

Masteroppgave

*Teamfunksjoner i ulike bedrifter og organisasjoner
- en komparativ studie*

Av

Anita Langeid og Ingebjørg Moen

Masteroppgaven er gjennomført som et ledd i utdanningen ved Universitetet i Agder og er godkjent som sådan. Denne godkjenningen innebærer ikke at universitetet inntår for de metoder som er anvendt og de konklusjoner som er trukket.

Veileder:

Ivar Borgersen

Universitetet i Agder, Kristiansand

Dato

02.12.2007

Forord

Dette er vår masteroppgave som er en avslutning på vår master i politikk og ledelse på Universitetet i Agder.

Vi har valgt å skrive om teamfunksjoner i bedrifter og organisasjoner. Vår interesse om team ble vekket da vi hadde et teamfag våren 2006. På bakgrunn av vår erfaring med dette, satt vi med en antagelse om at mange kaller seg team uten egentlig å oppfylle alle kravene til det ifølge teorien.

For vår del har dette vært en spennende og lærerik prosess med mange lange kvelder.

Vi vil benytte anledningen til å takke alle våre respondenter for at de sa seg villige til å bli intervjuet og for mange lærerike og interessante intervjuer. Uten dere hadde vi ikke hatt noen oppgave å skrive. En stor takk til vår veileder, amanuensis Ivar F. Borgersen for hans oppfølging og tilbakemelding underveis.

Til slutt vil vi takke Harald og Jose for mye støtte underveis.

Kristiansand, november 2007.

Anita Langeid og Ingebjørg Moen

Sammendrag

Hovedtemaet i vår masteroppgave er teamfunksjoner. Vi har benyttet oss av kvalitativ metode, nærmere bestemt intervju i undersøkelsen vår. Vi har intervjuet fire ulike bedrifter og organisasjoner. I Aker Kværner MH har vi intervjuet tre respondenter fra et lederteam, på LOS har vi intervjuet tre respondenter fra tre ulike team på kundeservice. I tillegg har vi intervjuet tre respondenter fra Ung etat og til slutt tre respondenter i et lederteam på Befalsskolen. Vi har benyttet oss av en omfattende intervjuguide for å belyse de ulike teamfunksjonene hvert team innehar.

Resultatet fra de undersøkelsene vi har gjennomført viser til at de temaene vi har belyst i vår intervjuguide er nødvendige for at et team skal fungere optimalt. Her er noen av våre funn i korte trekk.

Som det kommer frem i våre funn er alle teamene uten Ung etat komplementære. Teamene har i ulik grad lagt vekt på teambuilding og sosiale tiltak i oppstartsfasen. Tre av teamene har spilleregler i større eller mindre grad i sitt team. To av teamene har vært igjennom en omorganiseringsprosess samtidig som de fikk en ny teamleder. Tre av teamene preges av autoriserte beslutninger, mens det siste teamet baserer seg mye på konsensus når det skal tas beslutninger. På noen områder går det klare skiller mellom offentlige og private organisasjoner. Ung etat og befalskolen mener at de i mange tilfeller sitter med for mye beslutningsmyndighet i det daglige arbeidet. Både Aker Kværner og LOS satte opp mål i oppstartsfasen, mens Ung etat og befalskolen jobber med kontinuerlige mål. De samme skillene gjelder når det kommer til hvilke belønningssystemer de har tilgjengelige. De private bedriftene er preget av mange muligheter, mens de offentlige organisasjonene bærer preg av mye indre motivasjonsmidler. Tre av teamene viser til at de har god kommunikasjonsflyt innad i teamet, og med teamleder, mens det siste teamet skiller seg klart ut på dette området.

Innholdsfortegnelse

KAPITTEL 1: INNLEDNING	6
1.1 BEGRUNNELSE FOR VALG AV OPPGAVE	7
1.2 MÅLSETTING OG AVGRENSNING.....	8
1.3 PROBLEMSTILLING	9
1.4 SEKVENSERING.....	9
KAPITTEL 2: TEORETISK REFERANSERAMME	10
2.1 ROLLER	10
2.1.1 MRPI Modellen.....	11
2.1.2 Belbins teamroller.....	13
2.1.3 MBTI modellen.....	14
2.2 TEAM VERSUS GRUPPE.....	15
2.3 ULIKE TYPER TEAM	16
2.4 TEAMETS UTVIKLING.....	19
2.5 BESLUTNINGER I TEAM.....	24
2.6 TEAMBUILDING	25
2.7 LEDERTEAM	27
2.8 ORGANISASJONSSTRUKTUR OG TEAMORGANISERING	28
2.8.1 Matrisestruktur.....	29
2.8.2 Mintzbergs 5 organisasjonsformer.....	30
2.9 KONFLIKTER, NORMER OG SPILLEREGLER	32
2.10 MOTIVASJON I TEAMET	33
2.10.1 Maslows behovshierarki	34
2.10.2 Vekst og hygienefaktorer.....	35
2.11 LEDELSE.....	36
2.11.1 Ulike lederstiler	37
2.11.2 Teamledelse	37
2.12 KOMMUNIKASJON I TEAM.....	41
KAPITTEL 3: METODE	44
3.1 BEGRUNNELSE AV METODEVALG	44
3.2 KVALITATIV METODE	45
3.3 INTERVJUETS EGENART	47
3.4 UTVALG AV RESPONDENTER	49
3.5 GJENNOMFØRING INTERVJU	53
3.6 DATABEHANDLING.....	55
3.7 ETISKE RETNINGSLINJER	57
3.8 KRITISKE KOMMENTARER	58
KAPITTEL 4: PRESENTASJON, DRØFTING OG ANALYSE	60
4.1 HVA ER ET TEAM?	60
4.2 FORMELLE OG UFORMELLE MØTEPUNKTER	61
4.3 KOMPLEMENTÆR KOMPETANSE – EN FORUTSETNING?.....	65
4.4 NY I TEAMET	68
4.5 BLI KJENT FASEN	70
4.6 SPILLEREGLER.....	72
4.7 TANKER OM OPPSTARTSFASEN	74
4.8 ENDRINGER UNDERVEIS	76

4.9	EVALUERINGER.....	79
4.10	BETYDNINGEN AV SOSIALE TILTAK	81
4.11	KUNNSKAP OG POTENSIAL.....	82
4.12	BESLUTNINGSMYNDIGHET.....	85
4.13	AVGJØRELSER	86
4.14	RESSURSER.....	88
4.15	MÅLSETTING OG UTFORDRING	89
4.16	SAMSPILL OG ÅPENHET.....	95
4.17	BELØNNING OG BEGEISTRING	100
4.18	SITUASJONSORIENTERT OG FLEKSIBEL LEDELSE.....	108
4.19	AUTORITÆR VERSUS DEMOKRATISK LEDERSTIL	112
4.20	STRUKTURELLE VARIABLER	113
KAPITTEL 5: OPPSUMMERING OG KONKLUSJON		115
LITTERATUR		122
VEDLEGG.....		125

Figuroversikt

Fig. 1: MRPI Modell.....	11
Fig. 2: 4 Typer team samarbeid.....	19
Fig. 3: Maslows Behovspyramide.....	35
Fig. 4: Hertzbergs tofaktorteori.....	36
Fig. 5: Hersey og Blanchards situasjonsbestemte ledelses modell.....	40

Kapittel 1: Innledning

Starten på team begrepet kan trekkes helt tilbake til 1930 årene, da den første systematiske forskningen om teamarbeid fant sted. Denne forskningen er betegnet Hawthorne eksperimentene, der man ønsket å belyse hvordan ulike fysiske faktorer virket inn på arbeidseffektiviteten, for å finne den mest effektive produksjonsformen. Resultatet de kom frem til var overraskende da det viste seg at uansett hva de endret på av fysiske faktorer så økte effektiviteten. Ut i fra dette valgte de å videreføre forskningen for å prøve å finne ut hva som var sentralt når det kom til produktivitet og effektivitet i en gruppe. Mange forskere har i etterkant vært interessert i dette temaet, og i 1960 utviklet Douglas McGregor et perspektiv på hvilke faktorer som kjennetegner effektive grupper. Faktorene var; klare mål, åpen atmosfære, konstruktiv bruk av forskjellighet og at alle kan bidra på lik linje. Disse punktene er i høy grad fortsatt aktuelle i dagens arbeidsliv.

Det har skjedd mye i forhold til organisasjonsstruktur de senere årene og allerede i 1997 argumenterte Vatnelid for at man sto ovenfor et nytt organisasjonsparadigme. Dette innebærer at organisasjoner beveger seg mot en flatere struktur, hvor man opererer med langt færre ledere som styrer etter tradisjonell hierarkisk forstand. Som en reaksjon på dette myndiggjør man organisasjonsmedlemmer i økende grad i reelle team. Vatnelid (1997) argumenterer videre for at en av årsakene til at dette skjer er de hyppige og uforutsigbare endringene i omgivelsene, og at disse vil føre til en mer organisk arbeidsform og desentralisering. Som et svar på dette blir organisasjoner preget av flatere struktur hvor man har færre hierarkiske ledd, kommunikasjon som flyter på tvers av organisasjonen, og utnyttelse av kompetanse på tvers av funksjonsområder. Det blir lagt opp til at beslutninger skal tas på det nivået oppgaven skal utføres på, og det innebærer at man desentraliserer beslutningsmyndigheten. Videre viser Vatnelid (1997) til at den enorme utbredelsen av team på alle nivåer i flere og flere organisasjoner verden over er et tegn på at dette paradigme allerede er i ferd med å bli en realitet, (Vatnelid, 1997).

Det å danne team innen bedrifter og organisasjoner har vært svært populært de senere årene, og mange forventer at dette skal gi gode resultater uten å fokusere på hva det å danne et team egentlig innebærer. Team har en dokumentert overlegenhet i forhold til andre gruppeformer, og dette har ført til at mange har vært villige til å prøve dette i sin organisasjon. Mange

bedriftsledere har i denne sammenhengen blitt veldig skuffet, og avsluttet prosessen da de ikke har oppnådd de resultatene de hadde forventet. Et team må ses på som en spesiell type arbeidsgruppe, og også en spesiell form for sosial gruppe. For at man skal kunne kalle noe en sosial gruppe, er man nødt til å føle tilhørighet til denne gruppen. I tillegg skal gruppen inneholde mer enn to personer som samhandler over tid. Utenom team finnes det også andre gruppeformer, og noen eksempler på de arbeidsgrupper man kan velge er blant annet; prosjektgrupper, ad hoc- grupper, og task force- grupper (Martinsen, 2004).

Det finnes som nevnt ovenfor mange ulike former for arbeidsgrupper og det kan ofte være vanskelig å skille de ulike typene fra hverandre. Dette er også en av grunnene til at vi valgte å skrive om nettopp dette temaet, og vi håper at de ulike team funksjonene blir noe klarere etter å ha lest denne oppgaven.

1.1 Begrunnelse for valg av oppgave

Da vi skulle bestemme oss for tema til masteroppgave var det mange ulike kriterier som måtte fylles. For det første var det viktig for oss å se om det var mulig å finne et tema som var interessant for oss begge, samt at det var stort nok til at vi kunne skrive sammen. Vi har begge lik utdanning, og deler mange oppfatninger når det kommer til for eksempel de ulike fagene vi har hatt opp gjennom årene. Vi har begge sansen for organisasjonsfag, og fant ut at dette måtte bli et tema som vi begge ville finne interessant og ikke minst utfordrende å skrive om.

Etter lang tids fundering over hva vi hadde lyst å skrive om, ble vår interesse vakt om å undersøke team. Vi hadde i dette vårsemesteret faget Org 413 med Ivar Borgersen og Ivar Amundsen om teamarbeid, der vi lærte om det å organisere seg og jobbe i team. Vi var delt inn i 3 grupper der hver gruppe skulle finne et team å intervju i arbeidslivet. Vi var også selv et team og fikk føle hvordan dette var. Vi hadde positive opplevelser med dette, og hadde begge lyst å skrive om team etter dette kurset. Det er flere grunner til dette. For det første har vi hatt mange organisasjonsfag, og vi føler at ved å velge dette temaet kan vi bringe inn lærdom fra mange ulike fag fra både bachelor- og mastergraden vår. På den andre siden har vi kun hatt et fag om teamarbeid, og vi føler at vi på denne måten kan bringe inn ny lærdom, og blande denne med det vi allerede kan. I det teamet vår gruppe intervjuet fant vi at vårt team var mer en gruppe enn et team. Dette undret vi oss over da den bedriften vi undersøkte var klar over at det vi skulle undersøke var et team. Da det ytterligere kom oss for øret at en

tidligere gruppe som hadde hatt teamarbeid før hadde kommet til samme konklusjon som oss, begynte vi å tenke over hva som kunne være en mulig årsak til det. Til slutt kom en antagelse om at bedrifter og organisasjoner ofte organiserer seg i team uten at man er klar over hva som ligger i begrepet, eller hva som skiller en gruppe fra et team. Det vi da skal gjøre er å bruke den teorien som er å finne om team, og se om teamene vi undersøker tilfredsstillende de kravene som stilles for å bli kalt et team, og som kjennetegner et team.

1.2 Målsetting og avgrensning

Vi vil med denne studien undersøke ulike team både i det private og det offentlige for å kartlegge de teamfunksjonene de benytter seg av. For å få forståelse for, og belyse dette emnet vil vi først velge ut den relevante teorien. Deretter skal vi benytte oss av en kvalitativ metode i form av intervjuer for å samle inn data om det aktuelle emne. Vi skal undersøke fire team i ulike bedrifter/organisasjoner, der vi skal intervjuer tre respondenter fra hvert team.

Vi er klar over at når man foretar visse metodiske valg vil man automatisk utelukke noe annet, men vi har allikevel sett det nødvendig å avgrense data innsamlings metode da vi har et begrenset tidsaspekt å jobbe mot. Denne avgrensningen innebærer at vi ikke har benyttet oss av for eksempel metode triangulering. Vi kunne også ha benyttet oss av observasjon og dokumentanalyser, hvilket kunne ha styrket reliabiliteten i vår oppgave. Vi mener allikevel at reliabiliteten er høyst til stede, da respondenter fra de ulike teamene bekrefter mye hverandres utsagn uavhengig av hverandre.

Får å få belyst de ulike teamfunksjoner på en mest mulig dekkende måte har vi tatt utgangspunkt i følgende kategorier i våre intervjuer: *personalia, teamets funksjoner, sammensetning, utvikling over tid, oppgave og mandat, mål, samspill og kommunikasjon, motivasjon og ledelse.*

Dette betyr at vi har valgt å legge begrensningen til datainnsamlings metode, for deretter å kunne ha størst mulig bredde i teorien vi benytter oss av.

1.3 Problemstilling

Vi har valgt følgende problemstilling for å belyse dette temaet:

Teamfunksjoner i ulike bedrifter og organisasjoner - en komparativ studie

Team organisering har blitt svært populært de senere årene, og mange organisasjoner og bedrifter velger å benytte seg av denne arbeidsformen. Dette er et stort tema, og det er ofte vanskelig å skille en arbeidsgruppe fra et team. Da dette temaet er så stort og det finnes mange retninger innenfor denne måten å organisere seg på har vi valgt å undersøke ulike team funksjoner i fire ulike team. Ved denne tilnærmingen håper vi å få belyst ulike team funksjoner, og se om summen av disse innad i hvert team bekrefter det som i følge teorien skal til for å kalle seg et team. Basert på dette kom vi frem til følgende problemstilling:

Teamfunksjoner i ulike bedrifter og organisasjoner

Som nevnt skal vi undersøke fire ulike team, to fra det offentlige og to fra det private. Da vi valgte å undersøke to offentlige og to private bedrifter var dette bevisst og vi ønsker å sammenlikne alle teamene opp mot hverandre, og også se om det er noen forskjeller mellom det offentlige og det private. Vi valgte derfor å legge dette til problemstillingen:

- en komparativ studie.

Dermed endte vi til slutt opp med følgende problemstilling:

Teamfunksjoner i ulike bedrifter og organisasjoner - en komparativ studie

1.4 Sekvensering

Vi har delt inn vår masteroppgave i fem kapitler. Kapittel 1 begynner med team historikk, deretter følger begrunnelse for vår oppgave, målsetting og avgrensning og til slutt valg av problemstilling. Kapittel to utgjør vår teoretiske bakgrunn for studiet. Kapittel 3 tar for seg vår metodiske tilnærming. Videre tar kapittel 4 for seg vår drøftning og analysedel der vi kombinerer våre funn i intervjuene med teori. I kapittel fem kommer oppsummering og konklusjon.

Kapittel 2: Teoretisk referanseramme

Et team består av en liten gruppe mennesker som sammen utfyller hverandre med deres kunnskaper og ferdigheter. De har gjensidig forpliktet seg til hverandre gjennom felles mål, arbeid og arbeidsmetoder. Teamet har felles ansvar for resultatet av arbeidet.

Denne definisjonen fanger opp mange av de aspektene et team består av. At et team er sammensatt av ulike kunnskaper og egenskaper er viktig. Et team bestående av "like" medlemmer vil lære lite av hverandre og inneha de samme svake sider (Amundsen, 1999).

Andre definisjoner på team:

Et team arbeider gjerne innenfor et organisasjonssystem og et sosialt system som har etablert teamet og vil stå til regnskap overfor disse (Larsen, 2002).

"... a small number of people with complementary skills who are committed to a common purpose, performance goals and approach for which they hold themselves mutually accountable ...".

Her blir komplementære ferdigheter vektlagt. I tillegg må teammedlemmene være opptatt av oppgaven og se på det som noe man oppnår i felleskap med felles ansvar (Grønhaug et.al 2001).

2.1 Roller

Rollebegrepet blir brukt i ulike fagretninger som antropologi, sosiologi, psykologi. Måten roller blir definert og brukt på varierer også innen de ulike fagretningene. En mulig måte å se det på er at en rolle inkluderer de holdningene, verdiene og atferdsmønstre som samfunnet har tilkjennegett personer i en bestemt sosial posisjon. De rollene som medlemmer av grupper innehar vil få konsekvenser for hvordan den enkelte fungerer i gruppa og for gruppa i sin helhet (Underlid, 1997). Vi skal nå se på tre ulike modeller der roller står sentralt, nemlig MRPI modellen, Belbins Teamroller og MBTI modellen.

2.1.1 MRPI Modellen

MRPI modellen benyttes for å se grunnlaget for å arbeide i team, og den er bygd opp av fire elementer; mål, roller, prosedyrer og interpersonlige forhold. Denne rekkefølgen er ikke tilfeldig, og Levin og Rolfsen (2006) argumenterer for at man går fra mål, via roller og prosedyrer til håndtering av interpersonlige forhold.

Disse fire elementene henger sammen som illustrert i modellen nedenunder

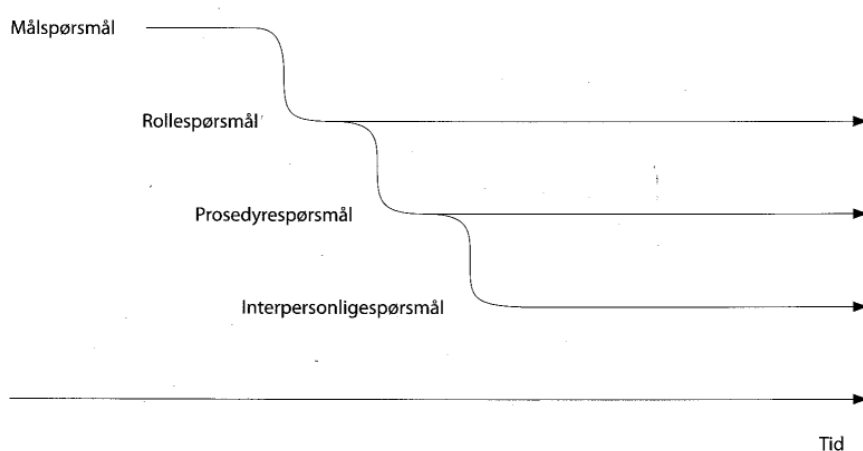


Fig 1: MRPI modellen (Levin og Rolfsen, 2006)

Mål for teamet

Et team må sette opp en fremtidig ønsket tilstand, altså et mål som man kan jobbe mot. Teamarbeid er samordning av menneskelig aktivitet, og det er da viktig å ha noe konkret å jobbe mot. Det er også slik at desto klarere målet er, jo bedre resultater oppnår man. Det er derfor målsettingsfasen er så kritisk for ethvert team.

Teamets mål kan være rettet mot ulike typer prestasjoner, som for eksempel kvantitet, tempo, kvalitet eller leveranse tidspunkt. Det er viktig at målet ikke er for ensidig da det kan ende opp med å forbedre kun en del av teamets oppgaver. I tillegg bør målene være realistiske og oppnåelige. Dette kan i så fall skape energi hos de ansatte og målene vil bli lettere å nå. Når man setter opp mål er det viktig at de er så klare og tydelige at alle medlemmene av teamet legger det samme i målet. Målene skal også være målbare slik at man kan måle fremgang, og da også se hvor nærme man er det felles målet.

Et problem man kan møte på innen et team er når individuelle mål ikke samsvarer med felles mål. Et individ kan vektlegge andre ting enn det teamet har lagt til grunn for det felles målet, og det kan oppstå konflikter. En måte å unngå dette på er å bruke mye tid på målkongretisering.

Rollespørsmål

Roller er ofte knyttet til sosiale aktiviteter, og linken til roller i team kan være vanskelig å se. Roller blir fulgt av sosialt nettverk, og skaper mønster som gjentas over geografiske grenser. Disse rollene er også kjennetegnet av ulike forventninger, ofte ut i fra forgjengeren. Tre faktorer former disse rollene; hvilke forventninger man har selv, hva som blir forventet av de andre og hva slags oppgave det er som skal utføres. Det kan oppstå konflikter hvis rollen man vil ha selv, ikke samsvarer med den rollen som teamet vil at den bestemte skal ha.

Prosedyrespørsmål

Prosedyrespørsmål innebærer regler, normer og rutiner for hvordan oppgaver skal løses. Herunder kommer også mer grunnleggende spørsmål om teamets arbeidsrutiner. På denne måten avklarer man på forhånd hvordan ulike situasjoner skal håndteres, og man slipper at en eventuell konflikt skal stå i veien for arbeidet. Man kan for eksempel bli enige om hvordan små saker skal avgjøres, slik at man slipper å gå ut i en stor diskusjon hver eneste gang noe skal avgjøres.

Interpersonlige spørsmål

For å få et team til å fungere godt er man nødt til å ta hensyn til de sosiale systemene som ligger til grunn. Man har ikke bare med et rasjonelt menneske å gjøre, men tanker, følelser, forestillinger, normer og verdier blir med på lasset. I de fleste tilfeller vil ikke teamet fungere godt hvis ikke det sosiale klimaet er godt. Det vil hele tiden bli dannet relasjoner mellom mennesker som vil prege arbeidsdagen positivt og negativt. Det er en link mellom m, r, p og i. Dette betyr at hvis man har problemer med interpersonlige spørsmål, kan dette løses ved for eksempel å endre på målene. Det kan for eksempel oppstå konflikt hvis man er enige om ikke å ha en leder, men så viser det seg at to personer begge ser på seg selv som den uformelle lederen. Dette kunne vært løst via enkle grep tidlig i etableringsfasen til teamet.

2.1.2 Belbins teamroller

Belbin (2003) har utviklet en oversikt over hvilke roller og ferdigheter et team som skal fungere godt bør inneholde. Oversikten består av ni ulike teamroller.

Den første er Oppfinner(Plant). Denne personen er kreativ, løser vanskelige problemer, er flink til å forestille seg og uortodoks. Svakheter er at de ofte ignorerer detaljer og er for opptatt av å kommunisere effektivt.

Ressurssamler(Resource investigator) er en ekstrovert person som er entusiastisk og kommuniserende. Han undersøker muligheter og oppretter kontakter. Svakheter er at de ofte er overentusiastiske og mister interessen når den umiddelbare entusiasmen har lagt seg.

Koordinator (Co-ordinator). Dette er en person som er voksen, selvsikker og en god person å ha i førersetet. Hun klarlegger mål, oppmuntrer til å ta beslutninger og delegerer bra. Svakheter at personen fort kan bli sett på som manipulerende og delegerer gjerne sine personlige oppgaver.

En igangsetter (Shaper) er en person som er utfordrende, dynamisk og trives under press. Han har evnen og motet til å overvinne hindringer. Svakheten ved disse personene er at de kan provosere og såre andres følelser.

Analytiker (Monitor evaluator). Denne personen er strategisk og ser alle mulighetene samtidig som han også har god dømmekraft. Svakheten er at de ofte mangler drivkraften og muligheten til å inspirere andre samtidig som de er veldig kritiske.

Team person (Team worker). Denne personen er samarbeidende, mild, med perspektiver og diplomatisk. Hun lytter og avverger friksjoner. Svakheter er at hun kan være ubesluttsom og lett å påvirke.

Iverksetteren (Implementer) er disiplinert, til å stole på, konservativ og effektiv. Han snur ideer til praktiske handlinger. Svakheter er at han kan være lite fleksibel og treg til å respondere på nye muligheter.

Ferdigstiller (Completer). Denne personen er ansent, bevisst og ordenlig. Han søker etter feil og leverer på tiden. Svakheter at han bekymrer seg hele tiden, er motvillig til å delegere og kan være pirkete.

Spesialisten (Specialist). Personen er selvsentrert, starter selv og er motivert. Hun bringer inn kunnskap og evner man ser sjeldent. Svakheter er at han bidrar i et lite bilde, han dweler ved tekniske ting og overser det store bildet (Belbin, 2003). Belbin mener at det er viktig å ha en balanse mellom de ulike rollene i et team. Han mener at det er viktig å ha en blanding av disse for at teamet skal fungere effektivt. Det er normalt slik at en person har en blanding av de ulike teamrollene som en del av sin personlighet (West, 2002).

2.1.3 MBTI modellen

Ethvert team består av enkeltindivider. For å forstå teamet må vi først begynne med grunnsteinene, menneskene som utgjør teamet. Vi tar utgangspunkt i Jungs arketyper knyttet til tre dikotomier: ekstroversjon Versus introversjon, sansing Versus intuisjon og tenkning Versus følelse. I tillegg til disse tre dikotomiene har Briggs tilføyd en til: avgjørelse Versus oppfattelse. Denne modellen er internasjonalt kjent som MBTI, Myers Briggs, Type Indicator. Modellen har bygd opp dikotomiene rundt fire dimensjoner som vi skal ta for oss nå.

Energi

Den første dimensjonen handler om energi der det er to ytterpunkter: ekstrovert og introvert. Ekstroverte personer får energi fra andre mennesker, ved å være med på ting, prate, være sosiale og utadvendte. De liker best å snakke i stedet for å skrive, og de lader opp batteriene ved å være med andre. Introverte personer får energi ved å tenke, reflektere og sortere inntrykk. De tenker før de prater og liker ofte bedre å kommunisere skriftlig. Disse personene lader batteriene ved å være alene og trekke seg tilbake.

Informasjon

Den andre dimensjonen er informasjon, som sier noe om gjennom hvilken "kanal" en person oppfatter omverdenen der ytterpunktene er sansing og intuisjon. De som bruker sansing som sin "kanal" bruker gjerne de fem sansene for å innhente informasjon. De er opptatt av det formelle og praktiske og holder seg til det konkrete og håndfaste i arbeidet. Disse personene får ofte med seg mye i den ytre verden. De som bruker intuisjon som sin "kanal" er mer opptatt av å se sammenhenger og fremtidige utfordringer, altså de store linjene. De er mer teoretiske enn praktiske. Enkelte intuitive personer kan være lite oppmerksom på endringer i omgivelsene.

Beslutninger

Den tredje dimensjonen sier noe om hva man baserer sine beslutninger på: tanker eller følelser. De som baserer seg på tanker liker å ha en viss struktur på informasjonen slik at man kan ta avgjørelser objektivt og upersonlig. Disse personene kjennetegnes ved å være rasjonelle og prinsippfaste. De som baserer seg på følelser er mer subjektive og vektlegger bl.a. verdier høyt når de skal ta beslutninger. Personene kjennetegnes ofte som behagelige og forståelsesfulle overfor andre.

Livsstil

Den siste dimensjonen handler om hvordan man forholder seg til den ytre verden, som deles inn i avgjørelse og oppfattelse. De som kommer inn under avgjørelse er opptatt av å strukturere, det vil si å ha en plan, styre prosessen, sette opp mål osv. Disse personene har det best når de har en fastsatt plan de kan gå etter. De som kommer inn under oppfattelse er mer fleksible. De er impulsive og åpne for muligheter og tar det som det kommer. Disse personene har det best når de har en viss frihet og der ikke alt er fastsatt.

I disse fire dimensjonene er det ytterpunktene i ulike individtrekk som belyses. Mange vil nok føle at de ligger litt mellom de ulike trekkene og det er selvfølgelig ikke så grovkissert i virkeligheten som i denne modellen. Poenget er at det får frem vesentlige forskjeller som kan være grobunn for konflikter i teamet. Det er viktig å være observant på dette og prøve å utnytte hverandres styrker til det beste for teamet.

2.2 Team Versus gruppe

Amundsen(1999) sier hva som skiller et team fra en gruppe. I et team vektlegges det mer å finne teammedlemmer med ulike ferdigheter enn i en gruppe. I et team er man også gjensidig avhengige av hverandre. Videre bruker man i et team tid på å skape konsensus om målene og måten man arbeider på.

I organisasjoner finnes det grupper av ulike slag, som man i mange sammenhenger kaller for et team. Eksempler på dette er selvstyrte arbeidsgrupper, prosjektgrupper, komiteer, arbeidsenheter under en leder, kontorer, avdelinger sektorer, i tillegg finnes det blant annet ledergrupper og styringsgrupper. En gruppe kan defineres som en enhet der to eller flere

mennesker sett i en bestemt sammenheng, i forhold til definisjoner av team, som allerede er nevnt, stilles langt flere kriterier for å bli betegnet som et team.

I en artikkel i *Personell Management* har David Casey beskrevet typiske kjennetegn på effektive team versus arbeidsgruppe (Vatnelid, 1997). Både grupper og team er like på at forpliktelsen er høy, men utover det går de hver sin vei. En arbeidsgruppe er mer et møtested for å utveksle informasjon og koordinere ut fra egne interesser, mens et team baseres på fellesskap og samspill med felles mål. En annen viktig skille er at i et team er man opptatt av å ta vare på hverandre, mens det i grupper ikke blir like mye fokusert på det.

Hvis organisasjonen teamet jobber i er hierarkisk bygget, kan det by på en del utfordringer bl.a. når det gjelder å ta beslutninger. I en tradisjonell hierarkisk organisasjon blir mange beslutninger tatt av ledelsen, og det er klare rammer for hva den enkelte medarbeider kan og ikke kan gjøre. I slike organisasjoner er det vanlig å fokusere på den enkeltes kunnskaper og ikke så mye på ferdigheter. Det blir dermed en mer tradisjonell form for arbeidsgruppe framfor et team. Viktige prinsipper for at man kan kalle seg et team blir ofte borte i slike organisasjoner, slik som fokus på ulike ferdigheter og egenskaper, beslutningsmyndighet og medvirkning. Dermed kan man si at strukturen organisasjonen har er essensiell for og i det hele tatt gjøre en teambasert arbeidsform mulig og man er dermed avhengig av strukturen. Er forutsetningene til stede i organisasjonen er det mange fordeler ved å velge denne måten å arbeide på. Hvordan teamet bør organiseres avhenger altså av hvordan organisasjonen er bygd opp. Har man en flat struktur passer det godt til mindre selvstyrte grupper, mens en hierarkisk struktur er det beste der det kreves kommandomyndighet og et klart ansvarsforhold, slik som militære grupper (Amundsen, 1999).

2.3 Ulike typer team

Katzenbach og Smith (1993) har gjennomført en stor studie av team der de studerte hvordan ulike team varierte med effektiviteten. De skiller mellom disse gruppene.

I arbeidsgruppene går samarbeidet hovedsakelig på å utveksle informasjon og erfaringer med hverandre, og hvordan man kan hjelpe hverandre til å bli bedre på sitt fagfelt. Pseudo- team har muligheter til å bli et reelt team. Grunnen til at det ikke er det er at man ikke har nok fokus på å nå målene sammen ved å yte sammen, man jobber mer individuelt.

Et potensielt team forsøker å jobbe mot felles mål, men målene er uklare og man mangler en felles forståelse av dem. Det fører gjerne til lav ansvarsfølelse.

Virkelige team er en liten gruppe med personer som er komplementære og jobber mot felles mål. Medlemmene har en fellesforståelse og jobber sammen for å nå målene som er klare for alle. Høy- ytelsesteam oppfyller alle kravene for å være et team, samt føler ansvar og omsorg for hverandre (Grønhaug et. al 2001).

De tre mest kjente typer team i dag er funksjonsorienterte team, selvstyrte team og tverrfaglige team. Det funksjonsorienterte teamet finner du ofte i klassiske hierarkiske organisasjoner, der teamet består av en sjef og hennes direkte underordnede, også kalt den militære modellen. Stikkord som autoritet, beslutningsmyndighet, mellommenneskelige forhold og avgrensning av fagområdene står sentralt her. Funksjonsbaserte team egner seg særlig bra i tradisjonelle hierarkiske organisasjoner preget av forutsigbarhet.

Det selvstyrte teamet arbeider sammen i varierende grad for å takle problemer fra dag til dag, bedre arbeidet sitt, og planlegge og kontrollere arbeidet. De er med andre ord ikke bare ansvarlige for å få jobben gjort, men også for å administrere seg selv. Det finnes en del definisjoner på selvstyrte team. Torres og Spiegel definerer det slik: *”et selvstyrt team er en funksjonsorientert gruppe av ansatte (vanligvis mellom 8 og 15 medlemmer) som deler ansvaret for en bestemt del av produksjonen. Arbeidsteamet består av kvalifiserte enkeltpersoner som har de nødvendige tekniske ferdighetene som skal til for å fullføre alle oppgavene som er pålagt dem. Ledelsen har, i forhold til det selvstyrte teamet, delegert myndighet til å planlegge, iverksette, kontrollere og forbedre alle arbeidsprosessene”*, (Parker, 1994). Selvstyrte team egner seg i egner seg i også i en del hierarkiske organisasjoner, men spesielt i nyopprettede organisasjoner med allerede innarbeidede rutiner for deltagelse fra ledelsen og engasjement fra de ansatte.

Det tverrfaglige teamet kalles gjerne for flerdisiplinære og interdisiplinære team. Doyle definerer det slik: *”Et vanlig tverrfaglig team består av de individene fra avdelinger innen bedriften som har den kompetansen som er nødvendig for å oppnå en optimal evaluering. Vellykkede team kombinerer ferdighetsområder som ingen enkeltperson har.”*

Mange tverrfaglige team er med på produktutvikling. Ancona og Caldwell definerer det slik: *folk fra forskjellige avdelinger og disipliner blir ført sammen under én leder og får ansvaret for å fatte beslutninger om utviklingsprosessen samt for å vinne støtte for dem i*

organisasjonen for øvrig. Tverrfaglige team egner seg godt i selskaper der markedene endrer seg raskt, der man må tilpasse og endre fokus og tempo etter kundenes behov.

Funksjonsorienterte team fungerer bra i hierarkiske organisasjoner, mens i selvstyrte team er det særlig i nyopprettede anlegg og i organisasjoner med klarhet i ledelsens og de ansattes deltakelse det egner seg med denne typen team. Tverrfaglige team fungerer best i selskaper som preges av endring, der man stadig må tilpasse seg uforutsigbare markeder (Parker, 1994).

Team er forskjellige og gjør ulike ting. Team kan i følge Bloisi et. al (2003) deles inn i tre typer ut ifra hva de gjør. For det første har vi team som anbefaler ting. Etter at teamet har studert og løst ulike problemer kommer de opp med en løsning. Disse teamene er vanligvis midlertidige som blir oppløst når problemet er løst. Eksempler på slike team er oppgave grupper, prosjektgrupper og kvalitetssirkler. En annen variant er team som lager eller gjør ting. Dette er permanente arbeidsgrupper som driver med oppgaver som industriarbeid, markedsbasert arbeid, salg eller service. Eksempler på slike team er oppgave grupper preget av samspill, eller autonome selvdrevne arbeidsgrupper. Den siste typen team er kryss-funksjonelle team som forener mennesker fra mange forskjellige deler av samme hierarkiske nivå for å klare en oppgave (Bloisi et. al 2003).

Det finnes to dimensjoner når det kommer til det å samarbeide i et team, de oppgavene man skal utføre og de sosiale aspektene ved det å være en del av et team. I figuren nedenfor er disse dimensjonene delt inn i fire typer, som er satt på spissen og den sannsynlige påvirkning de har aktivitet, teammedlemmenes på de tre viktigste resultatene av teamarbeid: teameffektivitet, teammedlemmenes psykisk trivsel og teamets levedyktighet. Type A, det velfungerende team, beskriver et team som har en høy grad av både oppgaverefleksivitet og sosial refleksivitet. Disse teamene diskuterer og endrer sine mål, arbeidsprosesser, oppgaver osv, på en god måte ved forandringer. Disse teamene kjennetegnes også av høy levedyktighet. Type B, det hyggelige teamet, beskriver et team med høy grad av sosial refleksivitet og lav grad av oppgaverefleksivitet. Dette teamet er således preget av støtte og samhold men har problemer med å fungere effektivt i forhold til oppgaver. Dermed kan man si at teamets levedyktighet er liten, pga manglende evne til å utføre oppgaver tilfredsstillende. Type C, det dysfunksjonelle team, er det verst tenkelige teamet. Dette teamet har liten grad av både oppgaverefleksivitet og sosial refleksivitet. Som følge av dette har det også liten grad av levedyktighet.

Type D, det kalde, effektive team, har høy grad av oppgaverefleksivitet men lav grad av sosial refleksjon. Dermed vil oppgaveutførelsen fungere bra, men det sosiale dårlige klimaet vil være så dårlig at teamet neppe vil ha noen lang levetid(West, 2002).

		OPGAVEREFLEKSIVITET	
		Høy	Lav
SOCIAL REFLEK- SIVITET	Høy	<i>Type A: Velfungerende team</i> Høy opgaveeffektivitet God psykisk trivsel Lang levetid	<i>Type B: Hyggelig team</i> Lav opgaveeffektivitet Gennemsnitlig psykisk trivsel Kort levetid
	Lav	<i>Type D: Koldt, effektivt team</i> Høy opgaveeffektivitet Gennemsnitlig eller dårlig psykisk trivsel Kort levetid	<i>Type C: Dysfunktionelt team</i> Lav opgaveeffektivitet Dårlig psykisk trivsel Meget kort levetid

Figur 2: Fire typer teamsamarbeid (West, 2002).

2.4 Teamets utvikling

Ved sammensetning av et team det viktig at man setter sammen personer med riktig kompetanse og ferdigheter. Det er ferdigheter som pedagogiske ferdigheter, som har evnen til å lære fra seg, det er taktiske ferdigheter, fysisk ferdigheter som utholdenhet, psykiske ferdigheter og sosiale ferdigheter. Hvilke typer mennesker man trenger til teamet med ulike ferdigheter og kompetanse, avhenger en del av hva slags oppgaver teamet skal løse (Amundsen, 1999).

Det er allikevel en fordel med et team som innehar litt forskjellige typer ferdigheter, slik at teamet blir komplementært. Disse tankene bør man ha i bakhodet når man skal sette sammen et team. Det er viktig å være bevisst hvilke behov man har, slik at de rette menneskene blir valgt. Grunnlaget for å rekruttere er viktig.

Har man mange å velge mellom har man et helt annet utgangspunkt enn om det er få. Er man få burde man vurdere å hente inn noen utenifra. Det kan være lurt å være noen stykker ved utvelgingen, slik at man får fleres synspunkt på hvem man skal velge og hva man har behov for, eventuelt ta inn eksterne konsulenter (Larsen, 2002).

Som tidligere nevnt er et team komplementært, bestående av ulike personer med ulike egenskaper, erfaringer og kunnskap. Da kan det være viktig i starten og avklare spilleregler og hva en forventer av oppfølging når vedtak er fattet. Det er også viktig å klargjøre mål, roller, oppgaver osv, slik at man hindrer at det oppstår konflikter på bakgrunn av det. Det er også viktig at man er oppmerksom på at beslutninger blir fulgt opp, at man er oppmerksom på stemningen mellom teammedlemmer, at alle kommer til ordet og lignende. Er teamleder oppmerksom nok, kan man unngå store konflikter eller i hvert fall unngå at de blir store (Sørensen og Grimsmo 2001).

Ved å ha en arbeidsgruppe bestående av ulikheter drar man nytte av hverandres ulike kunnskaper og sterke sider, en synergieffekt. Med synergi i teamarbeid menes det at man oppnår mer ved å samarbeide enn ved bare at enkeltpersoner gjør det. Når summen av flere personers arbeid gir større effekt enn den enkelte ville oppnå alene, det vil si at 1+1 blir mer enn 2, kalles for synergieffekten (Hals et. al 2006).

Læring er en forutsetning for utvikling og endring. Levin og Rolfsen (2006) mener at teamenes evne og vilje til å lære danner grunnlaget for deres potensial for å utvikle seg. Teammedlemmer må lære seg å jobbe sammen med andre, koordinere aktiviteter og lære å løse problemer i fellesskap. Læring avhenger også av hvilken type kunnskap man ønsker å bringe videre. Det finnes ulike former for kunnskap. Det finnes boklig kunnskap som ofte betegnes som taus kunnskap og det er kunnskap gjennom praksis. Boklig kunnskap er blant annet den kunnskapen man har ervervet gjennom utdanning. Kunnskapen man besitter ved endt utdanning benytter man seg av i praksis, der man da kombinerer konkret erfaring med boklig kunnskap (Levin Og Rolfsen, 2006).

Noen team innlemmer nye medlemmer uten problemer, men mange feiler ved at de ikke tenker nok på endringen som skjer når medlemskapet endres. Utfordringen er å integrere det nye medlemmet inn i teamet uten at det går på bekostning av teamets arbeid, samtidig som man burde stille seg åpen til det nye medlemmets perspektiver. Utfordringen går begge veier. Samtidig som teamet må stille seg åpne til det nye medlemmet, må også det nye medlemmet finne og jobbe seg til en posisjon i teamet. Når dette går bra, vil teamets funksjon og

tilnærming kanskje endres, men uansett vil det nye medlemmet forstå og "eie" dem. Når man feiler, skjer det aldri noe med teamets retning og den nye personen forblir uintegret i teamet. Hvis det skjer vil det nye medlemmet aldri få gått igjennom alle de prosessene som resten av teamet allerede har vært igjennom. Kanskje er det at de andre allerede har vært igjennom prosessene en av årsakene til at de viser motstand mot det. De ser muligens ikke betydningen av å gå igjennom det på nytt. For å unngå slike dilemmaer må man balansere mellom behovene for det nye medlemmet og behovene til teamet og kravene til utøvelse.

Den mest kritiske forvandlingen for et virkelig team er når en ny leder, spesielt en utenfor teamet, blir valgt. En ny leder vil nesten alltid sette sitt eget preg på teamet. Siden de har formell autoritet er de en uunngåelig trussel mot teamets formål, mål, tilnærming og gjensidig pålitelighet. Det er ingen annen måte å gjøre det på enn å reformere teamet rundt nye sett av team basiser (Katzenbach og Smith, 1993).

Et team går alltid gjennom ulike faser. Dette er Leigh og Maynards beskrivelse av de ulike fasene:

Startfasen. Dette er den første tiden etter at teamet har blitt etablert. I denne fasen bruker man tid til å bli kjent, får en felles forståelse av mål og arbeidsmetoder og gjør klart hvilke spilleregler som gjelder i dette teamet. Videre kommer man til klargjøringsfasen. Nå kjenner man hverandre litt bedre og oppgavene, og det er en kamp om posisjoner, oppgaver og makt. Det er i denne fasen alt det grunnleggende for teamets arbeid blir lagt.

I **stabiliseringsfasen** søker man om å etablere en felles plattform for verdier og arbeidet man skal arbeide ut fra. Rollene blir her avklart. Arbeidet går unna i produksjonsfasen og målene blir opplevd som oppnåelige (Amundsen, 1999).

Teammedlemmene føler at de jobber godt og de er stadig mer villig til å ta risikoer i sitt arbeid. I **suksessfasen** leverer man veldig gode resultater ofte langt over det som var forventet. Hver enkeltes sterke sider utnyttes og man prøver stadig å bli bedre. Man føler seg forpliktet og engasjert personlig og teamet har nå stor grad av frihet. Miljøet er nå ustabilt og man må derfor hele tiden være fleksibel. Her er det store muligheter for å legge til rette for personlig vekst og muligheter for den enkelte, som ofte skaper entusiasme. Den siste fasen er **opphørsfasen**. Etter suksessfasen mister mange team etter hvert sin gnist. Enten bør man da legge ned teamet eller skifte ut noen og gi nye utfordringer til teamet (Amundsen, 1999).

Tuckman og Jensen har også lagd en liknende og kanskje mer kjent oppdeling av teamets faser: forming, storming, norming og performing. Formingsfasen er den første fasen et team går inn i og her bruker man tid på å bli kjent etter at teamet har blitt dannet. Dette er en fase hvor man føler seg litt frem og er høflige mot hverandre og avventende. Teamet setter i denne fasen klart fast sitt mandat og mål. Teamet kommer deretter inn i en fase som heter stormingsfasen. Dette er ofte en krevende periode, hvor man utfordrer hverandre, man prøver å finne sin posisjon og rolle i gruppen og andres. Her kan det fort oppstå uenigheter og konflikter, og man kan lett dele seg inn i sub grupper hvor hver av dem har felles standpunkt. Selv om det kan føles ubehagelig når det står på, er det ofte nødvendig, for å stadfeste hvor de ulike personene i gruppa står i henhold til verdier og meninger. Ofte opplever man økt samhörighet etterpå (Levin og Rolfsen, 2006).

I normingsfasen begynner teamet å føle seg som en enhet, man har sterkere fokus på å bli enige, for å skape ro i teamet. Man begynner å utvikle en team identitet, og forsvarer temaet utad. Gruppen har etablert noen grunnregler for samarbeidet og medlemmene føler en gruppetilhörighet i teamet. Det er først i performingfasen at man begynner å se virkelige resultater. Etter å ha gjennomgått alle de andre fasene, er uenigheter løst, rollene avklart og målene klare. Det er imidlertid ikke alle team som kommer til den siste fasen, man kan også gå tilbake til en tidligere fase hvis man f. eks man har fått nye medlemmer eller andre hendelser som har påvirket denne prosessen (Levin og Rolfsen, 2006).

At teamet møtes er viktig, for uten regelmessige møter av både formell og uformell art, er det stor fare for at viktig informasjon ikke kommer frem og det kan oppstå misforståelser som ikke har rot i virkeligheten. Hvor ofte man bør møtes varierer fra team til team, avhengig av behovet, og noen ganger bare mellom noen av teammedlemmene. Minimum bør dog være en gang i måneden for å holde hverandre oppdatert. Det kan også være lurt at man hvert halvår setter av tid til å evaluere teamets arbeidsprosesser (West, 2002).

Det er mye møtelederen kan gjøre for å utnytte møtene på en best mulig måte. Robbins og Hunsaker har laget en guide for at møtelederen skal få mest mulig utbytte av møtene. Det første han bør tenke på er å forberede og formidle en agenda lenge før møtet. På denne måten får man vite hvem som skal delta på møtet, hvordan man skal forberede seg og hva det skal dreie seg om. Møtelederen bør konsultere seg med de som skal delta før møtet, for å sørge for at alle har forberedt seg og ikke glemmer noe. Det er viktig at møtet begynner og ender ved avtalt tid, slik det ikke går ut over andre aktiviteter. Det er viktig med diskusjon, så lenge man

holder seg til saken. Gjør man ikke det, er det lederens ansvar å si ifra og geleide dem inn på sporet igjen. Det er viktig å oppmuntre og støtte alle teammedlemmene, slik at man ikke mister gode ideer. Man bør være åpen for kritikk og uenigheter, på den måten kan man også kanskje unngå uoverveide avgjørelser. Lederen bør under alle omstendigheter ikke godta personlige angrep som kan føre til sinne og aggressivitet i teamet, som fører til dårligere kvalitet på møtet. Det er viktig å lytte til hva medlemmene sier, der kan møtelederen gå fram som et godt eksempel. Møtene bør avsluttes med en oppsummering av møtet og man må sørge for oppfølgingsoppgaver (Bloisi et. al 2003).

West (2002) har utviklet noen retningslinjer for å øke gruppeeffektivitet. For det første bør gruppen ha interessante oppgaver de skal utføre. En del forskning tyder på at man er villig til å arbeide mer hvis de oppgaver man skal utføre er interessante, utfordrende og motiverende. Dette gjør også at det i et team oppstår et bedre samarbeid, engasjement og motivasjon når de skal utføre en interessant oppgave. Man bør også sørge for at man har mye autonomi i forhold til å kunne endre på oppgavemålene for å sikre at teamets mål opprettholder motivasjonen.

Det er viktig at enkeltindividene i teamet føler at de er viktige for gruppens skjebne. På denne måten kan man unngå at teammedlemmer kjører på frihjul, det vil si at de ikke presterer optimalt fordi de føler at deres bidrag i teamet kan unnværes. Ved bruk av rolleavklaringer og forhandling kan det få hver enkelt til å føle at deres bidrag er viktig for teamet.

Ved en avklaring av teamets og det enkelte teammedlems mål kan den enkelte se tydeligere viktigheten av hver enkelts bidrag for teamet.

De individuelle bidragene bør være uunnværlige, enestående og evalueres i forhold til en standard. Det er viktig at hver enkeltes prestasjoner blir evaluert, både i forhold til viktigheten av hver enkelt, men også for at det skal være synlig i forhold til de andre teammedlemmene. Når hver enkelts prestasjoner blir synlige for alle, minskes risikoen for å kjøre på frihjul og sannsynligheten er stor for at teammedlemmene vil yte like mye i teamet som de ville gjort ved individuelle prestasjoner.

Teamet bør ha klare mål med innebygget feedback på egen prestasjon. I tillegg til det enkelte teammedlem er det også viktig at teamet i sin helhet har klare mål og får feedback på sine prestasjoner. Undersøkelser viser helt tydelig at når man har klare mål å jobbe etter, forbedres ens innsats. Mål kan bare virke som en motiverende faktor for teamets prestasjoner hvis det

blir gitt presis feedback. Jo mer presist desto mer sannsynlig er det at teamet forbedrer sin innsats og begrenser risikoen for at enkelte kjører på frihjul.

Personlighet og teamprestasjon henger ofte sammen. Det er antageligvis ikke noen overraskelse at teammedlemmenes evner og teamets prestasjoner henger sammen. I en undersøkelse av militære enheter kom det klart frem at meget kompetente personer yter stor innsats når de andre i enheten også er meget kompetente. Det ser ut til at store evner utnyttes mest effektivt når de er konsentrerte i stedet for spredt. Dette indikerer at grupper bestående av meget kompetente personer yter en større prestasjon enn man kunne forutsett av summen av deres evner (West, 2002).

2.5 Beslutninger i team

Det er viktig at teamet legger et godt utgangspunkt for å ta beslutninger. Å ta beslutninger sammen kan være vanskelig, man er forskjellige med ulike interesser, oppfatninger osv. Ofte går man igjennom en prosess i fire stadier.

Først må man beskrive det som man står overfor som krever en handling, så utvikler man ulike mulige løsninger sammen, velger den beste og iverksetter den. Beslutninger kan tas på ulike måter. Beslutninger tatt gjennom passivitet er mer vanlig en man skulle tro. Det kommer inn forslag, men de blir raskt avslått eller det kommer nye forslag så raskt at man ikke rekker å diskutere det forrige. Dette fortsetter til gruppa finner noe man vil gjøre noe med. Dette er en ganske ineffektiv måte å ta beslutninger på, fordi man haster fra det ene forslaget til det andre uten å ha gått igjennom det forrige forslaget først. Man kan da ende opp med beslutninger det egentlig ikke er spesielt enighet om. Dette kan også være et symptom på at det er konflikter som ligger like under overflaten som man prøver å undertrykke ved at man ikke diskuterer så mye at de kommer til syne. En mulig løsning er å notere seg alle forslagene etter hvert som de kommer, og så diskutere forslagene en etter en. Er det dypere konflikter som er årsaken er det en helt annen sak som man må ta alvorlig og forsøke å løse.

Autoriserte beslutninger er der en leder eller en annen med autoritet tar beslutningene. Det er for øvrig rom for diskusjoner og forslag, men det er lederen som til syvende og sist tar beslutningen. Om dette er bra eller ikke beror mye på lederen selv, om han har tilstrekkelige kunnskaper og evner til å lytte til teamet og deres forslag og basert på dette ta en beslutning.

I noen tilfeller blir beslutninger tatt av et mindretall av teamet. Det er ofte ikke veldig populært og mange føler seg overkjørt ved denne måten å ta beslutninger på. Hvorfor det blir slik kan bero på ulike ting. Hvis alle tier når en beslutning blir tatt av F. eks en leder kan det tilsynelatende være enighet, men det kan være en illusjon. Man kan tro at alle de andre er enige og derfor vegre seg for å si noe. Noen ganger presser et mindretall igjennom noe som de fleste er uenige om, men av en eller annen grunn ikke tør å si ifra av frykt for å bli misforstått, uglesett opprørsk osv. Når beslutninger blir tatt av et mindretall kan det være en fare for at flertallet vil forholde seg passive til iverksettelsen og motvillige, når de ikke er enige i avgjørelsen (Larsen, 2002).

Flertallsbeslutninger er den mest demokratiske måten å ta beslutninger på. Man diskuterer gjerne forslag først og tar en avstemning etterpå. Ulempen ved dette er når flertallet blir knapt, slik at det er et stort mindretall som er uenige i avgjørelsen og som i beslutninger tatt av et mindretall, ikke føler seg forpliktet av beslutningen.

En annen måte å gjøre det på er å prøve å komme fram til konsensus. Dette er en av de mest tidkrevende måtene å ta beslutninger på, men til gjengjeld veldig verdifullt hvis man får det til, da man ofte får motiverte og engasjerte teammedlemmer som støtter beslutningene. For å komme dit må det være et klima for at man kan diskutere åpent og lytter til hverandre og sammen komme til en løsning som alle kan leve med.

Enstemmighet er veldig vanskelig å få til og ikke minst ta mye tid. Hvis det ikke er strengt tatt nødvendig bør man bestrebe seg på det nest beste, konsensus (Larsen, 2002).

2.6 Teambuilding

Endre Sjøvold (2006) definerer teambuilding slik: *... planlagte aktiviteter hvis hensikt er å øke gruppers evne til å løse sine oppgaver gjennom å øke gruppemedlemmenes ferdigheter i samspill, og hvor direkte og konkret tilbakemelding er et sentralt verktøy.*

Om et team fungerer bra eller ei avhenger av mange ting. For det første er det viktig at teamet ikke glemmer hovedfokuset: kunden/ klienten. Det være seg i privat så vel som i offentlig virksomhet. Videre er det viktig å bruke tid på å sette mål. Målene bør være ambisiøse, men realistiske. Her er det viktig at teamet når målene sammen og at målene er klare og forståelige for alle. Det vil alltid være noen mål som kan måles bedre enn andre. Et typisk eksempel på

det første er bruk av økonomiske ressurser som kan måles i kroner og øre, mens det siste typisk kan være ideologiske: vi skal ha en brukervennlig profil osv. Det bør være enighet i teamet om hvordan resultater skal måles. Det bør i tillegg regelmessig bli foretatt evalueringer om hvordan arbeidet går, innsats og rom for forbedring i teamet, samt det sosiale klimaet i teamet. Videre er det viktig for teamet at de utformer en strategi sammen. Dette for å legge alt til rette for at alle i teamet er med på og "eie" prosessen fram til målet og dermed øke motivasjonen. Oppgaver bør fordeles etter kjennskap til teammedlemmenes kompetanse og ferdigheter. Dette er en av grunntankene for og i det hele tatt å danne et team, det at man utnytte hverandres styrker.

Alle oppgaver vil aldri være like viktige, det er derfor viktig teammedlemmene er inneforstått med det og klarer å prioritere. For at teamet skal få en så bra start som mulig kan det være lurt å etablere noen spilleregler. Det kan være å møte opp til riktig tid, hva man forventer av den enkelte, osv. Det kan virke banalt, men det kan være bra å signalisere tidlig hva som ikke er akseptabelt slik at alle i teamet blir bevisst dette helt i begynnelsen (Amundsen, 1999).

Det er ulike metoder som kan benyttes ved teambuilding. West(2002) beskriver fem hovedtyper. Den første er team oppstart. Denne metoden benyttes når et team dannes i den første tiden. Det er viktig at teamet får en god oppstart som legger grunnlaget for videre utvikling og effektivitet. De viktigste oppgavene her er å klarlegge teamets mål, sørge for at både teamet og teammedlemmene har interessante arbeidsoppgaver, at teammedlemmenes arbeid blir evaluert underveis, sørge for å gi feedback til teamet og hver enkelt på prestasjoner og å legge til rette for at teamet kommuniserer regelmessig. Videre kan det være bra å ha formelle revurderinger av dette, noe som ofte gjøres ved å ta et par dager vekk fra kontoret. Det er viktig at man legger det ved et hensiktsmessig tidspunkt, slik at det passer å ta et avbrekk fra arbeidet. Det bør holdes i omgivelser vekk fra hverdagens kjas og mas, slik at man klarer å fokusere på teambuilding, gjerne med litt komfort og trivelig atmosfære. Hvis mulig bør alle i teamet være med på dette, og hvis mulig bør en prosesskonsulent settes inn, som har erfaring med teambuilding. Når et spesifikt problem oppstår må teamet sette av tid til å behandle det, slik at man finner en årsak og løser det før det blir et problem for teamets effektivitet. Noen ganger er det ikke alltid like lett å se hvor årsaken ligger til at et team fungerer dårligere enn det kunne gjort. For å finne ut av det er det tre alternativer. Den første består av gruppediskusjoner der man forsøker å finne ut hva problemet består i. En annen måte er å benytte seg av spørreskjemaer som er anonyme, med åpne spørsmål, der hver enkelt kan komme med hva de tror problemet er. Den siste måten er å benytte seg av testen Team

Climate Inventory , som er et spørreskjema mange team har brukt. For å fremme et godt sosialt miljø, bør det brukes tid på sosiale aktiviteter, støtte hverandres vekst og utvikling og konfliktløsning og teammiljøet (West, 2002).

2.7 Lederteam

Et toppleder team består av, som navnet sier av personer som har topp posisjoner i organisasjonen. Det er særlig i komplekse og dynamiske omgivelser det kan være en fordel for en organisasjon å benytte seg av teamledelse. Hambrick har innført et begrep som heter ”atferdsmessig integrasjon”, for å fange opp sentrale elementer ved effektiviteten til topplederteam. Hambrick har beskrevet sentrale kjennetegn ved et topplederteam. Teamet har ofte ganske komplekse oppgaver de skal løse og som har store konsekvenser for organisasjonen. Det jobber ofte i et grenseområde mellom organisasjonen og omgivelsene fordi de ofte forhandler og har kontakt med masse ulike personer og institusjoner i markeder (Grønhaug et. al, 2001).

Som et lederteam må de forholde seg til mye og kompleks informasjon hele tiden og holde seg oppdatert om omgivelsene og bestemme hvordan man skal reagere i forhold til disse. Teamet må også takle uforutsette hendelser og ulike situasjoner som kan oppstå.

Hambrick har laget en modell som beskriver 5 ulike karakteristika ved et topplederteam som er sammensetning, struktur, prosess, lederskap og incentiver. Når det gjelder sammensetning gjelder det samme som ved vanlige team.

Strukturen i lederteamet har med medlemmenes roller og relasjonene mellom dem å gjøre. Et nøkkelement her er gjensidig avhengighet i forhold til oppgavene som skal løses.

Hvordan oppgavene utføres er avhengig av strukturen. Også i et topplederteam har man en leder, en teamleder. En av grunnene til at et lederteam fungerer dårlig tilskrives seg fra uklare roller og overlappinger. Incentiver som er belønninger, kan være alt fra penger, status osv. I mange sammenhenger virker det som anseelse og prestisje er av stor betydning i følge Grønhaug et. al (2001). Et lederteam fungerer over tid og de prosessene som foregår i teamet er viktig for handlingene og effektiviteten til teamet. Noen ganger kan de ende med å gjøre feilvurderinger med store konsekvenser. Alle de elementene i denne modellen påvirker hverandre gjensidig slik at det er ingen kunstige skiller mellom dem.

Det er masse fordeler ved å ha et topplederteam. For der første er det større sjanser for å ta gode beslutninger når flere ledere med sin kompetanse sitter sammen enn bare toppleder. F. eks ledere fra ulike avdelinger med spisskompetanse. Det er dessuten større sjanse for at man får en mer forståelse og et engasjement i beslutningene når som tas, fordi ledelsen selv er med på prosessen, i stedet for bare topplederen. Det er særlig i komplekse og dynamiske omgivelser at et topplederteam er fordelaktig (Grønhaug et. al 2001).

2.8 Organisasjonsstruktur og teamorganisering

Hackman og kolleger ved Harvard Universitetet har kommet opp med seks hovedområder hvor team har behov for støtte fra sin organisasjon: mål, ressurser, opplysninger, utdanning, feedback og teknisk assistanse og prosessassistanse (West, 2002).

Det er overraskende hvor få team det er som har fått klare mål fra organisasjonen, noe som igjen skyldes at organisasjonens mål og delmål er uavklart. Det er også påfallende hvor få teammedlemmer det er som vet hva som kreves av dem når man spør dem om deres mål og delmål. Teamet bør utarbeide sine mål og delmål i tråd med organisasjonens. Når teamet kan fastlegge sine mål i samhold med dem som befinner seg høyere oppe i hierarkiet oppnår man som regel bedre resultater.

For at teamet skal nå sine mål må de ha tilstrekkelige ressurser slik at det er mulig å oppnå dem. Ressurser kan være så mangt, blant annet om man har tilstrekkelig antall personer i teamet med den rette blandingen av ferdigheter, nok økonomiske ressurser, passende lokaler, nok teknisk assistanse og støtte som computere, utstyr, osv og administrativ støtte.

Det er viktig at teamet får de opplysningene som er nødvendig for å kunne jobbe mest mulig effektivt, som f. eks strategiske eller politiske endringer. Det er ledelsen i organisasjonen som har ansvaret for å formidle denne informasjonen til teamet.

For at teamet hele tiden skal fungere optimalt er det viktig å hele tiden holde teamet oppdatert med F. eks utdanning på arbeidsplassen, kurs o. l.

Teamet bør få tilbakemelding/ feedback på deres arbeid på et eller annet tidspunkt. Det kan være etter arbeidet er utført eller fortløpende hele tiden slik at teamet kan lære og å korrigere seg selv. Det finnes store forskjeller på hvor mye feedback ulike organisasjoner gir til sine

team. Noen ganger trenger et team assistanse, f. eks konsulenter som kan hjelpe til med problemer teamet har eller personer med teknisk kompetanse (West, 2002).

2.8.1 Matrisestruktur

En definisjon på matrise struktur: *An organizational structure that simultaneously groups people by function and by product team* (George og Jones, 2005). Arbeidstakere er altså delt inn i funksjoner for å lære av hverandre og for å bli mer erfaren og produktiv. I tillegg er de gruppert inn i produkt team, hvor medlemmer av ulike funksjoner arbeider sammen for å utvikle et spesielt produkt. Denne kombinasjonen av å jobbe i en funksjon samtidig med å være i et produktteam skaper et samarbeidsnettverk som gjør matrisestrukturen veldig fleksibel.

Hver person i et produktteam rapporterer til to ledere: en funksjonsleder som rekrutterer personer til et team og evaluerer deres resultater sett fra et funksjonelt perspektiv, og en leder for produktteamet som evaluerer personens handlinger i teamet. Det er tre typiske årsaker til at en organisasjon velger denne formen for struktur. Den første er at organisasjonen trenger å utvikle nye produkter veldig raskt. Det er også en viktig for noen å maksimere kommunikasjon og samarbeid mellom teammedlemmer og som en tredje årsak, innovasjon og kreativitet er kjernen i organisasjonens videre suksess.

Det er imidlertid noen ulemper ved denne typen struktur. Matrise struktur kan i noen tilfeller øke rollekonflikter og tvetydighet og høyt nivå av stress. To ledere kan komme med påbud som står i konflikt med hverandre, som kan føre til en rollekonflikt hos arbeidstakeren som igjen kan føre til betydelig stress. En annen ulempe er at arbeidstakerne ikke engasjerer seg personlig eller føler seg forpliktet til teamet, fordi de hele tiden flytter fra team til team. Som man ser er det både fordeler og ulemper ved å velge denne formen for organisasjons struktur. På den ene siden er det store koordineringsfordeler å hente, men på den annen side kan det skape store motivasjonsproblemer. Dette forklarer at det er i dag mest organisasjoner hvor det er helt nødvendig med rask produktutvikling laget for spesielle kundebehov, som benytter seg av en matrisestruktur. Det er spesielt vanlig i høyteknologiske og biotekniske selskaper (George og Jones, 2005).

2.8.2 Mintzbergs 5 organisasjonsformer

Mintzberg (1983) har introdusert fem hovedmåter å strukturere organisasjoner på: entreprenørorganisasjonen (the simple structure), maskinbyråkratiet (the machine bureaucracy), det profesjonelle byråkratiet (the professional bureaucracy), den divisjonaliserte organisasjonen (the divisjonalized form) og den innovative organisasjonen (The Adhocracy, men ifølge Jacobsen og Thorsvik, 2002 har Mintzberg i sine senere arbeider gått over til å kalle den siste organisasjonsformen for innovativ organisasjon). En typisk entreprenørorganisasjon har lite eller ingen teknostruktur (stabsenheter) støttestruktur, en løs divisjon av arbeidskraft og liten differanse mellom enhetene og en lite hierarkisk ledelse., dvs. en flat struktur. Organisasjonen består av lite formaliseringer, planlegging, og lignende. Man benytter direkte overvåking, og alle viktige avgjørelser er vanligvis sentralisert til lederen. (Mintzberg, 1983) Eksempel på dette er små familiebedrifter (Jacobsen og Thorsvik, 2002).

Maskinbyråkratiet bygger på Max Webers idealtypiske byråkratimodell (Jacobsen og Thorsvik 2002). Denne organisasjonsformen karakteriseres av høy spesialisering, rutinepregede oppgaver og svært formaliserte prosedyrer, (Mintzberg, 1983). Videre er beslutningsmyndigheten sentralisert og det er ganske stor teknostruktur (mange til å utarbeide regler og følge dem opp). Maskinbyråkratiet er ofte funksjonelt spesialisert og man kan også ha en markedsbasert inndeling. De typiske incentivene man bruker er individuelle atferds og resultats belønninger. Eksempler på dette er hoteller eller private bedrifter som driver masseproduksjon av produkter eller tjenester Fordelene ved denne formen er at ansvaret er klart, arbeidet er forutsigbart og standardiserte oppgaver øker effektiviteten.

Ulemper er at slike organisasjoner ofte er vanskelige å endre og at de ansatte ikke får utnyttet sin kompetanse og ferdigheter i noen stor grad fordi oppgavene er så standardiserte og at beslutningsmyndigheten er sentralisert (Jacobsen og Thorsvik, 2002).

Det profesjonelle byråkratiet kjennetegnes av profesjonalisering og de ansatte i den operative kjernen har mye beslutningsmyndighet og handlefrihet. Beslutningsmyndigheten kan desentraliseres fordi de i den operative kjernen består av personer som gjennom utdanning har ervervet seg de kunnskapene og ferdighetene som behøves for å løse oppgavene på en god måte. De ansatte har beslutningsmyndighet i faglige spørsmål. Denne organisasjonsformen standardiserer oppgaver gjennom å ansette profesjonelle med samme fagkunnskap. Grunnen til at det i tillegg til å bli kalt profesjonelt også blir kalt byråkratisk, er fordi økonomiske og administrative oppgaver blir lagt til den administrative ledelse og ikke den operative kjernen.

Man belønnes ofte ut ifra utdanning, ansiennitet og posisjon. Eksempler på dette er høyere utdanningsinstitusjoner og sykehus. Fordeler ved denne strukturen er at man ved å delegere beslutningsmyndighet sikrer det faglige arbeidet, dessuten tar det kortere tid med arbeidet. Ulemper kan være at ulike faggrupper opplever konflikter seg imellom (Jacobsen og Thorsvik 2002).

Den divisjonaliserte organisasjonen er en samling av ulike markedsbaserte divisjoner som er koblet sammen via en sentral administrativ ledelse. Denne formen veldig vanlig i privat sektor. Divisjonene drives nesten som egne selskaper og divisjonslederne er delegert beslutningsmyndighet og gitt resultatansvar. I denne organisasjonsformen koordinerer man ved å standardisere resultatene de ulike divisjonene skal oppnå, og evaluering baseres i stor grad på resultater. Incentiver tildeles på gruppenivå, altså divisjon og så er det videre opp til divisjonsledelsen å fordele dette til undergrupper og individer. Eksempler på slike bedrifter er store produksjonsbedrifter med mange et bredt produksjonsspekter, som Norsk Hydro og Statoil. Fordeler ved denne organisasjonsformen at man ved å dele inn i divisjoner bidrar til å sette fokus på de ulike produktområdene og deres lønnsomhet og at man ved å delegere beslutningsmyndighet til divisjonene sørger for raskere tilpasning til markedet. Ulemper kan være at de ulike divisjonene blir så opptatt av å følge sine egne mål, at man glemmer konsernets overordnede mål (Jacobsen og Thorsvik 2002).

Den innovative organisasjonen er kjennetegnet ved at den er lite formalisert og har høy horisontal spesialisering basert på formell opplæring. Den har også en tendens til å dele spesialister inn i funksjonelle enheter som er små og markedsbaserte prosjekt team (Mintzberg 1983). Mintzberg (1983) skiller mellom operative og administrative innovasjonsorganisasjoner. Operative organisasjoners oppgave er å finne mulige løsninger for kunder. Eksempler på operative er reklamebyråer og konsulentfirmaer. I disse er administrative og operative funksjoner vanskelige å skille, fordi alle i organisasjonen fungerer som et prosjektteam. Administrative innovasjonsorganisasjoner skiller man klart mellom den delen av staben som har ansvaret for innovasjon og den operative staben som har ansvaret å sette ideer, produkter og lignende ut i livet. Fordeler ved denne formen er fleksibilitet, koordinering og utstrakt bruk av de ansattes kompetanse. Ulemper kan være uklare autoritetsforhold, som kan skape forvirring (Jacobsen og Thorsvik, 2002).

2.9 Konflikter, normer og spilleregler

Konflikter kan være en måte å strebe etter best mulige resultater, til kvalitet og kreativitet. Men noen ganger kan konflikter være ødeleggende og føre til at teamet fungerer mindre effektivt. Det er ofte ikke de berørte partenes personlighet som er årsak til konflikter, men deres roller på jobben eller organisatoriske faktorer. Noen ganger har man ikke klarhet i hverandres roller og hva de innebærer. Dermed bør man bli kjent med dem og hvordan man kan komplimentere hverandre i arbeidet i stedet for å konkurrere. Noen ganger fokuserer man på hverandre, når årsaken til problemet ligger utenfor teamet. Slik som organisatoriske problemer som manglende struktur, lite ressurser, osv (West, 2001). Noen ganger kan man ende opp i en rollekonflikt. Med rollekonflikt menes at man får motstridende forventninger rettet mot seg. Rollekonflikter deles ofte inn i fire deler:

Den første er en intrasenderrollekonflikt hvor en person sender to motstridende budskap til en rolleinneholder. En intersenderrollekonflikt kan oppstå når to eller flere personer gir motstridende forventninger til en rolleinneholder. En interrollekonflikt oppstår når man mottar motstridende krav fra ulike roller en innehar. Den siste, personrollekonflikt, oppstår når verdier og holdninger kolliderer med forventningene til ens yrkesrolle.

Et annet rolleproblem er rolletvetydighet, som betyr at man er usikker på hva ens rolle innebærer og/eller hvordan den skal utføres. Årsaken til dette kan ligge i rollegruppen hvis forventningene ikke har blitt formidlet godt nok.

Et rolleproblem kan være rolleoverbelastning pga høye krav og forventninger over personens evne (Kaufmann og Kaufmann, 2003).

En organisasjon vil ha skrevne og uskrevne regler for hvordan man skal oppføre seg. Disse er allmenn kjente og er en hjelp i arbeidet mot og nå mål. Normer virker korrigerende på atferd ved at man får en pekepinn på hva som er rett og galt. Bryter man normer vil det bli reaksjoner i form av sanksjoner. Disse normene vil hvis man følger dem, føre til en slags tilhørighet i gruppa og stabilitet (Kaufmann og Kaufmann, 2003).

I et team der man jobber kontinuerlig sammen er det behov for noen spilleregler for hvordan man skal forholde seg til hverandre. Hensikten er å bevisstgjøre hvordan man ønsker å ha det i teamet, helst tidligst mulig. Spillereglene bør være få, maks fem, og de skal være målbare og konkrete. Det beste er hvis spillereglene blir lagd i fellesskap og at man blir enige (Amundsen, 1999).

2.10 Motivasjon i teamet

Kaufman og Kaufman (2003) definerer motivasjon som en prosess som setter i gang, gir retning til, opprettholder og bestemmer intensitet i atferd.

Motivasjon har mye å si i forhold til egen trivsel på arbeidsplassen, det stresset man opplever og den jobben man utfører. Motivasjon er viktig for at et team skal fungere, ikke bare som helhet eller team, men også på det individuelle plan. Motivasjon er subjektivt, noe som betyr at ledelsen må være flink til å tilrettelegge for alle som individer, ikke bare som team, avdelinger eller organisasjon. Noen er sosiale, og motiveres av å møte andre mennesker på jobb, mens andre kan motiveres av å jobbe uforstyrret med en faglig oppgave (Larsen 2002).

Teamleder kan på mange måter legge opp til forhold som gjør at teammedlemmene vil bli mer motiverte når det kommer til utførelsen av deres arbeid. Det er i utgangspunktet teamleder som klargjør mål for teamet, og det er også denne personen som har ansvaret for at teamets mål beveger seg i samme retning som organisasjonens overordnede mål. Samtidig er det teammedlemmene som skal utføre arbeidet og jobbe mot dette målet, og da er det motivasjons økende hvis teammedlemmene kan ta del i å utforme teamets mål. Videre argumenterer West (2001) for at jo mer interessante arbeidsoppgavene er, jo større motivasjon vil dette gi teammedlemmene. På samme måte som det vil være svært demotiverende å jobbe med de samme, og uinteressante arbeidsoppgavene over tid. Dette kan føre til dalende motivasjon, noe som igjen kan gå utover utførelsen av arbeidet og føre til dårligere resultater. Ledelsen kan også motivere sine ansatte ved å formidle visjoner, og ved å sende ut budskap om at arbeidet som utføres i organisasjonen er viktige for at man skal nå de målene som er satt (West 2001).

Belønningssystemer kan også benyttes for å motivere folk til å jobbe i en spesiell retning for å nå organisasjonens mål. Omholt og Nesse (1995) argumenterer i denne sammenheng for at belønning har en vid forstand, ikke bare lønn men alle former for motivering som organisasjonen kan benytte seg av. I denne sammenheng er det to aspekter som er viktig å se på for en organisasjon, for det første hvilken atferd som er ønskelig fra de ansatte, og for det andre hvilke belønningssystemer organisasjonen har til disposisjon for å realisere den ønskede atferden. Når man snakker om belønningssystemer skiller man ofte mellom indre og ytre

motivasjonsfaktorer. Indre motivasjonsfaktorer tar for seg f eks individets arbeidsglede, og ytre motivasjonsfaktorer tar for seg formelle belønningssystemer som er fastsatt av ledelsen.

Clegg et. al (2005) legger stor vekt på motivasjon som inspirasjonskilde uansett om man skal lede andre, lede seg selv eller bli ledet av andre. Han argumenterer videre for at grad av motivasjon kan ses i sammenheng med hvilke behov man har på det gitte tidspunkt. Videre setter han disse behovene i sammenheng med Maslows behovshierarki, og hevder at motivasjon vil være en grunnleggende faktor som vil påvirker en til å jobbe for å få det man trenger.

2.10.1 Maslows behovshierarki

Moderne motivasjonsforskning begynte i 1954 da Maslow la frem sin teori om behovenes hierarkiske oppbygning. Denne teorien er blitt svært populær, og noen av årsakene til dette kan være dens enkelhet og det faktum at den passer svært godt inn i arbeidslivets behov (Busch og Vanebo, 2000).

Maslow delte menneskelige behov inn i fem hovedkategorier; fysiologiske behov, sikkerhetsbehov, sosiale behov, aktelse og selvaktualisering. Disse kategoriene blir igjen delt inn i to kategorier; *behov for underskuddsdekning* og *behov for vekstmuligheter*. Videre organiserte han disse behovene i en hierarkisk orden som kalles for et behovshierarki, der motivene er rangert fra laveste til høyeste typer av behov. En av hovedtankene bak denne modellen er at de laveste behovene, underskuddsbehovene, må tilfredsstilles før overskuddsbehovene kan bli aktivisert (Jacobsen og Thorsvik 2002).

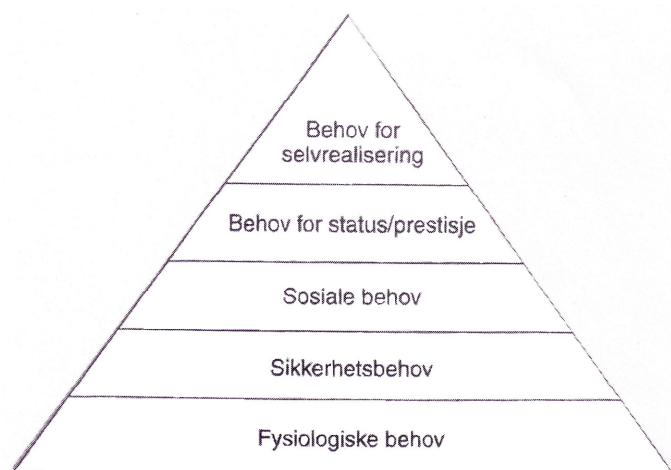


fig. 3: Maslows behovspyramide (Omholt og Nesse 1995)

Det har opp gjennom tidene vokst frem mange ulike teorier innen arbeidsmotivasjon, og Maslows behovshierarki og Herzbergs tofaktor teori er blant disse. Omholt og Nesse (1995) hevder at man kan trekke en parallell mellom de laveste nivåene i Maslows behovspyramide og Herzbergs hygienefaktorer da de alle faller under det vi tidligere har definert som ytre motivasjonsfaktorer.

Man kan også trekke en parallell mellom de høyeste nivåene i Maslows behovspyramide og Herzbergs hygienefaktorer da disse vektlegger indre motivasjonsfaktorer. Disse to teoriene har begge som utgangspunkt at etter et visst punkt er de ytre motivasjonsfaktorene utilstrekkelige og de indre motivasjonsfaktorer nødvendige (Omholt og Nesse, 1995).

2.10.2 Vekst og hygienefaktorer

De empiriske studiene som Herzberg og andre gjennomførte konkluderte med at tilfredshet og mistriivsel kunne være relatert til ulike sett av forhold, og at høyere ytelse kun var knyttet til grader av tilfredshet. Ansattes tilfredshet i arbeidet var først og fremst knyttet til hva de gjorde, altså arbeidets art, mens mistriivsel i arbeidet derimot var knyttet til arbeidsmiljøet og hvordan de ansatte ble behandlet. Når respondentene rapporterte at de hadde følt seg tilfreds beskrev de forhold knyttet til selve arbeidsoppgavene. De forhold som fremmet tilfredshet i arbeidet kalte Herzberg for *motivasjonsfaktorer*, da disse så ut til å motivere de ansatte til bedre prestasjoner. På den andre siden var beskrivelsen av opplevd missnøye klart relatert til forhold omkring løsningen av arbeidsoppgavene, og ikke til selve innholdet i arbeidet. Herzberg kalte slike forhold for hygienefaktorer, da de var knyttet til omgivelsene og viste seg å være viktige når det kom til å forebygge mistriivsel i arbeidet. Alle hygienefaktorene hadde med arbeidsmiljøet å gjøre (Jacobsen og Thorsvik 2002).

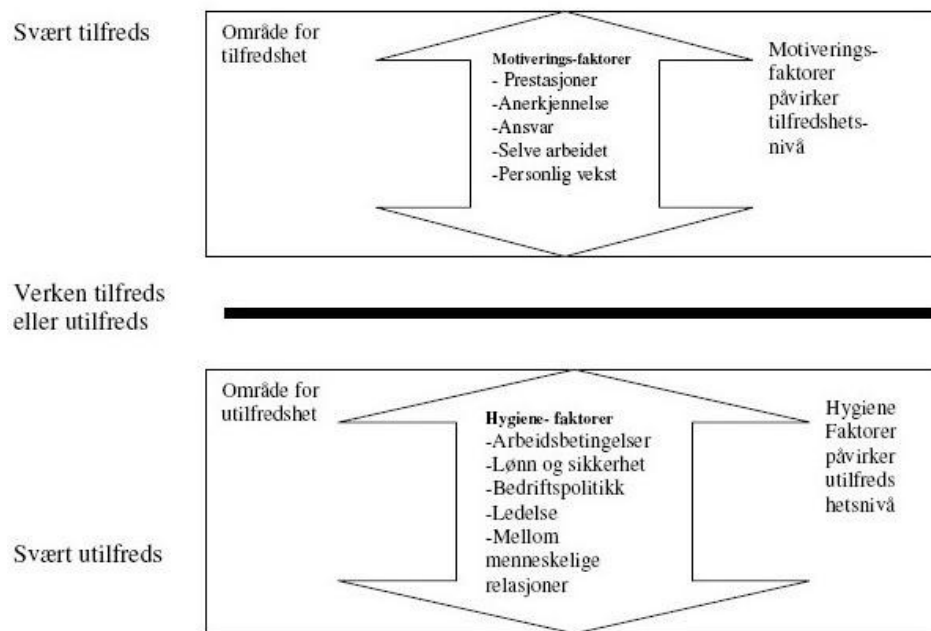


fig. 4: Herzbergs tofaktorteori (Kaufmann og Kaufmann, 2003).

Blant de viktigste hygienefaktorene finner vi fysiske og sosiale arbeidsforhold, lønnsforhold, status og jobbtrygghet. Misstrivsel fjernes da disse forholdene er gode. (Disse ligger på det nedre området av Maslows pyramide). Under motivasjonsfaktorene finner vi de behov som ligger høyere i Maslows pyramide, og noen eksempler her kan være prestasjoner, anerkjennelse, ansvar, vekst og utviklingsforhold. Når motivasjonsfaktorene er gunstige virker de aktivt og fremmende på tilfredshet og produktivitet, mens hvis disse faktorene mangler fører det til en nøytral tilstand (Kaufmann og Kaufmann, 2003).

2.11 Ledelse

Hersey og Blanchard definerer ledelse som: *Ledelse er en prosess hvor en påvirker et individ eller en gruppe til økte anstrengelser for å oppnå måloppnåelse i en gitt situasjon* (Skogstad og Einarsen, 2002). Det finnes imidlertid flere definisjoner på ledelse, og Jacobsen og Thorsvik tar som utgangspunkt at ledelse er en *"spesiell atferd hvor man forsøker å påvirke menneskers tenkning, holdninger og atferd"* (Jacobsen og Thorsvik, 2002). Når denne typen atferd skjer innenfor en organisasjon betyr det at man ønsker å få andre til å realisere bestemte mål, motivere og få menneskene som er involvert til å trives i arbeidet. Jacobsen og Thorsvik

(2002) argumenterer videre for at ledelse da er en prosess mellom mennesker, og at ledelse har som hensikt å influere andre.

Den rollen en leder velger å benytte, er direkte påvirket av de organisatoriske føringene man jobber innenfor. Generelt kan man si at ledere jobber innenfor rammene av formelle mål, struktur, nettverk av personlige og sosiale relasjoner, kultur og maktforhold i organisasjonen og de omgivelsene organisasjonen befinner seg i. Selv om punktene ovenfor er med på å sette retningslinjer og begrensninger for en leders handlefrihet, og dermed langt på vei å bestemme lederens arbeidsoppgaver betyr ikke dette at en leder er fullstendig bundet til disse rammene. Ut i fra den posisjonen en leder innehar i en organisasjon vil det være stor mulighet for å påvirke og forme disse forholdene, og ofte er dette en av lederens viktigste oppgaver (Jacobsen og Thorsvik, 2002).

2.11.1 Ulike lederstiler

Det finnes mange ulike typer lederstiler, og Schultz og Schultz (2006) argumenterer for at disse går fra å være svært autoritære til svært demokratiske. Med en autoritær lederstil menes det at en leder tar alle beslutninger, og forteller andre hva de skal gjøre. En demokratisk lederstil er stikk motsatt fra denne og innebærer at leder diskuterer med de ansatte, og at de sammen kommer frem til de beslutningene som påvirker arbeidet. Hvilken av disse lederstilene som er mest effektive kommer an på hvilken situasjon organisasjonen befinner seg i. Har man en stresset arbeidssituasjon hvor det kreves rask og effektiv arbeids utførelse, er det størst sannsynlighet for at produktivitet og tilfredshet vil bli vedlikeholdt via en autoritær lederstil. I-O Psykologer argumenterer for at denne typen arbeidstakere innser at deres arbeid ikke har rom for gjensidig deltakelse (Schultz og Schultz, 2006).

2.11.2 Teamledelse

For at et team skal fungere godt er det viktig at man har en velfungerende teamleder. Dersom en teamleder mangler den nødvendige "lederkompetansen" er det en stor mulighet for at teamet ikke når de målene som er satt, og hvert fall ikke med den kvaliteten som er ønskelig. Ofte når en teamleder skal velges til et team blir det lagt for stor vekt på de faglige områdene. Dette kan føre til at man får en teamleder som er for involvert i de faglige detaljene i stedet for å fokusere på gruppa som en helhet. En teamleder bør ha tilstrekkelig faglig innsikt for å forstå hva som foregår, og for å kommunisere med teamet, men skal allikevel holde seg

nøytral i forhold til utførelsen av det faglige arbeidet. I tillegg til dette er det viktig at en teamleder har god forståelse for gruppe dynamikk og samarbeid, og at personen klarer å kommunisere teamets arbeid utad. Det er også sentralt at en teamleder tar teammedlemmene på alvor, og bruker dem aktivt når beslutninger skal tas. Dette vil føre til at teammedlemmene får større tillit til teamlederen, få et eierforhold i forhold til beslutninger og jobbe med mye større entusiasme enn det de ville gjort hvis de følte at de ikke ble tatt på alvor (Larsen, 2002).

Teamleder har en viktig oppgave i forhold til å lede teamet sitt i riktig retning. Dette innebærer at delmål og mål skal settes, såfremt som avklaringen av den strategi man skal velge for å nå målene på en best mulig måte. For at et team skal være så effektivt som mulig er det viktig å ta problemer ved rota før de rekker å bli store konflikter. Larsen (2002) hevder at konflikter ofte oppstår hvis det er problemer relatert til kommunikasjonen mellom teammedlemmene. Hvis teamleder merker at man møter på vanskeligheter enten det er kommunikasjon eller noe annet som ikke fungerer optimalt, er det viktig å sette riktig diagnose på problemet, finne de rette tiltakene og gjennomføre dem. Videre nevner Larsen (2002) at når en ny teamleder kommer inn i et team er det en stor fordel å kontakte alle teammedlemmene så raskt som mulig. Da kan man på et tidlig stadium luke ut små bagateller, samtidig som man blir litt bedre kjent med hverandre. I denne sammenhengen kan man også sette opp spilleregler for teamet sammen (Larsen, 2002).

Levin og Rolfsen (2006) deler opp ledelses stil i to punkter, personlig egenskaper og individuelle ferdigheter. De personlige egenskapene består blant annet av psykisk drivkraft, motivasjon, integritet, kognitive evner og innsikt i oppgaveutføring. Disse egenskapene er allmenn- menneskelige, og er av betydning for all menneskelig samspill og dermed også av betydning for hvordan ledelse utøves. Videre argumenterer Levin og Rolfsen (2006) for at disse punktene ikke er retningsgivende for praktisk handling, og at individuelle lederkvalifikasjoner bedre kan belyses ut ifra ledes ferdigheter. Her blir ledelse sett på som en ferdighet som kan innlæres og oppøves, og dermed noe en aktuell leder kan være i stand til å tilegne seg. Katz har med dette som utgangspunkt definert tre felter som er essensielt for ledelse. *Tekniske ferdigheter* er den innsikt og ferdighet man har om oppgaver, teknologi og de markedene organisasjonen arbeider med. *Menneskelige ferdigheter* er den innsikt man har for å få mennesker til å samarbeide, og det siste punktet *begrepsferdighet* er den evnen man har til å arbeide med ideer og konsepter. Disse punktene blir sett på som å være grunnleggende for ledelses utøvelse, men varierer ut ifra den settingen et team eller en gruppe befinner seg i (Levin og Rolfsen, 2006).

Dagens lederrolle går bort i fra å være detaljstyrende og beveger seg mer i retning av å være blant annet en fullmakts giver, tilrettelegger, praktisk administrator, retningsgiver og inspirator. Han eller hun må på mange måter fungere som en som hjelper teamet/organisasjonen med å strukturere samarbeidet, og få orden på "kaoset". Videre argumenterer Larsen (2002) for at morgendagens teamleder må være mindre "rolleleder", og mer prosjekt medarbeider. Han eller hun må ta de beslutningene som er nødvendig, samtidig som teamet må involveres og engasjeres i det arbeidet som skal gjøres. Demokratisk orienterte ledere ser ut til å lykkes bedre med å få teamet til å gjøre jobben, styrke samholdet i gruppen, og få teammedlemmene til å føle seg verdifulle (Larsen, 2002).

Situasjonsbestemt ledelse er en av de mest brukte teoriene innen ledelse, og denne teoriretningen sier at ulike situasjoner krever ulike typer ledelse. Dette betyr at en leder kontinuerlig må tilpasse og justere sin lederstil til den situasjonen man er i på det gitte tidspunkt. Det finnes mange ulike teorier innen situasjonsbestemt ledelse, og den som er mest benyttet er teorien til Hersey og Blanchard (Skogstad og Einarsen, 2002).

Hersey og Blanchard har satt opp en modell for å illustrere situasjonsbestemt ledelse. Sentralt her er forholdet mellom relasjonsatferd og oppgaverelatert arbeid.

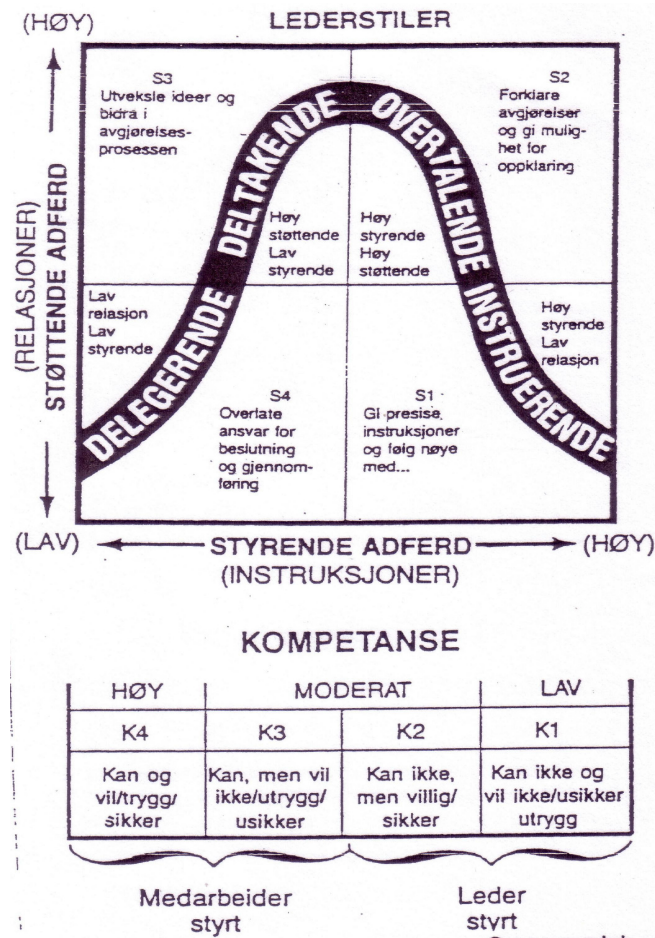


fig. 5: Situasjonsbestemt ledelse (Ivar Borgersen, forskningsrapport 1993/94)

Oppgaverelatert ledelse har en veldig dominerende atferd da de forteller alt fra hvordan en oppgave skal løses, hvor den burde løses og når den skal være ferdig. Denne typen ledelse har også stor kontroll av arbeidets kvalitet, og kommunikasjonen som forekommer er enveiskommunikasjon fra lederen sin side. Relasjonsfokusert ledelse er preget av større grad av toveiskommunikasjon. Dette innebærer at leder lytter, oppmuntrer og støtter de andre involverte partene.

Modellen til Hersey og Blanchard er tegnet som en firefelts modell med en omvendt u kurve som berører alle de fire feltene. De ulike feltene eller kvadrantene er delt inn fra S1 til S4 og illustrerer modellens 4 ulike leder "situasjoner". For å få en optimal forståelse av modellen skal disse fire felt vurderes opp mot modellens tredje dimensjon som omhandler medarbeideres ferdighetsnivå, (SLT 2 medarbeiders utviklingsnivå). Medarbeiders kompetansenivå (ferdighetsnivå) går fra K1 til K4. Dette betyr at hvis man har en

medarbeider som faller under kategorien K1, kan ikke, og uvillig eller usikker må en leder plassere seg i S1 som betyr høy styrende og lav støttende. Det betyr videre at leder må være direkte og styrende hvor han eller hun blant annet definerer arbeidsoppgaver, forteller hvordan den skal gjennomføres, og ikke minst når oppgaven skal være ferdig. Når man beveger seg over i de neste kvadrantene i modellen, avtar styring fra leder sin side gradvis jo lenger mot S4 man kommer. Dette betyr også at man beveger seg over på toveiskommunikasjon, og medarbeider vil bli mer sikker og motivert til å utføre arbeidsoppgavene på egen hånd. Det er viktig at leder velger den riktige lederstilen, da dette er avgjørende for medarbeiders motivasjon og ytelse. For eksempel er det uheldig å benytte den instruerende lederstilen som finner sted under S1 hvis den aktuelle medarbeideren har den faktiske kunnskapen som trengs for å gjennomføre oppgaven. Gjør man det kan det virke mot sin hensikt, og medarbeider kan bli mindre motivert enn det han eller hun var i utgangspunktet (Skogstad og Einarsen, 2002).

2.12 Kommunikasjon i team

George et. al definerer kommunikasjon for å være; *"The sharing of information between two or more individuals or groups to reach a common understanding"*.

Kommunikasjon er den utvekslingen av meninger, oppfatninger, tanker og følelser som skjer mellom mennesker, og er grunnleggende for at arbeid i organisasjoner skal fungere. Via kommunikasjon formidler man informasjon og opplysninger, samt påvirker andre i en ønsket retning. Levin og Rolfsen (2006) velger å definere kommunikasjon som *"personers hensiktspregende atferd for å gjøre noe kjent for en annen person"*. Nylehn (2001) gjør rede for en annen definisjon av kommunikasjon som litt enklere sier at: *kommunikasjon er å formidle budskap fra en person til andre*.

Erlie (2003) argumenterer for at intern kommunikasjon er nødvendig for at man skal forene bedriftens mål og kommunikasjonsbehov med medarbeidernes kommunikasjonsbehov. For at en virksomhet skal nå sine mål er det viktig at de har en leder som kan sørge for at medarbeiderne vet hva de skal gjøre samtidig som de skal motivere sine ansatte til å utføre selve arbeidet.

For at en organisasjon skal fungere optimalt er den avhengig av å ha et velutviklet kommunikasjonssystem rundt seg. Den kommunikasjonen som finner sted i dette systemet

skal sørge for at informasjon når alle leddene i organisasjonen, og den er også nødvendig for at ledelses prosesser skal fungere. Ledelsen har en sentral rolle i organisasjonen, og velger ledelsen en god kommunikasjonsprosess kan dette påvirke de ansatte i forhold til organisasjonens visjoner, mål og i hvor stor grad man vil nå de felles satte målene. Det er også slik at jo større fellesskapsforhold ledelsen klarer å kommunisere til de ansatte jo større eierskapsfølelse vil de ansatte få, og dermed vil de jobbe enda hardere for å nå de målene ledelsen har satt (Busch og Vanebo, 2000).

På samme måte som det er viktig for en organisasjon å ha god kommunikasjon er dette også viktig innad i grupper og team da god kommunikasjon er avgjørende for at man skal få til et fruktbart samarbeid. Har man en dårlig kommunikasjonsflyt, er det større sjanse for at missforståelser oppstår, og er man riktig uheldig kan dette føre videre til konflikter. Det er mange ulike forhold som kan påvirke kommunikasjonen i en gruppe. Noen kan være mer opptatt av det de selv vil si i stedet for å lytte, mens andre kan bli distraheret av indre og ytre faktorer som holdninger, manglende trivsel og uklar begrepsbruk. I tillegg til de faktorene nevnt over kan psykologiske aspekter også spille inn i form av partenes følelsesmessige situasjon (frykt, angst sinne), eller manglende "bølgelengde" når det gjelder andre forhold. For å unngå at slike tilfeller oppstår kan det hjelpe og belyse selve kommunikasjonsprosessen. Dette kan gjøres ved å ha et klart budskap, vite hvordan man skal formidle budskapet, og lytte til og la seg påvirke av andre mennesker (Larsen, 2002).

Levin og Rolfsen (2006) argumenterer for at et team vil møte på konflikter, og det er teamets oppgave å løse dette på en best mulig måte. Når det oppstår konflikter i et team, er det ofte fordi man er uenige og man ikke kommuniserer godt nok. Videre viser de til at det finnes noen enkle grep for å forbedre sin egen kommunikasjonsevne. Dette går ut på å stille åpne spørsmål, lytte aktivt, gi konstruktive tilbakemeldinger og vise evne til å takle følelser. Dette er faktorer som fører til en positiv og konstruktiv dialog mellom teammedlemmene.

Det finnes mange måter å kommunisere på både innenfor og utenfor organisasjonen og teknologien innen it og kommunikasjon har gjort at dette i dag kan gjøres enda raskere og enklere enn tidligere. Kommunikasjon som tidligere gikk via brev og liknende har i dag blitt erstattet i stor grad av e- post, og dette har brakt med seg mange fordeler. E- post er rask og enkel å bruke samtidig som det ikke er nødvendig at den man skal kommunisere med er tilstede (Jacobsen og Thorsvik, 2002).

I tillegg til de teknologiske kommunikasjonsmidlene finnes det også andre måter å kommunisere på, sånn som verbal kommunikasjon. Dette er fortsatt en av de mest brukte kommunikasjonsformene og også her er det store muligheter for missforståelser. Dette er fordi mennesker legger ulike tolkninger til grunn for ord og uttrykk, og for å unngå missforståelser er det lurt å spørre senderen av budskapet for å være sikker på at man oppfattet budskapet på riktig måte. Det finnes også ulike typer kommunikasjonsformer innenfor verbal kommunikasjon. Para språk for eksempel betegner de lydene man kommer med utenom ordene sånn som kretting, latter eller stemmehøyde. På den andre siden har vi ikke verbal kommunikasjon som fanger opp det som skjer utenom ord eller para språk. Dette kan være kroppsspråk, blikk kontakt og for eksempel hvilke ansiktsuttrykk man benytter seg av mens man fører en samtale. Ikke verbal kommunikasjon blir ofte brukt for å forsterke den verbale kommunikasjonen ved at man for eksempel gestikulerer for å understreke et poeng. Kommunikasjon består av både bevisst og ubevisst formidling, og det man oppfatter av et budskap er ofte bare en del av sannheten (Levin og Rolfsen, 2006).

Kapittel 3: Metode

Metode er en tilnærming for å samle inn empiri på, også kalt data om virkeligheten. Det finnes ulike oppfatninger om hva virkeligheten er, hvordan vi kan vite noe om den og hvordan vi bør samle inn informasjon for å kunne best mulig komme så nærme denne virkeligheten som mulig. (Jacobsen, 2002).

3.1 Begrunnelse av metodevalg

Før prosessen med valg av metode begynte, måtte vi utforme en problemstilling. Før man kan finne en problemstilling er det viktig å stille seg spørsmålet om hva man ønsker å belyse. Det finnes hovedsakelig to hovedtyper: beskrivende eller forklarende problemstilling. Problemstillingen vil også variere i klarhetsgrad og en skiller mellom en eksplorerende og en testende problemstilling. Eksplorerende søker å finne ut mer om noe man vet lite om og testende problemstilling søker å finne ut omfanget av et fenomen. Induktiv og deduktiv strategier henger sammen med eksplorerende og forklarende design. En induktiv tilnærming er i seg selv eksplorerende. Den kjennetegnes ved at man søker etter sammenhenger i generell form, som f. eks hypoteser. Man har i utgangspunktet en åpen tilnærming, som er typisk for et kvalitativt design (Ringdal, 2006). Den induktive strategien kan også sies å gå fra ”teori til empiri” (Jacobsen, 2002). I den deduktive tilnærmingen kommer forskningsspørsmålene fra teorier og tidligere forskning. Disse spørsmålene er ofte hypoteser som man tester i empiriske undersøkelser, ofte ved bruk av kvantitativ metode, men kan også brukes kvalitativt (Ringdal, 2006). Den deduktive strategien kan også sies og gå fra ”empiri til teori” (Jacobsen, 2002). Etter å ha laget en problemstilling har turen kommet for å velge det undersøkelsesdesignet som egner seg best i forhold til problemstillingen. Det første man bør tenke på er om problemstillingen er klar eller uklar. Har man en eksplorerende tilnærming bør en velge en metode som får frem nyanser, går i dybden og er åpen for uventede forhold. For å kunne gå i dybden er det ofte naturlig å benytte seg av få enheter, det vil si et intensivt opplegg. Den metoden som egner seg best i slike situasjoner, er kvalitativ metode. Ved en testende problemstilling ønsker man å finne sammenhenger, omfang og lignende av et fenomen og ønsker å gå i bredden, dvs. mange enheter, dermed er det mest hensiktsmessig å velge en kvantitativ metode (Jacobsen, 2002).

Vår problemstilling er beskrivende, den kan ikke vise til noen kausale sammenhenger slik en forklarende problemstilling har til hensikt å gjøre. Vi brukte en god del tid på utvikling av

problemstilling, da vi ikke hadde klart for oss eksakt hva vi ville ha undersøkt. Vi visste at vi ville undersøke team, men syntes det var vanskelig å avgrense problemstillingen, fordi vi ikke visste hva vi ville finne. Vi hadde i utgangspunktet to antakelser: at det er forskjell på team i offentlig kontra private bedrifter og at man ofte kaller seg team uten å egentlig være det, i forhold til teori. Etter samtaler med vår veileder, Ivar Borgersen, kom vi opp med å ha en bred problemstilling som utgangspunkt, slik at vi fikk en mer beskrivende problemstilling enn vi i utgangspunktet hadde. Årsaken til det, var at vi ved å ha en mer snevrere problemstilling kunne stå i fare for og ikke fange opp andre ting som kunne vise seg å være vel så relevant.

I tillegg er det vanskelig å forklare noe kausalt, da man ideelt bør ha kontroll for alle andre variabler og bør gjennomføre undersøkelser ved flere tidspunkt. På bakgrunn av at vi har en beskrivende problemstilling fant vi ut at et kvalitativt undersøkelsesdesign var det som egnet seg best for oss.

Som nevnt brukte vi i begynnelsen tid på problemstillingen. Etter at vi bestemte oss for å ha en vid problemstilling var vi fornøyd med dette, og det var naturlig for oss å benytte oss av et kvalitativt design på grunnlag av problemstillingen. I utgangspunktet hadde vi tenkt å benytte oss av både intervju og observasjon. Men da det tok lenger tid å få i gang intervjuene enn planlagt så vi oss nødt til å sløyfe det, pga manglende tid. Det var veldig synd, men vi mener likevel at vi har mer enn nok materiale fra intervjuene til analysedelen.

3.2 Kvalitativ metode

Mason (Ringdal, 2006) har fremhevet tre fellestrekk for den kvalitative metoden. Den første er at metoden er basert på et tolkende perspektiv, metoder for innsamling av materiale er fleksible og sensitive i forhold til konteksten. I tillegg kjennetegnes analysen av kompleksitet, detaljer og kontekst der forståelsen for helheten er viktig.

Kvalitativ metode blir ofte knyttet til den sosiologiske forskningen og antropologiske feltundersøkelser (Ringdal, 2006). Det er ulike måter å samle inn informasjon på, men fellestrekket er at kvalitativ metode samler inn i form av ord, mens kvantitativ analyserer sin informasjon i form av tall (Jacobsen, 2002). Kvalitativ metode er mindre beskrevet og mindre implisitt enn den kvantitative metoden.

Det man kan gjøre ved den kvalitative metoden er å skape ny viten, stille spørsmål ved eksisterende teorier få ideer til bedre og nye teknikker, og danne et grunnlag for kontrollerende undersøkelser og en bedre forståelse av kvalitative undersøkelser (Kruuse, 1996).

Det er både fordeler og ulemper ved bruk av kvalitativ metode. Som nevnt samles informasjon inn ved hjelp av ord, og det gis få begrensninger på de svar respondentene kan gi. Metoden fremhever det unike ved hver respondent og detaljer. Dermed blir det respondentene som bestemmer hva slags informasjon man får inn. Derfor kan man si at metoden har høy intern gyldighet. Dette fordi man ikke påtvinger respondenten til å svare et bestemt svaralternativ eller har faste spørsmål men man får respondentens unike forståelse av en situasjon eller et fenomen. Ved å samle inn ved hjelp av ord, blir det en helt annen nærhet til respondentene enn hvis man hadde samlet inn ved hjelp av f. eks et spørreskjema. Metoden er også fleksibel. Dette fordi problemstillingen kan endres etter hvert som man får inn informasjon. Ulemper ved kvalitativ metode er det også noen av. For det første er den ressurskrevende, intervjuer tar tid. Dermed må man som regel begrense antall respondenter til noen få, man prioriterer mange variabler foran mange enheter. Dermed kan man stille spørsmål ved representativiteten, det vil si at man får problemer med å generalisere utover de respondentene man har, dvs. at man kan stille spørsmål ved den eksterne gyldigheten. Ved bruk av ord som informasjonssamling, blir man sittende med veldig mye materiale. I tillegg er dataene ustrukturerte, som kan føre til problemer med å ordne dem i mer oversiktelige kategorier. Det er lett å miste oversikten med så mye informasjon og det er lett å gå glipp av detaljer. Når man samler inn informasjon på denne måte er det uunngåelig at det blir en nærhet. Men man må passe seg slik at man ikke kommer så nær at man mister evnen til å være kritisk. Det er en fare ved denne type metode at undersøkelsen i seg selv skaper spesielle resultater, såkalt undersøkelseeffekt. Flexibiliteten som er trukket frem som en fordel kan også fort bli en ulempe. Dette fordi man har så mye informasjon og at det hele tiden kan dukke opp nye momenter en ikke har sett før, slik at man kan ha problemer med å sette en sluttstrek for undersøkelsen (Jacobsen, 2002).

Det finnes to måter å samle inn data på, primærdata og sekundærdata. Primærdata er innsamling av egne data, mens sekundærdata er innhenting av data som allerede finnes, som dokumenter, databaser o. l Eksempler på innhenting av primærdata i kvalitativ metode er Intervju og observasjon (Ringdal, 2006).

Kvalitativ skriving skiller seg fra kvantitativ, fordi sistnevnte består av korrekt presentasjon av metoder og resultater av studiet, mens den kvalitative rapporten systematisk argumenterer overbevisende ved presentasjon av data for å støtte undersøkerens problemstilling og ekskludere alternative forklaringer. To hovedmåter å gjøre det på, ifølge Morse, er å skrive rapporten som om leseren løser et puslespill med undersøkeren og en annen er å presentere en oppsummering av de viktigste funnene og presentere de funnene som støtter konklusjonen. Undersøkeren bør bruke siteringer for å illustrere et poeng, i stedet for å beskrive det (Morse, 1994). Sitater bør brukes i en kvalitativ undersøkelse ved interessante funn (Jacobsen, 2002).

3.3 Intervjuets egenart

Bryman (2004) viser til at det finnes mange måter å samle inn kvalitative data på, og intervjuformen deler han inn i to ulike deler, det ustrukturerte intervju og semi- strukturert intervju. Det ustrukturerte intervjuet fortøner seg på samme måte som en samtale. I denne intervjuformen er det vanlig at intervjuer har en eller annen form for intervjuguide med korte notater om temaene man skal ta opp. Vi valgte i vår undersøkelse å benytte oss av en kvalitativ tilnærming av data, og nærmere bestemt det semi- strukturerte intervjuet. Det finnes flere måter å samle inn data på innen den kvalitative metoden, men siden det er intervju som er benyttet i denne oppgaven er det dette vi vil sette hovedfokus på.

Det semi- strukturerte intervjuet foregår i utgangspunktet likt som i det ustrukturerte intervjuet, men her opereres det med en mye mer detaljert intervjuguide som ofte inneholder de konkrete spørsmål som skal stilles. Rekkefølgen på spørsmålene kan rokkeres på gjennom intervjuet, og spørsmål som ikke er inkludert i intervjuguiden kan også stilles, men alt i alt vil de fleste spørsmålene som er oppført i guiden bli stilt (Bryman, 2004).

Når man velger å benytte seg av en kvalitativ undersøkelsesform legger dette visse retningslinjer for hvordan datainnsamlingen skal foregå, og man benytter ikke et standardisert spørreskjema, sånn som man gjør i en kvantitativ undersøkelse. Dette er for å unngå sterk styring fra forskeren sin side, da hensikten er at respondenten selv skal bringe frem sin forståelse av fenomenet man undersøker (Holme og Solvang, 1996). Ryen (2006) viser til at forskere er enige om at det på et eller annet tidspunkt er fordelaktig å benytte en intervjuguide i møte med respondenter. Det som skaper eventuell uenighet mellom forskere er i hvilken grad man skal benytte seg av formalisering og teknikk når det kommer til oppbygningen av

intervjuguiden (Ryen, 2006). Ringdal (2006) viser til at intervjuguiden kan variere i utseende fra tematisk ordnede stikkord som kan få plass på en side til mer ferdig formulerte og åpne spørsmål. Fordelen med å operere med ferdige formulerte spørsmål er at for eks en nybegynner føler en viss trygghet i forhold til intervjusituasjonen.

Det er også slik at selv om man har ferdig formulerte spørsmål betyr ikke dette at de skal følges slavisk, men fungere som en pekepinn på hva man skal gjennom i løpet av intervjuet. Selv om man velger denne løsningen i forhold til intervjuguiden er det fortsatt mulighet for å improvisere (Ringdal, 2006).

Vi valgte i vår undersøkelse å ha en detaljert intervjuguide. Årsaken til dette var at vi hadde en åpen problemstilling, og et stort spekter av teori som skulle belyses. Vi har intervjuet 12 respondenter, og det var viktig for oss at mesteparten av de spørsmålene vi stilte ble stilt til alle respondentene slik at vi ville ha et godt grunnlag for å trekke linjer mellom og sammenlikne på tvers av de organisasjonene vi skulle undersøke. Da vi opererte med en åpen problemstilling, var det også tilfelle at vi kunne bruke et vidt spekter av teori for å belyse vår oppgave. Dette ble vi også nødt til å gjenspeile i vår intervjuguide for at det skulle bli en sammenheng mellom teori og empiri. Vi delte intervjuguiden vår inn i overordnede temaer; *personalia, teamets funksjon, sammensetning, utvikling over tid, oppgave og mandat, mål, samspill og kommunikasjon, motivasjon og ledelse*. Deretter satte vi opp de spørsmålene vi ville ha med under hver av de aktuelle temaene. Vi brukte lang tid på å utarbeide intervjuguiden, og vi øvde også på hverandre for å se om vi kunne bruke spørsmålene slik vi hadde formulert dem. Det ble foretatt mange endringer her, før vi til slutt kom frem til et oppsett som vi følte fungerte bra. I tillegg opererte vi med to ulike intervjuguides, som begge vil bli lagt til oppgaven som vedlegg.

Vi ønsket å informere respondentene om hvilke temaer vi skulle gå gjennom, uten at de skulle få mulighet til å øve inn svar på forhånd. Vi sendte derfor ut en intervjuguide til respondentene med temaene vi skulle gå gjennom, men den inneholdt ikke de spørsmålene vi skulle stille. Erfaringene med dette var delt, da de fleste ikke hadde rukket å lese gjennom dette på forhånd. Dette var både positivt og negativt. Det som var sikkert var at vi ikke fikk innøvde svar, og vi merket at respondentene brukte tid der det var nødvendig for å gi et så korrekt svar som mulig.

Ryen (2006) argumenterer både for og i mot det å ha en formalisert og strukturert intervjuguide. På den ene siden hevder hun at det å ha en for detaljert intervjuguide kan blinde

forskeren, slik at man ikke fanger opp helheten i det fenomenet man undersøker, eller det som er viktig for respondenten. En fast struktur kan også føre til at man låser interaksjonen, og respondenten får ikke bidra på den måten han eller hun kunne ha gjort. På den andre siden argumenterer hun også for at det finnes positive sider ved å ha en strukturert intervjuguide. For det første er det større sjans for at et viktig fenomen ikke blir belyst hvis man ikke har det med i intervjuguiden. Og man slipper å samle inn unødvendig og overflødig informasjon. Ryen (2006) argumenterer videre for at hvis man skal sammenlikne på tvers av studier er det nødvendig med en viss struktur.

3.4 Utvalg av respondenter

De personene som deltar i en undersøkelse blir omtalt som informanter eller respondenter. Jacobsen (2002) skiller mellom de to begrepene ved å si at respondenter er de som sitter med direkte kunnskap og / eller deltakelse om det fenomenet man skal undersøke. Det kan være at de deltar i en spesiell gruppe, mottar en spesiell tjeneste eller at de har deltatt i en spesiell hendelse. Informanter er personer som ikke representerer den gruppen man undersøker, men som allikevel sitter med mye kunnskap om fenomenet. Jacobsen (2002) eksemplifiserer dette med at man kan undersøke studenters hverdag, og da enten spørre studentene som vil bli respondent, eller studentskipnaden som da vil bli informant (Jacobsen, 2002).

Når man skal gjennomføre en kvalitativ undersøkelse er det visse ting man må passe på i forkant av selve intervju prosessen. Man må finne en problemstilling, og også finne de enhetene og respondentene man har lyst til å undersøke. Dette kan bety at man f.eks finner en eller flere organisasjoner som man har lyst til å undersøke, og deretter de respondentene man direkte skal intervju (Ryen, 2006).

Her følger det med visse formaliteter som også må følges. Hvis man for eksempel skal intervju noen i en bedrift eller organisasjon trenger man ofte en godkjenning. Man må ha en tillatelse da intervjuene ofte foretas i arbeidstiden, og respondenten må sette av tid til selve intervjuet. Da sentrale personer i organisasjoner og bedrifter ofte sitter med myndighet til å nekte eller gi tilgang på nyttig informasjon kan det også være lurt å få en skriftlig bekreftelse fra den eller disse personene. I tillegg til de punktene er det ofte lurt å sende ut et informasjonsskriv (eller e-post) til alle respondentene som inneholder kort skisse av prosjektet, samt annen informasjon av betydning. Eksempler på dette kan være en

introduksjon av den eller de som skal foreta intervjuene, informere om taushetsplikt og respondentens anonymitet, og opplyse om hvor lang tid det er sannsynlig at intervjuet kommer til å ta. Sted for å foreta selve intervjurunden bør også klargjøres på forhånd, og erfaringsmessig er det best å gjøre dette på et sted som er kjent for objektet (Ryen, 2006).

I vår kvalitative undersøkelse har vi valgt ut fire team fra ulike bedrifter/ organisasjoner. Vi har valgt ut to team fra to offentlige organisasjoner og to team fra to private bedrifter. Et team fra offentlig og et fra privat er lederteam. Vi skal her gi en kort presentasjon av de fire ulike bedriftene/organisasjonene.

AKER KVÆRNER MH

Aker Kværner MH er en del av Aker Kværner konsernet. De er en ledende leverandør på borre utstyr og fasiliteter. Hovedkvarteret deres ligger i Kristiansand. Respondentene vi intervjuet hos Aker Kværner er medlemmer av et lederteam som har eksistert siden 2001. Lederteamet består av 6 personer hvorav en er teamleder, og de fem andre er teamleder for hvert sitt under team som representerer ulike fagfelt. Respondentene er tre menn i alderen 38 til 44 år som alle har høyere utdanning og lang fartstid i bedriften. Utdanningen til de tre respondentene har mange likhetstrekk da de alle har utdannet seg innen militæret, og i tillegg sivilt i ulike retninger innen elektronikk, ingeniør og ledelse. Alle respondentene har jobbet 5 år eller mer i bedriften, og har i den perioden hatt ulike stillinger. Teamlederen har hatt denne stillingen et år, mens de to andre teammedlemmene har vært medlem av teamet i 2,5 til 5 år. (de andre teammedlemmene har vært i teamet lenger enn teamlederen).

LOS AS

LOS AS er et heleid datterselskap av Agder Energi, med hovedkontor i Kristiansand. Som landets tredje største kraftleverandør betjener de over 150 000 kunder i privatmarkedet. Også i bedriftsmarkedet har de en solid posisjon blant de største nasjonale kraftleverandørene.

De skal kunne tilby sine kunder :

- Strøm og strømrelaterte produkter og tjenester til privat- og bedriftsmarkedet
- Fremtidens bredbånd til privatpersoner og bedrifter
- 100 % fornybar energi, LOS Betalingsfritak, varmepumper og LOS Fondet

http://www.los.no/portal/page?_pageid=53,1&_dad=portal&_schema=PORTAL&articleId=33960&artSectionId=562&menuSectionId=562

LOS kundeservice er delt inn i fem team, hvorav våre respondenter representerer tre av teamene. Vi har intervjuet til sammen tre respondenter, en i hvert av teamene, hvor to er teammedlemmer og en er teamleder. Respondentene er to menn og en kvinne i alderen 31 til 33 år. Alle respondentene har høyere utdanning innenfor IT, informasjonssystemer og informatikk og matematikk. I tillegg har alle jobbet i bedriften ett år eller mer. Teammedlemmene jobber som kundekonsulenter med innkommende telefoner.

Ung etat

Ung etat er et samarbeidsprosjekt mellom Aetat, Trygdekontor og sosialtjenesten i Kristiansand kommune. Alle som søker sosial bistand i kommunen, mellom 18 - 25 år må henvende seg på Ung -etat.

<http://www.kristiansand.kommune.no/ncms.aspx?id=B6A2040F-D2CB-422B-AD39-C637C897E706>

Ung etat ligger under NAV og er en del av et prøve prosjekt som startet opp høsten 2003. Ung etat består av tre ulike fokusgrupper som tar for seg forskjellig grad av brukers behov for hjelp og rettleiding. Våre respondenter er en del av fokusgruppe tre, og teamet består av tre teammedlemmer og ingen teamleder. Vi har intervjuet to kvinner og en mann som er i alderen 39 til 42 år. To av respondentene har høyere utdanning innen sosiale fag, og har mye erfaring fra blant annet sosialkontor, mens den tredje respondenten har lang fartstid innen trygd. Teamet er delt inn i tre ulike fagfelt hvor hvert av teammedlemmene har ansvar for hvert sitt felt; trygd, arbeid og sosial.

Befalsskolen

Luftforsvarets Skolesenter Kjevik (LSK) består av to skoler: Luftforsvarets befalsskole og Luftforsvarets tekniske skole. Disse skolene ligger 15 km øst for Kristiansand, rett ved Kristiansand lufthavn Kjevik.

<http://www.mil.no/felles/fms/utdanning/fos/start/bs/lfbs/>

Lederteamet består av fem faste medlemmer og en ved behov. Vi intervjuet tre respondenter i lederteamet på befalsskolen hvor to var menn og en kvinne. En av respondentene er teamleder for lederteamet og to er i tillegg til å være teammedlemmer, teamledere for ulike faggrupper. To av respondentene har høyere utdanning innen forsvaret og alle tre har lang arbeidserfaring innen forsvaret

De fire ulike organisasjonene som vi valgte som enheter i vår undersøkelse var: LOS, NAV, Befalsskolen på Kjevik og Aker Kværner. Som nevnt tidligere hadde vi 12 respondenter som kom fra de fire ulike organisasjoner, altså tre respondenter pr. organisasjon. Vi valgte å intervju to teammedlemmer og en teamleder fra hvert av teamene. Før vi startet med intervjuene hadde vi en antagelse om at team ville bli organisert ulikt i en offentlig og en privat bedrift, og valgte dermed å ha enheter fra både offentlig og privat sektor. Selve utvelgelsen av de aktuelle bedriftene tok utgangspunkt i de bekjentskaper vi hadde fra før av, både i form av tidligere arbeidsplasser og bekjente. Vi tok kontakt med en kontaktperson i de ulike organisasjonene. På grunnlag av de kriterier vi hadde gitt, og hvilke team som på det aktuelle tidspunktet var tilgjengelige, gav de oss informasjon om hvem vi skulle snakke med for å avtale videre. Vi sendte informasjonsskriv til teamleder av det teamet vi hadde fått tildelt, og informerte blant annet om hvem vi var, hvorfor vi tok kontakt og hva vi skulle undersøke. Da alle de ulike teamene var preget av tidspress, var det teamleder som selv valgte ut de to teammedlemmene (respondentene) som skulle intervjues. Vi innser at dette ga teamleder mulighet til å velge de personene som han eller henne følte ville svare best, men mener at personene er representative for resten av teamet de var medlem i. I og med at vi undersøkte fire team så vi oss nødt til å begrense antallet respondenter, da vi hadde fått veldig masse materiale i etterkant å forholde oss til etterpå, slik at tid har vært avgjørende for dette valget.

3.5 Gjennomføring intervju

Når man har bestemt seg for hvordan datainnsamlingsmetode man skal benytte seg av, er det visse valg man må ta i forhold til selve gjennomføringen av intervjuet.

Vi valgte å gjennomføre våre intervjuer ansikt til ansikt. Grunnen til dette er at det er lettere å oppnå en god og åpen samtale, enn hvis man for eksempel skulle benyttet seg av telefonintervju. På denne måten får man også en mulighet til å tolke respondenten, og det blir vanskeligere å pynte på sannheten. Det finnes forskjellige grader av åpenhet i et intervju, som går fra å være en samtale uten intervjuguide til et strukturert intervju med fastsatt rekkefølge. Vi hadde en omfattende intervjuguide og valgte derfor å ha et delvis strukturert intervju, da vi hadde en del spørsmål vi skulle stille til samtlige respondenter. Vi hadde ikke en fast rekkefølge på de spørsmålene vi stilte, men vi la allikevel opp intervjuet slik at vi kom gjennom det med svar på det vi lurte på. Som nevnt tidligere har vi intervjuet 4 ulike team, og da disse intervjuene ble gjennomført på dagtid var det naturlig å legge disse til teamets egne lokaler. På denne måten var respondentene i kjente omgivelser når intervjuene skulle gjennomføres, samtidig som de slapp å bruke mer tid enn nødvendig. Jacobsen (2002) argumenterer for at det er viktig å velge rett sted for å intervjuene da dette kan påvirke innholdet i selve intervjuet.

Vi valgte å ha et tidsperspektiv på en time når vi skulle gjennomføre intervjuene. Kortere enn dette ville ha ført til at vi måtte stresset respondenten gjennom de punktene vi ville gå gjennom. Samtidig som vi kunne risikert at enten vi eller respondenten hadde blitt sliten eller ufokusert hvis det hadde vart noe særlig lengre. I tillegg til dette intervjuet vi som sagt respondentene i dere arbeidstid, og det er begrenset hvor mye tid de har til disposisjon. Vi valgte begge to å være med på samtlige av intervjuene. Dette betyr at vi intervjuet annenhver respondent, og den som ikke intervjuet tok notater og kom med tilleggsspørsmål der det var nødvendig. Det opplevde vi begge som en fordel, fordi den andre ofte klarte å fange opp ting den andre ikke så, med gode spørsmål. I tillegg til dette valgte vi å bruke båndopptaker, dette for å sikre at vi sikret oss all informasjon og for å kunne gjengi intervjuene korrekt i ettertid. Grunnen til dette er at man da kan slappe av og fokusere på respondenten i stedet for at man må sitte og skrive ned alt som blir sagt. Dette var også til stor hjelp for oss i ettertid når vi skulle renskrive intervjuene. Til tross for at det tok masse tid å transkribere intervjuene, mener vi det var verdt det når vi skulle begynne med drøfting og analysedelen.

For at man skal få et så vellykket intervju som mulig viser Ryen (2006) til at det finnes en viss mal som er grei å følge. Når man åpner intervjuet bør man starte med enkle spørsmål som dreier seg om ren informasjon som for eksempel å be respondent fortelle litt om seg selv. Hensikten med dette er å ta seg tid til en liten oppvarming, og da kan det være lurt å snakke om noe man tror respondent er opptatt av.

Etter dette beveger man seg sakte over på hovedfasen av intervjuet, og de temaene man har oppført i intervjuguiden. Her er det viktig å huske på at respondenten skal få lov til å fortelle på den måten han eller hun ønsker, mens forsker holder en lav profil og lytter aktivt. Det er også sentralt at de spørsmålene man stiller er så åpne som mulig slik at man ikke legger retninger for respondentens svar. For å få denne fasen til å fungere er det viktig å bruke oppfølgingsspørsmål, eller andre teknikker som å gjenta deler av respondentens svar spørrende slik at respondenten utdyper svar der det er ønskelig. Det kan også være en fordel å unngå multiple, ledende og ja/nei spørsmål da disse kan føre til lite utfyllende og fruktbare svar. Et hovedelement i denne fasen av intervjuet er at intervjuer kjenner guiden sin så godt at men ikke blir stresset hvis respondenten hopper frem og tilbake mellom de spørsmålene man har oppført i intervjuguiden. For å oppnå en positiv avslutning på intervjuet kan det lønne seg å ta en rask gjennomgang av de hovedpunktene man har vært innom. Dette gir respondenten en mulighet til å oppklare eventuelle missforståelser. Man bør alltid takke respondenten for at han eller hun har tatt seg tid til og delta, samtidig som man poengterer hvor nyttig den informasjonen man har fått er. Selv om man avslutter intervjuet kan det være lurt å legge opp til at man kan ta kontakt på et senere tidspunkt.

Vår intervjuguide er svært strukturert og intervjuet er dermed preget av dette. For å komme igjennom hele intervjuguiden i løpet av en time har vi vært nødt til å være strukturerte. Dermed er det begrenset hvor mye respondenten kan fortelle utenom intervjuguiden, men vi har imidlertid fulgt opp med tilleggsspørsmål der det har vært nødvendig. Det har hendt at vi under intervjuene har måttet omrokkere litt i forhold til rekkefølgen, der respondenten har kommet inn på et tema tidligere. På slutten av hvert intervju har vi spurt hver enkelt om det er noe de vil tilføye, slik at de har fått en mulighet til å komme med kommentarer. Vi har ved intervjuets avslutning takket hver enkelts deltakelse i vår undersøkelse. Vi fikk alles mail adresser etter intervjuet, slik at hvis vi hadde noen tilleggsspørsmål senere, kunne vi sende dem til dem på mail.

Dette kan være nyttig for begge parter. Respondenten kan senere komme på ting som er verdt å tilføye, eller intervjuer kan komme på ting som man ønsker å få ytterligere belyst (Ryen, 2006).

3.6 Databehandling

Miles og Hubermans kvalitative analyse har lenge blitt viet stor plass. De var kritiske til publikasjoner av kvalitative undersøkelser som brukte liten plass til analysedelen. Generelt hadde forskeren lite råd å forholde seg til under arbeidet, og leseren fikk dermed ofte lite innblikk i hvordan forskeren hadde redusert datamengdene til endelige konklusjoner (Ryen, 2002).

Det er tre faser i analyseprosessen. Den første er beskrivelse. Første del består av renskriving av intervjuer. Det materialet vi har å forholde oss til er rådata, det vil si det vi sitter igjen med etter intervjuet, i form av båndopptak, notater og video- opptak. Ved båndopptak er det mest ideelle å transkribere, det vil si få det ordrett fra tale til papir. Dette er en tidkrevende prosess, men det er mange fordeler. For det første kan vi da kommentere i marginen f. eks et begrep som går igjen hos en respondent, ulike vinkler på samme tema osv. Vi er dessuten sikker på at vi har fått med oss alt. Men det er som sagt en prosess om tar mye tid (Jacobsen, 2002).

Vi valgte å bruke båndopptaker ved intervjuene og transkribere alle intervjuene, i alt tolv. Til tross for at transkriberingen tok lang tid, ville vi forsikre oss om at all relevant informasjon ble skrevet ned, slik at vi ikke mistet noe informasjon som kunne være relevant. Vi endte opp med et veldig stort materiale.

Det er lurt å skrive notater på siden av båndopptak, siden utskrift av båndopptak er så omfattende. Disse notatene kan ofte være litt usystematiske. Det er ganske viktig å få sett på notatene så fort som mulig etterpå og renskrive dem, mens man fremdels husker best intervjuet. Andre ganger kan det vise seg at noen av notatene man tar viser seg å være unødvendige. Av og til tar man notater med den hensikt å vise interesse for den som blir intervjuet. En annen ting er at man bør skrive ned ens egne hovedinntrykk raskt etter intervjuet og egne refleksjoner over intervjuet etterpå.

Vi valgte å skrive notater under intervjuet, der den som ikke intervjuet gjorde dette. Hensikten var først og fremst å skrive ned eventuelle spørsmål den andre ville stille ved en anledning i

intervjuet, en annen var å vise interesse for respondenten. I tillegg skrev vi ned våre refleksjoner fra hvert team etter at vi hadde intervjuet respondentene.

Det er lurt er å lage et sammendrag av intervjuet, som kalles annoterte data.. Neste punkt i analysen er å gå vekk fra å fokusere på det enkelte intervjuet til å se på de temaene man har data på. Det første man må gjøre da er å danne kategorier for temaene og så må intervjuene tilordnes dem. Vi kan begynne med å bruke de temaene vi hadde i intervjuguiden som kategorier. Så må en finne ut hva innholdet i disse kategoriene skal være, hvor mange kategorier man skal ha, underkategorier osv. Når kategoriene er laget må respondentenes synspunkter legges i de ulike kategoriene. Ved denne oppbyggingen har vi både hvert intervju hver for seg og i ulike kategorier. På denne måten kan vi sammenligne hva ulike respondenter har sagt om samme fenomen. For å kunne analysere på tvers av ulike enheter må man ha kategorier som gir mening for flere. Når en har kommet så langt har man flere typer informasjon, fra rådata, til annoterte data, til fokus vekk fra hver enkelt enhet til å se på fenomener, ved å ha kategorier som er felles for minst to enheter. Så er turen kommet for å sette sammen informasjon mellom de ulike kategoriene, det vil si å se sammenhengen mellom dem.. Ulike sammenhenger kan være at et forhold forklarer et annet, og at begreper og kategorier henger sammen.

Etter at vi hadde transkribert intervjuene ble vi sittende igjen med masse datamateriale. Det vi gjorde først var å gå igjennom hvert intervju og skrive et sammendrag fra hvert intervju. På denne måten fikk vi gått igjennom hvert intervju og bli kjent med stoffet ytterligere, samt sile ut essensen av hva hver enkelt respondent har sagt på de ulike kategoriene fra intervjuguiden. Deretter lagde vi skjema for hver kategori, med undertemaer, der vi satte inn det viktigste hver respondent har sagt under disse undertemaene i hver kategori inn i dette skjemaet. Vi lagde et skjema for hvert team per kategori for å få samlet respondentene under sine team. Unntaket er LOS der vi har satt alle tre teamene i samme skjema, men har allikevel skilt respondentene fra hverandre. Alle respondentene har vi nummerert fra 1 til 12 slik at vi hele tiden har hatt oversikten om hvilken respondent som har sagt hva. Dermed endte vi opp med fire skjemaer per kategori. På denne måten var det mulig for oss å se om det var noen likhetstrekk innad i teamet på svarene og det var mulig for oss å sammenlikne på tvers av team. Disse skjemaene har vært verdifulle for oss i vår drøftnings og analysedel. Som Jacobsen(2002) sier er det viktig å benytte seg av mye sitater i drøftningen, for å understreke blant annet generelle funn og avvik. Vi har i vår drøftningsdel benyttet oss mye av sitater.

3.7 Etske retningslinjer

Det er en fordel hvis undersøkeren allerede på planleggingsnivået gjør seg noen tanker om hva som dukke opp av etske dilemmaer underveis og hva som kan oppstå i de ulike fasene. På den måten er man forberedt og har tenkt det gjennom før problemer dukker opp. Kvale (1997) har skissert tre etske regler for forskning av mennesker. Et informert samtykke vil si at respondentene om målet med undersøkelsen, hovedtrekkene og eventuelle fordeler og ulemper ved å delta.

Dette innebærer også at den som blir intervjuet deltar frivillig og at man opplyser om at de kan trekke seg når som helst. Full informasjon kan imidlertid være vanskelig, fordi man ofte må endre på planen underveis som følge av ny kunnskap.

I begynnelsen av hvert intervju ga vi en presentasjon av oss selv og vårt mål med oppgaven. Men siden definisjonen er så beskrivende, var det vanskelig for oss å gi et konkret mål av eksakt hav vi var ute etter. Om frivillighet vet vi at i et av teamene meldte to av teammedlemmene seg frivillig, men siste var teamleder som vi på forhånd ga utrykk for at vi ønsket å ha med. I et av de andre teamene var de kun tre medlemmer, dermed var det gitt hvem som ble med på undersøkelsen. I de to øvrige teamene vet vi ikke om utvelgelsen ble valgt på frivillig basis eller ikke, utenom teamleder, som vi sa vi ville ha med.

Konfidensialitet innebærer at man ikke benytter data i undersøkelsen som kan medføre til at personens identitet blir kjent. Hvis undersøker vil benytte seg av det, må man ha skriftlig samtykke av den man har intervjuet.

Vi har i intervjuene informert at båndopptaket vil bli anonymisert og slettet når vår masteroppgave er avsluttet. Det har i noen tilfeller vært nødvendig å bruke ordet teamleder i stedet for respondent i drøftnings og analysedelen vår, da det har vært et poeng i seg selv at det er teamleder som har gjort en del ting som har kommet frem i intervjuene. Vi har overveid dette grundig, og kommet frem til at det var nødvendig i noen tilfeller. I noen tilfeller ville det allikevel kommet frem gjennom linjene hvem respondenten var, fordi noen funksjoner er det bare teamleder som benytter seg av. Et annet poeng er at det ikke har vært noen sensitive opplysninger i så måte som har kommet frem i disse tilfellene.

Det er også viktig å tenke over konsekvensene det har for respondentene ved å delta i undersøkelsen. Man må se på fordeler og ulemper (Kvale, 1997). Vi så at mange av våre respondenter var preget av dårlig tid, og dermed la vi oss på en time per intervju. Dette klarte

vi så og si å holde. En annen ting vi opplevde er at noen av våre respondenter opplevde noen av våre temaer som følsomme og noen sa kanskje mer enn de ønsket å si på forhånd. Dette har vi tatt i betraktning i vår analysedel

3.8 Kritiske kommentarer

Validitet går på om man faktisk måler det en vil måle (Ringdal, 2006). Man kan skille mellom to hovedtyper validitet: intern og ekstern validitet.

Med intern validitet menes hvor stor støtte forslag til årsakssammenhenger i en studie har en i en bestemt kontekst, der forskeren har som oppgave å avvise alle potensielle trusler. (Ryen, 2006) Det er en rekke måter å teste validitet på.

En mulig validering er å gå kritisk gjennom våre valg av enheter og om de har gitt riktig informasjon. Et kritisk blikk på vår analysedel følger deretter, og om de sammenhengene vi finner der er reelle (Jacobsen, 2002).

Ekstern validitet sier noe om årsakssammenhenger kan generaliseres. Det vil si om de holder i andre kontekster også (Ryen, 2006). Kvalitative metoder har som regel ikke til hensikt å generalisere fra utvalg til populasjon, men mer å forstå fenomener. Grunnen til at det er vanskelig å generalisere, er at det er for få enheter i undersøkelsene og at de ikke er tilfeldig utvalgt (Jacobsen, 2002).

Reliabilitet går på om gjentatte målinger med samme måleinstrument gir samme resultat. Mål som har høy reliabilitet har små målefeil. Men det vil allikevel forekomme. Respondenter kan huske feil eller det kan bli notert galt osv. Det er to måter å vurdere reliabiliteten på. Den første er kildekritikk. Hvis vi bruker andre undersøkelser er det viktig å sjekke hvordan dataene har blitt samlet inn,. Den andre måten å gjøre det på, er å måle det i statistikk. Test-Retest - teknikken at man gjentar målingene minst en gang, mens i splitt- i- to - teknikken, deles indikatorene i to grupper med to sammensatte mål. Deretter vurderes korrelasjonen mellom de to delene (Ringdal, 2006).

Man bør hele tiden spørre seg selv om resultatene er pålitelige. Man må være bevisst at det kan være trekk ved undersøkelsene, intervjuereffekt, trekk ved konteksten undersøkelsene holdes i, ukorrekt nedtegning og analyse av data som kan påvirke resultatenes reliabilitet. (Jacobsen, 2002)

Undersøkeren har et ansvar for å gi riktig presentasjon av data. Det innebærer f. eks at man ikke kan bruke sitater tatt ut av den sammenhengen det var ment å være. (Jacobsen, 2002)

Når det gjelder ytre validitet i forhold til vår masteroppgave kan vi ikke generalisere våre funn utover de fire teamene vi har undersøkt. Det er blant annet fordi vi har for få enheter og de er ikke tilfeldig utvalgt. Våre funn kan kun knyttes til den konteksten og enhetene som er undersøkt, det vil si at vår oppgave har intern validitet. Vi har transkribert hvert intervju ord for ord og har fått med alt respondentene har sagt ordrett, som bidrar til å styrke vår validitet.

Når det kommer til reliabilitet har vår intervjuguide vært vårt måleapparat. Vi har hatt en ganske omfattende guide, der vi har lagt vekt på å stille de samme spørsmålene til alle våre tolv respondenter. Det er på denne måten vi kan sammenlikne de svarene hver respondent har sagt opp mot hva de andre har sagt. Vi har på denne måten også forsøkt å øke reliabiliteten intervjuereffekter ved at spørsmålene skal være mest mulig like uavhengig av hvem vi intervjuer.

Kapittel 4: Presentasjon, Drøfting og analyse

I dette kapitlet har vi valgt å presentere, drøfte, og analysere våre funn i ett. Dette har vi gjort da vi mener dette er mer oversiktlig. Vi har i den følgende drøftingen tatt utgangspunkt i hovedkategoriene i intervjuguiden vår. Mange av våre funn viser til at organisasjonens struktur er sentralt i forhold til team organisering, og vi har derfor valgt å avslutte drøftingen ved å sette våre funn i sammenheng med ulike organisasjonsformer.

4.1 Hva er et team?

Teoretisk sett er det mange måter å definere et team på (jfr. Kap. 2). Noen elementer går imidlertid igjen: En gruppe mennesker, med komplementære ferdigheter, jobber mot felles mål og har felles ansvar for arbeidet og arbeidsmetoder, samt resultatet for arbeidet.

I Aker Kværner har alle tre respondentene svart på hvordan de vil definere et team. To av tre respondenter nevner at det er en gruppe mennesker. To respondenter vektlegger god kommunikasjon. Ellers blir det nevnt trygghet og respekt, oppgaver som skal løses i fellesskap, jobbe mot felles mål og bruke hverandre. I forhold til teori (jfr. Kap. 2) er det ingen som nevner komplementære ferdigheter heller ikke at man har felles ansvar.

Når det gjelder definisjon på team hos LOS har de tre respondentene svart ulikt. Respondent fra Team A har vektlagt teamets størrelse, som stor nok til samhandling, men liten nok til at den er oversiktlig, ulike mennesketyper, og jobbe mot felles mål. Respondent i team B har svart folk som sitter og jobber sammen. Respondent i team C legger vekt på at man skal dra lasset, sammen, tar ansvar for sine oppgaver og at team blir målt på ting.

Respondent fra team A har med ulike menneske typer, men sier ingenting om ulik kompetanse. Det mangler også litt i forhold til ansvar. Respondent fra Team B mangler alt bortsett fra at det er en gruppe mennesker.

Respondent fra team C mangler komplementære ferdigheter og jobbe mot felles mål. Han nevner ansvar, men da i forhold til egne oppgaver.

Alle tre respondentene i Ung etat setter fokus på å jobbe sammen mot felles mål når de skal definerer et team. To av respondentene nevner at det er viktig å utfylle hverandre. I tillegg

nevnes det å jobbe tett og at man utfyller hverandre. Ingen av respondentene nevner felles ansvar.

Når det gjelder definisjon av team på Befalsskolen har de tre respondentene svart ulikt. En av respondentene har lagt vekt på at det må være et samspill. En annen respondent poengterer at summen av prestasjonene skal være høyere enn hva hver enkelt kan prestere. Tredje respondent har reflektert mye over hva som skiller en gruppe fra et team, og mener at man for å utvikle seg til et team så må man ha et felles mål og fungere godt sammen. Det kommer ikke frem i definisjonene av team at summen av prestasjoner er større enn individuelt, som en respondent sier, men det er i ifølge Hals et. al (2006) noe som blir vektlagt som bra ved et team og skiller et team fra en gruppe, kalt synergieffekten. Ingen av teammedlemmene har nevnt komplementære ferdigheter eller noe med ansvar.

Som det kommer fram har alle teamene svart på hvordan de vil definere et team, men svarene varierer. På befalsskolen og Los har ingen av respondentene i sitt team vektlagt de samme tingene. I Aker Kværner og Ung etat finnes det imidlertid noen likhetstrekk innad i teamene på svarene.

4.2 Formelle og uformelle møtepunkter

Aker Kværners lederteam har eksistert siden 2001 og består av 5 gruppeledere, en teamleder og noen støtteelementer som kommer inn av og til. Videre har hver gruppeleder sine team som de er teamleder for igjen. Teamleder kom inn som ny i fjor, mens de to teammedlemmene har jobbet der en god stund. To av respondentene har en god del erfaring med å jobbe i team, mens en har lite erfaring fra før han begynte i Aker Kværner. Teamets hovedoppgave er å være ledergruppe for "Product Engineering". Fokusområdene er kort og langsiktig strategi, løse problemer, økonomi, plan/ leveranser og prosedyrer. De har ukentlige møter der alle gruppelederne og teamleder deltar. Møtene begynner med at teamleder åpner møtet og etterpå er det en runde rundt bordet. Ofte legges møtene til en uformell lunsj. Teamet har en stedfortreder i tilfelle teamleder av ulike årsaker ikke kan være tilstede. Når det gjelder møtereferat blir det aldri skrevet mye ned, kun hovedessensen.

Los Kundeservice består av 5 team og 3 teamledere. Vi har intervjuet et medlem i tre av disse teamene. (Kalt team A, B og C noen steder der det har vært nødvendig å skille disse. A er teamet der vi intervjuet teamleder). Team A har eksistert siden 1. juni 2007. De to andre

teamene er uvisst når de oppstod. Respondentene fra team B og C har jobbet henholdsvis halvannet og ni mnd i sitt team. Team A består av ni teammedlemmer, hvorav fem jobber på fulltid og fire jobber deltid. Team B består av åtte teammedlemmer der syv er faste og en er på deltid. I team C kommer det ikke fram hvor mange teamet består av. Teamleder i team A har god erfaring både som teamleder og på kundeservice i team fra før, mens de to andre respondentene har lite erfaring med å jobbe i team fra før. Alle Teamenes hovedoppgave er å motta samtaler og hjelpe kunder på bredbånd og strøm. I team A og B har de teammøter ca hver 14.dag. På teammøtene tar teamleder opp noen punkter og så går det en runde rundt bordet. Møtene preges av lite struktur og de som er på jobb deltar. Når det gjelder møtereferater er det litt for dårlig med det i team A, ifølge respondenten. De har heller ingen stedfortreder, hvis ikke teamleder kan møte blir det heller utsatt. I team B blir de som ikke er til stede informert via mail hvis det skulle være noe spesielt. Team C er lik på de to andre teamene, men har kun teammøter ca 1 gang i mnd. Det kommer ikke frem under intervjuet om de har møtereferater.

Alle teamene har i tillegg fagmøter som er delt inn etter hvem som sitter på strøm og bredbånd, på tvers av teamene.

Det kommer frem at på fagmøter på strøm blir det sendt ut sammendrag hvis det er noe nytt de må få med seg. Hvordan det gjøres på fagmøtene på bredbånd har ikke kommet frem under intervjuene.

Ung etats team består av 3 medlemmer uten teamleder, som startet opp høsten 2003. Alle respondentene kom inn i Ung Etat da, men en av dem jobbet i en annen gruppe først og jobbet med sosialtjenesten og kom inn i teamet i 2005. Ingen har erfaring med å jobbe som team på denne måten fra før. Teamets hovedoppgave er å sørge for at en bruker blir selvhjulpen, både økonomisk og på andre oppgaver, motivere så de kommer i arbeid eller behandling og å samarbeide for å få best mulig resultater samt utfylle hverandre på ulike stadier i prosessen. Møtene er uformelle og er ikke planlagte. De er i tillegg delt inn etter fokusgrupper der de er med i fokusgruppe 3, som består av ca 8- 10 stk, som har et møte en gang i måneden. Her er det nestleder som åpner møtene og leder dem, og så er det en runde rundt bordet hvis det er noe spesielt man vil ta opp. I tillegg har de mer formelle møter med brukere. En mulig årsak til at Ung etat har så mange uformelle møter kan være deres fysiske plassering i forhold til hverandre. De sitter tett sammen ved siden av hverandre og det er dermed naturlig å ta ting opp underveis i stedet for å avtale møter av mer formell art.

Befalsskolens lederteam består av 5 faste medlemmer og 1 ekstra som kommer inn av og til. Teammedlemmene har i tillegg egen faggruppe som de er teamleder for. Teamleder i lederteamet kom inn i teamet nå i sommer 2007. De to andre respondentene har vært i teamet en god stund. Alle tre har god erfaring med å jobbe i grupper fra før, men to uttrykker at de er usikre på om det er team. Teamets hovedoppgave å produsere elever til hele forsvaret og tilrettelegge for læring. Teammøtene er ca en gang i uken der alle deltar hvis mulig. Disse møtene åpnes av teamleder, agendaen er forskjellig, så går diskusjonen fritt. De har bare stedfortreder hvis det er viktig at møtet blir holdt. Når det gjelder møtereferater er det litt ymse.

I følge West (2002) er det viktig at teamet har møter jevnlig, både formelt og uformelt slik at man unngår at viktig informasjon ikke kommer frem og unngår misforståelser. I våre funn kommer det frem at alle de fire teamene har teammøter. Ung etat har imidlertid ingen faste møter med sitt team når det gjelder de tre. Men det er som nevnt av West(2002) også viktig med uformelle møter. Men som en av respondentene sier *"... altså det er jo det som er fordelene med å sitte så tett sammen som vi gjør, at vi kan snakke sammen i stedet for å avtale møter*. De har dermed en del uformelle møter. I tillegg kommer det fram at teamet er en del av en stor gruppe som heter fokusgruppe 3. *"Vi har jo store teammøter for kontoret vårt er delt inn i tre fokus grupper. Fokusgruppe 1 er for de som vi kan snu i døra. Fokus gruppe 2, de som trenger litt hjelp. Fokus gruppe 3 er de tyngste brukerne som trenger mye hjelp, å få tverrfaglig bistand. De som trenger et langt løp. Så alle de tre teamene har teammøter hver for seg"*. Som det kommer frem har teamet som en del av fokusgruppe 3 allikevel noen formelle teammøter, som er en gang i mnd men ikke bare de tre. De har i tillegg møte med hver bruker, der en av teammedlemmene sitter med hovedansvaret etter hva slags behov bruker har, som kommer inn under en av medlemmenes fagområde. Det hender allikevel at de tar inn en av de andre i disse møtene da de ofte overlapper hverandre eller tar en av de andres møter for hverandre. Som en av respondentene sier: *"... Og spesielt hvis jeg skal avslutte en attføring, fordi personen kanskje er for syk til å gjennomføre det, så kaller jeg jo inn, altså, min kollega, som jobber med rehabilitering, hvis det er behandling som vil være det rette tiltaket. Sånn at vi får en overgang, altså sikrer de også økonomisk"*.

Alle de tre andre teamene har formelle møter, men det kommer også fram at de legger vekt på det uformelle.

I Aker Kværner legger de ofte teammøtene til en uformell lunsj: ”... *Så har vi alltid lunsj, vi legger det til mellom elleve og ett, da tar vi rundstykker sammen. Og så har vi det ganske uformelt*”.

I LOS kommer det frem i alle tre teamene at teammøtene preges av å være uformelle. Som en av teammedlemmene sier: ”... *De teammøtene er mer for å få litt avkobling og snakke litt løst om ting, hvis det er noen som vil ta opp ting så kan man gjøre det også, det er litt for å komme litt vekk*.”

I Befalsskolen kommer det ikke frem at møtene preges av å være uformelle. Men det nevnes at diskusjonen som regel går fritt i begynnelsen av møtet.

Tre av teamene har som nevnt jevnlig formelle møter. Men det kommer fram at samtlige team ikke alltid klarer å ha møter så ofte som det har vært ment de skulle være. I forhold til

En av årsakene til dette er tid. Befalsskolen har mye øvelser og er derfor mye borte: Dette er noe som alle tre respondentene nevner. ” *I utgangspunktet så skal det være ukentlig, men vi har en veldig fragmentert virkelighet med mye øvelser, mye borte fra fasilitetene her og på øvelsene ute. Så møtestrukturen lider litt under det da*”

En av respondentene i Los nevner også tid i forhold til det med teammøter: ”*Skal være en gang i uken, det blir som regel kanskje to ganger i måneden da, for å si det sånn. Men det skal egentlig være en gang i uka, hver onsdag som regel. Men det er ikke alltid vi har tid, det kommer litt an på hvor mye trekk det er på telefonen og slike ting eller hvor mye vi har å si. Det er ikke alltid vi har så mye å si heller når det er hver uke, så da kan det fort bli dumt.*” Her nevner også respondenten at behovet for å ha teammøter står sentralt. I følge West (2002) varierer det fra team til team hvor ofte man har behov for å møtes og noen ganger bare mellom noen av teammedlemmene:

Dette kommer frem i et av intervjuene hos Aker Kværner: ”... *Ellers så har vi jo tett kommunikasjon fra dag til dag, altså inn på kontoret her og inn på kontoret der.. Det er ikke alltid man trenger å involvere hele teamet*”. West (2002) bekrefter at det ikke alltid er nødvendig for alle teammedlemmene å møtes, at det går etter behovet. Det kommer frem at i Aker Kværner forbereder teamleder ofte sine teammedlemmer litt i forkant: ”... *Typisk så har jo vår teamleder da, kanskje tenkt litt på forhånd. Han kan gjerne gi beskjed til oss om at det er noe vi kommer til å ta opp da og da og så da kan vi tenke på det fram til da...*” I følge teori om møter bør teamleder formidle og forberede en agenda før møtet slik at de som skal delta

vet hva det skal dreie seg om og kan forberede seg.” (Bloisi et. al, 2003) Det kommer fram at dette ofte er en fremgangsmåte hos Aker Kværner.

4.3 Komplementær kompetanse – en forutsetning?

I Aker Kværner har teamleder vært med på å plukke ut teammedlemmene: *”Vi har definert hvem vi ønsker å ha med i teamet, og de som vi da ønsket å ha med i teamet, som har sagt seg villig til å bli med, ble en del av teamet og er det fremdeles, det er jeg veldig glad for.”* Det kommer imidlertid frem at ingen i teamet har blitt skiftet ut. Videre kommer det frem at man har lagt vekt på både kompetanse og personlighet i sammensetningen: *”... Altså ikke bare faglig kompetanse men det menneskelige, kompetansen hvis man kan kalle det for det. Vi trenger noen som kan se totalen og ikke bare det faglige, men også det menneskelige. For meg er det veldig viktig...”*. Samtlige respondenter sier de er et team bestående av ulike personligheter. Når det gjelder kompetanse har mange i teamet erfaring fra militæret, inkludert våre tre respondenter. Under intervjuet med teamleder kommer det frem at han har fått benyttet seg en god del av sin erfaring i teamet. I tillegg har mange utdanning som sivilingeniør. En av respondentene forteller at hans team består av personer fra 6 ulike nasjoner med noe ulik kultur. Lederteamet består for øvrig av bare menn. En av respondentene mener at teamet sammen utfyller hverandre ved å ha en god blanding av ulike personligheter. Han sier: *”... vi har en god blanding av ekstrovert og introverte og ikke minst kritikere. Jeg har noen som er veldig gode kritikere, som tar opp kritiske problemstillinger uten å være negativ...”* En annen respondent beskriver sammensetningen kort og godt slik: *”... det spenner fra treg og traust til Cowboy.”* Når det gjelder aldersspennet svarer en av respondentene at det går fra slutten av trettiårene og oppover.

Som det kommer frem i definisjonene av team og Amundsen(1999) skal et team være komplementært, bestående av ulik kompetanse og personlighet som gjør at man utfyller hverandre. Dette kriteriet er oppfylt i forhold til det som er nevnt ovenfor. I tillegg har teamleder vært med på å plukke ut teammedlemmene, selv om det viser seg at de samme er i teamet nå som før. Dermed antar vi at han har hatt mulighet til å velge, men har til syvende og sist sittet med de samme til slutt. Han sier også vi når han snakker om å plukke ut, og i ifølge Larsen (2002) er det lurt å være flere ved denne utvelgelsen, slik at man har fleres synspunkter på hvem man skal velge og hva man har behov for. Når det gjelder personligheter nevner den ene respondenten at de har både ekstroverte og introverte personligheter i sitt team

som kommer inn under MBTI modellens første dimensjon som er energi. (Levin Og Rolfsen, 2004) I et sitat ovenfor kommer det frem at det også er en god del kritikere i teamet, som kan gå inn under Belbins rolle analytiker (Belbin, 2003). Larsen (2002) sier det er viktig å være bevisst på hvilke behov man har når man skal rekruttere mennesker, slik at de rette personene blir valgt. Det kan virke som teamleder i Aker Kværner har vært bevisst på dette, og det kommer frem i et sitat ovenfor der han sier de trenger personer som ser totalen, ikke bare det faglige, men også det menneskelige.

I LOS har teamleder i Team A vært med å plukke ut teamet i noen grad, men de fleste var allerede ansatt. På spørsmål om hva han ville vektlagt av kompetanse og personlighet hvis han selv kunne satt sammen et team svarer han følgende: *”Det er ikke så lett i praksis. For å være ærlig er det vanskelig å la det være fokus. Du ansetter til en stilling og verden er ikke sånn lenger at hvis du har en kvalifisert søker, og den virker dyktig at du kan la den gå pga at den ikke er optimal i forhold til de som sitter i teamet fra før av”* Det kommer frem at i denne typen jobb søker man personer som er utadvendte, gode på å formulere seg skriftlig og muntlig og har noen ferdigheter på data. Høyere utdanning er stor fordel ifølge teamleder, men hvilken utdanning er ikke så viktig. Den viktigste kvalifikasjonen er allikevel at man er kundeorientert. Teamleder mener han har en miks av ulike personligheter i sitt team, men det kommer frem flere steder i intervjuet at han kunne ønske seg en litt ekstra utadvendt person i teamet, som er litt kritisk og stiller spørsmål, for å få litt tilbakemeldinger. På spørsmål om alderssammensetning svarer han at det ligger mellom ca 22 til 34 år. Når det gjelder kjønn er det tre damer og resten menn.

Her har teamleder vært med på prosessen med å velge ut noen til teamet, noe som er i positivt ifølge Larsen (2002). Det kommer allikevel frem at det er vanskelig å fokusere på personlighet ved ansettelse. I følge Amundsen(1999) kommer det an på hvilke oppgaver teamet skal utføre når det gjelder hva man trenger av kompetanse og personlighet. Det kommer frem under intervjuet at teammedlemmene er en miks av introverte og ekstroverte personer (Levin og Rolfsen, 2004). Det er vanskelig å definere ulike roller ut ifra Belbins teamroller, men det kommer klart frem at det savnes en rolle, muligens en igangsetter (Belbin, 2003).

I team B sier respondenten at teamet består av ulike personligheter: *”Veldig mange forskjellige for å si det sånn. Noen som er litt stille, noen som er veldig høylytte. Det er rimelig likt antall gutter og jenter og det er jo veldig greit. Hvis det bare hadde vært gutter*

eller bare jenter så blir det veldig forskjellig måte, liksom alle jenter er veldig pratete sikkert og guttene bråkete.” Det er tre damer og resten menn også i dette teamet. Tross ulikheter kommer det fram at det er et godt samhold i teamet og at man backer hverandre opp hvis det er noe. Denne respondenten nevner også at de består av ulike personligheter, Det finnes en miks av ekstroverte og introverte mennesker, der de litt stille er introverte personer, mens de mer høylytte er ekstroverte (Levin og Rolfsen, 2004).

I team C sier respondenten at man kommer veldig langt i jobben hvis man er positiv og klarer å nullstille seg etter hver samtale. I tillegg er det en fordel å kunne bruke en datamaskin. På spørsmål om det er ulike personligheter i teamet sier respondenten følgende: *”Ja, jeg syntes da det. Vi har meg som er snill, grei og skravlete. Jeg bruker ganske lang tid på samtalene. Det kan være koselig for mange kunder, men kanskje ikke de som sitter og venter. Så har vi en som er blid, fornøyd og veldig effektiv. Og en som har veldig stor forståelse for kunden, ... Hun er mer effektiv enn meg. Og en som er litt streng. Vi er veldig forskjellige, men gjør en god jobb alle sammen.*” Respondenten mener at det er bra med ulike personligheter, slik at man har noen man kan sammenlikne seg med, for å få ideer om hvordan man kan gjøre jobben eller evt. hvordan man ikke vil gjøre det Teamet består altså av ulike personligheter. Basert riktignok på lite informasjon basert på sitatet ovenfor, kan man si at den effektive kan defineres som iverksetteren, den snille og skravlete som en ressursamler og /eller en teamperson og den strenge en ferdigstiller og/ eller en analytiker (Belbin, 2003).

Alle tre teamene i LOS består således av ulike personligheter og kompetanse som er en relativt tilfeldig. En årsak til dette er som sagt at ulike team trenger ulik kompetanse og personlige ferdigheter avhengig av oppgaver man skal utføre (Amundsen, 1999). Siden teamene har en relativ klar oppgave som er å sitte på telefonen, kan det være årsaken til at de ikke har lagt så stor vekt på dette ved ansettelse.

I Ung etat består teamet av tre ulike fagfelt, som til sammen utgjør en helhet. To av respondentene har arbeidserfaring fra sosialtjenesten fra før mens en har erfaring fra trygdeetaten. Alle tre respondentene syntes de fungerer godt sammen både faglig sett og sosialt. Det kommer også frem at de faglig sett lærer mye av hverandre. En av respondentene nevner en av de andre respondentene som en slags uformell leder ved spørsmål om de har det i teamet. Vedkommende tror at hun blir nevnt som det fordi hun ofte har en rolle som koordinator i teamet pga sitt fagfelt. Teamet består for øvrig av to kvinner og en mann. Det kommer ikke frem ulike trekk ved deres personlighet ved spørsmål om personlige egenskaper.

Faglig sett utfyller de hverandre. Den ene av respondentene fungerer ofte som koordinator, men det er faglig sett. Dermed er det vanskelig for oss å si noe om hvordan de utfyller hverandre ut ifra MBTI modellen og Belbins teamroller. Vi vet ikke noe om hvordan rekrutteringsprosessen har foregått når det gjelder disse tre og kan derfor ikke si noe om grunnlaget for hvorfor de fikk jobben i utgangspunktet. Men når det gjelder teamet som sådan, er det klart at de er satt sammen fordi de representerer tre ulike fagfelt.

På befalsskolen kommer det frem at de utfyller hverandre fagmessig. En av respondentene sier at personligheten blir litt preget av hvilken fagbakgrunn man har To av respondentene sier at det er ulike personligheter i teamet. En av respondentene sier om seg selv at vedkommende er stabil og tenker nøye mens en annen i teamet er mer ekstrovert og en pådriver. Dermed er de komplementære noe som er viktig i forhold til å bli kalt et team og som Larsen (2002) mener er viktig. En av respondentene sier at de ikke har vært flinke nok til å bruke hverandre. Det kommer også frem at de har innflytelse litt avhengig av fag. Kjønnsmessig består leder teamet av en kvinne og resten menn. Lederteamet i befalsskolen består av ulike personligheter og faglig kompetanse. Teamet er satt sammen på bakgrunn av stilling og de ulike kvalifikasjonene dette innebærer. Det kommer ikke frem hvorvidt personligheter er tatt med som et kriterium, men det kan virke som dette er relativt tilfeldig. Vi vet imidlertid ikke om dette har blitt vektlagt da de fikk sin stilling i utgangspunktet Her kommer MBTI modellen inn igjen, med ekstroverte og introverte personligheter (Levin og Rolfsen, 2004). Basert på det som kommer frem kan man i forhold til Belbins (2003) teamroller si at personen som er stabil og tenker nøye er en analytiker, mens den ekstroverte pådriveren er en igangsetter. Men dette er en veldig grov skissering basert på lite informasjon.

4.4 Ny i teamet

Aker Kværner satte av tid til å bli kjent da de fikk nye teamleder i fjor. Det var en del samlinger på hotell. Teamet startet opp samtidig med prosjektet ”on schedule ”og det var i den forbindelse mange ledersamlinger.

Før Ung etat startet opp høsten 2003, hadde de samlinger på hotell.

På befalsskolen har de nå i høst begynt med teambuilding, både med alle og bare for lederne.

I Aker Kværner nevner en av respondentene dette om samlingene de hadde i fjor: *”... hvis vi ser på i fjor høst da, så hadde vi en del samlinger rundt hvor vi fartet fra hotell til hotell og vi satt og hadde ledersamlinger og eksterne konsulenter som var inne og fikk oss til å gjøre mange rare ting og slikt. Et av motivene for å gjøre slikt er jo også at man skal bli bedre kjent da som en gruppe. Da går det på masse forskjellig, alt fra skuespill til at man skal sitte å fortelle hverandre hva man syntes og sterke og svake sider ved de andre osv. Da vil jeg anta at en av motivasjonene til det var at vi skulle bli bedre kjent”*. Det kommer frem hos en av den andre i teamet at dette var samlinger basert på omorganiseringen de var igjennom: *”I den tiden der så hadde vi jo eksterne ressurser som var med å skulle fasilitere splitten av de avdelingene og så introdusere et prosjekt som vi kalte on Schedule, altså bare for å øke effektiviteten i det i gjorde, det var et eksternt firma som var innom. I forbindelse med det ble det arrangert en del felles teamsamlinger”*. I følge West (2002) kan det være lurt å ta noen formelle revurderinger vekk fra kontoret et par dager, slik at fokuset kan være kun på teambuilding. Det er heller ingen ulempe at det er i trivelige omgivelser med litt komfort. Aker Kværner har valgt å legge det til hotell vekk fra byen, som er i tråd med anbefalingene til West (2002).

Ung Etat hadde også en samling før de begynte, men det var for alle de som skulle begynne å jobbe for Ung etat, teamene hadde heller ikke blitt etablert ennå. Dette sier en av respondentene om samlingen: *”Jo vi hadde noen samlinger oppe på et eller er annet hotell oppe i Bygland. Ja vi var der en to tre dager, sånn egentlig for å sy sammen organisasjonen litt. Fordi dette var jo liksom noe helt nytt, både for og på en måte bli litt kjent med hverandre og legge litt sånn planer for hvordan en skulle lage dette kontoret egentlig...”* Samme respondent opplevde denne samlingen som ålreit og at det var smart å legge det til et isolert sted, slik at fokuset ble satt på det man skulle gjøre. Også de valgt å legge samlingene bort fra kontoret, hvilket er fornuftig i følge West (2002).

Befalsskolen hadde en teambuilding nå i høst. Alle tre respondentene nevner denne teambuildingen, der det ble satt av tre dager for hele skolen først, og så to dager med bare ledelsesteamet etterpå. En av respondentene beskriver det slik: *”... vi brukte tre dager med kartlegging av personlige preferanser, i forhold til firer modellen til schutz som går på det med team. Inclusion, control of , openess. Og vi brukte da tre dager på hele skolen, alle ansatte på kartlegging og den biten der, i tillegg så har vi foreløpig fått med oss ledergruppa og tatt to dager til da på det som går rett på teambygging...”* To av respondentene på Befalsskolen nevner øvelsene som en måte å bli bedre kjent på. Som en av respondentene

sier: ”... Når vi er på øvelser så er vi sammen, i en annen struktur. Da bor og jobber vi ganske tett, så sånn sett så syntes jo jeg at sånne øvelser er en slags teambuilding”.

4.5 Bli kjent fasen

I Aker Kværner var teamleder ny i fjor og gjorde selv noen tiltak for å bli kjent: ”jeg pratet med hver enkelt, ble litt kjent med dem one and one, jeg fortalte litt om meg selv og jeg fikk de til å fortelle litt om seg selv, så jeg liksom kunne bli kjent med dem alene, en og en” En annen respondent nevner at da han begynte i Aker Kværner hadde de ingen form for opplæring før han satte i gang med jobben: ”... du ble pelt ut fra en jobb med noe teknisk og ble plutselig satt til å lede en gruppe med 25 mann kanskje og så rett i gang og se hva man finner ut av

I LOS nevner to av respondentene at de kom inn når teamet allerede hadde vært en stund, så da de kom inn var allerede teamet etablert. Den ene av dem har hele tiden sittet fysisk plassert ved sitt nåværende team mens han har jobbet i LOS, selv når han jobbet for et annet team, slik at han kjente dem fra før når han byttet team. Den andre respondenten fikk en ukes opplæring, men det var ikke satt i gang noen tiltak for å bli kjent med teamet som sådan. Teamleder i Team A kom inn da teamet startet opp.

Ung Etat er unik i denne sammenheng ved at organisasjonen var ny for alle. En av respondentene nevner imidlertid at det har forekommet opplæring av nye som har kommet inn i ung etat etter hvert: ”Nå vet jeg ikke hvordan det funker nå, men vi har på en måte hatt en sånn fadderordning for de som var nye, at de skulle ha en av de mer erfarne på en måte sosionomene eller kuratorene, som skulle på en måte sette de litt inn og være litt sånn veileder i starten, til de fikk litt gjennomgang av forskjellige temaer. Nå har vi ikke hatt så mange nye nå, men det har i hvert fall vært en sånn politikk tidligere. At de fikk en fadder som kunne være litt sånn spesielt for de, som de kunne spørre og få litt veiledning for.

En av respondentene på befalsskolen nevner at det i begynnelsen ble satt av litt tid uformelt på å bli kjent, med formelle møter på kveldstid. En av de andre respondentene nevner at da han begynte for noen år siden ble det satt av en ukes tid.

I følge Katzenbach og Smith (1993) er det forskjell på team når det gjelder vanskeligheter med å innlemme nye medlemmer. Utfordringen er å innlemme det nye medlemmet uten at det går på bekostning av teamet, I Aker Kværner var det teamleder som var ny og det er

derfor ganske uunngåelig at det byr på spesielle ufordringer enn hvis det F. eks var et teammedlem, fordi teamlederen er den som skal lede teamet. Katzenbach og Smith sier(1993) da også at den mest kritiske forvandlingen er når et team få en ny leder utenfor teamet og vil sette sitt eget preg på teamet.

I LOS har de med en ukes opplæring satt av mye tid til nye teammedlemmer for å bli kjent med teamets måte å arbeide på. Som en av respondentene sier: ”... *Det var satt av tid til grundig opplæring og ikke noe press om at man måtte komme seg på telefonen fordi det var lite folk på jobb*”. Katzenbach og Smith (1993) sier at noen innlemmer nye medlemmer uten problemer, men at mange feiler ved at de ikke tenker nok på endringen som skjer ved et nytt medlemskap. I LOS bruker man en ukes opplæring før teammedlemmene begynner i sin jobb. Dermed kan det virke som de har vært oppmerksom på denne problemstillingen. Videre sier Katzenbach og Smith (1993) at en av årsakene til motstand kan være at de andre teammedlemmene har vært igjennom prosessene fra før og de kanskje ikke ser betydningen av å gå igjennom dem på nytt. Ved å ha opplæring separat fra teamet, unngår man også dette potensielle problemet, fordi de andre teammedlemmene ikke er med i prosessen. En av årsakene til at LOS har en grundig opplæring kan være at deres arbeidsoppgaver er like og klare i teamet, slik at man kan standardisere opplæringen, som passer til alle de nye.

Teamet i Ung etat har ikke fått noen nye medlemmer siden 2005. Det kommer ikke frem hvordan de har innlemmet det siste medlemmet når vedkommende kom inn. Det kommer imidlertid frem at det har forekommet en form for fadderordning når nye ansatte har kommet inn organisasjonen. Katzenbach og Smith (1993) har som nevnt sagt at det er mange som feiler når de ikke tenker på betydningen av endringen som skjer når et nytt medlem kommer til. Selv om ikke dette gjelder det teamet vi har intervjuet spesifikt, sitter alle i team i organisasjonen og det er tenkelig at det ville bli gjort på samme måte dersom deres team fikk et nytt medlem, nemlig å ha en fadderordning for de nye. Hvorfor de har benyttet seg av det er usikkert, men årsaken er nok at de har sett behovet for å få litt veiledning i begynnelsen.

På befalsskolen er den eneste nye i lederteamet teamleder. Det kommer frem at en av respondentene har brukt mye tid på å sette leder inn i sine funksjoner og sørge for at hun sitter med både formell og uformell makt. En av respondentene nevner også at det tar et helt år å gå igjennom alt, siden de er en skole. Det har blitt brukt mye tid på å få ”satt” teamet som av og til har gått litt på bekostning av egen faggruppe: ”... *Og så er det noe med at vi da fikk en ny sjef til sommeren, da måtte igjen mitt fokus gå på det og ... og få opplæringen og dette på*

plass og få ting til å gå rundt. Så jeg føler kanskje at det er først nå egentlig at jeg kan begynne å slippe den biten og virkelig begynne å ta tak i den type funksjon som går på min faggruppe". Utover dette kommer det ikke frem noe mer om opplæring i starten. Katzenbach og Smith (1993) sier at utfordringen er å innlemme det nye medlemmet uten at det går på bekostning av teamets arbeid. Som sagt sier en av respondentene at det tar et helt år før man har kommet igjennom alt, slik at det indikerer at opplæringen må gå kontinuerlig og er en lang prosess. Som nevnt tidligere ifølge teorien er det en ekstra utfordring når det er lederen i teamet som er ny (Katzenbach og Smith, 1993).

I Ung Etat har de benyttet seg av en mer fadderordning der man har en kontaktperson som man kan spørre underveis. Det er mer naturlig fordi oppgavene er mer komplekse enn hos f. eks LOS, da man i Ung etat har med ulike mennesker og ulike behov å gjøre. Dermed tar det lenger tid å sette seg inn i arbeidet og man må opparbeide seg erfaring for å gjøre jobben på en best mulig måte.

4.6 Spilleregler

Teamleder i Aker Kværner sier følgende på spørsmål om de har noen spilleregler i teamet: *"... Åpen og ærlig kommunikasjon, trygghet og respekt, gjøre hverandre gode, åpenhet og ærlighet. Det er ganske fundamentale regler som vi vil leve etter."* Videre kommer det frem at dette er noe de definerte tidlig: *"... det er nesten et år siden vi definerte. Ja det var vel noe av det første vi definerte, i det. Det er fundamentale regler, spilleregler for og i det hele tatt kunne fungere i en bransje som dette"*. I følge teorien er det bra å lage noen spilleregler for å signalisere hvordan man vil ha det i teamet, som møte opp til riktig tid, hva man forventer av hver enkelt, osv. Videre kan det være lurt å signalisere tidlig hva som ikke er akseptabelt, slik at man blir bevisst på det helt i begynnelsen (Amundsen, 1999). I Aker Kværner har de lagd spilleregler og teamleder har også definert de tidlig da han begynte som leder av teamet, som vi ser er i tråd med teorien. I følge Andrew Leigh og Michael Maynards faser (Amundsen, 1999) er det viktig i oppstartsfasen og blant annet lage spilleregler, slik de i Aker Kværner har gjort. Videre sier Amundsen (1999) at spillereglene bør være få, maks fem. Basert på teorien har Aker Kværner noen flere regler enn dette. I tillegg bør de være målbare (Amundsen, 1999). Spillereglene i Aker Kværners lederteam kan neppe sies å være målbare i konkret forstand, siden de er subjektive. Ser man det i forhold til normer, (Kaufmann og Kaufmann, 2003) virker de korrigerende på atferd slik at man får en pekepinn på rett og galt. Bryter man

normer fører det til sanksjoner. Ser man på det i lys av dette kan spillereglene til Aker Kværner gi retningslinjer om hva man vektlegger av normer og på sett og vis kan sanksjoner være et slags måleapparat som sier ifra når man har trådt utenfor disse.

I LOS nevner en respondent at en spilleregel i deres team er å dempe stemmen; ”*Ja det er vel egentlig det å prøve å dempe stemmen litt, for det er jo noen som er litt høylytte så de prøver så godt de kan, men det er ikke så lett av og til. Ellers så har vi det ganske fritt egentlig, det er ikke noe sånn voldsom spilleregler, det er mer det å ha litt respekt for at naboen kanskje ikke liker at du skriker, dempe stemmen litt.*”

Ellers nevner to av respondentene at det å komme på tiden er en spilleregel i deres team. En av respondentene nevner at det å komme på tiden blir tatt opp hvis man ikke overholder dette. Teamleder har også uttalt sine forventninger til teamet.

Som sitatet viser ovenfor uttrykker respondenten i team B: ”*ja det er vel egentlig det å prøve å dempe stemmen litt*” Av ordformuleringen virker det ikke som dette er noen skriftlig spilleregel, mer en uskreven norm. I følge Kaufmann og Kaufmann (2003) virker normer korrigerende på atferd ved at man får en pekepinn på hva som er rett og galt.

Normer er også allmenn kjente. Det kommer også frem at ikke alle er like flinke til dette. I følge teorien om normer vil det følge sanksjoner hvis man bryter normer. (Kaufmann og Kaufmann 2003). Ofte er det slik at man faktisk ikke er klar over uskrevne normer før de brytes. Det å komme på tiden er en spilleregel eller kall det gjerne en skriftlig norm, som er uttalt ved at man har en arbeidstid som følger stillingen. Denne regelen blir ifølge en av respondentene tatt opp hvis man ikke overholder tiden og er således i tråd med det Kaufmann og Kaufmann (2003) sier om at det følger sanksjoner ved brytning av normer. Dessuten nevner Amundsen (1999) det å komme på tiden som et eksempel på en spilleregel. Teamleder i Team A sier han har uttalt forventninger til teamet, som kan kalles spillregler/skrevne normer fordi de er uttalt. Det støtter igjen opp under det Amundsen (1999) sier, om at det er bra å ha noen spilleregler for å signalisere hvordan man vil ha det i teamet.

I Ung etat nevnes det noen formelle spillregler å forholde seg til: ”... *har jo spilleregler mellom samarbeidsparter f eks, og spilleregler internt. På hva skal de gjøre i mottak, hva slags spørsmål skal de stille og hvilke skjema og info skal de gi før de eventuelt henvender de til oss. Vi har rutiner der som vi stadig må inn å justere på*”. I tillegg nevner en respondent spilleregler som det å skru av tlf og dempe stemmen. Det blir i tillegg nevnt at man skal

registrere i intranett når de er på møte. Det har imidlertid vært en utfordring. *”Vi har prøvd å lage en felles møte kalender og sånn. Det er tre ulike data systemer. Det systemet som vi skal bruke felles er veldig tunggrodd og vanskelig og det tar så utrolig lang tid å komme inn på det. Jeg har valgt å registrere dobbelt. Jeg har et på mitt system, og som regel går jeg inn på det andre. Men så får vi kjeft over at vi ikke gjør det ofte nok, det må jo være oppdatert det andre også sånn at de vet hvor vi er”*.

I ung etat forholder de seg til spilleregler innad i teamet og eksternt, som er bra ifølge Amundsen(1999). Dermed har man noen retningslinjer å gå etter. I tillegg nevnes normer som det å skru av telefonen og dempe stemmen, som er uskreve regler for hvordan man skal oppføre seg (Kaufmann og Kaufmann, 2003). De har også fått høre det når de ikke har overholdt regelen om at de skal bruke deres felles datasystem, som stemmer overens med det Kaufmann og Kaufmann (2003) sier om at når en norm brytes vanker det sanksjoner.

4.7 Tanker om oppstartsfasen

En av respondentene I Aker Kværner har som nevnt sagt at da han begynte i teamet for noe år tilbake fikk han ikke noen opplæring og nevner dette på spørsmål om noe kunne blitt gjort annerledes i teamet i startfasen. Det kommer imidlertid ikke opp noe som kunne blitt gjort annerledes etter at den nye teamlederen kom inn, i begynnelsen der. Dette har en av respondentene å si om startfasen *”... For det første har vi jo jevnlig sammenkomster, hvor vi til å begynne med avklarte hva vi skulle gjøre og hvorfor og hvem som og hvilket ansvarsområde den enkelte har og slikt sånn at det er helt tydelig. Bare det at vi møtes jevnlig, selv om vi ikke nødvendigvis har noe, selv om vi som regel har det, så møter vi selv om det er en uke det ikke er noe. Og så har vi jo disse ledertrenings oppleggene som ble kjørt i gang, med en ekstern konsulent da”*.

På LOS er det to team som har to forskjellige vurderinger på hva som kunne vært gjort annerledes i oppstartsfasen. I Team A har teamleder nevnt at det som kanskje kunne vært gjort annerledes var å starte opp teamet på et annet tidspunkt en på sommeren, fordi det da er ferieavviklinger og mange sommervikarer som kommer inn. Respondent i team C savnet en raskere oppfølging: *”... Det var snakk om en oppfølgingsrunde som tok litt tid. Du begynner å gjøre en jobb og begynner å bli sikker på det du gjør også trenger du kanskje en slags*

påminnelse om at man er på rett vei. Den hadde vi etter en stund, men vi snakket litt i forkant om at det tok litt tid. ”

En respondent fra Ung etat satt ikke på samme kontor med de andre i begynnelsen og så på det som en utfordring. Hun sier: ”... *I begynnelsen når jeg jobbet i dette teamet så satt jeg i et annet kontor og da var det jo ofte at jeg kom inn og begge var opptatt i telefoner. Og da ser jeg jo at det hadde vært en fordel med litt mer strukturerte møtetidspunkter”*

To av respondentene på befalsskolen mener at det skulle vært mer fokus på at den nye strukturen var ny. Dessuten kommer det frem hos alle tre respondentene at det i år har kommet mange nye elever og ansatte i tillegg. Teamlederen har dette å si om denne situasjonen: ”... *Vi fikk en veldig pang start og det er ikke bare jeg som fortsatt famler meg frem. Det var ny organisasjon som jeg kom inn i, og jeg var vel ikke observant på at den var ny for de andre også. Jeg trodde at den var innarbeidet og befestet. Det viser seg jo nå i ettertid at det var den ikke. Så vi er mange som famler. Ganske kjapt etter at vi begynte så og fikk øka elevantallet så måtte vi få masse nye folk inn som vi måtte kjøre kompetanse heving på. Vi startet jo rett på. Og ja, vi byrde kjørt mer sånn sosialt. Om ikke akkurat teambuilding så mer sosialt bli kjent”*

En annen respondent har dette å si om situasjonen ”*Vi kunne nok med enda større tyngde tatt rolleavklaringer og så gått noen runder på den biten der tror jeg. Og det går mer på en antakelse om at ja mange har vært med før, og man vet hva man skal gjøre, men så er det dette med at det er en ny struktur og sjef og alt så det har nok vært en del usikkerhet i organisasjonen, som vi egentlig ikke har fått landet før nå da. Vi hadde jo nesten 50 % nye ansatte i år, pga vi økte jo elevantallet fra 96 elever til 160....”* Det kan virke som om rollene har vært uklare etter omstrukturering på befalsskolen. Det kan ifølge teorien viktig å avklare blant annet roller i begynnelsen slik at man unngår konflikter på dette (Sørensen og Grimsmo, 2001). Som en av respondentene har sagt, var det ønskelig med mer rolleavklaringer i begynnelsen, noe som kan tyde på at dette ikke ble gjort i tilstrekkelig grad etter strukturendringen. Det kan virke som dette har oppstått pga det teorien kaller for rolletvetydighet, som vil si at man er usikker på hva ens rolle innebærer og/ eller hvordan den skal utføres (Kaufmann og Kaufmann, 2003).

4.8 Endringer underveis

I Aker Kværner skjedde det en omorganisering i fjor der rollene endret seg litt. Teamleder gikk inn og endret en del: ”... noe av det første jeg gjorde det var jo faktisk, etter en del samtaler med dem, en og en og sammen som gruppe, så skrev jeg, omdefinerte stillingsinstruksene, skrev de om en god del. For jeg er veldig opptatt av at folk skal vite hva de har ansvar for, og litt skal de gjøre og ikke alt annet. Så det ble brukt en del tid på til å begynne med, få definert de stillingsinstruksene på nytt. Og det endte med at jeg lagde et utkast til alle sammen og sendte det opp på høring og de fikk lov til å kommentere, de kom tilbake og jeg reviderte dem. Så det var vel det første vi gjorde for å definere arbeidsoppgavene i teamet. Nå har vi jo slitt litt i etterkant da med å få definert arbeidsoppgavene i denne avdelingen kontra den avdelingen som ble skilt utifra denne avdelingen, Der har det vært en del sånn interface problemer, det har vi den dag i dag.” Begge de to andre respondentene nevner også denne omorganiseringen. To av respondentene nevner også at oppgave fordelingen har i noen tilfeller vært skjev. I følge teorien kan det virke som de her befant seg i stormingsfasen til Tuckman og Jensen (Levin og Rolfsen, 2006) der det er viktig å klargjøre roller og sin posisjon i teamet. Aker Kværner har brukt mye tid på denne omorganiseringen og teorien sier også at denne fasen er krevende.

Leigh og Maynard kaller denne fasen klargjøringsfasen (Amundsen, 1999). Det står også i teorien at utskiftning av teammedlemmer og andre endringer kan føre til at man går tilbake til et tidligere utviklingsstadium (Levin og Rolfsen, 2006).

I LOS forteller teamleder i team A at det fremdeles varierer hvor mye han kjenner de ulike teammedlemmene.. Som han sier:”... Det tar litt tid å bygge den tilliten som gjør at en er fortrolig...” En årsak til dette er nok at teamet startet opp på sommeren i år. Han sier at hovedoppgaven til teamene er gitt, siden de sitter på telefon. Han nevner videre at en oppgave er fordelt som går spesielt på teamet og det er oppfølging av salg, som er valgt bevisst, samt noen oppgaver som går på hele kundesenteret på det med opplæring av nye, der man plukker ut de som egner seg best til dette. Dermed er en del oppgaver fordelt etter egnethet. Ifølge Amundsen (1999) bør oppgaver fordeles etter kjennskap til teammedlemmenes kompetanse og ferdigheter og dermed stemmer det LOS har lagt vekt på ved fordeling av oppgaver overens med teorien.. En av utfordringene som nevnes er når man skal begynne å selge produkter igjen som det er lenge siden man har solgt, da må ting ofte læres på nytt.

Det indikerer at man da må hoppe litt opp i utviklingsfasene til Tuckman og Jensen (Levin og Rolfsen, 2006) og Leigh og Maynards (Amundsen, 1999) faser som er belyst i teorien med de utfordringene det innebærer. I forhold til hvor dette teamet ligger i utviklingsfasene er det uklart, men han sier selv at folk finner seg til rette og snakker med folk. Det kommer ikke fram ytterligere informasjon som kan belyse utviklingsstadiene.

I team B i LOS nevner respondenten at arbeidsoppgavene har endret seg underveis. Han hadde flere oppgaver i begynnelsen, som har blitt tildelt til andre etter hvert. Teamet har bare hatt en utskiftning siden han begynte og han kjente allerede teamet før han formelt ble en del av det. Dermed kan det virke som om teamet kjenner hverandre godt og deres oppgave er klare, nemlig å sitte på telefonen. Det kan også virke som om man føler seg som en enhet: *”Jeg føler at vi er veldig likestilte egentlig. Føler ikke at det er noen som utmerker seg så mye, sånn spesielt egentlig.”* Basert på det ovenfor kan det virke som om teamet er ligger rundt de to siste fasene til Tuckman og Jensen (Amundsen, 1999) og Leigh og Maynard (Levin og Rolfsen, 2006).

I team C nevner respondenten at arbeidsoppgavene er de samme som da hun begynte, men at man blir mer og mer sikker på det man gjør. Det er bare en som har sluttet men ingen nye. I tillegg nevnes det at hun ikke har noen konflikter med noen på jobben. Hun sier også: *”... Vi skravler og har det gøy sammen...”* Basert på dette konkluderer vi med at også dette teamet ligger rundt de to siste fasene belyst i teorien (Amundsen, 1999 og Levin og Rolfsen, 2006).

I Ung etat har som nevnt en av respondentene vært i et annet team før, og satt også fysisk et annet sted i begynnelsen i dette teamet. En av respondentene nevner denne endringen slik: *”... for egentlig satt jeg sammen med økonomisk saksbehandler først sammen med NN Som behandlet søknader om økonomisk sosialhjelp. Men etter hvert når en liksom skulle rendyrke dette mer med dato og sånn, og så ble hun på en måte plassert der for å effektivisere det mer. Så hvis man kaller det team, så er jo den blitt mer sånn rendyrket underveis faktisk, at en har sett at det hadde noe for seg. Det var ikke like tydelig i starten ”* Utover dette har det ikke vært noen endringer innenfor teamet.

De formelle rollene i teamet er ganske klare, da de har tre ulike fagområder de arbeider innenfor.

En utfordring for dem, er at de er delt inn etter dato i hvert fagfelt, med ulike delinger i hvert fagfelt slik at de tre i teamet sitter ikke med alle de samme datoene og dermed ikke alltid sitter

med samme brukere. Dermed skjer det at de må samarbeide med andre i fokusgruppe 3 som har samme dato. Dette har blitt sett som en hindring for å bli et mer team: *”Vi har noen ganger snakket om dette mer med sånn rendyrket team, men så er det jo litt vanskelig fordi dette med datoene, fordi skal du på en måte jobbe med de samme brukerne så må du på en måte ha en fordelingsnøkkel sånn at du har de på en måte felles. Og det har en liksom ikke fått til å gå opp...”* Det kommer også frem at man etter hvert som man har blitt kjent med hverandres formelle roller, så har man noen ganger tatt noen av de andres oppgaver også, når det har følt hensiktsmessig. En av respondentene nevner en av de andre som en uformell leder i teamet. Vedkommende tror kanskje det kan sees litt slik fordi hun ofte fungerer som en slags koordinator. Dette temaet synes å ha kommet langt i utviklingen. De kjenner hverandre godt og kjenner hverandres roller og oppgaver. Det kommer heller ikke frem noen konflikter av noe slag. Ser man bort i fra at de med noen brukere ikke jobber sammen, vil vi si at de ligger ved de to siste utviklingsfasene i teorien (Amundsen, 1999, Levin og Rolfsen, 2006).

På befalsskolen er teamleder ny, men man har ikke hatt noen flere utskiftninger i teamet. Forsvaret er spesielt i seg selv, da en del av stillingene her er midlertidige og det er derfor uunngåelig at det foregår en del endringer her. Dette nevnes også av respondentene. Alle respondentene har uttrykt en del frustrasjon over den store omorganiseringen. Når det gjelder lederteamet har ansvarsområdene vært klart definerte hele tiden i form av stillingsinstruksen. Men en respondent sier at det før omorganiseringen var en del uformelle strukturer som har vært en utfordring. Etter endringen har man prøvd å synliggjøre hvor beslutningsmyndigheten ligger og på hvilket beslutningsnivå det ligger på, også i forhold til sporbarhet. Respondenten føler at man ennå har en del å jobbe med der. Respondenten opplevde også tiden mellom ny struktur og gammel som vanskelig: *”... jeg ble tilsatt 1. August i fjor, da hadde de ennå den gamle strukturen, og så vet vi at ny struktur skal implementeres 1. November, og så blir man fanget i et sånt vakuum. Hvor skal en gå inn hen, skal en forholde seg til ny eller til gammel organisasjon. Og da i tillegg ha en sjef som ikke kunne være så mye tilstede, som i tillegg var ny, så var det veldig vanskelig...”*. I tillegg måtte de søke stillingen på nytt, da en del av stillingsinstruksene ble endret. En annen respondent sier dette om strukturendringen: *”... Vi ble omorganisert i november i fjor en formell omorganiseringsprosess da. Der gikk vi i fra en klasse struktur som nesten var hierarkisk med topp. Nå har vi fått en faggruppe struktur som selvfølgelig ikke har satt seg enda. Det er da at vi har ansvar for et fag eller emne som vi skal forsøke å utvikle og holde oss a`jour på...”*. Når det gjelder rapporteringen på fag går man til den som er leder for faget. Det er ikke bare i lederteamet at det har vært en del frustrasjon: *”...*

vi var jo en toppstruktur før. Og da var det jo fire mann som jobbet sammen på godt og vondt. Forsvaret har ofte vært organisert i det så sånn sett så mener jeg nok at jeg er godt kjent med å jobbe i team. Hvor det er fire stykker da, som er formelt satt sammen og en har overordnet ansvar. Så det driver vi mye med. Og det er kanskje litt det som er utfordringen også, det er det at klassesjefene de ønsker teamene sine tilbake, de føler nå at alt er satt på fag. De har gjerne fokuset på team nedover, vi prøver å bygge det oppover, sånn at klassesjefen skal være i teamene. Og det er en kulturendring som man opplever som vanskelig”.

I forhold til utviklingsfaser vil vi si at befalsskolen befinner seg i klargjøringsfasen/stormingsfasen fordi de fremdeles har litt problemer i forhold til blant annet roller og posisjoner (Amundsen, 1999, Levin og Rolfsen, 2006).

Alle tre respondentene nevner at de har gått mer over til en matrisestruktur. En av årsakene til at det har vært så mye frustrasjon er som nevnt av en av respondentene tidligere, dårlig rolleavklaring i begynnelsen. Dette støttes også av teorien om lederteam der en av årsakene til at et lederteam fungerer dårlig tilskrives dårlig rolleavklaring og overlapping.

En annen årsak kan ligge i endring fra en struktur til en annen. I følge Mintzbergs organisasjonsformer (Mintzberg, 1983) heller vi mot at befalsskolen har vært et profesjonelt byråkrati før. De har altså gått fra en organisasjonsform som bla kjennetegnes av høy beslutningsmyndighet basert på kunnskap ervervet gjennom utdanning som er standardisert, til å bli en matrisestruktur. Det deles inn etter funksjon samtidig som man jobber i et produktteam der medlemmer av ulike funksjoner arbeider sammen for å utvikle et spesielt produkt. Det nevnes i teorien at en matrisestruktur kan føre til rollekonflikter, tvetydighet og høyt nivå av stress.

4.9 Evalueringer

Aker Kværner har ikke foretatt noen skriftlige evalueringer av teamet i sin helhet, men de har medarbeidersamtaler en gang i året. Teamleder sier at dette er et veldig bra verktøy for å gi og få tilbakemeldinger. Der har de hatt en skriftlig evaluering av personer og roller. En av respondentene forteller: ”*man sitter gjerne tre og tre og så får man gjerne 10- 15 min på seg til å tenke på hva du syntes om den personen og så tar man opp hans plusser og minuser og slikt, og så sitter man ned alle seks og så sitter den ene og forteller den andre, mens den tredje sitter og hører på og når de så er ferdig så skal den tredje få lov til å kommentere om*

måten dette ble sagt på og så kan den andre respondere på det, og så bytter vi ...” I Aker Kværner har man benyttet seg av medarbeidersamtalene som en slags evaluering, men kun av roller og personer. I følge Sørensen og Grimsmo (2001) er det viktig å klargjøre blant annet roller for å hindre at det oppstår konflikter pga det. West (2002) sier at man noen ganger ikke er klar over hverandres roller og hva de innebærer. Aker Kværner har med evaluering av roller fått en bevissthet rundt dette. West (2002) sier i sin teori om utvikling av effektive team at man kan ved bruk av blant annet rolleavklaringer kan få den enkelte til å føle at deres bidrag er viktig for teamet. Slik kan man være med på å unngå at noen kjører på frihjul. I tillegg kommer det frem at man i den teambuildingen i begynnelsen hadde en del evalueringer av samhandling i gruppa og mellom grupper. De har imidlertid ikke hatt noen grundig evaluering i form av ekstern hjelp av virkningene av omorganiseringen: ”... *Det har vært mer vi som har ramset opp på et papir om hva vi syntes om hvordan ting har foregått...*”. I tillegg blir det lagd noen kurver for teamet, samt en survey undersøkelse man må svare på elektronisk hvert andre år som går på hele bedriften.

På LOS har de to medarbeidersamtaler i året. En av respondentene sier man i medarbeidersamtalene får tilbakemelding både på hvordan man selv ligger an og hvordan de syntes teamet fungerer. En annen respondent nevner at man blir målt på servicegrad og i den anledning hele tiden får tilbakemeldinger på hvordan teamet ligger an i forhold til det.

I Ung etat har de medarbeidersamtaler en gang i året. I medarbeidersamtalene har man benyttet seg av skjemaer som en evaluering, der man har krysset av på forhånd og tatt med skjemaet i medarbeidersamtalen. En av respondentene opplever imidlertid en skjevhet ved disse skjemaene: ”... *Det var jo ingen mulighet for å gi noen tilbakemelding på leder, det var enveis hele veien. Så det var jo litt sånn underlig ... Så det stusset jeg litt på, at det liksom ikke var noen muligheter for meg å kunne gi noen tilbakemeldinger til leder for hvordan jeg opplevde ting, det var liksom ikke med på skjemaet*”. En av respondentene nevner at de stadig har fagdager der man tar opp relevante temaer i forhold til jobben. I tillegg har de jevnlig brukerundersøkelser, der de får en tilbakemelding på hvordan brukerne opplever ung etat. De blir også målt av de som satte i gang prosjektet: ”... *vi har hatt mye rapporteringer hele veien, på hvordan vi jobber og viser resultater av det, og statistikk...*”.

På befalsskolen har de medarbeidersamtaler to ganger i året. De har ikke hatt noen skriftlige eller formelle evalueringer, men en respondent nevner at man drev litt med kartlegging i forbindelse med teambuildingen. Da hadde de innleid en ekstern konsulent som hjalp dem til

å sette fokus på en del ting, også ubehagelige. Det kom også frem under teambuildingen at det hadde vært en del frustrasjon i forbindelse med strukturendringen. En av respondentene sier at de nå er inne i en slags evaluering: ”... *Vi har begynt å ta tak i det. Så i går ... samlet vi alle faggruppe lederne, klassesjefene og de som på en måte er viktige personer eller stillinger for å få det til å gli. Begynte å diskutere hva det er som begynner å skape frustrasjon, hva vi må ta tak i og hva vi kan endre og hvordan vi kan få dette til å fungere. Det begynte å lande et par baller, og vi må jo fortsette. Så vi er inne i en slags evaluering kan du si* ”.

4.10 Betydningen av sosiale tiltak

I tillegg til diverse teambuildinger, bruker også alle teamene tid på sosiale aktiviteter. De fleste av disse sosiale tiltakene gjelder imidlertid for hele organisasjonen og ikke bare teamet som sådan. To av teamene nevner sommerfester og julebord. Både Aker Kværner, LOS og Ung etat nevner lønningspils. En respondent fra Aker Kværner nevner at det har blitt prøvd, men at det pga at mange har familie har vært litt vanskelig. En respondent i LOS nevner småbarnsforeldre som ikke hyppige gjengangere ved disse lønningspilsene. Det nevnes videre i LOS at de som deltar kan være alt fra toppledelsen og nedover.

Både LOS og Ung etat reiser vekk på turer årlig. I LOS har de to turer årlig, en for hele LOS og en for hele kundesenteret. I Ung etat har de en årlig tur til utlandet. Teamleder for LOS sier at han ikke vil gjøre sosiale sammenkomster veldig organisert men at det muligens kan være en mulighet til å få til en kafétur i stedet for teammøte på dagtid.

På Befalsskolen inviterer de sjefen til messemiddag med samtlige som er en finere middag i slutten av måneden, med følge. En av respondentene nevner allmannamøte som noe sosialt, som skal være hver onsdag.

En av respondentene i Aker Kværner nevner det sosiale i hverdagen som en slags teambuilding: ”*Så teambuildingen vi har nå sånn i praksis det er egentlig når vi møtes og vi har det gøy på dagen og tuller litt og fjaser, er litt sarkastiske og har litt ironi.. Det funker for oss i hvert fall, har jeg inntrykk av*”.

I Ung etat nevnes det av en respondent at det ikke er brukt tid på å bli kjent ut over den uformelle praten i hverdagen, som kan tyde på at kanskje behovet ikke har vært så stort for deres del. I tillegg har de som nevnt mange uformelle møter og sittet tett sammen. To av

respondentene nevner at de første to årene ble kontoret stengt en dag i måneden for å ha en slags fag dag. Som en av respondentene sier: ”... *Vi har jo hatt veldig høyt fokus på egne møter, og bygge vår kultur, og samkjøre fag selvfølgelig. Så de første to årene hadde vi stengt en dag i mnd.. Da brukte vi hele dagen til ide dugnader, hele kontoret er jo bygd opp på dugnad, innspill fra den andre, så prøver vi det hvis vi syntes det er lurt. Så vi har kommet til de løsningene pga det* ”.

4.11 Kunnskap og potensial

I Aker Kværner føler alle tre respondentene at de får benyttet seg av sine kunnskaper og potensial. *Bruker en stor del av mine kunnskaper/erfaring til daglig, spesielt håndtering av mennesker, motivasjonsarbeide, håndtering av ubehagelige hendelser i form av leveringsutfordringer, konflikter mellom teknisk og for eksempel prosjektledere/coordinatorer etc*”. I forhold til teorien benytter de seg både av praktisk kunnskap, taus og boklig kunnskap i forhold til de ulike fagretningene de sitter i, med den utdanningen de har i forhold til det. Dermed benytter de seg ifølge teorien av alle tre typer kunnskap (Levin og Rolfsen, 2006). I teorien om utvikling av effektive team (West, 2002) kommer det frem at det viktig at oppgavene oppleves som interessante, utfordrende og motiverende.

En av respondentene sier dette:” *Man lærer også noe nytt, stort sett hver dag! Utrolig stort og omfattende område, men veldig givende, når man føler å lykkes*”.

En respondent forteller litt om sin rolle: ”*Gjennom rollen som leder er det mange interessante og utfordrende saker som man bare må engasjere seg i. ...*” I følge teorien om effektivitet (West, 2002) er det viktig at man avklarer roller, slik at man ser hver og ens prestasjoner. Det ser ikke ut som det er noen uklarhet her i forhold til rolle i teamet. Det kan komme av at de er et lederteam som representerer hvert sitt felt. Respondenten sier videre at det står på egen kapasitet og engasjement men sier videre: ”... *Daglige gjøremål og brannslukning stenger noe for kreativitet og nytenkning. Dette er forhåpentlig ikke langvarig. Rent fagteknisk er det begrenset med tid til å gå i dybden, men reasoning blir det mye av*”. Her kommer det frem at han ikke får brukt sin boklige kunnskap i dybden (Levin og Rolfsen, 2006). En respondent sier følgende på spørsmål om han får benyttet seg av sin kunnskap/potensial i lederteamet: ”*Jeg representerer et unikt fagfelt i dette teamet og føler at mine vurderinger og innspill blir vurdert og tatt til følge når det er på sin plass*”. Teorien om

effektivitet (West 2002) understreker betydningen av at hvert enkelt individ føler seg uunnværlige og at deres bidrag er synlig for resten av gruppa, dessuten at man har en klar rolle. Det kommer frem i usagnet at hans rolle er klar, ved at han representerer sitt fagfelt, videre at hans bidrag blir tatt på alvor.

Aker Kværner har med sine klare fagfelt minsket risikoen for å kjøre på frihjul, fordi deres roller er så synlig i teamet, at det ikke er mulig å unngå å se hvis noen ikke presterer optimalt. Dermed kan dette være med på å øke effektiviteten i teamet, fordi hver enkelts bidrag er så viktig (West 2002).

Ser man på Levin og Rolfsens (2006) teori om kunnskap og læring er tendensen i LOS at man får benyttet seg mer av erfaring gjennom praksis enn av boklig læring. I presentasjonen av de enkelte kom det frem at alle tre respondentene i LOS har høyere utdanning. En av respondentene sier at han har fått benyttet seg masse av sine menneskelige ferdigheter, men at det skorter på den faglige biten. Når det gjelder menneskelige ferdigheter er mye av denne kunnskapen ofte taus. Man har levd noen år og baserer det man gjør på tidligere erfaringer og får brukt sine ulike sider av personligheten i samhandling med andre. I tillegg opparbeider man seg en del taus kunnskap etter hvert som man har jobbet et sted. En respondent illustrerer poenget: *"... det er klart det er begrensninger på hva en 80 åring kan få inn i hodet sitt og vi prøver jo å hjelpe han med oss, det er jo ikke akkurat det du har lært på høgskolen, det er mer selvlært. Så det meste jeg bruker er egentlig selvlært. At du har brukt mye data selv rett og slett"*. En respondent har følgende beskrivelse av jobben: *"... Jeg syntes det er gøy å snakke med mennesker, og jeg syntes det er gøy når de er fornøyd med en samtale. Jeg kan sikkert telle på en hånd når det er en samtale som har gått inn på meg i negativ retning. Gøy når kunden er fornøyd. Føler at jeg får vridd de fleste samtalene over i en positiv retning, selv om de kanskje har begynt dårlig"*. Dermed føler respondenten at hun har utfordringer når hun utfører sin oppgave, som er viktig i forhold til effektivitet. Det kommer også frem hos de andre at de opplever at deres arbeidsoppgaver er interessante, som også er viktig for effektiviteten (West, 2002).

En årsak til at de ikke får benyttet seg av deres utdanning er at jobben de har ikke står i forhold til utdanningen når det gjelder arbeidsoppgaver. Men de har en ukes opplæring av alle nye, som kan sees på som en slags måte å standardisere kunnskap på.

En av respondentene i Ung etat nevner at det er gode utviklingsmuligheter men at det pga mye arbeid kan bli litt vanskelig. Ellers får de tilbud om kurs. En respondent forteller at han

får benyttet seg mye av sine kunnskaper og potensial: *Vi blir brukt veldig mye av alle de andre, vi er jo i utgangspunktet for få fra trygd så tenker at vi blir brukt veldig mye. Men det er jo litt gøy det og.* Her kommer teorien om effektivitet inn igjen (West 2002), der betydning av hver enkelts bidrag er viktig for den enkeltes motivasjon osv. En respondent forteller at hun opplever at hun får benyttet seg av sine kunnskaper og potensial mer i denne jobben i forhold til tidligere jobb, der hun arbeidet mye mer som saksbehandler: ”... Så det er jo stort sett det jeg holder på med hele dagen, og driver og koordinerer og utreder og på en måte bruke noe av den fagkunnskapen en har i forhold til å tenke løsning og tenke samarbeidspartner. Og tenke litt sånn alternativt og kreativ...”. Her får hun brukt en god del av sin boklige kunnskap (Levin Og Rolfsen 2006).

Ung etat har klare definerte fagområder og det er dermed vanskelig for noen av dem å kjøre på frihjul (West, 2002). Alle er tillegg avhengige av hverandre fordi mange brukere har sammensatte problemer som må løses av flere fagfelt. Det har kommet frem tidligere at deres roller er så klare at de andre av og til stepper inn for hverandre. To av respondentene har høyere utdanning som kan knyttes spesifikt til arbeidet. De har dermed en del boklig læring (West 2002). Alle tre respondentene har masse erfaring innen sitt fagfelt fra tidligere jobber, som man kan anta at de har en del taus kunnskap fra, som de kan benytte seg av i nåværende jobb, og er en av West (2002) sine tre typer kunnskap.

En av respondentene på befalsskolen opplever at det er vanskeligere å få gjennomslag etter strukturendringen enn det var før.

En av respondentene har denne opplevelsen: ”Jeg har stått veldig fritt. Spesielt i forhold til at jeg har fungert mye som sjef, så har jeg jo kunnet utfolde meg ganske så fritt. Så det at jeg får en ny sjef i tillegg, så føler jeg at jeg har hatt en stor påvirkningsgrad. Og det er i hvert fall en utfordring, også er jeg litt bevisst, fordi i forhold til det og så faktisk sørge for at den nye sjefen får de fullmakter. Både ikke minst uformelt, altså formelt er det jo ikke noen tvil. Men også legge ting til rette for at hun kan virkelig være sjef, det har vært mye fokus på”. Her kommer det frem at respondenten har vært klar på rollene. Sørensen og Grimsmo (2001) sier at det er viktig å klargjøre roller for å unngå konflikter pga det. En respondent bruker utdanningen, livserfaring og jobberfaring i det daglige. Som kort og godt oppsummerer de tre kunnskapsformene i teorien til Levin og Rolfsen om læring og kunnskap (2006).

4.12 Beslutningsmyndighet

En respondent i Aker Kværner mener de har mye frihet når det gjelder å organisere avdelingen slik de ønsker, når det kommer til ansettelse, innleie og kompetanseheving osv. I tillegg har avdelingen det tekniske ansvaret, der teamleder står teknisk ansvarlig for utstyret. De har også et økonomisk ansvar innenfor visse budsjetter. De to andre respondentene føler også de har nok beslutningsmyndighet og fullmakter i sitt arbeid.

I LOS føler teamleder i team A at han har nok beslutningsmyndighet i forhold til den daglige driften, med stor påvirkningskraft. Når det gjelder respondentene i de to andre teamene nevner en at de kan utsette faktura for kunden, en annen at de kan gi kompensasjon, men at det er kun på fiberdelen. En av respondentene syntes han får gehør for forslag og hvis det er mulig å gjennomføre blir det gjort, men må gå via teamleder. Som respondenten sier: *"... du føler jo at du har mulighet til å endre på ting, hvis det er noe godt du kommer med da. Da går det rimelig kjapt fra du liksom har kommet med det forslaget til det kanskje er gjennomført. Det er jo litt greit, det tar ikke lang tid"*. Dette er også i tråd med teorien til West (2002) om effektivitet som understreker viktigheten av at teammedlemmer har autonomi til å endre på oppgavemålene.

I Ung etat kommer det frem at de har nok beslutningsmyndighet. To av respondentene understreker at de har veldig mye. En av de respondentene mener imidlertid at beslutningsmyndigheten er for stor fordi de har beslutningsmyndighet på alt utenom hvis de skal gi en varig utfør. Da gjør de alt arbeidet, mens det er en overordnet avdeling som må godkjenne det. Han ser imidlertid en fordel ved det også fordi de da slipper å forhandle med noen andre for å komme til en løsning.

Den andre respondenten belyser det på denne måten: *"... så har en jo utrolig mye sånn påvirkningsmulighet, fordi jeg sitter jo og trekker i tråder, og jeg kobler inn folk. Altså det er jo nesten skummelt, en har jo fryktelig mye makt også egentlig på et vis, i forhold til å legge et løp og koble på og koordinere, og få inn instanser..."*.

På befallsskolen føler alle at de har en del beslutningsmyndighet. En respondent beretter imidlertid at man har lite beslutningsmyndighet i forhold til ressurser: *"... Verden var så mye enklere før, hvor man hadde alle ressurser, man kunne liksom bare si, sett i gang. Nå har det blitt altså forsvarsstyret, på logistikk og bygg og anlegg, forsvarret eller FMO da. ... altså for å gjøre ting så må du innom logistikken og prøve å henge med og der har du ikke*

beslutningsmyndighet i det hele tatt. Så hvis jeg skal ut å skyte f. eks så må jeg få ammunisjon og da liksom, kan de levere?”. En annen respondent mener at de har nesten for mye beslutningsmyndighet. ”I stor grad så får vi jo gjort det vi ønsker da, risikoen er jo at vi i den grad ser oss blind på ting, hvis ikke vi har all den informasjonen vi trenger. Og det er derfor jeg kan si av og til nesten litt for mye, vi ønsker jo av og til at noen i ledelsen skal mene noe. Altså at de lenger oppe skal mene noe om hvor vi vil med utdanningen. For å se hele bildet da.... det er noe med at de store politiske linjene som ofte kan savnes”. De står veldig fritt til å drive den utdanningen de vil. Spesielt i ledelsen har de mye innflytelse på det de gjør. Når det gjelder budsjett er det noe de forhandler seg frem til på lik linje med andre. Teamleder har innenfor de store linjene endelig beslutningsmyndighet som sjef for befalsskolen. I tillegg har hun disiplinær myndighet overfor elevene i det militære systemet og overfor sitt personell. Respondenten sier i tillegg at hun tar noen ekstra runder når hun skal beslutte om en elev skal refses eller ikke, eller andre beslutninger som får store konsekvenser og diskuterer mye med dem rundt henne.

4.13 Avgjørelser

Da de i Aker Kværner omdefinerte stillingsinstrukser i fjor, lagde teamleder et utkast til alle i teamet og sendte det ut på høring, der teammedlemmene kunne kommentere. Han fikk dem så tilbake og reviderte dem. Ellers kommer det frem fra en respondent at de ofte får gehør, men ikke alltid er med på å påvirke beslutningene. Det nevnes at de som berøres av en beslutning blir tatt med i samtalen og de blir hørt og får komme med innvendinger. Teammedlemmene blir altså hørt og får komme med innspill, men det kommer ikke frem hvorvidt de er med på å fremme forslag.

Ifølge teorien til Larsen (2002) er det å ta beslutninger en prosess som går i fire stadier: beskrive det man står ovenfor, utvikle mulige løsninger sammen, velge den beste og iverksette den. I forhold til teorien har ikke teammedlemmene vært med på denne prosessen, men har hatt muligheter til å kommentere og komme med innvendinger. I følge teorien passer det inn under autoriserte beslutninger. Samme måte å gjøre det på gjelder ved utarbeidelse av mål innad i teamet.

I LOS sier en av respondentene at teamleder tar avgjørelser eller bringer det videre til kundesenterleder der han ikke kan ta avgjørelser selv. En annen respondent sier at

vedkommende går til fagansvarlig. Som det kom frem under beslutningsmyndighet kan man komme med forslag til endringer, og hvis de er fornuftige så blir det endret. Ellers nevnes fagmøtene som et sted der man kan komme med dypere ting som endring av noe, forslag til forbedringer, osv. Det kommer frem at da noen oppgaver ble lagt andre steder i team B, ble de ikke tatt med på denne avgjørelsen, noe de i teamet har opplevd som dumt. Dette er i følge Larsen (2002) en avgjørelse som har blitt tatt av et mindretall av teamet, i dette tilfellet teamleder. Dette er ofte ikke så populært og man kan føle seg overkjørt. Disse teamene tar også autoriserte beslutninger. I forhold til effektivitet i team i teorien til West (2002) er det bra at de kan komme med forslag til endring og få gjennomslag for det, som kan være motiverende.

I Ung etat kommer det frem at i de tilfellene de tar avgjørelser sammen tar de dem gjennom drøfting. Det gjelder i forhold til bruker, i forhold til andre instanser som kommer inn osv. En respondent opplever ikke at det er noe problem å komme til enighet, men påpeker at de er tre ulike fagfelt. Ellers forteller en annen respondent at mange saker drøfter de med kollegaer, man bruker hverandre men finner ut av mye selv. Det følger naturlig med at de har mye beslutningsmyndighet i deres arbeid men at de også tar mye avgjørelser alene: *"... vi er mye mer selvstendige her i forhold til å på en måte jobbe selvstendig og ta selvstendige avgjørelser, og på en måte rent sånn faglig også. Det er liksom når det er helt spesielle ting, altså ting som kommer opp i forhold til økonomi, altså spesielle problemstillinger i forhold til ting som må løses litt akutt, altså hvis en har problemer i forhold til samarbeidspartner, at en på en måte må løfte det litt opp, på det øverste nivå, hvor jeg føler at man må koble inn leder".* Når det gjelder å ta avgjørelser gjennom drøfting kan det virke som om noen beslutninger er autoriserte (Larsen, 2002), det vil si at f. eks moderetaten kan gi avslag på yrkesrettet attføring, som er en endelig beslutning. I selve teamet ser det ut til at de tar mange avgjørelser basert på å komme frem til konsensus, (Larsen, 2002) som i andre tilfeller kan være vanskelig, men siden de er bare tre kan det virke som en fornuftig måte å gjøre det på. I tillegg har de en del møter der de innkaller andre instanser ved behov, sammen med brukeren. Det kan være lege, psykiater, osv.

En årsak til at det kan gå mye på konsensus er at det er mennesker det er snakk om, der man må finne en levelig løsning for brukeren. En annen årsak er at de ikke har noen teamleder, som kan være grunnen at de ikke har så mye autoriserte beslutninger i sitt team

Hos befalsskolen kommer det frem under beslutningsmyndighet at teammedlemmene føler de har mye beslutningsmyndighet når det gjelder det faglige. Teamleder har endelig beslutningsmyndighet, det vil si at hun kan ta en beslutning basert på mindretall (Larsen 2002). Det kommer allikevel frem at hun ofte diskuterer avgjørelser i forkant, og bruker deres kompetanse, dvs. at hun benytter seg mye av autoriserte beslutninger (Larsen 2002).

Noen ganger er ikke avgjørelser diskutabile, de kan få ordrer fra høyere instanser, f. eks at de må stille opp i en parade i Oslo og er da forpliktet til å gjøre det. Da tar man en runde på hvem som skal være med, hvem som har tid, osv. Det kommer ikke frem noe mer om hvordan de tar avgjørelser her. Stillingene i militæret er også spesielle sådan. Man blir beordret inn i en stilling et sted ofte med tidsbegrensning, og har ikke så mye man skulle sagt i forhold til hvor man blir plassert. Generelt er det en del beordringer i forsvaret der det ikke er rom for diskusjon. Dermed er en del beslutninger basert på et mindretall utenfor teamet som er tatt av høyere instanser i forsvaret. Befalsskolen skiller seg litt ut i forhold til de tre andre bedriftene fordi de utdanner elever som kan komme i krig. Da er det viktig at noen har myndighet til å ta avgjørelser raskt.

4.14 Ressurser

I Aker Kværner varierer det hva de sier i forhold til det med tid, men alle tre respondentene sier de i perioder jobber mye, med en del tidspress. Teamleder legger vekt på at de skal ha en levelig hverdag: ”... *det skal ikke være et maratonløp med for lite tid. Det knekker bare folk. Jeg har sett for mange tilfeller av folk som har møtt veggen, også unge mennesker som rett og slett ikke klarer å si ifra, eller klarer å gjøre noe med sin arbeidssituasjon og så møter de veggen og er ikke gode for noen ting...*”. En respondent nevner at konsekvensen av en forsinkelse er gigantisk. I forhold til økonomi sier en av respondentene at det er satt av en pott til det sosiale, slik at de kan gjøre ting hvis de vil. En respondent nevner at de har frihet under visse økonomiske rammer. Generelt kan vi si at det er tiden som i perioder kan være litt liten, men at økonomiske ressurser ikke er noe spesielt problem.

I LOS nevner to av respondentene at det noe ganger er knapt med tid. En av disse sier det varierer mye fra dag til dag: ”... *noen dager er det sånn at du knapt sier hei til naboen og noen ganger kan du sitte og prate lenge....*” Den andre respondenten syntes det er dumt at man ofte ikke har tid til å ferdigbehandle kunden selv. Tid per kunde styres mye av antall

kunder som ringer inn, om det er mye pågang. I LOS kommer det ikke fram i våre funn hvordan deres økonomiske ressurser er. En årsak til dette kan være at deres jobb primært er å sitte på telefonen og ikke må forholde seg til økonomi i hverdagen.

Alle de tre respondentene i Ung etat opplever tidspress. Alle nevner at trygd er spesielt i så måte fordi de er så få. En av respondentene opplever at tidspresset varierer i forhold til antall brukere og kompleksitet. Når det gjelder økonomi forholder de seg til hvert sitt fagfelt. På nav trygd og nav arbeid er alle brukerne som oppfyller diverse krav berettiget ulike stønader, bortsett fra når det gjelder lønnstilskudd i nav arbeid. Når det gjelder sosiale stønader er det behovsprøvd, men respondenten som sitter med sosial hjelp har ikke så mye med økonomisk sosialhjelp å gjøre. Ung etat har også økonomiske rammer når det gjelder sosiale sammenkomster.

I befalsskolen nevner to av respondentene at de har lite tid på spørsmål om ressurser. Det har kommet frem under intervjuene at samtlige respondenter har opplevd tidsnød i forbindelse med økning av elevtall og med mange nye ansatte. En av respondentene har under beslutningsmyndighet sagt at han opplever at han har lite kontroll på ressurser. De har en økonomisk ramme som går på øvelser: ”... *Også har vi selvfølgelig regler som gjør at vi får penger når vi er på øvelser og sånn så vi må vurdere det så vi ikke bruker flere enn vi må. Men vi må jo bruke de så elevene skal få det de har krav på.*” En respondent sier budsjettet er todelt med varer og tjenester på den ene siden og arbeid og merforbruk på den andre siden. En del må godkjennes på sjefsnivå: ”... *alt form for øvingsaktiviteter og arbeidstid utover halv fire og eller overtid, skal godkjennes på sjefsnivå. Enten er det da faggruppene, eller skolesjef som godkjenner det. Og det er skolesjefen som skriver under arbeidsplanen for hver fjortende dag....*”.

4.15 Målsetting og utfordring

Mål er et omfattende tema noe som betyr at alle faktorer som blir drøftet under dette temaet ikke kan nevnes kun i dette avsnittet. Den følgende drøftingen om mål vil bli sett i sammenheng med Levin og Rolfsen (2006) og Larsen (2002). Vi har hatt mål som et eget tema på vår intervjuguide, men i tillegg til å snakke om mål i den settingen har respondentene også trukket inn dette på andre steder. Dette vil bli illustrert gjennom drøftingsoppgaven som helhet.

Samtlige respondenter i Aker Kværner hadde et bevisst forhold til både organisasjonens hovedmål, og hovedmålet innad i teamet. Aker Kværner som organisasjon har et mål om å bli den foretrukne leverandør innen sitt fagfelt, mens et av teamets hovedmål går under betegnelsen "on schedule" og betyr å kunne levere varen med null feil og null forsinkelser.

I LOS er det også stor grad av bevissthet rundt både organisasjonens og teamets mål. LOS sitt hovedmål som organisasjon er noenlunde likt som Aker Kværner, altså å være den foretrukne strømleverandør. Da kundeservice på LOS er delt inn i fem team som sitter med like arbeidsoppgaver gjelder de samme målene for alle teamene og ikke innad i hvert team. Dette målet er tredelt og går på servicegrad, antall timer pålogget på telefonen, og antall samtaler besvart pr dag.

Både Ung etat og befalskolen opererer med forholdsvis like mål for organisasjonen og teamet. Hos Ung etat går dette målet ut på å gi bruker så rask og riktig behandling som mulig, i forhold til de behovene den enkelte brukeren har.

Hos befalskolen ligger hovedfokuset på å utdanne elvene på en best mulig måte, og å sikre at de er klare for de utfordringene som venter på dem.

Levin og Rolfsen (2006) og Larsen (2002) argumenterer for viktigheten av å klargjøre mål på et tidlig tidspunkt i teamets startfase. Alle respondentene vi har intervjuet har mer eller mindre kjennskap til både organisasjonens og teamets mål, men teamene utført denne prosessen på ulike måter.

To av respondentene hos Aker Kværner viser til at målene i lederteamet blir fastsatt i et samspill av både teamleder og teammedlemmene. Den ene av disse respondentene viser til at det er gruppeledere, med innspill fra leddene under som utarbeider målene, og at disse stort sett legges inn i divisjonens mål. Den andre respondenten viser til at teamleder på forhånd gir beskjed om hva som skal tas opp på neste møte, også har teammedlemmene tid frem til neste møte på å tenke på temaet som skal tas opp. Videre sier respondenten at teamlederen har et utkast klart, hvor teammedlemmene kan komme med forslag og ønsker. Respondenten legger til at *"... vi kan blånekte på noen mål hvis vi føler det ikke er på sin plass... så får vi gjennomslag for det"*. Som vist i teoridelen om mål kommer det frem av Levin og Rolfsen (2006) at det er viktig at målene ikke blir ensidige. Da teammedlemmene setter opp målene i et samspill støtter det opp om denne teorien, og det er en større mulighet for at flere aspekter blir tatt med enn det ville ha vært hvis for eksempel teamleder eller annen ledelse satt opp

disse målene på egen hånd. Videre sier en av respondentene at det målet de har jobbet mest med i teamet frem til nylig, ”on schedule ble satt i fjor høst i den perioden de fikk ny teamleder. Dette støtter opp om Levin og Rolfsen (2006) sin teori om at målet skal settes på et tidlig tidspunkt i teamets startfase.

Hos LOS foregår denne prosessen på en litt annen måte. Her viser to av respondentene til at de opererer med årlige mål som i hovedsak teamlederne og kundeservicesjef setter opp med fjorårets resultater som grunnlag. Dette blir utdypet av en respondent som viser til at målene blir gjennomgått på en årlig tur som alle på kundesenteret deltar på. Videre sier respondenten at; ”*Da blir det diskusjon der. Det er ikke noe problem å ta opp ting liksom, hvis det er noen problem som må ordnes*”. For å skape større eierskap rundt de målene som blir satt kunne det i følge Larsen (2002) vært en mulighet å involvere teammedlemmene på et tidligere tidspunkt.

Selv om det kommer frem gjennom intervjuene på LOS at det er teamlederne og kundeservice sjef som i hovedsak setter målene, velger en av respondentene å se det på denne måten; ”*Det er jo vi som har gjort den jobben som har fått de til å sette opp disse målene. Det er jo ikke noe de har tatt fra et annet kundesenter, det er jo oss de har sett på. Det er oss de måler, og det er oss de gir et mål å nå på det vi har gjort til nå*”.

Både Ung etat og Befalskolen opererer som sagt tidligere mer eller mindre med mål som er like både for organisasjonen og innad i teamet. To av respondentene hos Ung etat viser til at hovedmålet er å finne den rette løsningen for brukeren, og de tre teammedlemmene jobber tett sammen for å sørge for dette. Det kommer frem i et av intervjuene at hver av fokusgruppene jobber med ulike type brukere og at de dermed jobber mot ulike mål innad i de tre fokusgruppene. Videre sier respondenten at de alle jobber under NAV og at det er de som styrer hva en har fokus på, og hvem som setter målene. Det kommer frem at mål er vanskelig å konkretisere da de jobber med så mange forskjellige brukere. Dette støtter ikke opp om Levin og Rolfsen (2006) sin teori om at mål skal være klare og tydelige. En respondent legger også til følgende; ”*... et mål som vi hadde tidligere fra trygd syntes jeg også gjelder, rett ytelse til rett tid*”.

Hos befalskolen kommer det frem via intervjuene at målet de jobber etter preger både lederteamet innad og hele organisasjonen. En av respondentene sier allikevel at i tillegg til å ha et mål om å utdanne elever preges leder teamet av mål som går på tilrettelegging og planlegging mellom de ulike faggruppene som er representert i leder teamet. En ytterligere respondent bekrefter dette ved å si at; ”*Formålet med lederteamet er... og at vi sammen får*

befalskolen til å gå i den retningen som vi ønsker". Det kommer frem av intervjuene at befalskolen fikk en brå start i høst, da det hadde kommet mange nye ansatte, men også mange flere elever enn det de har hatt tidligere. I denne perioden kom det også inn en ny teamleder i teamet. En av respondentene sier at; *"vi har ikke vært veldig bevisst på den prosessen med å danne teamet"*. Det kommer også frem av respondentene at de ikke har noe klart formulert mål innad i teamet, bortsett fra at de jobber med å utdanne elever på best mulig måte. I følge teorien til Levin og Rolfsen (2006) lønner det seg å sette opp mål på et tidlig tidspunkt. Dette kunne også ha ført til å samle teamet mer, og leder teamet ville også hatt klarere retningslinjer å jobbe mot.

Fra to respondenter hos Aker Kværner kommer det frem at målene innad i teamet er forståelige og klare og en av respondentene sier dette om forståelse av mål: *"... målene innad i teamet forstår jeg. De er tydelige og klare. Men vi er også styrt av mål ovenifra, og andre steder igjen, som vi kanskje ser på som uforståelige, vanskelige, pussige osv..."*. Det kommer også frem av en av respondentene hos Aker Kværner at noen av målene de har satt har vært vanskelige å nå, og at et mål som ble satt opp av ledelsen for en tid tilbake ble sett på som uopnåelig, og at de ikke nådde dette målet. I følge teorien til Larsen (2002) skaper det større tillit og eierskapsfølelse hvis teammedlemmene får være med på beslutninger fra begynnelsen av. En mulighet i forhold til denne teorien er at ledelsen kan involvere teamene på et tidligere tidspunkt, for at de skal få eierskap i forhold til målet, og dermed jobbe mer entusiastisk. Selv om det kommer frem av intervjuene at teammedlemmene er med og kan komme med innspill i forhold til de målene som skal settes er det i stor grad øvre ledelse og til en viss grad teamleder som legger skissen rundt selve målet. Denne typen beslutning kalles i følge Larsen (2002) autoriserte beslutninger. I følge dette er det mulig at målet kunnet blitt nådd, hvis leder teamet hadde blitt tatt med i hele prosessen, og fikk mulighet til å komme med sine innspill på et tidligere tidspunkt. Videre forteller respondenten at de har et mål om å være lojale mot de målene de har satt, og at de derfor jobber fullt for å nå målet selv om de kan se at det ikke kommer til å gå. Respondenten sier også at selv om de ikke nådde dette målet, så kom de sannsynligvis lenger enn de ville ha gjort hvis de ikke hadde satt seg noe mål i det hele tatt. Da det i følge teorien til Levin og Rolfsen (2006) blir sagt at man må sette mål å jobbe mot som er innen rekkevidde er det en mulighet for at dette målet ikke ble nådd fordi målet var for høyt allerede fra begynnelsen av. Det har ikke kommet frem av intervjuene om de har justert på dette målet underveis, men en mulig løsning kunne ha vært å senke målet da de så at de ikke kom til å bli nådd.

Hos LOS kommer det også frem via to av respondentene at de målene som er satt frem til nå har vært forståelige og klare. En av respondentene beskriver dette ved å si at; *”måten de har forklart det på er veldig greit. Veldig tydelig hva målet egentlig er, vi skal ta telefonen innen et minutt... Så det er veldig lite man kan misforstå egentlig”*. Det at de oppfatter målene som klare og tydelige viser i følge teorien til Levin og Rolfsen (2006) at målene er satt opp på riktig måte. Videre sier respondenten at selv om det er teamlederne og kundeservice sjef som setter opp målene så har teammedlemmene mulighet for å komme med innspill. En av respondentene utbroderer dette med å si at; *”De har jo justert av og til, hvis vi føler at de har satt et mål som er helt uoppnåelig, så justerer de det. Det går an å endre på dem”*.

”... jeg liker å gjøre jobben min uten å tenke alt for mye på tall og statistikk for det jeg føler at det gjør meg til en bedre kundebehandler. Samtidig som jeg skjønner at jeg ikke kan sitte og snakke i det vide og det breie. Jeg skjønner at vi må ha de samtidig som jeg prøver å blokke de ut”.

Det kommer frem av alle intervjuene på LOS at de målene de jobber etter er håndgripelige. To respondenter viser også til at siden målene er så direkte, blir det holt nøye oppsikt over hvordan teamene ligger an og teamene får kontinuerlig tilbakemeldinger på for eksempel hvordan servicegraden er. Dette støtter opp om Levin og Rolfsen (2006) sin teori om at de målene man setter seg skal være målbare. Det kommer også frem via en av respondentene at det kan være litt mye statistikker, og at man hele tiden må passe på at man er pålogget så og så lenge hver dag. *”Når man får en sak er det gøy å ferdigbehandle den uten å tenke på at det går utover de målene vi har”*. Selv om det kommer frem av alle intervjuene at målene er håndgripelige viser en av respondentene til at teammedlemmene forholder seg ulikt til egen innsats i forhold til de målene som er satt. Respondenten forklarer dette ved å si at det for eksempel er forskjell på hvor mange timer de forskjellige teammedlemmene er pålogget. Det kommer også frem via en av respondentene at måloppnåelsen varierer fra team til team. I følge teorien til Levin og Rolfsen (2006) om målkongretisering kunne det vært en mulighet for teamet å bruke mer tid på målkongretisering i begynnelsen. Gjør man dette kan man i følge teorien sørge for at man kan unngå konflikter i forhold til at teammedlemmene tolker målene på ulike måter.

Det kommer frem av intervjuene med Ung etat og befalskolen, at de jobber med mennesker og det er i den forstand vanskelig å konkretisere de målene som de jobber mot. Dette er

spesielt gjeldende for Ung etat som jobber med brukere med komplekse og svært forskjellige behov.

To av respondentene hos Ung etat viser til at de jobber mot de samme målene som organisasjonen, og en av dem utbroderer med å si at de ofte har som mål at brukeren skal komme ut i arbeid. Videre sier respondenten at dette ikke alltid er mulig å oppnå da det kanskje er viktigst der og da at en person for eksempel skal bli frisk. *”Altså først må brukeren jo bli frisk, og så ulike trappetrinn”*. Respondenten gir også uttrykk for at når man fokuserer så mye på å få brukere ut i arbeid, kan det føre til at det blir rettet mindre fokus på de svakere stilte. Dette illustrerer Levin og Rolfsen (2006) sin teori om at det er viktig å ha helhetlige mål for at teamet ikke skal forbedre deler av teamets oppgaver. Videre viser intervjuene at de har ulik bakgrunn, og at de dermed kan ha ulike målsettinger innad i teamet ut ifra egen kompetanse og den situasjonen brukeren er i. En av respondentene illustrerer dette på følgende måte; *”Jeg kommer jo ikke tidlig inn i prosessen jeg alltid, for jeg jobber jo mer når de er klare for arbeid”*. Selv om ikke Ung etat har noen konkrete mål og jobbe etter kommer det frem via to av intervjuene at de blir målt til en viss grad. Den ene respondenten viser til at; *”... vi blir målt fra moderetaten... så vi har jo veldig mange måltall som vi skal oppnå”*. Dette støtter opp om Levin og Rolfsen (2006) om at de målene man setter skal være målbare. Mens den andre respondenten sier at de har blitt veldig vant til å jobbe i forhold til statistikk og også det å jobbe etter lister. *”Vi blir målt på statistikk... noen ganger føler en jo at statistikk blir viktigere enn å gjøre en god jobb...”*.

Gjennom intervjuene som ble gjennomført hos befalskolen kom det ikke frem noe direkte om målene og målbarhet. Det kommer allikevel frem at det er en felles forståelse for organisasjonens mål. Videre nevner alle respondentene at i forhold til mål er det viktig å utdanne elevene til de ulike stedene de skal innom senere i karrieren. En av respondentene nevner at de må sørge for at alle elevene blir riktig og ferdig utdannet slik at de kommer ut i luftforsvaret og er en ressurs. Dette støtter opp om teorien til Levin og Rolfsen (2006) om at man via de målene man setter seg skal ha noe konkret og jobbe mot. *”De har ikke kapasitet til å begynne å lære opp fra bunnen... utlært på et visst nivå når de kommer dit”*. Videre illustrerer en annen respondent dette ved å tilføye at; *”Det er en utfordrende situasjon fordi vi produserer jo til svært forskjellige mange kunder”*. Videre sier respondenten at; *”Tidligere var jo dette en befalskole som bare produserte til luftforsvaret, et snevert segment, nå produserer vi til hele forsvaret.*

4.16 Samspill og åpenhet

Det kommer frem gjennom intervjuene med alle respondentene at de bruker mange typer kommunikasjonsmidler gjennom arbeidsdagen. De fleste respondentene viser til at det er mye bruk av alt fra e post, telefon, møter og ansikt til ansikt. To av respondentene i Aker Kværner sier at det er en stadig økende grad av e post, og en av disse respondentene betegner det som at de har en kraftig ”*mailkultur*” innad i bedriften, og legger til at det til tider kan bli litt mye. Det kommer samtidig frem i to av intervjuene at Aker Kværner kommuniserer mye med eksterne avdelinger både i inn og utland, og to av respondentene forteller at da kommer telefon og spesielt e post godt med. Samtlige respondenter støtter opp om teorien til Jacobsen og Thorsvik (2002) på dette området. I tillegg til disse kommunikasjonsmidlene kommer det frem via to intervjuer i LOS at de også benytter seg av MSN messenger for å kommunisere med hverandre.

”Jeg bruker å gå og snakke veldig mye, ansikt til ansikt... det liker jeg bedre...”.

Samtlige respondenter sine utsagn bekrefter teorien til Levin og Rolfsen (2006) på dette området, og viser til at de benytter seg veldig mye av kommunikasjon ansikt til ansikt, altså i form av verbal kommunikasjon. Respondenter fra samtlige team uttrykker at de går mye til hverandre for å snakke sammen, og det er også som det kommer frem tidligere i drøftingsoppgaven flittig bruk av møter ansikt til ansikt i samtlige team.

”... en åpen og ærlig kommunikasjon er vi nødt til å ha...”.

Det kommer frem i samtlige intervjuer at Aker Kværner avdeling på Sørlandet var gjennom en omorganisering, og i denne sammenhengen ble det satt inn en ny teamleder i leder teamet. Det at det kom inn en ny teamleder førte til at teamet har hatt mange samtaler sammen, for å finne ut for eksempel hvordan ting skal gjennomføres, og hvordan arbeidsoppgaver skal fordeles. Dette støtter opp om Erlie (2003) sin teori om intern kommunikasjon. Det kommer også frem via respondentene i Aker Kværner at det i denne perioden ble satt av mye tid for at de skal bli kjent med hverandre, men viktigst av alt at, for at de skulle bli kjent med teamleder og omvendt. Dette støtter opp om Larsen (2002) sin teori om viktigheten av at leder tar seg tid til å snakke med sine medarbeidere fra begynnelsen av.

Videre kommer det også frem via alle respondentene hos Aker Kværner at de har en åpen og ærlig kommunikasjonsflyt innad i teamet, og også i de andre team og avdelinger som de har jevnlig kontakt med. En av respondentene nevner at det er svært viktig å ha en åpen

kommunikasjon pga den arbeidssituasjonen som Sørlandet er i nå om dagen, med stor ingeniør mangel. Han forklarer dette ved å si at; *"Det har vært forsøkt å holde en så åpen dør at... altså oppfordre de til å snakke med oss hvis de får et tilbud. Ingen kan hindres til å dra, men jeg vil gjerne ha muligheten til å gjøre noe med det hvis jeg kan"*. Respondenten forteller videre at dette har vært en vellykket måte å kommunisere på. De resterende respondentene bekrefter utsagnet med "åpen dør politikk", og en av respondentene utbroderer uttrykket ved å si at; *"Jeg føler det er generelt her med åpen dør politikk, det er bare å komme. Jeg føler vi har en gjensidig respekt"*. Dette støtter opp om teorien til Busch og Vanebo (2000) som argumenterer for viktigheten rundt god kommunikasjonsflyt mellom ledere og ansatte. Gjennom intervjuene hos Aker Kværner kommer det også frem at kommunikasjon med teamleder og øvre ledelse er preget av "åpen dør" begrepet som er nevnt tidligere. En av respondentene viser til at; *"... åpen dør, vi skal være tilgjengelige for hverandre og jeg prøver å være tilgjengelig hele tiden"*.

Respondentene hos LOS forteller at de har et godt kommunikasjonsklima i sine team, og også mellom team, teammedlemmer og teamleder. Dette støtter opp om teorien til Larsen (2002) om kommunikasjonsklima. Det kommer også frem at den gode kommunikasjonen har sammenheng med det faktum at de sitter i et åpent landskap. Noe som har ført til at de ulike teamene også kan kommunisere med hverandre, og ikke bare innad i sitt eget team. En av respondentene betegner kommunikasjonen mellom teammedlemmene på denne måten; *"Veldig godt samspill der, vi kan snakke om alt, le og spøke og ja.. Veldig god tone"*. To av respondentene viser også til at det er en åpen og ærlig kommunikasjon med teamleder. *"... man kan si hva som helst. Du kan kritisere ledelsen hvis du vil det... det er såpass åpent at det har liksom ikke noe å si"*. Begge respondentene forteller også at det ikke er noe problem å gå hverken til teamleder eller fag ansvarlig hvis det er noe de trenger hjelp til, og er de opptatt med noe annet kan de også spørre hverandre om hjelp. Dette støtter opp om Busch og Vanebo (2000) sin teori om ledelse og kommunikasjonsprosessen. Den ene respondenten legger også til at det ikke er noe problem å snakke med dem om private ting hvis det skulle være nødvendig.

"De sitter sammen med oss, så de er det bare å gå og prate med".

Videre kommer det frem av to av respondentene at strukturen er såpass flat at det ikke er noe problem å snakke med øvre ledelse. En annen respondent støtter oppom dette ved å si at strukturen ikke er spesielt hierarkisk, og hvis man vil er det greit å gå utenom teamleder og et

nivå opp. Ene av respondentene viser videre til at det ikke strengt tatt er nødvendig i det daglige. *"Den ledelsen jeg trenger den har jeg god kommunikasjon med. Det er teamlederen min, fagansvarlig på strøm og direktøren for oss kundebehandlere. De sitter sammen med oss... ingen lukkede dører"*.

Ung etat sitt team består av tre medlemmer som deler kontor. Alle respondentene betegner dette med både positive og mindre positive sider. En av respondentene betegner det på denne måten; *"Mange uformelle møter"*. "... Du får tatt ting der og da. Men ulempen er jo kanskje... som i åpne landskap at det kan bli mye forstyrrelser". To av respondentene ser tilbake på erfaringer fra i sommer, og sier at det var ensomt og plutselig skulle sitte "alene" på kontoret en periode. Den ene av respondentene sier om dette at; *"I sommer var vi enige om det i mitt team, at vi savnet de andre når de hadde ferie... Det var veldig ensomt, vi likte egentlig ikke det"*. Samtlige av respondentene på Ung etat bekrefter at de har en god kommunikasjonsflyt innad i teamet, og en av respondentene beskriver det på denne måten; *"Vi har oppnådd ved å ha så dårlige lokaler at vi kommer veldig tett innpå hverandre og blir godt kjent"*. Videre sier respondenten at; *"... jeg tror nok vi er nok så enige alle her, om at vi er heldige med arbeidsmiljøet på tross av elendige lokaler"*. Som det kommer frem over er de innad i teamet preget av en god kommunikasjonsflyt, og dette støtter opp om Larsen (2002) sin teori.

Dette teamet jobber som sagt uten teamleder, og det kommer frem i to av intervjuene at selv om kommunikasjonen går greit med nestleder, som fungerer som deres "teamleder" så er nestleder vanskelig å få tak i, noe som kan gå utover kommunikasjonen. I følge Busch og Vanebo (2000) er det ledelsen som legger føringer for hvordan kommunikasjonsflyten skal gå i en organisasjon. En mulig løsning her kan være at ledelsen i større grad legger opp til en kommunikasjonsflyt hvor de er mer tilgjengelige for teamet. Den ene respondenten viser til at på tross av dette at det; *"... ingen som er redd for å gå til leder å si noe tror jeg"*. Det kommer allikevel frem av en av respondentene at de på trygd ikke har noen faglig leder å henvende seg til, noe som fører til at de ofte må finne ut av ting selv. Dette illustreres på følgende måte; *"... Det som er problemet for oss på trygd er at vi har ingen faglig leder... Så der er det litt tvil om hvem vi skal spørre."*

"... vi har drevet mye med brannslukking siste halvår, og det har gått på bekostning av kommunikasjon".

Befalskolen har på samme måte som Aker Kværner vært gjennom en større omorganisering for ca et år tilbake i tid, og denne prosessen har ført til mye omrokering i rekkene. Det

kommer også frem i to av intervjuene at det i etterkant av denne omorganiseringen har kommet mange nye på en gang. De har også fått inn en ny teamleder, og det kommer frem via alle intervjuene at mye har blitt satt på vent for å plassere både nye ansatte og nye elever. I følge teorien til Larsen (2002) er det viktig at en ny teamleder tar seg tid til å snakke mye med teammedlemmene i begynnelsen for å avklare ting, og gi retningslinjer. Som det kommer frem av drøftingen var det mye som skjedde i denne perioden i forbindelse med skolestart og det kan se ut til at vekt på kommunikasjon kan ha blitt satt til side.

”Døra er alltid åpen...”

Til tross for mye forvirring og frustrasjon kommer det frem via et av intervjuene at kommunikasjonen med øvre ledelse foregår forholdsvis uformelt. Møter man på noe problem er det bare å komme og spørre. Det blir også i denne sammenhengen benyttet mye ansikt til ansikt kommunikasjon. Det kommer frem av alle intervjuene at de ikke er 100 % fornøyd med de lokalene de holder til i. En av respondentene sier at; *”Befalskolen har sikkert den eldste bygningen... det ble enormt trangt... det resulterte jo i at en faggruppe flytta ned til den andre bygningen”*. Videre sier respondenten at; *”Det er lett å glemme det... at de sitter der nede”*.

”Vi klarer ikke å møtes ofte nok, rett og slett. Så kommunikasjonen sånn sett er god, men det går ofte på tid. På tross av mye omrokking og tilpasning i forbindelse med nytt skole år, nye elever og ansatte betegner en av respondentene kommunikasjonen innad i lederteamet som bra. Videre kommer det også frem at det er mye uformelle settinger hvor beslutninger tas noe som har ført til at alle ikke vet alt til enhver tid.

Det kommer også frem av intervjuene at teamene vi har intervjuet i liten grad har vært preget av konflikter. I teoridelen vår viser både Larsen (2002) og Levin og Rolfsen (2006) til at en god kommunikasjonsflyt kan forhindre at teamet møter på konflikter.

”... det var litt gnisninger til å begynne med. Det var gøy å se utviklingen av det”.

En av respondentene i Aker Kværner viser til at det i begynnelsen oppsto litt gnisninger innad i teamet. Dette mener respondenten er fordi alle teammedlemmene har klare meninger, og lang fartstid innad i bedriften. Videre blir det fortalt at de tok seg tid *”til den vanskelige samtalen”*, til å snakke sammen, og at det etter hvert utviklet seg til å bli et særdeles fruktbart samspill mellom alle partene. Dette støtter opp om teorien til Sørensen og Grimsmo (2001).

På spørsmål om hvordan teamet ville løst en eventuell konflikt sier en av respondentene *”Det ville vi helt sikkert ha løst ved at vi satt oss ned og snakket om ting”*. Dette støtter opp om teorien til Levin og Rolfsen (2006).

Gjennom intervjuene hos LOS kommer det frem at det er varierende svar i forhold til om det har oppstått konflikter i teamet. Det kommer allikevel frem av en respondent at det i en periode foregikk litt murring mellom teamene, og at toppledelsen måtte inn for å ordne opp i dette. *”Det var bare å snakke ut om det. Etter det så har det ikke vært noe, det har jo hjulpet for å si det sånn”*. I følge teorien til Levin og Rolfsen (2006) er opp til teamet å løse problemet på en best mulig måte. Det kom som sagt frem i et av intervjuene at det hadde foregått murring over litt tid, og en mulig årsak til at dette utviklet seg til en så stor konflikt kan være at problemet ble tatt hånd om på et sent tidspunkt. Utover dette nevner ikke noen av respondentene noe om konflikter, men det kommer frem at de har hatt noen utfordringer underveis. En av respondentene viser til at det er en utfordring å skulle selge produkter på telefonen, men dette har ikke utviklet seg videre til å bli noen konflikt. Det kommer også frem at dette er en utfordring som er størst i forbindelse med ferier, hvor man kanskje har vært borte fra jobben over en lengre periode. Respondenten sier videre at dette ikke er typisk for et spesielt team, men gjennomgående for hele kundeservice.

Hos Ung etat kommer det frem at det har vært lite konflikter innad i teamet. De jobber tett sammen, men har beslutningsmyndighet på ulike områder og klarer derfor å samarbeide bra med hverandre. I tillegg til dette må de forholde seg til lovverk, og det oppstår derfor i liten grad diskusjoner som følge av uenighet om en avgjørelse. En av respondentene nevner at det har vært en utfordring å få de ulike fokusgruppene til å forstå hverandre. Dette forklarer respondenten at kan være fordi de ulike sakene går litt inn i hverandre, og det kan inne mellom være vanskelig å skille en fokus 2 sak fra en fokus 3 sak. *”Vi er blitt flinkere på det etter hvert, og i begynnelsen var det nok større utfordringer med det”*. En annen respondent sier også at de er heldige som går så godt sammen, og ser at det fort kunne oppstått konflikter når de sitter så tett. *”... jeg føler at alle på en måte strekker seg litt, og tar litt hensyn til hverandre...”*. Det kommer frem av intervjuene hos Ung etat og tidligere drøfting at de har en god kommunikasjonsflyt innad i teamet. Dette støtter opp om Larsen (2002) sin teori om kommunikasjonsflyt, og kan også være en av årsakene til at dette teamet er preget av så lite konflikter.

Det kommer ikke frem av intervjuene på befalskolen om de har hatt noen konflikter innad i teamet. Som nevnt tidligere i drøftingen var befalskolen gjennom en omorganisering for en stund tilbake, og dette har ført til mange forandringer. Det kommer også frem av en av respondentene at hovedfokuset har vært på lederteamet, og at dette har gått ut over kommunikasjonen med sin faggruppe/team. Respondenten sier videre at de har merket seg at det har oppstått en del frustrasjon som en konsekvens av dette. En ytterligere respondent viser også til at det er kommet frem nå i ettertid at det har oppstått mye frustrasjon nedover i rekkene. Det kommer frem av intervjuene at lederteamet, og deres team igjen har vært preget av en dårlig kommunikasjonsflyt gjennom denne perioden, og i følge teorien til Larsen (2002) er det da større sjanser for at missforståelser og konflikter oppstår. Samtlige respondenter bekrefter at det har oppstått mye forvirring i sammenheng med omorganiseringen. En av respondentene utbroderer dette ved å si at det nå i etterkant har kommet frem at organisasjonen var ny for alle, ikke bare for de som kom nye inn i organisasjonen fra høsten av. *”... har ikke vært klar over problemet tidlig nok... ser nå at det trengs mye mer klar guiding...”*. Respondenten sier også at det er ting som kunne blitt håndtert annerledes, med for eksempel samlinger av sosial art. I følge teorien til Levin og Rolfsen (2006) om konflikter finnes det enkle grep for å forbedre kommunikasjonssituasjonen man er i. Det er en mulighet for at lederteamet kan forbedre situasjonen de er i ved å følge disse grepene. Som det kommer frem av drøftingen over er det befalskolen som har slitt mest med utfordringer i forhold til kommunikasjon, og dette gjelder ikke bare lederteamet, men også organisasjonen som helhet.

4.17 Belønning og begeistring

Som vist i drøftingen frem til nå, er det mange ulike funksjoner som skal være på plass for at et team skal fungere optimalt. Det er også slik at man i arbeidsdagen møter på utfordringer av ulik karakter og det er lettere å overkomme dette hvis man har en motivasjon som driver en fremover.

Som nevnt i teorien til Larsen (2002) er motivasjon subjektivt, og det er da opp til organisasjonen, ledelsen og det enkelte individ å definere hva som motiverer den enkelte. I intervjuene kommer det frem at motivasjon er en viktig drivkraft for samtlige respondenter, og det kommer også frem at det er stor variasjon på hva som motiverer og driver den enkelte.

Et av spørsmålene våre under temaet motivasjon var rett og slett; Hva motiverer deg? Her er noen sitater som beskriver noen oppfatninger av hva en blir motivert av:

”Det som motiverer meg mest av alt det er å se en organisasjon som trives med det de holder på med, som er motivert, som er giret for å gjøre en god jobb”. (Respondent fra Aker Kværner).

”Jeg blir veldig motivert hvis bedriften anerkjenner den jobben som blir gjort i vår avdeling” (Respondent fra Aker Kværner).

”Det som motiverer meg er når en kan finne noen løsninger som er gode... Gjerne i de sakene der en i utgangspunktet ikke så noen løsning, (respondent fra Ung etat).

”Jeg har ganske stor motivasjon i forhold til skolen, er veldig opptatt av at det vi lærer elevene våre skal være riktig”, (respondent fra befalskolen).

”Penger motiverer helt uten tvil”, (respondent fra LOS).

En av respondentene hos Aker Kværner støtter oppunder Larsen (2002) sin teori ved å si at en organisasjon består av mange ulike mennesker som blir motivert av ulike ting. *”Noen har en indre motivasjon, andre en ytre motivasjon. Noen trenger å bli sett, andre gir blaffen i å bli sett bare man gjør en god jobb for seg selv”.*

Teorien til Omholt og Nesse (1995) viser til at man kan benytte seg av både ytre og indre belønningssystemer for å motivere til ønsket atferd.

Det er en bred enighet blant respondentene hos Aker Kværner om at de har et vidt spekter av ytre motivasjonsfaktorer innad i organisasjonen. Noen av de faktorene som blir nevnt er blant annet et godt lønningssystem, årlige bonuser for hele bedriften, og en aktiv velforening som tilbyr hytter, leiligheter i Kroatia, bedriftsidrettslag og trenings studio. De belønningssystemene som er nevnt ovenfor støtter opp om Omholt og Nesse (1995) sin teori om at en organisasjon kan benytte seg av ytre belønningssystemer for å belønne ønsket atferd. En av respondentene legger også til at det er en trend på tvers av bedriften å ha forskjellige kakelag. De ulike team og avdelinger løser dette på forskjellige måter, men man møtes som regel i en pause på fredagen for å spise noe godt og ta en uformell prat.

Selv om det kommer frem at respondentene setter pris på de ytre belønningssystemene kommer det også frem via intervjuene at det ikke er bare dette som motiverer. En av respondentene nevnte indre motivasjonsfaktorer, og forklarer dette ved å si som følger; *”... mange ingeniører er til en viss grad introverte mennesker, som er veldig fornøyd hvis de kan lage et godt produkt... Klare å finne en løsning... Og får de et klapp på skulderen i tillegg så er det jo fullkomment...”*. Faktorene som kommer frem ovenfor støtter oppom teorien til Omholt og Nesse (1995) om at individer også kan bli belønnet via indre motivasjonsfaktorer som for eksempel egen arbeidsglede. En annen respondent støtter denne tankegangen ved å si at; *”Det går mer på følelsen av å ha gjort en god jobb. Kanskje få andre utfordrende oppgaver hvis man er interessert”*. Dette støtter opp om West (2001) sin teori om interessante arbeidsoppgaver og motivasjon. Respondenten legger også til at hvis man er interessert i det så kan man bli belønnet med fancy og attraktive jobber.

Samtlige respondenter er enige om at de jobber i et konsern som har mange muligheter når det kommer til videre karriere og at så lenge man tar litt initiativ selv så kan man få mange forskjellige muligheter. Det kommer også frem av intervjuene at dette i ulik grad er interessant for respondentene. Dette betyr at det for noen kan være et behov som kan ses i forhold til Maslow sin behovspyramide (Jacobsen og Thorsvik, 2002) under selvrealisering, mens det for andre går under trygghets behov. Dette er også noe som blir sett på som en motivasjonsfaktor av noen av respondentene. En av respondentene beskriver mulighetene ved å si at; *”... vi er en del av Aker Kværner konsernet... så det vil si at mulighetene for lateral eller vertikal bevegelse er jo enormt i konsernet Aker Kværner”*. En annen viser til at Aker Kværner har; *”en serie med egne utdanningspakker for sine ledere og/eller de som utpekes som fremtidige ledere”*. *”For min egen del er jeg på en plass der jeg er veldig fornøyd”*. Det kommer frem av intervjuene at fremtidige karriere muligheter er av ulik betydning. Noen er fornøyde der de er, mens andre ser på det som en motivasjon at de har andre muligheter innen bedriften. Ingen av respondentene nevner at det ville føre til mistriivsel hvis de ikke har muligheten for å utvikle seg. Ut i fra dette er det mulig å trekke en linje til Hertzbergs tofaktor teori (Kaufmann og Kaufmann, 2003), og si at karrieremuligheter er en motivasjonsfaktor.

”Vi har alt i et gode personalgoder”.

Samtlige respondenter er enige om at det finnes ulike ytre belønningssystemer hos LOS. Noen av de belønningssystemene som blir nevnt er blant annet resultatlønn, som går ut på at alle får bonus hvis man når et mål. I tillegg har de også salgslønn, altså provisjon som resultat av salg

til de kundene man snakker med. Dette støtter opp om Omholt og Nesse (1995) sin teori om ytre motivasjonsfaktorer. Det kommer frem av to intervjuer at det råder litt uenighet når det kommer til det å selge produkter til de kundene som ringer inn. En sier i denne sammenhengen at; *"Det er ikke jeg noe særlig for. Jeg syntes det er gøy å få inn litt ekstra penger, men jeg er ikke for å skulle være en selger i jobben min"*. Mens den andre sier at: *"... når du har en kunde og han er litt i tvil om han skal ha bredbånd eller ikke... klart du pusher jo på litt for å få det salget"*. Videre forteller respondenten at hvis man ikke fikk noe for det, så hadde vært lettere å tenke at kunden kan ringe tilbake igjen senere for å få produktet.

Utover dette nevner en av respondentene at det finnes frynsegoder som at man kan velge mellom massasje hver 14 dag, eller inntil 400 kr å trene for i mnd. Videre nevner respondenten at noen også har frynsegoder som telefon og Internet, men er usikker på om dette kan betegnes som frynsegode, eller om det er en nødvendighet i jobben. Dette støtter også opp om Omholt og Nesse (1995) sin teori om ytre belønningssystemer. I tillegg til belønningssystemene nevnt over kommer det frem gjennom et av intervjuene at det iblant blir satt i gang konkurranser, hvor den som går av med seieren vinner gavekort og lignende. *"... det tror jeg absolutt motiverer. Men det demotiverer ikke meg at jeg aldri får de gavekortene"*. Dette støtter opp om Hertzbergs tofator teori Kaufmann og Kaufmann (2003), i form av å være en motivasjonsfaktor. Det vil si at det fører til trivsel i den grad belønninger er tilstede, men for denne respondenten fører det ikke til mistrivsel hvis det ikke er til stede.

Som i Aker Kværner kommer det også frem i LOS at det er andre ting en ytre motivasjonsfaktorer som motiverer. Samtlige respondenter hos LOS bekrefter at de ser på det som positivt at de hvis de ønsker det, kan gjøre karriere innen bedriften. Da dette ikke går direkte på materielle goder er det en mulighet å se dette i sammenheng med Omholt og Nesse (1995) sin teori om indre motivasjon. En av respondentene sier i denne sammenheng at; *"... det er jo del av en stor bedrift, altså Agder Energi, så jeg tror ikke det er mange på Sørlandet som kan konkurrere med karriere muligheter internt i en bedrift"*. Videre sier respondenten at bedriften er flink til å rekruttere allerede ansatte til stillinger på andre områder innen bedriften.

Som det kommer frem i drøftingen over har både Aker Kværner og LOS et velutviklet system for bonusordninger og frynsegoder å tilby sine ansatte. Det kommer også frem at selv om disse er til stede, så er det i tillegg andre ting som motiverer respondentene vel så mye, og i

noen tilfeller kanskje mer en de materielle godene. Dette kan ses i sammenheng med Hertzberg sin tofaktorteori (Kaufmann og Kaufmann, 2003).

Det har kommet frem via intervjuene at de ytre belønningene som kan bli kategorisert som en motivasjonsfaktor skaper trivsel hvis de er der, men hygiene faktorer vil skape mistrivsel hvis de ikke er tilstede. Dette kan også støttes opp mot Maslov sin behovspyramide (Jacobsen og Thorsvik 2003), noe som betyr at de grunnleggende behovene må være på plass før man fokuserer på andre type behov.

Hos Ung etat nevner en av respondentene at de har belønninger i form av tilskudd til kontoret. Disse tilskuddene får kontoret hver gang de lager en handlingsplan eller avtaler hvilke tiltak som en bruker skal ha. En annen respondent legger til at de har; *"... noe som heter lokale forhandlinger... argumentere for at du har gjort en ekstra innsats"*. Videre forklarer respondenten at i deres fylke er det 500.000 kr tilgjengelig som skal deles på mange hundre ansatte, noe som betyr at bare et par stykker får dette. Det kommer også frem via et av intervjuene at de har frynsegoder som at de for eksempel kan trene en time i uka på spenst. De belønningene som respondentene viser til her støtter opp om Omholt og Nesse (1995) sin teori om ytre belønninger.

På spørsmål om det kunne være en motivasjonsfaktor å ha en form for bonusordning kommer det frem at respondentene er litt uenige om dette. En av respondentene svarer følgende; *"Nei egentlig ikke, for det er mennesker vi jobber med, og vi har ikke kontroll over menneskers liv. Ikke kontroll over output som det heter"*. En annen respondent ser litt annerledes på det, og sier; *"Ja det tror jeg kunne vært veldig bra. Det kan motivere til å yte litt ekstra"*. Videre utbroderer respondenten dette ved å si at; *"Det er klart det burde kunne belønnes hvis en er villig til å sitte over litt"*. Det kommer ikke frem av intervjuene at det fører til mistrivsel at de ikke har ytre belønninger. Det er da en mulighet å se dette i sammenheng med Hertzberg sin tofaktorteori (Kaufmann og Kaufmann, 2003), og si at dette er en motivasjonsfaktor.

"... en kan godt klare å holde ut i en sånn hektisk arbeidsdag med vanskelige ting, hvis en bare har gode kolleger. For det betyr jo kjempe mye!", (respondent Ung etat).

Selv om det kommer frem at Ung etat ikke har de samme bonusordningene som Aker Kværner og LOS er alle respondentene enige om at trivsel har mye å si på arbeidsplassen, og at dette fungerer som motivasjon. Det kommer også tydelig frem at alle respondentene er veldig fornøyd med arbeidsmiljøet, og de kollegene som de jobber sammen med. En av

respondentene beskriver viktigheten av trivsel på denne måten; *"Det har alt å si. Det betyr mer enn lønn, selv om lønn er viktig, så er det viktig å trives"*. Ut i fra respondentens syn på trivsel og arbeidsmiljø er det her mulig å sette dette i sammenheng både med Maslows behovspyramide (Jacobsen og Thorsvik, 2002) og Hertzberg sin tofaktorteori (Kaufmann og Kaufmann, 2003). Arbeidsmiljø og trivsel kan både ses som en motivasjonsfaktor og et behov som kan settes inn i den nedre delen i Maslows pyramide, under sosiale behov. Respondenten forklarer dette ved å si at det er nok derfor de som jobber der trives så godt, nettopp det at de har et godt arbeidsmiljø og en så spennende kundegruppe. En av respondentene viser også til at de har andre tiltak for å øke motivasjon og trivsel på jobb. *"... vi får frukt hver onsdag, og vi får sjokolade av og til og de lager litt pizza seanser og sånn..."*. Selv om disse tiltakene ikke er direkte materielle og går på trivsel, kan man se på dette som en ytre belønning noe som støtter opp om Omholt og Nesse (1995) sin teori om ytre belønning.

Flere av respondentene er positive i forhold til karrieremuligheter. En av respondentene viser til at de har lært mye av hverandre, på områder de ikke kunne så mye om fra før av. Respondenten viser videre til at det har blitt gitt mye kurs, og ser på dette som positivt å ha med seg i eventuelle fremtidige jobbsøknader. En ytterligere respondent støtter opp om dette med kurs og føyer til at man også kan få etterutdanning. Respondenten sier videre at; *"Det kommer an på en selv, og de ønskene en har"*, men at det generelt er mye muligheter da det er stadige omrokkeringer. Som hos Aker Kværner er det også hos Ung etat lagt ulikt fokus på i hvor stor grad karrieremuligheter er en motivasjon. Dette betyr at det også her er en mulighet for å benytte to ulike nivåer hos Maslows behovspyramide, både trygghetsbehov og selvrealiseringsbehov. Dette fordi noen ser på karrieremuligheter som det å ha en sikker jobb, mens andre ser på dette som en mulighet til å få andre utfordringer (Jacobsen og Thorsvik, 2002).

"Hvis du jobber mye så får du bedre betalt, det er stort sett det det går på".

Ut i fra det som kommer frem via intervjuene er det liten grad av belønningssystemer innad på befalskolen. En av respondentene nevner at det er en kraftig link mellom den graden man har, og den lønnen man får. Da man kan se på lønn som en selvfølgelig gode når man jobber er det mulig å sette dette i sammenheng med hygienefaktorene til Hertzberg (Kaufmann og Kaufmann, 2003). Selv om det ikke kommer frem av intervjuene er det en mulighet for å anta at det ville ført til mistrivsel hvis denne faktoren ikke var til stede. Respondenten nevner også at det systemet er under endring, da det nå er vanlig at man besitter en grad i flere år enn det

som var vanlig tidligere, altså gikk man raskere opp i lønn tidligere enn det man gjør i dag. ” ... *det er litt problematisk at man ikke kan skille der. Men det henger sammen med formell struktur... stilling er tillagt grad og lønn*”. En annen respondent legger også til at de har ordninger som gjør at de får betalt for hele den tiden de er ute på øvelser. Da dette er i sammenheng med lønn er det mulig å sette også denne faktoren i sammenheng med Hertzbergs hygienefaktorer (Kaufmann og Kaufmann, 2003). Det kommer ikke klart frem av intervjuet at det ville ført til mistriivsel hvis denne faktoren ikke var tilstede, men det er allikevel en mulighet for å anta dette.

Det kommer også tydelig frem av alle intervjuene på befalskolen at det er et tett bånd mellom de målene de har, det arbeidet de gjør og motivasjon. På spørsmål om hva som motiverte en, svarte en av respondentene følgende; ”... *at disse elevene oppnår gode resultater... at de behersker det jeg har en følelse av at de bør kunne. De havner jo pinadø i krig disse her... å se at de kommer dit at de i alle fall har en sjanse*”. En annen respondent nevner også at trivsel har mye å si for motivasjonen. ”... *veldig viktig for meg at de rundt meg trives, og jeg syntes det er veldig viktig å ha det gøy på jobb*”. Det kommer tydelig frem av intervjuene på befalskolen at de ikke opererer med ytre belønninger i form av bonuser osv. Svarene ovenfor viser også at de setter utførelse av arbeid høyt og ser på dette som en motivasjon, og det er da en mulighet å sette dette i sammenheng med Omholt og Nesse (1995) sin teori om indre belønning.

Hos både Ung etat og befalskolen kommer det frem via intervjuene at disse typene for belønning er representert i mye mindre grad. En mulig forklaring på dette kan være at det private har større muligheter til å belønne sine ansatte enn det offentlige har.

Innad i lederteamet på befalskolen er synet på karrieremuligheter litt forskjellig. Alle respondentene erkjenner at det finnes mange karrieremuligheter, men at det ofte innebærer tidsbegrensede stillinger, og at man må være villig til å flytte på seg. En av respondentene ser på de lokale karrieremulighetene som snevre, da det er mye som er knyttet opp mot grad, og på Kjevik finnes det ikke majorstillinger. Noe som innebærer at man må flytte på seg og pendle. I denne sammenhengen blir ikke karrieremuligheter sett på som noen motivasjon. I denne sammenhengen er det mulig å anta at karriere blir sett på som trygghet, og det kan da ses i sammenheng med hygienefaktorene til Hertzberg og trygghetsbehov som befinner seg i den nedre delen på Maslows behovs pyramide (Jacobsen og Thorsvik, 2002). En av de andre respondentene ser litt annerledes på det. ”*Jeg må ha en utfordring av jobben og trives...*”.

Videre sier respondenten at det er interessant å flytte på seg for å få en ny utfordring, men at familiesituasjonen gjør at man må ta visse forbehold. Det kommer frem at denne respondenten har behov for interessant arbeid, og dette støtter opp om motivasjonsfaktorene til Hertzberg sin tofaktorteori (Kaufmann og Kaufmann, 2003), og det høyeste nivået i Maslows behovspyramide om selvrealiseringsbehov (Jacobsen og Thorsvik, 2002). En ytterligere respondent viser til at det meste av utdanning er på plass for å kunne ta steget videre, men sier at dette ikke er fastbestemt på dette tidspunktet. Respondenten nevner også tidsbegrensning i forhold til de ulike gradene, og viser til at det fortsatt er tid igjen før noen beslutning må tas. Respondenten legger også til at: *"Det er viktig for meg at jeg trives i den jobben jeg har". "Her er det veldig gøy å jobbe... Det er veldig engasjerte og interesserte medarbeidere, og elevene er keene ikke sant"*. Hos denne respondenten er det flere ting som spiller inn når det kommer til karriere og motivasjon. Det er allikevel tydelig at respondenten må ha det sosialt bra, og det støtter opp om Maslows behovspyramide under sosiale behov (Jacobsen og Thorsvik, 2002).

"Det er klart at har du lyse og trivelige kontorer så blir hverdagen lysere"

En annen ting som viste seg å ha mye å si for samtlige respondenter i forhold til motivasjon og trivsel var det fysiske kontorlandskapet. Svarene på dette området var varierende da lokalene til de ulike teamene var av ulik standard. Hos Aker Kværner var det tydelig at de var fornøyd med det fysiske i form av selve bygget, men de var preget av stor plassmangel og dette kom frem som en negativ faktor hos samtlige, som de mente hadde ført til mye frustrasjon. En av respondentene hadde dette å si i forhold til det fysiske arbeidsmiljøet; *"... Jeg hadde jo det fine kontoret oppe før, med lys og utsikt og alt. Nei, det er jo ganske dårlig. Vi er jo vokst ut av det bygget her for lengst"*. Hos LOS var det stor enighet om at kontorlandskapene var veldig fine. Det kom frem via en av respondentene at de for litt siden hadde flyttet, og at det nå var mye bedre enn tidligere. Ung etat og befalskolen var de som var mest negativt innstilt i forhold til det fysiske kontorlandskapet. Det kom frem i intervjuene hos begge team at lokalene var gamle, og de var som Aker Kværner preget av plassmangel. Det kommer tydelig frem i alle intervjuene at kontorlandskaper virker inn på trivsel og at det virker forholdsvis negativt inn i hverdagen når lokalene ikke er slik de burde være. Til tross for dårlige lokaler, kom det frem via intervjuene at de gjorde det beste ut av det. Dette støtter opp om Hertzbergs tofaktorteori og faller under hygienefaktorer. Dette betyr at hvis man har gode kontorlandskaper er det en mulighet for at dette vil hindre mistrivsel (Kaufmann og Kaufmann 2003).

4.18 Situasjonsorientert og fleksibel ledelse

Ledelsen i en organisasjon jobber innen gitte organisatoriske retningslinjer for å lede for eksempel et team i en ønskelig retning. Ledelse er et tema som er svært omdiskutert, og det er mye diskusjon rundt ledere og den måten de velger å lede sine ansatte på. Som det kommer frem av teorien til Larsen (2002) er det visse egenskaper en teamleder burde inneha for å lede sitt team på best mulig måte. Samtlige respondenter vi har intervjuet hadde en klar formening om hvilke egenskaper de mente en leder burde inneha, og disse samsvarer i ulik grad med teorien.

Gjennom intervjuene hos Aker Kværner kommer det frem av alle respondentene at det generelt i bedriften er en flat struktur når det kommer til ledelse. Samtlige respondenter nevner at de praktiserer en åpen dør politikk, og at det ikke er noe problem å komme og snakke med teamleder eller andre ledere hvis det skulle være nødvendig. Når det kommer til hvilke egenskaper en leder burde ha har respondentene forholdsvis klare formeninger om dette. To av respondentene nevner at dette er situasjonsbetinget, og at det dermed kommer an på hvilken situasjon teamet er i på det gitte tidspunktet. Videre forklarer en av respondentene at deres situasjon den senere tiden har vært preget av tidspress, og at det i en slik situasjon er viktig å ha en leder som kan sile ut essensen av ting, og konsentrere seg om de viktige tingene. Dette støtter opp om Hersey og Blanchards teori om situasjonsbestemt ledelse (Skogstad og Einarsen, 2002). I tillegg til dette legger en av respondentene til at det er viktig at en leder er tydelig, og at lederen har evne til å skape entusiasme og motivere sine medarbeidere. Dette støtter opp under Levin og Rolfsen (2006) sin teori om ledelsesstil. Det blir også nevnt av to av respondentene at det er viktig å ha en synlig ledelse.

Begge respondentene ser på sin teamleder som en handlekraftig person, som er klar og tydelig, og som får ting gjort. Det kommer også frem av et av intervjuene at det er en leder som lett får respekt og autoritet. En respondent legger også til at teamleder gir uttrykk for; *"En interesse for at dette teamet skal fungere godt, og legger en god del til rette for at det skal skje"*. En av respondentene følger opp dette ved å si at teamleder alltid har tid til å høre på andres meninger. Det kommer frem av tidligere drøfting at teamleder i begynnelsen tok styring når det gjaldt å sette sammen teamet. Videre kommer det frem av drøftingen under kommunikasjon at situasjonen innad i teamet har endret seg. Teammedlemmene har nå blitt mer trygge på hverandre, og det kan i denne sammenhengen se ut til at teamleder har tilpasset seg den nye situasjonen og gått fra å være høyt styrende og høyt støttende til å bli høyt

støttende og lavt styrende. Dette innebærer at teamleder er deltagende, og er høyt relasjonsorientert og lavt oppgaveorientert. I følge respondentenes utsagn støtter dette opp om Hersey og Blanchards (Skogstad og Einarsen, 2002) modell om situasjonsbetinget ledelse.

Som drøftet under kommunikasjon kommer det frem i intervjuene hos LOS at de har en svært synlig ledelse, da de sitter i et åpent landskap med sine medarbeidere. Dette har også ført til en god dialog mellom teammedlemmer og teamledelse, og teammedlemmene har ingen problemer med å henvende seg til dem når det trengs. Som hos Aker Kværner kommer det frem gjennom intervjuene hos LOS at de også har klare formeninger om hvilke egenskaper en leder skal inneha. To av respondentene legger stor vekt på at en leder er folkelig og hyggelig, men at en leder samtidig må være beslutningsdyktig. *”Jeg er ikke glad i folk som er det motsatte, som skal vise at de er leder hele tiden, men som ikke klarer å ta de rette beslutningene”*. Disse oppfatningene om hvilke egenskaper en leder burde ha støtter opp om teorien til Levin og Rolfsen (2006) om en leders personlige egenskaper.

Som nevnt tidligere har vi intervjuet respondenter fra ulike team hos LOS, noe som betyr at to av respondentene har forskjellig teamleder. Det kommer frem via intervjuene at de to teamlederne har ulike personligheter, og ulik måte å gjøre ting på. En av respondentene viser til at ens egen teamleder er veldig rett frem. *”Jeg syntes det er bedre å ha en sjef som sier sånn og sånn skal det være, enn å ha en som du kanskje må tolke for å finne ut hva lederen egentlig vil*. Respondenten legger til at den andre teamlederen er litt mer opptatt av å være en av gutta. Den andre respondenten betegner sin teamleder som en åpen person, som det er lett å bli raskt kjent med.

Som det kom frem under drøftingen om mål, blir samtlige team målt mye i forhold til statistikk, og det kom også frem at de ofte får tilbakemeldinger på hvordan de ligger an i forhold til de målene de jobber etter. Det kommer også frem i et av intervjuene at de har konkurranser, hvor den som har for eksempel flest salg vinner. En årsak til at ledelsen arrangerer disse kan være for å styre atferd i en ønsket retning. Videre kom det også frem av drøftingen om kommunikasjon at samtlige teamledere er tilgjengelige og lette å komme i kontakt med hvis det skulle være noe de lurte på. Dette samsvarer med Hersey og Blanchards modell (Skogstad og Einarsen, 2002) om høyt styrende og høyt støttende lederstil. Dette betyr i følge modellen at teamlederne er overtalende, og at de i den sammenheng er både høyt oppgaveorientert og høyt relasjonsorientert. Det kommer ikke tydelig frem av intervjuene om

det er nødvendig med en så tett oppfølging som de får, og det er dermed vanskelig å si noe om dette er den riktige kategorien for ledelsen eller ikke.

Teamet vi har intervjuet hos Ung etat skiller seg som nevnt tidligere ut fra de andre teamene da de ikke har noen teamleder innad i teamet. Det kommer allikevel frem av intervjuet at de har en nestleder de forholder seg til. Det kommer også frem at denne kontakten foregår på mer eller mindre samme måte som de andre teamene forholder seg til sin teamleder. Likt som i teamene drøftet ovenfor hadde de også hos Ung etat oppfatninger om hvilke egenskaper en leder burde ha. *"... fordel å ha en leder som har evnen til å gjennomføre de målene en har satt seg"*. De resterende teammedlemmene støtter opp om dette ved å si at det er viktig at en leder har fokus på teamets mål, og de oppgavene man jobber med. Det kommer også frem via en av respondentene at det er viktig at en leder er tilgjengelig slik at man kan ha mulighet til å ta opp og drøfte ting. Dette støtter opp om Larsen (2002) sin teori om teamledelse. Det kommer også frem via to av intervjuene at de opplever ledelse som synlig når de er på bygget.

Det kom frem av drøftingen under kommunikasjon at Ung etat har en god dialog med nest leder, men at kommunikasjonen bærer preg av tidsnød. Videre kommer det også frem at nest leder er på mye møter utenfor huset, og det kan til tider være vanskelig å få kontakt. En av respondentene mener det er flere måter å se på det faktum at de ikke har noen teamleder innad i teamet; *"Jeg har valgt å se på det som en tillitserklæring. At de tenker at vi klarer oss uten. Selv om virkeligheten er vel at de ikke vil bruke ressurser på det"*. Som det kommer frem i tidligere drøfting har det vært behov for mer kontakt med overordnede, for å få faglig veiledning og kunne drøfte saker hvis det har vært nødvendig. I følge teorien til Hersey og Blanchard (Skogstad og Einarsen 2002) om situasjonsbestemt ledelse kunne ledelsen her sett situasjonen an, og valgt en mer støttende lederstil. Da det kommer frem at teamet er svært selvstendig og ikke trenger noe særlig oppfølging på selve utførelsen av arbeidet hadde det vært en mulighet å velge deltakende lederstil i modellen som innebærer at ledelsen er høyt støttende og lavt styrende. Dette innebærer at ledelsen hadde hatt mulighet til å velge en mer relasjonsfokusert ledelses stil. Videre kommer det også frem av en av respondentene at de har en uformell leder i teamet. Dette forklarer respondenten med at denne personen vanligvis kommer først i kontakt med bruker, og får dermed en god oversikt over videre behandling.

Hos befalskolen kom det også frem av intervjuene at team medlemmene hadde klart for seg hvilke egenskaper en leder burde ha. En av respondentene la vekt på følgende; *"Det er jo det at en klarer å lytte... og ta tak i det som er de egentlige problemene i organisasjonen"*. Videre

sier respondenten at en leder må stimulere sine medarbeidere, og styre gjennom dem. En annen respondent legger til grunn litt andre egenskaper og viser til at; *"Jeg har veldig stor tro på at en leder må ha stor grad av selvtillit... stor grad av åpenhet..."*. Videre legger respondenten til at det er viktig å ha; *"... evnen til å kunne stå for det en tror på, og være sjef også når det virkelig blåser"*. Dette støtter opp om Levin og Rolfsen (2006) sin teori om personlige lederegenskaper.

Det kommer frem via to av intervjuene at teamleder er ydmyk i forhold til det å være ny i jobben, men til tross for dette klarer å ta tak i ting. En av respondentene forklarer dette med å si at teamleder hører på medarbeiderne, og vurderer ting før hun tar en beslutning. *"Det er motstand der... og det syntes jeg er bra"*. En annen respondent støtter opp om dette ved å si at inntrykket så langt er at teamleder viser vilje til å gå inn å styre, og viser interesse for det de holder på med. Disse synspunktene på teamlederen støtter opp noen av punktene til Larsen (2002) om egenskaper hos teamleder. Det kommer videre frem av en av respondentene at det har vært mye endringer i ledelsen den senere tiden, og at respondenten selv har sittet med noe av lederansvaret før den nåværende teamlederen ble ansatt.

Ut i fra det som har kommet frem av drøftingen både under kommunikasjon og ledelse er det tydelig at omorganiseringen på befalskolen har satt tydelige spor, og det viser seg at for eksempel forvirring og uro nedover i rekkene og i resten av organisasjonen har blitt en konsekvens av dette. Det kommer frem via samtlige intervjuer at den nåværende teamlederen kom inn på et kaotisk tidspunkt, og de har alle i lederteamet måtte ta tak i en kaotisk situasjon med nye elever og ansatte i stedet for å fokusere så mye på teamet som de skulle ha ønsket.

Hvis vi ser dette i sammenheng med Hersey og Blanchard (Skogstad og Einarsen, 2002) sin situasjonsbestemte ledelses modell er det på dette tidspunktet en mulighet å plassere teamlederen i kategorien høy støttende og lavt styrende. Dette innebærer i følge modellen at teamleder har vært lavt oppgaveorientert og høyt relasjonsorientert. Da organisasjonen var i den situasjonen den var kunne det vært en mulighet for teamleder å velge blant to andre kategorier. Den første muligheten er høyt styrende og lavt støttende. Dette innebærer at teamleder ville ha vært høyt oppgave orientert og lavt relasjonsorientert. Da det er tydelig at medarbeiderne trengte klare beskjeder i denne perioden, kunne dette ha vært et mulig alternativ. På den andre siden er det i følge Larsen (2002) viktig at en ny teamleder samler teamet og tar seg tid til å bli kjent i begynnelsen. Hvis teamleder hadde valgt dette alternativet hadde det ikke blitt satt spesielt fokus på relasjons bygging, noe teamet muligens kunne lidd

av på et senere tidspunkt. Det andre mulige alternativet i Hersey og Blanchard sin modell er å benytte seg av høyt styrende og høyt støttende lederstil. Dette innebærer på den ene siden at teamlederen ville vært høyt oppgave orientert, noe som betyr at man i en forvirrende situasjon kunne gitt klare retningslinjer til de ansatte. På den andre siden ville teamlederen også ha vært høyt relasjonsorientert, noe som innebærer at man samtidig som man gir klare retningslinjer også legger stor vekt på for eksempel i denne situasjonen å bli bedre kjent med sine teammedlemmer.

4.19 Autoritær versus demokratisk lederstil

I tillegg til å intervju teammedlemmer fra de ulike teamene har vi også intervjuet en teamleder fra de ulike teamene. Da Ung etat ikke har noen teamleder, og vi ikke har intervjuet nestleder har vi ikke grunnlag eller mulighet til å bringe Ung etat inn i denne delen av drøftingen. Noe som betyr at det er tre teamledere i denne videre drøftingen som har presentert sitt syn på egen lederstil

Den ene respondenten ser på sin leder stil som lyttende, inkluderende, beslutningsdyktig og motiverende. Videre sier respondenten at; *"Jeg gjør et poeng av ikke å fremstå som autoritær, men jeg vil fremstå som autoritær når det behøves"*. Respondenten forklarer dette med at vedkommende ikke har noen tro på denne typen lederstil, og sier videre at det er ulike behov som må dekkes i et team, og at man må tilpasse seg etter den situasjonen man er i. Respondenten sier videre at det legges vekt på medarbeideres ideer og tanker, men at alle må være klar over at det tas en beslutning til slutt. Ut i fra teorien til Schultz og Schultz (2006) kan det se ut til at denne teamlederen er demokratisk, men heller mot å ha innslag av en autoritær lederstil.

"Jeg er ikke noen ovenfra og ned person... har jo hatt samme jobb som mine ansatte har, og er ikke fjern i fra den". Videre forteller teamleder at det settes klare forventninger til de ansatte, og at vedkommende ikke liker å diskutere så mye rundt hva som er akseptabelt og ikke. Videre forteller respondenten at det er viktig at teamleder har samme fokus som sine teammedlemmer, og at interessene til teamet som enhet er sammenfallene. Ut i fra teorien til Schultz og Schultz (2006) kan man plassere denne teamlederen mellom autoritær og demokratisk, men det kan se ut til at teamlederen heller mer mot den demokratiske ledertypen.

Respondenten ser på sin lederstil som veldig uformell, og sier videre at; *”Jeg ønsker å være inkluderende, og jeg er veldig opptatt av at vi sammen skal være gode”*. Respondenten viser også til at i kraft av sin stilling har vedkommende beslutningsmyndighet, men det er ønskelig at teamet skal komme frem til denne beslutningen via samspill. Det kommer frem via intervjuet at vedkommende liker å tenke gjennom ting før en beslutning tas for å være sikker på at det er den rette. Ut i fra teorien til Schultz og Schultz (2006) er denne teamlederen en klar demokratisk ledertype.

4.20 Strukturelle variabler

Basert på hva som har kommet frem i våre funn i de ulike teamene skal vi her bruke noen av Mintzbergs (1983) ulike organisasjonsformer og matrisestruktur (George og Jones, 2005) for å plassere teamenes beliggenhet i disse. Ut i fra det som kommer frem av intervjuene med Aker Kværner er det mest sannsynlig at de er en divisjonalisert organisasjon. En divisjonalisert organisasjon er en samling av ulike markedsbaserte divisjoner som er samlet via en sentral administrativ ledelse. Det kommer frem av intervjuene at Aker Kværner MH er en del av Aker Kværner konsernet, og er en ledende leverandør av borre utstyr og fasiliteter. Basert på dette kan vi si at Aker Kværner MH er en markedsbasert divisjon. Videre er Aker Kværner MH lokalisert i Kristiansand, mens den sentrale ledelsen sitter i Oslo. Det kommer også frem at det i andre steder både i innland og utland finnes flere divisjoner av Aker Kværner. De består dermed av ulike markedsbaserte divisjoner med knutepunkt i Oslo. Det som er fordelene ved denne måten å organisere seg på, er at man ved å dele inn i divisjoner får satt fokus på de ulike produktområdene og deres lønnsomhet. Videre sørger man for en raskere tilpasning til markedet når man har delegert beslutningsmyndighet. En mulig fare kan være at man ved å fokusere på divisjonens mål glemmer det overordnede målet til konsernet.

Det kommer frem av intervjuene hos LOS at deres organisasjonsstruktur skiller seg ut i forhold til de andre teamene vi har undersøkt. Kundeservice er delt inn i ulike funksjoner for å nå sine kunder på en mest effektiv måte. For det første er de delt inn i bedrift og privat kunder. Det er teamene som sitter med privatkunder vi har undersøkt, og det kom frem via disse intervjuene at de innad i hvert team har kundebehandlere både på strøm og bredbånd. I forhold til teorien om matrisestruktur er det å kombinere det med å ha en funksjon samtidig som man er en del av et produktteam noe som skaper fleksibilitet. Alle teamene har to ledere å forholde seg til, en leder for de ulike faggruppene, og en teamleder innad i hvert team. Dette

støtter opp om teorien til George og Jones (2005) om at man i en matrisestruktur har to ledere å forholde seg til. Som det kommer frem under drøftingen om kommunikasjon sitter alle teamene og teamlederne svært tett, noe som fører til at de lett kan maksimere kommunikasjon og samarbeid. Dette er også i følge teorien til George og Jones (2005) en av årsakene til at enkelte bedrifter velger å organisere seg på denne måten. Det kommer imidlertid ikke frem av intervjuene om den fysiske plasseringen er lagt for å tilfredsstille dette, eller om det er en konsekvens av hvordan de sitter. Ut i fra våre funn og teorien vi har benyttet på dette området er det denne organisasjonsformen som passer best for LOS.

Det kommer frem av intervjuene at Ung etat er satt sammen av tre ulike etater, noe som betyr at de blant annet har ulike lovverk, og tre ulike datasystemer å forholde seg til. NAV trygd og NAV arbeid har mye saksbehandlerfunksjoner, fordi de som nevnt tidligere behandler søknader etter vilkår som skal være oppfylt. Dermed ser vi at de har elementer av et maskinbyråkrati, da mange av deres oppgaver er rutinepreget og standardiserte. Det vil si at de forholder seg til regelverket som er satt av offentlige instanser. Nav sosial skiller seg ut ved at de har behovsprøvd hjelp, noe som vil si at utover penger til nødvendig livsopphold er ikke deres oppgaver like standardiserte og rutinepregede slik som de to andre partene. Når det gjelder økonomi følger de kommunens budsjetter. Utover dette baserer man seg på skjønn, det vil si at man har stor beslutningsmyndighet. Det kommer også frem under intervjuet av respondenten i NAV sosial. Her heller man mer mot et profesjonelt byråkrati, fordi beslutningsmyndigheten her er så stor og maskinbyråkratiet passer ikke inn i like stor grad på NAV sosial som hos de to andre. Det profesjonelle byråkratiet er basert på profesjonalisering og de ansatte har mye beslutningsmyndighet og handlefrihet. Det kommer frem av intervjuene hos Ung etat at to av respondentene har høyere utdanning, som er relevant i forhold til jobben. I tillegg har de masse relevant erfaring fra tidligere i liknende jobber. Baser på dette konkluderer vi med at de har elementer av både det profesjonelle byråkrati og maskin byråkratiet.

Befalsskolen har som nevnt tidligere i drøftnings og analysedelen vært et profesjonelt byråkrati og har nå gått over til en matrisestruktur, med de utfordringen det har medført. En av årsakene til det er at de har blitt en flatere struktur, samtidig som en del elementer av det profesjonelle byråkrati fremdeles er der. Det kommer frem under intervjuene at dette har medført en del frustrasjon fordi mange føler at de oppgavene de hadde tidligere var fordelt etter fagkompetanse, mens det nå er fordelt etter funksjon.

Kapittel 5: Oppsummering og konklusjon

Som det kommer fram under intervjuene har alle teamene svart på hvordan de vil definere et team, men svarene varierer. På befalsskolen og Los har ingen av respondentene i sitt team vektlagt de samme tingene. I Aker Kværner og Ung etat finnes det imidlertid noen likhetstrekk innad i teamene på svarene. Ingen av teamene har svart på alt i forhold til definisjonene på team.

Tre av teamene har formelle møter og en struktur på disse møtene som er nevnt i beskrivelsen under formelle og uformelle møtepunkter. I tillegg har de tre i Ung etat møter en gang i måneden som er strukturerte, som en del av fokusgruppe 3. I følge teorien (Bloisi et.al, 2003) er det viktig at det er diskusjoner så lenge man holder seg til saken. Som det har kommet frem i våre funn har tre av teamene en fin balanse mellom å være formell og uformell, med rom for diskusjoner. En runde rundt bordet nevnes av mange uavhengig av team. Hvis vi ser på alle teamene under ett viser det seg at alle teamene utenom Ung etat er komplementære. Det er imidlertid ikke utelukket at de er det, men det har som sagt ikke kommet frem under intervjuene der, hvorvidt de er ulike på personlige egenskaper. Dermed kan vi ikke konkludere med at de er det. Det eneste som kan trekkes frem er at den ene respondenten mener at en annen i teamet er en uformell leder, men det er i kraft av sin stilling. I Aker Kværner og team A hos LOS har teamleder vært med i utplukkingsprosessen av teammedlemmer. Teamleder på Los har allikevel bare vært med på deler av prosessen, da de fleste i teamet allerede var ansatt da han kom inn som teamleder. De skiller seg også ut ved at teamleder i team A på LOS sier at det har vært vanskelig å fokusere på personlighet, mens teamleder i Aker Kværner har lagt vekt på dette.

Som det kommer frem under intervjuene har både Aker Kværner, Ung etat og Befalsskolen hatt samlinger, hvorav Aker Kværner og Ung etat har valgt å ha dem på hotell vekk fra kontoret. Alle teamene har lagt disse samlingene til en tid der det har vært mye nytt. Aker Kværner hadde dem i forbindelse med splittingen av avdelingene og lansering av prosjektet "On scedule", Ung etat hadde samlingene før de startet opp kontoret og befalsskolen hadde dem i en tid der de var inne i en hektisk periode med nylig strukturendring.

Teamleder i Aker Kværner satte av tid til å bli kjent med alle i sitt team en og en i begynnelsen. Han ble antakeligvis også bedre kjent med sine teammedlemmer under teambuildingen de hadde. Los har opplæring for alle nye ansatte i en uke slik at de blir kjent med sine arbeidsoppgaver. Ung etat skiller seg ut fordi de alle var nye da det startet opp i 2003. Som det har kommet frem tidligere hadde de noen samlinger før de startet opp, med hele kontoret. Sannsynligvis hadde de tid til å bli bedre kjent med hverandre under denne samlingen, men hadde ennå ikke etablert seg i team. Det kommer i tillegg frem at de har hatt en slags fadderordning for de nye ansatte som har kommet inn etter hvert. På befalsskolen har de brukt litt tid på å gjøre den nye teamlederen kjent nå i høst, samt brukt tid til å sette mange nye ansatte i organisasjonen inn i arbeidet sitt. Ellers nevnes det at de hadde hatt litt uformelle møter for å bli bedre kjent i begynnelsen. Under teambuildingen i høst hadde teamleder en gyllen sjanse til å bli bedre kjent med sitt team, de andre kjente hverandre fra før av.

Tre av teamene har spilleregler. Det kommer ikke frem under intervjuene hos befalsskolen hvorvidt de har spilleregler. Aker Kværner er det eneste av de tre teamene som har definert spilleregler sammen i teamet. Teamleder i team A i LOS har uttalt sine forventninger til sitt team. Det kommer dog ikke frem hva disse forventningene konkret dreier seg om, bare at de er uttalte. I Ung etat har de visse spilleregler eksternt og innad i organisasjonen.

West (2002) sier det bør legges vekt på sosiale aktiviteter for å fremme et godt sosialt miljø. Det er ingen tvil om at det i alle bedriftene og organisasjonene har blitt satt av tid til å bli kjent, både ved teambuildinger, sosiale aktiviteter og at man i det sosiale i arbeidsdagen også har blitt bedre kjent i teamet. De fleste sosiale aktivitetene går imidlertid mer på hele organisasjonen og ikke spesifikt på teamet.

Ingen av respondentene i Aker Kværner føler at noe kunne vært gjort annerledes i startfasen etter at den nye teamlederen kom inn. I LOS mener teamleder i team A at man kunne lagt tidspunktet for oppstart av hans team på et annet tidspunkt enn på sommeren. Dette pga ferieavvikling og sommervikarer. En av de andre respondentene i LOS nevner raskere oppfølging som noe som kunne blitt gjort annerledes i begynnelsen. En av respondentene i Ung etat satt på at annet kontor enn de andre i begynnelsen, og ønsket mer strukturerte møtetidspunkter i den tiden, fordi de ofte satt i telefonen da hun kom innom deres kontor. På befalsskolen kommer det frem at de i begynnelsen av strukturendringen burde satt av mer tid til rolleavklaringer o. l i starten.

Som det kommer frem har både Aker Kværner og befalsskolen gått igjennom en omorganisering, samtidig med at de har fått en ny teamleder. Teamleder i Aker Kværner har brukt mye tid i begynnelsen på rolleavklaringer, definering av arbeidsoppgaver, mens det kommer frem i befalsskolen i ettertid at man har brukt for liten tid på dette. Begge teamene har også i denne perioden hatt teambuilding.

Alle teamene har medarbeidersamtaler. Det kommer ikke frem i våre funn hos befalsskolen at man har noen evalueringer under disse medarbeidersamtalene. Hos Ung etat, Aker Kværner og to av teamene hos LOS kommer det ikke frem at de har evaluering av teamet i medarbeidersamtalene. En av respondentene i et av teamene hos LOS sier dog at vedkommende i tillegg til seg selv, har fått tilbakemelding på hvordan de syntes teamet fungerer. Allikevel sier West (2002) at det er viktig at den enkeltes prestasjoner blir evaluert, både for viktigheten av hver enkelt, men også for det skal være synlig i forhold til de andre i teamet. Befalsskolen har foretatt noen kartlegginger under teambuildingen og er inne i en slags evaluering nå, også med personer utenfor teamet. I følge West (2002) bør teamet få feedback/ tilbakemelding på deres arbeid på et eller annet tidspunkt. Det kan være etter arbeidet er utført eller fortløpende hele tiden slik at teamet kan lære seg å korrigere seg selv. Det varierer hvor mye feedback ulike organisasjoner gir til sine team. Aker Kværner har hatt evalueringer av samspillet i gruppa under teambuildingen de hadde. I følge teorien om effektive team (West, 2002) er det viktig at teamet i sin helhet har klare mål og får feedback på sine prestasjoner, som virker som en motivasjonsfaktor. En av respondentene i et av teamene på LOS ser på måling av servicegrad som en tilbakemelding på teamet, der man hele tiden får vite hvordan teamet ligger an i forhold til å nå det målet. Videre sier West(2002) at et team bør ha klare mål med innebygget feedback på egen prestasjon. På LOS får man tilbakemelding på teamet ikke individuelt. Befalsskolen sier de er inne i en slags evaluering nå.

Alle respondentene i Aker Kværner føler at de i stor grad får benyttet seg av sine kunnskaper og potensial i arbeidet. Dette gjelder i stor grad også for Ung etat og Befalsskolen. I LOS får ikke respondentene benyttet seg av sin utdanning i forhold til jobben. De benytter seg mer av kunnskap de har ervervet underveis i jobben og personlige ferdigheter.

Aker Kværner, Ung etat, Befalsskolen og teamleder i team A mener de har nok beslutningsmyndighet i hverdagen til å utføre det arbeidet de skal gjøre. Både på befalsskolen og i Ung etat forteller respondenter at de av og til føler at de har for mye

beslutningsmyndighet. Det kommer frem under intervjuene av de to andre respondentene i LOS at de har lite beslutningsmyndighet.

Ser vi på alle teamene under ett kommer det tydelig frem at tre av teamene baserer seg mye på autoriserte beslutninger, mens ung etat benytter seg mye av konsensus.

Alle teamene ser på tid som en mangelfull ressurs. Det kommer frem i våre funn at både Aker Kværner og Ung etat har en pott som går til sosiale aktiviteter. Når det gjelder økonomiske rammer, skiller de teamene fra det offentlige seg naturlig ut. På befalsskolen er dette en forhandlingssak, mens det i Ung etat varierer ut ifra hvilket fagfelt man representerer. Både på trygd og arbeid er det ingen rammer på hva man kan gi av penger, annet enn at man må oppfylle visse kriterier for å kunne motta ulike stønader. Sosial får bevilget penger fra kommunen og er behovsprøvd. Likt for dem begge er at de mottar penger fra det offentlige. I LOS kommer det ikke fram i våre funn hvordan deres økonomiske ressurser er. I Aker Kværner har de frihet under visse økonomiske rammer. I følge teorien (West, 2002) er det viktig at man har tilstrekkelig med ressurser for å nå sine mål. I forhold til økonomi, ser det ikke ut til at noen av teamene mangler på ressurser for å nå målene. Det kommer ikke frem i våre funn hvorvidt tid fører til at målene ikke blir eller har blitt nådd.

Som vist gjennom våre funn om mål har de ulike teamene en del av de faktorene som teorien viser til. Det går et skille mellom de private og offentlige organisasjonene, noe som i denne sammenhengen er naturlig da de offentlige organisasjonene jobber direkte med mennesker, og de private i en mye større grad har distanse mellom seg selv og kunde/bruker. Både Aker Kværner og LOS har på et tidlig tidspunkt klargjort målene, og det kommer også frem at de har valgt å gjøre den prosessen på ulike måter. Aker Kværner har tatt med sine teammedlemmer i noe større grad enn det LOS har valgt å gjøre når det kommer til å formulere teamets mål. Hos Aker Kværner kommer det frem at målene innad i teamet blir sett på som klare og tydelige, men at det har vært litt frustrasjon i forhold til mål utenfor teamet. Samtidig kommer det også frem at LOS er det teamet som opererer med de mest målbare målene, og det er også de som blir målt mest. Respondentene på LOS ser på målene som klare og tydelige. Både Ung etat og befalsskolen jobber i hovedsak med generelle kontinuerlige mål. Det kommer frem av drøftingen at det er vanskelig å spissformulere målene hos Ung etat, da de har et vidt spekter av brukere som har svært forskjellige behov. Teamet jobber også uten teamleder, noe som betyr at de ikke får den tette oppfølgingen som for eksempel LOS har.

Leder teamet hos befalskolen jobber både etter organisasjonens mål, men har også til en viss grad mål innad i teamet.

Det kommer frem av intervjuene at samtlige team ser på kommunikasjon som en viktig forutsetning for at teamet skal fungere bra sammen. Aker Kværner og LOS betegner sin kommunikasjon som god både innad i teamet, mellom team og mellom andre avdelinger og ledere. Ung etat skiller seg ut da de ikke har noen teamleder innad i teamet. De ser på kommunikasjonen med nest leder som bra, men den er preget av tidsnød og lederne er vanskelige å få tak i til tider. Noen av respondentene på befalskolen betegner kommunikasjonen innad i teamet som bra, men de ser at de har vært inne i en svært hektisk periode som har ført til at mye har blitt satt på vent. Det kommer også frem av intervjuene at det har vært mangelfull kommunikasjonsflyt mellom leder teamet og de underliggende teamene.

Det kommer også frem av intervjuene at den fysiske plasseringen har mye å si for hvordan de ulike teamene kommuniserer med hverandre. Teammedlemmene i leder teamet på Aker Kværner sitter i nærheten av de teamene de er teamleder for, og betegner dette som nødvendig. Det gir dem også muligheten til å gå og snakke med folk hvis det skulle være noe og omvendt. Det kommer frem at åpen dør og synlig ledelse er viktig for Aker Kværner, og det har ført til at de har en åpen og ærlig kommunikasjonsflyt. LOS sine team sitter i et åpent landskap, noe som viser seg å ha mye å si for kommunikasjonen. Det er lett å huke tak i noen hvis det er noe man lurer på, og det fører også til at ledelsen blir litt mer synlig. Det kommer frem av intervjuene med Ung etat at de er preget av stor plassmangel, og at team medlemmene derfor sitter på samme kontor. Dette har ført til at de kan ha mange uformelle møter, og de har også fått en god kommunikasjonsflyt og et bra arbeidsmiljø på grunn av dette. På befalskolen er de også preget av plassmangel, noe som har ført til at et av teammedlemmene sitter i et annet bygg. Dette er tungvint for teamet, og det kommer frem at det ikke alltid er like lett å huske på at det ”mangler” et teammedlem. På tross av dette kommuniserer teamet åpen med hverandre, og det kommer frem av intervjuene at de benytter seg mye av kommunikasjon ansikt til ansikt. Dette gjelder også for de andre teamene.

Som det kommer frem av drøftingen om mål er det stor forskjell mellom de private og offentlige organisasjonene når det kommer til de ytre belønningssystemene. Selv om det kommer tydelig frem av intervjuene at disse mulighetene står sterkt hos Aker Kværner og LOS er det ikke noe overfokus på dette. Hos LOS benytter de ytre belønningssystemer for

eksempel i form av provisjon, men det er ikke noen objektiv oppfatning på dette området. Det kommer imidlertid frem av intervjuene at det ikke er så lett å få de ansatte til å selge produkter, og det kan antas at en årsak til at LOS benytter seg av provisjon er nettopp for å få de ansatte til å selge mer produkter. Det kommer også frem av drøftingen at Ung etat og befalskolen ikke benytter seg i noen særlig grad av belønningssystemer. Når det kommer til karrieremuligheter er det også tydelig at dette er av ulik betydning for den enkelte, og dette går på tvers av offentlig og privat virksomhet. Noen ser på dette som en motivasjon til å komme seg videre/høyere opp i organisasjonen, mens andre ser på karriere i form av at de har en sikker og stabil jobb. Det kommer også fram at noen av respondentene er fornøyde i den stillingen de har i dag. Det kom også tydelig frem at kontorlandskapet de omga seg i spilte inn på trivsel.

Lederstilen til teamlederen i Aker Kværner er situasjonsbetinget, og det kommer frem at lederen i flere tilfeller har tilpasset sin lederstil etter den situasjonen de er i på det gitte tidspunkt. Det kommer frem av funnene at de praktiserer en åpen dør politikk, og at team medlemmene kan komme å snakke med teamleder, og også øvre ledelse hvis det skulle være nødvendig. Det kom også frem av intervjuene at teamleder tok seg mye tid i startfasen til å tilrettelegge teamet, og også til å bli kjent med teammedlemmene. Teammedlemmene på LOS forholder seg både til teamleder og fagleder, og det kommer frem at det er en svært synlig ledelse. I forhold til den situasjonen LOS er i nå, hvor de blir målt mye i forhold til resultater, og får tett oppfølging fra ledelse har vi generelt kategorisert teamlederne på LOS som høyt støttende og høyt styrende. Ung etat har ikke noen teamleder innad i teamet, men det kommer frem at de forholder seg til sin nestleder på samme måte som de andre teamene forholder seg til sin teamleder. Det kommer frem at forholdet til nestleder er preget av tidsnød, og at teammedlemmene til tider skulle ønske de hadde mer kontakt, både faglig og relasjonsmessig. Ledelsen blir allikevel betegnet som synlig når de er på bygget. Ut i fra dette konkluderte vi med at nestleder kunne sett an situasjonen og valgt en lederstil som var høyt støttende og lavt styrende. Hos befalskolen kom teamleder inn på et kaotisk tidspunkt, og det kommer frem av hele drøftingsoppgaven at omorganiseringen har satt sine preg. Teammedlemmene betegner sin teamleder som ydmyk i forhold til det å være ny i jobben, men allikevel beslutningsdyktig når det trengs. Det kommer frem av intervjuene at teammedlemmene nå i ettertid har fått greie på at det er mye frustrasjon og forvirring i rekkene. Dette innebærer at teamleder kan se situasjonen an, og muligens velge lederstil som er mer styrende enn det den er i dag.

Med hensyn til den teorien vi har brukt og de funnene vi har fått gjennom intervjuer er det klart at de ulike teamene befinner seg på ulike stadier på veien mot å bli et virkelig team. For å plassere stadiene til de ulike teamene vil vi benytte oss av teorien til Grønhaug et. al (2001).

Det teamet som skiller seg klart ut, og har kommet lengst i denne prosessen er Aker Kværner. Teamet består av en liten gruppe medlemmer som er komplementære, og som jobber sammen for å nå teamets mål, som oppleves som klare og forståelige. Vi kan på dette grunnlaget konkludere med at Aker Kværner er et **virkelig team**.

Teamene vi har undersøkt hos LOS inneholder de samme elementene som ovenfor, men skiller seg allikevel ut, da de jobber individuelt for å nå teamenes mål. På dette grunnlaget velger vi å kategorisere LOS som **pseudo- team**.

Hos Ung etat jobber teamet sammen mot felles overordnede mål, men da de kommer inn i prosessen på ulike stadier jobber de allikevel mye med individuelle mål. Noe som betyr at dette teamet grenser mellom to ulike kategorier. Den ene kategorien er **potensielt team** da de forsøker å jobbe mot felles mål, men de er noe uklare. Den andre kategorien er **pseudo- team**, nettopp fordi de i perioder jobber mye individuelt.

Det kommer frem av intervjuene at befalskolen jobber mye mot de samme målene som organisasjonen, og at omorganiseringen har ført til mye uklarhet når det gjelder mål og andre elementer innad i teamet som roller. Dette er årsaken til at vi velger å kategorisere befalskolen som et **potensielt team**.

Litteratur

Amundsen, J. S. (1999): *Et norsk perspektiv på teamutvikling og coaching: Verdiskapende samhandling*. Otta: Tiden Norsk Forlag AS.

Arnold, J et. al (2004): *Work psychology*. 4th ed. Prentice Hall

Belbin, R. M. (2003) : *Team Roles at work*. Oxford: Elsevier Butterworth – Heinemann.

Bloisi, Wendy, Cook, W. Curtis og Hunsaker, L. Phillip: *Management and organizational behavoiur*. (Kompendiet I ORG 413, *teamarbeid og teamutvikling*, UIA)

Bryman, A. (2004): *Social research methods*. New York: Oxford University press.

Busch, T og Vanebo, J, O. (2000): *Organisasjon, ledelse og motivasjon*. Universitetsforlaget

Erlie, B.(2000): *Intern kommunikasjon, planlegging og tilrettelegging*. Oslo: Universitetsforlaget.

Clegg, S, Kornberger. M og Pitsis. T (2005): *Managing and organizations. An introduction to theory and practice*. London: SAGE Publications Ltd.

George, J. M. og Jones, G.R (2005): *Understanding and managing organizational behaviour*. New Jersey: Pearson Education Inc.

Grønhaug, K, Hellesøy, H. O og Kaufmann, G. (2001): *Topplederteam i ledelse i teori og praksis*: Fagbokforlaget. (Kompendiet i ORG 413, *teamarbeid og teamutvikling*, UIA)

Hals, A. H, Trydal, I. og Aase, A. (2006): *Å lede mennesker. Verdier, veivalg og virkemidler*. Kristiansand: Portal forlag.

Holme, M. I og Solvang, B. K (1996): *Metodevalg og metodebruk*. Otta: Forfatterne og TANO A.S.

Jacobsen, D. I og Thorsvik, J.(2002): *Hvordan organisasjoner fungerer. En innføring i organisasjon og ledelse*. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad og Bjørke AS.

Jacobsen D, I.(2004): *Organisasjonsendringer og endringsledelse*. Bergen: Fagbokforlaget.

Jacobsen D, I (2002): *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. Kristiansand: Høyskoleforlaget AS.

Katzenbach, J. R og Smith, D. K (1993): *The wisdom of teams: creating the high – performance organization*. England: McGraw -Hill Publishing Company.

- Kaufmann, G og Kaufmann, A.(2003): *Psykologi i organisasjon og ledelse*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Kruuse, E.(1996): *Kvalitative forskningsmetoder. I psykologi og beslægtede fag*. København : Dansk psykologisk Forlag.
- Kvale, S. (1997): *Det kvalitative forskningsintervju*. Oslo: Ad Notam Gyldendal AS.
- Larsen, R. P(2002): *Teamutvikling: Teambygging og teamsamarbeid*. Oslo: Cappelen Akademisk Forlag.
- Levin, M. og Rolfsen, M. (2006): *Arbeid i team: læring og utvikling i team*. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.
- Martinsen, Ø, L red (Kjell B Hjertø).(2004): *Perspektiver på ledelse*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag.
- Mintzberg, H. (1983): *Structure in fives: Designing effective organizations*. New Jersey: Prentice- Hall, Inc.
- Morse, M. J. (1994): *Designing Funded Qualitative Research*. Utgitt I boken *Handbook of Qualitative Research*. USA: Sage Publications, Inc.
- Nylehn, Børre.(2001): *Organisasjon og ledelse, en innføring*. Otta: Kalle forlag.
- Omholt, K og Nesse, J, G.(1995): *Mennesker, organisasjon og ledelse*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Parker, G. M (1994): *Tverrfaglige team*. Otta: Egmont hjemmets bokforlag A/S.
- Ryen, A. (2002): *Det kvalitative intervjuet. Fra vitenskapsteori til feltarbeid*. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad og Bjørke AS.
- Ringdal, K. (2006): *Enhet og mangfold*. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad og Bjørke AS.
- Schultz, D og Schultz, S, E.(2006): *Psychology and work today*, Pearson Prentice Hall.
- Sjøvold, E. (2006): *Teamet. Utvikling, effektivitet og endring i grupper*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Skogstad, A og Einarsen, S.(2002): *Ledelse på godt og vondt*. Bergen: Fagbokforlaget
- Sørensen, B. A og Grimsmo, A. (2001):*Varme og kalde konflikter i det nye arbeidslivet*. Oslo: Tiden Norsk Forlag AS.
- Underlid, K. (1997): *Gruppesykologi*. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad og Bjørke AS.

Vatnelid, F. (1997): *Mangfold, medvirkning, tillit, ledelse og nye organisasjonsformer: AFFs årbok 1997, (red) Colbjørnsen, T.* Oslo: Cappelen akademisk forlag. (kompendiet i ORG 413, teamarbeid og teamutvikling, UIA)

West, A. Michael 2001: *Teamwork. Metoder til effektivt samarbejde.* København: Psykologisk Forlag A/S.

West, A. Michael 2002: *Teamwork. Metoder til effektivt samarbejde.* København: Psykologisk Forlag A/S.

Internett adresser:

http://www.los.no/portal/page?_pageid=53,1&_dad=portal&_schema=PORTAL&articleId=33960&artSectionId=562&menuSectionId=562

<http://www.mil.no/felles/fms/utdanning/fos/start/bs/lfb/>

<http://www.kristiansand.kommune.no/ncms.aspx?id=B6A2040F-D2CB-422B-AD39-C637C897E706>

Vedlegg

Intervjuguide

Intervjuguide

Presentasjon:

Hvorfor vil vi intervju deg?

- Masteroppgave
- Se på hvordan team er bygd opp/organisert i det offentlige og det private
- Sammenlikne
- Finne ulikheter og likheter

Hvor lang tid vil intervjuet ta?

- Ca en time

Anonymisering

- Opptak vil bli slettet når vi har levert oppgaven
- Ingen andre enn vi som skal høre på tapen
- Det som kommer frem i intervjuene av sensitive opplysninger vil bli anonymisert

Intervjuet

1.1 Personalia

- Kjønn
- Alder
- Utdanning/ jobberfaring
- Hvor lenge har du vært ansatt? (stillinger innen samme bedrift)
- Hva går jobben din ut på? (stillingsbeskrivelse)
- Karriere muligheter?

1.2 Teamets funksjon

- Hvor lenge for dette teamet?
- Hva er teamets hovedoppgave?
- Hvor mange består teamet av?
- Har teamet en begrenset levetid?
- Hva vet du om hvordan/hvorfor teamet oppsto?

- Hvor mye erfaring har du med team fra før?
- Hvor godt kjenner du dine nåværende team medlemmer? (jobbet sammen før?)
- Hvor ofte har dere team møter?
- Hvilken struktur har dere på team møtene? (ordstyrer, agenda, åpne spm...)
- Hvis nei, hvordan formidler dere informasjon?
- Hvordan er dette organisert i praksis? (ordstyrer, agenda osv..)
- Hvem har ansvar for å gjennomføre møtene?
- Hvem deltar på møtene?
- Hvordan bidrar du på disse møtene?
- Hvis teamleder er fraværende, hvem tar denne rollen da?
- Hvordan ville du definere et team?

1.3 Sammensetning

- Hvordan er sammensetningen av teamet?
- Hvorfor tror du at du ble valgt?
- Skal vi ha med hvilke egenskaper de tror de har som er med på å styrke teamet?
- Hva har du å bidra med?
- Hva tror du har blitt vektlagt mest kompetanse eller personlighet?

1.4 Utvikling over tid

- Hvor mye tid ble det satt av i oppstarten på å bli kjent, sosiale sammenkomster o.l? (Hvilke tiltak)
- Hvorfor ble det ikke brukt tid på sosiale sammenkomster i begynnelsen?
- Hvis ikke, hva syntes du om det?
- Hva kunne blitt gjort annerledes i startfasen?
- Hvilke roller og arbeidsoppgaver ble man tildelt i begynnelsen?
- Hvordan foregikk dette?
- Hvordan har de tildelte arbeidsoppgavene fungert?
- Har de endret seg?
- Har dere hatt eller skal dere ha noen evalueringer underveis på arbeidet?
- Hvis ja, hvordan har rollene i temaet endret seg etter hvert?(personlige roller)
- Har det vært noen utskiftninger av teammedlemmer eller teamleder?
- Hvis det har kommet inn ny teamleder, hvordan påvirket dette deres arbeidssituasjon?
- Hvis ja, har det blitt brukt tid til å sette de nye inn i arbeidet og i det sosiale samspillet?
- Hvis ja, hvordan påvirket dette teamet?
- Hvis nei, hvordan påvirket dette teamet?
- Vi snakket tidligere om spilleregler. Hvordan har dette fungert?
- Hva har endret seg underveis?

1.5 Oppgave og mandat

- Hva er dine oppgaver i teamet?
- Hvordan får du benyttet deg av dine kunnskaper/potensial?
- Har du beslutningsmyndighet/fullmakt i ditt arbeid?
- Liten grad, hva syntes du om det?
- Hva har dette å si konkret i forhold til utførelsen av ditt arbeid (effektivitet!)?
- Hvem eller hva blir påvirket av teamets beslutninger? (kunder, brukere, ansatte...)
- Hvem tar avgjørelser?
- Hvordan tas avgjørelsene?
- Hva er teamets ressurser? (tid, økonomi, ansatte)

1.6 Mål

- Hva slags hovedmål har organisasjonen?
- Hvem utvikler målet organisasjonen jobber mot samlet?
- Hvordan står dine individuelle mål og organisasjonens mål i forhold til hverandre? (motstrider de hverandre?)
- Hvordan står organisasjonens mål i forhold til personlige verdier?
- I så fall hvordan blir dette løst?
- Hva prioriteres?
- Hvilke mål har dere innad i teamet? (hovedmål og delmål)
- Hvem utvikler de målene som teamet skal jobbe mot
- Er disse målene forståelige og tydelige?
- Er de målbare?
- Opplever målene som oppnåelige?
- Opplever dere at organisasjonens og teamets mål er i konflikt med hverandre?
- Hender det at noen av teamets mål er i konflikt med hverandre?
- Hvordan står organisasjonens mål i forhold til personlige verdier?
- I så fall hvordan blir dette løst?
- Hva prioriteres?

1.7 Samspill og kommunikasjon internt

- Hvilke kommunikasjonsmidler benytter dere i arbeidsdagen?
- Vi snakket tidligere om teammøter. Hvordan kommuniserer dere under disse møtene?
- Kommer alle til ordet?
- Hvordan er kommunikasjonen mellom deg og teamleder?
- Er det mulighet for spørsmål? (spør dere teamleder eller andre medlemmer)
- Hvilke spilleregler har teamet? (For sent koming alle skal delta, tidspunkter o.l).
- Hva slags utfordringer har dere møtt?
- Hva tror du kan skape dårlig stemning i et team?
- Ofte er det jo sånn at det oppstår større eller mindre gnisninger når man jobber så tett. Hvis dette hadde skjedd i deres team, hvordan tror du dette ville blitt løst?

1.8 Samspill og kommunikasjon eksternt

- Hvordan kommuniserer teamet med resten av organisasjonen? (kommunikasjonskanaler?).
- Hvem kommuniserer med høyere ledelse?
- Er det i denne sammenhengen åpent for å dele informasjon og kunnskap med hverandre?
- Hva blir organisert av sosial art for hele organisasjonen samlet?
- Hva blir organisert for teamet, eller avdelingene?
- Hvordan foregår dette?
- Hvordan kommuniserer dere med eksterne avdelinger? (eks Oslo, eller utland).

1.9 Motivasjon

- Hva motiverer deg? (indre vs ytre motivasjon)
- Hvordan ivaretar organisasjonen dine behov? (Maslow)
- På hvilken måte?
- Vi snakket tidligere om karrieremuligheter innen org, hvordan påvirker dette din motivasjon?
- Hva slags utviklingsmuligheter har du? (Spillerom, selvstendighet)
- Hvilke belønninger er knyttet opp til deres resultater?
- Hva har trivsel å si for din motivasjon?
- Hva må til for at du skal trives?
- Hva blir gjort for at du skal trives i teamet?
- Hva gjør du for at andre skal trives i teamet?
- Hvordan opplever du kontorlandskapet du jobber i?
- Hvordan påvirker dette din motivasjon?
- Ble dere i begynnelsen informert av høyere ledelse om deres oppgave, mål, visjoner f.eks i et teammøte?
- Hvis ja, hva hadde dette å si for deres motivasjon?

1.10 Ledelse

- Hvor godt kjente du teamleder fra før?
- Hvordan opplever du teamlederen som leder?
- Hva mener du er viktige egenskaper hos en leder?
- Hvordan har teamlederens lederrolle utviklet seg? (tilstedeværelse, styrende, mer frihet)
- Hvor mye kontroll utøver teamleder i forhold til dine resultater?
- Hvordan ser du på dette?
- Hvilke tilbakemeldinger får du på ditt arbeide?
- Hvis vi ser på teamleder sin atferd. Hvordan ville du beskrive den? (Hersey & Blanchard)
- Opptrer teamlederen likt overfor alle medlemmene?
- Opptrer teamlederen likt i alle situasjoner? F.eks i stressede situasjoner,)
- Hvordan opplever du den øvrige ledelsen?

