



UNIVERSITETET I AGDER

Identifisering av Suksessfaktorer for Oppbygging av Velfungerende Arbeidsteam

MORTEN JENSEN SEFLAND

For mastergrad i
Industriell Økonomi og teknologiledelse

VEILEDER

Knut Erik Bonnier

Universitetet i Agder, 2018

Fakultetet for teknologi og realfag
Handelshøyskolen



I. Forord

Frey og Osborne (2016, s. 115) hevder fremtiden krever et større fokus på kreativitet og problemløsning, mens Birkinshaw (2010, s. 7) uttaler at den forrige ledelsesmodellen var utviklet i 1950 og derfor ikke lenger tilpasset fremtidens organisasjonsarbeid. På grunn av disse uttalelsene er det interessant å identifisere suksessfaktorene, for å se hva som har endret seg de siste 70 årene, noe som har satt grunnlaget for problemstillingen:

Identifisering av suksessfaktorer for oppbygging av velfungerende arbeidsteam

For å svare på denne problemstillingen er det utført et litteraturstudie som i tillegg til å identifisere suksessfaktorene, også gir inntrykk av å kunne generaliseres. Det ble derfor i tillegg til problemstillingen, utarbeidet en hypotese om at:

Organisasjoner uavhengig av visjon, størrelse og kultur er alle avhengig av de samme suksessfaktorene

Denne hypotesen ble besvart gjennom empiriske analyser i form av intervjuer og spørreundersøkelser rettet mot helt forskjellige organisasjoner, og bidro til en mer valid beslutningstaking.

Uten støttespillerene hadde det ikke vært mulig å identifisere suksessfaktorene som legger grunnlaget for oppbygging av velfungerende arbeidsteam. Jeg vil derfor først og fremst rette en stor takk til Knut Erik Bonnier for god rettleiding. I tillegg, vil jeg rette en stor takk til organisasjonene som sa seg villig til å delta som empiriske informasjonsobjekter. Disse organisasjonene er; OneCo, Bergen kommune, Veidekke og Deloitte.

Grimstad, 1. Juni 2018



Morten Jensen Sefland

II. Sammendrag

Birkinshaw (2010, s. 7) hevder den forrige ledelsesmodellen var utviklet i den industrielle epoken. Ettersom vi i dag befinner oss i kunnskapsepoken, hvor Frey og Osborne (2016, s. 115) mener bedrifter vil dra større fordel av initiativ og kreativitet framfor å jobbe effektivt, hevder Birkinshaw (2010, s. 8) at det må skapes en ny ledelsesmodell som er mer anvendelig og tilpasset fremtidens etterspørsel, basert på de allerede eksisterende teoriene. Formålet med denne oppgaven er derfor:

Identifisering av suksessfaktorer for oppbygging av velfungerende arbeidsteam

Dette er en relevant problemstilling ettersom Schoper, Wald, Ingason og Fridgeirsson (2018, s. 72) hevder en tredjedel av arbeid blir utført gjennom prosjektarbeid, noe som også beskriver viktigheten av velfungerende arbeidsteam. Dette er også interessant ettersom Birkinshaw (2018b) hevder vi fortsatt benytter den samme ledelsesmodell som i 1950. Teknologien har endret seg mye de siste 70 årene og modellen er ikke lenger tilpasset formålet. Denne rapporten inneholder en samling av over 50 forskningsartikler fra høyt rangerte tidsskrifter som sammen setter grunnlaget for hvordan bedrifter i framtiden kan oppnå suksess.

For å svare på problemstillingen er det først benyttet grunnleggende teori og kombinert disse teoriene med nyere forskning med sikte på suksessfulle arbeidsteam. Denne tilnærmingen har identifisert en rekke suksessfaktorer som videre har blitt utdypet ved bruk av ett strukturert litteraturstudie med tidsskrifter som involverer arbeids og organisasjons psykologi. Teoriene som kommer som et resultat ut av litteraturstudiet har ført til utviklingen av en hypotese om at:

Organisasjoner uavhengig av visjon, størrelse og kultur er alle avhengig av de samme suksessfaktorene

Denne hypotesen er testet gjennom empiriske studier i form av semi-strukturerte intervju og spørreundersøkelser som tok sikte på organisasjoner med helt forskjellig målsetting, størrelse og kultur.

Intervjuene har bidratt til å lokalisere relevansen av suksessfaktorene opp mot organisasjonene, mens spørreundersøkelsen er benyttet for å validere svarene fra intervjuene ved å avdekke i hvor stor grad medlemmene mente suksessfaktorene var for teamet, og i hvor stor grad organisasjonen tilfredsstilte disse faktorene.

Resultatet fra dette litteraturstudiet har vært å identifisere suksessfaktorer for oppbygging av velfungerende arbeidsteam:

- Tillitt
- Delt visjon
- Målklarhet
- Læring
- Konflikthåndtering

- Evaluering
- Kreativitet
- Motivasjon
- Beslutningstaking

Disse suksessfaktorene viser seg også å kunne skape grunnlaget for en fremtidsrettet ledelsesmodell som vil være anvendelig for å håndtere utfordringene som fremtidens organisasjoner vil møte i fremtiden.

Innholdsfortegnelse

I. Forord	I
II. Sammendrag.....	II
1 Introduksjon	7
2 Teori.....	8
2.1 Industrielle epoken	8
2.2 Kunnskapsepoken.....	10
2.3 Ledelsen	11
2.4 Samspill.....	13
2.5 Sosial kapital	14
2.6 Motivering.....	15
2.7 Teoretisk analyse.....	17
3 Metode	19
3.1 Litteraturstudiet	20
3.2 Intervju	24
3.3 Spørreundersøkelse	24
4 Litteraturstudiet.....	25
4.1 Organisasjonen	25
4.2 Ledelse	25
4.3 Tillitt.....	25
4.4 Redusere usikkerhet	26
4.5 Samspill.....	27
4.6 Evaluering	29
4.7 Motivasjon.....	29
4.8 Kreativitet.....	30
5 Syntese	32
6 Empiriske resultat	34
6.1 Intervju	34
6.1.1 Deloitte.....	34
6.1.2 OneCo	36
6.1.3 Bergen kommune	37
6.1.4 Veidekke Entreprenør	39

6.1.5	Veidekke Eiendom.....	40
6.2	Spørreundersøkelse	42
6.3	Cross Case	43
7	Diskusjon/ analyse	45
7.1	Faktorer som ser ut til å kunne generaliseres	45
7.1.1	Tillitt	45
7.1.2	Delt visjon.....	46
7.1.3	Målklarhet	46
7.1.4	Læring.....	46
7.1.5	Konflikthåndtering	47
7.1.6	Evaluering	48
7.2	Faktorer som ikke ser ut til å kunne generaliseres	48
7.2.1	Kreativitet	48
7.2.2	Motivasjon	49
7.2.3	Beslutningstaking.....	50
8	Konklusjon.....	51
8.1	Videre forskning.....	52
9	Referanser	53
10	Vedlegg.....	57
10.1	Intervjuguide.....	57
10.2	Spørreundersøkelse.....	58

Figur liste

Figur 1 Litteratursøk	20
Figur 2 Generalisert ledelsesmodell.....	32

Tabell liste

Tabell 1 Industrielle epoken, kontra kunnskapsepoken	17
Tabell 2 Kriteriene for utvelgelse av suksessfaktorer	17
Tabell 3 Benyttede tidsskrifter med rangering i fra SCImago Journal & Country Rank	19
Tabell 4 Litteraturstudiet del I	21
Tabell 5 Litteraturstudiet del II	22
Tabell 6 Spørreundersøkelse rettet mot de ansatte	42
Tabell 7 Sammenligningstabell for organisasjonene som tok del i forskningen.	43

1 Introduksjon

Frey og Osborne (2016, s. 115) mener bedrifter i fremtiden vil dra større fordel av initiativ og kreativitet framfor å jobbe effektivt. Denne uttalelsen får også støtte i fra Schoper et al. (2018, s. 72) som hevder en tredjedel av dagens arbeid blir utført gjennom prosjektarbeid. På grunnlag av disse uttalelsene mener Birkinshaw (2010, s. 8) at det må skapes en ny ledelsesmodell som er mer anvendelig og tilpasset fremtidens utfordringer.

Birkinshaw (2010, s. 7) hevder den forrige ledelsesmodellen var utviklet i 1950 og derfor ikke lenger tilpasset fremtidens organisasjonsarbeid. Han mener det på grunnlag av dette må skapes en ny ledelsesmodell basert på allerede eksisterende teori.

På grunn av disse uttalelsene er det interessant å identifisere suksessfaktorene, i tillegg til å se hva som har endret seg på 70 år. Dette setter grunnlaget for problemstillingen:

Identifisering av suksessfaktorer for oppbygging av velfungerende arbeidsteam

Oppgaven er begrenset til kun å identifisere suksessfaktorer som er essensielle for oppbygging av velfungerende arbeidsteam, gjennom å involvere tidsskrifter for arbeids og organisasjons psykologi.

Selv om det viser seg at de identifiserte suksessfaktorene sammen skaper grunnlaget for en ny ledelsesmodell, vil det i denne omgang ikke vært aktuelt å diskutere hvordan denne modellen kan implementeres inn i organisasjoner.

Oppgaven har en disposisjon som starter med ett **teorikapittel** som er delt inn i den industrielle epoken og kunnskapsepoken, for lettere å kunne se hva som har endret seg igjennom tidene. Dette kapittelet er også nødvendig for å lokalisere suksessfaktorene.

På grunnlag av de identifiserte suksessfaktorene i fra teorikapittelet, spiller **metoden** en viktig rolle i å skape ett rammeverk som bidrar til å skape en validert forskningstilnærming.

Litteraturstudiet har som hensikt å gå dypere inn i suksessfaktorene som ble lokalisert i teori, mens, **syntesekapittelet** beskriver hva som har vært forutsetningene for å skape den generaliserte ledelsesmodellen. Disse forutsetningene har ført til utviklingen av hypotesen om at:

Organisasjoner uavhengig av visjon, størrelse og kultur er alle avhengig av de samme suksessfaktorene

For å svare på hypotesen som ble utviklet i syntese, ble det planlagt en **empirisk analyse** i form av intervjuer og spørreundersøkelser rettet mot organisasjoner med helt forskjellig visjon, størrelse og kultur.

Diskusjonskapittelet har som mål om å diskutere de generaliserte suksessfaktorene ved å sette de opp mot de empiriske funnene, mens **konklusjonen** er basert på disse funnene.

2 Teori

Det er valgt å dele dette kapittelet opp i den industrielle epoken og kunnskapsepoken for lettere å kunne illustrere hva som har endret seg gjennom 120 år med utvikling. Disse funnene setter også grunnlaget for identifisering av suksessfaktorene.

2.1 Industrielle epoken

Lei en kvalitetsguru, som spesialiserte seg på å forbedre kvaliteten, var ett av de mest ettertraktede rådgivningene til de amerikanske virksomhetene i følge Jeremy Main (1986). Gurene synes å være enige om visse grunnleggende poeng om at inntil toppledelsen blir permanent involvert i kvalitet, vil ingenting fungere. De har liten bruk for kvalitetssirkler bortsett fra som et supplement til andre metoder. Men utover disse grunnleggende filosofiene er det hver guru for seg selv, og metodene deres varierer.

I 1911 slo Industriingeniøren, oppfinneren, og ledelsesrådgiveren Fredrick Winslow Taylor igjennom med sin *Scientific Management* (Taylor & Sangolt, 2006, s. 13). Hovedmålet var å utvikle den individuelle maksimale yteevne og tildele de ansatte med utfordrende arbeidsoppgaver som skulle føre til selvutvikling (Taylor & Sangolt, 2006, s. 41). Taylor og Sangolt (2006, s. 116) er overbevist om at dette fører til økt effektivitet både hos arbeidsgiver og hos ansatte, i tillegg til en rettferdig fordeling av fortjeneste på grunnlag av deres bidrag. Målet med dette ledelsessystemet er å oppnå rettferdighet ovenfor alle de involverte partene.

Taylor satt et skarpt skille mellom planlegging og styring, og selve utførelsen av arbeidsoppgavene hvor målet var at bedriftsledelsen samlet inn kunnskap og informasjon som var relevant til arbeidsoperasjonene. Arbeidsoppgavene ble delt opp i mindre arbeidspakker og overvåket ved hjelp av tidsstudie, noe som bidro til at ledelsen fikk opplysninger rundt produksjonstiden til en arbeidspakke. Arbeidernes ytelse og prestasjoner ble også overvåket for å finne riktig arbeid for riktig arbeider. (Taylor & Sangolt, 2006, s. 32)

Mye av grunnen til at Taylor opprettet tidsstudiet var at han ikke stolte på at en underordnet oppga ærlige opplysninger om sitt arbeid, noe som Porter, Bauman og Greasley et al. (2005, s. 362) mener er en ond sirkel mot tillitt. Kunnskap om nøyaktig tidsstudie er i følge Taylor og Sangolt (2006, s. 113) ett mektig instrument og kan brukes som ett våpen for å presse arbeiderne til å jobbe hardere uten å lønne de ansatte mer, noe som i de fleste tilfeller fører til streik. Taylor og Sangolt (2006, s. 48) uttaler at dette tidsstudiet førte til systematisk underarbeid, ved at arbeideren holdt arbeidsgiver uvitende om hvor fort en arbeidspakke kan gjennomføres, som en buffer for å slippe overarbeidet uten å få kompensering i lønn. Weil (1988) uttaler i følge Taylor og Sangolt (2006, s. 33) at det monotone arbeidet kombinert med tidspresst bryter ned kreativiteten og arbeiderens evne til å tenke, noe som igjen fører til at arbeiderne mister verdighet. Men kunnskap om tidsstudie kan også brukes til å skape harmoni mellom arbeiderne og ledelsen ved stadig kurse de ansatte og legge til rette for bruk av bedre arbeidsmetoder.

Selv om teori X var utviklet i kunnskapsepoken, beskriver den godt tankesettet til den industrielle epoken. Antagelsene som legger grunnlaget for teori X er i følge MacGregor (1960, s. 33-34) at gjennomsnittets menneske har en innebygget motvilje til å jobbe, og vil prøve å unngå det om han får sjansen. På grunn av denne store motvilje til arbeid er ofte ikke

belønningen store nok for å motivere til arbeid og bare trusler eller straff vil få dem til å arbeide. Gjennomsnittsmenneske foretrekker å bli dirigert, unngå ansvar, lave ambisjoner, og fremfor alt ett ønske om trygghet. I følge MacGregor (1960, s. 41) bygger teori X på å motivere med "gulrot og pisk", men denne teorien virker kun hvis de grunnleggende behovene for trygghet ikke er tilfredsstilt. Ledelsen kan ikke tilføre en arbeider med selvspekt eller respekt fra medarbeidere, men bare legge til rette for å oppnå dette. MacGregor (1960, s. 39-40) hevder ledelsen ofte stiller spørsmål med hvorfor ikke de ansatte er motivert, vi gir dem jo god lønn, gode arbeidsforhold, gode frynsegoder, og stabile ansettelse, men fortsatt jobber de ansatte på halv fart. Grunnen til dette er at disse belønningene er motivasjonsfaktorer som den ansatte kun kan dra nytte ut av utenfor jobben. Eneste bidraget som kan gi økt motivasjon på jobb er i form av status eller lønn i form av utførelse. I teori X har lederen makt over de underordnede, noe som i følge MacGregor (1960, s. 240) er effektivt for å kunne kontrollere de ansatte. Denne kontrollerende lederstilen kan assosieres med kontrollorientert HR som Stugu (2017, s. 52-53) utaler dreier seg i stor grad om fleksible arbeidskontrakter og "outsourcing". Det er et økt fokus på de beste medarbeiderne med de beste tekniske ferdighetene eller de beste eksamenspapirene og gir belønning basert på individuelle prestasjoner, noe som fører til store lønns- og statusforskjeller. I følge Beugelsdijk (2008, s. 823) reduserer denne lederstilen inneboende motivasjon, kreativ ytelse, og fleksibilitet. Denne leder stilen legger i følge MacGregor (1960, s. 240) begrensinger for effektive arbeidsteam og en leder som praktiserer teori X må derfor gjøre unntak for arbeidsteamet for å utføre organisasjonens hensikter.

På Hawthorne Western Electric-fabrikken i Chicago ble det mellom 1924 og 1932 utført en studie på arbeiderenes produktivitet. Ved å gjennomføre Hawthorne eksperimentet viste det seg at suksessfaktorene til de gode resultatene var tilbakemelding på hvor mye den individuelle hadde produsert hver dag, noe som førte til en individuell konkurranse om å øke den daglige presteringen. I tillegg var differensiering i belønning lokalisert som en faktor for suksess. (Parsons, 1978, s. 272)

I følge Parsons (1978, s. 278) lokaliserte Hamner & Hamner (1976) 10 store organisasjoner som gav tilbakemelding på individuelle prestasjoner, i tillegg til å kombinere dette med anerkjennelse og ros. Emery Air Freight fant ut at tilbakemelding av ytelsesdata bør forekomme hver dag i uken. I følge Parsons (1978, s. 279) tilførte Tausky & Parke's at tilbakemeldingen gav en medfølgende jobberikelse og er en viktigst faktor for suksess.

Om man ikke klarer å skape forventninger for den ansatte og heller ikke har muligheten for å sysselsette med spennende arbeidsoppgaver, opprettet (Herzberg, 1968) KITA.

"kik him in the pants" (Herzberg, 1968)

KITA kom i to former, negative fysisk KITA, og positiv psykisk KITA. Negativ KITA leder ikke til motivasjon, men til bevegelse og fremgang. Den motsetter det dyrebare bildet av velvilje som de fleste organisasjoner verner. Siden det er et fysisk angrep, stimulerer dette det autonome nervesystemet, og kan resultere i negativ tilbakemelding fra de ansatte. Hvis **Negative KITA** kan sammenlignes med voldtekt, kan **Positive KITA** sammenlignes med forføring, "gjør dette for meg, så skal jeg gjøre dette for deg", og i de fleste tilfeller en verre forekomst ettersom du selv tok del i din egen undergang. Tross dette har positiv KITA flere fordeler enn førstnevnte. Grusomheten er nemlig ikke synlig ved at "blødningene er interne og kommer mye senere". Siden denne form for psykologi påvirker det høyere senteret av hjernen

vil man redusere et mulig fysisk tilbakeslag fra offeret. Ledere som praktiserer dette kan tilfredsstillende sitt eget ego og hvis arbeidstakeren klager kan han bli anklaget for å være paranoid, siden det ikke er noen konkrete bevis på at angrepet har funnet sted. (Herzberg, 1968)

"If you have someone on a job, use him. If you cant't use him on the job, get rid of him, either via automation or by selecting someone with lesser ability. If you cant't use him and you cant't get rid of him, you will have a motivation problem." (Herzberg, 1968)

Den industrielle epoken legger grunnlaget for den ledelsesmodellen som blir benyttet i dag. Taylor og Sangolt (2006, s. 32) hevder total kvalitetsledelse (TQM) er en slags snikinnføring av Taylorisme. Tayloristiske standardiseringer ligger også grunnlaget for fast food-bransjen, kunnskapsløfte i offentlige skoler, kvalitetsreformen i EØS-avtalen og EU sin sosiale og økonomisk politikk.

2.2 Kunnskapsepoken

Kunnskapsepoken er den epoken som vi befinner oss i, i dag. I kontrast fra den industrielle epoken er det mye som har forandret seg, som for eksempel teknologi og digitalisering. Digital innovasjon forstyrrer i følge Martin, Snabe og Nanterme (2017, s. 5) de eksisterende forretnings- og driftsmodellene. Men etter å ha utforsket mulighetene og utfordringene som den digitale teknologi tilfører på tvers av mange næringer, viser det seg i følge Martin et al. (2017, s. 60) at nye teknologier åpner muligheter for å økonomisk vekst. I tillegg hevder Schoper et al. (2018, s. 72) at en tredjedel av dagens arbeid blir utført gjennom prosjektarbeid, noe som vekker interessen av å se på hvordan kunnskapsepoken har utviklet seg i forhold til den industrielle epoken.

Joseph M. Juran krysset Demings vei i flere tiår. De begge jobbet på Hawthorne Western Electric-fabrikken i Chicago på 1920-tallet hvor Hawthorne eksperimentet fant sted, uten å ha kjennskap til hverandre. De begge kom til Japan tidlig på 1950-tallet, Deming litt før Juran, men begge fikk anerkjennelse i USA i seinere tid. (Jeremy Main 1986)

I følge Deming (2000, s. 23-86) var det viktig å skape en kontinuerlig forbedring av produksjon og service og mente at det var viktig å implementere metoder som bidro til å redusere misforståelser, uklare visjoner, frykt for å stille spørsmål og opphøre avhengighet av inspeksjon ettersom kvaliteten ikke kommer fra inspeksjonen men fra forbedringer i prosessen. Man må kunne føle seg så trygg at man kan uttrykke ideer, eller stille spørsmål. I motsetning til Demings visjon om at ingen klarer å prestere sitt beste uten å kunne føle seg trygg, hevder Juran;

"Fear can bring out the best in people."(Juran sitert i Jeremy Main 1986)

I følge Deming (2000, s. 23-86) er ikke jobben til en leder å holde tilsyn, men å ha kjennskap til hele prosessen til bedriften og fjerne barrierer som hindrer en arbeiderne i å utføre arbeidsoppgavene med stolthet. For å kunne redusere "re-work" er det nødvendig at alle de ansatte i organisasjonen uavhengig om de jobber med prosjekteringen, innkjøp, eller salg, har en delt kunnskap om diverse materielle og spesifikasjoner rundt produksjonen. I tillegg mente han at bedrifter er avhengig av dyktige mennesker og oppfordret derfor til selvutvikling og utdanning for å forbedre kunnskapsområdene. Deming (2000, s. 23-86) jobbet også for å

eliminere faktorer han mente skapte frustrasjon som, numeriske måling som kostnads reduksjon, øke salg, eller øke produksjon med en viss prosent. I tillegg til slagord som han mente bare skaper mer frustrasjon om bedriften ikke klarte å leve opp til det. Jeremy Main (1986) hevder Crosby's velkjente slagord "zero defects" får kritikk fra både Deming og Juran som hevder at det er meningsløst å motivere en arbeidstaker på linjen for å skape et perfekt produkt, når det overveldende flertallet av ufullkommenheter skyldes dårlig utformede produksjonssystemer som arbeidstakere ikke kan påvirke.

På lik linje med den Industrielle epoken som inkluderer teori X, vil teori Y representere kunnskapsepoken. Antagelsen til MacGregor (1960, s. 47-48) som sitter grunnlaget for teori Y er at gjennomsnittlige menneske ikke misliker arbeid. Dette varierer i henhold til hvor kontrollert arbeidsforholdene er, eller at arbeidet er tilfredsstillende. Trusler og straff er ikke den eneste måten organisasjonen kan få resultater, men også gjennom å utøve selvdisiplin og selvkontroll i tjeneste for arbeidsmål som han er forpliktet til. Forpliktelse og ansvar ovenfor en målsetting kan føre til annerkjennelse, ved å realisere talentet.

Denne teorien hevder også at gjennomsnittsmenneske søker ansvar. Det er kun erfaringene som legger grunnlaget for om vi vegrer oss mot ambisjoner og ansvar. MacGregor (1960, s. 47-48) uttaler at det intellektuelle potensiale som befinner seg i mennesker sjeldent blir utnyttet. De fleste mennesker har kapasiteten til å utøve en relativt høy grad av fantasi, oppfinnsomhet og kreativitet i løsningen av organisasjonsproblemer. Birkinshaw (2018a) argumenterer for at beslutningstaking ikke bare bør komme fra toppledelsen og illustrere dette med ett eksempel fra "vil du bli millionær?", hvor publikum gir riktig svar i 90 % av tilfellene mens en telefonsamtale til en såkalt ekspert gir 37 % riktig svar.

Deming sin filosofi kan trekkes paralleller med forpliktelsesbasert HR som i følge Stugu (2017, s. 52-53) er regnet som den beste praksisen. Ansettelsesforholdene er avhengig av holdninger og væremåte og det er langsiktige ansettelsesforhold med gode interne karriere muligheter som inkluderer opplæring og kompetanseutvikling av alle de ansatte. Det er konkurransedyktig fastlønn og kollektiv prestasjonsbasert belønning og ellers små status forskjeller. I følge Beugelsdijk (2008, s. 823) har en slik støttende lederstil også en bekymring for de ansattes behov og følelser.

Prinsippet til MacGregor (1960, s. 49) var ikke å måtte velge mellom hvilken teori X og teori Y, men heller integrere disse ved å ta den delen av teori X som bygger på retning og kontroll gjennom utøvelse av autoritet. Og den delen av teori Y som bygger på å skape de forhold som må til for å oppnå de ansattes målsetninger i en retning som fører til suksess for bedriften.

2.3 Ledelsen

En viktig del i hvorfor en leder svikter er i følge MacGregor (1960, s. 8) manglende effektiv bruk av dagens samfunnsvitenskapelig kunnskap om kontrollering av menneskelig atferd. MacGregor (1960, s. 20) hevder suksessen bak sosial innflytelse eller kontroll avhenger av å kunne endre andres evne til å oppnå sine mål for å tilfredsstille deres behov, ettersom man bare kan påvirke en annens atferd med hans oppfatning om at hans behov vil bli påvirket. I følge Maslow (1943, s. 389) er de grunnleggende behovene de samme uavhengig av kultur. Maslow (1943, s. 393) hevder at med mindre man er opptatt av hva som vil, eller kanskje vil

motivere oss i framtiden, vil ikke et tilfredsstilt behov lenger motivere oss. Kunnskapen om menneskers behov er viktig i prosessen i å lede og motivere mennesker mot suksess.

"What a man can be, he must be" (Maslow, 1943, s. 382)

I følge Senge (2014, s. 354) er et team enhver sammensetting av mennesker som trenger hverandre for å gjennomføre ett resultat. Den beste praksisen for å sette sammen et slikt team er i følge Webber og Webber (2015, s. 452) at grupped medlem blir valgt på grunnlag av ferdigheter og personlighet samtidig som man linker annerkjennelse og belønningssystemer på grunnlag av gruppen sin prestasjon. Denne teorien korresponderer med tolkningen til Stugu (2017, s. 52-53) og kan assosieres med forpliktelsesbasert HR.

Som beskrevet i introduksjonen til kunnskapsepoken, utføres en tredjedel av arbeid gjennom prosjektarbeid i følge Schoper et al. (2018, s. 72). MacGregor (1960, s. 239) hevder at medlemmenes kunnskap og evne til å respondere er hovedkilden til ett effektivt arbeidsteam og ikke avhengig av en leder. På grunnlag av dette anbefaler MacGregor (1960, s. 233-238) at grupped medlemmene veksler på å være gruppeleder basert på forskjellig erfaring og kunnskap. Denne lederen skal ikke dominere gruppen, men heller fokusere på hvordan man skal få jobben gjort. John Rodney Turner og Müller (2005, s. 55) er enig i at ledelsesstil og kompetanse er faktorer som sjeldent er identifisert som direkte suksess for prosjektet, men som suksess som leder i form av hvordan prosjektene blir etablert, planlagt, organisert og kontrollert. Ledelsesstil har dermed en indirekte suksess ut i fra timer, kostnader, og forbedret funksjonalitet, som er avhengig av hvordan man skaper:

1. Utvelgelse, rekrutering og opptrening av personell
2. Klare definerte mål
3. Kommunikasjonsplan
4. Håndtere konflikter
5. Overvåking og tilbakemelding

Delt visjon

Organisasjonen kan i følge Senge (2014, s. 196) fremmes ved at man som leder bevisstgjøre hva som virkelig skjer i den nåværende realiteten, og i tillegg skaper en felles visjon blant grupped medlemmene.

J Rodney Turner og Cochrane (1993, s. 96) hevder at uavhengig av prosjekttype er målsetningene ved prosjekt oppstart å skape en felles visjon for prosjektet ved å identifisere prosjektets sammenheng, formål og mål. Senge (2014, s. 298-299) mener et klart bilde av visjonen er viktig for å skape en kreativ spenning. For å realisere en slik delt visjon hevder Tuckman (1965, s. 396) og MacGregor (1960, s. 233-238) at oppgaven må formidles og aksepteres av alle grupped medlemmene ved prosjektets oppstart. Deretter vil grupped medlemmene i følge Tuckman (1965, s. 396) forme sine egne meninger gjennom individuell læring.

Illeris (2003, s. 401) hevder den mest vanlige formen for individuell læring, er når man knytter den nye kunnskapen til noe man tidligere har erfart. I situasjoner man står ovenfor noe man ikke har forståelse for kan man bryte ned de allerede kjente mønstrene slik at man kan linke den nye informasjonen til den kjente. For å forstå eller godta noe nytt må man krysse eksisterende begrensninger, og resultatet er ny informasjon man kan benytte i andre relevante

sammenhenger. Illeris (2003, s. 404) beskriver "mental motstand" som en psykisk mekanisme som begrenser relevant læring som ett resultat av begrenset forståelse ovenfor ett emne. Dette fenomenet kan også assosieres med "forsvarsmekanisme" som fører til at man enten avviser eller endrer kontekst til emnet, på en slik måte at den korresponderer med vår mentale forståelse, noe som i henhold til Anna Freud (1942) er en utvelgelses mekanisme for å forsvare seg mot de enorme mengdene med påvirkning som mennesker blir utsatt for. I praksis er det i følge Illeris (2003, s. 404) vanskelig å skille om det dårlige læringsutbytte skyldes mental motstand, eller "forsvarsmekanisme". Den store forskjellen mellom de to er at "forsvarsmekanismen" skjer i perioden før man lærer, mens motstanden er forårsaket av læringssituasjonen og besetter dermed ett læringspotensial.

2.4 Samspill

Ut i fra Tuckman (1965, s. 396) danner gruppemedlemmene seg først ett bilde av oppgaven, deretter formidles denne tolkningen til de andre gruppemedlemmene. Kolb (2014, s. 21) hevder en slik tilnærming kan beskrives ved å benytte vår primære erfaring som ett referansepunkt for validering av nye konsepter, etterfulgt av en evaluering av handlingens konsekvens gjennom tilbakemelding. I følge Kolb (2014, s. 22) kan man i tilbakemeldingsprosessen også inkludere impulser, følelser og lyster for å forbedre beslutningstakingen. McMillan (2016, s. 96-103) hevder at kombinerings av intuisjon med dømmekraft vil forbedre beslutningshistorikk og kan praktiseres gjennom prøve-og-feile protokoller.

MacGregor (1960, s. 233-238) mener det er viktig for gruppen at temaet holdes oppgaverelatert og at ingen av medlemmene er redd for å ytre sine ideer. Frihet til å snakke, frihet til å gjøre hva man ønsker, frihet til å uttrykke seg, og frihet til å forsvare seg selv, noe som i følge Maslow (1943, s. 385) er nært relatert til grunnleggende behov. En eventuell ekskludering vil bli forsvart, ettersom det er umulig å ha en grunnleggende tilfredstillelse uten disse.

Håndtere konflikter

Ved å ytre sine ideer, er det forventet at dette skaper oppgavekonflikter. Frykten for oppgavekonflikter er i følge MacGregor (1960, s. 239) hovedgrunnen for dårlige gruppefunksjon. Senge (2014, s. 235-236) uttaler at oppgavekonfliktene er ett resultat av at mennesker har forskjellige mentale modeller som er avhengig av antagelser fra bildene, forutsetninger og historier som vi har i tankene våre. Hvordan disse konfliktene blir håndtert er essensielt for hva som blir resultatet.

Læring

Ved å dele sin kunnskap og forståelse med gruppemedlemmene mener Tuckman (1965, s. 396) motstanden blir overvunnet og en følelse av samhold utvikler seg blant medlemmene. Men, MacGregor (1960, s. 233-238) utaler også at det ofte kan oppstå uenigheter som ikke kan løses. Gruppen må derfor i slike situasjoner finne en måte å leve med dette uten at bidraget fra gruppen reduseres. Når motstanden er overvunnet og medlemmene har opprettet en felles visjon er det i følge Tuckman (1965, s. 396) viktig å utvikle normer og roller for gruppemedlemmene, som tilpasses på en måte som er funksjonelle for gruppemedlemmene.

I følge Senge (2014, s. 361-364) vil gruppen i noen situasjoner velger å unngå utfordringen med å forstå de andre gruppemedlemmene og heller gå tilbake til sin opprinnelige posisjon, noe som kan føre til at gruppemedlem enten går i forsvarsposisjon og unngår fakta som gir negativt utfall for deres synspunkt. Denne posisjoneringen gir dårlig produktivitet for dialogen, men kan resultere i verdiskapning om det blir gjort begrunnelse for posisjoneringen. I en gruppe som velger å leve i kaos, vil det etter hvert oppstå diskusjoner. Disse diskusjonene vil føre til et økt frustrasjonsnivået i gruppen ettersom gruppemedlemmene begynner å ytre meningene som de har holdt skjult. For å håndtere denne situasjonen må medlemmene lytte til de andre medlemmene og stille konstruktive spørsmål. Hvis gruppe inkluderer seg i denne prosessen og lytter til hverandre, vil dette føre til ny innsikt. Ulempe kan være at noen gruppemedlemmer føler seg distansert i fra temaet på grunn av formidlingsproblemer ettersom hjernen tenker forttere enn handlingene. Selv om samtalene med gruppemedlemmene ikke gir mening, skaper det allikevel kreativitet. På grunn av disse utfordringene mener Senge (2014, s. 356) at teamene kan dra nytte ut av en utenforstående tilrettelegger som har god innsikt i teknikker som skaper reflektering og deling av taus kunnskap mellom gruppemedlemmene.

2.5 Sosial kapital

Som beskrevet i introduksjon til kunnskapsepoken, vil fremtiden i følge Schoper et al. (2018, s. 72) ha en økning i etterspørsel etter prosjektarbeid. I følge Pinto, Dawood og Pinto (2014, s. 758) har prosjektbasert arbeid lenge vært karakterisert som frenetisk og dynamisk. Interessentenes pålagte konkurranse fører til konflikter og arbeidsrelatert stress. Utbrenthet er et psykologisk syndrom som kommer av følelsesmessig utmattelse, mistillit og redusert prestasjonsevne. Disse faktorene har store konsekvenser for den individuelle privatliv, men også for organisasjonen med tanke på lavere nivå av organisatorisk engasjement som har negativ påvirkning på kreativitet, problemløsning, og innovasjon. Pinto et al. (2014, s. 580) Jobber som krever mye men som også har mye støtte i fra kollegaer eller veileder, fører til økt motivasjon og en følelse av personlig vekst. Mens, jobber som til tross for å være arbeidskrevende inneholder liten grad av støtte fra kollegaer eller veileder fører på sikt til utbrente gruppemedlemmer. Ett sosialt nettverk vil bidra til å støtte arbeideren og kompensere for den dårlige jobben til prosjektlederen, som hovedsakelig har til oppgave å følge opp arbeidet.

Di Vincenzo og Mascia (2012, s. 5-6) definerer sosial kapital som en måte grupper med mennesker er linket sammen for å utveksle resurser. Di Vincenzo og Mascia (2012, s. 13) hevder samholdet i ett slikt sosial kapital bidrar til en større vilje til å dele kunnskap og informasjon på tvers av prosjektene. Dette får også støtte i fra McMillan (2016, s. 103) som mener det er viktig å tilrettelegge for kunnskapsdeling ikke bare mellom gruppemedlemmene, men også mellom avdelingene. I følge Di Vincenzo og Mascia (2012, s. 7) vil deling av eksplisitt- og taus kunnskap også være essensielt for å kunne innovere nye produkter eller strategier. Ved å etablere og vedlikeholde utvekslingsforhold med andre prosjekter i organisasjonen, hevder Di Vincenzo og Mascia (2012, s. 7) at man kan hente ut viktig informasjon mellom prosjekter og få tilgang på verdifulle resurser som kan forbedre yteevnen til prosjektene.

I motsetning til alle disse fordelene ved å benytte sosial kapital hevder Di Vincenzo og Mascia (2012, s. 13) det også foreligger en fare for at informasjonsdelingen er overflødig og dermed redusere effektiviteten til prosjektet.

2.6 Motivering

I følge Vroom og Maier (1961, s. 433) ble regnskapsførere og ingeniører spurt om å beskrive perioder hvor de følte seg eksepsjonelt dårlig, eller eksepsjonelt bra på jobb. De positive faktorene som gikk igjen var, oppnåelser, annerkjennelse, arbeidet i seg selv, ansvarsfølelse, og utfordringer. I følge Schwartz et al. (2012, s. 666) er oppnåelser definert som motivasjonen som genereres av andre personers oppfattelse av din suksess. Schwartz et al. (2012, s. 669) og Schwartz et al. (2012, s. 665) støtter også de andre uttalelsene som å gi erkjennelse av en persons ubetydelige arbeid i et større prosjekt, og til å kunne ta egne uavhengige valg angående målsetninger og hensikter. I tillegg til å skape spenning ved å tilrettelegge for variasjoner, forandringer, og utfordringer. De negative situasjonene var i følge Vroom og Maier (1961, s. 433) tett tilknyttet bedriftens policy, administrasjon og ledelse, noe som også ble funnet av Gurin, Veroff & Feld i ett intervju studie. Her fant de ut at ego faktorer, inkludert arbeidet i seg selv og muligheten for å benytte ferdigheter var nevnt oftere som positive karakteristikk. Faktorer som førte til mye klager, inkluderte lønn, arbeids sikkerhet, og arbeidsforhold. Til fordel for å skape jobb tilfredstillelse gjorde Herzberg (1968) derfor tiltak for å redusere bedrifts-policy, administrasjon, arbeidsforhold, lønn, status, og trygghet.

Herzberg (1968) stilte også spørsmål til hvordan man kunne motivere arbeidere uten å forbedre arbeidsforhold, øke lønn, eller ha varierte arbeidsoppgaver, og kom fram til at den eneste måten man kan motivere en ansatt på er ved å gi personen utfordrende arbeidsoppgaver hvor han kan stå til ansvar som også var identifisert som en suksessfaktor hos Vroom og Maier (1961, s. 433) og Schwartz et al. (2012, s. 665).

Herzberg (1968) mente man kunne øke motivasjons faktorer som, ansvarsfølelse, personlig oppnåelse, og annerkjennelse, gjennom å øke ansvar for eget arbeid, en hel enhet, et område, eller en modul, noe som i følge Greasley et al. (2005, s. 362) vil skape en følelse av å være en verdifull resurs for prosjektteamet. I tillegg ønsket Herzberg (1968) å gi arbeideren muligheten til å kunne påvirke produktet, gjør periodiske rapporter direkte tilgjengelig for arbeideren, Introdusere nye og krevende arbeidsoppgaver for utvikling og læring, og tildeling av spesielle arbeidsoppgaver som gir dem muligheten til å bli eksperter. Herzberg (1968) ønsket å reversere situasjoner hvor de vanskeligste delene av en arbeidsoppgave var tatt vekk til fordel for å øke effektiviteten ettersom han mente at de krevende arbeidsoppgavene var en motivasjonsfaktor ved å gi den ansatte mulighet til å vokse i sin vanlige jobb. Han uttalte at:

"Det er ikke alle jobber som kan berikes, men så lenge en liten del av kostnadene som blir brukt på hyggene¹ hadde vært brukt på jobb berikelse, hadde dette ført til mye mer motivasjon" (Herzberg, 1968)

I følge Wilkinson (1998, s. 40) anses denne formen for myndiggjøring å være løsningen på det gamle problemet i industri epoken med Taylorisme, hvor kreativiteten er kvalt og arbeiderene er fremmedgjort. Greasley et al. (2005, s. 358) hevder at myndiggjøring kan være

¹ Hyggene faktorene er i følge Herzberg (1968) de faktorene som må være til stede for ikke å skape misnøye som, bedrifts-policy, administrasjon, arbeidsforhold, lønn, status, og trygghet.

til fordel for både den individuelle ansatt og organisasjonen, men i tillegg mener Greasley et al. (2005, s. 358-359) at bemyndigelse også kan føre til konflikter blant de ansatte og møter ofte stor motstand ettersom myndiggjøring ofte er knyttet tett opp mot nedbemanninger. Wilkinson (1998, s. 46) støtter denne siste uttalelsen ved at myndiggjøring er konstruert av lederen for å skape forpliktelser og bedre de ansattes bidrag til organisasjonen. Andre kritikere hevder i følge Wilkinson (1998, s. 47) at nedstrøms kommunikasjon i form av nyhetsbrev er en strategi for å ekskludere fagforeningen og dermed kunne påvirke eller endre beslutninger hos de ansatte. Oppstrøms kommunikasjon i form av medarbeidersamtale gir de ansatte en mulighet til å ytre sine synspunkter og misnøye og er selvsagt noe som kunne vært oppnådd gjennom fagforeningen, men for å kunne bemyndige er man avhengig av individuelle samtaler.

I situasjoner hvor det er vanskelig å berike arbeidsoppgaver presenterte Hackman og Porter (1968, s. 418) forventningsteorien som er brukt som et verktøy til å forutse individers holdninger og motivere dem til å øke prestasjoner. Målet er først å samle inn informasjon om hva de ansatte tror vil komme som et resultat av å jobbe hardt, faktiske data på utfallet av hardt arbeid, og i hvilken grad utfallet tilfredsstillende den ansatte. De lokaliserte dataene skaper en forbindelse mellom hvordan hardt arbeid fører til positive verdier som tilfredsstillende den ansattes behov og forventninger.

Gagné og Deci (2005, s. 331) mente at ved å strukturere arbeid på en slik måte at man inkluderte arbeidsoppgaver som inneholder indre og ytre motivasjonsfaktorer, vil man oppnå effektiv ytelse, i tillegg til arbeids tilfredsstillende. Indre motivasjon er når personer utfører arbeidsoppgaver på grunn av at det er spennende og at oppgaven skaper tilfredsstillende. Ytre motivasjon er når arbeidsoppgaven ikke kan gi noe tilfredsstillende i seg selv og derfor må kompenseres med belønninger. For å skape indre motivasjon mener Gagné og Deci (2005, s. 332) at følelsen av kompetanse og ansvar er viktige faktorer, noe som sagt Herzberg (1968) har uttalt kan oppnås gjennom å bemyndige den ansatte.

Gagné og Deci (2005, s. 332) hevder positive tilbakemelding er en viktig pådrags giver til å øke følelsen av kompetanseutvikling, mens negativ tilbakemelding fører til redusert motivasjon, uavhengig av arbeidsoppgaven. Haerens et al. (2018, s. 17) hevder at motivasjon som kommer i form av støtte skaper indre motivasjon, mens en dominerende motivasjonsstil hindre for den indre motivasjonen og kan i følge Stugu (2017, s. 52-53) assosieres med kontrollorientert HR. utfordringene med å implementere denne motivasjonsmodellen er i følge Gagné og Deci (2005, s. 333) at mange aktivitetene ofte ikke er interessante og er derfor ikke alltid gjennomførbart. Birkinshaw (2018e) illustrerer dette med et eksempel av McDonalds som verken kan motivere med høye lønninger, og heller ikke med spennende arbeidsoppgaver. De benytter derfor sosiale drivere som anerkjennelse i form av "månedens ansatt", eller privilegiet av å være en del av et godt team.

2.7 Teoretisk analyse

Hensikten med dette kapitlet er å se hva som har endret seg fra den industrielle epoken til dagen kunnskapsepoke og på hvilket grunnlag suksessfaktorene er valgt.

I Tabell 1 illustreres de største litterære endringene i fra den industrielle epoken til kunnskapsepoken, som er dagens epoke. De største endringene som er lokalisert befinner seg i ledelsen og i motivasjonstilnæringer.

Tabell 1 Industrielle epoken, kontra kunnskapsepoken

	Industrielle epoken	Kunnskapsepoken
Ledelse	Kontrollerende lederstil. (MacGregor, 1960, s. 240)	Tilretteleggende lederstil, lederen fjerner barrierer for de ansatte. (McMillan, 2016, s. 103) og (Deming, 2000, s. 23-86)
	Overvåking av de ansattes arbeid. (Taylor & Sangolt, 2006, s. 32)	Deming (2000, s. 23-86) hevder Jobben til en leder er å tilrettelegge framfor å overvåke.
Motivasjon	Eksterne motivasjonsfaktorer (MacGregor, 1960, s. 33-34)	Interne motivasjonsfaktorer (Herzberg, 1968)
	Lav kunnskap om menneskelige behov fører til at man må benytte "motivasjonsstrategier" som KITA. (Herzberg, 1968)	Økt kunnskap om menneskelige behov ligger til rette for motivasjonsfaktorer som forventningsteori og indre motivasjon gjennom bemyndigelse. (Maslow, 1943, s. 382) og (Hackman & Porter, 1968, s. 418)

På grunnlag av de store kontrastene mellom den industrielle epoken og kunnskapsepoken, er det lett å forstå Birkinshaw (2010, s. 8) sitt utsagn om at det er behov for en ny ledelsesmodell basert på de allerede eksisterende teoriene.

Ut i fra den presenterte teorien i Teori, er det avdekket en rekke faktorer som ser ut til å være av relevans for å skape suksessfulle arbeidsteam. Kriteriene for utvelgelse av suksessfaktorer er beskrevet i Tabell 2.

Tabell 2 Kriteriene for utvelgelse av suksessfaktorer

Tillitt	<p>Tillitt viser seg å være av større viktighet i fremtiden enn hva det viste seg å være under den industrielle epoken. I følge Taylor og Sangolt (2006, s. 33) var mye av grunnen til tidsstudiet under Taylorismen opprettet på grunnlag av mistillit til de underordnede, noe som i følge Porter, Bauman og Greasley et al. (2005, s. 362) er en ond sirkel mot tillitt</p> <p>I kunnskapsepoken la Deming (2000, s. 23-86) ett større fokus på å drive ut frykt, ettersom han mente at man må kunne føle seg så trygg at man kan uttrykke ideer</p>
----------------	---

Delt visjon	Senge (2014, s. 298-299) mener en klar visjon skaper kreativitet, noe som i følge (Frey & Osborne, 2016, s. 115) vil ha økning i etterspørselen i framtiden. Tuckman (1965, s. 396) og MacGregor (1960, s. 233-238) kommer med retningslinjer for å skape en delt visjon gjennom tildeling og akseptering av roller.
Kommunikasjon	John Rodney Turner og Müller (2005, s. 55) mener en god kommunikasjonsplan er viktig for å skape suksess for teamet.
Ansvar / Roller	MacGregor (1960, s. 33-34) presenterte sin teori x og teori y, hvor teori x gjør antagelser av at gjennomsnittsmenneske foretrekker å bli dirigert, og unngå ansvar. Mens teori y antar at gjennomsnittsmenneske søker forpliktelse og ansvar ovenfor en målsetting, ettersom dette kan føre til annerkjennelse. Tuckman (1965, s. 396) mener det er viktig å utvikle normer og roller for gruppe-medlemmene.
Kreativitet	I følge Weil (1988) vil tidspresstet og det monotone arbeidet i den industrielle epoken bryter ned kreativiteten. (Taylor & Sangolt, 2006, s. 33) Kreativitet vil som sagt spille en viktig rolle i framtiden i følge Frey og Osborne (2016, s. 115). Senge (2014, s. 356) mener kreativitet kommer som et resultat av å lære gjennom diskusjoner og uenigheter.
Læring	Læring oppnår teamet i følge Tuckman (1965, s. 396) ved at det individuelle medlem deler sin kunnskap og forståelse med de andre gruppe-medlemmene.
Bemyndigelse	Myndiggjøring viser seg å være svært omdiskutert ettersom både Greasley et al. (2005, s. 358-359) og Wilkinson (1998, s. 46) mener myndiggjøring er assosiert til nedbemanning samtidig som det er konstruert av lederen for å skape forpliktelser og bedre de ansattes bidrag til organisasjonen. I motsetning til disse uttalelsene mener MacGregor (1960, s. 47-48) at forpliktelse og ansvar ovenfor en målsetting kan føre til annerkjennelse ved å realisere talentet. Det er derfor interessant å se hva nyere forskning mener om bemyndigelse.

På grunnlag av denne markante korrespondansen som man finner mellom de grunnleggende teoriene i Tabell 2, er det interessant å organisere ett litteratursøk som tar for seg hvordan dagens litteratur beskriver disse identifiserte suksessfaktorene.

3 Metode

For å identifisere suksessfaktorer for oppbygging av velfungerende arbeidsteam, er det brukt en konstruktiv forsknings tilnærming, som i følge Kasanen, Lukka og Siitonen (1993, s. 243) løser problem gjennom konstruksjon av modeller, diagrammer, planer, organisasjoner, etc. en tilnærming som er mye brukt i teknisk vitenskap.

Kasanen et al. (1993, s. 246) anbefaler at det først stadfestet et praktisk relevant problem som også har forskningspotensial. Kjerneelementet i en vellykket, konstruktiv studie er i følge Kasanen et al. (1993, s. 247) av den enkle grunn at hvis forskeren ikke er i stand til å produsere noen ny løsning på problemet, så er det åpenbart ikke noe poeng i å fortsette. Relevansen av oppgaven kan forsvares gjennom uttalelsene til Birkinshaw (2018b) som hevder at ledelsesmodellen har vært uendret siden 1950-tallet og på grunnlag av teknologiskifte er den ikke lenger tilpasset formålet.

På grunnlag av problemstillingen er det skaffet en generell og omfattende forståelse av emnet, noe som har bidratt til å sette sammen en intervjuguide og en spørreundersøkelse. Ved å kombinere den teoretiske bakgrunnen med de praktiske tilnærmingene fra intervjuet og spørreundersøkelsen har det vært mulig å identifisere suksessfaktorene. Kasanen et al. (1993, s. 246) krever også en demonstrering av at funnene virker i praksis. For å demonstrere funksjonaliteten til funnene er det i samarbeid med utvalgte bedrifter blitt enig om å sende resultatet i fra forskningen for en valideringstest på om resultatet er av interesse for organisasjonen. Denne handlingen er blitt tatt opp til vurdering, og konkludert med at tilbakemelding på møtereferat fra empirien er tilstrekkelig for å validere funnene.

Som verktøy for innhenting av data er det benyttet en litteraturstudie i tillegg til en empirisk studie i form av semi-strukturerte intervju og spørreundersøkelser. Ettersom empirien kun er tilleggsinformasjon for å støtte oppunder litteraturen, er det valgt å kategorisere denne oppgaven som litteraturstudie.

For å sikre validiteten på oppgaven er all litteratur hentet i fra tidsskrifter med høy rangering. Tabell 3 viser rangeringen til de utvalgte tidsskriftene. For å sikre validitet på empirien er møtereferat sendt tilbake til intervjuobjektene, slik at de kan bekrefte, tilføre eller slette informasjon.

Tabell 3 Benyttede tidsskrifter med rangering i fra SCImago Journal & Country Rank

Title	Type	↓ SJR	H index	Total Docs. (2016)	Total Docs. (3years)	Total Refs.	Total Cites (3years)	Citable Docs. (3years)	Cites / Doc. (2years)	Ref. / Doc.	
1 Academy of Management Annals	journal	13.226 Q1	35	20	32	4069	392	27	11.88	203.45	
7 Organization Studies	journal	2.860 Q1	111	69	242	5384	786	230	2.62	78.03	
23 European Journal of Industrial Relations	journal	1.498 Q1	33	28	78	964	103	66	1.23	34.43	

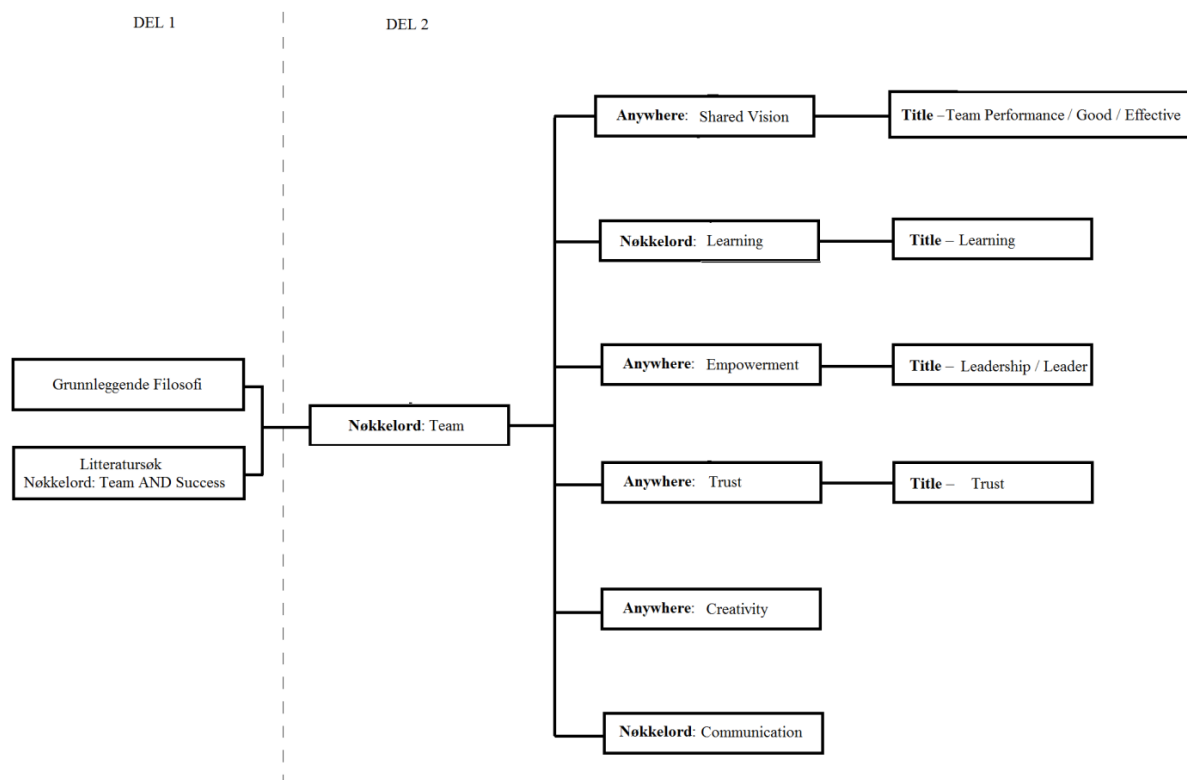
(SCImago, 2007)

For å sikre en etisk tilnærming til den empiriske datainnsamlingen, ble meldingsskjemaet til Norsk senter for forskningsdata AS (NSD) benyttet. Det ble her også bekreftet at informasjonen ikke var av slik sensitivitet at andre forhåndsregler enn anonymisering var av nødvendighet.

Den metodiske tilnærmingen er inndelt i Litteraturstudie etterfulgt av empirisk studie som inkluderer Intervju og Spørreundersøkelse. De tre metodene blir nærmere forklart i de underordnede kapitlene.

3.1 Litteraturstudiet

Litteraturstudiet er delt inn i to deler, den første delen av studiet er Teori, hvor det skaffes ett overordnet bilde over hva suksessfaktorer som viser seg å bidra til å skape velfungerende team, mens del 2 som er Litteraturstudiet, bidrar til en dypere teoretisk datainnsamling på de allerede kartlagte suksessfaktorene. Figur 1 gir en visualisering av tilnærmingen gjort i litteraturstudiet.



Figur 1 Litteratursøk

Del 1

Før litteraturstudiet startet, ble det samlet inn data i fra den grunnleggende teorien innenfor arbeids- og organisasjonspsykologi. Utgangspunktet for den grunnleggende teorien kommer i fra tidligere undervisning og diskusjon med faglærer. I tillegg er Science Direct benyttet for å lokalisere tidsskrifter med nøkkelordene "Team" og "Success" som vist i Figur 1. Artikkene fra dette søket ble plukket ut på grunnlag av oppfattelse av å inneholde suksessfaktorer for oppbygging av velfungerende team. Den første delen av litteraturstudiet er beskrevet i Tabell 4.

Tabell 4 Litteraturstudiet del I

Nøkkelord	Søkemotor	Antall treff	Kriterier
Team + Success	Taylor & Francis online	17	Av disse treffene ble artiklene utvalgt på grunnlag av å beskrive suksessfaktorer for arbeidsteam
Future + Workplace	Academy of Management Annals	4	Plukket ut artikkel basert på hva som gav best inntrykk av framtidens etterspørsel
Future + Employment	Oxford Martin School	10	Plukket ut artikkel basert på hva som gav best beskrev ansettelse i framtiden

Hver artikkel som var av potensiell interesse for oppgaven, ble skrevet om i et eget dokument etterfulgt av ett sammendrag som gav ett raskt inntrykk av artikkelens innhold. Etter å ha fullført første del av litteraturstudiet ble sammendragene fra den grunnleggende filosofien sammenlignet med sammendragene i artiklene plukket i fra Science Direct. Denne tilnærmingen bidro til å lokalisere suksessfaktorene:

- Tillitt
- Delt visjon
- Kommunikasjon
- Ansvar/ roller
- Kreativitet
- Læring
- Bemyndigelse

Del 2

På grunnlag av de lokaliserte faktorene fra del 1, ble det i del 2 fokusert på å skape ett enda mer konsentrert litteratursøk rundt suksessfaktorene. Tabell 5 beskriver fremgangsmåten for å finne fram til de best egnede artiklene. Tabell 5 viser en kronologisk rekkefølge på hvordan litteraturen har blitt innhentet.

Mange av artiklene som var publisert i de høyt rangerte tidsskriftene var i fra nyere tid, det var derfor ikke nødvendig å ekskludere dato i fra søkekriteriet. En eventuell ekskludering kunne ført til at verdifull data ikke hadde blitt analysert og dermed fått uheldige utfall på resultatet.

Tabell 5 Litteraturstudiet del II

Nøkkelord	Søkemotor	Antall treff	Kriterier	Dato	Kommentar
Team	Taylor & Francis online European Journal of Work and Organizational Psychology	6	Shared vision	09.03.2018	Plukket ut de artiklene som hadde tittel som gav inntrykk av å beskrive ytelsen i teamet, funnene gav kun inntrykk av å vektlegge god prestasjon
Team	Taylor & Francis online European Journal of Work and Organizational Psychology	32	Trust	09.03.2018	Valgte de artiklene som beskrev tillitt i tittelen
Team	Taylor & Francis online European Journal of Work and Organizational Psychology	12	Empowerment	09.03.2018	Empowerment viste seg å være relatert til lederskap. Artiklene ble valgt på grunnlag av titler som beskrev lederskap.
Team	Taylor & Francis online European Journal of Work and Organizational Psychology	46	Communication	09.03.2018	Dette søket gav for mange treff. I tillegg til en kraftig korrespondanse med de tidligere søkene. Valgte derfor å endre søket til ett reint nøkkelord søk.
Team + Communication	Taylor & Francis online European Journal of Work and Organizational Psychology	1		09.03.2018	Ved å endre søket ble det lokalisert en artikkel med team kommunikasjon i fokus.

Team	Taylor & Francis online European Journal of Work and Organizational Psychology	21	Creativity	09.03.2018	Ingen av disse artiklene beskrev kreativitet i tittelen. På grunnlag av dette ble det gjort en gjennomgang hvor alle de 21 treffene ble kontrollert om i hvilken kontekst det ble beskrevet kreativitet.
Team	Taylor & Francis online European Journal of Work and Organizational Psychology	39	Learning	12.03.2018	Dette søketreffet ga for mange utfall, og på grunnlag av dette ble valgt å endre kriteriet "Learning" til et reint nøkkelord søk.
Team + Learning	Taylor & Francis online European Journal of Work and Organizational Psychology	6		12.03.2018	Ut i fra treffene ble det valg artikler basert på titlene som beskrev læring

3.2 Intervju

Etter å ha identifisert suksessfaktorene i fra Teori ble det sendte ut forespørsler om intervju til en rekke organisasjoner, med forskjellig visjon, størrelse og kultur. Det ble forespurt om å få utføre et 30 minutters kvalitativt intervju med bedriftens HR ansvarlig over Skype, noe som i følge Kristoffersen, Tufte og Johannessen (2010, s. 137) gjennomføres ved at intervjueren stiller spørsmål og følger opp svarene fra intervjuobjektene.

Målet med intervjuet var å identifisere hvordan de forskjellige bedriftene jobbet med å skape velfungerende arbeidsteam, men også for å lokalisere korrespondanse i tilnærmingene deres. Det kvalitative intervjuet som ble holdt var semi-strukturert og spørsmålene var nøkkelspørsmål som ga direkte verdidata til oppgavens problemstilling. I følge Kristoffersen et al. (2010, s. 137) har semi-strukturerte intervjuer en planlagt intervjuguide med ferdig konstruerte spørsmål, hvor rekkefølgen på spørsmålene kan variere. For en slik tilnærming er det på anbefalinger fra Easterby-Smith, Thorpe og Jackson (2015, s. 57) benyttet en "engasjert" forskningstilnærming, som vil si at det ble innhentet opplysninger om bedriftene i forkant av intervjuet, noe som i følge Easterby-Smith et al. (2015, s. 144) er en profesjonell og entusiastisk tilnærming og viktig for å skape tillitt blant intervjuobjektene. Dette bidro i tillegg til lettere å kunne inkludere eller ekskludere eventuelle spørsmål under intervjuet.

Tillitsbygging er i følge Easterby-Smith et al. (2015, s. 144) en viktig faktor når man skal samle kvalitative data gjennom intervjuer. Med hensikt i å skape tillitt, ble hvert møte startet med å informere om ekskludering av lydopptaker. Ettersom intervjuet var avtalt i å ha en varighet på 30 minutter var det derfor minimal tid på å skape tillitt gjennom innledningsspørsmål. Med hensyn til dette ble det valgt å avslutte intervjuet med de mest krevende spørsmålene.

Umiddelbart etter intervjuet ble det gjort nødvendige utfyllelser av notatene ettersom det fortsatt var friskt i minnet. I følge Kristoffersen et al. (2010, s. 132) risikerer man at verdifull data går tapt, om man venter for lenge med å notere sanseintrykkene.

For å sikre validiteten på intervjuet ble det avtalt med informanten om å sende møtereferat i fra intervjuet, for en eventuell korrigering.

3.3 Spørreundersøkelse

For å validere informasjonen i fra intervjuene, ble det utarbeidet en spørreundersøkelse som var rettet mot medlemmene av organisasjonen. Målet med denne spørreundersøkelsen var å avdekke i hvor stor grad medlemmene mente suksessfaktorene var for teamet, og i hvor stor grad organisasjonen tilfredsstilte disse faktorene. På disse spørreundersøkelsene var det rundt 4-7 gruppemedlemmer som svarte fra hver organisasjon.

4 Litteraturstudiet

På grunnlag av suksessfaktorene som ble identifisert i Teori, er det valgt å benytte litteraturstudie til å grave enda dypere i hvordan nyere litteratur argumenter for disse faktorene.

4.1 Organisasjonen

I følge Santos, Uitdewilligen og Passos (2015, s. 720) spiller team en avgjørende rolle i å hjelpe organisasjoner holde seg konkurransedyktig med andre organisasjoner og for å overleve i utfordrende miljøer. Jennifer Buchanan og Hatch (2016, s. 7) hevder det er organisasjonens ansvar å tilrettelegge for de ansattes mulighet til å vokse og føle at de er en del av teamet. Dette får støtte i fra Webber og Webber (2015, s. 452) som også hevder at ansvaret for tilretteleggelse av resurser til teamet ligger på organisasjonen. I følge Jennifer Buchanan og Hatch (2016, s. 7) vil arbeiderne forlate arbeidsgiver om ikke bedriften skaper en kultur som støtter arbeidernes mål, strategier, eller visjoner.

Birkinshaw (2018c) hevder enhver stor organisasjon er avhengig av en slags form for hierarki for å kunne overleve, men for mange hierarkiske nivåer vil komplisere kommunikasjonsflyten. Cantimur, Rink og van der Vegt (2016, s. 668) hevder mange organisasjoner forsøker å dempe den hierarkiske differensieringen i arbeidsteam ved å motivere med en følelse av myndiggjøring blant de ansatte. I følge Cantimur et al. (2016, s. 659) kan bevissthet om hverandres status og posisjon i et team sette begrensninger for konstruktive konflikter og resultat, ettersom medlemmene øverst kan utøve for mye innflytelse på sluttresultatet.

Med bevissthet om de potensielle konsekvensene som kan oppstå, oppfordrer allikevel Cantimur et al. (2016, s. 659) til å benytte bratte hierarki ettersom lederen kan tilføre verdi, uavhengig av kompleksiteten til teamet, ved å nøye overvåke arbeidernes effekt på prosessen og håndterer oppgave konflikt og personlige konflikter på en effektiv måte i tilfelle de oppstår.

4.2 Ledelse

Birkinshaw (2018d) hevder at lederen er den personen man minst ønsker å tilbringe tid sammen med, noe som tyder på et forbedringspotensial blant lederne. Lederen har i følge Webber og Webber (2015, s. 450-452) en betydelig innvirkning i starten, midten og avslutningen av teamets livsløp. Den mest kritiske delen ligger i allikevel i å sette sammen ett godt team og introdusere teamet for nye prosjekter. Her advarer van Woerkom og van Engen (2009, s. 400) med at lederen bør være forsiktige med å lage teamene større enn nødvendig ettersom størrelsen på teamet kan ha en negativ relasjon til både laglæring og lagopptreden.

4.3 Tillitt

Berg, Dutton og Wrzesniewski (2008, s. 1-3) og Webber og Webber (2015, s. 451) er begge enig i at tillitt og åpenhet mellom medlemmene, er nøkkelelementene for å skape et suksessfullt team.

I følge Webber og Webber (2015, s. 453-454) drives tillit ofte av personlighet og omdømme og det viser seg at personer som er åpne for nye erfaringer, samvittighetsfulle og hyggelige fostrer større tillit til samarbeidspartnere. Costa og Anderson (2011, s. 125) hevder tillit blir bestemt ut i fra hvordan en person eller gruppe, oppfører seg i henhold til eksplisitte og implisitte forpliktelser, ærlighet uavhengig av omstendighetene, og unnlattelse av opportunistisk atferd. På grunnlag av dette er det viktig at lederen tar høyde for hvilke personligheter som kan sittes sammen for å danne ett effektivt arbeidsteam.

Meyer et al. (2016, s. 778) hevder mennesker har en underbevisst tiltrekning til personer som er mest lik oss selv. Etterligning av den andre parten kan påvirke utfallet av en mellommenneskelig samhandling. En verbal etterligning signaliserer likhet og sosial tilpasning, noe som bedrer utfallet i en forhandling. Ett eksempel på dette er at servitører som verbalt etterligner kundene sine, mottar større andel tips som et resultat av å være bedre likt. På lik linje med servitøren, kan en leder som er godt likt av gruppemedlemmene øke innflytelsen og tillitten til teamet. En økt tillitt til arbeidsgiver vil føre til en større aksept av sårbarhet. I følge Richter, Tafvelin og Sverke (2018, s. 4) vil ledere som benytter ansattes orienterte lederskap fokusere på å bygge sterke relasjoner, gjensidig respekt, og tillit. Disse lederne viser empati og kan oppfylle behovene til sine ansatte. Empati refereres av Meyer et al. (2016, s. 777) som evnen til å forstå følelsene til den andre parten, og har også blitt foreslått som en kjerne kompetanse for suksessfullt lederskap ettersom det er sentralt for å styre sosiale relasjoner. Et eksempel på dette er at jo mer empatisk et gruppemedlem oppfattes, desto mer blir personen oppfattet som leder av de andre gruppemedlemmene.

I motsetning til å skape tillitt har flere studier vist at overvåking er assosiert med mangel på tillit. I følge Costa og Anderson (2011, s. 125) hevder Zand (1972) at overvåking blir inkludert når tillit ikke er til stede. Om kollegaer har evner til å fungere bra, er ærlig, og velvillig, vil det i følge Costa og Anderson (2011, s. 126-127) ikke være behov for overvåking. Ett slikt overvåkingssamfunn kan bli sett på som ett tillitsbrudd og fører ofte til at medlemmene leder sin innsats mot å beskytte sine personlige interesser, framfor å samarbeide med engasjement for å oppnå målsetningene.

Costa og Anderson (2011, s. 126) hevder tillitt er avhengig av en tilstedeværelse av delt oppfattelse og forventning, samt tilrettelegging for å ytre uenigheter. Informasjonen som blir presentert må også ha en målbar pålitelighet og validitet.

4.4 Redusere usikkerhet

Etter at laget er satt sammen mener Webber og Webber (2015, s. 450-452) fokuset ligger på å redusere usikkerhet gjennom å orientere medlemmene om prosjektet, dele visjoner og etablere tillitt mellom lagmedlemmene. Lederen bør også få teamet til å diskutere fram gruppenormer som omhandler kommunikasjonsplan og inndeling av roller og ansvarsområder.

Delt visjon

Det som skiller suksessfulle team i fra mindre suksessfulle team er i følge Paletz, Chan og Schunn (2017, s. 59) hvordan man kan dra nytte av uenighetene til gruppemedlemmene til å redusere usikkerhet. van Woerkom og van Engen (2009, s. 399) gjorde funn på at det bare var i situasjoner hvor lagmedlemmer utveksler informasjon med hverandre og var i stand til å gi mening om denne informasjonen at det førte til positive lagprestasjoner. I tillegg mente han en

felles forståelse av arbeidet, som en del av informasjonsbehandling, er viktig for at lagene skal fungere godt.

I følge Meyer et al. (2016, s. 777) kan man bygge felles meninger og en delt visjon mellom gruppemedlemmene ved å stille spørsmål til de ansatte omkring orientering og informasjon, meninger og forslag. Målet med en delt visjon er i følge van der Haar, Li, Segers, Jehn og Van den Bossche (2015, s. 596) at medlemmene har en felles forståelse av miljøet, oppgaven og selve teamet. Webber og Webber (2015, s. 453) hevder en slik delt visjon kan formidles gjennom oppretting av et prosjektkartskjema med leveranser som deles og diskuteres mellom medlemmene på lanseringsmøtet. Ved å tilføre de ansattes med kunnskap rundt målet med prosjektet, mener Aga, Noorderhaven og Vallejo (2016, s. 814) dette vil øke evnen til å løse problemer. Tilrettelegging av mellommenneskelig kommunikasjon og tildeling av roller og ansvarsområder, skaper ett selvstendig og engasjert prosjektteam som vil påvirke et prosjekt i positiv retning.

Målklarhet

Ifølge Richter et al. (2018, s. 4) er målklarhet en viktig faktor for å redusere usikkerhet gjennom å kommunisere forventninger, ansvar, og målsetningene til de ansatte.

Richter et al. (2018, s. 9) uttaler at lederen kan eliminere usikkerhet på arbeidsplassen ved å stadfeste konkrete arbeidsmål og fokus på tillitsbygging med de ansatte. Disse to lederegenskapene er assosiert med en rekke positive resultater som fremmer et godt psykososialt arbeidsmiljø og er en absolutt nødvendighet for å sikre informasjonsdeling. En annen faktor som er viktig for å redusere usikkerhet på arbeidsplassen er i følge Richter et al. (2018, s. 9) å tilrettelegge for medlemsdeltagelse.

4.5 Samspill

I det tredje steget har vi *Samspill*, her er målet å diskutere seg fram til løsninger på problemer gjennom å inkludere den iterative syklusen som involverer utførelse og evaluering til man har oppnådd ønsket resultat. Webber og Webber (2015, s. 450-452)

Kunnskapsdeling

Dette utsagnet får også støtte i fra Meyer et al. (2016, s. 776) som hevder det er lederlederens hovedoppgave å legge til rette for informasjonsdeling gjennom gruppemedlemmenes deltakelse ved at lederen legger vekt på kunnskapen til sine ansatte og søker hyppig kontakt for å utveksle kunnskap som blir brukt til å ta beslutninger. Raes, Boon, Kyndt og Dochy (2017, s. 377-378) hevder den grunnleggende læringstilnærmingen er ved at en' av medlemmene deler sin kunnskap, kompetanse, meninger eller kreative tanker med resten av gruppen. Dette er en tilnærming som Santos et al. (2015, s. 719) mener bidrar til en delt forståelse og friksjonsfri gjennomføring av oppgaven. Raes et al. (2017, s. 377-378) foreslår også at en' av medlemmene kan deler sin posisjonering i diskusjonen i forhold til uenighet eller forslag, noe som også fører til ny informasjon. En annen læringsprosess er å dele og motta kunnskap, informasjon, eller tilbakemelding fra individuelle eller organisasjoner utenfor prosjektgruppen. En teori som også får støtte i fra van der Haar et al. (2015, s. 605) som hevder teammedlemmer ikke bare bør dele den mest relevante og viktigste informasjonen, men også sin unike kunnskap for å utføre sine oppgaver. Dette kan redusere

likheten til deres situasjonsmodell, hvor likhet reduserer kritisk tenking, og er en absolutt nødvendighet for å oppnå høy lagseffektivitet. Raes et al. (2017, s. 377-378) uttaler avslutningsvis at for å dra effektiv nytte ut av konstruktive konflikter, må disse avsluttes med en total enighet av de involverte. Raes et al. (2017, s. 377-378) mener medlemmene også kan reflektere hver for seg og skape en delt visjon gjennom å diskutere meninger. I følge Raes et al. (2017, s. 377) bidrar en slik individuell refleksjon og ekstern tilbakemelding til å forbedre kunnskap og ferdigheter i teamet. Mens mangel på en slik tilbakemelding vil i følge Walter og van der Vegt (2013, s. 245) reduserer det positive forholdet mellom enkeltpersoner i teamet.

Som beskrevet i innledningen til dette kapittelet, åpner digital innovasjon i følge Martin et al. (2017, s. 60) muligheter for å øke økonomisk vekst. Konradt, Schippers, Garbers og Steenfatt (2015, s. 781) derimot, hevder virtuelle team, som er definert som to eller flere lagmedlemmer som er geografisk distribuert og bruker teknologi for å koordinere arbeidsinnsats, er mindre effektivt enn team som kommuniserer ansikt til ansikt. Den manglende deltagelse fra gruppemedlem øker sannsynlighet for mindre informasjonsressurser, problemer med å etablere troverdighet ovenfor gruppemedlemmene, i tillegg til dårligere koordinering og kommunikasjonsutveksling. Funnene til Konradt et al. (2015, s. 777) viser at guidet team reflektering og tilbakemelding til teamet er viktige faktorer for å fremme informasjonsbehandlingen, noe som er essensielt for effektiviteten og beslutningstakingen for teamet. West og Sacramento (2010) definerer teamreflektering som i hvilken grad lagmedlemmer kollektivt reflekterer lagets mål, strategier, prosesser og miljøet. Konradt et al. (2015, s. 777) hevder tidligere forskning har beskrevet guidet teamreflektering som deling av intern kunnskap i teamet og kunnskap om oppgavene. Konradt et al. (2015, s. 782) tilfører at en kollektiv forståelse tillater lagmedlemmene i å forutse behovene og handlingene til sine lagkamerater og bedrer koordineringen.

Konflikter

Raes et al. (2017, s. 377-378) Deling av individuell informasjon kan føre til konstruktive konflikter, som ett resultat av gruppens mangfold i kunnskap, meninger, og identitet. En uttrykt uenighet kan bli tolket som et personlig angrep, ignorert eller misforstått, noe som avhenger av hvordan uenigheten blir formidlet. Personlige konflikter fører i følge van Woerkom og van Engen (2009, s. 383-385) til negative følelser som irritasjon, frustrasjon og sinne, noe som har en påvist dårligere effekt på læringsutbytte ettersom konflikten ikke har noe direkte tilknytning til oppgaven. På grunnlag av dette foreslår Webber og Webber (2015, s. 452) at teamet diskuterer forventningene de har til kommunikasjon og hvordan de skal engasjere seg i konstruktiv konflikt. I følge van Woerkom og van Engen (2009, s. 383) og Hüttermann og Boerner (2011, s. 837) har oppgavekonflikter positive utfall ettersom enkeltpersonene blir tvunget til å tenke dypere og mer kreativt om problemet de må løse. I følge Webber og Webber (2015, s. 451) bør derfor team oppmuntret til åpen kommunikasjon og konstruktive konflikter rundt nye ideer.

Læring

Læring fører i følge van Woerkom og van Engen (2009, s. 384) til økt kunnskap og ferdigheter og legger grunnlaget for at teamet lettere kan tilpasse seg, forbedre arbeidsform og løse nye problemer, noe som til slutt bedre lagprestasjonen. Men gode læringsprosesser i teamet fører ikke automatisk til forbedret ytelse i følge Santos et al. (2015, s. 721). For å oppnå en økning i lagets ytelse over tid, er man avhengig av at medlemmene er synkronisert

med en delt forståelse av oppgaven. I følge Walter og van der Vegt (2013, s. 243) har en individuell positiv stemning blant medlemmene og lederen også vist seg å være en viktig ressurs for å legge til rette for læringsadferd i teamet.

4.6 Evaluering

Webber og Webber (2015, s. 456) mener evaluering og tilbakemelding gir medlemmene en mulighet til å reflektere over lagets arbeid og har vist seg å være en effektiv strategi for å øke prestasjoner. I følge Konradt et al. (2015, s. 780) kan tilbakemelding refereres som informasjon på den faktiske ytelsen til teamet. Webber og Webber (2015, s. 455-456) foreslår at lederen som holder kontinuerlige evalueringer gjennom prosjektet, bidrar til at leder og medlemmene kan gjøre endringer som er til suksess for teamet. Walter og van der Vegt (2013, s. 238) advarer med at medlemmer som oppfatter tilbakemelding om det samlede lagets ytelse, er mer sannsynlig i å stille seg positiv til å hjelpe teamet til å lære, og fokusere sin innsats på mulige måter å bedre lagets ytelse på. En optimal evaluering er derfor i følge Walter og van der Vegt (2013, s. 244) gjennom å definere målet for et overordnet lag i stedet for å fokusere på enkelte medlemmer. Deretter kan organisasjoner gi informasjon til de enkelte medlemmene om hvordan laget som helhet har jobbet seg mot disse målene, og muligens knytte slik informasjon med belønninger.

4.7 Motivasjon

Gjennom dette litteraturstudiet er det avdekket en rekke fremgangsmåter for å motivere de ansatte. De mest grunnleggende behovene for menneskelig motivasjon i arbeidsmiljøet er lokalisert av Jager-van Vliet, Born og Van der Molen (2017, s. 2) som behov etter å prestere, behovet for makt, og behovet etter tilhørighet. I følge Jager-van Vliet et al. (2017, s. 9) vil et lavt fokus på disse behovene i økende grad føre til problemer i tillegg til oppsigelser. Denne teorien får støtte fra en rekke andre, blant annet fra Cady, Brodke og Parker (2018, s. 5) som hevder den individuelle oppfatning av sin egen evne til å utføre en arbeidsoppgave viser seg å ha en positiv påvirkning på den individuelle prestasjonen. I følge Richter et al. (2018, s. 4) utvikler de ansatte en generell oppfatning av hvor mye lederen verdsetter bidraget, og om lederen er opptatt av de ansattes trivsel. For å øke jobbtilfredshet for gruppemedlem må man derfor i følge Meyer et al. (2016, s. 776) tilfredsstille behov som autonomi og respekt. Webber og Webber (2015, s. 454) har gjort funn på at gruppemedlemmene er lettere å motivere når arbeidsmiljøet samhandler med den individuelle identitet og anbefaler på grunnlag av dette å skape en identitet sammen med gruppemedlemmene i form av en maskot, eller ett ritual som er unikt for teamet.

I motsetning til den Industrielle epoken, er det interessant å se på Haerens et al. (2018, s. 33) som hevder at tilstedeværelse av støtte i fravær av kontroll gir det beste motivasjonsresultatet. Tilstedeværelse av kontroll, uavhengig om det inkluderes støtte, vil gi mindre ønskelig utfall på motivasjonsfaktoren. Haerens et al. (2018, s. 16) utaler også at det i konkurranse relaterte sammenhenger, kan press kombinert med støtte være den viktigste motivasjonsfaktoren. Ett eksempel på dette kan være å lage konkurranser ut i fra aktivitetene hvor taperne blir tilført en straff.

Aga et al. (2016, s. 814) hevder lederen spiller en viktig rolle ettersom lederen kan motiverer og inspirerer medlemmene. I følge Meyer et al. (2016, s. 777) kan gruppe medlem få økt verdisyn som ett resultat av å bli vurdert av lederen, eller spurt om deres eget synspunkt. Dette er en tilnærming som bidrag til en bedre beslutningsprosess, i tillegg til økt grad av motiverte medlemmer. Lederen kan også i følge Långstedt, Wikström og Hellström (2017, s. 59) motiveres gjennom å vinkle forslag på en slik måte at de blir mer attraktive, gjennom å forstå medlemmenes kjerne verdier og hva som motiverer dem.

En lignende tilnærming for selvstyrte team kan assosieres med jobbutformingsteknikk, som i følge Berg et al. (2008, s. 1-3) går ut på at medlemmene selv justerer arbeidsoppgavene med hverandre, ved å ta på seg flere eller færre arbeidsoppgaver på grunnlag av kunnskapen og ferdigheter som de besetter. Denne teknikken kan også virke som ett støtteapparat ved at man øker samhandling med medlemmer som besetter andre ekspertiser. Mäkikangas, Bakker og Schaufeli (2017, s. 429) hevder en slik jobbutforming øker samspill mellom kollegaer og minimerer sannsynligheten for at konflikter oppstår, gjennom å oppmuntre til samarbeid og styrke lagånden. Tross disse positive faktorene hevder Berg et al. (2008, s. 1-3) at en konstant utelatelse av enkelte arbeidsoppgaver kan føre til en reduisering i personlig vekst, kompetanse men også evne til å takle framtidige utfordringer, noe som kan føre til periodiske beklagelser og stress.

4.8 Kreativitet

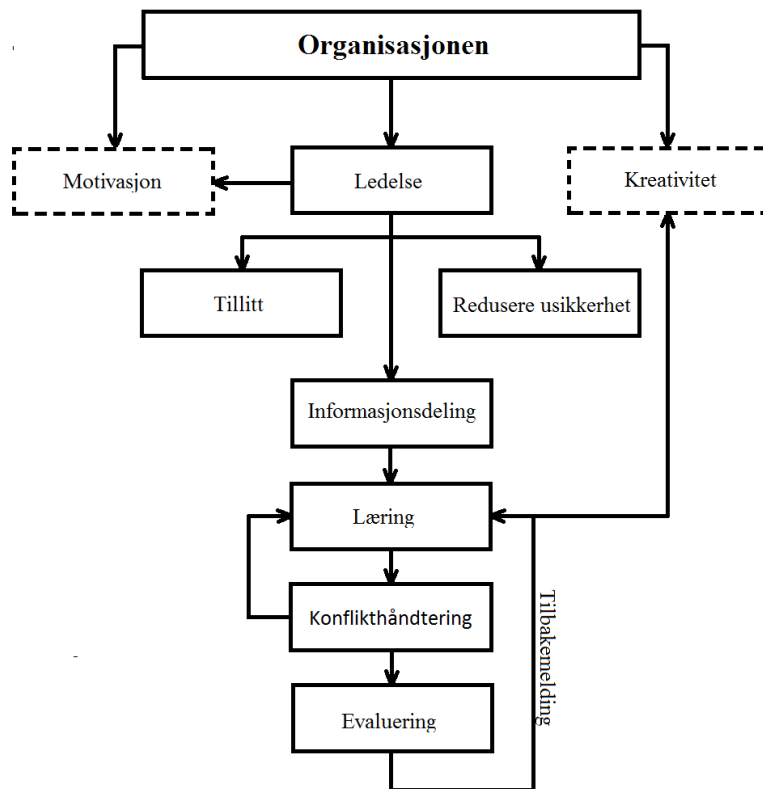
I motsetning til den tradisjonelle lederformen som satt grunnlaget for den Industrielle epoken, med fokus på kontroll og tilsyn, mener Hüttermann og Boerner (2011, s. 841) at den transformatoriske lederformen har vist seg å fremme kreativitet og innovasjon. I følge Jennifer Buchanan og Hatch (2016, s. 8) må organisasjonen være åpen for innovasjon og tilby ett åpent arbeidsmiljø som bidrar til at de ansatte øker kreativiteten. van Woerkom og van Engen (2009, s. 382) støtter denne teorien ved å uttale at stimulering av fleksibilitet, kvalitetsbevissthet, og innovasjon fører til økt kreativitet og problemløsende kompetanse for medlemmene. Google er ett godt eksempel på en organisasjon med kreative medarbeidere. Google sin mest kjente prinsipp er "20 % time" og er i følge Jennifer Buchanan og Hatch (2016, s. 8) et prinsipp hvor de ansatte får benytte 20 % av arbeidstiden for å jobbe med egne ideer, noe som fører til en øke kreativitet og muligheter for å skape innovative løsninger.

Når det kommer til innovasjon mener både Webber og Webber (2015, s. 456) og Hirst (2009, s. 233) at medlemsrotasjon og personellendringer kan fremme for ide generering, men i følge Hirst (2009, s. 233) konkluderer flertallet med at medlemsendring svekker samarbeidet i en kombinasjon av at de erfarne medlemmene tar med seg verdifull kunnskap ut av teamet, mens nykommere ofte mangler oppgave og prosessrelevant kunnskap som fører til at gruppen må tilbringe tid på å videreformidle kunnskap og sosialisere nykommerne. Webber og Webber (2015, s. 456) la fram en strategi hvor gruppen planlegger ett møte med en utenforstående hvor laget reflekterer over fremgangen i prosjektet. Ofte resulterer denne reflekteringen i at gruppen selv finner svaret. Hirst (2009, s. 233) hevder team ofte drar nytte av kollektive mentale modeller som bidrar til åpne diskusjoner blant medlemmene, og som videre fører til bedre koordinering og ytelse. Disse modellene har en tendens til å bli forstyrret ved medlemsendring ettersom modellene er skapt gjennom samhandling med gruppe medlemmene. Tross dette, viser det seg at medlemskapsendring førte til positivt økning

i åpen diskusjon og lagprestasjon for nyopprettede team, mens det viser seg at team med lengre gjennomløpstið har vanskeligere for å tilpasse seg nye medlemmer (Hirst, 2009, s. 231).

5 Syntese

De litterære funnene i fra Litteraturstudiet viser seg å være så generelle at det er mistanke om at det kan utvikles en generisk modell basert på disse suksessfaktorene. Dette kapittelet tar derfor for seg teoriene og setter de sammen i henhold til avhengighetene som er presentert i teoriene.



Figur 2 Generalisert ledelsesmodell

Lederen har i følge Webber og Webber (2015, s. 450-452) en betydelig innvirkning i starten, midten og avslutningen av teamets livsløp og har som hovedoppgave i å tilrettelegge for at suksessfaktorene gjennomføres.

Etter at laget er satt sammen mener Webber og Webber (2015, s. 450-452) fokuset ligger på å redusere usikkerhet gjennom å orientere medlemmene om prosjektet, dele visjoner og etablere tillitt mellom lagmedlemmene

Når usikkerheten er redusert er målet i henhold til Webber og Webber (2015, s. 450-452) å diskutere seg fram til en løsning på problemet, noe som Meyer et al. (2016, s. 776) beskriver som informasjonsdeling gjennom gruppe-medlemmenes deltakelse. Informasjonsdeling er en viktig faktor for teamlæring og påvirkes av en iterativ prosess som inkluderer konflikthåndtering og evaluering med tilbakemelding.

Det som skiller suksessfulle team i fra mindre suksessfulle team er i følge Paletz et al. (2017, s. 59) hvordan man kan dra nytte av uenighetene mellom gruppemedlemmene under informasjonsdelingen for å redusere usikkerhet.

Team evaluering med tilbakemelding gir i følge Webber og Webber (2015, s. 456) medlemmene en mulighet til å reflektere over lagets arbeid og har vist seg å være en viktig del av læringseffektiviteten til teamet, og må derfor holdes kontinuerlig gjennom hele prosjektet.

Kreativitet kan i følge Senge (2014, s. 361-364) komme som et resultat ut av diskusjoner, mens Jennifer Buchanan og Hatch (2016, s. 8) mener kreativitet er avhengig av at organisasjonen er åpen for innovasjon, faktorer som kan generaliseres. Ettersom det er lokalisert en rekke andre ulike tilnærminger for å sikre kreativitet er det ikke mulig i denne omgang å skape en generalisert modell som inkluderer hele suksessfaktoren. Dette er grunnen til at kreativitet er stipulert i Figur 2. På side 30 er det beskrevet mer detaljert de forskjellige lokaliserte tilnærmingene for å sikre kreativitet.

I følge Aga et al. (2016, s. 814) kan karismatiske lederegenskapene inspirere og motivere medlemmene uavhengig av organisasjonen og kan dermed generaliseres. Litteraturstudiet har lokalisert en rekke motivasjonsfaktorer beskrevet på side 15 og side 29. Valg av motivasjonsstrategi varierer i stor grad av organisasjonskultur og arbeidskontekst, og medfører at motivasjonsfaktorer utover lederens karismatikk ikke kan generaliseres i denne omgang. Ettersom det i denne omgang bare er mulig å generalisere deler av denne suksessfaktoren er denne stipulert i Figur 2.

Figur 2 illustrerer avhengighetene av de identifiserte suksessfaktorene. Grunnen til at vi kan kategorisere suksessfaktorene i en generalisert modell, er at alle teoriene som er lokalisert er sammenfallende rundt hver suksessfaktor. På grunnlag av disse funnene om at de identifiserte faktorene kan generaliseres, er det utviklet en hypotese om at:

Organisasjoner uavhengig av visjon, størrelse og kultur er alle avhengig av de samme suksessfaktorene.

For å teste denne hypotesen er det valgt å benyttet et empirisk studie, rettet mot organisasjoner med forskjellige visjon, størrelse og kultur.

6 Empiriske resultat

Litteraturstudiet avdekket en potensiell mulighet for å generalisere de identifiserte suksessfaktorene. For å innhente opplysninger om hvordan bedrifter utnytter forskningslitteraturen, er det valgt å utføre empiriske studier i form av intervju og spørreundersøkelser, hvor hensikten er å avklare om hypotesen stemmer:

Kan organisasjoner uavhengig av visjon, størrelse og kultur, alle være avhengig av de samme suksessfaktorene?

6.1 Intervju

En effektiv måte å få avdekket om hypotesen stemmer er gjennom semi-strukturerte intervju som tar for seg HR koordinatorene med personalansvar i fra helt forskjellige organisasjoner, med hovedhensikt i å danne ett bilde over i hvor stor grad organisasjonene jobbet for å tilfredsstille suksessfaktorene. I tillegg til å avdekke eventuelle utfordringer. Empirien tar for seg organisasjonene; Deloitte, OneCo, Bergen kommune og Veidekke

6.1.1 Deloitte

Deloitte er et konsultantselskap som utøver rådgivningsservice blant annet innen skatt og finans. Til dette benytter de virtuelle team, store team, og små team. Antall gruppemedlemmer vurderes ut i fra prosjektets omfang, kompetansebehov og ut i fra hva som kreves av leveranse. Som tilleggsinformasjon kan det nevnes at Deloitte i følge Stugu (2017, s. 202) benytter kontrollorientert HR som er beskrevet i den Industrielle epoken.

Rekrutteringsgrunnlag

Gruppemedlemmene blir valgt basert på tidligere erfaringer og kunnskap, og roller i fra tidligere prosjekt. I tillegg er det viktig å slippe til nyutdannede for å øke kompetansen og erfaringene. Revisjonsprosess trenger derfor både juniorer og seniorer. De største utfordringene er ansett å være ressurslokalisering, riktig ressursbruk, i tillegg til å slippe til nye resurser for å gi nyutdannede kunnskapsutvikling og erfaringer.

Tillitsbygging

For å sikre gode mellommenneskelige forhold, benytter Deloitte aktivt personlighets kartlegging for å sette sammen team. Programmet de benytter er kalt Business Chemistry og er uttrykkelig designet for bruk i en forretningsmessig kontekst. I følge Vickberg, Lee, Fowle, Christfort og Rezvani (2018) er dette programmet bygger på de nyeste analyseteknologiene for å avsløre fire vitenskapelig oppførselsmønstre, uten å gå nærmere inn på dette. Systemet er utformet for å gi innsikt om personer og team, basert på observerbare egenskaper og preferanser.

Kreativitet

De ansatte blir oppfordret til å tenke innovativt og kreativt, og for å sikre dette har Deloitte utviklet en sosial kapital hvor meningen er at medlemmene kan dele tanker og kunnskap mellom hverandre.

Felles visjon

Sosial kapitalen skal også kunne bidra til å skape en felles visjon

Motivering

Deloitte motiverer gruppemedlemmene ved å gi medlemmene tilbakemeldinger kvartalsvis fra de forskjellige teamene som de har deltatt på i denne perioden. Det skapes også en forventning til hva som er resultatet av å jobbe hardt i form av å anerkjenne prestasjoner gjennom variabel lønn. Informanten hevder også at kunnskapsutvikling og muligheten til å klatre i hierarkiet med å få oppgaver basert på prestering er en motivasjonsfaktor.

Håndtere oppgavekonflikter

Intervjuobjekter hevder at det er tenkelig at organisasjonen har fremgangsmåter for å håndtere oppgavekonflikter, uten å kunne si dette med sikkerhet.

Beslutningstaking

Beslutningstaking varierer i forhold til størrelsen på prosjektet og klientene. Børsnoterte selskaper tar de store avgjørelsene, mens i mindre prosjekter kan beslutninger blir tatt på grunnlag av diskusjoner mellom medlemmene.

Evaluering av team

Jevnlige individuelle møter mellom team medlem og team leder gjennomføres hver 14 dag med hvert gruppemedlem. Dette kan være en formell eller uformell samtale, over pult, telefon eller Skype. Agendaen vil være å gå igjennom oppgaver og mål som er satt, hvordan arbeideren har det og hva som skaper mest energi for den ansatte å jobbe videre med. Selv om tilretteleggelse av behovene til den ansatte er viktig, går det ikke framfor oppgavene til bedriften.

Det blir utarbeidet en formell rapport, eller tilbakemelding basert på informasjonen fra møtet. Deretter blir aktivitetene justert for hvert enkelt medlem.

Involvering

Deloitte hevder de ikke har fokus på å involvere medlemmene, men at dette ansvaret ligger på medlemmene.

6.1.2 OneCo

OneCo er et industrikonsern med kjerneaktiviteter innen infrastruktur, IKT, Installasjon, Olje & Marine, Industri og Fornybar energi. OneCo har et kundesenter som er opprettet for AMS prosjektet som omhandler utskifting av strømmålere i private hjem i store deler av Norge. Medlemmene av dette teamet er plassert i et åpent landskap hvor de følger strategisk framgangsmåte for å utføre arbeidet sitt.

Intervjuobjektet hevder at arbeid i åpent landskapet byr på utfordringer i form av støy og forstyrrende miljø, noe som oppstår på grunn av ulike personligheter.

Rekrutteringsgrunnlag

Rekrutering av personell baserer seg på personlighetstrekk og det er et særdeles høyt fokus på unge, utadvendte, samarbeidsvillige og at teamet skal bestå av lik andel gutter og jenter.

Tillitsbygging

Kundesenteret har en leder som er åpen og ærlig, og bryr seg om hvordan medlemmene har det, noe intervjuobjektet mener er en viktig resurs for å skape tillitt. Lederen har fokus på å gi de ansatte ansvar for å trygge dem og gi dem muligheten til å bevise seg selv. Dette blir utført ved å delegerer arbeid i samarbeid med ønsker i fra medlemmene.

Lederen er opptatt å ta vare på arbeiderne og roser medlemmene for gode prestasjoner. For å bygge tillitt, arrangeres regelmessige sosial sammenkomster for de ansatte.

Felles visjon

Lederen er opptatt av å få unna målerbyttet og at det skal føre til profitt. Dette er målsetningen som blir formidlet til de ansatte og ment som en felles visjon.

Kreativitet

OneCo har ikke noe strategi for innovasjon og kreativitet, men det gode miljøet gjør det mulig for ansatte å snakke fritt med sin leder angående ideer, noe som er godt tatt imot.

Motivering

Lederen sitt gode humør fører til en god stemning mellom de ansatte i det åpne landskapet. Lederen er flink til å rose de ansatte for presteringene deres. I det åpne landskapet er det skjermert som gir tilbakemelding på hvor mye den individuelle har produsert i form av antallet besvarte telefonsamtaler, varigheter per samtale og antall aviste telefonsamtaler.

Håndtere oppgavekonflikter

Det eksisterer ikke noen faste prosedyrer på å håndtere oppgavekonflikter, men det benytter forebyggende tiltak som tilrettelegging for å ytre sine meninger gjennom ukentlige møter med leder.

Beslutningstaking

Hierarkisk beslutningstaking, hvor personene som er ansvarlig tar beslutningene for sitt område. Uenigheter blir sendt videre opp i hierarkiet for en endelig beslutningstaking i fra prosjektleder eller avdelingsleder.

Evaluering av team

Det utføres ikke evaluering av teamet som helhet, selv om dette hadde vært ønskelig.

Arbeidersamtaler blir utført hver tirsdag, hvor agendaen for disse møtene inkluderer de ansattes tanker om prosjektet, om de trenger hjelp og generelt status for arbeidet. Denne informasjonen brukes for å tilrettelegge for behovene til gruppemedlemmene.

Involvering

OneCo har ingen strukturert opplæring av de nyansatte medlemmene. Nykommerne flytter seg rundt om i lokalet og får se hvordan de forskjellige medlemmene utfører arbeidsoppgavene sine. Medlemmene er opptatt av å utvikle hverandre ved å dele den kunnskapen som de besetter, i tillegg til å stille seg disponible til å gi assistanse til de andre medlemmene om dette skulle vært nødvendig.

6.1.3 Bergen kommune

En av de største etatene i Bergen kommune har et større prosjekt gående, som går på å møte kommunen sitt krav for å nå målene i klima- og miljøplan. For dette prosjektet ble det først etablert en hovedgruppe. Deretter ble det etablert 5 arbeidsgrupper, som ble opprettet for å komme med forslag til tiltak for sitt område.

Rekrutteringsgrunnlag

Personer som blir inkludert er personer som kan tilføre gruppen ett bidrag til diskusjoner i forhold til besettelse av kunnskap og erfaringer. Av og til også av interesse for å bli kjent med organisasjonen. Sammensetting av teamet er det tatt sikte på å inkludere mellom 4 til 6 personer.

Tillitsbygging

For større prosjekter blir gruppemedlemmene ofte invitert på "kick off" som kan inkluderer en presentasjonsrunde av hovedmålet til prosjektet og sosiale tiltak som servering av mat, e.l., noe som har fått gode tilbakemeldinger fra medlemmene.

Felles visjon

For å skape en felles visjon blir målet med teamet stadfestet tidlig i prosjektfasen, men det er fortsatt ett ønske fra Bergen kommune i å bli flinkere til å skape en felles visjon rundt disse målene.

Kreativitet

For å sikre innovasjon og nytenkning, har etaten ansatt en egen virksomhetsutvikler. I tillegg er innovasjon og digitalisering temaer som ofte er tatt opp på ledermøtene som holdes hver 14 dag.

Motivering

Å bli valg ut til å ta del i prosjektet hvor man kan være med på å ta avgjørelser er for mange et privilegium i seg selv, noe som betraktes som en motivasjonsfaktor. I kommunen eksisterer det ingen bonusordninger, akkord, eller differensiering i lønn. Bergen kommune har ett stort

fokus på kompetanseutvikling, og gjennom personalsamtalene kan man få personlig selvutvikling, intern kompetanse heving, eller videreutdanning. Det er 370 ansatte i etaten, og en utfordring er å sørge for at alle disse har tilfredsstillende kompetanse. Kompetanse planlegging og utvikling, er noe som har fått hovedfokuset i år.

Håndtere oppgavekonflikter

Etaten har ønsket om en prosedyre for å håndtere oppgavekonflikter og uenigheter i teamene. Disse konfliktene blir i dag løst ved å diskutere seg fram til en løsning. Om ikke gruppen klarer å komme til enighet, noe som skjer sjeldent, vil beslutningstakingen falle på lederen.

En av utfordringene til teamarbeid er at noen medlemmer kan være dominante og må styres. I slike tilfeller er det naturlig at lederen settes til å lede teamet. Etaten møter utfordringer i forhold til å inkludere personell på kryss og tvers av organisasjonen og ønsker å bli bedre på å ta inn representanter fra andre deler av organisasjonen for å se ting på nye måter.

Beslutningstaking

Beslutninger blir tatt på grunnlag av en total enighet i gruppen, hvor medlemmene prøver å diskutere seg fram til enighet. Om medlemmene ikke klarer å komme til enighet må ledelse måtte ta den endelige avgjørelsen.

Evaluering av team

Det gjennomføres sjelden evaluering av teamet, og utførelsen er hovedsakelig målt ut i fra det endelige resultatet av prosjektet. Tross dette har etaten verktøy for å måle mange av tiltakene.

Medarbeidersamtale, gjennomføres en gang i året ut i fra en fast mal hvor agendaen er livsfase og personlige forhold, organisering, ledelse og adm., arbeidsoppgaver og ansvarsområde, samarbeidsrelasjoner og arbeidsmiljø, kompetanseutvikling, oppsummering av hva som er blitt avtalt, og veien videre. Utenom denne årlige samtalen skaffer lederen god kjennskap til de ansatte og deres behov, i tillegg til en åpen kommunikasjon mellom den ansatte og den nærmeste lederen. Målet er at alle skal bli hørt, men det er ikke alltid slik, noen gruppemedlemmer er introverte og tydeliggjør ikke sine behov i like stor grad som de ekstroverte. Dette gjør det særdeles viktig for lederen å øke sin kjennskap til de individuelle medlemmene for å gjøre tiltak i de ansattes favør.

Informasjonen i fra medarbeidersamtalene gjør det mulig å tilrettelegge i henhold til den ansattes behov og få kartlagt tiltak for å bedre trivsel og utvikling. Ofte kan det være behov for nytt utstyr og/eller opplæring.

Involvering

Det er ingen faste kjøreregler for å inkludere medlemmene, men erfaringer viser at gruppemedlemmene er flinke til å slippe til de andre medlemmene. Spesielt oppmerksom på nyansatte.

6.1.4 Veidekke Entreprenør

Veidekke er en totalentreprenør som fullfører prosjekter ved å inkludere tverrfaglige faggrupper. Disse teamene blir derfor ofte svært komplekse, og er derfor avhengig av å ha gode rutiner.

Rekrutteringsgrunnlag

Det første som blir vurdert er gjennomføringskapasiteten til prosjektet. Deretter blir det valgt ut hvem som er prosjektleder og anleggsleder. Antallet på medlemmene blir valgt på grunnlag av størrelsen til prosjektet, fra de største prosjektene med 250 medlemmer, til mindre prosjekter hvor det kan være tilstrekkelig med 5 – 10 medlemmer.

Tillitsbygging

Deretter, for å sikre god mellommenneskelige forhold benytter Veidekke rutinebasert oppstarthjelp. Her blir det introdusert med kjente filosofiene innen teamledelse om hvordan man skaper felles mål, i tillegg til å ufarliggjøre oppstandelse av konflikter. Neste trinn er å inkludere teori fra Joungs ved å se på profiler av de ansatte, for å sikre seg sammensetting av ett velfungerende team. Videre har IPP ett verktøy som bidrar med å fordele oppgaver, involvering og skape forpliktelser til hva som skal leveres. De ansatte blir også tilført ett samtaleverktøy.

En av de største utfordringene til sammensetting av team er at ingeniørene ofte undervurderer samspillet mellom mennesker. De ønsker helst å starte med prosjektet så fort som mulig og tilpasse under veis og mener bygging av det mellommenneskelige forholdet tar for lang tid.

Felles visjon og Motivering

Den største motivasjonsfaktoren til Veidekke ligger på en felles visjon om å levere sluttproduktet i henhold til kravene og tidsfristene som er satt. Visuelle fremdriftsplaner bidrar til å skape engasjement til hva som skal leveres. I tillegg virker det som de ansatte trives med å arbeide i team ettersom det er opparbeidet et godt miljø og samhold.

Kreativitet

Verdiene til Veidekke sier at de skal være entusiastiske og innovative. Teamene er bygget opp av mye ingeniører som er tenkende mennesker som ofte ønsker to streker under svaret. Det er derfor ønskelig for Veidekke å benytte seg av personlighetsprofiler for å lokalisere personligheter som kan bistå med kreativ tenkning blant alle ingeniørene. Medlemmene blir derfor valgt på grunnlag av Joungs elektroniske personlighetstester. Resultatene fra medlemmene blir sammenlignet for å se etter hvilke personlighetstyper som kan passe sammen i teamet. Dette gjelder for både nyansatte, men også for de allerede ansatte.

Beslutningstaking

Beslutningstaking varierer fra situasjon til situasjon. Byggeteknisk beslutninger blir utført av fagspesialister, mens de fleste beslutninger utenom dette er løst gjennom diskusjoner.

Evaluering av team

Hver dag settes det av tid til å reflektere om hva de sitter igjen med i fra dagen før, ved at hvert medlem noterer ned sine tanker.

Veidekke er opptatt av teamutvikling, og det blir ofte gjennomført evalueringer i starten av prosjektene, men denne har en tendens til å falle bort seinere i prosjektet.

I fra 2014 var det obligatorisk for alle ansatte å delta på medarbeidersamtale, som er en samtale mellom lederen og den ansatte en gang i året. Det viser seg at de eldre arbeiderne er imot dette, mens de unge foretrekker denne møteformen ettersom de er interessert i å få evaluert sin egen utvikling, i tillegg til at de er vant til å bli evaluert fra skolebenken.

Informasjonen som er resultat av medarbeidersamtalene blir brukt til å skape en handlingsplan. Denne planen gjør det mulig for lederen å tilrettelegge for de ansattes behov i forhold til potensiell kursing, eller at prosjekter gir utløp for å tilfredsstille disse behovene gjennom arbeidsoppgaver.

Involvering

Veidekke har som mål å skape forpliktelser ovenfor medlemmene og har stort fokus på involverende planlegging

6.1.5 Veidekke Eiendom

Veidekke eiendom er tiltakshaveren/byggherren og foretar bestillingen av prosjektene til Veidekke entreprenør. Hovedjobben til Veidekke eiendom er å ligge i forkant og kjøpe tomter og tomme næringsbygg som skal omreguleres til bolig. Når tomten er kjøpt, retter Veidekke eiendom en henvendelse til entreprenøren for å sette sammen teamet.

Rekrutteringsgrunnlag

Gruppemedlemmene blir valgt på grunnlag av erfaringer, kompetanse og personlighet. Om personen er faglig sterk men mangel på sosiale antenner og håpløs å ha i en gruppe, vil ikke denne personen bli satset på. Rekrutterer i forhold til hvordan de fungerer sammen med andre. En av de største utfordringene er nødvendigheten for resurser.

Tillitsbygging

I oppstarten av prosjektet blir medlemmene invitert ut for å spise og drikke for å bli kjent, men utover dette gjøres det ikke noen tiltak for å sikre tillitsbygging. Intervjuobjektet mener at fokus på rekrutteringen med hensyn til personlighetsprofiler fører til større fostring av tillitt blant medlemmene.

Felles visjon

Veidekke benytter en visuell framdriftsplan som henger på veggen i møtelokalet. Denne gir ett godt bidrag til å skape en felles visjon.

Kreativitet

Tidlig i prosjektet, i bestillingen til prosjektet, diskuteres det innovative løsninger ved hjelp av samspillskontrakten mellom de forskjellige aktørene. Utenom dette eksisterer det ikke noe tilrettelegging.

Motivering

Prosjektet må gå bra for at alle skal få profitt og dermed en økonomisk motivasjonsfaktor. Den visuelle framdriftsplanen kan også virke som en motivasjonsfaktor ved å gi tilbakemelding på fremgang.

Håndtere oppgavekonflikter

Det er ikke tilrettelagt noen prosedyrer for å reflektere eller deling av kunnskap i teamet. Veidekke baserer seg på at sammensettingen av teamet med fokus på personlighet for å skape tillitt, noe som er essensielt for å gi tilløp for at medlemmene deler kunnskap og reflekterer på eget initiativ.

Det er prosjektleder sin oppgave å styre diskusjonene mot et mål. For å løse en oppgavekonflikt som ikke kan blir løst i plenum, benyttes det særmøter.

Beslutningstaking

Under møte har alle medlemmene lik stemme

Evaluering av team

Det forløper ingen kontinuerlige evalueringer av prosjektet gjennom prosjektets faser, selv om dette hadde vært ønskelig. Intervjuobjektet mener det er vell så viktig med en underbevist evaluering gjennom prosjektet som en bevist evaluering. På slutten av prosjektet blir det utarbeidet en sluttrapport med oppsummering.

Det holdes medarbeidersamtaler for Veidekkes egne ansatte, med en agenda som inkluderer atferd, utviklingsmuligheter, og muligheten til å gi tilbakemelding til teammedlemmet. Dette er også en måte lederen kan få et inntrykk av om den ansatte passer inn i teamet. De andre aktørene tar ikke del i disse medarbeidersamtalene.

Involvering

Byggherren til Veidekke bekrefter at det er høyt fokus på involvering av medlemmene i prosjektene gjennom å skape forpliktelser til medlemmene.

6.2 Spørreundersøkelse

For å validere svarene i fra intervjuobjektene er det utarbeidet en spørreundersøkelse rettet mot medlemmene av organisasjonen. Målet med denne spørreundersøkelsen er å avdekke i viktigheten av suksessfaktorene, og i hvor stor grad organisasjonen tilfredstilte disse faktorene.

I Tabell 6 blir det synliggjort i hvor stor grad de ansatte mener organisasjonen tilfredsstillte suksessfaktorene. Spørsmålene som er benyttet er valgt på grunnlag av å gi best mulig dekning av suksessfaktorene.

Alle de identifiserte suksessfaktorene viste seg å være betydningsfull for alle de ansatte. Det som er interessant å nevne er at medlemmene mente suksessfaktorene var av større betydning enn hva lederen mente de var.

Tabell 6 Spørreundersøkelse rettet mot de ansatte

		OneCo	Veidekke	Bergen Kommune	Deloitte
Tillitt	Tillitt til ledelsen	x	x	x	x
	Tillitsbygging mellom medlemmer	x	✓	✓	x
Felles visjon	Felles visjon	x	✓	x	x
Redusert usikkerhet	Annerkjennelse	✓	✓	x	✓
	En følelse av å bli hørt	✓	✓	x	✓
Læring	Kunnskapsdeling	x	✓	x	✓
	Mulighet for selvutvikling	✓	✓	✓	✓
	Tilbakemelding på egen prestasjon	x	x	x	✓
Kreativitet	Oppmuntre til kreativ tenkning	x	✓	✓	✓
Evaluering	Kollektiv	x	✓	x	x
	Individuell	✓	✓	✓	✓

Til tross for individuelle evalueringer var det lav grad av tilbakemelding på egen prestasjon, noe som i følge Walter og van der Vegt (2013, s. 245) reduserer de mellommenneskelige forholdene i teamet.

Spørreundersøkelsen viser at alle bedriftene som tok del i spørreundersøkelsen, tilrettelegger for selvutvikling blant medlemmene. Jennifer Buchanan og Hatch (2016, s. 7) hevder også at om ikke bedriften skaper en kultur som støtter arbeidernes mål, strategier, eller visjoner, forlater de arbeidsgiveren.

6.3 Cross Case

Intervjuene har avdekket at uavhengig av organisasjonen, er målet å tilfredsstille de identifiserte suksessfaktorene. Hvordan organisasjonen velger å møte disse viser seg å variere. Tabell 7 er utviklet for å avdekke variasjonene mellom organisasjonene. Her er de er de ulike organisasjonene satt opp mot hverandre for lettere å kunne lokalisere forskjeller og likheter, som er nødvendig for å kunne kartlegge hvilke suksessfaktorer som kan generaliseres.

Tabell 7 Sammenligningstabell for organisasjonene som tok del i forskningen.

		OneCo	Veidekke	Bergen kommune	Deloitte
Organisasjon	Type	Kundesenter	Små/store/ virtuelle team	Små team	Små/store/ virtuelle team
	Beslutningstaking	Hieraki	Fagspesialister foretar byggetekniske beslutninger. Beslutninger utenom dette er tatt gjennom diskusjoner	Total enighet	Gjennom diskusjoner. Børsnoterte selskaper tar de største avgjørelsene
Tillitt	Tillitsbygging	Sosiale arrangement	Rutinebasert oppstartshjelp	Kick-off	Uvisst
	Rekrutteringsgrunnlag	Personlighetskartlegging og fokus på ungt miljø	Kunnskap, erfaring og personlighet	Kunnskap og erfaring	Personlighetskartlegging
Felles visjon		Målsetningen blir formidlet med muntlig tale til de ansatte	Verktøy for å involvere og skape forpliktelser	Målene blir stadfestet tidlig, men et ønske om å bli bedre	individuelle møter hver 14 dag som omhandler målsetninger og oppgaver

Kreativitet	Åpent miljø skal bidra til ide 'generering	Personlighetsprofil for å sikre personligheter som kan bistå med kreativ tenkning	Ansatt egen virksomhetsutvikler	Sosial kapital for kunnskapsdeling
Motivering	Visualisert ytelse som gir tilbakemelding på prestasjoner	Visuell fremdriftsplan	Privilegium å bli utvalg som prosjekt medlem	Forventningsteori, Kunnskapsutvikling, muligheter for å klatre i hierarkiet
Involvering	×	✓	×	×

Nøkkelpunkter

- Alle de identifiserte suksessfaktorene viser seg å være av relevans for organisasjonene, men hvordan organisasjonene velger å tilfredsstille disse faktorene ser ut til å variere.
- Det viser seg at suksessfaktorene var verdsatt i større grad av de ansatte enn hos ledelsen. Dette kan være forklaringen på hvorfor suksessfaktorene blir tilfredsstilt i mindre grad enn hva som er forventet blant de ansatte.
- Ingen av organisasjonenes ansatte hadde tillitt til ledelsen.
- Kreativitet tilfredsstilles i større grad ved bruk av verktøy som bidrar til kreativ tenkning.
- Det er lokalisert ett stort forbedringspotensial når det kommer til evalueringsprosesser og tilbakemelding i alle organisasjonene som tok del i det empiriske studiet.
- Selv om forskningen anbefaler team evaluering framfor individuell evaluering, er det få organisasjoner som har klart å implementere dette inn i sin organisasjon.

7 Diskusjon/ analyse

Ut i fra litteraturstudiet har det vist seg at mange av suksessfaktorene ser ut til å kunne generaliseres. På grunnlag av dette ble det utviklet en hypotese om at:

Organisasjoner uavhengig av visjon, størrelse og kultur er alle avhengig av de samme suksessfaktorene

For å avdekke om denne hypotesen stemte ble det benyttet empiri i form av intervju og spørreundersøkelser med sikte på forskjellige organisasjoner. De underliggende punktene tar derfor utgangspunkt i funnene fra Cross Case.

7.1 Faktorer som ser ut til å kunne generaliseres

7.1.1 Tillitt

Teori

Richter et al. (2018, s. 9) hevder relasjonsbygging reduser usikkerhet, med støtte i fra Webber og Webber (2015, s. 451) som også inkluderer tillit som de to viktigste faktorene for suksess. Denne tillitten drives ofte av personlighet og omdømme i følge Webber og Webber (2015, s. 453-454). Personer som er åpne for nye erfaringer, samvittighetsfulle og hyggelige, fostrer større tillit til samarbeidspartnere.

I følge Meyer et al. (2016, s. 777) og Långstedt et al. (2017, s. 59) kan tillitt fostres ut av ledere med empati. Richter et al. (2018, s. 9) uttaler at lederen kan eliminere usikkerhet på arbeidsplassen blant annet ved å fokusere på tillitsbygging med de ansatte, mens Greasley et al. (2005, s. 362) hevder demonstrasjoner av tillitt skaper en følelse av å være betydningsfull.

Lederen må også bevare tillitten og kan i følge Cantimur et al. (2016, s. 668) håndterer oppgave konflikt og personlige konflikter på en effektiv måte i tilfelle de oppstår.

Organisasjon

Tillitt viser seg å være en viktig faktor for alle organisasjonene uavhengig av type. OneCo, Deloitte og Veidekke benytter alle personlighetskartlegging for å sikre seg gode mellommenneskelige forhold, mens Bergen kommune rekrutterer basert på kunnskap og erfaringer. For å sikre tillitsbygging blant medlemmene, benytter alle organisasjonene en form for kick-off, eller sosiale arrangement for de ansatte

Mine tanker

Tillitt og relasjonsbygging er som sagt de to viktigste faktorene for suksess ettersom de reduserer usikkerhet og spiller en viktig rolle i å kunne realisere de etterfølgende suksessfaktorene.

Det viser seg at tillitt i stor grad fostres på grunnlag av lederens kunnskap og utstråling. Men, til tross for dette store behovet for å skape tillitt mener flertallet av de ansatte at tillitten til lederen, men også mellom medlemmer seg i mellom er lavere enn forventningene tilsier. Dette støtter også uttalelsene til Birkinshaw (2018d) om at lederen er den personen man minst ønsker å tilbringe tid sammen med, noe som tyder på et forbedringspotensial blant lederne.

7.1.2 Delt visjon

Teori

Webber og Webber (2015, s. 453) hevder lederen er ansvarlig for å skape en delt visjon, mens Paletz et al. (2017, s. 59) mener en slik delt visjon er viktig for at teamet skal fungere godt. Den bidrar i følge Konradt et al. (2015, s. 782) i å forutse behovene og handlingene til sine lagkamerater og bedrer koordineringen. I følge Santos et al. (2015, s. 721) er en slik felles forståelse også viktig for læringsadferden til teamet.

Organisasjon

Alle organisasjonene ønsker en delt visjon, men ved å analysere dataene viser det seg at ledelsen i organisasjonene mener visjonen tilfredsstillende forventningene i større grad enn hva medlemmene hevder.

Mine tanker

For at organisasjonene skal kunne bli mer kreative er de avhengig av en økt læringsatferd blant medlemmene, noe som viser seg ut i fra litteraturen i å være lederen sitt ansvar. Lederne i organisasjonene mener de skaper en delt visjon blant medlemmene i større grad enn hva som bli oppfattet blant medlemmene, noe som kan tyde på kommunikasjonssvikt. Organisasjonene bør derfor bli tydeligere på å kommunisere en delt visjon blant medlemmene.

7.1.3 Målklarhet

Teori

Målklarhet er i følge Richter et al. (2018, s. 4) en viktig faktor for å redusere usikkerhet gjennom å kommunisere forventninger, ansvar, og målsetningene til de ansatte.

Organisasjon

Det er uvisst hvordan organisasjonene sikrer seg målklarhet ettersom det ikke ble stilt direkte spørsmål relatert til denne suksessfaktoren.

Mine tanker

Uavhengig av empirien belyser litteraturen målklarhet til å være en viktig faktor for å redusere usikkerhet på arbeidsplassen. Avgjørelsen om å inkludere målklarhet som en suksessfaktor er dermed irrelevant i henhold til om empirien avdekker i hvor stor grad organisasjonene jobber for å tilfredsstillende denne faktoren.

7.1.4 Læring

Teori

Meyer et al. (2016, s. 776) hevder lederen sin hovedoppgave er å legge til rette for informasjonsdeling gjennom gruppemedlemmenes deltakelse, noe som i følge Santos et al. (2015, s. 719) er fordelaktig for å forbedre lagets ytelse. For å skape en optimal læringsadferd er man også i følge Walter og van der Vegt (2013, s. 243) avhengig av en positiv stemning blant medlemmene.

I følge Raes et al. (2017, s. 377) bidrar en individuell refleksjon og ekstern tilbakemelding til å forbedre kunnskap og ferdigheter i teamet. Mens mangel på en slik tilbakemelding vil i følge Walter og van der Vegt (2013, s. 245) reduserer det positive forholdet mellom enkeltpersoner i teamet og skape usikkerhet.

Organisasjon

Av alle organisasjonene som tok del i empirien er det kun Veidekke som hevder de tilrettelegger for informasjonsdeling. Men ved å intervju byggherren som tar del på disse møtene viser det seg at denne informasjonsdelingen heller ikke blir gjennomført her.

Mine tanker

Ingen av organisasjonene som tok del i det empiriske studiet viser seg å ha noen form for informasjonsdeling. Implementering av faste retningslinjer for informasjonsdeling og reflektering i form av tilbakemelding, vil kunne bidra til ett større læringsutbytte blant medlemmene. En slik læringsatferd vil øke kreativiteten i teamet, noe som i følge Frey og Osborne (2016, s. 115) en av de viktigste faktorene for fremtidens organisasjoner.

7.1.5 Konfliktåndtering

Teori

I følge Frey og Osborne (2016, s. 115) vil fremtiden organisasjoner ha en økning i etterspørselen etter kompetanse for problemløsning.

Suksessfulle team drar i følge Paletz et al. (2017, s. 59) nytte av uenighetene til gruppemedlemmene. Og van Woerkom og van Engen (2009, s. 399) hevder det bare er i situasjoner hvor lagmedlemmer utveksler informasjon med hverandre og er i stand til å gi mening om denne informasjonen at det fører til økt lagprestasjon. van Woerkom og van Engen (2009, s. 383) og Hüttermann og Boerner (2011, s. 837) hevder oppgavekonflikter har positive utfall ettersom enkeltpersonene blir tvunget til å tenke dypere og mer kreativt om problemet de må løse.

I følge Raes et al. (2017, s. 377-378) kan en uttrykt uenighet bli tolket som et personlig angrep, ignorert, eller misforstått, avhengig av hvordan uenigheten blir formidlet. Cantimur et al. (2016, s. 668) hevder ledelsen kan tilføre suksess til teamet i form av å håndtere slike personlige konflikter på en effektiv måte, i tilfelle de oppstår.

Organisasjon

De fleste organisasjonene som tok del i empirien, viste seg å ha lite kunnskap rundt håndtering av oppgavekonflikter. På grunn av dette ønsket de retningslinjer for hvordan de kunne håndtere konflikter bedre. Veidekke var den eneste organisasjonen som benyttet teorien til å trygge de ansatte på at oppgavekonflikter er en nødvendighet for å komme fram til gode løsninger.

Mine tanker

Kunnskap rundt viktigheten av lagmedlemmers informasjonsutveksling er avgjørende for å trygge medlemmene på veien mot læring. En slik forståelse bør opprettes så tidlig i prosjektet som mulig for å effektivisere verdiskapningen til teamet.

7.1.6 Evaluering

Teori

I følge Webber og Webber (2015, s. 455-456) er lederen ansvarlig for å holde kontinuerlig evalueringer gjennom prosjektet, noe som er viktig for læringseffektiviteten til teamet.

Team evaluering med tilbakemelding gir i følge Webber og Webber (2015, s. 456) medlemmene en mulighet til å reflektere over lagets arbeid og har vist seg å være en effektiv strategi for å øke prestasjoner. I følge Walter og van der Vegt (2013, s. 238) gir en team evaluering bedre resultat enn individuelle evalueringer.

Organisasjon

Veidekke er den eneste organisasjonen som evaluerer teamet som helhet av de organisasjonene som tok del i det empiriske studiet, men de ønsker fortsatt å bli bedre ettersom evalueringene forekommer mest i starten og avtar ofte utover i prosjektet. En slik evaluering viste seg også å være ett ønske fra alle de andre organisasjonene.

Mine tanker

Tilbakemelding og reflektering er begge viktige faktorer for å bedre læring i teamet og bør implementeres faste retningslinjer for hvordan og når en slik evaluering bør fines sted, uavhengig av organisasjon.

7.2 Faktorer som ikke ser ut til å kunne generaliseres

Litteraturen i tillegg til de empiriske funnene, gir en oppfattelse av at organisasjoner benytter forskjellige tilnærminger til hvordan de velger å tilfredsstille disse suksessfaktorene. På grunnlag av dette ser det ikke ut til at de følgende suksessfaktorene kan generaliseres i denne omgang.

7.2.1 Kreativitet

Teori

Frey og Osborne (2016, s. 115) hevder det i fremtiden vil være en økt etterspørsel etter kreativitet. I følge Jennifer Buchanan og Hatch (2016, s. 8) vil kreativitet være avhengig av at organisasjonen er åpen for innovasjon og tilbyr et åpent arbeidsmiljø. Men, kreativitet kan også i følge Senge (2014, s. 361-364) komme som et resultat ut av diskusjoner. Kunnskapsdeling er derfor en absolutt nødvendighet for å skape innovasjon. Verktøy som kan benyttes for å sikre en slik delingskultur er i følge Di Vincenzo og Mascia (2012, s. 7) bruk av sosial kapital. I følge Webber og Webber (2015, s. 456) kan også medlemsrotasjon fremme ide generering, mens Hirst (2009, s. 233) advarer med at dette er tidkrevende for resten av gruppen.

Organisasjon

Organisasjonene benytter forskjellige fremgangsmåter for å sikre kreativitet:

- Etaten i Bergen inkluderer kun ledelsen på innovasjonsmøter og ekskluderer dermed de andre ansatte.
- Veidekke benytter personlighetsprofiler for å inkludere kreative personer inn i teamet.
- OneCo baserer kreativitet på et åpent miljø hvor de ansatte kan ytre sine tanker fritt. OneCo benytter også en form for medlemsrotasjon på nyansatte som skal bidra til at medlemmene lærer av hverandre.
- Deloitte benytter en form for sosial kapital for å sikre kunnskapsdeling

Ved å sammenligne de empiriske dataene, viser det seg at kreativitet tilfredsstilles i større grad hvor det benyttes verktøy som bidrar til kreativ tenkning, som sosial kapitalen til Deloitte.

Mine tanker

Kreativitet kommer som ett resultat av teamlæring, som igjen er avhengig informasjonsdeling, konflikthåndtering og evaluering med tilbakemelding. Disse faktorene viser seg å være generaliserbare, noe som fører til at denne tilnærmingen for å skape kreativitet også er generisk.

Empirien viser at kreativitetsteorier, utenom hva som er resultatet av teamlæring, er kontekstavhengig og dermed ikke mulig å generalisere i denne omgang.

7.2.2 Motivasjon

Teori

Lederen spiller en viktig rolle i å skape motivasjon. I følge Meyer et al. (2016, s. 777) har kommunikasjonsmåten til lederen en effekt på hvordan lederen blir oppfattet og dermed viktig ettersom lederen i følge Aga et al. (2016, s. 814) kan motivere og inspirere medlemmene.

Herzberg (1968) hevdet at ansvarsfølelse, personlig oppnåelse, og annerkjennelse var viktige faktorer for å skape motivasjon, noe som også får støtte i fra Jager-van Vliet et al. (2017, s. 2) som hevder at de viktigste behovene for en ansatt er: behov etter å prestere, behovet for makt og behovet etter tilhørighet. Lavt fokus på disse behovene fører til mistrivsel.

Organisasjon

Empirien har avdekket ett høyt fokus på interne motivasjonsfaktorer som selvutvikling og annerkjennelse. Men, i tillegg til dette benytter organisasjonene forskjellige strategier for å motivere sine ansatte, som for eksempel:

- Forventningsteori
- Ros og annerkjennelse
- Kompetanseutvikling
- Ytre motivasjonsfaktorer som pisk og gulrot
- Indre motivasjonsfaktorer i form av spennende arbeidsoppgaver

Mine tanker

Utover å være en karismatisk leder er det opp til organisasjonene å velge hvordan de på best mulig måte kan motivere sine ansatte.

Grunnet litteraturen og de empiriske funnene hvor det er lokaliserte tydelige forskjeller mellom hvordan organisasjoner velger å tilnærme seg motivasjon, er det dermed ikke mulig å generalisere denne suksessfaktoren i denne omgang.

7.2.3 Beslutningstaking

Teori

Birkinshaw (2018a) hevder avgjørelser gjort på grunnlag av flere deltakere gir bedre beslutning enn hos en' leder. Et eksempel er "vil du bli millionær?" hvor publikum gir riktig svar i 90 % av tilfellene, mens telefonsamtalen til en såkalt ekspert gir riktig svar i 37 % av tilfellene. Dette får også støtte i fra Meyer et al. (2016, s. 776) som hevder det er lederlederens hovedoppgave er å tilrettelegge for informasjonsdeling og resurslokalisering, på en slik måte at gruppen utføre bedre beslutningstaking. MacGregor (1960, s. 233-238) anbefaler at en slik beslutningstaking blir tatt på grunnlag av en generell enighet og ikke basert på flertallet.

Organisasjon

Beslutningstakingen til Deloitte varierer i forhold til størrelsen på prosjektet og klientene hvor de største avgjørelsene blir tatt av børsnoterte selskaper. I mindre prosjekter blir beslutningen tatt på grunnlag av diskusjoner mellom medlemmene. Det samme resultatet ble funnet hos Etaten i Bergen i sine mindre team.

Veidekke derimot hevder de uavhengig av størrelse vekter alle stemmer likt, med unntak av byggeteknisk beslutninger som blir utført av fagspesialister.

I OneCo blir beslutninger tatt på grunnlag av hierarki hvor personene som er ansvarlig tar beslutningene for sitt område. Uenigheter blir sendt videre opp i hierarkiet for en endelig beslutningstaking i fra prosjektleder eller avdelingsleder.

Mine tanker

De empiriske funnene avdekker at organisasjonene har store differensielle forskjeller mellom hvordan organisasjonen velger å ta beslutningene sine, noe som kan se ut til å være kontekstavhengig.

Litteraturen ser ikke ut til å ta hensyn til disse kontekstene, og det vil derfor ikke være mulig å generalisere denne suksessfaktoren i denne omgang.

8 Konklusjon

I følge Frey og Osborne (2016, s. 115) vil det i fremtiden være en økning i etterspørselen etter høy kompetanse og ikke-rutinemessige oppgaver som kreativitet og problemløsning, noe som kan assosieres med prosjektarbeid. Schoper et al. (2018, s. 72) hevder at en tredjedel av arbeid blir utført gjennom prosjektarbeid, noe som beskriver viktigheten av å skape velfungerende arbeidsteam i fremtiden.

Tross det økende behovet for prosjektarbeid, ble ledelsesmodellen som vi benytter i dag utviklet i den industrielle epoken. Birkinshaw (2010, s. 8) hevder at denne ledelsesmodellen ikke lenger er tilpasset behovet til fremtidens organisasjoner og på grunnlag av dette må det skapes en ny ledelsesmodell, basert på allerede eksisterende teori.

Hensikten med dette studiet var å identifisere suksessfaktorer for oppbygging av velfungerende arbeidsteam. På veien mot dette målet ble det i tillegg avdekket en mulig generalisering av disse suksessfaktorene, ettersom empirien støtter hypotesen om at organisasjoner uavhengig av visjon, størrelse og kultur, er alle avhengig av de samme suksessfaktorene.

Kreativitet som i følge Frey og Osborne (2016, s. 115) vil være det viktigste målet for fremtidens organisasjoner, noe som i følge Senge (2014, s. 361-364) viser seg å være ett resultat av diskusjoner og teamets evne til å lære. For at teamet skal kunne lære er de avhengig av tilrettelegging av informasjonsdeling i tillegg til å få tilbakemelding i fra evalueringer.

Læringsatferden til teamet er i følge Webber og Webber (2015, s. 450-452) også avhengig av tillitsbygging mellom medlemmer seg i mellom, men også til lederen. I tillegg vil det være en nødvendighet å redusere usikkerhet i forhold til å formidle kunnskap rundt målet med oppgaven og inndeling av roller og ansvar.

Birkinshaw (2018d) uttaler at lederen er den personen man har minst lyst å tilbringe tid sammen med, noe som kan komme som ett resultat av at lederen ikke klarer å tilrettelegge for suksessfaktorene i den grad det forventes.

Ut i fra Diskusjon/ analyse kan det tyde på at Figur 2 på side 32 er en modell som er mer tilpasset fremtidens organisasjoner, ettersom denne modellen fokuserer på kreativitet og problemløsning, som i følge Frey og Osborne (2016, s. 115) er fremtiden.

Ettersom en slik modell bidrar for tilretteleggelse av suksessfaktorene, er det tenkelig at denne modellen også kan endre det negative synet som de ansatte har til ledelsen.

Resultatet av dette litteraturstudiet er dermed en fremtidsrettet ledelsesmodell skapt på grunnlag av suksessfaktorer for oppbygging av velfungerende arbeidsteam.

Styrken ved denne oppgaven er at suksessfaktorene er identifisert på grunnlag av over 50 valide forskningsartikler fra høyt rangerte tidsskrifter. I tillegg er empirien validitetssikret gjennom evaluering av møtoreferat fra intervjuobjektene. For å validere intervjuobjektene uttalelser, er det benyttet spørreundersøkelser besvart av medlemmene som omtales av intervjuobjektene.

Figur 2 på side 32 har begrensninger når det kommer til valg av motivasjonsstrategi, beslutningstaking og kreativitet. Disse suksessfaktorene viser seg å være kontekstavhengig ettersom empirien og litteraturen viste seg å ha for store differensielle forskjeller mellom hvordan organisasjonene velger å tilfredsstille disse faktorene.

Om spørreundersøkelsen kunne vært utført på nytt hadde det vært interessant å inkludere suksessfaktorer som:

- Målklarhet, i hvor stor grad medlemmene er kjent med roller og ansvarsområder
- Informasjonsdeling, i hvor stor grad denne faktoren er tilrettelagt

8.1 Videre forskning

Som beskrevet i konklusjonen er det begrensninger i forhold til innhenting av data rundt motivasjonsstrategi, beslutningstaking og kreativitet. Disse suksessfaktorene viser seg å være kontekstavhengige.

Forslag til videre forskning er å implementere denne ledelsesmodellen inn i en organisasjon for en bestemt arbeidskontekst, ved å skreddersy suksessfaktorene som motivasjonsstrategi, beslutningstaking og kreativitet.

9 Referanser

- Aga, D. A., Noorderhaven, N. & Vallejo, B. (2016). Transformational leadership and project success: The mediating role of team-building. *International Journal of Project Management*, 34(5), 806-818.
- Berg, J. M., Dutton, J. E. & Wrzesniewski, A. (2008). What is job crafting and why does it matter. Retrieved from the website of *Positive Organizational Scholarship* on April, 15, 2011.
- Beugelsdijk, S. (2008). Strategic human resource practices and product innovation. *Organization Studies*, 29(6), 821-847.
- Birkinshaw, J. (2010). *Reinventing management: Smarter choices for getting work done*. John Wiley & Sons.
- Birkinshaw, J. (Manusforfatter). (2018a), 2.4.3 *Principles of decision making*: London Business School. Hentet fra <https://www.coursera.org/learn/company-future-management/lecture/0r9Ue/2-4-3-principles-of-decision-making-part-3>
- Birkinshaw, J. (Manusforfatter). (2018b), 1.4.2 *The Failure of Traditional Management*: London Business School. Hentet fra <https://www.coursera.org/learn/company-future-management/lecture/UNYwH/1-4-1-the-failure-of-traditional-management-part-1>
- Birkinshaw, J. (Manusforfatter). (2018c), 2.4.1 *Principles of decision making*: London Business School. Hentet fra <https://www.coursera.org/learn/company-future-management/lecture/5mLL1/2-4-1-principles-of-decision-making-part-1>
- Birkinshaw, J. (Manusforfatter). (2018d), 1.4.1 *The Failure of Traditional Management*: London Business School. Hentet fra <https://www.coursera.org/learn/company-future-management/lecture/UNYwH/1-4-1-the-failure-of-traditional-management-part-1>
- Birkinshaw, J. (Manusforfatter). (2018e), 3.1.3 *Principles of motivation - Managing within*: London Business School. Hentet fra <https://www.coursera.org/learn/company-future-management/lecture/4hV9O/3-1-3-principles-of-motivation-managing-within-part-3>
- Cady, S. H., Brodke, M. & Parker, N. (2018). When a Team is More Like a Group: Improving Individual Motivation by Managing Integrity Through Team Action Processes. *Public Integrity*, 1-18. doi: 10.1080/10999922.2017.1419052
- Cantimur, Y., Rink, F. & van der Vegt, G. S. (2016). When and why hierarchy steepness is related to team performance. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 25(5), 658-673. doi: 10.1080/1359432X.2016.1148030
- Costa, A. C. & Anderson, N. (2011). Measuring trust in teams: Development and validation of a multifaceted measure of formative and reflective indicators of team trust. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 20(1), 119-154. doi: 10.1080/13594320903272083
- Deming, W. E. (2000). *Out of the Crisis*: MIT press.
- Di Vincenzo, F. & Mascia, D. (2012). Social capital in project-based organizations: Its role, structure, and impact on project performance. *International Journal of Project Management*, 30(1), 5-14.
- Easterby-Smith, M., Thorpe, R. & Jackson, P. R. (2015). *Management and business research*: Sage.
- Frey, C. B. & Osborne, M. (2016). *Technology at Work v 2.0 The Future Is Not What It Used to Be: Global Perspectives & Solutions*
- Gagné, M. & Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational behavior*, 26(4), 331-362.
- Greasley, K., Bryman, A., Dainty, A., Price, A., Soetanto, R. & King, N. (2005). Employee perceptions of empowerment. *Employee relations*, 27(4), 354-368.

- Hackman, J. R. & Porter, L. W. (1968). Expectancy theory predictions of work effectiveness. *Organizational Behavior and Human Performance*, 3(4), 417-426.
- Haerens, L., Vansteenkiste, M., De Meester, A., Delrue, J., Tallir, I., Vande Broek, G., . . . Aelterman, N. (2018). Different combinations of perceived autonomy support and control: identifying the most optimal motivating style. *Physical Education and Sport Pedagogy*, 23(1), 16-36. doi: 10.1080/17408989.2017.1346070
- Herzberg, F. (1968). One more time: How do you motivate employees: Harvard Business Review Boston, MA.
- Hirst, G. (2009). Effects of membership change on open discussion and team performance: The moderating role of team tenure. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 18(2), 231-249. doi: 10.1080/13594320802394202
- Hüttermann, H. & Boerner, S. (2011). Fostering innovation in functionally diverse teams: The two faces of transformational leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 20(6), 833-854. doi: 10.1080/1359432X.2010.524412
- Illeris, K. (2003). Towards a contemporary and comprehensive theory of learning. *International journal of lifelong education*, 22(4), 396-406.
- Jager-van Vliet, S. D., Born, M. & Van der Molen, H. (2017). Self-Other Agreement Between Employees on their Need for Achievement, Power, and Affiliation: A Social Relations Study. *Scandinavian Journal of Work, Environment and Health*, 2(9), 1-12.
- Jennifer Buchanan, S. L. B. K., Manager; Alicia & Hatch. (2016). Digital workplace and culture: Deloitte Development LLC.
- Jeremy Main , P. A. L. (1986). UNDER THE SPELL OF THE QUALITY GURUS These consultants get up to \$10,000 a day to help companies improve their products. If only the wise men could agree on how to do it. *FORTUNE Magazine*.
- Kasanen, E., Lukka, K. & Siitonen, A. (1993). The constructive approach in management accounting research. *Journal of management accounting research*, 5, 243.
- Kolb, D. A. (2014). *Experiential learning: Experience as the source of learning and development*: FT press.
- Konradt, U., Schippers, M. C., Garbers, Y. & Steenfatt, C. (2015). Effects of guided reflexivity and team feedback on team performance improvement: The role of team regulatory processes and cognitive emergent states. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 24(5), 777-795.
- Kristoffersen, L., Tufte, P. A. & Johannessen, A. (2010). Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode: Oslo: Abstrakt forlag.
- Långstedt, J., Wikström, R. & Hellström, M. (2017). Leading Human Values in Complex Environments *Practices for Network Management* (s. 47-62): Springer.
- MacGregor, D. (1960). *The human side of enterprise* (Vol. 21): New York.
- Martin, C., Snabe, J. H. & Nanterme, P. (2017). Digital Transformation Initiative In collaboration with Accenture: World Economic Forum.
- Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological review*, 50(4), 370.
- McMillan, C. J. (2016). On docility: a research note on Herbert Simon's social learning theory. *Journal of Management History*, 22(1), 91-114.
- Meyer, B., Burtscher, M. J., Jonas, K., Feese, S., Arnrich, B., Tröster, G. & Schermuly, C. C. (2016). What good leaders actually do: micro-level leadership behaviour, leader evaluations, and team decision quality. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 25(6), 773-789. doi: 10.1080/1359432X.2016.1189903
- Mäkikangas, A., Bakker, A. B. & Schaufeli, W. B. (2017). Antecedents of daily team job crafting. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 26(3), 421-433. doi: 10.1080/1359432X.2017.1289920

- Paletz, S. B., Chan, J. & Schunn, C. D. (2017). The dynamics of micro-conflicts and uncertainty in successful and unsuccessful design teams. *Design Studies*, 50, 39-69.
- Parsons, H. M. (1978). What Caused the Hawthorne Effect? *Administration & Society*, 10(3), 259-283. doi: 10.1177/009539977801000301
- Pinto, J. K., Dawood, S. & Pinto, M. B. (2014). Project management and burnout: Implications of the Demand–Control–Support model on project-based work. *International Journal of Project Management*, 32(4), 578-589.
- Raes, E., Boon, A., Kyndt, E. & Dochy, F. (2017). Exploring the occurrence of team learning behaviours in project teams over time. *Research Papers in Education*, 32(3), 376-401.
- Richter, A., Tafvelin, S. & Sverke, M. (2018). The Mediated Relationship of Leadership on Job Insecurity. *Scandinavian Journal of Work and Organizational Psychology*, 3(1).
- Santos, C. M., Uitdewilligen, S. & Passos, A. M. (2015). A temporal common ground for learning: The moderating effect of shared mental models on the relation between team learning behaviours and performance improvement. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 24(5), 710-725. doi: 10.1080/1359432X.2015.1049158
- Schooper, Y.-G., Wald, A., Ingason, H. T. & Fridgeirsson, T. V. (2018). Projectification in Western economies: A comparative study of Germany, Norway and Iceland. *International Journal of Project Management*, 36(1), 71-82.
- Schwartz, S. H., Cieciuch, J., Vecchione, M., Davidov, E., Fischer, R., Beierlein, C., . . . Demirutku, K. (2012). Refining the theory of basic individual values. *Journal of personality and social psychology*, 103(4), 663.
- SCImago. (2007). Scimago Journal & Country Rank. Hentet fra <http://www.scimagojr.com/journalrank.php?category=1407>
- Senge, P. M. (2014). *The fifth discipline fieldbook: Strategies and tools for building a learning organization*: Crown Business.
- Stugu, S. (2017). *Du har sparken!* Norge: Forlaget Manifest.
- Taylor, F. W. & Sangolt, L. (2006). Prinsippene for vitenskapelig arbeidsledelse. *Kristiansand: Høyskoleforl.*
- Tuckman, B. W. (1965). Developmental sequence in small groups. *Psychological bulletin*, 63(6), 384.
- Turner, J. R. & Cochrane, R. A. (1993). Goals-and-methods matrix: coping with projects with ill defined goals and/or methods of achieving them. *International Journal of project management*, 11(2), 93-102.
- Turner, J. R. & Müller, R. (2005). *The project manager's leadership style as a success factor on projects: A literature review*.
- van der Haar, S., Li, J., Segers, M., Jehn, K. A. & Van den Bossche, P. (2015). Evolving team cognition: The impact of team situation models on team effectiveness. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 24(4), 596-610. doi: 10.1080/1359432X.2014.942731
- van Woerkom, M. & van Engen, M. L. (2009). Learning from conflicts? The relations between task and relationship conflicts, team learning and team performance. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 18(4), 381-404. doi: 10.1080/13594320802569514
- Vickberg, S., Lee, G., Fowle, D., Christfort, K. & Rezvani, S. (2018). Business Chemistry. Hentet fra <https://businesschemistry.deloitte.com/Login/Index?ReturnUrl=%2f#/>
- Vroom, V. H. & Maier, N. R. F. (1961). Industrial social psychology. *Annual review of psychology*, 12(1), 413-446.
- Walter, F. & van der Vegt, G. S. (2013). Harnessing members' positive mood for team-directed learning behaviour and team innovation: The moderating role of perceived

- team feedback. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 22(2), 235-248. doi: 10.1080/1359432X.2012.660748
- Webber, S. S. & Webber, D. S. (2015). Launching and leading intense teams. *Business Horizons*, 58(4), 449-457.
- West, M. A. & Sacramento, C. A. (2010). *Encyclopedia of Group Processes & Intergroup Relations*. Thousand Oaks
Thousand Oaks, California: SAGE Publications, Inc. Hentet fra
<http://sk.sagepub.com/reference/processes>. doi: 10.4135/9781412972017
- Wilkinson, A. (1998). Empowerment: theory and practice. *Personnel review*, 27(1), 40-56.

10 Vedlegg

Dette kapittelet inneholder verktøyet som intervjuguide og spørreundersøkelse, benyttet til å samle inn de empiriske dataene

10.1 Intervjuguide

1. **Hvilke former for team er det dere har?** Virtuelle team, store team, små team
2. **Hvem er det som vanligvis er med i teamet?** personer som kjenner hverandre, personer som ikke har kjennskap til hverandre
3. **Hvordan bedømmer dere hvor mange medlemmer som trengs i gruppen?**
4. **På hvilke grunnlag blir grupped medlemmene valgt?** Tidligere erfaringer, personlighet, etc
5. **Hva ser dere på som de største utfordringene når dere setter sammen team? Hvordan takler dere disse utfordringene?**
6. **Bruker dere mye tid på å etablere god mellommenneskelige forhold, bygging av tillitt?**
7. **Har dere forskjellig fremgangsmåte når dere skal sette sammen et team som ikke har kjennskap til hverandre, fremfor ett team som har god kjennskap?**
8. **Har dere noen fremgangsmåte for å sikre at alle medlemmene blir inkludert?**
9. **Tilrettelegges det for innovasjon og kreativitet? Hvordan er dette tilrettelagt?**
10. **Tilrettelegges det for reflektering og deling av kunnskap og forståelse mellom grupped medlemmene, skape en felles visjon?**
11. **Har dere noen fremgangsmåte på hvordan dere håndterer oppgavekonflikter og uenigheter? Og videre sikre at medlemmene får en felles visjon**
12. **Gjennomføres det kontinuerlige evaluering av teamet?**
13. **Tilrettelegges det arbeidsoppgaver på grunnlag av interessene eller behovene til medlemmene, hvordan blir dere kjent med disse behovene?**
14. **Hvordan blir beslutninger tatt?** på grunnlag av flertallet, en total enighet i gruppen, eller om lederen tar den endelige beslutningen.
15. **Hvordan motiverer dere grupped medlemmene?** bonusordninger, akkord, differensiering i lønn, personlig selvutvikling, eller deling av ansvar og roller, Skapes det forventning til hva som er resultatet av å jobbe hardt, Får teamet jevnlig tilbakemelding på fremgangen
16. **Etter hva jeg har hørt, så benytter dere personlighetstester i ansettelsesprosessen, benytter dere noe av denne informasjonen til sammensetting av team?**
17. **Hvordan gjennomfører dere slike møter?**
18. **Hva benytter dere denne informasjon til?**
19. **Bruker dere denne informasjonen til å tilrettelegg i henhold til den ansattes behov, hvordan gjøres dette?**
20. **Virker dette å ha en positiv motivasjonskraft på medlemmene?**
21. **Hadde det vært mulig om jeg kunne sent inn en elektronisk spørreundersøkelse som dere videresendte til deres ansatte?**

22. Kunne jeg sent resultatet i fra oppgaven inn til dere, slik at dere kunne svare på hvor vidt dette resultatet kunne vært av interesse å implementere i deres bedrift?

10.2 Spørreundersøkelse

Lokalisering av suksessfaktorer for utvikling av velfungerende arbeidsteam

Dette er en anonym spørreundersøkelse hvor dataene blir sendt direkte til forsker

1. I hvilken bedrift er du ansatt?

Markér bare én oval.

- Deloitte
 OneCo
 Veidekke
 Bergen kommune

2. Hva er alderen din?

Markér bare én oval.

- Under 20
 20 – 30
 31 – 40
 41 – 50
 51 – 60
 Over 60

3. Hvilken ansiennitet har du i bedriften?

Markér bare én oval.

- Under 1 år
 1 – 5 år
 6 – 10 år
 Over 10 år

4. Hvilken Stilling / Rolle har du i bedriften

5. I hvilken grad mener du følgende faktorer spiller en viktig rolle for utvikling av suksessfulle arbeidsteam? (1 er lav og 5 er høy)

Merk av for alt som passer

	1	2	3	4	5
Tilbakemelding på egen prestasjon	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Muligheten for selvutvikling	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Felles visjon	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Oppmuntre til kreativ tenking	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tillits bygging mellom medlemmene	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tillitt til ledelsen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tilrettelegging av kunnskapsdeling og læring i daglig arbeid	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
En følelse av å blir hørt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Annerkjennelse	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

6. I hvilken grad mener du bedriften oppfyller disse faktorene? (1 er lav og 5 er høy)

Merk av for alt som passer

	1	2	3	4	5
Tilbakemelding på egen prestasjon	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Muligheten for selvutvikling	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Felles visjon	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Oppmuntre til kreativ tenking	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tillits bygging mellom medlemmene	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tillitt til ledelsen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tilrettelegging av kunnskapsdeling og læring i daglig arbeid	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
En følelse av å blir hørt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Annerkjennelse	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

7. Hva oppfatter du som den største utfordringen til teamet?
