022b) seks steg for refleksiv tematisk analyse, bestående av; 1) bli kjent med datamaterialet, 2) generere koder, 3) generere innledende tema, 4) utvikle og gjennomgå temaer, 5) definere og navngi tema, og 6) rapportere resultatene. Stegene vil beskrives nærmere i avsnittet som omhandler analyseprosessen senere i kapittelet.

Vitenskapsteoretisk ståsted

Vitenskapelig ståsted

Transparens er en viktig forutsetning for å sikre forskningsmessig kvalitet (Tjora, 2021). Det er essensielt med god innsikt i alle valg forskeren tar i forskningsprosessen, og da særlig det vitenskapelige ståstedet ettersom det i betydelig grad legger føringer for hvordan forskningsspørsmålet undersøkes og hvordan datamaterialet i sin tur analyseres og tolkes. Ytterligere argumentasjon for viktigheten av å redegjøre for det epistemologiske ståstedet, er at studien benytter seg av tematisk analyse som metode. Tematisk analyse er som nevnt svært fleksibel og er derav ikke knyttet til et spesifikt epistemologisk eller metodologisk rammeverk slik enkelte andre metoder og metodologier er (Braun & Clarke, 2022a).

Ontologi, hvordan man forstår virkeligheten, og epistemologi, hva vi kan få kunnskap om av fenomener og hvordan kunnskap produseres, danner ens vitenskapsteoretiske ståsted (Kvale & Brinkmann, 2015). Denne studien har en sosialkonstruksjonistisk tilnærming til vitenskap. Sosialkonstruksjonismen vektlegger menneskers egen rolle i konstruering av virkelighet og kunnskap, og at virkeligheten og kunnskapsproduksjon forstås på bakgrunn av ulike sosiale, kulturelle og historiske forhold (Braun & Clarke, 2022b). I følge Gergen (2015) er individers ulike perspektiver konstruert gjennom sosiale prosesser i den konteksten de befinner seg i, og tilnærmingen virker dermed å harmonere godt med det øvrige rammeverket til studien da dens hensikt er å fange deltakernes ulike tolkninger, oppfatninger og opplevelser av ledelse av autonome team. Tilnærmingen legger dermed til grunn at kunnskap ikke nødvendigvis baserer seg på rent objektive observasjoner av virkeligheten, men heller at den best forstås som sosialt konstruert. Et slikt syn på kunnskap samsvarer med Braun og Clarkes (2022b) syn på kunnskapsgenerering i et forskningsintervju, da de påpeker at kunnskap ikke hentes ut direkte fra informanten, men at den i all hovedsak konstrueres i interaksjonen mellom intervjuer og informant. Videre forutsetter den sosialkonstruksjonistiske tilnærmingen

at forskerens subjektivitet og med det dens forforståelse vil kunne være av betydning for forståelsen av datamaterialet. Dette harmonerer igjen med den refleksive tematiske analysens perspektiv på subjektivitetens viktighet og rolle i tolkningen av data. Med utgangspunkt i dette forstås datamaterialet i studiet som informantenes særegne perspektiver, konstruert av deres unike sosiale, kulturelle og historiske forhold, og ikke som en objektiv uavhengig sannhet.

Induktiv tilnærming

Kvalitativ forskning er ofte av induktiv tilnærming, men inneholder gjerne elementer fra både deduktiv og induktiv tilnærming (Tjora, 2021). Dette er gjeldende for denne studien, da den har en overordnet induktiv posisjon, med elementer av deduktiv tilnærming. Med induktiv tilnærming menes at et fenomen forsøker å forstås gjennom å identifisere temaer og mønstre som fremkommer i datagrunnlaget, og berike pågående forskning med nye funn og forklaringsmekanismer (Saunders et al., 2019). Induktiv metode er i stor grad kjennetegnet av å være utforskende og empiridrevet, i kontrast til den deduktive metoden som drives av å følge teoretiske perspektiver frem til empiri. En slik hypotese- og teoridrevet metodikk benytter empiri for enten å bekrefte eller avkrefte hypoteser som er begrunnet i det teoretiske fundamentet (Tjora, 2021). En induktiv tilnærming harmonerer av den grunn best med oppgavens formål, da formålet er å forsøke å forstå vellykket ledelse av autonome team gjennom informantenes egne opplevelser som fremkommer i datagrunnlaget. Videre foreligger det ikke tilstrekkelig med vitenskapelige publikasjoner på ledelsesaspektet av autonome team, hvilket tilsier at en hypotese- og empiridrevet metodikk ville vært lite hensiktsmessig. Det er dog viktig å poengtere at induktiv og deduktiv tilnærming med fordel bør betraktes som en del av et kontinuum, heller enn en dikotomi (Braun & Clarke, 2022b). Denne studien kan ikke sies å være rent induktiv, da den inneholder elementer fra den deduktive tilnærmingen. Til tross for at valg av teori i all hovedsak ble gjort under og etter

analysen, er det ikke til å unngå at forskerens underliggende forståelse av fenomenene som undersøkes spiller en rolle i prosessen (Tjora, 2021). Intervjuguiden, som ikke tok utgangspunkt i noen teori, kan likevel tenkes å være formet av forskerens forforståelse på de aktuelle fenomenene, som i dette tilfellet er autonomi og ledelse. Videre preges analyseprosessen av forskerens teoretiske og empiriske forkunnskaper. Det er viktig å poengtere at en slik kombinasjon av elementer fra både induktiv og deduktiv tilnærming ikke bør betraktes som en svakhet i forskningsprosessen, men heller som nødvendig for å sikre god kvalitet på intervjuguide og i analyseprosessen.

Deltakere i studien

Påfølgende avsnitt vil gi en beskrivelse av både studiens forsker og informanter, hvor oversikt over informantene vil presenteres i tabellform. Avslutningsvis vil forholdet mellom forsker og informantene bli belyst.

Beskrivelse av forskeren

Gjennom snart to år på masterstudiet i arbeids- og organisasjonspsykologi besitter jeg i denne avsluttende fasen kunnskap om, og innsikt i, en rekke relevante teorier når det kommer til blant annet ledelse og autonomi. En bevisst og aktiv refleksjon rundt egen kunnskap og forforståelse av de aktuelle temaene er et grunnleggende premiss for suksessfull implementering av refleksiv tematisk analyse, og har derfor vært vesentlig for studien (Braun & Clarke, 2022a). Refleksjonsprosessen rundt egne antakelser og konstrukter vedrørende temaet har vært bidragsytende for å øke bevisstheten rundt egen subjektivitet som forsker, samt hvordan denne subjektiviteten kan anvendes på en så konstruktiv og hensiktsmessig måte som mulig gjennom hele prosessen.

Beskrivelse av informantene

Totalt seks ledere ble rekruttert som informanter til forskningsprosjektet, hvorav fire er kvinner og to er menn. Alderen på deltakerne varierer fra alderssegmentet 30-40 år til 60-70

år. Samtlige av deltakerne har enten, eller er i ferd med å fullføre, minst fem år høyere utdanning, med svært stor variasjon i type utdanning. Enkelte av deltakerne har utdanning innenfor ledelse, men ikke alle. Informantene kommer fra fire ulike bedrifter der alle har en formell stilling som enten kvalifiserer dem som «mellomleder» eller «toppleder». Deltakerne kommer fra ulike bransjer, og har variert bakgrunn og erfaring i arbeidslivet. To av deltakerne er ansatt i et privat konsulentselskap, én i et privat teknologikonsern, to i en særskilt virksomhet underlagt et av departementene i Regjeringen, og den siste i et statsforetak. Utvalget kan dermed betraktes som heterogent, og er jevnt fordelt når det kommer til privat og offentlig sektor, med tre som arbeider innenfor privat sektor, og tre som arbeider i offentlig sektor. Av hensyn til deltakernes anonymitet vil informasjonen innen de ulike kategoriene som alder, kjønn og sektor holdes separat og unnlates å samles for å gi en oppsummerende beskrivelse av hver enkelt deltaker. Ytterligere er områdene informantene er direktør, leder eller sjef for utelatt av lignende hensyn. Tabellen nedenfor inneholder derfor kun informasjon om informantenes ulike stillingskategorier, uten ytterligere tilleggsinformasjon.

Tabell 1.

Oversikt over studiens informanter

	<i>Informant 1</i>	<i>Informant 2</i>	<i>Informant 3</i>	<i>Informant 4</i>	<i>Informant 5</i>	<i>Informant 6</i>
<i>Stilling</i>	Område- direktør	Avdelings- direktør	Direktør/ toppleder	Adm. dir./ toppleder	Område- leder	CEO/ toppdeler

Forholdet mellom forsker og informanter

Det oppleves som nødvendig og hensiktsmessig å redegjøre for forholdet mellom forsker og informanter i denne studien. Majoriteten av informantene ble rekruttert gjennom Mind: AS sin kundeportefølje og/eller kontaktnett, hvilket beskrives nærmere i avsnittet vedrørende rekrutteringsprosessen. I den sammenheng oppleves det behørig å anerkjenne

påvirkningen dette kan ha hatt på informantene. Det kan i ytterste konsekvens tenkes at enkelte av deltakerne kan ha følt seg «presset» til å takke ja til invitasjonen som følge av kundeforholdet til Mind: AS. Grep gjort for å forhindre en slik potensiell uønsket effekt var å tydelig presisere ved rekruttering av informanter at deltakelse var frivillig, samt at prosjektet var et masterprosjekt ved NTNU i arbeids- og organisasjonspsykologi, uten noen tilknytning til arbeidet i Mind: AS. Denne informasjonen fremkom både i innledende kontakt gjennom mail og vedlagt informasjonsskriv (se vedlegg B) om studien.

Rekruttering

Følgende del vil beskrive studiens rekrutteringsprosess, gjennom å innledningsvis presentere studiens utvalgsstrategi, for deretter å nærmere belyse innholdet i rekrutteringsprosessen.

Utvalg av informanter

Denne studien har et strategisk utvalg som har basert seg på en kriteriebasert utvalgsstrategi. Utvalget i kvalitative intervjustudier velges ifølge Tjora (2021) på bakgrunn av at informantene vil kunne uttale seg om et gitt fenomen på en reflektert måte, og følgende gi rike beskrivelser om fenomenet som studeres. Studien har et strategisk utvalg, da hensikten med dette er å optimalisere deltakernes bidrag til å kunne svare på problemstillingen med mest mulig relevant informasjon (Tjora, 2021). Studien valgte derav informanter som ble antatt å ha relevant og nyttig kunnskap og erfaringer om temaet, og som på bakgrunn av dette ville bidra til å belyse den aktuelle problemstillingen på best mulig måte. Denne utvalgsstrategien harmonerer med studiens problemstilling og formål, da kriterieutvalg brukes for å studere noe som er knyttet til deltakerne, det være opplevelser, erfaringer eller utfordringer (Tjora, 2021). Hensikten med denne studien er å undersøke ledere sine vurderinger, praksiser, og refleksjoner rundt suksessfaktorer ved ledelse av autonome team.

På bakgrunn av dette bestod studiens utvalgsriterier av; kompetanse, innsikt og erfaring, og en ledende stilling avgrenset til prosjektets område av interesse (autonome team).

Som følge av problemstillingens formulering; «Hva gjør de som *lykkes* med autonome team», er det nødvendig å redegjøre for hva oppgaven legger i suksessfull ledelse av autonome team. Informantene innehar lederstillinger i etablerte bedrifter som gjennom en årrekke kan rapportere om særdeles gode resultater, både når det gjelder økonomisk vekst, innovasjon og markedsposisjon. Samlet sett har utvalget mange år med erfaring av ledelse av autonome team, samt klart å skape team som presterer, sett som et resultat av organisasjonens positive vekst. Studien legger på bakgrunn av dette til grunn at utvalget reflekterer ledere og bedrifter som har lyktes, og dermed er i en posisjon til å kunne uttale seg om relevante suksessfaktorer for ledelse av autonome team.

Rekrutteringsprosessen

Informantene er slik det fremkommer i avsnittet om studiens utvalg, valgt ut på bakgrunn av en antakelse om at de besitter nyttig, unik og relevant kunnskap og erfaringer for å kunne belyse studiens forskningsspørsmål. Rekrutteringsprosessen foregikk over noe tid, fra november 2022 til januar 2023. Deltakerne ble rekruttert via to ulike nettverk. Fem ledere ble rekruttert via Mind: AS sin kundeportefølje og/eller kontaktnett. Mind: AS er et konsulentfirma som gjennom kurs og foredragsvirksomhet praktiserer leder- og organisasjonsutvikling med utgangspunkt i positiv psykologi og styrkebasert ledelse. Gjennom både daglig leder og faglig leder i Mind ble jeg gitt kontaktinformasjonen til ledere og bedrifter i deres kontaktnett som de anså som interessante og relevante for oppgavens forskningsspørsmål. Deltakere som ble vurdert å besitte tilstrekkelig innsikt i fenomenet (autonome team), samt hadde en formell lederstilling, og som derav oppfylte studiens utvalgsriterier i tråd med et strategisk utvalg, ble videre kontaktet av meg per e-post. Denne e-posten inneholdt informasjon om og en beskrivelse av prosjektet, studiens

informasjonsskriv (se vedlegg B) og en formell forespørsel om å delta i prosjektet. E-posten ble sendt fra undertegnes e-post knyttet til Mind: AS, og ble innledet med at jeg var blitt gitt kontaktinformasjon deres fra enten daglig eller faglig leder i Mind: AS. Ingen ytterlig informasjon enn dette knyttet prosjektet til Mind: AS, og det ble tydelig fremstilt at forskningsprosjektet var i regi av NTNU og masterstudiet i arbeids- og organisasjonspsykologi. All videre dialog foregikk mellom de interesserte lederne og undertegnede for å bevare anonymitet. Den resterende deltakeren ble rekruttert direkte gjennom eget nettverk i næringslivet, også dette foregikk via e-post.

Majoriteten av informanter som ble forespurt, ønsket å delta i prosjektet. En mulig forklaring på dette kan være at alle som ble forespurt har erfaring og opplevelser med autonome team, og en særlig faglig interesse for nettopp en slik arbeidsorganisering, som de ønsket å diskutere og dele. Flere av deltakerne ytret i tillegg at det var viktig og ønskelig for dem å bidra til forskningsprosjekter, både for å bidra til å øke kunnskapen på området, men også fordi de selv hadde vært i lignende situasjon med å rekruttere deltakere til et prosjekt.

Det bør i tillegg nevnes at snøballmetoden ble benyttet i rekrutteringsprosessen, da én av informantene tipset om potensielle interessante deltakere fra samme organisasjon. Snøballmetoden beskriver en fremgangsmåte for rekruttering der utvalget utvides gjennom tips fra førstekontakter (Tjora, 2021). Ved en slik situasjon hevder Tjora (2021) at det bør gjøres en vurdering om hvorvidt det kan svekke studiens troverdighet, da det kan ha etiske utfordringer i form av opprettholdelse av forskningsetiske krav når informanter angir hverandre. Informasjonen om informantene i beskrivelsen er derfor begrenset, med den hensikt om å opprettholde og bevare anonymitet. Videre kan en potensiell ulempe med denne metoden være at det anskaffes informanter som er like de som allerede er intervjuet, og dermed få en begrenset variasjon i utfallet. Denne utfordringen deles med strategisk utvalg for øvrig. Selv om et representativt utvalg ikke er etterstrebet i denne studien da den søker å hente

inn spesiell kunnskap om temaet, er det gjort noen tiltak for å begrense lite variasjon innen enkelte aspekter. Informantene er som beskrevet i beskrivelsen i hovedsak fra ulike organisasjoner, de har ulikt kjønn, ulik alder, arbeider i ulike sektorer, samt har ulik utdanningsbakgrunn. Disse variasjonene gjorde det mulig å få ulike innfallsvinkler og perspektiver på forskningsspørsmålet, og sikret derfor variasjon, samtidig som kriteriet om spesiell kunnskap om temaet ble sikret. På denne måten ble tematikken belyst fra ulike vinkler, med mulighet for sammenligning i flere tilfeller. Utvalget kan dermed beskrives som både variert, nyansert og tilstrekkelig bredt.

Ifølge kvalitative artikkelrapporteringsstandarder (JARS-Qual) er det ønskelig og anbefalt å beskrive prosessen der antall deltakere ble bestemt i relasjon til studiedesignet (Levitt et al., 2018). Innen kvalitativ forskning representerer et dypdykk innenfor et relativt lavt antall strategiske informanter en tradisjonell arbeidsmetode, hvilket også gjelder for denne studien. Seks informanters opplevelser og erfaringer blir grundig undersøkt ved hjelp av kvalitative intervjuer i tråd med oppgavens begrensninger og rammene for en masteroppgave (Tjora, 2021). «Metning»-begrepet er ikke hensyntatt i rekrutteringsprosessen grunnet begrepets manglende teoretiske sammenheng (Braun & Clarke, 2019). På bakgrunn av at mening ved bruk av reflektiv tematisk analyse genereres gjennom tolkning av data (Braun & Clarke, 2019), er heller konseptet «informasjonsstyrke» vektlagt og veiledende for denne studien (Malterud et al., 2016). Informasjonsstyrke innebærer at desto mer relevant informasjon utvalget har, desto lavere antall deltakere er nødvendig og tilfredsstillende (Malterud et al., 2016). De seks intervjuene utført i denne studien vurderes som tilstrekkelig for utvalgets informasjonsstyrke, da disse informantene anses å ha særlig relevant informasjon for studiens problemstilling. På bakgrunn av nevnte faktorer som metode, tilnærming og informasjonsstyrke vurderes antall informanter i studien som tilfredsstillende og adekvat.

Datainnsamling

Følgende del av oppgaven vil beskrive datainnsamlingsprosessen. Innledningsvis vil det kvalitative forskningsintervjuet, og da særlig det semi-strukturerte intervjuet, redegjøres for. Deretter vil arbeidet med utforming av intervjuguide presenteres, før gjennomføring av semistrukturert intervju og transkriberingsprosessen blir gjort rede for.

Kvalitativt forskningsintervju

Studien har benyttet seg av kvalitative forskningsintervju som datainnsamlingsmetode. Intervju ble ansett som best egnet metode for å samle inn data til dette forskningsprosjektet, da det søker å utforske informanternes meninger, holdninger og erfaringer innen et gitt tema (Tjora, 2021). Kvalitative intervju forsøker å forstå verden fra deltakerne sitt perspektiv, og målet er ikke kvantifisering av data, men tvert imot å innhente informasjon om spesifikk kunnskap uttrykt gjennom deltakernes egne beskrivelser (Kvale & Brinkmann, 2015). Ettersom denne studien ønsker å undersøke ledere sine erfaringer og perspektiver på å lede autonome team, ble kvalitativt intervju vurdert som mest hensiktsmessig.

De utførte intervjuene hadde en semistrukturert form, hvilket vil si at de er løst organisert med noen forhåndsbestemte spørsmål og tema, samtidig tilrettelagt for fleksibilitet underveis i intervjusettingen. Dette gjør at man unngår å bli låst til en rigid intervjuguide, samtidig som man har støtte i et rammeverk, eller en rettesnor, for intervjuet (Tjora, 2021). Semistrukturerte intervju gjør det mulig å stille oppfølgingsspørsmål underveis, hvilket gir friere handlingsrom (Kvale & Brinkmann, 2015), og legger bedre til rette for å ha en dialog med informanten. Dersom det dukker opp informasjon som er av interesse har intervjueren mulighet til å utforske dette videre, selv om det ikke var beskrevet i den opprinnelige intervjuguiden. En semistrukturert form på intervjuet er dermed godt egnet for å generere spontane og rike beskrivelser av informantens egne tanker og opplevelser rundt et tema (Kvale & Brinkmann, 2015), og samsvarer dermed med studiens induktive fremgangsmåte.

Intervjuguide

Intervjuguiden benyttet i datainnsamlingsprosessen ble utarbeidet med en semistrukturert form med hensikt om på best mulig vis å besvare studiens problemstilling. I planleggingsprosessen av intervjuguiden ble det gitt bistand fra veileder Anne Iversen og faglig leder i Mind, Lisa Vivoll Straume. I forkant av hvert respektive møte eller korrespondanse var det utarbeidet et forslag som ble vurdert og gitt tilbakemelding, for så å bli revidert. De endelige spørsmålene og temaene i intervjuguiden er således et resultat av tilbakemeldinger og verdifull innsikt fra både veileder og faglig leder i Mind, samt egen opparbeidet kunnskap vedrørende tema og intervjuteknikk. Intervjuguiden er som nevnt hovedsakelig induktiv, men bærer preg av både egen og veilederes teoretiske forforståelse. Hvert intervju tok utgangspunkt i den endelige intervjuguiden (se vedlegg A), men ettersom intervjuet har en semistrukturert form varierte naturligvis innholdet i oppfølgingsspørsmål og utdypende spørsmål fra informant til informant.

Intervjuet er bygd opp i tre hovedbolker bestående av introduksjon/innledende spørsmål, dybde/hoveddel og avslutning. Den første delen består av en kort introduksjon av undertegnede og studien, samt en gjennomgang av informantens rettigheter. Det ble etter denne gjennomgangen gitt mulighet til å stille spørsmål dersom noe opplevdes uklart. Videre inneholder intervjuguiden innledende bakgrunnsspørsmål, med viten om at denne type spørsmål ifølge Tjora (2021) er med på å ufarliggjøre intervjusettingen og skape tillit mellom intervjuer og informant. I disse spørsmålene etterspørres utdanningsbakgrunn, tidligere arbeids- og ledererfaring og beskrivelse av dagens arbeidssituasjon. Neste bolke i intervjuguiden er dybde- og hoveddelen som er delt opp i to deler; refleksjon rundt autonomi/autonome team og refleksjon over ledelse av autonome team. Spørsmålene i denne delen kan betraktes som relativt åpne, hvilket gjør det mulig for informantene å gå i dybden på egne erfaringer og opplevelser, og samtidig trekke inn perspektiver som ikke nødvendigvis

var forventet under det gitte spørsmålet. På denne måten forhindrer man ifølge Tjora (2021) at intervjuobjektene utelukker potensiell relevant og interessant informasjon. Videre er en slik tilnærming til anskaffelse av informasjon i tråd med det sosialkonstruksjonistiske perspektivet ved å tillate informantene å redegjøre for sin forståelse av virkeligheten gjennom egne tolkninger, oppfatninger og opplevelser. Flere av oppfølgingsspørsmålene i denne delen bestod av spørsmål om deltakernes praksis, og etterspurte konkrete og praktiske eksempler på ulike elementer. Ønsket effekt av dette var å få tilgang til en beskrivelse av atferd, hvordan de forstår egen atferd, samt hvordan dette konkret utspiller seg i praksis. Hensikten var at et slikt datagrunnlag kan være verdifullt for å undersøke møtet mellom teori og praksis innen ledelsesarbeidet rundt autonome team. Oppfølgingsspørsmålene, både hva de inneholdt og i hvilken rekkefølge de ble stilt, varierte i stor grad ut ifra informantenes respons.

Intervjuguiden ble i hovedsak anvendt som et rammeverk, eller en rettesnor for intervjuet, heller enn en rigid oppskrift til etterfølgelse. Dette ga en god flyt gjennom intervjuene, og bidro til at sekvensen i større grad opplevdes som en samtale heller enn et klassisk intervju.

Avsluttende del av intervjuet bestod av å summere opp essensen av innholdet, og gi en påminnelse av ulike tema som hadde vært gjennomgått. På denne måten kunne informantene lettere gjenhente informasjon da de fikk spørsmål om det var noe av viktig karakter de ønsket å legge til, eller som de ikke hadde fått frem under intervjuet. Deretter ble det gitt informasjon om at det var lav terskel for å ta kontakt dersom de hadde noen spørsmål om, eller innvendinger til, prosjektet.

Gjennomføring av semi-strukturert kvalitativt intervju

Det ble til sammen gjennomført seks individuelle intervju, der intervjuene hadde en gjennomsnittsvarighet på omtrent 60 minutter. Lengden på intervjuene gjorde det mulig å fordype seg i tema uten at det pågikk for lenge slik at konsentrasjonen hos både intervjuer og intervjuobjektet ble særlig kompromittert (Yeo et al., 2014). Fem av intervjuene ble

gjennomført digitalt gjennom kanalen Microsoft Teams, mens ett intervju ble gjennomført fysisk på informantens arbeidsplass etter informantens eget ønske. Første intervju ble gjennomført november 2022, og siste intervju ble gjennomført i januar 2023.

Informantene fikk tilsendt enkelte av spørsmålene i intervjuguiden på e-post etter å ha takket ja til å delta i forskningsprosjektet. Dette ble gjort med den hensikt at de skulle ha mulighet til å gjøre seg opp noen tanker og eksempler på praksis rundt de aktuelle spørsmålene i forkant av intervjuet. En slik «priming» av informanten i forkant av intervjuet kan bidra til verdifull informasjon i datagrunnlaget. En intervjusituasjon kan oppleves som stressende, og det å ta lange pauser for å tenke seg om kan oppleves unaturlig. Ved at informantene hadde en viss kunnskap om hvilke spørsmål som kom til å bli stilt hadde de mulighet til å sitte i fred og ro og gjøre seg opp tanker, uten at det stressende elementet rundt intervjuet var forstyrrende. Samtidig må det anerkjennes at dette kan ha ført til at mer umiddelbare og implisitte reaksjoner og responser til enkelte av spørsmålene kan ha gått tapt, da informantene har hatt tid til å justere disse tankene. Til tross for dette ble det vurdert som mer hensiktsmessig og verdifullt enn begrensende å forhånds- sende spørsmålene, med den hensikt om at det bidro til å sikre et så godt datagrunnlag som mulig for å besvare forskningsspørsmålet. Flere av informantene uttrykte også at de satt pris på nettopp denne praksisen, ved at det fjernet et stress-moment og ga mer tid til dypere egenrefleksjon rundt temaene.

Kvale og Brinkmann (2015) beskriver intervjuet som en aktiv prosess hvor kunnskap produseres. Som intervjuer er det viktig å være bevisst ens egen rolle og betydning for intervjuets kvalitet. For å skape en komfortabel atmosfære der informantene opplever det som trygt og ønskelig å dele egne tanker og opplevelser, er det viktig å ivareta aspekter som høflighet og tillit. Et virkemiddel for å oppnå dette var å starte intervjuene med litt uformell prat, både for å bli bedre kjent med dem og la de bli bedre kjent med meg, men også for å

«varme» de opp og ufarliggjøre situasjonen før selve intervjuet ble igangsatt. Hensikten med dette var å etablere en tillit og relasjon mellom forsker og informant fra start, som i sin tur kan bidra til å jevne ut den implisitte «maktsymmetrien» i intervjusituasjoner (Tjora, 2021).

Uttrykk for takknemlighet over informantenes deltakelse i forskningsprosjektet ble gitt både før iverksettelsen av intervjuene, samt etter intervjuets slutt i avslutningsfasen.

Som følge av covid-19 pandemien har de fleste tillagt seg vaner rundt fysiske møter, og det opplevdes som at digitale intervjuer i all hovedsak var å foretrekke for informantene. Antakeligvis ga dette informantene rom for fleksibilitet når det kommer til arbeidssted, samtidig som det kan oppleves som mer effektivt og tidsbesparende å logge seg inn på et digitalt intervju enn å måtte organisere og booke møterom, og alt det å ta imot en besøkende fører med seg. Digital gjennomføring av intervjuene tilrettela i tillegg for gjennomføring av intervju uavhengig av geografisk lokasjon. En potensiell risiko og ulempe ved digitale intervjuer kan være dårlig internettforbindelse som resulterer i «hacking» eller «lagging», som er en forsinkelse av lyd og/eller bilde. Dette skjedde derimot ikke i noen av intervjuene, og denne type forstyrrelse ble dermed unngått. Ifølge Tjora (2021) oppnås de beste resultatene når informanten er så komfortabel som mulig i intervjusettingen. Etersom alle enten satt på hjemmekontor eller inne på sitt eget kontor på arbeidsplassen kan det dermed antas at de hadde komfortable og trygge omgivelser rundt seg. Samtlige av informantene som ble intervjuet digitalt hadde uoppfordret på kamera gjennom hele intervjuet. Dette ga mulighet til å kommunisere non-verbalt gjennom blant annet ansiktsuttrykk, mimikk og kroppsspråk. Slik non-verbal kommunikasjon bidrar til å forsterke samtaleaspektet, som er en forutsetning for et godt intervju (Tjora, 2021).

Under alle intervjuene ble det benyttet en diktafon utlånt fra Psykologisk Institutt ved NTNU. Informantene ble både informert om bruk av lydopptak under intervju i informasjonsskrivet de fikk tilsendt (se vedlegg B), og tidlig i oppstarten av intervjuet. Bruk

av diktafon fjerner potensielle distraksjonsmomenter som å skulle notere ned eller forsøke å memorere det som blir sagt, og gir dermed intervjueren mulighet til å kunne konsentrere seg om intervjuets emne og dynamikk (Kvale, 1997).

Transkribering av intervju

Transkribering av intervjuene ble gjennomført fortløpende etter at intervjuene var holdt. Ved å gå inn i datasettene tidlig ga det muligheter for å gjøre forbedringer knyttet til hvordan intervjuene ble gjennomført, samt gjøre en forbedring og evaluering av intervju spørsmålenes bidrag. Samtlige intervju ble transkribert på hvert sitt Microsoft Word-dokument. På det første intervjuet ble det forsøkt benyttet en dikteringsfunksjon for å effektivisere transkripsjonsprosessen. Da verktøyet misoppfattet store deler av samtalen opplevdes det mer forstyrrende og tidkrevende enn som et hjelpemiddel. Det ble derfor ikke benyttet noen dikteringsfunksjoner på transkripsjonen av lydopptakene, kun lytting og nedskrivning av det som ble sagt oversatt til bokmål. Dette opplevdes som verdifullt i analyseprosessen da datamaterialet allerede var godt kjent og i stor grad bearbeidet i forkant av familiariseringsprosessen. Lydopptakene ble transkribert på det som ble vurdert som et hensiktsmessig nivå av «ordretthet». Ifølge Tjora (2021) reduserer detaljerte transkripsjoner risikoen for å miste verdifull meningsbærende informasjon og meningsinnhold. Han hevder at selv om påbegynte setninger, gjentakelse av enkelte ord og nøling ikke nødvendigvis har noen særlig verdi for det konkrete materialet, ble det inkludert da det kan være viktig tolkningsmateriale for latent tematisk analyse. Ifølge Braun & Clarke (2022b) er det derimot ikke nødvendig med svært detaljrike transkriberinger, så lenge transkriberingene gjengir alle verbale ytringer slik at intervjuets skriftlige form på rett vis gjenspeiler dens muntlige form. Jeg tillot meg derfor å utelate uttrykksmåter som latter, lengre pauser, og «ehm»/«mhm», der disse ble vurdert som lite hensiktsmessige for å gjenspeile den muntlige formen. Utsagn som er gjengitt og sitert i resultatkapittelet kan dermed ha blitt omformulert og fått fjernet

irrelevante detaljer, uten at det forstyrrer gjenspeilingen av sitatets muntlige form. Dette innebar som nevnt blant annet å fjerne gjentakelser og pauseord som «ehm» og «mhm», da disse ikke inneholder meningsbærende informasjon, med den hensikt om å skape en bedre flyt og sammenheng i sitatet.

Dataanalyse

Påfølgende del vil redegjøre for analyseprosessen i studien, samt beskrive den stegvise utførelsen av analyseprosessen i praksis.

Analyseprosessen

Med utgangspunkt i forskningsprosjektets formål, tema og forskningsspørsmål ble intervjutranskripsjonene i denne studien analysert med utgangspunkt i Braun og Clarkes (2022b) seks veiledende faser for gjennomføring av refleksiv TA og det er nettopp disse fasene som utgjør rammeverket for analysen. Refleksiv TA er som nevnt en metode for å identifisere, analysere og rapportere tema, med den hensikt om å produsere en sammenhengende tolkning av datamaterialet (Braun & Clarke, 2022b).

De seks fasene er (1) *bli kjent med datamaterialet*, (2) *generere koder*, (3) *generere innledende temaer*, (4) *utvikle og gjennomgå temaer*, (5) *definere og navngi tema*, og (6) *rapportere resultatene* (Braun & Clarke, 2022b). Det påpekes tydelig at disse fasene er ment som et springbrett og et startpunkt, heller enn en oppskrift som skal følges rigid og behandles som noe som fullføres og lukkes før man beveger seg til neste steg. Tvert imot oppfordrer Braun & Clarke (2022b) til å kontinuerlig gå tilbake til rådataene og heller betrakte fasene som et fleksibelt rammeverk. Fasene vil derfor i stor grad overlape hverandre, men av hensyn til praktikalitet og struktur vil de imidlertid skisseres i den sekvensielle rekkefølgen Braun & Clarke (2022b) beskriver, sammen med en beskrivelse av den praktiske gjennomføringen.

Fase 1: Bli kjent med datamaterialet. Den første fasen i analyseprosessen innebærer å få en større innsikt i og bli bedre kjent med datamaterialet. Familiariseringsfasen innebærer å lese gjennom intervjuene flere ganger og notere interessante ting ved hvert datasett. Dataene bør med fordel tilnærmes analytisk og kritisk gjennom å stille seg aktive spørsmål, heller enn å være en passiv leser (Braun & Clarke, 2022b). Ettersom alle intervjuene og transkripsjonene ble gjennomført selvstendig opplevdes det uanstrengt å få en nærhet og inngående kjennskap til dataene. I denne fasen ble uforpliktende kommentarer og egne refleksjoner rundt hva jeg som forsker tok med meg inn i intervjuene samlet i individuelle notater for hvert intervju. Dette dokumentet bestod også av et helhetlig inntrykk av informanten, potensielle teorier som kunne være relevante for ulike utsagn, samt enkelte sitater som opplevdes som rike, fyldige og spesielt interessante.

Fase 2: Generere koder. Etter å ha brukt god tid på å bli kjent med datamaterialet i den første fasen beveger man seg i denne fasen mot en mer detaljert og systematisk tilnærming til dataene. Kodefasen handler om å kortfattet og systematisk identifisere mening i datasettet (Braun et al., 2019). Refleksiv TA betrakter imidlertid koding som en prosess, der kodingen veksler mellom to ulike nivåer, hvilke er semantisk og latent. Der semantiske koder opererer på overflatenivå og fanger opp eksplisitt meningsinnhold, opererer latente koder på sin side mer i dybden av datamaterialet. De latente kodene beskriver et konseptuelt, implisitt og abstrakt meningsinnhold. Basert på studiens epistemologiske tilnærming, sosialkonstruksjonisme, samt det overordnede forskningsspørsmålet, identifiseres mening primært semantisk i denne studien. Det utelukker dog ikke de latente kodene, og det ble tydelig at kodene også var av latent art. Som presisert av Braun et al. (2019) bør semantisk og latent koding med fordel betraktes som ulike nivåer eller endepunkter av koding som beveger seg langs et kontinuum, heller enn to tydelig adskilte og binære kategorier. Videre ble det underveis i kodingen av datamaterialet tydelig at egne forkunnskaper og eksisterende teoretisk

kunnskap påvirket valg av koder i analysearbeidet. Til tross for studiens induktive tilnærming, er dette forenlig med Braun & Clarke (2022b) som hevder at en viktig del av kodingen er å fange egen analytiske persepsjon av datamaterialet. Kodene ble initialt notert som kommentarer i transkriberingsprosjektet, før de videre ble sammenstilt i relevante segmenter av data i et Excel-ark, hvilket førte analysen inn i fase tre av analyseprosessen.

Fase 3: Generere innledende temaer. I den tredje fasen tar analysen et steg opp i abstraksjonsnivå gjennom å gruppere kodene fra fase to sammen til meningsfulle temaer (Braun et al., 2019). Hensikten i denne fasen er ifølge Braun og Clarke (2022b) at temaene skal fange opp deltakernes delte meninger og ideer, som forenes av et felles organiserende konsept. En viktig presisering er at man i reflektiv TA ikke *leter* etter tema, da det kan implisere at meningen allerede ligger i dataene og venter på å bli «oppdaget» av forskeren. Genering av temaer betraktes heller som en aktiv prosess der temaene *konstrueres* på bakgrunn av forskerens kunnskap og innsikt (Braun & Clarke, 2022b). Det tenkes dermed at konstrueringen av temaer foregår i krysningen mellom dataen, forskerens erfaringer og subjektivitet, og forskningsspørsmålet (Braun et al., 2019). Som beskrevet i den andre fasen ble initialkodene sammenstilt i relevante segmenter, eller tema, i et Excel-ark. Sammenstillingen gikk ut på å sortere nærliggende koder på tvers av datasett sammen til mer «overordnede» koder, som et steg mellom koder og tema. Dette ga en god oversikt over alle kodene, og gjorde at «gapet» mellom koder og tema ikke opplevdes som så stort. Denne fasen var i stor grad preget av å være en dynamisk prosess der det til stadighet ble gått frem og tilbake mellom de ulike kodene. Dette ble gjort for å sikre at de var kategorisert under det temaet som i størst grad gjenspeilet meningsinnholdet i de innledende kodene. I genereringen av innledende temaer ble så disse overordnede kodene spisset i større grad, og det ble undersøkt hvorvidt det fantes likheter og overlapp mellom dem, slik at de sammen representerte ett tema.

Fase 4: Utvikle og gjennomgå temaer. Den fjerde fasen beskrives av Braun og Clarke (2022b) som særlig betydningsfull for å unngå svake temaer, samt konseptuell overlapp mellom de ulike temaene. Hvert tema skal ha en overbevisende fortelling om et viktig mønster på tvers av datasettene, og med utgangspunkt i forskningsspørsmålet. Arbeidet i denne fasen bestod i stor grad av vekslende arbeid mellom data og utvikling av analysen, gjennom at de initiale kodene kontinuerlig ble vurdert opp mot hele datasettet. Dette ble gjort i tråd med Braun og Clarkes (2022b) oppfordring om å undersøke hvorvidt det finnes mer hensiktsmessige mønstre i dataen enn de som er konstruert foreløpig. Temaene har dermed gjennomgått flere runder med revisjon og bearbeidelse for å identifisere avvik fra mønstre, eller gi ny innsikt i analysen. I lys av denne revisjonen var jeg opptatt av ikke å knytte meg til de tidligere utviklede temaene i for stor grad, og var forberedt på at arbeidet var et kontinuerlig forbedringsarbeid hvilket gjorde det mindre krevende å la enkelte ting gå. Videre opplevdes det som nyttig å tegne tematiske kart, som ifølge Braun og Clarke (2022b) er hensiktsmessig for å visualisere og identifisere grenser og strukturer av temaer. Som et resultat av en slik «thematic mapping» ble det fremtredende at enkelte av temaene var noe overlappende og reflekterte i stor grad samme konsept. Temaene som representerte samme konsept, eller som ikke belyste forskningsspørsmålet «*hva gjør de som lykkes med ledelse av autonome team?*» i tilstrekkelig grad, ble dermed selektert bort. Det ble under den tematiske mappingen tydelig at funnene best kunne presenteres nettopp i form av en figur, med hovedtema og undertema.

Fase 5: Definere og navngi tema. Hensikten med den femte fasen er å sikre at temaer og temanavn er tydelige og fanger det meningsfulle med temaet i relasjon til datamaterialet, samt at hvert tema er tydelig avgrenset og relatert til forskningsspørsmålet (Braun & Clarke, 2022b). Hvert temanavn skal formidle noe av essensen av hvert tema, og Braun & Clarke (2022a) poengterer at ett-ords-navn på temaene bør unngås. Den navngivende fasen startet i

realiteten tidligere enn i fase fem, men de tidlige utarbeidete navnene ble bearbeid og endret underveis i prosessen, også i denne fasen, for å tydeligere presisere hva temaet innebar. Denne fasen bestod også av å begynne på fase seks, rapportering av resultatene, ved å redegjøre for innholdet i temaene. Dette tillot meg å tydeliggjøre innholdet i hvert av temaene, og gå tilbake og endre og justere navnene for at de skulle fange essensen i så stor grad som mulig. Etter tilbakemelding fra veileder om at enkelte av undertemaene var preget av å være teoretiske begrep, ble dette justert. For å forsikre meg om at egen tankegang rundt temaene også var intuitiv og forståelig for andre, forsøkte jeg å forklare og gjennomgå temaene til en person uten psykologisk fagbakgrunn. Dette tiltaket bidro i tillegg til en økt systematisering og tydeliggjøring for egen del når det gjaldt hvordan jeg ønsket å fortelle «historien» om dataene.

Fase 6: Rapportere resultatene. I den avsluttende fasen i analyseprosessen produseres en skriftlig rapport som i denne oppgaven er presentert i kapittelet «Resultater». Denne fasen ble som nevnt påbegynt i den foregående fasen. Det valgte hovedtemaet og undertemaene belyses gjennom egne oppsummerende rapporteringer av analysen, samt sitater fra informantene for å underbygge analysefunnene. Sitater fra samtlige informanter er inkludert i temaene for å vise at de er gjennomgående på tvers av informantene, derimot er det verdt å bemerke at enkelte informanter er hyppigere representert.

Etiske betraktninger

Som forsker er det en rekke etiske betraktninger og retningslinjer en er pålagt å ta stilling til og følge. I Norge skal forskningsprosjekt som behandler personopplysninger meldes inn til Sikt, tidligere norsk senter for forskningsdata (NSD), for vurdering og evaluering av hvorvidt prosjektet er i tråd med gjeldende lovverk. Prosjektet ble godkjent av Sikt (se vedlegg C) før igangsettelse av prosjektet, og ingen av informantene ble kontaktet før godkjenningen var bekreftet. De etiske retningslinjene må sikres ivaretatt gjennom hele prosjektperioden, men er mest fremtredende under intervjuprosessen. Ifølge Tjora (2021) er

sentrale etiske prinsipper som bør tas i betraktning konfidensialitet og anonymitet, informert samtykke og frivillig deltakelse. Videre følger en beskrivelse av hvordan disse er forsøkt ivare tatt gjennom denne studien.

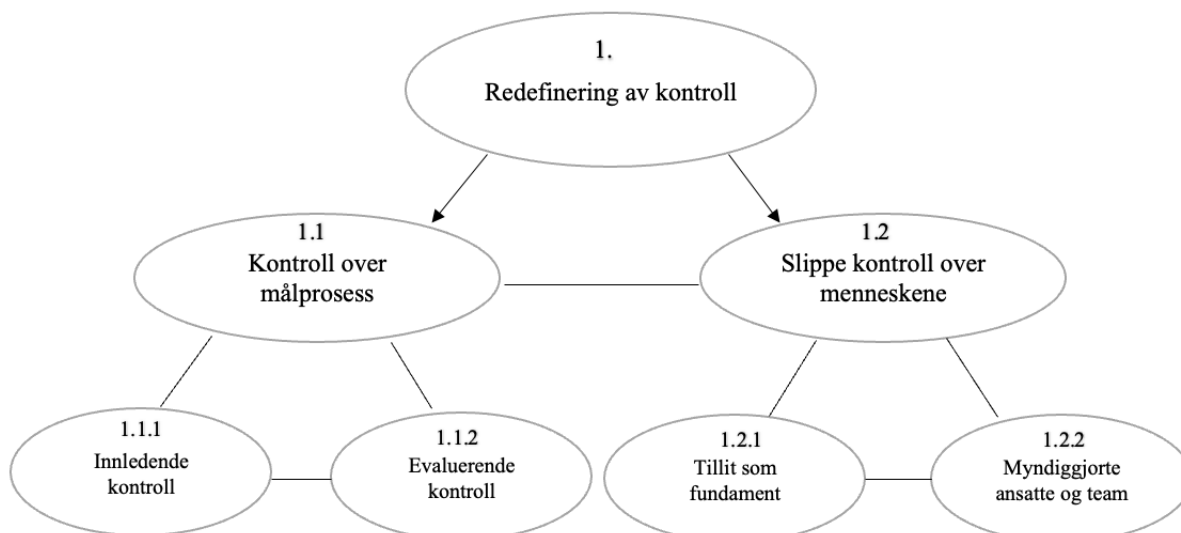
Informasjonsskrivet ble utarbeidet etter Siktets mål og beskrev studiens bakgrunn og hensikt, ansvarlige for prosjektet, hva deltakelse innebar, samt presisering av at det var frivillig deltakelse. Videre ble informantene lovet **konfidensialitet**, hvilket omhandler at privat data som kan identifisere deltakerne ikke skal avsløres (Kvale & Brinkmann, 2015). Informasjonsskrivet tydeliggjorde i tillegg hvem som ville ha tilgang til datamaterialet, hvordan det ville lagres, samt hva som ville skje med materialet etter prosjektets slutt. Innunder disse punktene ble informantene informert om at all persondata, hvilket omfatter lydopptak og transkripsjoner, slettes og destrueres innen datoen som markerer prosjektets slutt. Informantene ble i tillegg lovet **anonymitet**, hvilket ligger nært konfidensialitet, men som innebærer at deltakeren ikke skal identifiseres i forskning og formidling (NESH, 2021). Dette oppnås ved å fjerne forbindelsen mellom person og informasjon, slik at opplysningene på denne måten ikke kan spores tilbake til en deltaker. Deltakernes navn, arbeidssted, dialekt, samt andre personidentifiserbare opplysninger, er derfor ekskludert fra studien. Utdragene av transkripsjonene som presenteres i resultatkapittelet gjennomgått grundig for å sikre at de ikke skal kunne kobles til noen av deltakerne. Videre ble det gitt informasjon om **frivillig deltakelse**, og at de kunne trekke seg fra prosjektet uten konsekvenser til ethvert tidspunkt. Dette punktet ble igjen aktualisert i forkant av intervjuene for å sikre **informert** samtykke, samt frivillig deltakelse. Før iverksettingen av intervjuene ble deltakerne spurt om de samtykket til deltakelse i studien, og om de samtykket til at det ble tatt lydopptak av samtalen. Det ble flere ganger presisert at de gjerne kunne kontakte meg dersom de hadde noen innvendinger eller spørsmål til studien.

Resultater

I dette kapittelet vil de mest sentrale og betydningsfulle resultatene som fremkom av den refleksive, tematiske analysen bli presentert. Med bakgrunn i studiens problemstilling; *Hva gjør de som lykkes med ledelse av autonome team?»*, vil en sammenstilling av det analyserte datamaterialet fremlegges med utvalgte sitater fra informantene for å underbygge funnene. Studiens analyse tar både utgangspunkt i informantenes beskrivelser av egen ledelsespraksis, og refleksjon over denne praksisen. Dette legger grunnlaget for oppgavens tolkning av utøvelse av ledelse. Basert på deltakernes bidrag er datamaterialet fremstilt i form av en figur, da dette opplevdes å være mest tro mot dataene. Det fremkom særlig ett hovedtema, med to undertemaer. Hovedtemaet forstås som at foregår på to ulike vis, gjennom undertema én og undertema to. Hvert av undertemaene har ytterligere to respektive undertemaer. Undertemaene har ikke nødvendigvis en naturlig teoretisk tilknytning til hovedtemaet, men for å presentere funnene så presist og transparent som mulig, opplevdes det som mest tilfredsstillende og tro mot analysens funn å presentere de i figurformat, ettersom de alle har en form for gjensidig avhengighet av hverandre. Følgende hovedtema fremkom av det analyserte datamaterialet: 1) Redefinering av kontroll. Innunder hovedtemaet følger undertemaene 1.1) Kontroll over målprosess, og 1.2) Slippe kontroll over mennesker. Undertema 1.1) har to respektive undertemaer, hvilke er 1.1.1) Innledende kontroll, og 1.1.2) Evaluerende kontroll. Følgende har det andre undertemaet 1.2) to undertemaer, hvilke er 1.2.1) Tillit som fundament og 1.2.2) Myndiggjorte ansatte og team. *Figur 1* viser en oppsummerende oversikt over det analyserte datamaterialet.

Figur 1.

Oversikt over studiens hovedtema og undertema



I det påfølgende diskusjonskapittelet vil de presenterte resultatene videre bli diskutert i sammenheng med den litteraturen som dannet grunnlaget for det teoretiske og empiriske rammeverket for oppgaven.

Redefinering av kontroll

Basert på informantenes erfaringer fremstår «*redefinering av kontroll*» som analysens hovedtema. Temaet er forankret i informantenes beskrivelser av hvordan det å lykkes med ledelse av autonome team forutsetter at lederen innehar en forståelse av hvilke aspekter vedkommende kan og bør etterstrebe å ha kontroll over, og hvilke de ikke kan, eller bør, etterstrebe å ha kontroll over. Tittelen på temaet er inspirert av hva en av lederne sa da vedkommende reflekterte over hva det er som er utfordrende med å lede autonome team, og hva denne type ledelse egentlig handler om. Informanten reflekterte: «Jeg tror at mange må redefinere forståelsen sin av kontroll, og forstå at lederoppgaven sin egentlig bare er å kommunisere, gi kontekst, angi retning. Også er det sikkert kjempevanskelig for mange, men du må sitte og nærmest file negler i en god stund, også må du bare se hva som skjer. Og så må du selvfølgelig gå inn med korrigerende atferd der hvor unntakene skjer, men ikke behandle hele organisasjonen som om de er et unntak som ikke aner hva de driver med eller vil

organisasjonen vel.» Materialet tyder på at lederne redefinerer den mer klassiske tilnærmingen til kontrollbegrepet og deler operasjonaliseringen av begrepet inn i to ulike kategorier. En slik redefinering av kontrollaspektet ble gjort ved hjelp av to ulike, men samtidig parallelle og gjensidig avhengige prosesser. Analysen fremhever disse to ulike operasjonaliseringene og konkretiseringene av kontroll, og påfølgende undertemaer vil derfor skissere følgende konseptualiseringer; «*kontroll over målprosess*» og «*slippe kontroll over menneskene*».

Kontroll over målprosess

Undertemaet «*kontroll over målprosess*» er relatert til informantenes beskrivelser av hvordan vellykket ledelse av autonome team forutsetter en grunnleggende kontroll over, og strukturering av, hele målprosessen til teamet. Informantene belyser viktigheten av å ha kontroll over den grunnleggende retningen teamet skal ha, hvilke rammebetingelser de har å forholde seg til, hva konteksten er, rolleforståelse innad i teamet, hvilke forventinger som stilles, samt en inngående forståelse av det overordnede målet til teamet. For å lykkes med autonome team fremsetter informantene at struktur og autonomi ikke må betraktes som to motpoler, men heller at struktur over målprosessen er å anse som en forutsetning for å kunne gi de ansatte en tilstrekkelig mengde med autonomi for at de på best mulig måte skal nå det satte målet. Innunder «*kontroll over målprosess*» fremkom det av informantene at prosessen kan betraktes som todelt. Undertemaet «*innledende kontroll*» er et resultat av informantenes redegjørelse av struktureringen av den innledende fasen til et team, og påfølgende strukturering. Den andre kategorien «*evaluerende kontroll*» beskrives av informantene som viktigheten av å følge opp, og nettopp evaluere, målprosessen i ettertid for å oppnå økt læringsutbytte.

Innledende kontroll

Den innledende kontrollen over målprosessen betraktes av informantene som særs betydningsfull for å etablere et godt grunnlag og fundament for at det gjeldende teamet skal ha best mulig forutsetning for å lykkes. Det poengteres at dersom den innledende prosessen er grundig og gjennomarbeidet, vil det å slippe kontrollen over de ansatte være naturlig.

Følgende sitat illustrerer denne oppfattelsen:

Informant 4: I min verden er vi ekstremt opptatt av mål og målstyring. Og i min verden så ligger både muligheten og fallgruven i det autonome, nettopp i den forståelsen man må bygge i virksomheten for de målene man skal nå. Så hvis man slurver i den prosessen, så kan jo alle aspekter ved autonomi bli 100 meter valgfri retning. Mens hvis du er god i målprosessen, så kan du slippe løs alle. Det er viktig å forstå. Så man slurver i den prosessen, og da tillater jeg meg å si det litt generelt, i det å gjøre målene konkrete, forpliktende, og så tydelige at det i seg selv gir den tilstrekkelige tryggheten for at folk skal kunne utøve den autonomien de får. Og alle, inkludert meg selv, sier – vi diskuterer det her mye – autonomi må ikke bli utydelighet.

Informanten tydeliggjør her viktigheten av å arbeide grundig i den innledende etableringsfasen til teamet, slik at målene blir forståelige, konkrete, forpliktende og tydelige. Først da kan du slippe løs de ansatte, og ifølge informanten bidrar denne prosessen til å skape trygghet for de som skal utøve den gitte autonomien. Videre oppfattes det som at denne målprosessen forhindrer at autonomi blir utydelighet og et onde, heller enn et gode.

Påfølgende sitat underbygger denne oppfatningen:

Informant 6: Man må være veldig dyktig på å angi den retningen og gi de rammebetingelsene som trengs. Ikke i form av kontrollmekanismer, men i form av å gi retning og kontekst. Gjør man ikke det er det jo som om å be resten av organisasjonen om å vinne VM i orientering, også gir du dem ikke kart og kompass med vilje.

Informant 6 er i likhet med informant 4 opptatt av viktigheten av den innledende prosessen, Informanten skisserer verdien av rammebetingelser for teamet, og at eventuell mangel på det vil være ødeleggende for teamets suksess. Sitatet belyser på sin side også betydningen av at rammebetingelsene ikke skal innføres eller foregå i form av kontrollmekanismer, men at det å gi retning og kontekst er et virkemiddel for å etablere rammebetingelser. Disse utsagnene belyser en sentral tendens i datamaterialet hvor lederne er opptatt av å ha kontroll over de fundamentale, strukturelle forholdene rundt teamet for så å kunne «slippe løs» de ansatte. Det belyses særlig viktigheten av at autonomi ikke må forveksles med la-det-skure ledelse eller et anarki med totalt fravær av et styrende organ. De deler en oppfattelse av at struktur og autonomi kan og bør være til stede på samme tid, og opptre i samspill med hverandre, heller enn kontrasterende effekter. Følgende sitat underbygger denne oppfattelsen:

Informant 1: Jeg ser jo det at det er veldig lett å si at hvis du har en skala, så har du autonomi på den ene enden, og så har du struktur i den andre. Og sånn trenger det ikke nødvendigvis å være. Det kan jo være høy grad av struktur samtidig som man har høy grad av autonomi i tillegg.

Lederne vektlegger videre betydningen og verdien av å sette retning og gjøre målene forpliktende for hele teamet. For at målene skal kunne oppleves forpliktende poengteres det av informantene at målene er nødt til å gjøres svært tydelige, samt at man er nødt til å forsikre seg om at alle har lik forståelse av hva som er ønsket effekt av målene. Én av informantene skisserte viktigheten av denne prosessen på følgende vis:

Informant 3: Her tror jeg mange synder – hva er målene? Hvis det vi skal oppnå og målene våre er grøt, da har vi heller ikke noe anker. Hvis du ikke har tydelige langsiktige, og kortsiktige mål, og det er tydelig for alle at vi har felles forståelse om hva vi skal oppnå – hvis du ikke har den i bunn, så går jo teamene bare i alle retninger. Og da er det sikkert bedre med tyrannisk detaljstyring. Da henger skuta i det minste

sammen. Den går nok sakte og det er mye mistrivsel og mye drit, men det er i hvert fall en skute.

Informanten påpeker viktigheten av å sette retning og være tydelig på hva målene innebærer, både på kort og lang sikt. Dette betraktes av informanten som et grunnleggende premiss for å kunne ha kontroll over den innledende delen av målprosessen, og på denne måten unngå at teamene ikke drar i samme retning. Informant 6 kommer vider med refleksjoner for hva som skal til for at ledere skal klare å oppnå nettopp det informant 3 skisserer:

Informant 6: Jeg tenker at ledelsen i større grad må prioritere, man må være mye tydeligere, og man må bruke mye mer tid på å kommunisere retning. Og man må bruke mye mer tid på et omforent budskap og sette den retningen, sånn at faktisk alle forstår.

Informant 6 aktualiserer her ledelsens ansvar for å kommunisere utad hva retningen, budskapet og målet skal være. For å kunne gjøre det påpekes det at ledelsen i større grad må prioritere og bruke tid på å forsikre seg om at alle er omforent med retningen og målet. Videre fremkommer det at dersom det oppdages at enkelte i teamet ikke er tro mot målet eller utfordrer noen av de etablerte «reglene» satt i den innledende målprosessfasen, må denne atferden korrigeres. Følgende sitat underbygger denne oppfatningen:

Informant 6: Det å lede et autonomt team betyr ikke at du ikke skal bry deg eller utøve ledelse, eller at du må gå inn og faktisk ta vanskelig samtaler og begynne å sette krav til enkelte mennesker. Hvis det er noen som ikke presterer i tråd med det satte målet eller som ikke bidrar til teamets beste så må det selvfølgelig tas tak i. Og det er ikke noe sånt at fordi det er et autonomt team så kan jeg ikke gjøre det eller det. Så det tror jeg ofte blir litt misforstått.

Også dette sitatet poengterer at ledelse av autonome team verken er eller bør vær sammenfallende med la-det-skure-ledelse, hvilket setter krav til lederes

korrigeringsferdigheter. Ytterligere fremkommer det et annet aspekt ved dette utsagnet som informantene er opptatt av; nettopp det faktum at kontrollbehovet over målprosessen ikke kun er gjeldende i den innledende fasen av organiseringen, men at det er noe som er nødt til å hensyntas gjennom hele prosessen. På følgende vis fremkommer det andre undertemaet til «kontroll over målprosess», hvilket er «*evaluerende kontroll*».

Evaluerende kontroll

Et viktig funn i denne analysen er dermed at kontroll over målprosess følger hele prosessen teamet gjennomgår, fra den innledende startfasen og etableringen av retning, mål og rammebetingelser, gjennom hele utførelsesfasen til teamet, og til slutfasen der målprosessen skal evalueres og vurderes. Denne sentrale tendensen skisseres i påfølgende sitat:

Informant 3: Målene er viktige gjennom hele prosessen til teamet. Jeg må ha i hodet at det er målene som er viktige, det er målene jeg må være tydelig på, og det å følge opp målene som er satt. Det funker ikke å være tydelig på målene hvis du ikke følger opp i ettertid, da lærer man jo ingenting.

Sitatet illustrerer tendensen informantene har til å kontinuerlig vurdere målprosessen.

Informanten poengterer viktigheten av målene innledningsvis, underveis og avsluttende. Det er tydelig at dersom målene som er satt ikke evalueres og følges opp i ettertid, vil ikke læringsutbyttet til teamet være optimalt.

Informant 4: Vi har kvartalsvis business reviews som tar opp målene og tar opp de viktigste oppgavene som ligger der. Hvert kvartal så stiller jeg lederne for de teamene spørsmål om hvordan vi ligger an i forhold til de målene vi har satt oss, og hvilke aktiviteter som går som planlagt. Hvis jeg utøver det feil, og det har jeg gjort, så blir det veldig kontrollfokusert. Men den egentlige hensikten er å sørge for å hjelpe folk hvis de har trøbbel med ressursene.

Informanten beskriver her en strukturering av oppfølgingsprosessen av de satte målene.

Sitatet underbygger hvordan informantene beskriver kontinuiteten av målprosessen, gjennom innledende og evaluerende prosesser. Videre belyses det at hensikten med en slik evaluering er å kunne tilby flere ressurser der det potensielt er behov for det, men at en slik utøvelse bør utøves med varsomhet for å unngå å kontrollere andre aspekter enn målprosessen.

Oppsummerende innebærer «*kontroll over målprosess*» innledningsvis etablering av en struktur og grunnleggende rammebetingelser for teamet, i form av å sette tydelige mål og retning for teamet, og kommunisere dette slik at alle forstår. Videre innebærer det å følge opp målene gjennom hele prosessen, og korrigere atferd dersom den oppleves å være i strid med ønsket utfall av målprosessen. Avslutningsvis forutsettes det at de satte målene følges opp i ettertid, og at hele målprosessen evalueres og vurderes med det formål å oppnå et læringsutbytte, både for leder og de som arbeider innad i teamet.

Slippe kontroll over mennesker

Den andre delen av redefinering av kontroll, «*slippe kontroll over mennesker*», relaterer seg til informantenes beskrivelser om ikke å etterstrebe kontroll over hvordan de ansatte organiserer arbeidet sitt, til hvilken tid oppgaver utføres, og på hvilken måte. Dette aspektet av kontroll belyses av informantene med bakgrunn i det første undertemaet «*kontroll over målprosess*», og funnene som ble diskutert i det temaet er grunnleggende for hvordan funnene i dette undertemaet forstås og diskuteres. Med bakgrunn i dette er informantene samstemte i oppfattelsen av at for å lykkes med ledelse av autonome team er man avhengig av å gi slipp på denne typen menneskelig kontroll, samt unngå å detaljstyre de ansatte. Denne tendensen belyses i følgende sitat:

Informant 6: Altså i den grad jeg vil ha kontroll på noe ved menneskene, så er det egentlig hvordan de har det, og hvordan jeg synes det virker de samhandler med andre.

Det er sånne ting som jeg gjerne prøver å ha litt oversikt over, heller enn hva slags

typer oppgaver de driver med. Altså det bryr jeg meg ikke om i det hele tatt, og alle de jobber med ting som jeg egentlig ikke skjønner, så da er det like greit å holde seg unna.

Informanten beskriver i dette utsagnet en særlig fremtredende tendens i analysen hva gjelder mangel på et ønske om kontroll over de ansattes oppgaver og utførelsen av disse. Flere av informantene støtter opp under denne oppfatningen:

Informant 5: Det er veldig mange som ønsker kontroll over «feil» ting og det kan du ikke, du må gi slipp på den kontrollen. Det ligger jo i ansvaret til mange ledere å ha kontroll, men den kontrollen må man utfordre på. For man får ikke til å ha kontroll over alle aspekter samtidig som du skal gi slipp og ha autonome team. Og det ser jeg, at gir man ikke slipp på det så ødelegger det ganske mye i alle ledd. Da fader egentlig hele prinsippet med autonome team.

Informanten reflekterer over at enkelte ledere kan ønske kontroll over lite hensiktsmessige, eller «feil» ting, i vedkommendes øyne. Sitatet aktualiserer at behovet for en slik feilaktig kontroll er nødt til å utfordres, for ikke å bryte med prinsippene for autonome team. Ut ifra det informant skisserer virker kontroll over «feil» ting overordnet sett å innebære kontroll over alle aspekter av autonome team, uten å gi slipp på enkelte områder. Informant 2 er enda mer konkret i beskrivelsen av hvilke aspekter lederne er nødt til å gi slipp på:

Informant 2: For å lykkes med ledelse av autonome team må du både ha evnen til å slippe detaljstyring, og forståelsen for hvorfor du må gjøre det. Hvis du er fagperson også har du blitt leder, så har du jo hatt stor kontroll på og kanskje vært best i faget og best i bedriften på det området hele veien, også plutselig skal du være leder. Og det betyr jo å slippe kontroll egentlig, og å slippe opp. Så det tenker jeg er helt avgjørende for å lykkes – at man ikke driver med detaljstyring.

Informanten trekker særlig frem viktigheten av å unngå detaljstyring for å skulle lykkes med ledelse av autonome team. Utdypende er vedkommende opptatt av at ledere også må forstå de bakenforliggende årsakene til *hvorfor* denne typen kontroll bør unngås, hvilket vil adresseres i de respektive undertemaene. Oppsummerende er informantene samstemte i at det er flere aspekter en leder verken bør eller kan etterstrebe å ha kontroll over. Det virker å være en todelthet i temaet «*slippe kontroll over mennesker*», der informantene på den ene siden beskriver *hvordan og hvorfor* de slipper kontroll, hvilket fremkommer i undertemaet «*tillit som fundament*», samt *hva* de får igjen og hvilke effekter frislippet av kontroll over mennesker har, hvilket fremkommer i undertemaet «*myndiggjorte ansatte og team*».

Tillit som fundament

Fra informantenes beskrivelser fremstår undertemaet «*tillit som fundament*» som en sentral faktor for det å lykkes med ledelse av autonome team. Det fremkommer av analysen at informantene, både bevisst og ubevisst, har en fundamental tillitsbasert tilnærming til å utøve ledelse. Informantene beskriver at det ikke å ha kontroll over enkelte aspekter til en viss grad kan stride imot den generelle og rådende oppfatningen av hva en leder er og skal være. For å «forsvare» denne mangelen på kontroll over aspekter fremkommer det at lederne anvender tillitsbasert ledelse som et slags virkemiddel og som en grunnleggende filosofi for til en viss grad å «rettferdiggjøre» det å slippe kontroll over medarbeiderne sine. Informant 4 og informant 1 belyser den tillitsbaserte tendensen på følgende vis:

Informant 4: Nei, altså det grunnleggende er jo at du må starte med at du stoler på folk. Du må ikke stå opp om morgenen og tro at du blir lurt. Det er slitsomt altså.

Informant 1: Hvis du har som grunnholdning at folk har gode intensjoner og at de gjør sitt beste, da går jo ting som regel bra. Og det må man jo på en måte tenke om folk.

Disse sitatene belyser essensen i tillitsbasert ledelse hvilket er en antakelse om at mennesker har gode hensikter og et grunnleggende ønske om å gjøre en god jobb. Informant 4 beskriver det som grunnleggende å ha en tilnærming til mennesker preget at tillit, i likhet med informant 1 som ytterligere aktualiserer en antakelse om at mennesker vil gjøre sitt beste. Samtlige informanter reflekterte rundt viktigheten av å ha en grunnleggende tillit til medarbeiderne sine, og det ble tolket dithen at det for de aller fleste opplevdes som en slags bærebjelke, eller fundament, som de brukte for å bygge sin lederstil på. Ytterligere ble det presisert at tilliten ble muliggjort av en tydelig målprosess i forkant. Følgende sitat illustrerer denne tendensen:

Informant 4: Når du har på plass målprosessen gjennom at målene er gjort tydelige, konkrete og forpliktende, så er du nødt til å slippe opp og stole på folkene dine.

Av dette utsagnet fremkommer det at målprosessen forstås som første ledd i ligningen, og noe som er nødt til å være etablert *før* du kan slippe kontrollen. Sitatene «å slippe kontroll» eller «slippe opp» brukes gjengående av informantene, og innebærer å unngå detaljstyring og kontrollering av arbeidsutførelse, og på denne måten gi medarbeiderne autonomi gjennom å vise tillit til arbeidet som utføres. Én av informantene gjorde følgende refleksjoner rundt det å vise tillit ovenfor de ansatte:

Informant 6: Du må selvfølgelig gå inn med korrigerende atferd der hvor unntakene skjer, men du kan ikke behandle hele organisasjonen som om de er et unntak som ikke aner hva de driver med eller vil organisasjonen vel.

Dette sitatet understreker igjen det tillitsbaserte fundamentet, hvilket belyses gjennom å kategorisere det inn i hovedregel og unntak. Hovedregelen er at de ansatte vil organisasjonen, medarbeiderne sine, og lederen vel, men at det finnes unntak – uten at det skal være en barriere for som hovedprinsipp å vise tillit til de ansatte. En særlig tendens som gikk igjen, var

mangelen på interesse og ønske om å detaljstyre de ansatte. Dette gjenspeiler seg i følgende sitat:

Informant 2: Jeg har veldig stor tillit til de jeg jobber sammen med, og jeg liker ikke å følge opp ting som person. Altså, hvis jeg formidler en oppgave eller gir et oppdrag, så liker jeg at det bare fungerer sånn at det kommer tilbake til meg når det er gjort, eller dersom man trenger hjelp. Og hører jeg ikke noe, så tenker jeg at det går bra. Så jeg liker ikke det å etterspørre om hvordan det egentlig går, det er sånn detaljstyring som jeg ikke ønsker.

Sitatet reflekterer informantens preferanser for utøvende ledelse av et autonomt team.

Vedkommende beskriver en praksis som ikke innebærer tett oppfølging og etterspørring av arbeid, med mindre teamet selv tar kontakt for å få hjelp. Informant 6 skisserer en lignende praksis i påfølgende sitat:

Informant 6: Jeg synes at det er helt herlig å lede autonome team. Jeg ønsker ikke å være veldig detalj-frik eller følge opp hver minste ting. Nei, «micro management» det er jeg virkelig ikke komfortabel med, så det passer meg rett og slett mye bedre å lede slik jeg gjør. I tillegg så er jeg jo ekstremt overbevist om at det også er det som skaper resultater.

For informant 6 oppleves nær og detaljert oppfølging av ansatte, såkalt micro management, som ukomfortabelt og i strid med ønsket og utøvd ledelsespraksis. Vedkommende legger også vekt på at beskrevet praksis skaper ønskverdige effekter gjennom gode resultater. Samtidig ville en slik detaljstyring harmonert dårlig med tempoet i en leders hverdag, hvilket belyses av en informant med følgende utsagn:

Informant 3: Jeg har veldig lite behov for detaljer. Jeg trenger ikke å forstå eller vite alt, så lenge vi når målene vi har satt. Autonomi og tillit er viktig for å ikke drukne.

Vi ledere kan jo ikke være inne i alt, da blir jo folk sittende og vente på oss, og da hadde kalenderen min vært teppebelagt.

Informant 3 uttrykker at tillit, så vel som autonomi, er viktig for selv å ikke drukne i arbeidsoppgaver. Ut ifra dette blir tillit et essensielt virkemiddel for å skape effektivitet og fremgang i bedriften. Informanten beskriver at en mikrostyring av de ansatte dermed ikke harmonerer med tempoet vedkommende har i arbeidshverdagen sin. Det tre ovennevnte sitatene sammenfaller i det at de illustrerer en tendens i analysen hvor prinsippene i ledelse av autonome team i stor grad harmonerer med både praktisert og ønsket lederstil hos de fleste av informantene. En tillitsbasert tilnærming oppleves derfor ikke som påtatt, ei heller særlig krevende for flere av dem, men heller som naturlig anliggende. Informantene uttrykker at detaljstyring, etterspørring og nær oppfølging er svært lite nærliggende eller ønskelig for dem. Til tross for at det virker å ligge naturlig for informantene å lede tillitsbasert, og at de ikke er særlig interessert i detaljstyring, opplever flere det å operere i grensesnittet, eller skismaet, mellom tillit og kontroll som utfordrende. Følgende sitat underbygger denne utfordringen:

Informant 4: Jeg synes noe av det vanskeligste med ledelse av autonome team er balansegangen mellom tilstedeværelse og kontroll, som du tross alt må ha i en virksomhet som forvalter så store penger, og det å gi slipp. Det grensesnittet der opplever jeg at er vanskelig. Kontroll og nærhet gjort feil blir fort misforstått.

Informanten beskriver her hvordan skismaet mellom tillit og kontroll i praksis kan oppleves som krevende, da virksomheten forutsetter en viss grad av kontroll. Vedkommende beskriver hvordan nærhet og tilstedeværelse utøvd på feil måte kan misforstås som et forsøk på å ha kontroll over medarbeiderne. Flere av informantene deler den samme opplevelsen vedrørende balansegangen mellom å gi slipp og ha noe kontroll:

Informant 5: Balanseringen mellom tillit og kontroll i utøvelsen av ledelse er mye mer krevende det enn å ha full kontroll og kjøre den «klassiske» hierarkiske og styrende ledertilnærmingen. Det er ikke lett å være en «perfekt» leder innenfor en sånn setting som dette hvor man får mye mer utfordringer, det er mye mer usikkerhet, og generelt krevende lederroller. Og i tillegg så skal du drive og sjonglere dette med å ha noe kontroll, men samtidig miste kontrollen.

Informanten adresserer i dette sitatet at skismaet mellom tillit og kontroll oppleves som utfordrende, særlig i en tid preget av mye usikkerhet. Informanten trekker frem hvordan den moderne typen ledelse preget av flatere hierarkiske strukturer og økt medbestemmelse oppleves som mer utfordrende enn den tradisjonelle styrende ledelsen. Videre reflekterer vedkommende rundt det faktum at arbeidslivet er karakterisert av mye usikkerhet og utfordringer, hvilket kompliserer paradokset mellom tillit og kontroll ytterligere. En annen informant beskrev en praktisk situasjon der balanseringen mellom tillit og autonomi på den ene siden, og kontroll og styring på den andre siden, kan oppleves som en krevende situasjon å stå i. Dette belyses i følgende sitat:

Informant 2: Hvis du oppdager team som er litt på avveie eller som har feil fokus, ifølge meg eller ledergruppen, så er det ikke å gå inn og styre en krevende situasjon. For hvis du går inn og styrer, så vil jo opplevelsen av autonomi i teamet forsvinne. Så det handler om å prøve å få teamet til å evaluere og lære uten å gå inn og korrigere for mye.

Informanten uttrykker en bekymring for at korrigerende og råd til teamet kan oppleves som kontrollerende og føre til en redusering av teamets opplevde autonomi og tillit fra ledelsen. Sitatet belyser en tendens vedrørende viktigheten av å finne en balansegang, men også hvordan dette oppleves som en krevende situasjon for flere av lederne å stå i. En annen

informant opplevde paradokset som utfordrende av mer personlige årsaker. Følgende sitat belyser dette:

Informant 1: Jeg opplever skismaet mellom tillit og kontroll som krevende. Det tror jeg nok har litt med personlighet å gjøre også, det kommer nok alltid til å være litt krevende for meg. Men jeg rasjonaliserer det veldig, og er veldig bevisst på viktigheten av å slippe kontroll og tenke som en leder og delegere heller enn å si at jeg kan gjøre det selv.

Informanten aktualiserer her på sin side hvordan lederes individuelle preferanser, som kan være farget av personlighetstrekk, ytterligere kan problematisere å gi slipp på kontroll.

Vedkommende har dog et bevisst og rasjonelt forhold til egne forutsetninger og preferanser, samt hvorfor disse kan være en barriere for å lede autonome team, hvilket virker å bufre for at det skal være ødeleggende for den tillitsbaserte tilnærmingen. Informanten virker derimot å utøve tillitsbasert ledelse som et aktivt virkemiddel for å slippe kontroll over aspekter vedkommende instinktivt kan ønske kontroll over, men som vedkommende vet ikke vil gagne verken teamet eller organisasjonen i sin helhet.

Myndiggjorte ansatte og team

En av de viktigste effektene lederne skisserte av å slippe kontroll over de ansatte ved hjelp av tillit som fundament og en tillitsbasert tilnærming til ledelse, var at de opplevde myndiggjorte ansatte og team. Tendensen informantene karakteriserte var at de ansatte i større grad opplevde eierskap til oppgavene, prosessene og sluttresultatet i de autonome teamene. Det fremkom videre at tilliten og friheten de opplevde skapte en ansvarliggjøring av de ansatte, som etter deres oppfattelse både gagnet lederen, de ansatte selv, og bedriften i sin helhet. Sitatet nedenfor illustrerer en av ledernes oppfattelse av hvordan de ansatte opplever ansvaret de blir tildelt som følge av tilliten:

Informant 5: Det med å ta ansvar og jobbe sammen og feire ting man som team har greid på egenhånd, det oppleves som givende da. Jeg opplever mer energi rundt sånne typer team enn de som sitter med de litt mer sedvanlige oppgavene som man har fått tildelt.

Informanten beskriver autonome team som preget av mer engasjement og energi enn team som ikke har samme karakteristikk. På spørsmål om hvordan lederne oppfattet at de ansatte syntes det var å jobbe i autonome team var svarene enstemmige; de opplevde at de syntes det var givende. Følgende sitat underbygger denne tendensen:

Informant 4: De blir stolte og tar eierskap og føler at det i seg selv er motiverende.

For da er det deres, det er ikke noe pålagt, men de eier det selv.

Informanten beskriver at de ansatte opplever en følelse av stolthet, i tillegg til eierskap, som et resultat av at de har fått «eid» prosessen på egenhånd. En annen informant peker på de samme effektene, og påpeker ytterligere at vedkommende kjenner seg igjen i nettopp denne følelsen av eierskap til arbeidet, og knytter det slik opp til egen arbeidshverdag i følgende sitat:

Informant 1: Det med å ha muligheten til å stake ut en kurs selv, uten at noen hele tiden skal fortelle deg hvordan du skal gjøre ting, det er viktig for folk. Og grunnen til at det er viktig er at det skaper veldig eierskapsfølelse. Det kjenner jeg jo igjen med meg selv og: hvis jeg selv er med og former det jeg skal gjøre, så føler jeg at jeg eier mye mer av prosessen og oppgavene enn hvis jeg bare har blitt fortalt hva jeg skal gjøre.

Det påpekes særlig av informantene at noe av det mest fremtredende er eierskapsfølelsen denne struktureringen av arbeid skaper. Informantene trekker frem at gjennom å utvise tillit, får de ansatte som i større grad tar ansvar og føler et sterkere eierskap til arbeidet sitt. Flere av lederne var svært bevisste på denne effekten, og var opptatt av å gi medarbeiderne tilstrekkelig med beslutningsmyndighet for å fremme slike effekter. Videre ble det viet

oppmerksomhet til læringsaspektet rundt myndiggjøringen av de ansatte. Særlig informant 1 hadde et bevisst forhold til hvordan det å avvente eventuelle inngrep i arbeidet til teamene var viktig for deres utvikling:

Informant 1: Kanskje så er det enkelte ganger at man ser at noe kunne blitt gjort på en mer effektiv måte, men så er det et læringsaspekt i det òg. De skal oppdage selv at de står fast eller kunne gjort noe på en annen måte. Det er jo litt sånn som når 4-åringen skal kle på seg selv, du har jo bare lyst til å bryte inn og ta på den dressen og komme deg ut døra. Men det er jo et læringsaspekt at hen faktisk skal lære seg å ta på den dressen selv.

Dette sitatet illustrerer hvordan ønsket om medarbeidernes myndiggjøring og påfølgende læringseffekt trumfer eget ønske om effektivitet og fremgang i organisasjonen. Ved å bryte inn i teamet beskriver informantene at det vil kunne medføre en umyndiggjøring av medarbeiderne, samt en opplevelse av å bli fratatt noe av den autonomien de er blitt gitt. Ytterligere beskrives det at dette frarøver teamet en mulighet til læring. Teamene skal ifølge informantene ideelt sett selv oppdage når de står fast og trenger hjelp eller tilførsel av ressurser. Dette betraktes som en viktig tendens i datamaterialet for å beskrive hvordan myndiggjøring av ansatte fremmer læring og utvikling. Som en forlengelse av dette reflekterer den samme informantene rundt viktigheten av tålmodighet i ledelse av myndiggjorte ansatte og team.

Informant 1: Jeg tror at tålmodighet nok er viktig i ledelse av autonome team. Som regel så blir sluttresultatet bra, men ting kan kanskje ta litt mer tid enn hvis man hadde hatt en veldig strukturert og systematisk prosess da. Dersom man ikke er tålmodig nok kan man nok gå glipp av en del kreativitet og utfoldelse innad i teamene tror jeg.

Oppsummerende har dette kapitlet belyst analysens funn av hvordan informantene redefinerer forståelsen sin av kontroll når det gjelder ledelse av autonome team.

Redefineringen omhandler en bevisstgjøring og refleksjon rundt hvilke aspekter de som ledere kan og bør, og ikke kan eller bør, etterstrebe kontroll over for å ha gode forutsetninger for å lykkes med ledelse av autonome team. En grundigere oppsummering av analysens funn vil bli presentert innledningsvis i det påfølgende diskusjonskapitlet.

Diskusjon

Forskning har pekt på at autonome team i økende grad blir brukt som en måte å organisere arbeid på (Sintef, 2017). For å holde følge med arbeidslivets høye endringstakt, og organisatorisk være godt rustet for å løse komplekse og sammensatte utfordringer, er det rimelig å anta at denne typen arbeidsorganiseringen ikke vil avta i de kommende årene. For at autonome team skal være effektive i dagens og framtidens verdiskapningsprosesser preget av kompleksitet og usikkerhet, er det derimot behov for ny kunnskap om flere ulike aspekter rundt deres fungering, deriblant ledelse (Stray et al., 2018). Gjennom problemstillingen «*Hva gjør de som lykkes med ledelse av autonome team?*» har denne studien søkt å utforske hva som kjennetegner vellykket ledelse av autonome team, og følgelig bidra til kunnskaps- og innsiktsgenerering om hvordan man kan lykkes med ledelse av denne arbeidsorganiseringen og arbeidspraksisen.

Dette kapittelet vil innledningsvis presentere en oppsummering av studiens resultater. Deretter vil de mest sentrale funnene fra *kapittel 4 Resultater* bli diskutert i lys av studiens forskningsspørsmål og teorigrunnlag, redegjort for i *kapittel 2 Teori*. Overordnet bidrar funnene fra studien til organisasjonspsykologisk forskning ved å tilføre kunnskap om, og innsikt i, ledere av autonome team sin praksis, erfaringer og betraktninger. Diskusjonen vil derfor innledningsvis ta for seg det overordnede skismaet mellom å ha kontroll og slippe kontroll. Videre går diskusjonen i dybden på hvordan denne balanseringen av skismaet utartes i praksis, gjennom å diskutere hvordan informantene praktisk anvender ulike lederstiler og lederatferder for å balansere de tilsynelatende motstridende kravene som stilles til ledelse av autonome team. Videre stilles det spørsmål ved hvorvidt en sameksistens av autonomi og kontroll på den ene siden er mulig, og på den andre siden om kontroll er en forutsetning for autonomi. For å samle trådene fra diskusjonen til en større helhet, vil diskusjonen avslutningsvis oppsummeres i avsnittet som belyser en overgang fra enten-eller til både-og

tilnærming til ledelse av autonome team. I lys av studien vil det gis praktiske implikasjoner på suksessfaktorene avdekket av analysen, samt anbefalinger for videre forskning.

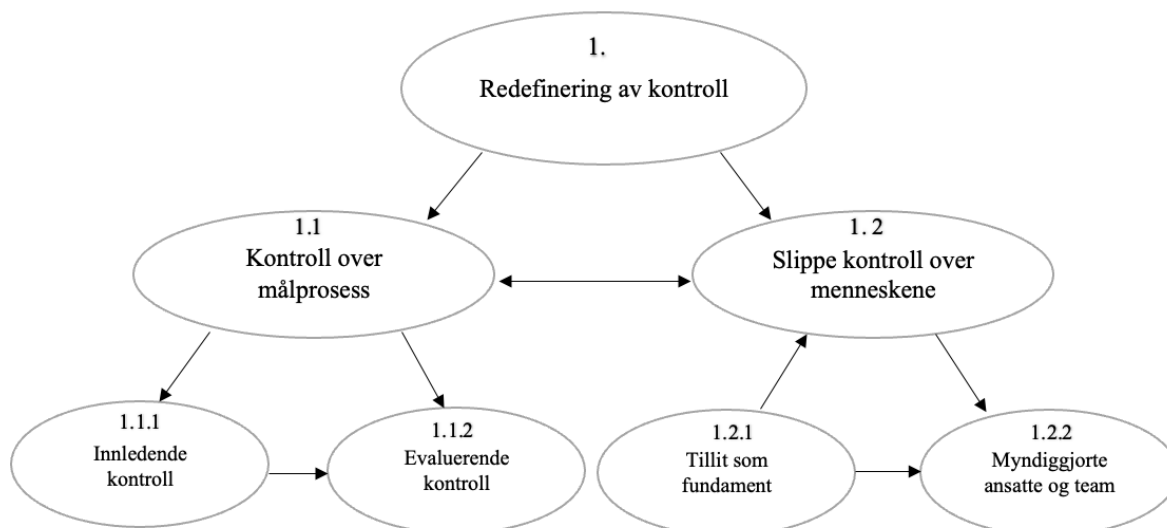
Avslutningsvis i kapittelet vil metodiske betraktninger redegjøres for.

Oppsummering av studiens resultater

Den refleksive tematiske analysen identifiserte ett hovedtema med to undertemaer med to ytterligere undertemaer hver, som representerer ulike forhold informantene beskriver som utslagsgivende i forbindelse med både forståelsen for og ledelse av autonome team. Temaene reflekterer hvilke suksessfaktorer som kan bidra til å forklare hvilke mekanismer og kvaliteter som ligger bak vellykket ledelse av autonome team. Med utgangspunkt i problemstillingen «Hva gjør de som lykkes med ledelse av autonome team», ble følgende figur illustrert:

Figur 2.

Oversikt over studiens hovedtema og undertema med piler



Denne figuren skiller seg fra *Figur 1* som ble presentert i resultatkapittelet da den inkluderer piler som illustrerer tiltenkte retningsforhold mellom hoved- og undertemaene.

Med utgangspunkt i den illustrerte figuren vil en oppsummering av studiens resultater følgelig presenteres.

Redefinering av kontroll

Analysen viser overordnet informantenes vurdering av at ledelse av autonome team verken handler om besittelse eller fravær av en bestemt mengde kontroll, men heller viktigheten av å ha en forståelse for hvilke aspekter lederen kan og bør etterstrebe å ha kontroll over, og hvilke de ikke kan eller bør etterstrebe kontroll over. Videre fremkom det av analysen at en slik redefinering av kontrollaspektet ble gjort ved hjelp av to ulike, men parallelle og gjensidig avhengige prosesser, hvilke var å ha kontroll over målprosessen, og å slippe kontroll over mennesker.

Kontroll over målprosess

I det første av de to undertemaene, «*kontroll over målprosess*», indikerer analysen at lederne opplever det som essensielt å ha en grunnleggende kontroll over, og strukturering av, hele målprosessen til teamet for å skulle lykkes med ledelse av autonome team. En slik type kontroll ble ikke ansett som en motsetning til, eller frarøving av, teamets autonomi, men tvert imot som et fundament for at autonomien skulle kunne utspille seg på en fordelaktig måte. De to undertemaene «*innledende kontroll*» og «*evaluerende kontroll*» beskriver to ulike prosesser som sammen utgjør kontroll over hele målprosessen i kronologisk rekkefølge. «*Innledende kontroll*» beskriver informantenes vurdering av viktigheten av den initiale struktureringen av et team, mens «*evaluerende kontroll*» på sin side baserer seg på analysens funn av at kontroll over målprosessen følger hele prosessen til teamet, fra innledningsfasen der målet blir satt, til avslutningsfasen der målet skal vurderes.

Slippe kontroll over mennesker

Det andre undertemaet «*slippe kontroll over mennesker*», baserer seg på analysens funn av at informantene betraktet det ikke å etterstrebe kontroll over hvordan de ansatte i

teamet organiserer arbeidet sitt, på hvilken måte det utføres, og til hvilken tid, som ytterligere suksessfaktorer for å skulle lykkes med å lede autonome team. Hvordan og hvorfor informantene utøvde å slippe kontroll fremkommer i undertemaet «*tillit som fundament*», som beskriver hvordan informantene anvendte tillitsbasert ledelsestilnærming som et aktivt virkemiddel for å slippe kontroll over aspekter de instinktivt formodentlig ønsket å ha kontroll over, men som de visste ikke ville gagne teamene eller organisasjonen å etterstrebe kontroll over. Hvilke effekter de merket av frislippet og den tillitsbaserte tilnærmingen kom på sin side frem i det andre undertemaet «*myndiggjorte ansatte og team*». Undertemaet «*myndiggjorte ansatte og team*» refererer til informantenes opplevelse av enkeltindivider og team preget av engasjement, ansvarliggjøring og eierskap til oppgaver, prosesser og sluttprodukter som følge av å være i besittelse av autonomi, beslutningsmyndighet og tillit.

Skismaet mellom å ha kontroll og slippe kontroll

Analysen viser at informantene vurderer ledelse av autonome team til å handle om en forståelse av hvilke forhold de som ledere kan og bør ha kontroll over, og hvilke forhold de ikke bør eller kan ha kontroll over. Det fremkommer særlig i hovedtemaet «*redefinering av kontroll*» som viser at lederes evne til å håndtere skismaet mellom å ha kontroll og å slippe kontroll, og vite når en skal gjøre hva, er en avgjørende faktor for å lykkes med ledelse av autonome team. Informantene har et tydelig bevisst forhold til dette skismaet, som i litteraturen refereres til som et av dagens lederskapsparadokser (Waldman & Bowen, 2016; Fürstenberg et al., 2021). Paradokset oppstår som følge av at ledere på den ene siden forventes å sette viktige arbeidsmål og ha kontroll over beslutningsprosesser, beskrevet av informantene i undertemaer «*kontroll over målprosess*», samtidig som de på den andre siden forventes å ivareta de ansattes behov, gjerne gjennom å distribuere og tilrettelegge for fleksibilitet og myndighet, som identifisert i undertemaet «*slippe kontroll over mennesker*». De tilsynelatende uforenlige og motstridende kravene, å ha kontroll, men samtidig ikke ha

kontroll, virker av analysen å forenes av lederne ved å redefinere den klassiske tilnærmingen til kontrollbegrepet.

Yukl (2012) har hevdet at en dypere forståelse for effektivt lederskap kan kreve å gå utover et fokus på isolerte konstruksjoner, og innebære bruk av «komplementær atferd vevd sammen til en kompleks billedvev» (s. 76). Det fremkommer av analysen at informantene på den ene siden definerer hvilke aspekter de kan og bør ha kontroll over uten å oppleves som kontrollerende, men heller som å tilrettelegge for friheten til teamene. På den andre siden definerer de hvilke aspekter ved teamene de *ikke* bør eller kan ha kontroll over, med viten om at de har kontroll over førstnevnte aspekter. Som illustrert i *Figur 2* er ikke prosessen kun ensidig, slik at kontroll over målprosessen fører til at de slipper kontroll over menneskene. Kontroll over målprosess virker å være fundamentet og en forutsetning for å skulle kunne slippe kontroll over menneskene, men det fremkommer også fra informantene at prosessen er gjensidig. Ønsket om å la teamene styre sine egne arbeidsprosesser virker også å være en pådriver for at målprosessen gjøres tydelig og med involverende grad av ledelse og kontroll. Informantene reflekterer over at en slik grunnleggende kontroll er et premiss for at teamene skal ha en trygghet til å utøve autonomien de blir gitt. Derav kan det tenkes at «kontroll over målprosess» ikke er et resultat av et ønske om å dekke deres personlige behov for kontroll, men heller som noe som muliggjør autonomi for teamene. Dersom denne tankerekken skisseres lineært ser det ut til at det innledende er et ønske om å tilby autonomi og myndiggjøring av de ansatte som fører til etablering av kontroll over målprosessen, hvilket i sin tur muliggjør å gi teamene autonomi og myndiggjøring til å utføre arbeidet på ønskelig måte. Forholdet kan dermed betraktes som gjensidig heller enn kausalt, da begge aspektene ved kontroll, både å ha kontroll over målprosessen og å slippe kontroll over menneskene, virker å være gjensidig avhengige av hverandre, samtidig som de eksisterer som individuelle konstrukter. Ett konstrukt kan ikke alene forklare hvordan lederne betrakter vellykket ledelse

av autonome team, og det er heller ikke slik at ett av forholdene direkte fører til det andre. For å forklare vellykket ledelse av autonome team på bakgrunn av analysen, er det behov for begge konstruktene eksistens i gjensidig samhandling med hverandre.

Balansering av skismaet i praksis

Med bakgrunn i analysens funn illustrert i *Figur 2* og studiens teoretiske rammeverk vil diskusjonen videre ta for seg hvordan informantene reflekterer rundt egen ledelsespraksis, og hvilke indikasjoner dette gir. Hvordan informantene ser ut til praktisk å anvende ulike lederstiler og -atferder for å balansere de tilsynelatende motstridende kravene som stilles til ledelse av autonome team vil dermed aktualiseres. Yukls (2012, s. 76) uttalelse: «for å forstå hvorfor en leder er effektiv, krever det at vi undersøker hvordan ulik atferd samhandler på en gjensidig konsistent måte», legger føringen for studiens videre argumentasjon om at ulike ledelsesatferder med tilsynelatende motstridende mål kan ha synergiske effekter som gjør ledere i stand til å imøtekomme konkurrerende krav, som å miste kontroll og å ivareta kontroll. Denne synergien tenkes å være et resultat av at motstridende handlinger utfyller hverandre med hensyn til deres respektive styrker, og at hver atferd begrenser de potensielle negative effektene av et enhetlig fokus på bare én pol av motsetninger (Kearney et al., 2019).

En komprimert og kompletterende lederstil?

Den overordnede hensikten med organisasjoner er å realisere mål (Jacobsen & Thorsvik, 1997). Kontroll kan være et virkemiddel for å bidra til at organisasjonen når fastsatte mål og for å innhente informasjon om måloppnåelse. Betydningen av kontroll bør derav med fordel ikke undergraves eller forkastes. Direktiv og «stram» ledelse virker å bidra til at informantene opprettholder en viss grad av kontroll over teamene, da særlig over målprosessen. Lederatferdene som innebærer å tilby et rammeverk og angi retning for beslutningstaking, virker å være effektfulle for å sikre teamets orientering og retning, samtidig som det fremmer samstemthet rundt felles mål, hvilket tidligere forskning har vist er gunstig

for prestasjon (e.g. Carton et al., 2014). Ut fra informantens beskrivelser av praksis virker direktiv og «stram» ledelse seg å være utilstrekkelig for å lede autonome team, til tross for deres effekter på måloppnåelse og prestasjon. Lederatferdene tar ikke hensyn til de samtidige behovene teamene har for autonomi og myndiggjøring, hvilket studier også har vist at fremmer prestasjon (e.g. Maynard et al., 2012; Zhang & Bartol, 2010). Ledere av autonome team er derav avhengig av komplementære lederatferder for å dekke de nevnte behovene.

Tillitsbasert og myndiggjørende ledelse betraktes gjerne som en motsetning til direktiv ledelse med fokus på kontrollaspektet. Tilstedeværelsen av en tillitsbasert tilnærming til ledelse fremkommer av analysen som fundamentalt for å skulle lykkes med ledelse av autonome team. Dette er i tråd med gjeldende forskning som har identifisert fravær av tillit som en av de største barrierene for autonome team (Stray et al., 2018). Fravær av tillit mellom team og deres ledere har vist å redusere både medlemmenes ansvarsutøvelse og opplevelse av autonomi (Stray et al., 2018). Analysen viste at informantene som resultat av å slippe kontroll over menneskene opplevde myndiggjorte ansatte og team. Informantenes beskrivelser av motiverte, engasjerte og energifylte medarbeidere og team som følte på eierskap, ansvar og stolthet er interessant sett i lys av myndiggjøringsbegrepet innenfor organisasjonspsykologien. Med utgangspunkt i Conger og Kanungo (1988) og Kay et al. (2008) sine redegjørelser for situasjonell og psykologisk tilnærming til myndiggjøring, fremkommer det at informantene beskriver myndiggjøring i to former som harmonerer med disse. På den ene siden trekker informantene frem at de som arbeider i autonome team virker å oppleve det som svært givende å få delta i beslutningstaking, og at de følgelig opplever stor myndighet i det å ta egne valg og beslutninger. Dette harmonerer med den situasjonelle tilnærmingen til myndiggjøring som omhandler prinsippet der makt overføres fra ledelsen på et høyere nivå til medarbeidere gjennom å involvere dem i beslutningstaking (Conger & Kanungo, 1988). På den andre siden beskriver informantene et aspekt ved myndiggjøring som ikke dekkes av den situasjonelle

tilnærmingen. Informantene vektlegger hvordan de opplever at de autonome teamene kjenner på et større eierskap til og ansvar over arbeidet sitt, de virker å oppleve det som givende og at det gir en økt følelse av stolthet. Videre beskriver informantene en tendens til økt engasjement i denne type team kontra de som kun får tildelt oppgaver med instruksjoner om utførelse. Disse refleksjonene faller under den psykologiske tilnærmingen til myndiggjøring da den betrakter de ansattes kognitive tilstand og påvirkning av å bli myndiggjort (Kay et al., 2008).

Zhang & Bartol (2010) fant i sin studie at myndiggjørende ledelse hadde en positiv påvirkning på psykologisk myndiggjøring, som i sin tur påvirket både den indre motivasjonen og kreativt prosessengasjement. Myndiggjørende ledelse kan dermed antas å fremme målklarhet gjennom å øke den indre motivasjonen samt gi et psykologisk eierskap til mål som delvis er selvbestemte av teamene (Zhang & Bartol, 2010). Ut ifra informantenes beskrivelser av hvordan de oppfatter teamene som myndiggjorte, både fra den situasjonelle og psykologiske tilnærmingen, er det rimelig og naturlig å anta at dette blant annet er et resultat av at lederne praktiserer atferd som er i tråd med myndiggjørende ledelse. Dette understøttes også av resultatene som harmonerer med Kirkman og Rosens (1999) beskrivelser av myndiggjørende ledere; de uttrykker tillit til de som ledes, gir nødvendige råd og ressurser, for så å la de ansatte utføre arbeidet med høy grad av egenbestemmelse. Magpili og Pazos (2018) påpekte i sin studie at blant annet en flatere organisasjonsstruktur, og en myndiggjørende kultur letter autonomien og gir den ideelle organisatoriske konteksten for autonome team å blomstre. Således virker informantene gjennom både å ha bidratt til situasjonell og psykologisk myndiggjøring for teamene ved å utøve myndiggjørende ledelse, å ha tilrettelagt for en myndiggjørende kultur. Dette har i sin tur lagt gode organisatoriske forutsetninger for at de autonome teamene skal kunne lykkes.

Informantene virker dermed å forene ulike lederatferder preget av kontroll, som direktiv og «stram» ledelse, med lederatferder preget av å slippe kontroll, som

myndiggjørende, deltakende, tillitsbasert og «løs» ledelse. De «løse» lederatferdene gir teamene større frihet, mer ansvar og myndiggjøring, men de adresserer dog ikke de samtidige behovene for koordinering og orientering rundt arbeidet. Det kan derfor argumenteres for at de «stramme» og «løse» lederatferdene sammen utgjør en helhet som er større enn summen av delene. Hver av lederstilene utfyller, og til en viss grad, kompletterer de andre.

Ikke for stramt, og ikke for løst – og til rett tid

Analysen viste at informantene etterstrebet å ha kontroll over de aspektene ved teamet som overordnet gjaldt retning, forventninger, rammebetingelser og mål – også referert til som målprosessen. Behovet for kontroll over disse aspektene virket å utspringe seg fra et ønske om å etablere gunstige betingelser for at teamene skulle kunne utøve den disponible autonomien. Funnet gjenspeiler enkelte egenskaper ved direktiv lederstil som innebærer å gi medlemmene et rammeverk for beslutningstaking og handling som er i tråd med lederens visjon (Fiedler, 1989). Direktiv ledelse har dog som mål å veilede de ansattes deltakelse gjennom å gi og søke etterlevelse av instruksjoner for å utføre en problemløsningsoppgave, hvilket står i kontrast til hva informantene har som formål med sin ledelse. Hele prinsippet rundt autonome team er at de ansatte selv bestemmer hvordan de ønsker å løse et problem, uten overordnede instruksjoner for arbeidsutførelse. «Instruksjonen» autonome team er avhengige av er imidlertid overordnet mål og retning, som i sin tur legger rammeverket for handlinger som er i tråd med dette målet, heller enn lederens egen visjon. Sagies (1997) loose-tight ledelsesmodell støtter ytterligere oppunder informantenes beskrivelser av viktigheten av balanseringen av å slippe kontroll og ivareta kontroll. Modellen vektlegger nødvendigheten av både en retningsgivende og «tight», heretter referert til som «stram», tilnærming, og en deltakende, myndiggjørende og «løs» tilnærming til ledelse, i likhet med denne studiens figur av det analyserte datamaterialet. Dette innebærer dermed at en leder både kan være «løs» på enkelte områder, og «stram» på samme tid, og ikke nødvendigvis *enten løs eller stram*. Det er

økende bevis på at de flere typer lederatferder kan overbrukes så vel som underbrukes, og at den optimale mengden atferd ofte er en moderat mengde heller enn en maksimal (Yukl, 2012). Moe og kolleger (2009) refererte til Buddhas berømte svar «ikke for stramt, og ikke for løst», som en god generell regel hva gjelder graden teamautonomi som vil møte individuelle, team- og organisasjonsbehov. Dette sier likevel ikke noe om *hva* som skal være stramt, og *hva* som skal være løst.

Hva som er å betrakte som en optimal balanse mellom formell kontroll fra ledelse (stramt) og teamautonomi (løst) vil i stor grad være kontekstavhengig, og variere ut ifra en rekke faktorer. Organisasjonskulturen rundt de autonome teamene, samt modenhetsnivået til de som arbeider innad i de autonome teamene vil i stor grad påvirke hva som betraktes som et optimalt forhold mellom kontroll og autonomi. Ansatte som har manglende erfaring innen denne typen arbeidsorganisering, kan tenkes at behøver mer og tettere oppfølging innledningsvis, enn ansatte med lang erfaring med arbeid i autonome team. Førstnevnte gruppe ansatte vil dermed antakelig nyte godt av mer kontroll, og det optimale forholdet mellom ledelse og autonomi vil se annerledes ut for disse enn for de med lang erfaring. Ytterligere avhenger det av hvor i prosessen teamet befinner seg, relatert til tidsdimensjonen. Innledende i målprosessen kan det optimale nivået mellom de to forholdene virke å være preget av mer kontroll enn autonomi, da etablering av retning og mål spiller en avgjørende rolle for teamets videre suksess. I den utøvende fasen fremkommer det imidlertid at forholdet bør være uproporsjonalt med en overvekt av autonomi, og kanskje også fullstendig mangel av kontroll fra ledelsen sin side. Timing er ofte en kritisk determinant for en atferds effektivitet (Yukl, 2012), og kan dermed anses som et særlig viktig aspekt av vurderingen av optimal balanse. Både tidsdimensjonen, altså hvor i prosessen teamet befinner seg, og individers modenhet og erfaring med autonome team foreslås som medierende faktorer for balansering av mengden kontroll som utøves, og autonomi som distribueres til teamet.

Sameksistens av autonomi og kontroll – en utopi eller en nødvendighet?

Det fremkommer som nevnt av analysen at informantene vektlegger kontroll over målprosessen i stor grad. De ønsker kontroll over ulike strukturelle forhold relatert til teamet, deriblant retning, hvilke ressurser de har tilgjengelig, rammebetingelser, samt hva målet for teamet skal være. Med andre ord er informantene opptatt av å etablere enkelte strukturer og rammer, som teamene skal kunne utøve arbeidet sitt i. De autonome teamene kan med det antas å være i besittelse av lite «strukturell» autonomi. Flere av informantene argumenterer for at slike betingelser bør ligge til grunn for at teamet skal kunne utøve autonomien på en fordelaktig måte, og at struktur og autonomi ikke bør betraktes som to motpoler. Det er imidlertid interessant å stille spørsmål ved i hvor stor grad disse teamene kan sies å være autonome når aspektet rundt målprosessen i høy grad er kontrollert av ledere. Kan autonomi og kontroll i det hele tatt sameksistere uten at det ene går på bekostning av det andre? Eller er det lederne og forskningen beskriver som «både/og» i realiteten en beskrivelse av «mer av noe, og mindre av noe annet»? For hva er egentlig autonomi når kontroll utøves? Dersom du får «lov» til å oppnå målene noen andre har satt – er det da autonomi?

Nåtidens ledere kan sies å først og fremst innta en rolle som støttespiller og tilrettelegger for medarbeiderne sine. Samtidig bør det tas i betraktning at lederen fortsatt har ansvaret for å sikre lønnsomheten i bedriften. Dersom autonomi skal forutsette fullstendig mangel på kontroll, er det en rekke spørsmål som fremtrer: Dersom teamene selv får myndighet og autoritet til å etablere og evaluere målprosessen, hvem er da ansvarlig for at målene etterlevs? Dersom det ikke settes noen rammer for utførelsen og etterfølgelsen av arbeidet, hvor går da skillet mellom autonomi og la-det-skure-ledelse? Til tross for at sameksistensen rent teoretisk kan foreslås å være en utopi, og at en tilstedeværelse av kontroll uunngåelig vil redusere autonomivået, virker en viss grad av kontroll å være en nødvendighet og en forutsetning for autonomi i praksis. Ekstern kontroll og ledelse har i

forskning vist seg å være en verdsatt base for retning (Hackman, 2011). Arthur (2011) advarte om at for mye autonomi i team kan resultere i uenigheter som hindrer teamprosesser. Eksterne ledere bør av den grunn betraktes som verdifulle ressurser, snarere enn plagsomme kilder til ekstern kontroll (Hess, 2018). Det foreslås dermed at ved å «frata» individene og teamene noe av den strukturelle autonomien kan dette bidra til å opprettholde autonomien på et optimalt nivå som hindrer de potensielt negative effektene av for mye autonomi. Selv om faglitteraturen på nåværende tidspunkt ikke samstemt kan identifisere hvor mye ledelse og kontroll som bør etterstrebes for å unngå å kvele tiltenkte nivåer av autonomi, indikerer Burke et al. (2007) at forbedret teamproduktivitet kan forventes ved bruk team-ekstern ledelse i autonome team. Relatert til studiens problemstilling kan det dermed argumenteres for at sameksistens av autonomi og kontroll med fordel bør betraktes som en nødvendighet for å lykkes med ledelse av autonome, heller enn som en utopi.

Fra enten-eller til både-og

Oppsummerende kan redefinering av kontroll betraktes på to ulike nivåer. På det laveste, og mest konkrete nivået omhandler det at ledere redefinerer hvilke aspekter de kan og bør etterstrebe kontroll over. Det fremkommer av informantene at det er ønskelig og fordelaktig med kontroll over målprosess, samtidig som man slipper kontroll over mennesker. På et høyere abstraksjonsnivå kan redefineringen tenkes å skildre en redefinering av kontrollbegrepet vedrørende ledelse fra å ha blitt betraktet som enten-eller – enten har du kontroll eller så har du ikke kontroll, til både-og – du kan, og bør, både ha kontroll, og slippe kontroll for vellykket ledelse av autonome team. Vellykket ledelse er dermed ikke enten «løs» eller «stram», men både «løs» og «stram» til rett tid. På denne måten forener lederne de tilsynelatende uforenlige og motstridende kravene som stilles til autonomt team. Premisset ligger i at de ulike lederstilene og atferdene utøves til ulike tider gjennom et teams prosess, og det foreslås at kontroll og autonomi dermed har en tidsdimensjon som bør hensyntas.

Diskusjonen har videre problematisert hvorvidt autonomi og kontroll i det hele tatt kan sameksistere, og utfordret det faktum at tilstedeværelsen av kontroll i et autonomt team uunngåelig vil redusere dets autonomi. Diskusjonen stiller en rekke spørsmål til den teoretiske operasjonaliseringen av autonomibegrepet og dets relasjon til kontrollaspektet. Avslutningsvis argumenterer studien for hvorfor en sameksistens mellom autonomi og kontroll i autonome team kan antas som en nødvendighet for suksessfull ledelse.

Praktiske implikasjoner, begrensninger og implikasjoner for videre forskning

Denne studien har forsøkt å identifisere forhold som fasiliteter og fremmer vellykket ledelse av autonome team. Studien kan dermed betraktes som et bidrag til et bredt og omfattende forskningsfelt som opplever stadig økende interesse og popularitet. Det overordnede formålet med oppgaven har vært å generere forskning gjennom å belyse tematikken fra et organisasjonspsykologisk perspektiv. Oppgaven har konkretisert og lagt mer substans i både/og-tilnærmingen til ledelse og paradoksal ledelse. Det finnes mye forskning som understøtter at moderne ledere må ta stilling til ulike paradokser, samt at det med fordel bør benyttes en tankegang preget av både/og fremfor enten/eller. Denne studien har imidlertid adressert hvilke aspekter ledere bør ha kontroll over, og hvilke de med fordel bør slippe kontroll over i en kontekst rundt ledelse av autonome team. Ytterligere har studien utfordret og problematisert forskningslitteraturens fremstilling av autonomi som noe ensidige og lite nyansert, gjennom å diskutere og problematisere sameksistensen av autonomi og kontroll. Studiens praktiske implikasjoner har belyst hvordan oppgaven potensielt kan være et nyttig bidrag til et omfangsrikt forskningsfelt. Etter gjennomføring av dette forskningsprosjektet, vil studien spesielt understreke og fremheve hvilke aspekter ledere etterstreber kontroll over, og ikke, og hvilke lederatferder som anvendes i de ulike områdene, som utgangspunkt for videre forskning.

En av begrensningene ved denne studien kan sies å være at den har tatt et ledelsesperspektiv for å belyse problemstillingen rundt hva som skal til for å lykkes med ledelse av autonome team. På bakgrunn av studiens begrensende omfang og rammebetingelser, ble medarbeiderperspektivet utelatt som kildegrunnlag. Dersom studien hadde inkludert medlemmene av de autonome teamene i tillegg til lederne er det tenkelig at kildegrunnlaget ville gitt en mer helhetlig, utfyllende og nyansert belysning av problemstillingen. Selvrapporing av egen atferd har som kjent åpenbare begrensninger, og inkludering av et medarbeiderperspektiv kunne tilføyd en spennende og potensielt utfordrende dimensjon til analysegrunnlaget. En ytterligere begrensning for studien kan sies å være at den har undersøkt ledelse på tvers av bransjer og sektorer. Å studere ledelse av autonome team med en spissere og mer avgrenset bransjespesifikk tilnærming kan tilby en grundigere forståelse for kontekstuelle påvirkningsfaktorer. Det foreslås derav videre forskning som inkluderer medarbeiderperspektivet for å vurdere vellykket ledelse av autonome team, i tillegg til mer bransjespesifikk avgrensning til fenomenet.

Denne studien har videre belyst at hvordan lederne redefinerer sin forståelse av kontroll oppfattes som et overordnet premiss for å lykkes med ledelse av autonome team. Studien tar derimot ikke høyde for hvorvidt funnene kan betraktes som valide. Et verktøy for å sikre validitet og transparens er å kryss-sjikke funnene ved hjelp av en supplerende metode, hvilket på bakgrunn av studiens omfang ikke har blitt gjort. Dersom studien hadde benyttet seg av kvantitative metoder som supplement til den kvalitative, og følgelig vært en «mixed methods» studie, ville det kunne gitt verdifulle bidrag. Slike objektive målinger ville kunne redusert påpekte svakheter som sosial ønskelighetsbias, som følge av et bekjentskapsforhold mellom forskeren og enkelte av studiens informanter. En annen relatert begrensning for denne studien er dens manglende konkrete og objektive mål på suksessfull ledelse. Studien har som beskrevet i «*utvalg av informanter*» lagt organisasjonenes posisjoner når det gjelder økonomi,

marked og innovasjon til grunn for å kunne uttale seg om suksessfull ledelse. Objektive og definerte målinger på suksess ville kunne styrket oppgavens kvalitet ytterligere. Videre kunne standardiserte måleinstrumenter som måler ansattes opplevde individuelle autonomi, og teamets gruppeautonomi gitt en dypere innsikt i autonominyanseringen, og vært et verdifullt bidrag til å undersøke optimale nivåer av autonomi i autonome team. På samme måte kunne måleinstrumenter for de ulike lederstilene gitt en dypere innsikt i mengdeforholdet mellom de «løse» og «stramme» kategoriene av ledelse. Det foreslås dermed at videre forskning vil kunne dra fordel av å inkludere objektive måleinstrumenter på blant annet faktorer som autonomi og ledelse.

Funn fra dette forskningsprosjektet gir indikasjoner for hvilke aspekter av autonome team ledere bør bevare kontroll over, og hvilke de bør slippe kontroll over ved hjelp av ulike typer lederatferder. Denne innsikten kaster lys over de spesifikke aspektene ved autonom teamledelse som krever kontroll, og hvilke som drar nytte av autonomi og mangel på kontroll. Dermed bidrar denne studien til både-og-tilnærmingen til ledelse av autonome team ved å tilby verdifull innsikt i effektiv ledelsespraksis innen den gitte konteksten.

Metodiske betraktninger

Kapittelet vil avslutningsvis fremlegge de metodiske betraktningene for studien. Det finnes flere ulike sett med kriterier for å evaluere kvalitativ forskning (Meyrick, 2006), og det foreligger samtidig lite konsensus ved evaluering av kvalitet på kvalitativ forskning (Kvale & Brinkmann, 2015). Denne studien vil anvende seg av Tjoras (2021) kvalitetsindikatorer for å vurdere studiens kvalitet, hvilke er begrenset til pålitelighet, gyldighet, generaliserbarhet og transparens. Påfølgende avsnitt vil diskutere hva oppgaven har gjort for å forsøke å imøtekomme kravene for de ulike kvalitetsindikatorerne.

Pålitelighet

En studies pålitelighet befatter i hvilken grad forskningsresultatene som fremkommer er troverdige og konsistente (Kvale & Brinkmann, 2015). Ifølge Tjora (2021) oppnås pålitelighet når empiri, analyse og resultater samsvarer, gjennom at det foreligger en intern logikk eller en «rød tråd» i forskningsprosjektet. Et virkemiddel for å styrke denne studiens pålitelighet og redegjøre for dens fremgangsmåte har vært å gi grundige og inngående beskrivelse av både innsamlings- og analyseprosessen i kapittelet som omhandler metode. En av de viktigste aspektene som er adressert i metodekapittelet er undertegnede subjektivitet som forsker, samt forholdet mellom forsker og informanter. Refleksjon rundt hvordan en som forsker påvirker tolkning av data er avgjørende for studiens pålitelighet. Studien har som redegjort for tidligere anvendt refleksiv tematisk analyse beskrevet av Braun og Clarke (2022b), hvor informantenes tolkninger videre tolkes av forskeren i analyseprosessen. Dermed er forskeren en aktiv brikke og har betydelig innvirkning på hele forskningsprosjektet, hvilket også er fremtredende i gjeldende studie. I den sammenheng er egen subjektivitet redegjort for i «beskrivelse av forskeren», samtidig som vurderingen av eget forhold til informanter er aktualisert i «forholdet mellom forsker og informanter». Refleksivitet og subjektivitet i seg selv betraktes ikke som en svakhet i kvalitativ forskning, tvert imot, men mangel på å anerkjenne og redegjøre for disse aspektene ville vært en betraktelig svakhet. Ved å tydelig anerkjenne og adressere hvordan personlige forkunnskaper, forutinntattheter og interesser kan ha, og har, påvirket forskningsprosjektets utforming, har dette formodentlig styrket studiens pålitelighet.

Gyldighet

Gyldighet, også kalt validitet, omhandler ifølge Tjora (2021) hvorvidt det foreligger en logisk overensstemmelse mellom studiens utforming, dens resultater, samt om de respektive funnene er i tråd med studiens problemstilling. På bakgrunn av studiens induktive og

empiridrevne tilnærming, ble det teoretiske rammeverket besluttet etter datainnsamling og analyse. Dette kan ha bidratt til å øke studiens gyldighet ved å åpne opp for forhold som fremkom av analysen som ikke var bestemt på forhånd, og således at det ikke lå noen føringer for å «lete» etter enkelte aspekter som harmonerte med et bestemt teoretisk rammeverk under analyseprosessen. Ytterligere bør det også her bemerkes at undertegnede har et bekjentskap til enkelte av informantene, enten direkte eller indirekte gjennom deltidsarbeidet i Mind, hvilket er adressert i «forholdet mellom forsker og informanter» i metodekapittelet. Som et resultat av denne relasjonen kan det tenkes at sosial ønskelighet, et kognitiv bias, kan ha påvirket hvordan informantene svarte. Ifølge Grimm (2010) beskrives sosial ønskelighet som forskningsobjekters tendens til å avgi svar de anser som mer sosialt akseptable eller ønskelige, i stedet for å velge svar som reflekterer deres sanne tanker og følelser. Avslutningsvis er det tenkelig at undertegnedes mangel på erfaring med forskningsprosjekter i dette omfanget, og derav uerfarenhet, kan ha påvirket gjennomføringen på ulike måter. Til tross for denne uerfarenheten er retningslinjer for god kvalitativ forskning fulgt etter beste evne.

Generaliserbarhet

Studiens generaliserbarhet vurderes rundt hvorvidt resultatene fra en studie er overførbare til andre situasjoner enn den konkrete konteksten studien er gjennomført i, og om resultatene kan være gyldig utover utvalget som har deltatt i studien (Kvale & Brinkmann, 2015). Studien består av datamateriale fra intervjuer med seks informanter. Det kan tenkes at et større utvalg ville kunne bidratt til rikere beskrivelser og utvidelse av perspektiver, hvilket i sin tur ville kunne styrket studiens generaliserbarhet. Likevel, som fremlagt i metodekapittelet, ble seks informanter vurdert som tilstrekkelig for å oppnå god informasjonsstyrke innenfor rammene for masterprosjektet. Ytterligere tilførte det at informantene tilhørte både privat og offentlig sektor, og representerte ulike organisasjoner en viss bredde og variasjon i utvalget. Imidlertid bør det tilføyes at fenomenet ledelse av

autonome team ble studert i norsk næringsliv, som er farget av formelle og kulturelle aspekter som er av vesentlig påvirkningskraft. Det er dermed naturlig å anta at dette begrenser funnenes overførbarhet til land med formelle og kulturelle påvirkningsforhold som skiller seg fra de norske. Det bør avslutningsvis bemerkes at generaliserbarhet i kvalitativ forskning ikke nødvendigvis er et mål i seg selv, og at studien har benyttet seg av en refleksiv tematisk analyse for å analysere datamaterialet. Det overordnede fokuset i kvalitativ forskning ligger på rike beskrivelser og mangfold, heller enn søken etter universell kunnskap (Tjora, 2021). Mer spesifikt forstås mening i refleksiv tematisk analyse innenfor den konteksten den produseres i (Braun & Clarke, 2022b). Det er dermed ikke nødvendigvis slik at en kan avdekke en universell mening ved hjelp av denne analysemetoden, noe den heller ikke etterstreber å gjøre.

Transparens

Transparens anses som et av de viktigste kvalitetsprinsippene for forskning i dets bidrag til å la leseren bedømme studiens kvalitet (Tjora, 2021). Transparens omhandler å gi innsyn til leseren gjennom å beskrive de metodiske valgene som foretas underveis. Denne studiens metodekapittel har for å imøtekomme dette kravet forsøkt å være så «gjennomsiktet» som mulig og beskrevet studiens vitenskapelige ståsted, metodiske valg, rekrutteringsprosess, datainnsamling, samt intervju- og analyseprosess svært inngående. Ytterligere er oppgavens hovedtema og undertema i resultatdelen eksemplifisert med direkte sitater fra informantene for at leseren selv skal kunne bedømme studiens kvalitet.

Konklusjon

Hensikten med denne studien var å undersøke «*hva gjør de som lykkes med ledelse av autonome team?*», og med det avdekke hva slike ledere gjør i praksis, samt hvilke refleksjoner de gjør seg om autonomi og denne typen ledelse. Studien har forsøkt å utdype forståelsen av hvordan teamautonomi og desentralisert beslutningstaking balanseres med behovet for organisatorisk kontroll, ut fra et ledelsespraksis-perspektiv. Det ser ut til at ledere overordnet sett redefinerer forståelsen sin av kontroll når det kommer til autonome team. Det fremkommer av studiens analyse at de som lykkes med ledelse av autonome team evner å forene ulike lederatferder som kreves både for å opprettholde kontroll, samtidig som de slipper kontroll. Lederne virker å redefinere den tradisjonelle oppfatning rundt hva det er de kan og bør etterstrebe å ha kontroll over når det gjelder egen og ansattes arbeidssituasjon. Analysen indikerer at informantene er særlig opptatt av kontroll rundt målprosessen til teamet for å sikre at målene og retningen blir gjort tydelige og forpliktende, samt at prosessen evalueres for å sikre læringsutbytte. Dette kontrollaspektet anses ytterligere av informantene som en nødvendighet for å legge til rette for utøvelse av autonomi, heller enn som en begrensning for autonomi, hvilket bidrar til å nyansere autonomibegrepet og forståelsen rundt begrepet. Videre opplevde informantene det som essensielt å slippe kontroll over andre aspekter av teamet, som hvordan de utførte arbeidet sitt, til hvilken tid og på hvilket sted. Denne studien avdekket at lederne virker å imøtekomme paradokset mellom å ha kontroll og slippe kontroll ved hjelp av en både-og-tilnærming til ledelse, i kontrast til det utpregede enten-eller perspektivet på ledelse. Informantene virker å forene lederatferder preget av kontroll, som direktiv og «stram» ledelse, med lederatferder preget av å slippe kontroll, som myndiggjørende, deltakende, tillitsbasert og «løs» ledelse. Studien bidrar gjennom å adressere de spesifikke aspektene ved autonom teamledelse som krever kontroll, og hvilke som drar nytte av autonomi og mangel på kontroll, til verdifull innsikt i effektiv ledelsespraksis innen

den gitte konteksten. I lys av denne studien foreslås det at videre forskning inkluderer medarbeiderperspektivet som et supplement til lederperspektivet for å grundigere undersøke faktorer relatert til suksessfull ledelse av autonome team. Videre forskning foreslås i tillegg å inkludere standardiserte måleinstrumenter for å sikre objektive mål på faktorer som suksessfull ledelse, ulike anvendte lederstiler, og grad av individuell- og teamautonomi.

Referanser

- American Psychological Association. (2020). *Publication manual of the American Psychological Association*. (7. utg.). American Psychological Association.
- Amundsen, S., & Martinsen, Ø. L. (2014). Empowering leadership: Construct clarification, conceptualization, and validation of a new scale. *The Leadership Quarterly*, 25(3), 487– 511. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2013.11.009>
- Arthur, J. B. (2011). Do HR system characteristics affect the frequency of interpersonal deviance in organizations? The role of team autonomy and industrial labor market practices. *Industrial Relations*, 50(1), s. 30-56.
<https://doi.org/10.1111/j.1468-232X.2010.00624.x>
- Bakker, A. B., Albrecht, S. L., & Leiter, M. P. (2011). Key questions regarding work engagement. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 20(1), 4–28.
<https://doi.org/10.1080/1359432X.2010.485352>
- Bakker, A. B. & Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309-328.
<https://doi.org/10.1108/02683940710733115>
- Braun, V. & Clarke, V. (2019). To saturate or not to saturate? Questioning data saturation as a useful concept for thematic analysis and sample-size rationales. *Qualitative Research in Sport, Exercise and Health*, 13(2), 201-216.
<https://doi.org/10.1080/2159676X.2019.1704846>
- Braun, V. & Clarke, V. (2021). One size fits all? What counts as quality practice in (reflexive) thematic analysis? *Qualitative Research in Psychology*, 18(3), 328-252.
<https://doi.org/10.1080/14780887.2020.1769238>
- Braun, V. & Clarke, V. (2022a). Conceptual and design thinking for thematic analysis. *Qualitative Psychology*, 9(1), 3–26. <https://doi.org/10.1037/qup0000196>

- Braun, V. & Clarke, V. (2022b). *Thematic analysis – A practical guide*. SAGE Publications Ltd.
- Braun, V., Clarke, V., Hayfield, N., & Terry, G. (2019). Thematic Analysis. I P. Liamputtong (Red.), *Handbook of Research Methods in Health Social Sciences* (843-860). Springer, Singapore. https://doi.org/10.1007/978-981-10-5251-4_103
- Brochs-Haukedal, W. (2011). Ledelse og kunnskapsarbeid: motivering av autonome medarbeidere. I S. Einarsen & A. Skogstad (Red.), *Det gode arbeidsmiljø: Krav og utfordringer* (2. utg., s. 65-86). Fagbokforlaget.
- Burke, C. S., Sims, D. E., Lazzara, E. H., & Salas, E. (2007). Trust in leadership: A multi-level review and integration. *The Leadership Quarterly*, 18(6), s. 606-632. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2007.09.006>
- Carton, A. M., Murphy, C., & Clark, J. R. (2014). A (blurry) vision of the future: How leader rhetoric about ultimate goals influences performance. *Academy of Management Journal*, 57(6), 1544-1570. <https://doi.org/10.5465/amj.2012.0101>
- Chen, Y. F. & Tjosvold, D. (2006). Participative Leadership by American and Chinese Managers in China: The Role of Relationships. *Journal of Management Studies*, 43(8), 1727-1752. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2006.00657.x>
- Cheong, M., Yammarino, F. J., Dionne, S. D., Spain, S. M & Tsai, C-Y. (2019). A review of the effectiveness of empowering leadership. *The Leadership Quarterly*, 30(1), 34-58. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2018.08.005>
- Chung-Yan, G. A. (2010). The Nonlinear Effects of Job Complexity and Autonomy on Job Satisfaction, Turnover, and Psychological Well-Being. *Journal of Occupational Health Psychology*, 15(3), 237–251. <https://doi.org/10.1037/a0019823>

- Conger, J. A. & Kanungo, R. N. (1988). The empowerment process: integrating theory and practice. *Academy of Management Review*, 13(3), 471-482.
<https://doi.org/10.5465/amr.1988.4306983>
- deCharms, R. (1968). *Personal causation: The internal affective determinants of behavior*. New York: Academic Press.
- Den nasjonale forskningsetiske komité for samfunnsvitenskap og humaniora (NESH). (2023, 14. mars). Forskningsetiske retningslinjer for samfunnsvitenskap og humaniora.
<https://www.forskningsetikk.no/retningslinjer/hum-sam/forskningsetiske-retningslinjer-for-samfunnsvitenskap-og-humaniora/>
- Fenton-O'Creevy, M., (1998). Employee involvement and the middle manager: evidence from a survey of organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 19(1), 67-84.
- Fiedler, F. E., & Garcia, J. E. (1987). *New approaches to effective leadership*. Wiley.
- Fulmer, C. A. & Gelfand, M. J. (2012). At What Level (and in Whom) We Trust: Trust Across Multiple Organizational Levels. *Journal of Management*, 38(4), 1167-1230.
<https://doi.org/10.1177/0149206312439327>
- Fürstenberg, N., Alfes, K., & Kearney, E. (2021). How and when paradoxical leadership benefits work engagement: The role of goal clarity and work autonomy. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 94, 672–705.
<https://doi.org/10.1111/joop.12344>
- Gergen, K. J. (2015). *An invitation to social construction* (3. utg.). SAGE Publications Ltd.
- Grimm, P. (2010). Social Desirability Bias. *Wiley International Encyclopedia of Marketing*.
<https://doi.org/10.1002/9781444316568.wiem02057>
- Guzzo, R. A. & Dickson, M. W. (1996). Teams in organizations: Recent research on performance and effectiveness. *Annual Review of Psychology*, 47, 307-338.
<https://doi.org/10.1146/annurev.psych.47.1.307>

- Hackman, J. R. (1986). The psychology of self-management in organizations. I M. Pallak, R. Perloff (Red.), *Psychology and work: Productivity, change, and employment* (s. 89-136). Washington, DC: American Psychological Association.
- Hackman, J. R. (2011). *Collaborative Intelligence: Using Teams to Solve Hard Problems*. San Francisco, CA: Berrett-Koehler Publishers.
- Hackman, J. R. & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior & Human Decision Processes*, 16(2), 250 – 279.
[https://doi.org/10.1016/0030-5073\(76\)90016-7](https://doi.org/10.1016/0030-5073(76)90016-7)
- Hardin, R. (2006). *Trust, 10*. Polity.
- Hess, J. P. (2018). Autonomous team members' expectations for top-leader involvement. *Team Performance Management*, 24(5/6), 283-297.
<https://doi.org/10.1108/TPM-10-2017-0060>
- Hjertø, K. B. (2013): *Team*. Fagbokforlaget.
- Hoda, R. (2011). *Self-organizing agile teams: A grounded theory* [Doktorgradsavhandling, Victoria University of Wellington]. Research Archive VUW.
<http://hdl.handle.net/10063/1617>
- Hoda, R., Noble, J., & Marshall, S. (2010). Balancing acts: walking the Agile tightrope. *Proceedings of the 2010 ICSE Workshop on Cooperative and Human Aspects of Software Engineering*, 5-12. <https://doi.org/10.1145/1833310.1833312>
- Hoda, R., Noble, J. & Marshall, S. (2012). Developing a grounded theory to explain the practices of self-organizing agile teams. *Empirical Software Engineering*, 17(6), 609–639. <https://doi.org/10.1007/s10664-011-9161-0>
- Hoda, R., Noble, J. & Marshall, S. (2013). Self-organizing roles on agile software development teams. *IEEE Transactions on Software Engineering*, 39(3), 422-444.
<https://doi.org/10.1109/TSE.2012.30>

- Hoegl, M. & Parboteeah, K. P. (2006). Autonomy and teamwork in innovative projects. *Human Resource Management*, 45(1), 67-79. <https://doi.org/10.1002/hrm.20092>
- Huang, X., Iun, J., Liu, A., & Gong, Y. (2010). Does participative leadership enhance work performance by inducing empowerment or trust? The differential effects on managerial and non-managerial subordinates. *Journal of Organizational Behavior*, 31(1), 122-143. <https://doi.org/10.1002/job.636>
- Jacobsen, D. I. & Thorsvik, J. (1997). *Hvordan organisasjoner fungerer: innføring i organisasjon og ledelse*. Fagbokforlaget.
- Julsrud, T. E. (2018). *Organisatorisk tillit. Grunnlaget for samarbeid i nettverkenes tid*. Fagbokforlaget.
- Karasek, R. A. (1979). Job Demands, Job Decision Latitude, and Mental Strain: Implications for Job Redesign. *Administrative Science Quarterly*, 24(2), 285–306. <https://doi.org/10.2307/2392498>
- Kaufmann, G. & Kaufmann, A. (2015). *Psykologi i organisasjon og ledelse* (5.utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Kay, G., Bryman, A., Dainty, A., Price, A., Naismith, N., & Soetanto, R. (2008). Understanding empowerment from an employee perspective: what does it mean and do they want it? *Team Performance Management*, 14(1/2), 39-55. <https://doi.org/10.1108/13527590810860195>
- Kearney, E., Shemla, M., Van Knippenberg, D., & Scholz, F. A. (2019). A paradox perspective on the interactive effects of visionary and empowering leadership. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 155, 20-30. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2019.01.001>

- Kirkman, B. L., & Rosen, B. (1999). Beyond self-management: Antecedents and consequences of team empowerment. *Academy of Management Journal*, 42(1), 58–74. <https://doi.org/10.5465/256874>
- Kubicek, B., Korunka, C. & Tement, S. (2014). Too much job control? Two studies on curvilinear relations between job control and eldercare workers' well-being. *International Journal of Nursing Studies*, 51(12), 1644–1653. <https://doi.org/10.1016/j.ijnurstu.2014.05.005>
- Kubicek, B., Paškvan, M. & Bunner, J. (2017). The Bright and Dark Sides of Job Autonomy. I C. Korunka & B. Kubicek. (Red.), *Job Demands in a Changing World of Work* (s. 45-63). Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-319-54678-0_4
- Kvale, S. (1997). *Det kvalitative forskningsintervju*. Gyldendal.
- Kvale, S. & Brinkmann, S. (2015). *Det kvalitative forskningsintervju* (3. utg.). Gyldendal Akademisk.
- Lam, C. K., Huang, X. & Chan, S. C. H. (2015). The threshold effect of participative leadership and the role of leader information sharing. *Academy of Management Journal*, 58(3), 836–855. <https://doi.org/10.5465/amj.2013.0427>
- Langfred, C. W. (2000a). The paradox of self-management: individual and group autonomy in work groups. *Journal of Organizational Behavior*, 21(5), 563-585. [https://doi.org/10.1002/1099-1379\(200008\)21:5<563::AID-JOB31>3.0.CO;2-H](https://doi.org/10.1002/1099-1379(200008)21:5<563::AID-JOB31>3.0.CO;2-H)
- Langfred, C. W. (2000b). Work-Group Design and Autonomy: A Field Study of the Interaction Between Task Interdependence and Group Autonomy. *Small Group Research*, 31(1), 54–70. <https://doi.org/10.1177/104649640003100103>
- Langfred, C. W. (2004). Too Much of a Good Thing? Negative Effects of High Trust and Individual Autonomy in Self-Managing Teams. *Academy of Management Journal*, 47(3), 385-399. <https://doi.org/10.2307/20159588>

- Langfred, C. W. (2007). The downside of self-management: A longitudinal study of the effects of conflict on trust, autonomy, and task interdependence in self-managing teams. *Academy of Management Journal*, 50(4), 885–900.
<https://doi.org/10.5465/amj.2007.26279196>
- Lee, M. Y. & Edmondson, A. C. (2017). Self-managing organizations: Exploring the limits of less-hierarchical organizing. *Research in Organizational Behavior*, 37(1), 1-69.
<https://doi.org/10.1016/j.riob.2017.10.002>
- Lee, A., Willis, S., & Tian, A. W. (2018). Empowering leadership: A meta-analytic examination of incremental contribution, mediation, and moderation. *Journal of Organizational Behavior*, 39(3), 306–325. <https://doi.org/10.1002/job.2220>
- Levitt, H. M., Bamberg, M., Creswell, J. W., Frost, D. M., Josselson, R., & Suárez-Orozco, C. (2018). Journal Article Reporting Standards for Qualitative Research in Psychology: The APA Publications and Communications Board Task Force Report. *American Psychologist*, 73(1), 26-46. <https://doi.org/10.1037/amp0000151>
- Liu, W., Lepak, D. P., Takeuchi, R., & Sims Jr, H. P. (2003). Matching leadership styles with employment modes: Strategic human resource management perspective. *Human Resource Management Review*, 13(1), 127–152. [https://doi.org/10.1016/S1053-4822\(02\)00102-X](https://doi.org/10.1016/S1053-4822(02)00102-X)
- Magpili, N. C. & Pazos, P. (2018). Self-managing team performance: A systematic review of multilevel input factors. *Small Group Research*, 49(1), 3-33.
<https://doi.org/10.1177/1046496417710500>
- Malterud, K., Siersma, V. D., & Guassora, A. D. (2016). Sample Size in Qualitative Interview Studies: Guided by Information Power. *Qualitative Health Research*, 26(13), 1753-1760. <https://doi.org/10.1177/1049732315617444>

- Manz, C. C. & Sims, H. P. Jr. (1987). Leading Workers to Lead Themselves: The External Leadership of Self-Managing Work Team. *Administrative Science Quarterly*, 32(1), 106-129. <https://doi.org/10.2307/2392745>
- Maynard, M. T., Gilson, L. L., & Mathieu, J. E. (2012). Empowerment – fad or fab? A multilevel review of the past two decades of research. *Journal of management*, 38(4), 1231-1281. <https://doi.org/10.1177/0149206312438773>
- Mazmanian, M., Orlikowski, W. J. & Yates, J. (2013). The autonomy paradox: The implications of mobile email devices for knowledge professionals. *Organization Science*, 24(5), 1337–1357. <https://doi.org/10.1287/orsc.1120.0806>
- Meyrick, J. (2006). What is good qualitative research? A first step towards a comprehensive approach to judging rigour/quality. *Journal of health psychology*, 11(5), 799-808. <https://doi.org/10.1177/1359105306066643>
- Moe, N. B., Dahl, B. H., Stray, V., Karlsen, L. S., & Schjødt-Osmo, S. (2019). Team Autonomy in Large-Scale Agile. *Proceedings of the 52nd Hawaii International Conference on System Sciences*, 6997-7006. <http://dx.doi.org/10.24251/HICSS.2019.839>
- Moe, N. B., Dingsøyr, T. & Dybå, T. (2008). Understanding Self-organizing Teams in Agile Software Development. *19th Australian conference on software engineering*, 76-85. <https://doi.org/10.1109/ASWEC.2008.4483195>
- Moe, N. B., Dingsøyr, T. & Dybå, T. (2009). Overcoming Barriers to Self-Management in Software Teams. *IEEE Software*, 26(6), 20-26. <https://doi.org/10.1109/MS.2009.182>
- Moe, N. B. & Smite, D. (2008). Understanding a lack of trust in Global Software Teams: a multiple-case study. *Software process: improvement and practice*, 13(3), 217-231. <https://doi.org/10.1002/spip.378>

- Morgeson, F. P., DeRue, D. S., & Karam, E. P. (2010). Leadership in Teams: A Functional Approach to Understanding Leadership Structures and Processes. *Journal of Management*, 36(1), 5-39. <https://doi.org/10.1177/0149206309347376>
- Neck, C. P., Stewart, G. L., & Manz, C. C. (1996). Self-leaders within self-leading teams: Toward an optimal equilibrium. *Advances in interdisciplinary studies of work teams*, 3(1), 43-65.
- Newell, S., Robertson, M., Scarbrough, H., & Swan, J. (2009). *Managing knowledge work and innovation* (2. utg.). Red Globe Press.
- Patanakul, P., Chen, J. & Lynn, G. S. (2012). Autonomous teams and new product development. *Journal of Product Innovation Management*, 29(5), 734-750. <https://doi.org/10.1111/j.1540-5885.2012.00934.x>
- Polley, D. & Ribbens, B. (1998). Sustaining self-managed teams: a process approach to team wellness. *Team Performance Management*, 4(1), 3-21. <https://doi.org/10.1108/13527599810212087>
- Putnam, L. L., Myers, K. K. & Gailliard, B. M. (2014). Examining the tensions in workplace flexibility and exploring options for new directions. *Human Relations*, 67(4), 413-440. <https://doi.org/10.1177/0018726713495704>
- Rashkovits, S. (2015). Does team autonomy increase or decrease team implementation? The role of team learning. *American Journal of Educational Research*, 3(1), 80-85. <https://doi.org/10.12691/education-3-1-14>
- Rousseau, V. & Aubé, C. (2013). Collective autonomy and absenteeism within work teams: A team motivation approach, *The Journal of Psychology*, 147(2), 153-175. <https://doi.org/10.1080/00223980.2012.678413>

- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55(1), 68–78. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.55.1.68>
- Sagie, A. (1997). Leader direction and employee participation in decision making: Contradictory or compatible practices? *Applied Psychology: An International Review*, 46(4), 387–416. <https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.1997.tb01244.x>.
- Sagnak, M. (2012). The empowering leadership and teachers' innovative behavior: The mediating role of innovation climate. *African Journal of Business Management*, 6(4), 1635–1641. <https://doi.org/10.5897/AJBM11.2162>
- Sahoo, C. K., & Das, S. (2011). Employee empowerment: A strategy towards workplace commitment. *European journal of business and management*, 3(11), 46-54.
- Saunders, M. N. K., Lewis, P., & Thornhill, A. (2019). *Research methods for business students* (8. utg.). Pearson Education Ltd.
- Sharma, P. N., & Kirkman, B. L. (2015). Leveraging leaders: A literature review and future lines of inquiry for empowering leadership research. *Group & Organization Management*, 40(2), 193–237. <https://doi.org/10.1177/1059601115574906>
- Sintef. (2017, 11. desember). *Autonome team*. Hentet 21. april 2023 fra <https://www.sintef.no/prosjekter/2017/a-team/>
- Smith, W. K., & Lewis, M. W. (2011). Toward a theory of paradox: A dynamic equilibrium model of organizing. *Academy of Management Review*, 36(2), 381–403. <https://doi.org/10.5465/amr.2009.0223>
- Somech, A. (2005). Directive versus participative leadership: two complementary approaches to managing school effectiveness. *Educational Administration Quarterly*, 41(5), 777-800. <https://doi.org/10.1177/0013161X05279448>

- Stang, I. (2003). *Bemyndigelse, En innføring I begrepet «empowerment – tenkningens» relevans for ansatte i velferdsstaten*. I Hauge, H. A. & Mittelmark, M. B. Helsefremmende arbeid i en brytningstid, Fra monolog til dialog. Fagbokforlaget.
- Stray, V., Moe, N. B. & Hoda, R. (2018). Autonomous agile teams: Challenges and future directions for research. *XP '18: Proceedings of the 19th International Conference on Agile Software Development: Companion*, Artikkel e16.
<https://doi.org/10.1145/3234152.3234182>
- Sørensen, B. (1999). Arbeidslivsforskningens utfordringer til kvinneforskningen: retorikk og lokale virkeligheter i det «nye» arbeidslivet. *Nytt om kvinneforskning* 23(3), 50-69.
- Takeuchi, H. & Nonaka, I. (1986). The new product development game. *Harvard Business Review*, 64(1), 137–146.
- Thompson, L. L. (2018). *Making the Team: A Guide for Managers* (6. utg.). New York: Pearson Education Ltd.
- Tjora, A. (2021). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis* (4. utg.). Gyldendal Akademisk.
- Trist, E. (1981). The evolution of socio-technical systems. *Occasional Paper*, 2.
- Trist, E. L. & Bamforth, K. W. (1951). Some Social and Psychological Consequences of the Longwall Method of Coal-Getting. *Human Relations*, 4(1), 3-38.
<https://doi.org/10.1177/001872675100400101>
- Van Mierlo, H., Rutte, C. G., Seinen, B., & Kompier, M. (2010). Autonomous teamwork and psychological well-being. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 10(3), 291-301. <https://doi.org/10.1080/13594320143000681>
- Vroom, V. H. & Jago, A. G. (2007). The role of the situation in leadership. *American Psychologist*, 62(1), 17–24. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.62.1.17>.

- Vroom, V. H., & Yetton, P. W. (1973). *Leadership and decision making*. Pittsburgh, PA: University of Pittsburgh Press.
- Waldman, D. A., & Bowen, D. E. (2016). Learning to be a paradox-savvy leader. *Academy of Management Perspectives*, 30(3), 316–327. <https://doi.org/10.5465/amp.2015.0070>
- Warr, P. (1990). The measurement of well-being and other aspects of mental health. *Journal of Occupational Psychology*, 63(3), 193-210.
<https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1990.tb00521.x>
- Warr, P. (2013). Jobs and Job-Holders: Two Sources of Happiness and Unhappiness. I K. Cameron & A. Caza (Red.), *Happiness and Organizations* (s. 733–750). Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199557257.013.0054>
- Wieland, R., Klemens, S., Scherrer, K., Timm, E., & Krajewski, J. (2004). *Structuring the modern IT world of work. Demands, strains and resources in the IT branch*. Techniker Krankenkasse: Hamburg.
- Yang, S. & Choi, S. O. (2009). Employee empowerment and team performance: Autonomy, responsibility, information, and creativity. *Team Performance Management*, 15(5/6), 289-301. <https://doi.org/10.1108/13527590910983549>
- Yeo, A., Legard, R., Keegan, J., Ward, K., McNaughton Nicholls, C. & Lewis, J. (2014). Indepth interviews. I J. Ritchie, R. Ormston, J. Lewis & C. McNaughton Nicholls (Red.), *Qualitative research practice: A guide for social science students and researchers* (2. utg., s. 177-210). Sage Publications Ltd.
- Yukl, G. (2012). Effective leadership behavior: What we know and what questions need more attention. *Academy of Management Perspectives*, 26(4), 66-85.
<https://doi.org/10.5465/amp.2012.0088>
- Zhang, X. & Bartol, K. M. (2010). Linking empowering leadership and employee creativity: The influence of psychological empowerment, intrinsic motivation, and creative

process engagement. *Academy of Management Journal*, 53(1), 107-128.

<https://doi.org/10.5465/amj.2010.48037118>

Zhou, E. (2020). The “Too-Much-of-a-Good-Thing” Effect of Job Autonomy and Its Explanation Mechanism. *Psychology*, 11(2), 299-313.

<https://doi.org/10.4236/psych.2020.112019>

Vedlegg A: Semi-strukturert intervjuguide

INTERVJUGUIDE

INTRODUKSJON

- Jeg er (navn) ... masterstudent på Institutt for psykologi, ved NTNU
- Anonymitet, frivillighet, bruk og oppbevaring av data
- Bekreftelse av samtykke til deltakelse og samtykke til lydopptak av samtalen

BAKGRUNN

1. Kan du fortelle litt om din egen bakgrunn?
 - Hvilken utdanningsbakgrunn har du?
 - Hva er din tidligere arbeidserfaring?
 - Hva er din tidligere ledererfaring?
2. Kan du fortelle litt kort om dagens arbeidssituasjon og bedriften du jobber i i dag?
 - Kan du gi en beskrivelse av bedriften/organisasjonen du jobber i?
 - Kan du si noe om størrelse, organisering og type kompetanse som finnes?
 - Hva er særlige utfordringer i bedriften?
 - Hva er rekrutteringsstrategien?
 - Hva går arbeidsoppgavene dine ut på?
 - Hva er dine arbeids- og ansvarsområder?
 - Hvor mange har du lederansvar og hvordan er disse organisert?

DYBDE

Refleksjon over begrepet autonomi og eget forhold til autonomi

Jeg har valgt å definere autonomi på denne måten: «den grad den ansatte har kontroll over og ansvar for egen arbeidssituasjon, både når det kommer til organisering og utførelse av arbeid».

3. Er det noe du er uenig med i den definisjonen eller noe du ønsker å legge til?
4. Hva betyr autonomi deg?
 - Viktig, ikke viktig?
 - På hvilken måte er det viktig/ikke viktig?
5. Hvordan kommer autonomi til uttrykk i bedriften din?
 - Hvordan er prosjektorganiseringen, bruk fleksitid, fleksisted etc.? Kan du gi en beskrivelse av praksis?

6. Hvilken rolle spiller autonomi i teamene du leder slik du ser det?
7. Er det noen utfordringer knyttet til autonome team slik du ser det?
8. Hvordan opplever du at de ansatte synes det er å jobbe i autonome team?

Refleksjon over ledelse

9. Hvordan vil du beskrive din lederstil?
 - Er den preget av tillit? Har du behov for kontroll?
 - Kan du illustrere din lederstil ved hjelp av praktiske eksempler?
10. Hvordan opplever du å lede autonome team?
 - Hva opplever du som fordelaktig med det?
 - Hva opplever du som krevende eller utfordrende med det?
 - Kan du illustrere det fordelaktige/krevende ved hjelp av praktiske, konkrete eksempler fra arbeidshverdagen?
11. Hvilke kvaliteter tenker du er viktig for vellykket ledelse av autonome team?
 - Hva tror du vil være viktige kvaliteter for denne type ledelse i framtiden?
12. Hvilke potensielle utfordringer ser du ved ledelse av autonome team?
13. Hvordan opplever du skismaet mellom tillit og kontroll i ledelse av dine ansatte?
 - Kan du illustrere dette ved hjelp av praktiske eksempler fra din arbeidshverdag?

Nå nærmer vi oss slutten av intervjuet, men jeg har et siste spørsmål avslutningsvis

14. Hvilke potensielle barrierer finnes det slik du ser det for å skulle lykkes med ledelse av autonome team?

AVSLUTNING

Før vi avslutter, er det noe av viktig karakter du ønsker å legge til eller understreke?

Har du noen spørsmål til meg?

Dersom du kommer på noe, ta gjerne kontakt med meg per telefon eller mail.

Vedlegg B: Informasjonsskriv til deltakelse i forskningsprosjektet

Deltakelse i forskningsprosjektet «Ledelse av autonome team»

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å undersøke ledelse av autonome, selvorganiserte team, herunder hvilke kvaliteter en slik leder bør besitte, samt potensielle utfordringer knyttet til denne typen ledelse. I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse i forskningsprosjektet vil innebære for deg.

Formål

Det moderne arbeidslivet er preget og kjennetegnet av svært høy endringstakt. For at organisasjoner og bedrifter skal henge med er man helt avhengig av smidighet og endringsdyktighet for å gjøre organisasjonen til en effektiv organisme som kan skalere og tilpasse seg raskt. Komplekse og sammensatte utfordringer krever samarbeid mellom ansatte på tvers av kunnskapsområder og felt. Tradisjonelle strukturer og toppstyrt, autoritær ledelse harmonerer ikke med dette tempoet, og for å møte de nevnte kravene og utviklingen ser vi at flere og flere bedrifter går bort fra byråkratiske og hierarkiske strukturer, og mot økt vektlegging av agilitet, autonomi og selvorganiserte team. En slik endring av organisasjonsstruktur og organisering av arbeid medfører en forutsetning om at ledelse og er nødt til å endre seg, og følgende spørsmål aktualiseres: Hva er leders rolle i ledelsen av selvorganiserte og selvledende/autonome team? Hvilke egenskaper bør en slik leder besitte, og hva er potensielle utfordringer med å lede autonome team?

Med utgangspunkt i dette ønsker forskningsprosjektet å skaffe seg innsikt i hva denne organiseringen betyr for ledelse og lederen. For å undersøke dette vil det gjennomføres kvalitative intervju med ledere som har erfaringer rundt temaet, og analysere intervjuene ved hjelp av tematiske analyser.

Prosjektet er masterprosjektet til student Linn Røhjell Haugan ved NTNU, Institutt for psykologi, masterstudiet i arbeids- og organisasjonspsykologi.

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Ansvarlig for forskningsprosjektet er masterstudent Linn Røhjell Haugan og førsteamanuensis ved NTNU, Institutt for psykologi, Anne Iversen.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Forskningsprosjektet ønsker å intervjuere ledere i kunnskapsintensive yrker som har erfaring og innsikt vedrørende ledelse av autonome og selvorganiserte team. Prosjektet ønsker å kartlegge opplevelser og erfaringer til ledere med kjennskap til en slik arbeidsstrukturering slik at vi bedre kan forstå både hva ledelse av autonome team innebærer, hvilke kvaliteter det krever av ledere, samt utfordringer som er knyttet til ledelse av autonome team.

Hva innebærer det for deg å delta?

Deltakelse i prosjektet betyr at du blir intervjuet av en masterstudent om dine erfaringer og praksiser. Det er ønskelig å gjøre lydopptak av hvert intervju, transkribere dette lydopptaket ordrett, anonymisere det, og deretter vil lydfilene bli slettet. Hvert intervju vil ta om lag en time, og intervjuet vil dine betraktninger rundt autonomi, hvordan du opplever å lede autonome team, samt dine praksiser rundt tema o.l. Det anonymiserte materialet vil deretter analyseres av masterstudent Linn Røhjell Haugan.

Det er frivillig å delta

Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykket tilbake uten å oppgi noen grunn. Alle dine personopplysninger vil da bli slettet. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg.

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

Vi vil bare bruke opplysningene om deg til formålene vi har fortalt om i dette skrivet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket. Det betyr følgende:

- Det er bare masterstudent Linn Røhjell Haugan og førsteamanuensis Anne Iversen som vil ha tilgang til dine opplysninger og ditt intervju.
- Det vil gjøres lydopptak av intervjuet med deg. Denne lydfilen vil kun lagres på en kryptert minnestikk før det deretter blir anonymisert. Når intervjuet er transkribert, vil lydfilen slettes. Det anonymiserte intervjuet vil deretter lagres på en kryptert server ved NTNU som er passordbeskyttet.

Hva skjer med personopplysningene dine når forskningsprosjektet avsluttes?

Forskningsprosjektet vil etter planen avsluttes senest 31. august 2022. Lydfilen av intervjuet vil da slettes og den anonymiserte intervjuutskriften vil deretter lagres i et innlåst arkivskap. Det vil ikke lagres informasjon som kan identifisere deg som person.

Dine rettigheter:

Så lenge du kan identifiseres i datamaterialet, har du rett til:

- Å få innsyn i hvilke personopplysninger som er registrert om deg
- Å få rettet personopplysninger om deg
- Å få slettet personopplysninger om deg
- Å få utlevert en kopi av dine personopplysninger (dataportabilitet)
- Å sende klage til personvernombudet eller Datatilsynet om behandling av dine personopplysninger.

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra NTNU, Institutt for psykologi ved Anne Iversen, har Sikt – Kunnskapssektorens tjenesteleverandør, vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

Hvor kan jeg finne ut mer?

Hvis du har spørsmål til studien, eller ønsker å benytte deg av dine rettigheter, ta kontakt med:

- NTNU, Institutt for Psykologi ved Anne Iversen (anne.iversen@ntnu.no)
- Vårt personvernombud: Thomas Helgesen (thomas.helgesen@ntnu.no)

Hvis du har spørsmål knyttet til Personverntjenester sin vurdering av prosjektet, kan du ta kontakt med:

- Personverntjenester på epost (personverntjenester@sikt.no) eller på telefon: 53 21 15 00.

Med vennlig hilsen

Anne Iversen
Prosjektansvarlig, Veileder
NTNU, IPS

Linn Røhjell Haugan
Prosjektansvarlig, Masterstudent
NTNU, IPS

Vedlegg C: Godkjenning fra Sikt

Meldeskjema for behandling av personopplysninger

25.04.2023, 13:20



[Meldeskjema](#) / [Autonomi i en mobil arbeidshverdag](#) / Vurdering

Vurdering av behandling av personopplysninger

Referansenummer

756654

Vurderingstype

Standard

Dato

19.08.2022

Prosjekttittel

Autonomi i en mobil arbeidshverdag

Behandlingsansvarlig institusjon

Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet / Fakultet for samfunns- og utdanningsvitenskap (SU) / Institutt for psykologi

Prosjektansvarlig

Anne Iversen

Student

Linn Røhjell Haugan

Prosjektperiode

15.06.2022 - 31.08.2023

Kategorier personopplysninger

Alminnelige

Lovlig grunnlag

Samtykke (Personvernforordningen art. 6 nr. 1 bokstav a)

Behandlingen av personopplysningene er lovlig så fremt den gjennomføres som oppgitt i meldeskjemaet. Det lovlige grunnlaget gjelder til 31.08.2023.

[Meldeskjema](#)

Kommentar

Vi viser til endring registrert i meldeskjemaet. Vi kan ikke se at det er gjort noen oppdateringer i meldeskjemaet eller vedlegg som har innvirkning på vår vurdering av hvordan personopplysninger behandles i prosjektet.

OPPFØLGING AV PROSJEKTET

Vi vil følge opp ved planlagt avslutning for å avklare om behandlingen av personopplysningene er avsluttet.

Kontaktperson: Henriette S. Munthe-Kaas

Lykke til videre med prosjektet!

