

## **Kunsten å Forebygge: Lederens Vei til et Harmonisk Hybrid Team**

En empirisk studie av lederens perspektiv på konflikter og forebygging i hybride team fra konsulentbransjen

HØVIK, NICKOLAI  
BOLT-HANSEN, SILJE SVEEN

### **VEILEDER**

Otterbring, Anders Emil Tobias

**Universitetet i Agder, våren 2024**

Handelshøyskolen ved UiA  
SHIFT Innovasjon & Entreprenørskap

Master

## SAMMENDRAG

Hybride team og bruk av hjemmekontor har hatt en betraktelig økning siden Covid-19, og blir ansett som fremtidens arbeidstilnærming for konsulentbransjen. Dette har medført store utfordringer for ledere, spesielt tilknyttet konflikter. Denne besvarelsen utforsker hvilke viktige elementer ledere er nødt til å ta stilling til for å kunne forebygge konflikter i deres hybride team. Problemstillingen som stilles er: «*Hvordan kan perspektivet til ledere i konsulentbransjen bidra til å forebygge konflikter i hybride team med fokus på hjemmekontor aspektet?*». Tidligere forskning angående hybride team og konflikt er noe vag, da det dette er et forskningsfelt som ikke har fått omfattende oppmerksomhet før etter Covid-19. I tillegg har tidligere forskning på hybrid teamkonflikt båret et større preg av det individuelle teammedlemmet, fremfor å utforske lederens perspektiv. Denne besvarelsen vil derfor bidra til fremtidig forskning ved å tillegge nye perspektiv til et relativt nytt forskningstema. Ved å utføre 20 semi-strukturerte intervjuer med et mangfold av ledere i konsulentbransjen, dannet det tilstrekkelig kvalitativ data til å utføre en abduktiv tematisk analyse med *software* programmet *Delve*. De empiriske funnene indikerte at de fremste forebyggende elementene ledere kan ta stilling til er bevissthet på digital kommunikasjon og bygging av psykologisk trygghet. I tillegg til nye detaljerte funn fra empirien, var flere i tråd med tidligere forskning på feltet. Studien blir betraktet som et verdifullt bidrag til fremtidig forskning, da denne besvarelsen besitter mye praktisk kunnskap og nye perspektiver på en utfordrende problematikk for denne bransjen.

## ABSTRACT

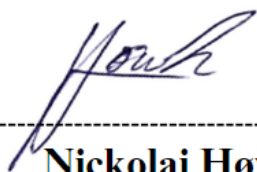
Hybrid teams and the use of home offices have seen a significant increase since Covid-19 and are considered the future work approach for the consulting industry. This has led to substantial challenges for leaders, especially related to conflicts. This paper explores the key elements that leaders need to address to prevent conflicts in their hybrid teams. The research question is: «*How can the perspective of leaders in the consulting industry contribute to preventing conflicts in hybrid teams, with a focus on the aspect of working from home?*». Previous research regarding hybrid teams and conflict is somewhat vague, as this is a research area that has not received extensive attention until after Covid-19. Additionally, previous research on hybrid team conflict has predominantly focused on individual team members rather than exploring the leader's perspective. This paper will thus contribute to future research by adding new perspectives to a relatively new research topic. By conducting 20 semi-structured interviews with a diverse group of leaders in the consulting industry, sufficient qualitative data was gathered to perform an abductive thematic analysis using the *software* program *Delve*. The empirical findings indicated that the primary preventive elements leaders can address are awareness of digital communication and building psychological safety. In addition to new detailed findings from the empirical data, several findings aligned with previous research in the field. This study is considered a valuable contribution to future research, as it offers substantial practical knowledge and new perspectives on a challenging issue for this industry.

## FORORD

Disse to årene på masterlinjen SHIFT har vært en reise i livet for oss begge, og spesielt dette halvåret. Vi har jobbet oss gjennom både oppturer og nedturer sammen. En av oss har også pådratt seg en alvorlig skade i nøyaktig samme tidsrom som da masteroppgaven startet. Dette har krevd flere operasjoner, smerter og uforutsigbarheter gjennom dette halvåret, men på mange måter har det styrket oss som et team. Vi har hele veien hatt lyst til å bidra like mye og levere på normert tid. For å lykkes med dette med de ytre omstendighetene måtte vi tidlig legge en plan for den neste tiden som skulle komme. Vi har derfor blitt presset til å samarbeide mer enn noen gang tidligere, spille på hverandres styrker og holde god struktur. Med en slik utfordring på sidelinjen er vi stolte over at vi har lykkes i å nå alle våre mål. Vi har hatt som formål med denne masteroppgaven å vise hva vi har lært. Likevel har vi sett gjennom denne tiden at vi lærer stadig noe nytt, og vi utvikler oss som mennesker litt og litt for hver dag. Etter mange måneder, dager, netter og timer med hardt arbeid kan vi nå si oss stolte over resultatet og levering av denne masteroppgaven.

Først og fremst vil vi rette en stor takk til vår gode veileder, professor Anders Emil Tobias Otterbring. Vi er veldig takknemlig for alle flotte råd, tips, støtte, erfaringer og innspill som du har delt med oss gjennom denne tiden. Det har alltid vært hyggelig å ha veiledermøter med deg, og du har vært veldig dyktig til å gi oss gode utdypende svar på alle våre spørsmål slik at vi kunne holde stø kurs for oppgaven og føle oss tryggere på våre beslutninger. Vi vil også takke våre foreldre og familie som har vært til stor støtte for oss begge. Vi har alltid følt at dere har heiet på oss fra sidelinjen, som har gitt stor indre motivasjon på både gode, men spesielt tunge dager. Dere har vært med oss i tankene hele veien, som har gjort at vi har klart å holde oss i bevegelse hele veien frem mot mål.

Med levering av denne masteroppgaven takker vi også for 2 fantastiske år på SHIFT. Dette har vært en reise i livet vi aldri ville vært foruten. Vi har lært utrolig mye faglig, sosialt og om oss selv i løpet av disse to årene. Denne lærdommen er vi takknemlig for å kunne ta med oss nå videre inn i neste kapittel av livet med mange flotte minner lagret i hjertet.



-----  
**Nikolai Høvik**  
31.05.2024 Kristiansand



-----  
**Silje Sveen Bolt-Hansen**  
31.05.2024 Kristiansand

## INNHOLDSFORTEGNELSE

<b>1.0 INNLEDNING</b> .....	1
<b>1.1 BEGREPSAVKLARING &amp; AVGRENSNING</b> .....	2
1.2.1 Hybrid team.....	2
1.2.2 Konflikt.....	3
<b>2.0 LITTERATUR &amp; TEORI</b> .....	4
<b>2.1 LEDERSKAP</b> .....	4
<b>2.2 TEAM</b> .....	6
2.2.1 Ulike typer team .....	6
<b>2.3 KONFLIKT</b> .....	8
2.3.1 Konflikttyper.....	9
<b>2.4 HÅNDTERING &amp; FOREBYGGING</b> .....	9
2.4.1 Relasjonskonflikt kontra oppgavekonflikt og dens effekt på et team.....	10
2.4.2 Grobunn til konflikt i hybride team.....	10
2.4.3 Konfliktundersøkelsen anno 2016.....	12
2.4.4 Lederens forebygging av konflikt i hybride team .....	13
2.4.5 Lederens håndtering av konflikt i hybride team .....	15
<b>3.0 METODE</b> .....	17
<b>3.1 INTRODUKSJON</b> .....	17
<b>3.2 FORSKNINGSFILOSOFI &amp; METODOLOGI</b> .....	17
3.2.1 Ontologi & epistemologi.....	17
3.2.2 Metodologi.....	18
3.2.3 Metodologisk tilnærming.....	19
<b>3.3 UTVALG</b> .....	19
3.3.1 Inklusjons- & eksklusjonskriterier.....	20
3.3.2 Rekrutteringsfase .....	23
<b>3.4 DATAINNSAMLINGSMETODE</b> .....	23
3.4.1 Bakgrunn for valg av datainnsamlingsmetode.....	23
3.4.2 Semi-strukturerte intervjuer.....	23
3.4.3 Utforming av spørsmål til intervjuguiden .....	24
3.4.4 Lukkede og åpne spørsmål.....	26
3.4.5 Digitale intervjuer .....	26
3.4.6 Transkribering .....	27
<b>3.5 ETISKE HENSYN</b> .....	28
3.5.1 Informasjonsskriv .....	28
3.5.2 Refleksivitet .....	29
<b>3.6 VALIDITET, RELIABILITET &amp; GENERALISERBARHET</b> .....	30

<b>3.6.1 Reliabilitet</b> .....	30
<b>3.6.2 Validitet</b> .....	31
<b>3.6.3 Generaliserbarhet</b> .....	32
<b>3.7 OPPSUMMERING</b> .....	32
<b>4.0 ANALYSE</b> .....	33
<b>4.1 ANALYTISKE OVERVEIELSER</b> .....	34
<b>5.0 FUNN &amp; DISKUSJON</b> .....	35
<b>5.1 INTRODUKSJON</b> .....	35
<b>Funn fra tema: «Roten som spirer til konflikt»</b> .....	37
<b>Diskusjon av tema: «Roten som spirer til konflikt»</b> .....	39
<b>Funn fra tema: «Dagens håndtering i et nøtteskall»</b> .....	40
<b>Diskusjon av tema: «Dagens håndtering i et nøtteskall»</b> .....	42
<b>Funn fra tema: «Bevissthet som nøkkelen til digital kommunikasjon»</b> .....	44
<b>Diskusjon av tema: «Bevissthet som nøkkelen til digital kommunikasjon»</b> .....	45
<b>Funn fra tema: «Psykologisk trygghets varme skulder»</b> .....	46
<b>Diskusjon av temaet: «Psykologisk trygghets varme skulder»</b> .....	49
<b>6.0 KONKLUSJON</b> .....	51
<b>6.1 IMPLIKASJONER, BEGRENSENINGER &amp; FREMTIDIG FORSKNING</b> .....	52
<b>7.0 REFERANSELISTE</b> .....	54
<b>8.0 VEDLEGG</b> .....	63

## 1.0 INNLEDNING

Forretningsverdenen og dens ledere har gjennomgått betydelige transformasjoner i hvordan de samhandler innen sine team etter Covid-19 (Chamakiotis et al., 2021). Digitalisering har hatt en dramatisk innvirkning, noe som har gjort det mulig å utføre arbeidsoppgaver eksternt, altså utenfor kontorets fysiske rammer (Parviainen, et al., 2017). Dette har ført til økt bruk av hjemmekontor og fleksible løsninger for å øke produktiviteten i teamene. Hjemmekontor og hybride arbeidsformer er nå blitt normen i enkelte bransjer (Detjen & Webber, 2023). Imidlertid har dette også medført utfordringer knyttet til kommunikasjon og oversikt for ledere (Krehl & Buttgen, 2022). Der det er mennesker, eksisterer det alltid en risiko for konflikt (Jehn, 1997). I jobbsammenheng er det naturlig at misforståelser, kommunikasjonsproblemer og uenigheter fungerer som katalysatorer for konfliktutvikling (Flus et al., 2023). Tre av fire har opplevd konflikter på arbeidsplassen, hvor 39,3% av disse konfliktene oppstår mellom medarbeidere (Sariba, 2016). Undersøkelsen viser også at i 58,1% av tilfellene øker konfliktene i omfang og intensitet før de blir håndtert. Konflikter utgjør derfor et betydelig problem da de påvirker produktivitet, mellommenneskelige relasjoner og bedriftens resultater negativt (Hamhuis, 2023).

Spørsmålet om lederens evne til å forebygge og håndtere konflikter i hybride team har vært gjenstand for økende debatt de siste årene, særlig fordi det hybride aspektet gjør ledelse mer utfordrende (Murphy, 2021). Toppledere har ikke gitt teamledere tilstrekkelig støtte i form av trening og informasjon for å lede hybride team effektivt og redusere frustrasjon blant ansatte, noe som utgjør et betydelig problem (Detjen & Webber, 2023). Videre har vi observert denne problematikken gjennom bekjentskap i konsulentbransjen, hvor ledere i hybride team står ovenfor flere utfordringer innen konflikt. Mye av dagens litteratur peker på flere kunnskapshull knyttet til ledelse og hybride teamløsninger, spesielt med fokus på konflikt, ettersom konfliktbildet i praksis fungerer annerledes i hybride team sammenlignet med tradisjonelle team (Hamhuis, 2023; Aftab et al., 2022). Det har imidlertid vist seg at forskningen har hatt et større fokus på håndtering enn på forebygging av konflikter (Kahlow et al., 2020). Håndtering blir først relevant når konflikten har oppstått, men i hybride team og ved hjemmekontor er det et vedvarende problem for ledere at det er mer krevende å fange opp konflikter som også ofte får utvikle seg mer over tid (Seliverstova, 2022). Det er derimot ingen enkel løsning for ledere å fange opp konflikter i hybride team, det er derfor nødvendig

for ledere å kunne forebygge konflikter effektivt for å redusere denne problematikken. Følgelig er det derfor essensielt å bidra til forskning om forebygging av konflikter, ettersom hybride team og digitale løsninger vil være fremtidens arbeidsplass i næringslivet (Vartiainen, 2024).

Formålet med denne studien er å bidra til en økende mengde litteratur på konflikter i hybride team, med hensyn til lederens perspektiv og evne til å forebygge konflikter. I tillegg vil studien gi et innlysende innblikk i informasjon og kunnskap som ledere besitter på det aktuelle temaet. Følgende problemstilling har derfor blitt utarbeidet;

***Hvordan kan perspektivet til ledere i konsulentbransjen bidra til å forebygge konflikter i hybride team med fokus på hjemmekontor aspektet?***

For å ha tilstrekkelig med informasjon for å svare på denne problemstillingen, har det videre blitt dannet tre forskerspørsmål, som har til hensikt å bryte ned problemstillingen i forskbare spørsmål. Forskerspørsmålene vil forenes og besvares med empiri og etablert litteratur i funn & diskusjonkapittelet.

FS1: *Hva betrakter ledere i konsulentbransjen som de dominerende årsakene til konflikter i hybride team?*

FS2: *Hvordan håndterer ledere i konsulentbransjen konflikter i deres hybride team?*

FS3: *Hva anser ledere i konsulentbransjen som de viktigste elementene for å forhindre konflikter i hybride team?*

## **1.1 BEGREPSAVKLARING & AVGRENSNING**

### **1.2.1 Hybrid team**

Et hybrid team defineres av tre faktorer og er som følgende (Wiatr & Skowron-Mielnik):

1. Et team som ligger på et kontinuum som varierer fra mindre til mer virtuelt.
2. Innehar en kombinasjon mellom *Face2Face*- og virtuell kommunikasjon.
3. Arbeidsoppgaver blir gjerne gjennomført til ulike tider og på ulike geografiske lokasjoner.



Denne studien vil derfor ikke fokusere på rene tradisjonelle team som kjennetegnes ved at teamet møtes fysisk og jobber fra samme lokasjon, men perspektivet på tradisjonelle team blir brukt for å kunne dypere forstå utfordringene som foreligger i hybride team (Krawczyk-Brylka, 2017). Heller ikke rene virtuelle team, som kjennetegnes ved at alt arbeid og kommunikasjon utføres digitalt vil bli undersøkt i denne studien (Seliverstova, 2022). Denne avgrensningen har som formål å rette fokuset kun mot hybride team, og det som er aktuelt for å danne et nyansert bilde av situasjonen.

### **1.2.2 Konflikt**

Konflikter er definert som prosessen som er et resultat av en eller flere spenninger mellom teammedlemmer på grunn av enten reelle eller oppfattede forskjeller (De Dreu & Weingart, 2003). I denne studiens kontekst, vil det være fokus på hverdagskonflikter, som for eksempel misforståelser og irritasjonsmoment, der det vil forekomme visse tilfeller av forflytting eller oppsigelse. Derimot vil besvarelsen avgrense mot grove konflikter som omhandler seksuell trakassering, mobbing, rasisme og fysiske disputer.

## 2.0 LITTERATUR & TEORI

Dette kapittelet har til hensikt å fremlegge viktige teoretiske og litterære funn fra tidligere forskning i henhold til problemstillingen. De tre første kapitlene vil formidle nødvendig bakgrunnskunnskap fra den foreliggende litteraturen på feltet. Deretter vil litteraturkapittelet snevres inn rundt selve problemstillingens natur som vil gå i dybden på aktuelle temaer og litterære funn i tråd med forskningen.

### 2.1 LEDERSKAP

Siden tidenes morgen har lederskap vært en fundamental og viktig bærebjelke når det kommer til å føre et lag eller et team i riktig retning. Ledelsesteori og litteratur har sterk tilknytning til 1940-tallet og 1950-tallet, da det var da begrepet ledelse ble et faktum i forskningsverden (Benmira & Agboola, 2021). Men det var ikke før på midten av 1980-tallet at ledelses- og lederskapslitteratur blomstret og ble sett nærmere på i form av teoridannelse, eksperimentelle tilnærminger og litteraturutforming (Hogan & Kaiser, 2005, s. 169). Warren Bennis, også kjent som «*The Father of Leadership*» dedikerte hele livet til lederskapsteori og ga ut en bok i 1959 om organisasjonslederskap og lederskapsegenskaper (Bennis, 1959). Videre ble transaksjonsledelse og transformasjonsledelse med James MacGregor Burns utviklet i tråd med litteraturen rundt fenomenet og ga ledelseslitteratur på 1980-tallet en gylden mulighet til å blomstre (Burns, 1980). Å definere et begrep som ledelse eller lederskap har vist seg å være vanskeligere enn en skulle tro, ettersom lederskap ikke er en fast gjenstand, men heller under kontinuerlig utvikling, noe som gjør at det blir vanskeligere å gi en bestemt definisjon på det (Kruse, 2013). Bill Gates definerer lederskap som enkeltindivider som styrker andre enkeltindivider (Kruse, 2013). Selv om dette er en veldig enkel definisjon, sier den mye om hva lederskap handler om på en overordnet måte, men mangler viktighetene rundt mål, visjon og adferd. Det blir også definert som en prosess som angår sosial innflytelse eller påvirkning, der andres innsats blir maksimert for å oppnå et mål (Kruse, 2013).

Lederskap har blitt en av de viktigste temaene innen menneskelig vitenskap, men er fortsatt et fenomen som mangler mye innsikt og er tilsynelatende en av de temaene som er minst forstått til tross for mengden forskning som er utført (Hogan & Kaiser, 2005, s. 169). Det er derfor helt sentralt å fortsette å utforske ledelse i et endrende samfunn. Da det alltid vil være et forbedringspotensial og ukjente faktorer som er viktige å belyse i tråd med tidligere, men spesielt fremtidig forskning (Larson & DeChurch, 2020).

Konseptet rundt ledelse og dens bakgrunn som begynte på 1980-tallet har hatt store endringer, ettersom det den gang var et større fokus på produksjon-, oppgave- og prosessorientert ledelse, men har nå i senere tid fått flere sosiale tilnærminger som er med på å forme ledere som sådan (Alsarrani et al., 2021). Litteraturen har derfor funnet ut at ledelse ikke bare handler om å få teamet til å nå mål, men også understreket viktigheten av å kunne nå mål til fordel for at teamet kan samarbeide og trives i en kohort. Til tross for ledelseslitteraturen og de tradisjonelle lederstilene som har vært bearbeidet i over 40 år, inntraff Covid-19, som drastisk endret arbeidsbildet for alle bedrifter verden rundt (Chamakiotis et al., 2021). Ledere gikk fra å ha *F2F (Face2Face)* kontakt med sine teammedlemmer hver dag på kontoret, til å måtte arbeide virtuelt hjemmefra (Chamakiotis et al., 2021). E-lederskap eller *remote leadership* ble en realitet, og et nytt forskningsområde innen ledelseslitteraturen (Krehl & Buttgen, 2022). Til tross for at litteratur på e-ledelse sakte, men sikkert begynte å komme i perioden rundt 2005, fungerte Covid-19 som en katalysator rundt dette fenomenet, og ble et verdensfokus over natten (Stoker et al., 2022). Studier rundt e-ledelse har avdekket et hav av utfordringer som ledere må stå ovenfor med hensyn til rask endring i arbeidstilnærming grunnet Covid-19; digitalisering, digitale team, oversikt og konflikthåndtering (Krehl & Buttgen, 2022). Ikke bare ble det funnet at e-ledere hadde dårligere oversikt over teammedlemmer og oppgavegjennomføring, men de var nødt til å delegerer mer ansvar, som vil si at de ga fra seg en større del av lederrollen enn de gjorde før Covid-19 (Stoker et al., 2022).

I tiden etter Covid-19 da næringslivsverden åpnet opp for at ledere og ansatte kunne komme tilbake på jobb, ble hybrid teamledelse en realitet og nye utfordringer som leder ventet (Chamakioties, 2021). Hjemmekontor og *remote working* økte i popularitet blant flere ledere og ansatte. Det ga mer frihet, noen klarte å fokusere mer hjemme, det var tidsbesparende og ble en fortsettelse av sosiale vaner fra Covid-19 (Murphy, 2021). Dog ble det funnet at med hybride arbeidsløsninger der ansatte kan velge en mer fleksibel arbeidstilnærming med 2-3 dager på kontoret i uken og resten hjemme vil resultere i at det blir vanskeligere å lede (Murphy, 2021). Mye av dagens litteratur viser til at det er flere kunnskapshull som må tettes rundt ledelse og hybride teamløsninger, da spesielt med fokus på konflikt, ettersom konfliktbildet i praksis vil fungere annerledes med hybride løsninger enn når det er en fullstendig *F2F* arbeidsplass (Hamhuis, 2023; Aftab et al., 2022).

## **2.2 TEAM**

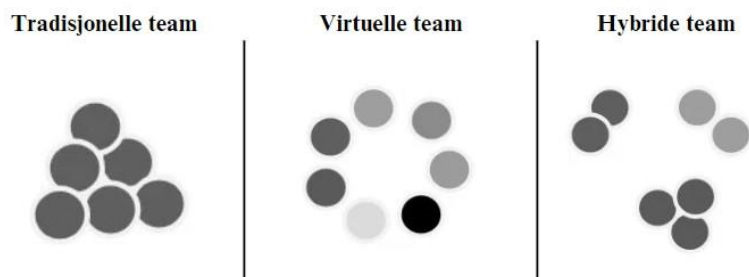
Arbeidsgrupper, i denne kontekst også kalt team er helt sentrale byggeklosser i organisasjoner, men hva er egentlig et team? For at et team skal bli definert, er det nødvendig å definere gruppe først, da det er en gruppe mennesker som til syvende og sist danner teamet. En gruppe blir beskrevet som tre eller flere enkeltindivider som bidrar i en felles oppgave eller mot et felles mål. De har ikke nødvendigvis et behov for å samhandle så ofte, men heller jobbe mer uavhengig av hverandre (Reimer et al., 2017). Nærmere bestemt, blir team forklart som en gruppe enkeltindivider som har en fortid og en fremtid sammen gjennom samarbeid. Der det legges trykk på at enkeltindividene er avhengig av hverandre for å oppnå et felles mål (Reimer et al., 2017). I likhet med ledelseslitteraturen, fikk fenomenet team en oppblomstring i litteraturverden på 1980-tallet. Mye på grunn av Meredith Belbin, som i 1981 ga ut boken *Management Teams: Why They Succeed or Fail* som omhandler teamroller og lederperspektivet, riktig nok på tradisjonelle team (Belbin, 1981; Wallace & Becker, 2019). I nyere tid har litteraturfokuset åpnet opp for at nye typer team har blitt en realitet i kjølvann av digitalisering, globalisering og Covid-19 pandemien (Krawczyk-Brylka, 2017).

### **2.2.1 Ulike typer team**

*F2F* team, eller tradisjonelle team som det også er kjent, kjennetegnes ved at enkeltindividene møtes og er fysiske til stede med hverandre og jobber sammen mot et felles mål (Belbin, 1981; Krawczyk-Brylka, 2017). Det er det fysiske oppmøte sammen med nærheten mellom ledere og teammedlemmer som har dominert den praktiske virkningen av hva begrepet team har vært kjent som både når det kommer til det teoretiske, men også det praktiske innen tradisjonell teamlitteratur (Kahlow et al., 2020). Til tross for at tradisjonelle team har brukt teknologi til sin fordel i mange år, er det ikke før etter 2000-årsskiftet at teknologi og digitalisering virkelig har muliggjort fenomenet rundt virtuelle team (Seliverstova, 2022). Hovedforskjellen mellom tradisjonelle team og virtuelle team er det faktum at virtuelle team kun samhandler over det digitale, noe som i tillegg åpner opp for at virtuelle teammedlemmer aldri en gang har møtt hverandre fysisk (Seliverstova, 2022).

Digitaliseringen og globaliseringen har gjort det mulig for organisasjoner å hente inn ansatte fra store deler av verden der de ansatte jobber hjemmefra og all form for kommunikasjon både mellom leder og de andre ansatte i teamet går over den digitale plattformen (Chamakiotis et al., 2021). Som nevnt i kapitlet om ledelse, inntraff Covid-19, men ettersom tradisjonelle team nå hadde arbeidet som virtuelle team under pandemien, formet hybride team seg raskt i ettertid av pandemien (Chamakiotis et al., 2021). Hybride team er en blanding av den tradisjonelle *F2F* arbeidssettingen og den virtuelle arbeidssettingen, som til syvende og sist gir muligheten for fleksible løsninger når det gjelder oppmøte på kontor eller ikke (Gratton, 2021). Den type team åpner opp for å kunne jobbe fra ulike geografiske områder, til forskjellige tider og tillater den ansatte å styre mer av sin hverdag så lenge arbeidsoppgaver blir gjennomført og mål blir nådd.

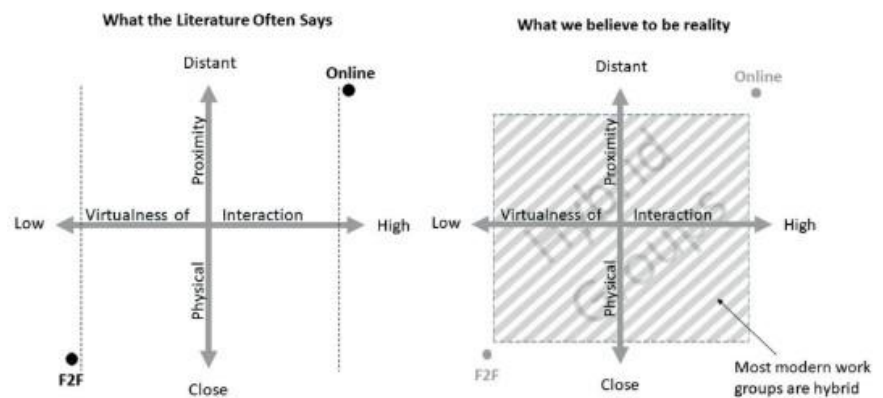
I *Figur 1* kan vi se en fremvisning over hvordan de ulike teamsettingene ser ut i forhold til hverandre der sirklene portretterer ett enkeltindivid i et team (Seliverstova, 2022). Denne fremvisningen viser til at i tradisjonelle team arbeider alle enkeltindivider synkront og tett sammen, der fargen av sirkelen henviser til tidspunktet arbeidet utføres på. I virtuelle team kan man se at enkeltindividene jobber fra ulike lokasjoner og til ulike tider, altså asynkront. Til slutt kan man se at i hybride team jobber noen fysisk sammen og på samme tid, samtidig som at andre jobber hver for seg og på ulike tidspunkter.



*Figur 1 Tradisjonell, Virtuell & Hybrid arbeidsform - En konseptuell modell (Seliverstova, 2022)*

I en undersøkelse som ble utført etter Covid-19 angående arbeidssetting, ble det funnet at kun 15% mente at kontoret var den beste plassen å jobbe, 30% mente at det var best å jobbe hjemme, og hele 55% svarte at de satt mest pris på den hybride arbeidsmodellen som tillot dem å jobbe både hjemmefra, men også på kontoret (Gratton, 2021). Ettersom hybride team har blitt popularisert de siste årene, har det litterære fokuset på fenomenet team nylig fått et skifte til å utforske det hybride aspektet av team. I litteraturstudien til Kahlow, Klecka & Ruppel i 2020 fant de ut at det som har blitt forsket på av team innen litteratur og forskning ikke lengre har samsvar med realiteten, altså at team har utviklet seg til å bli mer hybride de siste årene og behøver derfor et mye større fokus nå enn før (Kahlow et al., 2020).

Som vi kan se i *Figur 2*, ligger *F2F* team lavt på den virtuelle skalaen og høyt under fysisk fremmøte. På den andre siden ligger virtuelle team, online i denne sammenheng, høyt på den virtuelle skalaen og lavt på fysisk fremmøte. Men det



*Figur 2 Tidligere Forskning vs. Realitet (Kahlow et al., 2020)*

interessante ved deres litteraturgjennomgang er dog at de fleste moderne team praktiserer en hybrid arbeidstilnærming. Det er ingen tvil om at en hybrid arbeidstilnærming vil forme den fremtidige arbeidsplassen, og det er spesielt tre faktorer som definerer hybride team som en helhet (Wiatr & Skowron-Mielnik, 2023). Den første faktoren er at hybride team ligger på et kontinuum fra mindre til mer virtuelt, den andre tilsier at det er en kombinasjon mellom *F2F* kommunikasjon og virtuell kommunikasjon, og den siste bunner i at arbeidsoppgaver i tillegg ofte blir utarbeidet fra ulike lokasjoner (Wiatr & Skowron-Mielnik, 2023).

### 2.3 KONFLIKT

Konflikter er ikke et nytt fenomen som sådan, så lenge man har en samling av to eller flere individer vil det alltid være en risiko for at konflikt kan oppstå (Jehn, 1997). De aller fleste har opplevd en form for konflikt med et annet individ i løpet av livet, noen oftere enn andre. Det er dog ikke uvanlig at konflikter oppstår på arbeidsplasser, da dette er den naturlige arena for misforståelser, kommunikasjonsproblemer og uenigheter, der samtlige aspekter tar del i å være grobunn til konflikt eller fungerer som konfliktøkende faktorer (Flus et al., 2023).

Begrepet *konflikt* stammer fra det latinske ordet *conflictus* og betyr *kamp* eller *kollisjon* (Harper, 2024). I en mer moderne tid kan konflikt defineres som en aktiv uenighet mellom parter med motsatte meninger eller prinsipper (Cambridge Dictionary, u.å.). De Dreu & Weingart definerte i 2003 konflikt som et fenomen der konflikt ble beskrevet som prosessen som et resultat av en eller flere spenninger mellom teammedlemmer på grunn av enten reelle eller oppfattede forskjeller (De Dreu & Weingart, 2003). Altså ulike virkelighetsoppfatninger hos ulike individer. Konflikter kan i tillegg oppstå når det er varierende og faglige uenigheter ettersom det dannes ulike fakta grunnlag mellom teammedlemmene (Flus et al., 2023).

Ordet konflikt i seg selv er på overordnet basis et negativt ladet ord, ettersom når man hører begrepet konflikt tenker man at det er fare på ferde. Det er i tillegg et ord som kan høres verre ut enn det er, og kan ofte feiltolkes eller overdramatisere en situasjon (Hamhuis, 2023).

Derimot er ikke konflikt enstydig i at noe er negativt, konflikt kan i noen tilfeller ha en positiv virkning på et team, ettersom det åpner opp for konstruktiv diskusjon og gi nye perspektiver (Kozlowski & Ilgen, 2006). Det hele bunner i hvilken type konflikt det gjelder, og hva konflikten handler om.

### **2.3.1 Konfliktyper**

Tidligere forskning har vist til at konflikt enten er *affective*, altså konflikt som utspiller seg mellom to individer på et personlig plan og har sterk tilknytning til deres personlige syn, eller *substantive*, som tilsier at konflikten omhandler selve utførelsen av oppgaven (Guetzkow & Gyr, 1954). Innen nyere forskning har det kommet frem at konflikt heller blir delt inn i tre ulike hovedgrupper; oppgavekonflikt (*task conflict*), sakskonflikt (*process conflict*) og relasjonskonflikt (*relational conflict*) (Jehn, 1997, s. 532). I kontekst av denne oppgaven vil det kun være fokus på oppgavekonflikt og relasjonskonflikt, ettersom sakskonflikt ofte blir sett i samme lys som oppgavekonflikt, da disse to typene konflikt har tett relasjon til hverandre når det gjelder valg som må tas av et team i forhold til hvordan arbeidsoppgaven skal gjennomføres (Singfiel, 2018). Relasjonelle konflikter kan omhandle politiske preferanser, personlig smak, verdier og personlige normer. På den andre siden, handler oppgavekonflikt mer om en uenighet om fremgangsmåte, et individs oppfatning av fakta og ressursbruk i en arbeidsetting (De Dreu & Weingart, 2003). Dette vil derfor tyde på at det er to helt forskjellige grunnlag når det gjelder årsaken til konflikt. Det har i tillegg blitt fastslått at konflikter kan ha en direkte skadevirkning på team. Der relasjonelle konflikter i større grad utfører skade på teamet enn oppgavekonflikter (Hamhuis, 2023; Jehn, 1997).

## **2.4 HÅNTERING & FOREBYGGING**

For at det skal bli en bedre forståelse over forebygging og håndtering av konflikt i team, er det helt sentralt å undersøke fenomenet konflikt nærmere i dette kapittelet i form av å forstå hvordan team blir påvirket av konflikt, samt faktorer som tilrettelegger for at konflikter oppstår. Videre vil lederens perspektiv aktivt delta i henhold til forebygging og håndtering.

### **2.4.1 Relasjonskonflikt kontra oppgavekonflikt og dens effekt på et team**

Som nevnt i den første delen av litteraturkapittelet, har det blitt fastslått at konflikter i team kan være skadelige i form av at det kan gå utover relasjoner, samt produktiviteten i et team (Hamhuis, 2023). Alle team vil oppleve en form for konflikt i løpet av teamets levetid (Kahlow et al., 2020). Det er derfor viktig for ledere å forstå dynamikken i sine team, slik at forebygging og håndtering av konflikt kan legges til rette for (Simons & Peterson, 2000). Som tidligere fastslått, er det to typer konflikt som har muligheten til å se dagens lys i et team; relasjonskonflikt og oppgavekonflikt (Jehn, 1997). Tidligere empiriske resultater viser til at relasjonskonflikter har en negativ virkning når det gjelder teamets produktivitet, trygghet og gruppetilfredshet (Wall & Nolan, 1986). Dette har en direkte motvirkning når det gjelder oppgaven som skal gjennomføres i teamet, ettersom teammedlemmene heller fokuserer på å redusere trusler, øke sin egen maktposisjon og bygge teamet opp igjen, istedenfor å jobbe mot teamets mål (Jehn, 1997). I tillegg til at relasjonskonflikter kan redusere felles forståelser og føre til destruktive samarbeidsvaner, som igjen vil påvirke teamet i en helhet (Huang, 2010).

Oppgavekonflikter på den andre siden, blir sett på som konflikter som heller mer mot det positive spekteret, ettersom den type konflikt vil gi teammedlemmer mulighet til å ytre ulike meninger og ideer, forene mål, og akseptere beslutninger (Huang, 2010). Med andre ord, vil en oppgavekonflikt føre til en utvikling i teamet og en konstruktiv utvikling til teamets oppgave. Dog ble det funnet fra å analysere 30 studier som omhandlet oppgavekonflikt og relasjonskonflikter i team at det var en korrelasjon, der team som opplevde økt oppgavekonflikt i tillegg opplevde en økning i relasjonskonflikt (De Dreu & Weingart, 2003). Det kan være nærliggende å tro at selv om oppgavekonflikter kan være positive og produktive i et team, kan det derimot føre til relasjonskonflikt. Teammedlemmer som er uenig når det gjelder oppgaveorienterte problemstillinger over tid kan føre til relasjonelle ulikheter og irritasjonsmoment som deretter fører til relasjonskonflikt (Jehn, 1997). Det er derfor helt sentralt for en leder å forstå forskjellen på konfliktspekteret, samt hvilken konflikt som utspilles i sitt team slik at riktige avgjørelser tas i henhold til forebygging og håndtering.

### **2.4.2 Grobunn til konflikt i hybride team**

Hvilke faktorer er grobunn til konflikt og hva er det som forårsaker både relasjonskonflikter og oppgavekonflikter i hybride team? Dette er viktig for ledere å være klar over slik at konfliktene ikke eskalerer i den forstand at det er en direkte skadevirkning for teamet. Til tross for at hybride team byr på en mer fleksibel arbeidshverdag for både leder og



teammedlem, har litteraturen og praksis vist at det er vanskeligere å lede slike team (Murphy, 2021; Kahlow et al., 2020). Seliverstova gjennomførte en systematisk litteratur studie i 2022 angående hybride team, samt fordeler og ulemper denne type team innehar. Der ulempene bunner i irritasjonsmoment og typiske aspekter som har en direkte sammenheng med grobunner til konflikt (Seliverstova, 2022). I *tabell 1* vil man kunne se et sammendrag av ulempene som ble funnet i den studien.

<b>Ulempene ved hjemmekontoraspektet i hybride team</b>	
1. Asynkron arbeidstid.	2. Konfliktforsterkende virkning grunnet teknologisk avstand.
3. Vanskeligere å skille mellom jobb og fritid.	4. Vanskeliggjør oversikt og kontroll for leder.
5. Mangel på personlige relasjoner.	6. Tekniske problemer og misforståelser.
7. Uoversiktlig informasjonsflyt som preger en fellesforståelse.	8. Vanskeligere å fange opp konflikt for lederen.

*Tabell 1 – Ulempene ved hjemmekontoraspektet i hybride team // funn fra systematisk litteraturstudie på fenomenet (Seliverstova, 2022).*

*Tabell 1* viser til ulempene ved hjemmekontor i hybride team, der asynkron arbeidstid henviser til en spredning i arbeidstid blant både leder og teammedlemmer, noe som kan være grobunn til konflikt da ikke alle er tilgjengelig til enhver tid (Ocker et al., 2007). Det ble i tillegg funnet at relasjonskonflikter økte i omfang over digitale medier grunnet den teknologiske avstanden mellom enkeltindivider (Alves et al., 2023). Altså at teknologisk avstand kan være konfliktforsterkende i den sammenheng at enkeltindivider ikke er nødt til å ta like stor stilling til konflikten som når den utspilles *F2F*. Samtidig, vil den teknologiske avstanden påvirke barrieren for en ansatt å ta kontakt med lederen om det var noe som plaget vedkommende, der det forekom at barrieren var større over digitale flater (Morrison-Smith & Ruiz, 2020).

Hjemmekontor aspektet som gir frihet over egen arbeidstid har også en tendens til å flyte inn i fritiden til hybride team, i den forstand at det er vanskeligere å «*ta dagen*», ettersom det ikke er noe fysisk kontor man kan legge arbeidet igjen hos når arbeidsdagen er over (Miller et al., 2021). Hybride team gir i tillegg et vanskeligere logistisk perspektiv hos ledere, ettersom det krever mer fra lederen å ha kontroll på hva teammedlemmene gjør, hvor langt de har kommet på prosjektet, hvor de befinner seg og om de trives (Wiatr & Mielnik, 2023). En leder skal være observant og ha kontroll, samt vise den tilliten som trengs for at teamet skal trives og kunne vise tillit tilbake. Derimot skal det være en balanse, ettersom studier viser til at overkontrollerende adferd fra sjefen vil bidra negativt når det gjelder teamets tillit til lederen,

noe som kan virke som en grobunn til konflikt (Wiatr & Mielnik, 2023). Det har også blitt funnet fra nyere forskning at mangelen på personlige og fysiske festepunkter innad i teamet, samt mellom lederen og teamet kan være direkte skadende når det kommer til konflikt i et hybrid team. Da det skaper en enda større avstand over det digitale mellom enkeltindividene (Bula et al., 2024). I den samme forskningen ble det i tillegg funnet at teknologien i seg selv er grobunn til konflikt, da teknologiske vansker og digital kommunikasjon bidrar til mindre kontroll over gjøremål som skal gjennomføres, som igjen fører til mindre tålmodighet og et økt irritasjonsmoment som kan gå utover andre medlemmer i teamet (Bula et al., 2024). Grobunner til konflikt som ikke blir håndtert med det første vil i mange tilfeller forverres over tid, noe som gjør det ekstra viktig for ledere å håndtere konfliktene effektivt, og enda viktigere, forebygge konflikter, da spesielt med hensyn til relasjonskonflikter (O'Neill et al., 2018).

### **2.4.3 Konfliktundersøkelsen anno 2016**

Før vi går inn på lederens forebygging og håndtering av konflikt, vil det være interessant å se nærmere på konfliktundersøkelsen som ble utført i Norge av Sariba i 2016, slik at vi kan få en enda dypere forståelse av hvordan konflikt utspiller seg og hvordan det påvirker team (Sariba, 2016). Undersøkelsen hadde 630 respondenter der 61% var menn og 39% var kvinner. 46% jobbet som toppledere, 21% var mellomledere med personalansvar og de siste 11% av respondentene jobbet daglig med HR. Det ble gitt mulighet å huke av flere svar i denne undersøkelsen. Da respondentene ble spurt om hovedårsakene og katalysatorene som førte til konflikt, svarte hele 66% at det grunnet dårlig kommunikasjon og misforståelser, 37% huket av at dårlig kjemi i teamet førte til konflikt, noe som relaterer tett til relasjonskonflikt. Fravær av åpenhet og ærlighet landet på 26,9%, og uklare ansvarsområder på 24,6%. Men hvordan påvirker egentlig konflikter et team? Undersøkelsen til Sariba viste at 41,2% mente at de ble demotivert og distraheret, 35,3% ble sint og frustrert, og 23,9% svarte at konflikt førte til stress og søvnevansker. Det ble i tillegg funnet at arbeidsfraværet grunnet en konflikt i 37,9% av tilfellene førte til fravær som varte i over 16 dager, der 52,6% kjente til konflikter som hadde ført til arbeidsfravær. Da respondentene ble spurt om hvor lang tid som ble brukt på konflikthåndtering i uken, brukte over 90% av respondentene 15-30 minutter i uken, noe som tilsvarer et tap på 300,000kr i året for en bedrift med 50 ansatte (Sariba, 2016). Til slutt fremkommer det i undersøkelsen at 50,9% mente at lederen har ansvar for konflikthåndtering i teamet, til tross for at 70,2% av respondentene ikke har deltatt på kurs innen konfliktforebygging eller konflikthåndtering. Denne undersøkelsen understreker viktigheten

rundt lederens ansvar når det gjelder konflikthåndtering og forebygging av konflikt i team (Bula et al., 2024).

#### **2.4.4 Lederens forebygging av konflikt i hybride team**

Å forebygge konflikt er ikke det samme som å unngå konflikt, tvert imot, å forebygge en konflikt vil si at lederen aktivt oppfører seg og kommuniserer med teamet på en måte som har til hensikt å jobbe mot konflikt som sådan (Jokanovic et al., 2017). En økning i mangfold og arbeidsmetoder, blant annet hybride team som tillater samarbeid på tvers av organisasjoner og ulike geografiske lokasjoner fører til at det er viktigere enn noen gang for ledere å vite hvordan konflikter skal håndteres og forebygges (Jokanovic et al., 2017). Men hvilke elementer er sentrale for en leder å ha kjennskap til for å kunne forebygge konflikter i hybride team?

Allerede når lederen skal sette sammen teamet eller får utdelt ulike medlemmer som skal vurderes til et team, vil det være naturlig for lederen å vurdere antallet teammedlemmer som skal ta del i teamet (Thompson, 2011). I boken til Leigh L. Thompson; *Making the Team*, forekommer det at den mest hensynfulle teamstørrelsen vil være under 10 medlemmer. Det blir i tillegg nevnt at team som overgår 10 medlemmer betraktes som store team, der det legges trykk på at store team samarbeider dårligere, bidrar mindre til fellesskapet, og at medlemmene i større grad oppfører seg på en mer negativ ladet sosial måte med hverandre (Thompson, 2011). Ettersom medlemmer i større team vil føle seg mer anonyme og mindre selvbevisst, vil det øke sannsynligheten for en økende konflikttrend (Thompson, 2011). Det er derfor viktig for ledere å være klar over at teamstørrelse ikke bare kan øke produktivitet, men være en sentral ytelsesfaktor når det gjelder konfliktforebygging. Samtidig vil team med færre teammedlemmer føre til at lederen vil ha mer oversikt over enkeltindividene, og har mulighet til å følge tettere opp, som vil resultere i at teammedlemmene føler seg sett, noe som igjen vil forsterke en form for psykologisk trygghet og tillit (Joo et al., 2023). Videre i en teamsammensetningsfase vil det være viktig med forventningsavklaring der samtlige i teamet deltar, ettersom dette vil kunne bidra til at alle får en felles forståelse over ansvarsområder og felles regler innad i teamet (Kalshoven & Hartog, 2009).

Psykologisk trygghet i teamet, mellom teammedlemmene og mellom leder og teammedlemmer er betraktet som en av de viktigste faktorene når det kommer til å forebygge konflikter i team (Chamakiotis et al., 2021). Ved at ledere evner å skape psykologisk trygghet

i teamet sitt, vil det føre til at det blir færre konflikter blant teammedlemmene (Joo et al., 2023). Dog er det helt sentralt at ledere ikke skal forebygge all konflikt, ettersom oppgavekonflikter som nevnt tidligere åpner for diskusjon, produktivitet og fremgang (Caudron, 1998). Psykologisk trygghet vil i mange tilfeller fungere som en sterk bidragsyter mot forebygging av konflikt i den forstand at teammedlemmer våger å dele sine tanker og sine perspektiv når det gjelder diskusjoner rundt oppgave eller prosjekt (Zhou et al., 2020). I en annen studie ble det funnet at etablering av gode normer var sedvanlig viktig der alle teammedlemmer sammen med leder ble enig om normene, ettersom dette vil minske sjansen for konflikt på senere stadier. Samtidig som det vil bidra til at teamet har en felles forståelse av rett og galt (Kahlow et al., 2020). En stor del av psykologisk trygghet stammer fra inkludering, ettersom et team med enkeltindivider som føler seg inkludert vil være mer positiv til hverandre, og på den måten også skape en form for trygghet innad i teamet (Knight, 2020). Det vil derfor være helt sentralt for lederen å inkludere alle teammedlemmer, selv om noen medlemmer naturligvis vil jobbe mer hjemmefra enn andre, for ikke å snakke om nye medlemmer som blir en del av teamet på et senere tidspunkt.

Ettersom hybride team utfører store deler av arbeidet sitt over det digitale og ofte på ulike lokasjoner, vil tilgjengelighet være et problem, noe som betyr at lederen må legge til rette for at det er enighet i teamet om når teammedlemmer skal være tilgjengelig og ikke (Kahlow et al., 2020). Det blir nevnt at hybride team sliter mer med kommunikasjon enn *F2F* team, noe som også vil bidra til irritasjon og en mulig grobunn til konflikt (Prasad, 2021). En annen sentral del av et team med hybride arbeidsrutiner er kommunikasjon, her er det helt essensielt at lederen legger til rette for at kommunikasjon treffer alle teammedlemmer, slik at teamet har mulighet til å holde seg oppdatert (Rohwer et al., 2024). Det er også viktig for at teammedlemmer ikke føler på urettferdighet og får en følelse av å bli glemt eller oversett, da dette kan føre til konflikt (Wiatr & Mielnik, 2023). Det vil si konsistent og klar kommunikasjon over den digitale plattformen for å nå hele teamet er viktig i den forstand at det vil forebygge konflikt som relaterer til irritasjonsmoment og uklarhet (Rohwer et al., 2024). I den samme studien ble det i tillegg funnet at ved å vedlikeholde sosiale relasjoner i teamet vil det ikke bare forebygge konflikter, men styrke teamet i en helhet. I hybride team går kommunikasjon like mye over skriftlige kommunikasjonskanaler, altså kommunikasjonskanaler som ikke legger til rette for personlige egenskaper som for eksempel å kunne se den man kommuniserer med, som den gjør *F2F* (Wiatr & Mielnik, 2023). Til tross for at videokommunikasjon betraktes som en rikere form for kommunikasjon enn skriftlige

kommunikasjonskanaler som e-post og chat, har den typen kommunikasjon en svakhet ved at man ikke kan tyde kroppsspråk og se hele personen (Merchant, 2003). Likevel vil det være viktig for lederen at kommunikasjonsflyt er samlet og at teammedlemmer får ta en aktiv del i videokommunikasjon (Chamakiotis et al., 2021).

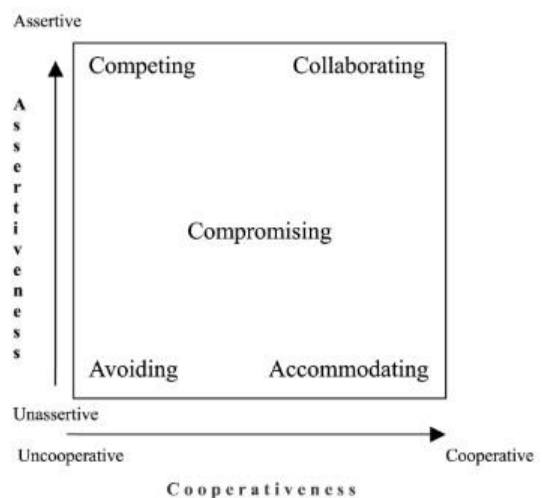
For at et team skal yte maksimalt både når det gjelder motivasjon for arbeidet, men i tillegg være åpen og ha tillit til lederen og hverandre er det viktig at lederen bygger en åpen kultur der tillit og det å stole på hverandre er tillatt i teamet (Rohwer et al., 2024). For å forebygge konflikt i et hybrid team, er tillit en viktig bærebjelke, ettersom det vil styrke båndet mellom leder og teammedlem, samt teammedlemmer seg imellom (Bligh, 2017). Ved at lederen viser støttende og deltakende adferd og understreker viktigheten om åpenhet i teamet, vil det formidle at lederen bryr seg og har tillit til sine teammedlemmer, som igjen vil vise tillit tilbake (Bligh, 2017). I tillegg til tillit, har det blitt funnet at om lederen åpner opp for at humor er velkommen i teamet, vil dette skape en trygghet, ettersom det reduserer stress og seriøsitet i den forstand at det vil fungere som et forebyggende element til konflikt (Mao et al., 2017). I tillegg til en åpen kultur, vil det være helt sentralt for lederen å tilrettelegge for at teammedlemmer kan gi både kritiske og konstruktive tilbakemeldinger, en såkalt feedback kultur (Krehl & Buttgen, 2022). Ved at teammedlemmer deltar i en feedback kultur, vil de føle en tilhørighet i teamet, samtidig som de vil føle seg nyttige og bidra til en åpenhet, som vil forebygge konflikt i teamet (Krehl & Buttgen, 2022).

#### **2.4.5 Lederens håndtering av konflikt i hybride team**

Håndtering av en konflikt sikter til at lederen vil være nødt til å ordne opp i en konflikt som er påbegynnende eller allerede har artet seg, ettersom konflikten har forbi-passert det forebyggende stadiet (Jokanovic et al., 2017). I en studie gjennomført i 2022 ble det sett på to ulike konflikthåndteringsstrategier som ledere kunne ta; *team leader cooperative CMS* og *team leader competitive CMS*, der CMS blir betegnet som *Conflict Management Strategy* (Yin et al., 2022). Den ene konflikthåndteringsstilen belager seg på en kooperativ eller samarbeidende tilnærming med de enkeltindividene konflikten gjelder, der det fremkom at denne stilen økte psykologisk trygghet og tillit hos de respektive (Yin et al., 2022). Videre ble det begrunnet at denne stilen involverte begge parter av en konflikt, samtidig som håndteringen foregikk ved bruk av vennlige, samarbeidsvillige og fredfulle metoder. Til tross for at *cooperative CMS* jobber mot at begge parter i en konflikt skal vinne og komme likt ut av konflikten, fungerer *competitive CMS* på den måten at det er en såkalt vinner, med andre

ord at en kommer seirende ut av konflikten (Yin et al., 2022). En leder som skal håndtere en konflikt kan enten håndtere den på en konstruktiv måte, der teammedlemmene får nye syn og kommer ut av konflikten med et sterkere bånd til motparten, eller så kan den håndteres på en destruktiv måte, der konflikten kan forverres betraktelig for enten begge parter eller kun en part (Fisher, 2011). Det er derfor viktig at ledere forstår hvordan de skal gå frem for å håndtere konflikter i sine team, selv om dette kan være en vanskelig oppgave i seg selv (Mukherjee & Upadhyay, 2018).

Thomas og Kilmann skapte en todimensjonal modell i 1974 som de ga navnet *The Five Conflict-Handling Modes* som har til hensikt å legge til rette for konflikthåndtering (Thomas & Kilmann, 1974). Modellen viser til at ledere kan håndtere konflikter på 5 ulike måter; konkurrerende (*competing*), samarbeidende (*collaborating*), kompromisser (*compromising*), unngå (*avoiding*), og imøtekommende (*accommodating*) (Brahman & Chin, 2005). I *Figur 3* vil man kunne se mengde samarbeidsvillighet på x-aksen, og selvsikkerhet på



*Figur 3 Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument, Hentet fra (Brahman & Chin, 2005).*

y-aksen, der de fem håndteringsmetodene naturlig ligger i henhold til x- og y-aksen. Ved at en leder utøver en konkurrerende fremgangsmetode når det gjelder konflikthåndtering, vil det bety at lederen setter seg og sine behov fremst, noe som typisk vil ende opp med at de teammedlemmene konflikten gjelder vil kunne gå *tapende* ut av konflikten, med andre ord at konflikten ikke alltid blir oppklart (Thomas & Kilmann, 2005). Når det gjelder samarbeidende håndtering, er dette en håndteringsmetode som har til hensikt å gjøre det best mulig for alle parter i konflikten. Kompromissløsningen vil legge til grunn å finne en løsning på konflikten som delvis tilfredsstill alle parter i konflikten (Thomas & Kilmann, 2005). Den fjerde fremgangsmetoden vil være å unngå å håndtere konflikten, eller å utsette det, med andre ord vil ikke konflikten bli adressert. Den siste håndteringsmetoden er en mer imøtekommende tilnærming som er samarbeidsvillig, men bærer et preg av at det er en mangel på selvsikkerhet fra lederen, som vil resultere i at lederens egne bekymringer utelukkes fra situasjonen og den konflikten gjelder får det som den vil (Thomas & Kilmann, 2005).

Men når bør en konflikt håndteres? Bør man ta det med en gang eller vente? Litteraturen viser seg å være både uenig og noe vag, der det ikke har blitt lagt spesielt fokus på *når* en konflikt bør håndteres, men heller *hvordan* den bør håndteres når den først oppstår (Kahlow et al., 2020). Derimot har det blitt funnet at ledere bør ha kjennskap til begge sider av saken når konflikten først skal håndteres, ettersom enhver konflikt har minst to historier, samt at fokuset på behov og rettferdighet er viktige faktorer (Huan & Yazdanifard, 2012). Det ble i tillegg funnet at benyttelse av en ekstern fasilitator kunne bidra positivt til konflikthåndtering, ettersom teammedlemmer kan føle seg tryggere ved at ikke lederen er i umiddelbar nærhet (Huan & Yazdanifard, 2012). Her vil lederens evne til å skape psykologisk trygghet når konflikt har brutt ut bli sett på i litteraturen som essensiell når det kommer til håndtering av konflikter, da det åpner for at individene våger å være åpen og ærlig (Joo et al., 2023).

### **3.0 METODE**

#### **3.1 INTRODUKSJON**

Dette kapittelet tar for seg metodologien for studien, med fokus på å være transparent, nøye og selektiv i alle valg og beslutninger for å utforske problemstillingen på en verdifull måte. Forskningsdesignet er nøye utvalgt for å kunne undersøke den aktuelle, relevante og komplekse problematikken som beskrives i problemstillingen, bakgrunn og forskningsspørsmål.

Ut fra dette har en pragmatisk filosofi blitt fulgt, med bruk av kvalitativ metode og en abduktiv tilnærming. Konkrete valg innen forskningsdesignet vil bli utdypet, beskrevet og reflektert over i dette kapittelet. Det ble videre gjennomført 20 semi-strukturerte intervjuer med ledere med erfaring fra hybride team i ulike konsulentbedrifter innen rådgivning. Utvalget er selektert gjennom en rekke inklusjons- og eksklusjonskriterier for å sikre *relevante* informanter for det problemstillingen søker å utforske. Sentralt gjennom hele prosessen har kontinuerlig refleksjon og bevisste valg knyttet til etikk, refleksivitet og tiltak hatt som formål å øke oppgavens validitet og reliabilitet.

#### **3.2 FORSKNINGSFILOSOFI & METODOLOGI**

##### **3.2.1 Ontologi & epistemologi**

For å danne et solid grunnlag for oppgaven er det avgjørende å velge riktig filosofisk retning, slik at man kan ta reflekterte og informerte valg (Marczyk et al., 2010). Etter å ha definert

problemstillingen, ble ulike ontologiske perspektiver vurdert for å finne en som harmonerer med studiens formål. Å inkludere ontologi i metoden er viktig fordi det gir et fundament for hvordan virkeligheten oppfattes og undersøkes, noe som påvirker hele forskningsprosessen og resultatene (Saunders et al., 2019).

Realisme, som hevder at det finnes en objektiv sannhet om universet som er uavhengig av hva mennesket tenker og føler (Quine, 1964), ble utelukket da dette er en ontologi som er egnet for en deduktiv logikk (Saunders et al., 2019). På den andre ytterpolen, idealisme, som ser virkeligheten som et produkt av menneskelige tanker og sanser (Berkeley, 1999), ble heller ikke ansett som passende, da det inntreffer en induktiv logikk (Saunders et al., 2019). Derimot er en mellomposisjon, som anerkjenner både objektive og subjektive aspekter av virkeligheten, mer i harmoni med det denne studien utforsker. Dette leder videre til vår epistemologiske tilnærming: pragmatisme (Saunders et al., 2019; Tavory & Timmermans, 2014). Pragmatisme, grunnlagt av Charles Sanders Peirce, vektlegger kunnskapens praktiske nytteverdi (Peirce, 1905; Waal, 2003). Der både subjektive og objektive kilder til kunnskap anses som verdifulle (Tavory & Timmermans, 2014; Saunders et al., 2019). Denne tilnærmingen blir derfor ansett som svært relevant og passende for vår problemstilling, da den tar sikte på å utvikle praktiske forebyggende løsninger for ledere i konsulentbransjen, ved å bruke både etablert litteratur og reelle erfaringer på temaet for å forstå den komplekse helheten.

### **3.2.2 Metodologi**

Å finne den mest egnede forskningsmetoden tidlig i prosessen er avgjørende for utformingen av resten av forskningen, da dette påvirker alle videre beslutninger og evnen til å ta valg som gir mest verdi (Everett & Furseth, 2012). Siden problemstillingen fokuserer på å forebygge konflikter ved å utforske og forstå lederes perspektiver, meninger, tanker og erfaringer, var det naturlig å velge en forskningsmetode som gir denne innsikten.

Kvalitative forskningsmetoder er spesielt egnet til å avdekke meninger, ideer og tanker (Saldana, 2015; Bailey & Notes, 2008). Kvalitativ metode fremsto derfor som mest hensiktsmessig for å få frem den nødvendige informasjonen sett opp mot kvantitativ metode der kjernen består av å teste om etablert teori er sann eller ikke (Saunders et al., 2019). Denne metoden gir mulighet til å gå i dybden på problemstillingen og oppnå en dypere forståelse av ledernes erfaringer og perspektiver. *Mixed methods*, en kombinasjon av både kvalitativ og



kvantitativ metode, kunne også blitt benyttet da dette er en populær metode å bruke med en pragmatisk filosofi (Morgan, 2014). Det ble derimot vurdert som mest effektivt å fokusere utelukkende på kvalitativ metode for å kunne forstå den komplekse problematikken i dybden. Da det viktigste ved valget av metode er å kunne sikre at dataene blir grundige, troverdige og relevante (Kelemen & Rumens, 2008). Dermed ble kvalitativ metode valgt for å prioritere kvalitet fremfor kvantitet i oppgaven.

### **3.2.3 Metodologisk tilnærming**

Å velge den mest verdifulle og relevante tilnærmingen i starten er krevende, da ulike tilnærminger gir forskjellige utgangspunkt og påvirker resultatet. De tre fremste tilnærmingene, deduktiv, induktiv og abduktiv, ble undersøkt (Saunders et al., 2019). En deduktiv tilnærming ble vurdert som lite hensiktsfull, ettersom den primært er egnet til kvantitativ forskning (Saunders et al., 2019). Induktiv tilnærming ble vurdert, men forkastet da den forutsetter ideelt sett at forskeren har minimal forkunnskap om feltet, (Saunders et al., 2019; Tavory & Timmermans, 2014). Forkunnskapene våre om bransjen, ledelse, team og konflikt gjorde det upraktisk å bruke en ren induktiv tilnærming.

Valget falt derfor på en abduktiv tilnærming, som kombinerer deduktive og induktive elementer og åpner for å velge det som gir mest verdi til oppgaven, noe som også harmonerer med pragmatisme (Peirce, 1905). Tavory & Timmermans argumenterer for en nær sammenheng mellom pragmatisme og abduktiv tilnærming (Tavory & Timmermans, 2014). Ved å velge en abduktiv tilnærming ble det derfor mulig å forstå et komplekst tema ved hjelp av en iterativ prosess, der primært dataen ledet forskningen videre, samtidig som relevant litteratur ga viktige innspill til videre intervjuer. Justeringer og forbedringer kontinuerlig endret intervjuguiden og forskerspørsmålene for å komme mer i dybden på problemstillingen (Brett & Wheeler, 2022). Denne tilnærmingen bidro til å besvare problemstillingen på en nyansert og helhetlig måte (Tavory & Timmermans, 2014; Saunders et al., 2019).

## **3.3 UTVALG**

Til utvalget har det blitt målrettet samlet innsikt i form av tanker, meninger, opplevelser og erfaring fra 20 individuelle ledere i konsulentbransjen. For å kunne indikere om et utvalg er betraktet som tilstrekkelig i en kvalitativ metode er det nødvendig at det er oppnådd en metning av data (Sargeant, 2012). Antallet informanter til utvalget var derfor ikke forhåndsbestemt, men etter en observasjon av å gradvis nærme et metningspunkt rundt

intervju nummer 17, ble ytterligere 3 intervjuer gjennomført for bekreftelse av tilstrekkelig datainnsamling. (Morse, 1995).

### **3.3.1 Inklusjons- & eksklusjonskriterier**

Både inklusjons- og eksklusjonskriteriene er utformet for å øke validiteten ved å selektere informanter. Med omstendelige kriterier kan det i høyere grad sikres at det er et *relevant* utvalg i datainnsamlingen (Connelly, 2020). Det er imidlertid viktig å være bevisst på både antallet kriterier og hvor strenge de er, for å unngå å nå en for snever gruppe som kan resultere i tap av viktige perspektiver (Connelly, 2020). Kriteriene er presentert i *Tabell 2 & 3* sammen med en definert beskrivelse av grunnlaget for hvert kriterium.

<b>Inklusjonskriterier</b>	<b>Beskrivelse</b>
<i>Nr. 1 - Må ha nåværende jobb i en norsk konsulentbedrift.</i>	For å sikre konsistens og sammenlignbarhet i analysen, ble det bestemt å kun inkludere informanter som arbeider i norske konsulentbedrifter. Bedriftene i denne bransjen har lignende mål, arbeidsoppgaver, kundekontakt, teamstruktur og ledelse. Dette gir mulighet til å analysere mønstre og avvik uten å måtte ta hensyn til store forskjeller i bedriftskulturer og normer.
<i>Nr. 2 - Ulike type lederstillinger innen bransjen inkluderes.</i>	For å oppnå et nyansert perspektiv på det komplekse problemet som skal forstås i problemstillingen, er det nødvendig å inkludere et bredere spekter av ledere. Ulike lederstillinger og titler som er typiske for denne bransjen, er derfor inkludert. Følgende stillinger er derfor akseptert: teamledere, prosjektledere, partnere, seniorledere og HR-ledere. Felles for alle disse lederstillingene i denne bransjen er at de har erfaring med ledelse av team. Det opprettholdes derfor en viss grad av likhet mellom informantene, samtidig som man inkluderer ulike erfaringer som gir mer nyansert bilde av situasjonen.
<i>Nr. 3 - Må ha ledererfaring med både tradisjonelle og hybride team.</i>	Det er ansett som nødvendig å inkludere kandidater med erfaring fra ledelse av både tradisjonelle og hybride team. Ledere med erfaring fra begge teamtyper stiller med et bedre grunnlag for å forstå spørsmålene og dagens utfordringer, spesielt med tanke på hybride team ved at de kan sammenligne i større grad mot <i>F2F</i> team. Dette er for å sikre relevante synspunkter, erfaringer, opplevelser og tanker på de aktuelle temaene.
<i>Nr. 4 - Informanter inkluderes uavhengig av tilstedeværelse av konflikter i lederens team</i>	Kandidater skal inkluderes uavhengig av om det eksisterer eller har vært konflikter i deres hybride team. Ifølge Thompson, er det mange ledere som ikke erkjenner at det er eller har vært konflikter i deres team, og i noen tilfeller er det få konflikter (Thompson, 2011). Det er derfor ansett som viktig å inkludere disse informantene for å få økt forståelse for hvordan ledere klarer å begrense konflikter i deres team.
<i>Nr. 5 - Mangfold av kjønn, alder og demografi fra ledere innen konsulentbransjen inkluderes.</i>	Dette inklusjonskriteriet krever mangfold med hensyn til kjønn, alder og demografi blant informantene. Formålet med dette kriteriet er å få et bredere spekter av erfaringer innenfor utvalget. Det vil også bidra til å øke representativiteten og validiteten ved å inkludere viktige ulike perspektiver fra gruppen man søker å forstå (Tjora, 2012).

Tabell 2 - Inklusjonskriterier

<b>Eksklusjonskriterier</b>	<b>Beskrivelse</b>
<i>Nr. 1 - Ingen informanter med privat kjennskap til forskerne</i>	Utvalget skal ekskluderes for informanter med privat interesse og bekjentskap. Dette er for å redusere muligheten for forutinntatte holdninger. Informanter kan ellers svare det de tror er ønsket å høre « <i>social desirability bias</i> » eller det som setter dem selv i et godt lys « <i>acquiescence bias</i> » (Karatsareas, 2023). For å minimere bias vil det bli brukt oppfølgingsspørsmål som utfordrer informantene på en etisk måte, slik at de kan utdype sine meninger nærmere. Dette gir et bedre innblikk i deres tankemåter og gjør det mulig å redegjøre for potensielle bias (Roulston, 2017). Denne eksklusjonen av utvalget bidrar dermed til å få ærligere svar, som er med på å øke reliabiliteten (Tjora, 2012).
<i>Nr. 2 - Alle som ikke innehar lederstillinger innen denne bransjen ekskluderes</i>	I abduktiv forskning kan det være fristende å inkludere alle som potensielt kan bidra med verdifull innsikt. Imidlertid anbefales det å sterkt å unngå dette, og heller fokusere på et mer snevert, men variert utvalg som virker lovende for det man søker å finne (Tavory & Timmermans, 2014). Derfor ekskluderes andre nærliggende perspektiver, som teammedlemmene og kundene, innenfor denne bransjen. Dette sikrer at fokuset er tydelig rettet mot lederens perspektiv, som er essensielt for studiens formål.

Tabell 3 - Eksklusjonskriterier

### **3.3.2 Rekrutteringsfase**

Siden det kun var aktuelt med informanter utenfor privat kjennskap for å unngå bias og forutinntatte holdninger, ble informantene rekruttert ved å besøke de ulike nettstedene til potensielle bedrifter med ledere som var innunder inklusjonskriteriene. Det var ikke mulig å avgjøre om kandidatene var egnet ved kun et nettsidebesøk, det var derfor avgjørende å ta kontakt over telefon for videre vurdering, der masteroppgaven ble presentert og en kontrollsjekk av at kandidaten passet innunder alle inklusjonskriteriene. De som oppfylte dette og takket ja til å delta på et intervju, ble deretter inkludert videre i prosessen.

Etter noen runder med intervjuer ble snøballmetoden benyttet for å få navn og kontaktinformasjon til andre ledere (Raworth et al., 2012). Samme fremgangsmetode som beskrevet tidligere ble brukt, der alle kandidater måtte oppfylle inklusjonskriteriene. Snøballmetoden var effektiv for å utvide nettverket, men samtidig skal man være forsiktig for å ikke havne innenfor kun ett nettverk (Raworth et al., 2012). Snøballmetoden ble derfor benyttet kun for å rekruttere 5 informanter, mens de resterende 15 informantene ble innhentet gjennom kalde henvendelser. På denne måten fullførte vi rekrutteringsfasen inntil metningspunktet ble nådd på 20 intervjuer, som vil bli nærmere utforsket senere i oppgaven. Denne utvalgsstrategien sikret intervjuer med ledere fra både små og store konsulentbedrifter med virksomhet over hele Norge. Nesten alle informantene kom fra ulike kontorer, der det var en bred variasjon i alder, kjønn og demografi.

## **3.4 DATAINNSAMLINGSMETODE**

### **3.4.1 Bakgrunn for valg av datainnsamlingsmetode**

Ved valg av datainnsamlingsmetode ble det nøye vurdert hvilken metode som ville gi relevant informasjon for å svare på problemstillingen. Etter å ha vurdert alternativer som intervjuer, fokusgrupper og observasjoner, ble observasjoner utelukket for å kunne fokusere på lederes tanker og erfaringer. Videre ble fokusgrupper vurdert, men valget falt til slutt på intervjuer for å sikre at ledere følte seg komfortable med å dele tanker om konflikter i hybride team, og for å unngå mulig ubehag ved å dele sensitive emner i en gruppesetting.

### **3.4.2 Semi-strukturerte intervjuer**

Semi-strukturerte intervjuer kjennetegnes ved at de er åpne og lar informantene dele sine tanker, meninger, ideer og perspektiv i trygge omgivelser (Adams, 2015; Raworth et al.,

2012; Brett & Wheeler, 2022). Den semi-strukturerte intervjuguiden skaper en balanse mellom å utforske forhåndsdefinerte temaer og oppdagelse av nye aspekter fra informantene, se *Vedlegg 1*. Dette tilrettelegger for en iterativ justering av intervjuguiden basert på både informantenes bidrag og relevant litteratur (Brett & Wheeler, 2022; Karatsareas, 2022), som er i tråd med en pragmatisk og abduktiv tilnærming (Saunders et al., 2019). Dette bidrar til en dypere forståelse av komplekse temaer og hjelper med å identifisere områder som ledere anser som viktige å utforske videre.

### **3.4.3 Utforming av spørsmål til intervjuguiden**

For å sikre kvaliteten på de semi-strukturerte intervjuene ble det gjort bevisste valg basert på anbefalinger fra etablert litteratur for å fremme åpenhet, trygghet og villighet til å dele innsikt (Longhurst, 2016; Brett & Wheeler, 2022). Et sentralt spørsmål var knyttet til valget om hvordan spørsmålene til intervjuguiden skulle utformes, se *Figur 4*. Intervjuet ble initiert med oppvarmingsspørsmål for å etablere en behagelig atmosfære og start for informanten (Karatsareas, 2022; Tjora, 2022). Videre i utformingen av intervjuguiden ble det vektlagt å stille nøytrale og ikke-ledende spørsmål så langt det lot seg gjøre, da dette er anbefalt for å få åpne og ærlige svar (Brett & Wheeler, 2022; Karatsareas, 2022).

For å opprettholde en mer objektiv tilnærming til spørsmålene og samtidig skape et subjektivt forhold mellom intervjuere og informanter for å fremme fortrolighet, ble det noen ganger utfordrende å formulere helt nøytrale spørsmål. For eksempel, i begynnelsen av datainnsamlingen ble det identifisert et potensielt mønster knyttet til misforståelser, et emne vi følte var viktig å utforske nærmere. Dette resulterte til at noen få spørsmål i intervjuguiden kan tolkes som ledende, til tross for vårt bevisste valg om å unngå dette.

Intervjuene ble strukturert slik at ett spørsmål ble stilt om gangen, da det å inkludere to eller flere spørsmål i samme spørsmål kan oppleves forvirrende for informanten, og kan føre til usikkerhet rundt hva som egentlig ble besvart i ettertid (Tjora, 2012). Ved å formulere klare og åpne spørsmål ga det informantene muligheten til å besvare med sine egne tanker og meninger på akkurat *det* spørsmålet. Samtidig tillot den åpne tilnærmingen at informantene kunne dele tilleggsinformasjon for å gi nye perspektiver på spørsmålet. Utviklingen av spørsmålene er basert på en kombinasjon av forkunnskaper, litteratur og tilbakemeldingene fra informantene sett i lys av eksisterende forskning på feltet.

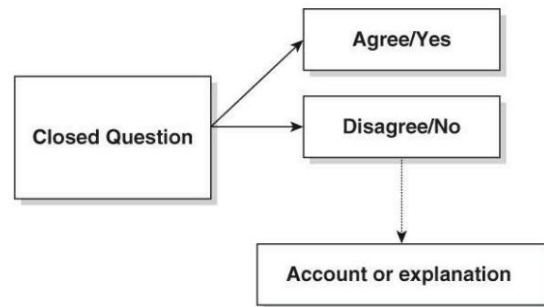
## Intervjuguide med notater av iterativ prosess

- **Si hei, takke for deltakelsen, minne om at hele intervjuet vil være anonymt og man kan trekke seg når som helst, og spørre om lov til å få ta opptak, forklare at opptaket vil kun bli brukt til transkribering så slettet på en trygg måte rett etterpå.**
- **Hvor lenge har du vært leder for et team?**  
(Utviklet av forkunnskaper på temaet)
- **Hvor mange medlemmer pleier du å ha i ditt team?**  
(Ble utviklet i start, med bakgrunn i litteratur: (Thompson, 2011; Joo et al., 2023)
- **Hvordan bruker dere hjemmekontor i deres team? (få med hvor ofte, hvilke oppgaver)**  
(Utviklet av forkunnskaper på temaet)
- **Hva er dine erfaringer med bruk hjemmekontor i et team?**  
(Utviklet av forkunnskaper på temaet)
- **Hvordan synes du det er å lede med hjemmekontor? (hvilke egenskaper er viktig)**  
(Oppfattet som viktig i et intervju, litteratur: (Bennis, 1959) ble brukt for å utvikle spørsmålet)
- **Hvilke utfordringer møter du med bruk av hjemmekontor med dine teammedlemmer?**  
(Ble utviklet i start, med bakgrunn i litteratur: (Seliverstova, 2022; Miller et al., 2022; Wiatr & Mielnik, 2023; Ocker et al., 2007; Kahlow et al., 2020)
- **Hvordan fanger du opp konflikter mellom teammedlemmer med hjemmekontor?**  
(Utviklet av forkunnskaper på temaet)
- **Hvordan forebygger du konflikter i ditt hybride team med hjemmekontor (er det noen prosedyrer/verktøy)**  
(Ble utviklet i start, med bakgrunn i litteratur: (Jokanovic et al., 2017; Thompson, 2011; Joo et al., 2023; Kalshoven & Hartog, 2009; Chamakiotis et al., 2021)
- **Hvilke erfaringer har du med å fange opp konflikter på ulike skriftlige kommunikasjonskanaler?**  
(Oppfattet som viktig i et intervju, mangel på etablert litteratur på feltet, (Merchant, 2002; Wiatr & Mielnik, 2023) ble brukt for tolkning)
- **Hvordan forebygger du konflikter på skriftlig kommunikasjonskanaler?**  
(Oppfattet som viktig i et intervju, mangel på etablert litteratur på feltet, (Merchant, 2002; Wiatr & Mielnik, 2023) ble brukt for tolkning)
- **Hvilke konflikter opplever du som de vanligste konfliktene i et hybrid team? (Hvis det ikke er konflikt i teamet, kan du fortelle mer om det)**  
(Oppfattet som viktig i et intervju, litteratur: (Sariba, 2016; Thompson, 2011) ble brukt for å utvikle spørsmålet)
- **Hva ser du som de mest fremtredende forskjellene når det gjelder utfordringer knyttet til hybrid team sammenlignet med tradisjonelle team?**  
(Oppfattet som viktig i et intervju, litteratur: (Seliverstova, 2022) ble brukt for å utvikle spørsmålet)
- **Hvilken effekt/konsekvens opplever du at konflikter har på et hybrid team?**  
(Oppfattet som viktig i et intervju, litteratur: (Sariba, 2016; Wall & Nolan, 1986; Jehn, 1997; Huang, 2009) ble brukt for å utvikle spørsmålet)
- **Har du noen erfaringer på om det har vært noen positive effekter fra konflikter på ditt team? (hvis ja, kan du fortelle mer)**  
(Oppfattet som viktig i et intervju, litteratur: (Jehn, 1997; Huang, 2009; Caudron, 1998) ble brukt for å utvikle spørsmålet)
- **Kan du fortelle litt om det har oppstått noen misforståelser i ditt team ved bruk av hjemmekontor? (hvis ja, kan du fortelle mer, hvis nei, kan du fortelle hvorfor du tror det ikke gjør det).**  
(Oppfattet som viktig i et intervju, litteratur: (Sariba, 2016) ble brukt for å utvikle spørsmålet)
- **Hva opplever du som det viktigste å tenke på hvis det oppstår en konflikt i et hybrid team?**  
(Utviklet av forkunnskaper på temaet)
- **Hvordan skiller du mellom oppgavekonflikter og relasjonelle konflikter med hjemmekontor i ditt team?**  
(Oppfattet som viktig i et intervju, litteratur: (Jehn, 1997; De Dreu & Weingart, 2003; Hamhuis, 2023; Wall & Nolan, 1986; Caudron, 1998) ble brukt for å utvikle spørsmålet)
- **Hva gjør du for å skape psykologisk trygghet med hjemmekontor i et hybrid team?**  
(Oppfattet som viktig i et intervju, litteratur: (Chamakiotis et al., 2021; Joo et al., 2023; Zhou et al., 2020; Knight, 2020) ble brukt for å utvikle spørsmålet)
- **Hvis du skulle tenkt litt nytt, er det en annen måte du kunne tenkt deg at du kunne løst en konflikt på?**  
(Utviklet av forkunnskaper på temaet)
- **Har du noen andre opplevelser, innsikt eller erfaringer på dette temaet du ønsker å dele?**  
(Utviklet av våre forkunnskaper på temaet)
- **Takke for intervjuet og deltagelsen, minne om at det er bare å ta kontakt om det skulle være noen spørsmål eller forespørsler til sitt intervju.**

Figur 4 - Intervjuguide med notater av iterativ prosess.

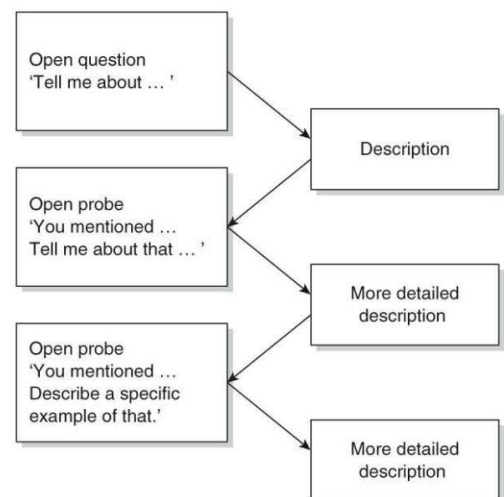
### 3.4.4 Lukkede og åpne spørsmål

Det ble forsøkt å begrense bruken av ja/nei-spørsmål i intervjuguiden, da slike spørsmål betraktes som lukkede og kan resultere i korte svar samt påvirke informanten til å svare det den tror er riktig (Roulston, 2010). Imidlertid ble det i løpet av intervjuprosessen utviklet noen få ja/nei-spørsmål basert på innsikt fra tidligere runder med intervjuer, der del- og underspørsmål som «*hvorfor/hvorfor ikke*» ble benyttet for å oppnå en dypere forståelse, i tråd med anbefalingene fra Roulston (2010) angående lukkede spørsmål. Det var derfor et mål å utforme disse spørsmålene så objektivt som mulig, og bruke oppfølgingsspørsmålene for å bedre avdekke eventuelle skjevheter (Karatsareas, 2022).



Figur 6 - A closed question and possible ways of responding (Roulston, 2017, s. 4)

Det ble i tillegg observert under intervjurundene at ja/nei-spørsmål med oppfølgingsspørsmål ble positivt mottatt av informantene. Det kan tenkes at å få mange åpne spørsmål i et relativt langt intervju kan være krevende for informanten i lengden. Ved å ha noen kortere og enklere spørsmål kunne intervjuet få en mer naturlig flyt i likhet med en samtale. Noen av de åpne spørsmålene var så åpent formulert at det kunne oppleves som krevende å svare for informanten å svare på, disse ble derfor omformulert underveis for bedre forståelse (Roulston, 2017). Vi la også merke til at selv om vi forventet korte svar på de lukkede ja/nei-spørsmålene, utdypet informantene ofte med begrunnelser og eksempler av seg selv, noe som ga verdifull innsikt og nye perspektiver på områder utenfor vår kjennskap. Dette gjorde at de lukkede spørsmålene ble integrert i en oppfølgingsstruktur, der informantens egne uttalelser ble brukt til å bekrefte eller utdype former innsikt, slik som anbefalt i modellen til Roulstons modell fra 2017 om bruk av åpne spørsmål (Roulston, 2017).



Figur 7 - An open question and possible ways of responding (Roulston, 2017, s. 8)

### 3.4.5 Digitale intervjuer

Datainnsamlingsprosessen ble gjennomført konsekvent over Teams-plattformen, der en av oss hadde en fast rolle som intervjuer. Dette begrunnes med at den var mer erfaren og



komfortabel med å holde intervjuer, som er viktig for å sette en trygg og god atmosfære for informanten (Longhurst, 2016; Tjora, 2012). Å benytte Teams som plattform for alle intervjuene var bevisst, med mål om å kunne nå informanter over et bredere geografisk område. Videre muliggjorde videoformatet på Teams en visuell interaksjon som skapte en følelse av trygghet og bekjentskap, noe som var viktig for å oppmuntre informanter til å dele sine perspektiver (Longhurst, 2016). Den fleksible muligheten for informanter til å delta fra enten hjemmet eller arbeidsplassen på et tidspunkt som passet dem, var også avgjørende for å sikre høyere fortrolighet, og ærlige svar (Tjora, 2012). Til tross for at informanter deltok hjemmefra og fra arbeidsplassen, ble det generelt opplevd lite forstyrrelser under intervjuene. Kun i 2 av 20 tilfeller oppsto behovet for at informanten måtte bytte rom, noe som resulterte i minimal forsinkelse før intervjuet kunne fortsette som normalt.

Både lyd, skjerm og bilde kvalitet fungerte uten tekniske problemer under samtlige intervjuer, som er viktig for å kunne skape et godt intervju (Karatsareas, 2022). Ettersom alle informantene også var ledere fra konsulentbransjen hadde de god erfaring med å snakke og være på skjerm da dette er slik de utfører mange av sine daglige møter i arbeidstiden. Alle informantene fremstod derfor komfortable under intervjuet, det er likevel noe vanskelig å lese over en skjerm da både kroppsspråk og mimikk blir redusert (Thunberg & Arnell, 2021).

### **3.4.6 Transkribering**

I løpet av datainnsamlingsprosessen ble de semi-strukturerte intervjuene transkribert, og kan gjøres tilgjengelige ved forespørsel. Intervjuene varierte i varighet, med det korteste på 32 minutter og det lengste på 1 time og 20 minutter, med et gjennomsnitt på omtrent 1 time. Målet var å sikre nøyaktige og grundige transkriberinger, da disse utgjør fundamentet i analysen (Bailey & Notes, 2008). Likevel erkjenner vi at det er begrenset hvor mye av den komplekse menneskelige interaksjonen som kan gjenskapes i transkripsjonene, det ble derfor tatt vurderinger angående graden av detaljer, særlig med hensyn til uklare ord og pauser i samtalen (Bailey & Notes, 2008). Slørete ord ble derfor oversatt og rettet til de ordene de var ment da dette ikke er ansett som betydningsfullt i denne studien. Derimot ble tenkepauser, nøling, latter, bestemthet og tegn på usikkerhet, inkludert da disse ble ansett som relevante for å få en dypere forståelse for hva informanten mener om emnet (Bailey & Notes, 2008).

Da transkribering er en ressurskrevende prosess, ble det undersøkt tidlig om det fantes verktøy eller programmer som kunne effektivisere arbeidet. Derimot, tilfredsstilte ikke

verktøyene, da de ikke opprettholdte den nødvendige nøyaktigheten, og ord ble forvekslet, derfor ble alle transkriberingene utført manuelt. Selv om dette var en tidkrevende prosess som resulterte i 166 sider med transkripsjoner, oppleves det som riktig beslutning for å sikre nøyaktighet og kvalitet. Det er viktig å bemerke at dialekt ble oversatt til standardisert norsk, da dialekten ikke hadde betydning for analysen, og det var heller en større prioritering å få tydelige og forståelige transkripsjoner (Bailey & Notes, 2008).

### **3.5 ETISKE HENSYN**

I denne forskningen har det hele veien vært viktig å utvise etiske hensyn og å ta nøye overveielser knyttet til valgene som ble tatt i prosessen. Særskilt var spørsmål knyttet til hvordan de etiske hensynene til intervjuene og informantene skulle ivaretas ansett som kritisk. Tidlig ble det besluttet å søke godkjenning fra Sikt for å få avklaring og godkjenning for å utføre vår datainnsamling (Sikt, u.å.).

#### **3.5.1 Informasjonsskriv**

En av de fremste måtene for å bevisstgjøre de etiske hensynene var å utforme et grundig informasjonsskriv i tråd med anbefalinger fra relevant litteratur, som ble tilsendt i forkant til hver av informantene, se *Vedlegg 2*. Dette skrevet formidlet informasjon om oss, formålet med masteroppgaven, forventninger og viktigst av alt, informantenes rettigheter i forbindelse med intervjuprosessen (Longhurst, 2016; Everett & Furseth, 2012). I informasjonsskrivet ble det klart og tydelig kommunisert at deltagelsen i intervjuet var frivillig, og at informantene hadde rett til å trekke seg helt eller delvis tilbake både før, under eller etter intervjuet om ønskelig. Det ble understreket at hensikten med intervjuet var utelukkende å innhente deres ærlige synspunkter og erfaringer, uten krav til forberedelser på temaet. For å gjøre informantene trygge på at det de sier ikke vil ha noen konsekvenser for dem i senere tid kom det tydelig frem at alt vil bli anonymisert; navn, telefonnummer, arbeidssted og demografi (Longhurst, 2016).

Informasjonsskrivet omhandlet også trygg lagring og destruksjon av lydopptak, der det ble klargjort at opptakene kun ville bli brukt til transkribering, og at godkjenning av opptakene var frivillig og kunne avslås om ønskelig. Det ble videre informert om at informanten ville bli spurt om godkjenning av opptak muntlig før intervjuet startet. Formålet med informasjonsskrivet var å formidle viktig informasjon til alle informantene, samt gi mulighet

for betenkningstid, slik at de var forberedt og i bedre stand til å være trygge på deres deltagelse av intervjuet (Longhurst, 2016).

### **3.5.2 Refleksivitet**

I denne studien har det vært avgjørende å være bevisst på egne verdier, holdninger og synspunkter for å kunne mestre å ha en kritisk rolle ovenfor seg selv. Evnen til refleksivitet, som innebærer selvrefleksjon, derfor helt essensiell (Finlay, 2002; Tjora, 2012). Ved bruk av en kvalitativ metode er det også viktig å forstå at andre mennesker kan ha ulike perspektiver, og at det er nødvendig å være åpen for å se verden gjennom deres filtre for å utfordre sine egne oppfatninger (Sandana, 2015). Det har derfor blitt tatt grundige vurderinger fortløpende for hvordan egne verdier, tanker, forkunnskaper og holdninger har potensiale for å påvirke resultatene. Målet har derfor vært å forsøke så langt det er mulig å opprettholde en objektivitet i utforskningen slik at man klarer å være åpne for at dataen veileder videre. Derimot har subjektivitet vært en sentral del for å skape kontakt med informantene i datainnsamlingen har resultert i fortrolighet og rikere data (Brett & Wheeler, 2022). Å finne en balanse mellom disse aspektene har vært utfordrende, og det har derfor vært viktig å reflektere over egen forskerrolle. Ifølge Tjora, er det nærmest umulig å oppnå fullstendig nøytralitet i kvalitative intervjuer. Engasjementet til forskeren kan derfor anses som støy, men også som en verdifull ressurs, der det viktigste er å være bevisst på egen posisjon og påvirkning i forskningen (Tjora, 2012).

Ved å velge en bransje med eksisterende kjennskap har det vært sentralt å vie ekstra oppmerksomhet til å reflektere rundt dette. På den ene siden forenkler det innsynet i hvordan ledere i bransjen opererer, typiske oppgaver, og hva en normal arbeidsdag innebærer. Det gjør det enklere å formulere relevante spørsmål som ledere raskt kan forstå, og eliminerer behovet for en omfattende og innledende kartlegging. På den andre siden kan forkunnskaper gjøre det utfordrende å opprettholde objektivitet, da forutinntatte holdninger kan påvirke oppfatning og se bort fra emner man tenker er mer åpenbare. Forskning indikerer at forkunnskaper på et område gir mulighet for mer presise spørsmål, men også risiko for forutinntatthet (Tjora, 2012; Karatsareas, 2022). Dette har derfor vært i konstant vurdering, og noe som har blitt tatt stilling til for alle viktige beslutninger.

Fordelen med å være to forfattere av denne masteroppgaven ligger i det kritiske perspektivet på både egen og hverandres rolle, noe som kan resultere i økt refleksivitet. Av og til er det

vanskelig å oppdage egne skjevheter, der det kan være lettere for en partner å identifisere dem. Å diskutere konstruktivt og utfordre hverandre har derfor bidratt til å fange opp og identifisere svakheter tidsnok slik at det er rom for å gjøre viktige korrigeringer. Samtidig har felles refleksjon og aktivt arbeid med egen forskerrolle bidratt og hatt som formål å unngå fallgruvene som er utsatt i denne studien.

### **3.6 VALIDITET, RELIABILITET & GENERALISERBARHET**

For å skape og bevise kvalitet i kvalitativ forskning blir dette ofte sett i lys av reliabilitet, validitet og generaliserbarhet (Tjora, 2012). Denne delen vil derfor gå nærmere inn på hver av disse aspektene for å skape en forståelse, samt gi et kritisk blikk på hvordan beslutninger og utførelse har påvirket forskningens troverdighet, gyldighet og overførbarhet.

#### **3.6.1 Reliabilitet**

Reliabilitet, som måler troverdighet, handler om hvor konsistente resultatene har blitt produsert (Franklin et al., 2009). Hovedmålet i en abduktiv tilnærming er imidlertid ikke nødvendigvis å oppnå høy reliabilitet (Tavory & Timmermans, 2014). Dermed kan en abduktiv tilnærming gå på bekostning av reliabilitet ved at vår subjektive tolkning av funnene og den iterative prosessen kan lede til utfordringer med å oppnå konsistente resultater (Franklin et al., 2009).

Til tross for at reliabilitet ikke er et primært mål, er det likevel gjort konkrete beslutninger for å øke forskningens troverdighet. Etter anbefaling fra Tjora, har transparens og refleksivitet vært to viktige tiltak som er utført gjennom hele prosessen, for å øke reliabiliteten og redusere utfordringen med konsistente resultater (Tjora, 2012). Innunder dette har også notater fra den iterative prosessen med intervjuguiden blitt fremlagt for å visualisere hvordan litteratur, forkunnskaper og empiri har samhandlet, se *Figur 4 & 5*.

Videre har strategien knyttet til utvalget, ved å konsekvent ekskludere informanter med privat kjennskap, bidratt til å øke reliabiliteten ved å redusere bias. Ved å minimere muligheten for at informanter svarer det de tror er av vår egeninteresse, «*social desirability bias*», eller deres egeninteresse, «*acquiescence bias*», øker muligheten for å få ærlige svar som gir høyere evne til å være konsistent (Karatsareas, 2022; Tjora, 2012). En manuell og nøye transkriberingsprosess øker også reliabiliteten ved å sikre at hver setning er gjengitt korrekt,

slik at en annen forsker kunne ha kommet frem til de samme transkripsjonene om ønskelig. Dette er av stor betydning for troverdigheten da det legger fundamentet for funnene, samtidig som gjengivelsene av direkte sitater kan understreke betydning og gjøre informantenes stemmer mer synlige med høy troverdighet (Tjora, 2012; Everett & Furseth, 2012).

### 3.6.2 Validitet

Validitet, måleren for gyldighet, er avgjørende for å vurdere om forskningen leverer det den lover. Målet er å samle inn og inkludere relevant data som har betydning for å besvare problemstillingen (Everett & Furseth, 2012). Derimot, i en abduktiv tilnærming er ikke validitet helt lik som i en deduktiv tilnærming. Dette skyldes at en abduktiv tilnærming har et høyere fokus på en mer åpen og iterativ prosess, der det er mer uklart hva man søker å finne. I stedet for å fokusere på en forhåndsdefinert standard for validitet, søker en abduktiv tilnærming en mer systematisk tilnærming til validering. Ifølge Janiszewski & van Osselaer, innebærer dette å vise hvordan årsak og virkning henger sammen med det som undersøkes (Janiszewski & van Osselaer, 2022).

Å kontinuerlig være bevisst på å ta de valgene innenfor forskningsmetoden som gir størst mulighet for å kunne besvare problemstillingen helhetlig og grundig sikrer en høyere validitet (Janiszewski & van Osselaer, 2022). Ved å vise transparens gjennom å reflektere og begrunne disse valgene, kan man klarere trekke forståelige linjer mellom de beslutningene som er tatt, for å styrke den systematiske validiteten. Et annet tiltak har vært å ha en kritisk vurdering til hvem som skal intervjues og hvorfor nettopp disse informantene er valgt. Å innføre omstendelige inklusjons- og eksklusjonskriterier som verken er for tilspissede eller for brede, har medført at en stor nok gruppe med kun *relevante* personer er inkludert i datainnsamlingen (Connelly, 2020).

I tillegg har transparent rapportering av egne refleksjoner, tabeller og illustrasjoner med notater av prosessen blitt brukt for å oppnå høyere systematisk validitet, se *Tabell 2 & 3*, *Figur 4*. Dette bidrar til å tydeliggjøre begrunnelsen for våre valg og forklare sammenhengen mellom hvordan årsak og virkning relaterer seg til vårt forskningsformål (Janiszewski & van Osselaer, 2022).

### **3.6.3 Generaliserbarhet**

Generaliserbarhet, sett her som måling av overførbarhet, varierer avhengig av forskningsformålet (Tjora, 2012). Opprinnelig var målet å oppnå en høy overførbarhet, men dette viste seg å være uforenlig med den abduktive tilnærmingen og formålet med denne studien. Siden målet har vært å forstå et komplekst problem i dybden ved å undersøke mønstre, avvik og sammenhenger i en spesifikk bransje, begrenser det overførbarheten til andre bransjer eller situasjoner. Likevel er håpet at funnene avslører underliggende mønstre som kan gjenkjennes i andre ulike kontekster. Rekrutteringsstrategien og inklusjonskriteriene inkluderte også informanter med ulike lederstillinger fra hele Norge, fra både store og små kontorer, og med en balansert fordeling av kjønn, alder og demografi. Dette bidrar til å øke representativiteten, og dermed generaliserbarheten av funnene (kilde). Det er imidlertid viktig å påpeke at generalisering ikke har vært et hovedmål for denne forskningen, noe som er vanlig med en abduktiv tilnærming (Tjora, 2012).

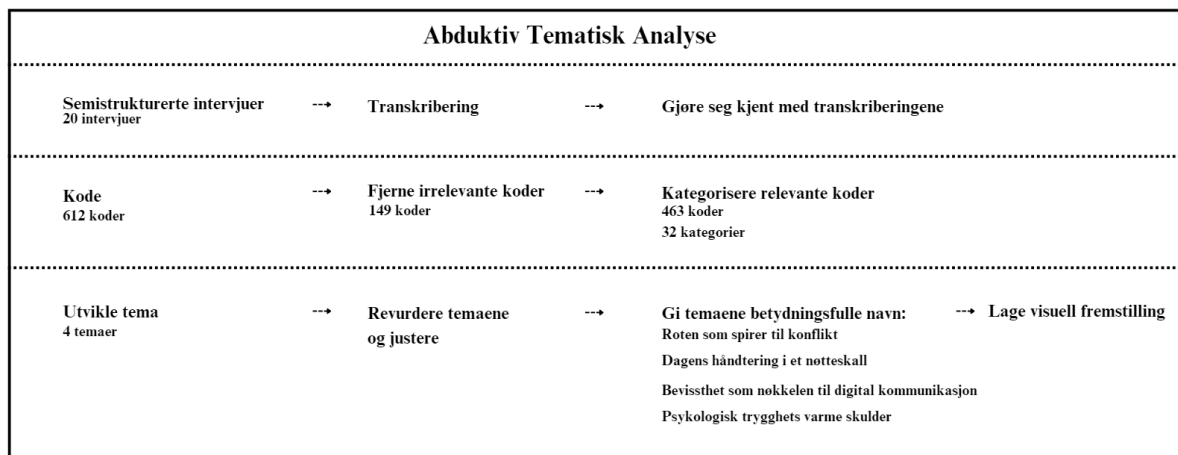
### **3.7 OPPSUMMERING**

De metodiske valgene for denne studien er utformet med tanke på problemstillingen, og med mål om å velge det forskningsdesignet som rommer størst mulighet for å besvare problemstillingen på en helhetlig, grundig og gjennomtenkt måte. Basert på et filosofisk ståsted midt mellom i spekteret, anerkjennes både objektive og subjektive perspektiver så lenge de gir verdi og relevans, noe som reflekterer en pragmatisk tilnærming.

Basert på problemstillingen har målet vært å avdekke meninger, tanker og opplevelser, gjennom kvalitativ metode. 20 semi-strukturerte intervjuer med ledere fra bransjen som oppfylte kriteriene ble derfor gjennomført. En abduktiv tilnærming ble valgt på grunnlag av problemstillingen og forkunnskaper for å utforske et aktuelt og verdifullt felt. Kombinasjonen av de induktive og deduktive elementer i den abduktive tilnærmingen muliggjør en dypere forståelse gjennom bruk av både litteratur og empiri. Dette er ansett som passende for å kunne forstå den komplekse problematikken i problemstillingen. Derimot har denne tilnærmingen påvirket oppgavens mål og mulighet for reliabilitet, validitet og generaliserbarhet. For å kunne i en høyere grad sikre troverdighet og gyldighet har det derfor vært viktig å vise transparens, selektare utvalg med kriterier, ta etiske hensyn, være selvkritisk, utfordre hverandre og evne refleksivitet.

## 4.0 ANALYSE

Et stort datasett krever en måte å bryte ned og kategorisere slik at det blir mulig å finne sammenhenger, mønstre og avvik, som er kjernen i tematisk analyse (Clarke & Braun, 2013). En abduktiv tematisk analyse har derfor blitt benyttet og foregår over en rekke steg som gradvis bidrar til å bearbeide dataen ved bruk av *software* programmet *Delve*, se *Figur 5* (Thompson, 2022; Akujuobi & Zhang, 2017).



Figur 5 - Abduktiv Tematisk Analyse

Det finnes ulike måter å utføre abduktive tematiske analyser på, da dette er en fleksibel tilnærming innen forskning. Analysen tok utgangspunkt i Thompson sin guide med noen justeringer (Thompson, 2022). Første trinn er å gjøre seg kjent med transkriberingene. Deretter går den tematiske analysen videre med koding ved hjelp av ett ord eller en kort setning som oppsummerer essensen av teksten, der alle viktige poeng blir inkludert. Tekstnær koding ble benyttet, altså å fokusere på «*hva som blir sagt*» fremfor sorteringsbasert koding med «*hva som blir snakket om*» (Tjora, 2012). Å benytte bevisst tekstnær koding er ansett som viktig da man ifølge Clarke & Braun kan bruke dette som en indikasjon på om kodene er utført på en god måte. Hver kode skal da kunne gjenspeile kjernen i datasettet selv om man hadde fjernet datasettet (Clarke & Braun, 2013). Tekstnær koding, i motsetning til sorteringsbasert koding, lar det også være åpent for interessante funn og vinklinger som kunne gått tapt ved bruk av forhåndsbestemte kodesett (Tjora, 2012; Thompson, 2022). I neste trinn ble alle kodene som var ansett som irrelevante fjernet. Selv om denne guiden ikke omfatter kategorisering av kodene, oppleves det som nyttig for å gi oversikt og system når det er mange koder, dette ble derfor inkludert (Tjora, 2012).

Videre ble de relevante kategoriene med kodene organisert inn i komplekse temaer, som skal vise det meningsfulle forholdet mellom kodene og hvordan de samlet forklarer historien bak

dataene (Thompson, 2022). Etter anbefaling fra Clarke & Braun, ble temaene vurdert på nytt etter de ble opprettet, for å sikre at de gjenspeiler kodene, innholdet og sammenhengen på en god måte. Deretter ble temaene navngitt med gitt betydningsfulle navn som fanger essensen i hvert tema (Clarke & Braun, 2013). Et visuelt data display av temaene med kategoriene ble utviklet for å gjøre det enklere å formidle sammenhengen mellom temaene. Presentasjon av den visuelle fremstillingen, forklaring av funnene, og diskusjon i lys av etablert litteratur er de neste delene forklart i guiden (Thompson, 2022). Disse delene vil foreligge i funn- og diskusjonskapittelet i denne studien.

#### **4.1 ANALYTISKE OVERVEIELSER**

Tematisk analyse kan utføres enten manuelt eller ved bruk av et program (Thompson, 2022). For en manuell analyse av mindre datasett er det vanlig å bruke enten Word eller penn og papir. Imidlertid kan manuell håndtering av store datasett føre til rot, feil og mangel på oversikt, noe som kan resultere i tap av sammenhenger og funn (Thompson, 2022). Ved bruk av et program er det enklere å holde oversikt, ha et system og organisere innholdet i kategorier (Thompson, 2022; Jones, 2007; Akujuobi & Zhang, 2017). Det er essensielt å velge et program som er egnet for tematisk analyse, og som kan sikre korrekt bruk for å unngå feil (St John & Johnson, 2004). Valget stod mellom *NVivo* og *Delve*, der *Delve* ble valgt på grunn av sin høye brukervennlighet, som minimerer brukerfeil. *NVivo* har mer tekniske og avanserte funksjoner, disse ble derimot ikke ansett som nødvendige for denne analysen, og snarere heller kunne utgjøre en større risiko for brukerfeil. *Delve* er et velkjent program for koding og analyse av transkriberinger, og er godt egnet til tematisk analyse ved at det enkelt lar brukeren kunne lage egne koder og kategorier som organiseres inn i temaer, se *Vedlegg 3* (Rasmussen et al., 1996; St John & Johnson, 2004; Akujuobi & Zhang, 2017).

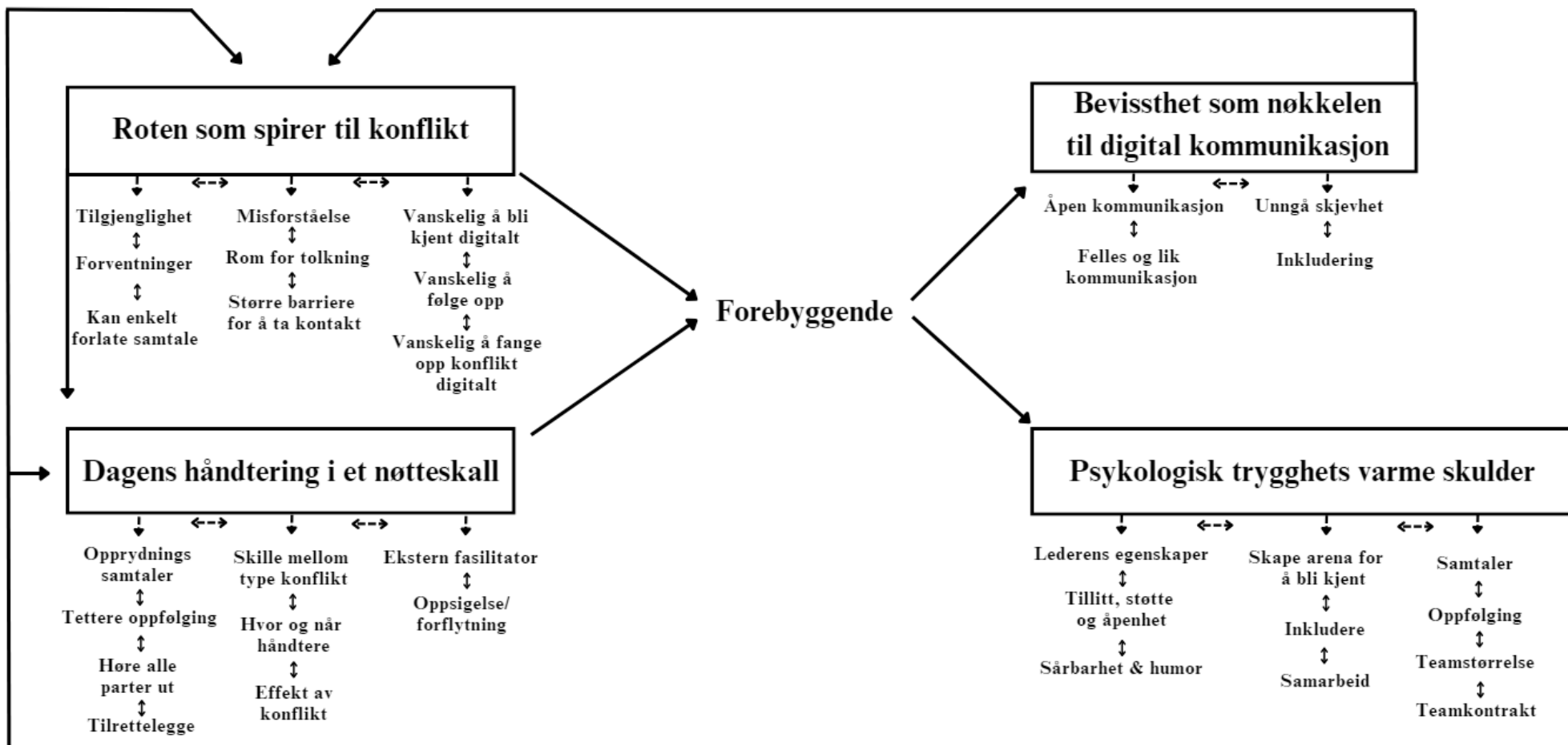


## 5.0 FUNN & DISKUSJON

### 5.1 INTRODUKSJON

Dette kapittelet har som formål å kombinere de empiriske funnene fra datainnsamlingen og de litterære funnene fra litteraturkapittelet. Å kombinere funn og diskusjon er vanlig i kvalitativ forskning, spesielt ettersom det har foregått en iterativ prosess mellom empiri og teori. Det vil derfor være hensynsfullt å kombinere kapitlene, da det vil øke lesbarheten og forståelsen av resultatene (Magnusson & Marecek, 2015, s. 169). Kapittelet vil fokusere på å besvare forskerspørsmålene, og vil være delt inn i de fire temaene som er utarbeidet fra den tematiske analysen som har til hensikt å forklare den empiriske sammenhengen av hvordan de ulike kategoriene utgjør hvert tema. Litterære funn vil deretter delta aktivt i en diskusjon opp mot hvert tema og forskerspørsmål som til slutt vil danne en konklusjon til problemstillingen. *Figur 6* er en visuell oversiktsmodell som tydeliggjør sammenhengen mellom de empiriske funnene på en forståelig måte.

Modellen starter med *“Roten som spirer til konflikt”*, som inneholder elementer som fungerer som grobunn til konflikt. Deretter illustrerer modellen hvordan ledere håndterer konflikter, under *“Dagens håndtering i et nøtteskall”*. Ved å undersøke konfliktens grunnlag og hvordan ledere håndterer slike konflikter, bidrar det til å legge et fundament for å bygge en dypere forståelse av utfordringene som foreligger i praksis. Dette er en essensiell innsikt å besitte for å kunne forstå hva som reelt sett kan fungere forebyggende for konflikter med denne arbeidstilnærmingen for ledere i denne bransjen. Dette leder derfor tråden videre til temaene som består av de mer forebyggende elementene fra lederes perspektiv med, *“Bevissthet som nøkkelen til digital kommunikasjon”* og *“Psykologisk trygghets varme skulder”*. Fordi utfordringene, årsakene og løsningene henger tett sammen og påvirker hverandre vil temaene som består av de forebyggende elementene *“Bevissthet som nøkkelen til digital kommunikasjon”* og *“Psykologisk trygghets varme skulder”*, direkte adressere de identifiserte utfordringene fra temaene i *“Roten som spirer til konflikt”* og *“Dagens håndtering i et nøtteskall”*. Dette gjør modellen sirkulær, for å vise den kontinuerlige forbedringsprosessen.



Figur 6 - Visuell Oversiktsmodell av Empiriske Funn.

## **Funn fra tema: «Roten som spirer til konflikt»**

F1: «Hva betrakter ledere i konsulentbransjen som de dominerende årsakene til konflikter i hybride team?»

I analysen forekom det at samtlige ledere nevnte misforståelser som den desidert største årsaken til konflikt i hybride team. Misforståelser kommer frem i analysen som en felles nevner for mange årsaker til konflikt i hybride team med fokus på hjemmekontor aspektet, og henger spesielt tett sammen med at det er økt rom for tolkning på grunn av avstanden og det digitale aspektet.

*«Hjemmekontor tilhører jo litt digitalverden og der er det misforståelser som er den største kilden til konflikt. Fordi at man får ikke tid til å fortelle historien, eller det er ikke rom for å fortelle hele historien, og da tolker man på en måte det man får av informasjon, også går man videre med det.»* (Informant 17).

Flere ledere delte at misforståelser skjer oftere på hjemmekontor enn når man møtes fysisk, og at grunnen bak det er fordi man gjerne kommuniserer gjennom digitale kommunikasjonsplattformer. Den digitale avstanden mellom sender og mottaker vil føre til at folk ofte hopper til konklusjoner ettersom de legger egne tanker til grunn.

*«Hovedforskjellen er at med hjemmekontor så er at små konflikter kan bli større enn det det er behov for, fordi man har færre kontaktpunkter, kanskje man bare snakker sammen en gang i uka, og da vil folk ofte tenke mer på det og det gnager, det er mye mer rom for tolkning som nødvendigvis ikke alltid er i positiv favør. Mens fysisk så får du ikke muligheten til å drive og tenke og gnage og sånn. Da ser du personen, og da er det også kanskje en teamleder som observerer og som kan tvinge litt frem hva som skjer før det bygger seg opp.»* (Informant 2).

I likhet med digital avstand, kom det frem at hybride team benytter seg mye av Teams. Der flere nevnte at den digitale avstanden ble enda større om kameraet ikke var påskrudd, noe som minsker det personlige aspektet og øker mulighet for konflikt. Det ble i tillegg nevnt av flere ledere at de syntes det var vanskelig å legge merke til teamdynamikken på Teams, ettersom ansiktsuttrykk og kroppsspråk blir betraktelig hemmet i det digitale formatet.

«I mange tilfeller så bruker de ikke kamera en gang, ikke sant? Så da blir avstanden veldig stor i forhold til hvem er det du faktisk nå snakker med, og det har jo noe med jo mer du ser en person av kroppsspråk, øyne, gimmick, jo lettere er det å unngå konflikter eller misforståelser.» (Informant 3).

Med digitale kanaler som for eksempel Teams oppleves det av mange ledere at barrieren for å ta kontakt innad i teamet var usedvanlig større enn å ta kontakt på et fysisk kontor. Flere av informantene mente at om teamet ikke fikk et godt kjennskap til hverandre, økte også konfliktnivået betraktelig, ettersom relasjonsbygging mellom teammedlemmene blant annet bygger på en felles forståelse som resulterer i færre misforståelser. Mange ledere føler derfor at med hjemmekontor faller teamene deres mer ut av det daglige sosiale samspeillet, siden man går glipp av den viktige «small talken» ved kaffemaskinen.

Samtidig, var det store deler av informantene som hadde vært vitne til at deres ansatte ikke tok seg fri når arbeidsdagen var over på hjemmekontor, ettersom det er vanskeligere å legge fra seg arbeidet hjemme. Dette førte til at flere i teamet følte at de arbeidet mer enn andre, noe som skapte frustrasjon. I analysen kom det også frem at det er vanskeligere for ledere å følge opp sine team når kontakten er redusert. Dette medfører av og til at konflikter tar lengre tid før de blir håndtert, og derfor vokser seg større og dypere med tiden som går, noe som har en direkte negativ virkning på teamet. Det var derfor flere som mente at konflikt i seg selv var vanskeligere å fange opp digitalt, ettersom det ikke var like stor mulighet til å «lese rommet», noe de fleste så på som en stor svakhet med hybrid teamdynamikk. Konflikter som ikke blir fanget opp kan heller ikke håndteres, viktigheten av å forebygge kom derfor tydelig frem i mange av intervjuene.

«Gruppedynamikker, det fanger du opp mye enklere i folks kroppsspråk, når noen får rynker i pannen, hever øyebrynene, ser ned i bakken eller ned i bordet når et bestemt tema kommer opp også videre. Alt det der ser du ikke på Teams. Så jeg vil si gruppe-dynamikken er stort sett umulig å fange opp på Teams. Særlig hvis halvdelen ikke er på kamera.» (Informant 12).

En del ledere har erfart at også tilgjengelighet er ofte en årsak til konflikt i hybride team. Dette skyldes at flere opplever at sine ansatte på hjemmekontor ikke er like tilgjengelig eller at de ikke får kontakt med dem gjennom arbeidsdagen. Det skaper frustrasjon og irritasjon som raskere kan lede til konflikt. Over tid kan dette oppleves ifølge en del ledere som brudd på forventning, og er i en del tilfeller en medvirkende årsak til konflikt ved at man er uenige om hvilke krav som foreligger. En del ledere har også opplevd at ansatte noen ganger forlater

samtalen digitalt når uenighet eller dårlig stemning oppstår, som ikke ville skjedd ved et fysisk møte, som igjen er med på å skape en grobunn til konflikt i hybride team.

### **Diskusjon av tema: «Roten som spirer til konflikt»**

I likhet med de empiriske resultatene, der det kom frem at misforståelser er den største roten til konflikt, bekrefter konfliktundersøkelsen til Sariba at dette er et faktum, der 66% av respondentene svarte at misforståelser og dårlig kommunikasjon er de største triggerne til konflikt (Sariba, 2016). Litteraturen legger i tillegg trykk på at misforståelser skjer hyppigere i hybride team grunnet teknologisk avstand, noe som vil virke konfliktforsterkende (Seliverstova, 2022; Flus et al., 2023). Det er derfor sentralt at lederen er innforstått med de digitale røttene til konflikt, samt teamdynamikken, slik at forebygging vil være mulig, til tross for at ledelse i hybride team er vanskeligere (Murphy, 2021; Simons & Petterson, 2000).

Videre kom det frem i analysen at flere informanter hadde bemerket seg at tilgjengelighet og mangel på tilgjengelighet var irritasjonsmoment som ofte kunne føre til konflikt, ettersom en spredning i arbeidstid og asynkront arbeid førte til at folk var tilgjengelig til ulike tider (Ocker et al., 2007). I tillegg var det en form for irritasjon som dannet seg da det gjaldt mengde arbeidstimer, der det hadde utviklet seg konflikt basert på at noen tok dagen tidligere enn andre. Det vil derfor være naturlig å tenke at enkelte føler at de jobber mer enn andre i teamet, som gir en god grobunn til konflikt, da det vil føles urettferdig (Miller et al., 2021). Digital avstand mellom teammedlemmene resulterer ofte til at man hopper til konklusjoner ettersom egne tanker legges til grunn, dog kom det også frem i litteraturen at digital avstand øker sannsynligheten for relasjonskonflikt, da personlige bånd ikke blir like robuste som i en fysisk setting (Alyes et al., 2023). Dette legger grunnlag for at lederen er nødt til å utføre forebyggende tiltak mot den digitale avstanden, ved at teammedlemmer får mulighet til å knytte sterke personlige bånd til hverandre.

I empirien kom det i tillegg frem at hybride team i den forstand ikke møtes like ofte som fysiske team, der tette bånd og kjennskap til hverandre blir betydelig svekket, samt ufaglige diskusjoner faller bort. Det er derfor viktig at hybride team som jobber store deler digitalt også har fysiske møtepunkter jevnlig, da mangel på relasjonsbygging kan være skadende i lengden og fungere som en konfliktøkende mekanisme (Bula et al., 2024; Hamhuis, 2023). Det er i tillegg funnet i litteraturen at barrieren for å ta kontakt over det digitale, om noe skulle være til plage for en ansatt er langt større enn i en fysisk sammenheng (Morrison-Smith & Ruiz, 2020). Dette er i tråd med empirien, der det samtidig kom frem at denne barrieren

ville fungere som en konfliktøkende mekanisme, ettersom ansatte enten er nødt til å sitte inne med plagene, eller å vente til den er fysisk til stede på kontoret. Det er rimelig å anta at barrieren for kontakt også vil kunne øke omfanget av konflikten, samt forverre den, ettersom lederen ikke får tilstrekkelig med informasjon til å kunne håndtere den. Forebygging er derfor en sentral del for å unngå dette problemet.

Hybride team bringer også med seg langt færre kontaktpunkter, som gjør det vanskeligere for lederen å ha kontroll og oversikt (Stoker et al., 2022). Håndtering av konflikt blir derfor ofte utsatt eller ikke fanget opp, som kan føre til en forverring av konflikten (Seliverstova, 2022; Wiatr & Mielnik, 2023; O'Neill et al., 2018). Basert på dette er det viktig for ledere å opprettholde kontakt oftere med teamet sitt, spesielt de som jobber store deler av tiden på hjemmekontor.

### **Funn fra tema: «Dagens håndtering i et nøtteskall»**

*F2: Hvordan håndterer ledere i konsulentbransjen konflikter i deres hybride team?*

I analysen forekom det at det var viktig å skille mellom konflikttypene før eventuell håndtering, ettersom faglige diskusjoner kunne være høyest nyttig da det genererer fremgang og nye løsningsperspektiver. Dog ble det nevnt at det kunne være vanskelig å skille konflikttypene, ettersom flere har opplevd at oppgavekonflikter kan utvikles til relasjonskonflikter. Nesten alle informantene fremla derfor viktigheten i å først forstå konflikttypene før håndtering, for å unngå å involvere seg for tidlig og avbryte konstruktiv progresjon.

*«Fordi det oppstod en eller annen personlig greie, så bestemte han seg for å bare være uenig i hvordan person B bestemte seg for å løse den oppgaven. Selv om han kanskje helt objektivt sett var enig, men fordi han bare ikke liker trynet på vedkommende. Så det er det man må forsøke å forstå. Er dette egentlig en oppgavekonflikt eller er det en personlig greie?»*  
(Informant 8).

Det mest fremtredende avviket innen dette temaet var den foretrukne tidsrammen for når informantene ønsket å håndtere konflikter. Analysen indikerte at nær halvparten foretrakk å håndtere konflikten umiddelbart, selv over en digital plattform, på den andre siden foretrakk den andre halvparten å vente med å håndtere konflikten til partene kunne møtes fysisk. Samtidig var det noen få informanter som nevnte at det var viktig å håndtere konflikten tvert, før den fikk tid til å eskalere, deretter ha fysisk oppfølging og tilrettelegging.

*«Hvis du lar en konflikt gå over lang tid så tar det lengre tid å rydde opp igjen, for da kommer man inn i et spor der man misliker den andre personen, ikke fordi det er faglig stort sett, men at det blir mer personlig og det er klart den er vanskelig å rydde opp i»*  
(Informant 4).

Når det gjelder positive og negative effekter av konflikt på et hybrid team, kom det frem at mange informanter hadde vært vitne til at konflikter kunne fungere som positiv læring og en bedre måte å bli kjent på. Derimot var det ødeleggende for trivsel og produktivitet, samt et element som tæret på motivasjon. Etersom hjemmekontor er en stor del av arbeidsmetoden til et hybrid team, ble det i tillegg nevnt at sjansen for å mistolke og danne egne negative tanker var betraktelig større med hjemmekontor.

*«Sammenlignet med den fysiske verden, så er det jo nettopp fordi at du får anledning til å sitte alene og kverne mye lengre på en konflikt, at den da blir større, og den lever sitt eget liv oppe i hodet, fremfor at du får muligheten til å ventilere litt med andre kollegaer og diskutere.»* (Informant 1).

Det ble tydelig at den mest vanlige tilnærmingen til å håndtere konflikten direkte var gjennom én-til-én møter med partene eller eksterne HR-fasilitatorer, noe som alle informantene delte. Videre ble det avdekket at en samlet gjennomgang av situasjonen med de berørte individene var en fungerende tilnærming, der alle parter fikk muligheten til å bli hørt og nye forventninger ble avtalt. En informant understreket viktigheten av å anerkjenne at konflikter alltid har tre sider, og at det derfor er avgjørende at lederen stiller seg kritisk til den informasjonen som foreligger om konflikten.

*«Det er alltid din versjon, min versjon, også sannheten. At du hører med de partene, og kanskje først hver for seg, også når du finner ut hva som er omfanget av konflikten, finner du ut om du skal sette deg sammen med de to i etterkant.»* (Informant 12)

Om lag 1/3 del av informantene hadde erfaring med at konflikter hadde gått så langt at drastiske tiltak ble ansett som eneste løsning. Oppsigelse er derfor en måte for ledere å håndtere vanskelige konflikter. Av de som hadde opplevd dette, ble det sagt at oppsigelsen var grunnet dype relasjonskonflikter som hadde gått for langt. På den andre side hadde flertallet opplevd konflikter som førte til forflytting, altså at visse teammedlemmer grunnet dårlig kjemi og samarbeid ble flyttet til andre team og avdelinger som eneste løsning på konflikten. Det ble derfor nevnt av mange av lederne behovet for forebygging, slik at man kan unngå slike drastiske utfall som påvirker både teamet, lederen og bedriften i stor grad.

### **Diskusjon av tema: «Dagens håndtering i et nøtteskall»**

Håndtering av konflikter legger til grunn at problemet har kommet forbi det forebyggende stadiet og at lederen er nødt til å ta tak i situasjonen (Jokanovic et al., 2017). Det kom frem i analysen at det var viktig å skille mellom oppgavekonflikt og relasjonskonflikt, da det er ulike måter å håndtere disse på. I mange tilfeller, var ledere positive til oppgavekonflikter da det ga nye perspektiver og kritiske aspekter til gjennomføring av en oppgave, som sikrer fremdrift. Dette er i tråd med litteraturen, der det kommer frem at oppgavekonflikter gir mulighet for å ytre egne meninger og ideer, samt forene mål og akseptere beslutninger (Jehn, 1997; Huang, 2010; Kozlowski & Ilgen, 2006). Empirien viste derimot at ledere var svært skeptiske til relasjonskonflikter, ettersom det gikk på personnivå og kunne tære på både motivasjon og produktivitet til enkeltindivider, samt teamet i en helhet og lederen selv. Dette samsvarer med litteraturen som tilsier at relasjonskonflikter kan ha en direkte negativ virkning på trygghet og gruppetilfredshet (Wall & Nolan, 1986).

Det å skille mellom oppgavekonflikter og relasjonskonflikter viste seg at ofte var relativt vanskelig i praksis. Der det er helt sentralt for ledere å ikke bryte for tidlig inn selv om det pågår noe som kan virke som en konflikt, ettersom det kan hindre teamet og deres fremgang. På den andre siden hadde det vært tilfeller der teammedlemmer var uenige på løsningsforslag til en oppgave grunnet at det ene individet mislikte det andre. Noe som derfor utgjør at det er særskilt krevende for leder å skille mellom disse to typene av konflikt. I denne kontekst vil derfor en *team leader cooperative CMS* tilnærming skape trygge rammer for at individene det gjelder kan snakke åpent og bygge tillit sammen med lederen (Yin et al., 2022). Dette vil for øvrig også kunne gi rom for at teammedlemmer som innehar en relasjonskonflikt eller en misnøye med hverandre å få mulighet til å bygge en felles forståelse i trygge rammer. Ved digital håndtering, vil det spesielt være viktig at de respektive partene benytter seg av kameraet og at det er påskrudd, ettersom det med en gang vil bli mer personlig, samt unngå andre røtter til konflikt, blant annet misforståelser.

Analysen kom ikke frem til et konkret svar da det gjaldt nøyaktig *når* man burde håndtere en konflikt. Det var jevn fordeling mellom å ta konflikten med en gang over det digitale, eller om den skulle håndteres først når konfliktpartene kunne møtes fysisk. Litteraturen viste i likhet med empirien at det var stor uenighet rundt dette fenomenet, men at fokuset lå på *hvordan* konflikten skulle håndteres når den først skulle bli håndtert (Kahlow et al., 2020). Det er derfor situasjonsavhengig, der lederen vil være nødt til å sparre med konfliktpartene, forstå hva konflikten gjelder, samt ikke la det gå for lang tid, ettersom dette kan øke konfliktnivået.



Det vil også være en fordel at lederen fører en konstruktiv håndtering, der begge parter får luftet sine tanker på en rettferdig måte, for å utelukke at ting blir usagt (Fisher, 2011; Mukherjee & Upadhyay, 2018). Det kan i tillegg være nærliggende å tro at om det er snakk om en oppgavekonflikt, vil det å la det gå litt tid føre til at konflikten fases ut. Dette kan kobles opp mot *The Five Conflict-Handling Modes*, der det å unngå å ta tak i konflikten kan fungere i visse situasjoner (Brahman & Chin, 2005; Thomas & Kilmann, 1974). Derimot er det spesielt viktig i slike tilfeller at lederen er proaktiv og følger med på situasjonen, slik at det ikke utvikler seg til å bli en relasjonskonflikt.

Positive effekter av konflikter på team bestod i stor grad av økt læring innad i teamet, samt å bygge et tettere bånd av fortrolighet mellom medlemmene. Ettersom oppgavekonflikter fører til at ulike faglige meninger legges på bordet, vil det ha en direkte tilknytning til økt faglig forståelse, samtidig som individene i teamet får en bedre forståelse over hvordan de ulike personene i teamet tenker, agerer, samhandler og samarbeider (Huang, 2010). Dog kom det frem i litteraturen at team som opplevde økt oppgavekonflikt, også opplevde en økning i relasjonskonflikt (De Dreu & Weingart, 2003). Her er det helt essensielt at lederen er oppmerksom på hvor ofte det oppleves at oppgavekonflikter bryter ut, da det kan ha en sammenheng med en økning av relasjonskonflikter, og dermed gå fra positive effekter til negative effekter.

I empirien forekom det at å danne egne negative tanker grunnet misforståelser eller misnøye om andre individer i teamet ble forsterket på den digitale plattformen, som var vanlig å være vitne til i en hybrid teamsetting. Der litteraturen peker på at relasjonskonflikter vil forstørre utgangspunktet til å misforstå betraktelig, som igjen vil gå utover produktivitet, relasjoner og teamtrivsel, og til slutt resultere i destruktive samarbeidsvaner (Hamhuis, 2023; Huang, 2010). Det vil derfor være helt sentralt for ledere å redusere relasjonelle konflikter gjennom å redusere mulighetene for misforståelse over det digitale.

Empirien legger til rette for at den vanligste måten for en leder å gå frem på for å løse en konflikt er en-til-en samtaler med de det gjelder for å kartlegge konfliktforløpet. Der psykologisk trygghet er et viktig element som åpner for at konfliktpartene er fortrolig med å være åpen og ærlig som samsvarer med litteratur på emnet (Joo et al., 2023). I noen tilfeller var det nødvendig med en ekstern fasilitator, da de kunne komme inn med nye øyne og et mer nøytralt ståsted. En ekstern fasilitator kan i tillegg bidra positivt til konflikthåndteringen, da teammedlemmene kan seg tryggere ved at lederen ikke er til stede under meglingen (Huan & Yazdanifard, 2012). Dette vil derimot føre til at lederen får mindre oversikt og mulighet for å

påvirke utfall, dersom en ekstern tredjepart tar over. Lederen kan derfor bli hemmet for fremtidig forebygging ved å ha mindre bestemmelsesrett for veien videre. Slik at der lederen ikke får være til stede under meglingen kan det derfor være aktuelt å vurdere om mulighet for å få en oppdatering underveis og etter meglingen. Samtidig som man må være bevisst på at i noen tilfeller er konflikten mellom leder og teammedlem, det vil da kunne være fordelaktig å minimere graden av påvirkningskraft for lederen, og heller la nøytrale tredjeparter være førende.

**Funn fra tema: «Bevissthet som nøkkelen til digital kommunikasjon»**

F3: *Hva anser ledere i konsulentbransjen som de viktigste elementene for å forhindre konflikter i hybride team?*

Å være bevisst på måten kommunikasjon utspilles over det digitale er noe samtlige ledere nevnte som helt sentralt i å forebygge konflikt i et hybrid team. Det fremkom at åpen og transparent kommunikasjon i den forstand at alle teammedlemmer får den samme informasjonen fra lederen på det samme tidspunktet minsket følelsen av usikkerhet i teamet, samtidig som det forebygget ekskludering. En av informantene delte at alle i teamet hadde tilganger på alle kanalene, slik at hvert teammedlem fikk en større følelse av kontroll, både da det gjaldt egne oppgaver, men også andres oppgaver, som i en helhet minsket misforståelser som kunne ført til konflikt.

*«Jeg må prøve å legge vekt på transparent kommunikasjon, dele informasjon på samme tidspunkt med alle. Vi jobber åpent i tilgjengelige kanaler som alle har tilgang til, så ingen føler seg ekskluderte.»* (Informant 19).

Det var i tillegg flere ledere som underbygget at åpne kommunikasjonskanaler førte til mer åpenhet i teamet, og mindre baksnakking.

*«Også er det jo å sørge for at mesteparten av kommunikasjonen skjer i åpne kanaler. Sånn at det ikke blir noe baksnakking i den forstand.»* (Informant 5).

En av de største utfordringene med digitalkommunikasjon er den skjevheten mange av lederne refererte til, som vil si at i et hybrid team er ofte halvparten av teamet til stede på kontoret, mens den andre halvdel sitter på hjemmekontor eller på andre geografiske lokasjoner. Her kom det frem at mange av informantene praktiserte digitale møter der alle i teamet var pålogget i samme møte med hvert sitt kamera til tross for at store deler av teamet var sammen fysiske. Dette var for å jevne ut skjevheten i tilstedeværelsen og maktbalansen,

da det var andre informanter som nevnte at i såkalte hybride møter ble sjeldent de som satt på hjemmekontor hørt på samme måte som de som var fysisk til stede på møtet. Dette var tiltak som økte inkludering og forebygget misforståelser, irritasjonsmoment og konflikter.

«De som er med på Teams, de er liksom ikke med i det ordentlige møtet, de er bare med «live». Altså det vi kanskje ble mer bevisst på var at det var stor forskjell på å sitte på hjemmekontor og være i fysisk møte. Så da laget vi regler på at når det var hybridmøter så må alle logge seg på med kamera.» (Informant 17).

Det ble også nevnt av flere at *de-brief* møter etter digitale møter var til stor hjelp, da dette ga en mulighet for å oppklare misforståelser, forventninger, og andre henvendelser. I tillegg var det da viktig at alle møtedeltagerne var på *un-mute* og med kameraet påskrudd, ettersom det minsket sjansen for digital taushet, men heller åpnet for inkludering og åpenhet.

«Man må som teamleder kanskje ha litt ekstra fokus på det, at alle er med, alle bidrar. At færrest mulig på en måte er digitalt taus, for det er liksom en annen type taushet som gjør at folk faller litt fra, og det har jeg jo merket at kan skape usikkerhet og irritasjon i teamet.» (Informant 8).

### **Diskusjon av tema: «Bevissthet som nøkkelen til digital kommunikasjon»**

Kommunikasjon er noe som har vist seg å være vanskelig når det er flere parter involvert, og som er tilgjengelig til ulike tider. Empirien legger trykk på at transparent kommunikasjon er essensielt når ikke alle teammedlemmer er der samtidig. Åpne kommunikasjonskanaler som alle har tilgang til ble derfor betraktet nøkkelen til vellykket digital kommunikasjon. Hybride team sliter mer med kommunikasjon enn *F2F* team, der det hele vil øke rommet for misforståelser og irritasjonsmoment (Prasad, 2021). Det er derfor helt essensielt at informasjon når samtlige medlemmer samtidig, slik at alle har en mulighet til å holde seg oppdatert, samtidig som det vil unngå misforståelser i en større grad (Rohwer et al., 2024). I tillegg vil åpen og transparent kommunikasjon minske sjansen for at medlemmer i et team føler seg utelukket og glemt, som i bunn og grunn fungerer som en konfliktdempende mekanisme (Wiatr & Mielnik, 2023). Det er derfor viktig at lederen legger opp til at alle har tilgang på alt av ulike kanaler og informasjon, samtidig som at kanalene som benyttes i et team er åpne kanaler, da dette vil minske baksnakking og gjøre det enklere å holde oversikt.

Skjevhet i teamet i den forstad at noen medlemmer var på hjemmekontor og andre på kontoret førte til vanskeligheter da det gjaldt gjennomførelsen av fellesmøter. Individene i teamet som

deltok på møter hjemmefra ble mindre hørt og nærmest oversett i mange tilfeller, ettersom det er vanskelig å bryte diskusjonen i et fysisk rom over en skjerm. Litteraturen henviser til at det spesielt i slike situasjoner er viktig at lederen gir rom for at de som deltar på fysiske møter hjemmefra også får muligheten til å komme med sine meninger, for å unngå irritasjon og ekskludering (Chamakiotis et al., 2021). Til tross for at noen individer deltar på kamera, vil det fortsatt ha en stor svakhet i at kroppsspråk og et bilde av hele personen faller bort (Merchant, 2003). Det er derfor en ide at selv de som er fysiske til stede på kontoret også går til hvert sitt rom og deltar digitalt. Dette vil øke likheten og gi rom for at det blir en rettferdig diskusjon, noe som vil fungere forebyggende i seg selv, ettersom alle får et likt utgangspunkt for å bli hørt.

*De-brief* møter etter digitale møter var noe som ble praktisert av en del av informantene, der det ga mulighet for å gjennomgå misforståelser og andre usikkerhetsmomenter. Her ble det i tillegg lagt trykk på at mikrofonen skulle være på *un-mute* og kameraet påskrudd, for å forhindre at deltagerne meldte seg ut og ikke fikk oppklart det de var usikre på. Det er kjent fra litteratur at digital kommunikasjon fører til dårligere kontroll for lederen og muligheten til å fange opp konflikter blir betraktelig svekket sammenlignet på et fysisk kontor der konflikter kan observeres i mye større grad (Seliverstova, 2022). I tillegg til at den teknologiske avstanden mellom enkeltindivider forsterker følelser, der konfliktmaterieell kan blåses opp til noe større enn det er (Alyes et al., 2023). Det kan derfor fungere som et forebyggende tiltak med et *de-brief* møte, noe som også vil gi lederen en mulighet til å fange opp konflikter i tide, før de forverres.

### **Funn fra tema: «Psykologisk trygghets varme skulder»**

*F3: Hva anser ledere i konsulentbransjen som de viktigste elementene for å forhindre konflikter i hybride team?*

Det ble flere ganger nevnt at jo større teamet er, jo større er sjansen for at konflikter bryter ut, ettersom det er flere personligheter involvert. Samtlige ledere ønsket ikke at teamstørrelsen skulle overgå 10 medlemmer, der de fleste betraktet 6-8 medlemmer som den beste størrelsen. Bakgrunnen for dette var at det ga en bedre oversikt for lederen ved å kunne gi mer oppmerksomhet, bedre oppfølging og ha flere jevne kontaktpunkter.

*«Jeg synes egentlig små team er awesome. Det handler om at jo færre personer du er, jo flere kontaktpunkter har du, og jo lettere er det å følge opp og ha korte avklaringer.» (Informant 2).*

I hybride team er det å legge til rette for at teamet blir kjent helt sentralt for å kunne utvikle psykologisk trygghet. Store deler av informantene forklarte at med engang relasjonelle bånd knyttes, vil felles forståelse, tålmodighet, respekt og samarbeid øke, noe som vil resultere i færre konflikter. Det fremkom også at flere praktiserte et rettferdighetsprinsipp, der det står i teamkontrakten at det er enighet om at teammedlemmer lokalisert i samme by ikke møtes oftere enn teammedlemmene lokalisert andre steder i landet. Dette var for at alle skulle føle seg rettferdig behandlet, og føle den samme formen for inkludering.

*«Fordelen for oss er at vi er like lite fysisk sammen, alle sammen. Det er ikke sånn at noen sitter mye sammen og andre overhodet ikke. Og det tror jeg er en fordel, og det var viktig i starten å være tydelig på det, at selv om noen sitter i samme by, så møtes ikke vi heller.»*  
(Informant 19).

Lederens tilstedeværelse og nærhet til teamet ble ansett som fundamental, der det forekom fra en del informanter at det var viktig å gi litt ekstra oppmerksomhet til de teammedlemmene som stort sett kun opererer fra hjemmekontor. Oppfølging- og tilretteleggelsessamtaler mellom leder og ansatt var nyttig for å vedlikeholde den psykologiske tryggheten. En annen form for tilstedeværelse bunnset i at det var ansett som en trygghet om lederen tok tak i konflikter istedenfor å unngå dem, da dette ville påvirke respekten og tilliten mellom leder og medarbeider.

*«Hvis medarbeidere vet at en leder er kjent med noe konflikt, men at lederen ikke tar seg av det, er det forferdelig, fordi da mister de først respekten og så mister de tilliten til hva du ellers kan.»* (Informant 12)

Det kom videre frem at lederens egenskaper var et særdeles viktig element da det gjaldt psykologisk trygghet, da denne typen trygghet er en stor bidragsyter når det gjelder forebygging mot de mest dominante røttene til konflikt. En av informantene nevnte klart og tydelig at ledere må stå for ordtaket *«min dør er alltid åpen»*. Dette grunnet i at støtte og åpenhet skapte trygghet hos teammedlemmene, som fører til at barrieren blir lavere for å ta kontakt når det er ting som plager, selv på individnivå og over det digitale. I tillegg ble det nevnt av flere at om lederen bygger en teamkultur basert på tillit, støtte og åpenhet, vil det øke en form for psykologisk trygghet der teammedlemmene vil føle seg hørt og sett. Her var digital ros et begrep som en av informantene delte, som fungerer som en støttespiller på de digitale kanalene og gir anerkjennelse når gode resultater og prestasjoner blir oppnådd.

Derimot ble det lagt trykk på at det ikke skulle være en enighetskultur, der man var enig bare for å være enig, ettersom det fører til undertrykkelse og kan snarere skape konflikt.

*«Det som er litt sånn nøkkel der er at man har bygget opp en sånn psykologisk trygghet at det er greit å være uenig, og det er greit å diskutere. Fordi med en gang det blir skummelt å diskutere, så er det et symptom på at noe ikke er bra da i teamet.»* (Informant 2)

Samtidig, ble det nevnt av flere informanter at de hadde positive erfaringer med å vise en sårbarhet som leder. Der lederen selv kan sparre, og vise bekymringer eller vanskeligheter til sine ansatte. Noe som førte til at de ansatte i større grad følte at det var en åpenhetskultur der det er bra å vise sårbarhet, og ta kontakt med leder om det skulle være noe som plager.

*«Dette høres også litt sånn flåsete ut, men det både partnerkollegaer og andre har sagt til meg er at jeg våger å vise at jeg er bekymret eller vise at jeg er sårbar, da tørr medarbeiderne å dele ting med deg. For hvis man som leder er ærlig og deler informasjon, så deler medarbeiderne dine bekymringer og vanskeligheter og utfordringer med deg.»* (Informant 13)

Det fremkom også at hjemmekontoraspektet i hybride team tilfører at møtene er mer kortfattet og handler i større grad om det faglige, der enkeltindividene mister den ikke-faglige praten rundt kaffemaskinen. Det var flere av informantene som la til grunn at små hverdagsproblemer ble løst ved kaffemaskinen, noe som utelukkes på den digitale plattformen. Funn indikerer derfor at det er viktig at lederen dyrker en teamkultur som tillater humor og «kaffeprat» over det digitale, da dette vil bidra til økt psykologisk trygghet som er en direkte forebyggende mekanisme.

*«Vi bruker en del humor i prosjektgruppa, kall det metaforer eller historier som man bygger sammen som team, og har rom for det i starten av et møte eller slutten av et møte, det bygger litt samhold og at man føler at man blir litt kjent.»* (Informant 19)

Teamkontrakt ble nevnt av samtlige ledere som alfa-omega, da dette baner vei for at teamet skal få en felles forståelse og forventningsavklaring. I tillegg ble psykologisk kontrakt nevnt av en informant, der lederen legger opp til at teamet blir enig seg imellom om hvordan teamet ønsker å ha det i praksis med hverandre. Der begge typer kontrakter har til hensikt å la alle i teamet bli hørt og føle en trygghet, samtidig som det gir bedre oversikt for både teamet, men også lederen.

*«En psykologisk kontrakt med teamet, at man faktisk går gjennom, «Hvordan er det vi skal løse konflikter? Hvordan gir vi tilbakemelding til hverandre? Hvordan ønsker man å få*

*tilbakemeldinger? Hvordan er det vi ønsker å ha det i teamet?» Og få folk til å fylle ut den sammen, bli enige, for da er det veldig mye enklere å gå tilbake til det hvis det er noe som oppstår.» (Informant 2).*

### **Diskusjon av temaet: «Psykologisk trygghets varme skulder»**

Å forebygge en konflikt er ikke det samme som å unngå konflikt, tvert imot, å forebygge en konflikt vil si at lederen aktivt oppfører seg og kommuniserer med teamet på en måte som har til hensikt å jobbe mot at konflikter oppstår (Jokanovic et al., 2017). Det kom frem i empirien at større teamet gir større sjanse for at konflikter bryter ut. Dette forklares med at større team bringer med seg flere personligheter og meninger, som gir større mulighet for at flere aspekter kan gå galt. Forskning viser til at større team på flere enn 10 medlemmer vil samarbeide dårligere, bidra med mindre til fellesskapet, samt at sjansen er høyere for at medlemmer enten melder seg ut eller oppfører seg mer negativt ladet på det sosiale (Thompson, 2011). Her vil det være viktig for lederen å ta dette til betraktning når teamet skal formes. Derimot vil det være viktig å ikke kun basere teamstørrelsen på at det skal være så få som mulig for å forebygge konflikter, ettersom det er nødt til å være nok medlemmer til at oppgavene kan utføres på en tilfredsstillende måte som når opp til krav. De fleste informantene betraktet 6-8 medlemmer til å være en bra teamstørrelse, da det gjorde det enklere å holde oversikt med tanke på å kunne ha en jevn og tett oppfølging. Denne teamstørrelsen vil i tillegg gi teammedlemmene følelsen av at de blir sett, noe som vil føre til en høyere psykologisk trygghet (Joo et al., 2023).

Et annet viktig aspekt når det gjelder psykologisk trygghet, er bekjentskapet og tilliten innad i teamet og med lederen, da dette er helt sentralt for å kunne forebygge konflikt (Bligh, 2017; Alsarrani et al., 2021). I empirien kom det frem at for at et team skal kunne knytte seg til hverandre og få et godt bekjentskap, var det viktig å ha fysiske sammenkomster jevnlig, men spesielt i starten. Dette vil øke en felles forståelse, tålmodighet, gjensidig respekt og samarbeid, der alle elementene vil fungere forebyggende mot konflikt. I undersøkelsen til Sariba ble det kartlagt at dårlig kjemi var en stor bidragsyter til at konflikter får fotfeste i hybride team (Sariba, 2016). Det kan tenkes at lederen da er nødt til å gi både rom og tid for å planlegge sosiale sammenkomster slik at det personlige aspektet i et hybrid team styrkes. Dette var også en måte for ledere å inkludere alle i en mindre formell setting. Der psykologisk trygghet vil øke ved at enkeltindividene vil agere mer positivt til hverandre, noe som vil føre til en høyere trygghet i teamet (Knight, 2020). Ved å legge opp til dette, vil det i tillegg være rimelig å kunne anta at teammedlemmene vil bli tryggere på lederen og teamet, som vil føre

til at terskelen for å si ifra om noe oppleves som galt blir lavere. Samtidig, det at samtlige medlemmer i teamet møtes like sjeldent, til tross for at visse medlemmer bor i samme by, skape en rettferdighetsfølelse og motvirke følelsen av å føle seg glemt (Wiatr & Mielnik, 2023).

Tilstedeværelse og nærhet ble betraktet som viktig i den forstand at lederen holdt seg oppdatert, spesielt med de individene som opererte mest fra hjemmekontor. Der oppfølgingssamtaler og tilrettelegging ble sett på som viktige bidragsyttere når det kom til å opprettholde psykologisk trygghet mellom leder og ansatt. Ved å ikke gjøre dette ofte nok vil den ansatte føle seg glemt eller oversett, noe som kan dyrke misnøye og frustrasjon (Wiatr & Mielnik, 2023). I tillegg viste det seg at ved å håndtere konflikter, istedenfor å overse dem, ga trygghet og økte respekt og tillit mellom ansatt og leder. Ved å håndtere de konfliktene som er, vil den psykologiske tryggheten øke, og med en økt psykologisk trygghet vil det også føre til færre konflikter i det hybride teamet (Joo et al., 2023). «*Min dør står alltid åpen*» er noe ledere må strebe etter, slik at ansatte alltid føler at de kan ta kontakt dersom noe skulle være til plage. Der lederen har et ansvar og skal være der for den ansatte, både før, under og etter en konflikt (Bula et al., 2024). Dette er viktige aspekter en leder må klare å formidle til sine ansatte, slik at de er klare over deres rettigheter og muligheter i det hybride teamet.

Teamkultur ble nevnt som noe av det viktigste for å skape psykologisk trygghet, da det er her lederen, sammen med teamet, kan bygge en kultur basert på tillit, støtte, åpenhet og rom for digital ros. Innen teamkultur foreligger teamkontrakt eller psykologisk kontrakt, der det vil være viktig å skape gode normer fra start, og danne en felles forståelse over forventninger og avklaringer (Kalshoven & Hartog, 2009). Det ble nevnt at brudd på slike kontrakter ofte førte til konflikt, og det er da helt essensielt å sette seg ned og lage ny kontrakt dersom dette skulle skje, for at alle i teamet skal være innforstått med rett og galt (Kahlow et al., 2020). Videre i en slik kontrakt var det viktig å fastslå at det skulle være rom for å diskutere og være uenig, slik at ingen følte seg undertrykt, og at det var rom for å ytre sine meninger (Zhou et al., 2020). Her vil det være naturlig å legge til rette for at teamkulturen tillater for både kritiske og konstruktive tilbakemeldinger, ettersom det blir betegnet som et sunnhetsstegn med åpen og ærlig «*feedbackkultur*» (Krehl & Buttgen, 2022). Det ble i tillegg et viktig moment at lederen åpner for at både sårbarhet og humor er tillat i teamets kultur, der sårbarhetsstegn fra leder vil gi spillerom for at ansatte lettere kan vise seg sårbare tilbake, og humoren vil lette på stemningen i en ellers seriøs hverdag. Litteraturen støtter under det faktum at humor vil senke terskelen for at ansatte kun opererer under stress og seriøsitet, noe som har vist seg å skape



trygghet som sådan (Mao et al., 2017). Empirien henviste til at en teamkultur med rom for humor og ufaglig prat ville styrke bånd, samt øke den psykologiske tryggheten ved at de ansatte blir kjent på et mer personlig nivå. Derimot vil det være naturlig å tenke at for mye humor vil kunne skade resultatene og produktiviteten i lengden. Lederen må derfor klare å opprettholde en hårfin balanse, slik at teamet fortsatt når sine mål, men med færrest mulig skadelige konflikter.

## **6.0 KONKLUSJON**

Formålet med denne studien var å undersøke hvordan konflikter kan forebygges i hybride team ved å få innsikt fra ledere i konsulentbransjens opplevelser, erfaringer og synspunkter på feltet med 20 intervjuer. Presentert i funn- og diskusjonskapittelet har drøfting og diskusjon av empiriske og litterære funn i lys av de tre forskningsspørsmålene videreført mulighet til å besvare problemstillingen på en nyansert og helhetlig måte.

### ***Hvordan kan perspektivet til ledere i konsulentbransjen bidra til å forebygge konflikter i hybride team med fokus på hjemmekontor aspektet?***

For å forebygge konflikt i hybride team for ledere i konsulentbransjen, viser denne forskningen til at det er helt essensielt at lederen bygger et sterkt fundament gjennom psykologisk trygghet. Elementer som dyrker trygghet, tillit, åpenhet, rettferdighet og inkludering vil bidra til at robuste bånd skapes mellom teammedlemmene. Ledere burde derfor vektlegge å skape en arena der teamet kan bli bedre kjent, både fysisk og digitalt. Om teamet har sterke bånd til hverandre, vil det generere en større forståelse og aksept for å være uenige, uten at det skal føre til konflikt. Bedre relasjoner og psykologisk trygghet vil derfor bidra til å forebygge mot at oppgavekonflikter utvikler seg til å bli relasjonskonflikter. Valg av teamstørrelse på mellom 6-8 teammedlemmer vil også gjøre det mer mulig å kunne føre jevnlig en-til-en samtaler, bedre forventningsavklaringer og oppfølging, noe som øker relasjon og tillit mellom leder og ansatte. Videre vil det resultere i at lederen får mer oversikt og kontroll på status hos sine ansatte, som er helt sentralt når det gjelder forebygging av konflikter.

I tillegg viste både empirien og tidligere forskning at digital avstand og digital kommunikasjon er et forsterkende element, spesielt når det gjelder misforståelser, som er en

stor utfordring med hybride team og hjemmekontor. For at lederen skal kunne forebygge at misforståelser utspilles og går ubemerket over lengre tid, vil det utelukkende være nødvendig å danne en god team- eller psykologisk kontrakt sammen med medlemmene. Dette er grunnet at teammedlemmene skal ha den samme forståelsen om forventninger, tilgjengelighet og avklaringer, slik at det ikke skjer misforståelser som kan føre til relasjonskonflikter over tid. Med både digital avstand og digital kommunikasjon øker også misforståelser i hybride team ved at det er større rom for tolkning. Det ble derfor funnet forebyggende å benytte mer kamera og video fremfor tekstbasert kommunikasjon ved bruk av hjemmekontor.

Dersom ledere er bevisst på å redusere den digitale avstanden og skape en åpenhetskultur vil dette styrke elementene innenfor inkludering, og senke barrieren for å ta kontakt over digitale plattformer. Ledere oppfordres derfor til å praktisere åpne kommunikasjonskanaler, samt dele felles og lik kommunikasjon til alle, ettersom det vil ha en positiv effekt når det gjelder ansattes følelse av å bli sett og hørt, som er konfliktdepende.

For å forebygge konflikter er det nødvendig å kjenne til hva som ofte utløser og skaper konflikter. Å kjenne til disse årsakene vil gjøre det enklere for ledere å vite når en skal bryte inn for å håndtere en konflikt. Ved å ha undersøkt perspektivet fra ledere innen konsulentbransjen har det samlet sett blitt mulig å forebygge konflikter ved at lederen er bevisst på bruken av digital kommunikasjon og oppbygging av psykologisk trygghet innad i teamet.

## **6.1 IMPLIKASJONER, BEGRENSNINGER & FREMTIDIG FORSKNING**

Ved at vi i denne forskningen har anskaffet verdifull informasjon fra ledere angående denne problematikken, vil det bidra til at ledere enklere kan forebygge potensielle konflikter i deres hybride team og spesielt med fokus på hjemmekontor aspektet. Denne studien gir også ledere og andre interessenter en dypere forståelse av hva som er de dominante årsakene til konflikt, samt hvilke spesifikke utfordringer som foreligger denne arbeidstilnærmingen for bransjen. Det vil i høyest grad vurderes som viktige aspekter som kan berike et nåværende begrenset utvalg av litteratur på hybride team.

Likevel har denne studien svakheter ved at den kun tar for seg et perspektiv, og derfor kun gir et dypere innblikk fra en side av virkeligheten. Siden dette er en kompleks problematikk har det derfor også vært nødvendig å ha avgrensninger, dette har imidlertid ført til at aspekter er

utelatt som kunne utviklet studien ytterligere. Ved den praktiske gjennomføringen ble det heller ikke lagt vekt på at noen ledere har etablerte team de kjenner godt, der andre ledere har helt nye team de er i ferd med å bli kjent med. Dette kan ha gitt begrensinger i form av at bakgrunnen kan ha hatt en innflytelse på informantenes svar og forståelse som kan ha påvirket videre funn. I tillegg har beslutningen om å benytte en abduktiv tilnærming medført at studien til dels har hatt en subjektiv tolkning, der eget valg av hvilke tråder som forfølges har skapt en risiko av å gå glipp av andre viktige sammenhenger og funn.

Ledelse og konflikt i hybride team er et relativt nytt forskningsfelt, ettersom mye av litteraturen før Covid-19 omhandlet enten *F2F* team eller virtuelle team. Det har derfor vært utfordrende å basere alle litterære funn på litteratur og teori som utelukkende baserer seg på ledelse og konflikt i *hybride* team. Store deler av litteraturen som har blitt undersøkt har vært utført med den iterative prosessen sammen med empiri, i tråd med den metodiske tilnærmingen. For å kunne undersøke litteratur innunder en del av disse områdene har det derfor vært nødvendig å åpne for at studier har et forskningsfelt som utforsker nærliggende felt, men som nødvendigvis ikke sammenfaller nøyaktig med slik denne studien er oppbygget. Dog har alle kilder blitt nøye og kritisk vurdert for å kun sikre relevante bidrag til denne studien.

For videre forskning vil det derfor være interessant å utforske andre vesentlige deler av hybride team, både med lederens perspektiv og relaterte perspektiv fra andre interessenter som kan belyse problematikken på nye måter. Spesielt viktig vil det være å undersøke og etablere konkrete tiltak for hvordan konflikter i hybride team kan fanges opp da dette også er lite forsket på i eksisterende litteratur. For å forstå viktigheten av å forebygge, samt hvordan konflikter burde og kan forebygges i hybride team har dette vært nødvendig å være innom. Under denne studien har det derfor blitt synlig at dette er en stor problematikk for ledere og et krevende område å utvikle praktiske løsninger, noe som medfører at dette feltet trenger ytterligere forskning i fremtiden.

## 7.0 REFERANSELISTE

- Adams, W. C. (2015). Conducting Semi-Structured Interviews. I K. E. Newcomer, H. P. Hatry & J. S. Wholey (Red.), *Handbook of Practical Program Evaluation* (4. utg., s. 492-504). Jossey-Bass.
- Aftab, S., Khalid, K., Waheed, A., Aftab, A., & Adnan, A. (2022). Role of agile leadership in managing inter-role conflicts for a satisfying job and life during COVID-19 in a VUCA world. *Frontiers in psychology, 13*.  
<https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.979792>
- Akujuobi, U., & Zhang, X. (2017). Delve: A Dataset-Driven Scholarly Search and Analysis System. *ACM SIGKDD Explorations Newsletter, 19*(2), 36-46.  
<https://doi.org/10.1145/3166054.3166059>
- Alves, M. P., Dimas, I. D., Lourenço, P. R., Rebelo, T., Peñarroja, V., & Gamero, N. (2023). Can virtuality be protective of team trust? Conflict and effectiveness in hybrid teams. *Behaviour & Information Technology, 42*(7), 851-868.  
<https://doi.org/10.1080/0144929X.2022.2046163>
- Alsarrani, W. I., Jusoh, A., Alhaseri, A. A., & Almeharish, A. (2021). A literature review study of the relationship between leadership style, leadership behaviour, and leadership traits. *Humanities & Social Sciences Reviews, 9*(4), 152-159.  
<https://doi.org/10.18510/hssr.2021.9422>
- Bailey, J., & Notes, A. (2008). First steps in qualitative data analysis: Transcribing. *Family Practice, 25*(2), 127-131.  
<https://doi.org/10.1093/fampra/cmn003>
- Berkeley, G. (1999). *A treatise concerning the principles of human knowledge. 1710*. RS Bear.
- Belbin, R. M. (1981). *Management Teams: Why They Succeed Or Fail*. Elsevier Science & Technology Books.
- Benmira, S., & Agboola, M. (2021). Evolution of leadership theory. *BMJ Leader, 5*, 3-5.  
<https://doi.org/10.1136/leader-2020-000296>
- Bennis, W. G. (1959). *Leadership theory and administrative behavior: The problem of authority* (4. utg.). Ardent Media.
- Bligh, M.C. (2017). Leadership and Trust. I J. Marques. & S. Dhiman (Red.), *Leadership Today* (s. 21-42). Springer Cham.

- Brett, B. M., & Wheeler, K. (2022). *How To Do Qualitative Interviewing*. SAGE Publications Ltd.
- Brahnam, S. D., Margavio, T. M., Hignite, M. A., Barrier, T. B., & Chin, J. M. (2005). A gender-based categorization for conflict resolution. *Journal of management development*, 24(3), 197-208.  
<https://doi.org/10.1108/02621710510584026>
- Burns, J. M. (1980). Leadership. *American Political Science Review*, 74(1), 153-156.  
<https://doi.org/10.2307/1955659>
- Buła, P., Thompson, A., & Żak, A. A. (2024). Nurturing teamwork and team dynamics in a hybrid work model. *Central European Management Journal*.  
<https://doi.org/10.1108/CEMJ-12-2022-0277>
- Cambridge. (u.å.). *Meaning of conflict in English*. Cambridge University Press & Assessment. Hentet 27. februar 2024 fra  
<https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/conflict>
- Caudron, S. (1998). Keeping team conflict alive. *Training & Development*, 52(9), 48-53.
- Connelly, L. M. (2020). Inclusion and Exclusion Criteria. *MEDSURG Nursing*, 29(2).
- Chamakiotis, P., Panteli, N., & Davison, R. M. (2021). Reimagining e-leadership for reconfigured virtual teams due to Covid-19. *International Journal of Information Management*, 60.  
<https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2021.102381>
- Clarke, V., & Braun, V. (2013). Teaching thematic analysis: Overcoming challenges and developing strategies for effective learning. *The Psychologist*, 26(2), 120-123.
- De Dreu, C. K., & Weingart, L. R. (2003). Task versus relationship conflict, team performance, and team member satisfaction: a meta-analysis. *Journal of applied Psychology*, 88(4), 741-749.  
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.4.741>
- Detjen, J., & Webber, S. S. (2023). Leading hybrid teams in a transition to the future knowledge workplace. *Strategy & Leadership*, 51(6), 16-21.  
<https://doi.org/10.1108/SL-06-2023-0065>
- Everett, E. L., & Furseth, I. (2012). *MASTEROPPGAVEN, Hvordan begynne – og fullføre* (2. utg.). Universitetsforlaget.

- Finlay, L. (2002). "Outing" the Researcher: The Provenance, Process, and Practice of Reflexivity. *Qualitative Health Research*, 12(4), 531-545.  
<https://doi.org/10.1177/104973202129120052>
- Fisher, R. J. (2011). Intergroup Conflict. I M. Deutsch., P. T. Coleman., & E. C. Marcus. (Red.), *The handbook of conflict resolution: Theory and practice* (s. 176-197). John Wiley & Sons.
- Flus, M., Ferguson, S., & Olechowski, A. (2023). LET'S TAKE THIS OFFLINE: A THEMATIC ANALYSIS OF VIRTUAL CONFLICT IN HYBRID COLLABORATIVE DESIGN TEAMS. *Proceedings of the Design Society*, 3, 2435-2444.  
<https://doi.org/10.1017/pds.2023.244>
- Franklin, C. S., Cody, P. A., & Ballan, M. (2009). Reliability and Validity in Qualitative Research. I B. Thyer (Red.), *The Handbook of Social Work Research Methods* (2. utg., s. 355-375).
- Gratton, L. (2021). How to do hybrid right. *Harvard Business Review*, 99(3), 65-74.
- Guetzkow, H., & Gyr, J. (1954). An analysis of conflict in decision-making groups. *Human relations*, 7(3), 367-382.  
<https://doi.org/10.1177/001872675400700307>
- Harper, D. (2024). *Conflict*. Online Etymologi Dictionary. Hentet 27. februar 2024 fra <https://www.etymonline.com/word/conflict>
- Hamhuis, J. (2023). *Conflicts in Agile Teams: The Impact of Verbal Behaviour in Virtual and In-Person Meetings* (Bacheloroppgave). University of Twente.  
[https://essay.utwente.nl/95241/1/Hamhuis\\_BA\\_BMS.pdf](https://essay.utwente.nl/95241/1/Hamhuis_BA_BMS.pdf)
- Hogan, R., & Kaiser, R. B. (2005). What we know about Leadership. *Review of General Psychology*, 9(2), 169-180.  
<https://doi.org/10.1037/1089-2680.9.2.169>
- Huan, L. J., & Yazdanifard, R. (2012). The difference of conflict management styles and conflict resolution in workplace. *Business & Entrepreneurship Journal*, 1(1), 141-155.

- Huang, J. C. (2010). Unbundling task conflict and relationship conflict: The moderating role of team goal orientation and conflict management. *International Journal of Conflict Management*, 21(3), 334-355.  
<https://doi.org/10.1108/10444061011063207>
- Janiszewski, C., & van Osselaer, S. M. J. (2022). Abductive Theory Construction. *Journal of Consumer Psychology*, 32(1), 175–193.  
<https://doi.org/10.1002/jcpy.1280>
- Jehn, K. A. (1997). A qualitative analysis of conflict types and dimensions in organizational groups. *Administrative science quarterly*, 42(3), 530-557.  
<https://doi.org/10.2307/2393737>
- Jokanović, B., Tomić, I., & Duđak, L. (2017, 4-6. oktober). *Organizational conflict resolution*. XVII International Scientific Conference on Industrial Systems (IS'17), Novi Sad Serbia.  
<https://www.iim.ftn.uns.ac.rs/is17/papers/81.pdf>
- Joo, B. K., Yoon, S. K., & Galbraith, D. (2023). The effects of organizational trust and empowering leadership on group conflict: psychological safety as a mediator. *Organization Management Journal*, 20(1), 4-16.  
<https://doi.org/10.1108/OMJ-07-2021-1308>
- Jones, M. L. (2007). Using software to analyse qualitative data. *Malaysian Journal of Qualitative Research*, 1(1), 64-76.
- Kahlow, J. K. J., Klecka, H. K. H., & Ruppel, E. R. E. (2020). What the differences in conflict between online and face-to-face work groups mean for hybrid groups: A state of-the-art review. *Review of Communication Research*, 8, 51-77.
- Kalshoven, K., & Den Hartog, D. N. (2009). Ethical leader behavior and leader effectiveness: The role of prototypicality and trust. *International Journal of Leadership Studies*, 5(2), 102-120.
- Karatsareas, P. (2022). Semi-Structured Interviews. I R. Kircher & L. Zipp (Red.), *Research Methods in Language Attitudes* (s. 99-113). Cambridge University Press.
- Kelemen, M., & Rumens, N. (2008). Pragmatism and heterodoxy in organization research: Going beyond the quantitative/qualitative divide. *International Journal of Organizational Analysis*, 20(1), 5-12.  
<https://doi.org/10.1108/19348831211215704>

- Knight, R. (2020). Leading Teams: How to Manage a Hybrid Team. *Harvard Business Review*, 1-8.
- Kozlowski, S. W., & Ilgen, D. R. (2006). Enhancing the effectiveness of work groups and teams. *Psychological science in the public interest*, 7(3), 77-124.  
<https://doi.org/10.1111/j.1529-1006.2006.00030.x>
- Krawczyk-Bryłka, B. (2017). Comparative study of traditional and virtual teams. *Task quarterly*, 21(3), 233-245.  
<https://doi.org/10.17466/tq2017/21.3/o>
- Krehl, E.-H., & Büttgen, M. (2022). Uncovering the complexities of remote leadership and the usage of digital tools during the COVID-19 pandemic: A qualitative diary study. *German Journal of Human Resource Management*, 36(3), 325-352.  
<https://doi.org/10.1177/23970022221083697>
- Kruse, K. (2013). What is leadership. *Forbes magazine*, 3, 1-3.
- Larson, L., & DeChurch, L. A. (2020). Leading teams in the digital age: Four perspectives on technology and what they mean for leading teams. *The leadership quarterly*, 31(1).  
<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2019.101377>
- Longhurst, R. (2016). Semi-Structured Interviews and Focus Groups. In N. Clifford, M. Cope, T. Gillespie & French, S (Red.), *Key Methods in Geography* (3. utg., s. 143-157). SAGE Publications Ltd.
- Magnusson, E., & Marecek, J. (2015). *Doing interview-based qualitative research: A learner's guide*. Cambridge University Press.
- Marczyk, G., DeMatteo, D., & Festinger, D. (2010). *Essentials of Research Design and Methodology* (2. utg.). John Wiley & Sons.
- Mao, J. Y., Chiang, J. T. J., Zhang, Y., & Gao, M. (2017). Humor as a relationship lubricant: The implications of leader humor on transformational leadership perceptions and team performance. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 24(4), 494-506.  
<https://doi.org/10.1177/1548051817707518>
- Merchant, G. (2003). E-mail me your thoughts: digital communication and narrative writing. *Reading*, 37(3), 104-110.  
<https://doi.org/10.1046/j.0034-0472.2003.03703003.x>



- Miller, C., Rodeghero, P., Storey, M. D., Ford, D., & Zimmermann, T. (2021, mai). "How was your weekend?" Software development teams working from home during COVID-19. Proceedings of the 43rd International Conference on Software Engineering (ICSE), Madrid.  
<https://ieeexplore.ieee.org/document/9401956>
- Morgan, D. L. (2014). Pragmatism as a Paradigm for Social Research. *Sage Journals*, 20(8).  
<https://doi.org/10.1177/1077800413513733>
- Morse, J. M. (1995). The Significance of Saturation. *SAGE Social Science Collection*, 5(2), 147.  
<https://doi.org/10.1177/104973239500500201>
- Morrison-Smith, S., & Ruiz, J. (2020). Challenges and barriers in virtual teams: a literature review. *SN Applied Sciences*, 2(6), 1-33.  
<https://doi.org/10.1007/s42452-020-2801-5>
- Mukherjee, K., & Upadhyay, D. (2019). Effect of mental construals on cooperative and competitive conflict management styles. *International Journal of Conflict Management*, 30(2), 202-226.  
<https://doi.org/10.1108/IJCMA-11-2017-0136>
- Murphy, K. R. (2021). Life after COVID-19: What if we never go back to the office?. *The Irish journal of management*, 40(2), 78-85.  
<https://doi.org/10.2478/ijm-2021-0007>
- Ocker, R., Huang, H., Trauth, E., & Purao, S. (2007). The Tension Between Expectations of Availability and the Reality of Availability in Hybrid Teams. I K. Crowston., S. Sieber. & E. Wynn (Red.), *Virtually and Virtualization* (s. 119-131). Springer US.
- O'Neill, T. A., McLarnon, M. J., Hoffart, G. C., Woodley, H. J., & Allen, N. J. (2018). The structure and function of team conflict state profiles. *Journal of Management*, 44(2), 811-836.  
<https://doi.org/10.1177/0149206315581662>
- Parviainen, P., Kääriäinen, J., Tihinen, M., & Teppola, S. (2017). Tackling the digitalization challenge: How to benefit from digitalization in practice. *International Journal of Information Systems and Project Management*, 5(1), 63-77.  
<https://doi.org/10.12821/ijispm050104>
- Peirce, C. S. (1905). WHAT PRAGMATISM IS. *The Monist*, 15(2), 161-181.

- Prasad, K. (2021). Remote Working Challenges and Opportunities during Covid-19 Pandemic. *Journal of Business Strategy, Finance and Management*, 2(1), 1-3.  
<http://dx.doi.org/10.12944/JBSFM.02.01-02.01>
- Quine, W. V. O. (1964). *Word & Object*. MIT Press.
- Rasmussen, C. E., Neal, R. M., Hinton, G. E., van Camp, D., Revow, M., Ghahramani, Z., Kustra, R., & Tibshirani, R. (1996). The DELVE manual. The University of Toronto, 1-97.
- Raworth, K., Sweetman, C., Narayan, S., Rowlands, J. & Hopkins, A. (2012). *Conducting semi-structured interviews*. Oxfam.
- Reimer, T., Russell, T., & Roland, C. (2017). Groups and teams in organizations. *The International Encyclopedia of Organizational Communication*, 1-23.  
<https://doi.org/10.1002/9781118955567.wbieoc092>
- Rohwer, E., Harth, V., & Mache, S. (2024). “The magic triangle between bed, office, couch”: a qualitative exploration of job demands, resources, coping, and the role of leadership in remote work during the COVID-19 pandemic. *BMC Public Health*, 24(1), 1-20.  
<https://doi.org/10.1186/s12889-024-17995-z>
- Roulston, K. (2010). *Reflective Interviewing: A Guide to Theory and Practice*. SAGE Publications Ltd.
- Sargeant, J. (2012). Qualitative research part II: Participants, analysis, and quality assurance. *Journal of graduate medical education*, 4(1), 1-3.  
<https://doi.org/10.4300/JGME-D-11-00307.1>
- Sariba. (2016). *Konfliktundersøkelsen 2016*.  
[https://www.sariba.com/wpcontent/uploads/2017/05/08.12.20126\\_konfliktundersokels\\_e2016\\_finale\\_2.pdf](https://www.sariba.com/wpcontent/uploads/2017/05/08.12.20126_konfliktundersokels_e2016_finale_2.pdf)
- Saldana, J. (2015). *Thinking Qualitatively, METHODS OF MIND*. SAGE Publications, Inc.
- Saunders, M. N. K., Lewis, P., & Thornhill, A. (2019). *RESEARCH METHODS FOR BUSINESS STUDENTS* (8. utg.). Pearson Education Limited.
- Seliverstova, Y. (2022). Differences in defining the virtual and traditional teams. *Economic and Regional Studies/Studia Ekonomiczne i Regionalne*, 15(2), 250-265.  
<https://doi.org/10.2478/ers-2022-0017>
- Sikt, (u.å.). *Kunnskapssektorens tjenesteleverandør*. Hentet 22. mars 2024 fra  
<https://sikt.no/>

- Singfiel, J. (2018). New Lenses for Seeing Team Conflict. *EMQ*, 54(1), 40-46.
- Simons, T. L., & Peterson, R. S. (2000). Task conflict and relationship conflict in top management teams: the pivotal role of intragroup trust. *Journal of applied psychology*, 85(1), 102-111.  
<https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/0021-9010.85.1.102>
- Stoker, J. I., Garretsen, H., & Lammers, J. (2022). Leading and working from home in times of COVID-19: On the perceived changes in leadership behaviors. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 29(2), 208-218.  
<https://doi.org/10.1177/15480518211007452>
- St John, W., & Johnson, P. (2004). The Pros and Cons of Data Analysis Software for Qualitative Research. *Journal of Nursing Scholarship*, 32(4), 393-397.  
<https://doi.org/10.1111/j.1547-5069.2000.00393.x>
- Tavory, I., & Timmermans, S. (2014). *Abductive Analysis: Theorizing Qualitative Research*. University of Chicago Press.
- Thompson, J. (2022). A Guide to Abductive Thematic Analysis. *The Qualitative Report*, 27(5), 1410-1421.  
<https://doi.org/10.46743/2160-3715/2022.5340>
- Thomas, K. W., & Kilmann, R. H. (1974). *Thomas-Kilmann conflict mode instrument*. XICOM.
- Thompson, L. L. (2011). *Making the Team: A Guide for Managers* (4. utg.). Pearson College Div.
- Thunberg, S., & Arnell, L. (2021). Pioneering the use of technologies in qualitative research A research review of the use of digital interviews. *International Journal of Social Research Methodology*, 25(6), 757-768.  
<https://doi.org/10.1080/13645579.2021.1935565>
- Tjora, A. (2012). *KVALITATIVE FORSKNINGSMETODER i praksis* (2. utg.). Gyldendal Akademisk.
- Vartiainen, M. (2024). *Flexible Hybrid Work*. Edward Elgar Publishing.
- Waal, C. D. (2003). Charles Sanders Peirce: The Architect of Pragmatism. *Philosophy Now*, 8-11.

- Wall Jr, V. D., & Nolan, L. L. (1986). Perceptions of inequity, satisfaction, and conflict in task-oriented groups. *Human Relations*, 39(11), 1033-1051.  
<https://doi.org/10.1177/001872678603901106>
- Wallace, J. D., & Becker, D. (2018). *The handbook of communication training: A best practices framework for assessing and developing competence*. Routledge.
- Wiatr, A., & Skowron-Mielnik, B. (2022). Hybrid team management: The long and winding road. *Organ. Dyn*, 52(1), 2-10. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2022.100936>
- Yin, J., Qu, M., Li, M., & Liao, G. (2022). Team leader's conflict management style and team innovation performance in remote R&D teams—With team climate perspective. *Sustainability*, 14(17).  
<https://doi.org/10.3390/su141710949>
- Zhou, W., Zhu, Z., & Vredenburg, D. (2020). Emotional intelligence, psychological safety, and team decision making. *Team Performance Management: An International Journal*, 26(1/2), 123-141.  
<https://doi.org/10.1108/TPM-10-2019-0105>

## 8.0 VEDLEGG

### Vedlegg 1

#### Intervjuguide

##### **Intervjuguide 1/2**

- Si hei, takke for deltakelsen, minne om at hele intervjuet vil være anonymt og man kan trekke seg når som helst, og spørre om lov til å få ta opptak, forklare at opptaket vil kun bli brukt til transkribering så slettet på en trygg måte rett etterpå.

- Hvor lenge har du vært leder for et team?
- Hvor mange medlemmer pleier du å ha i ditt team?
- Hvordan bruker dere hjemmekontor i deres team? (få med hvor ofte, hvilke oppgaver)
- Hva er dine erfaringer med bruk hjemmekontor i et team?
- Hvordan synes du det er å lede med hjemmekontor? (hvilke egenskaper er viktig)
- Hvilke utfordringer møter du med bruk av hjemmekontor med dine teammedlemmer?
- Hvordan fanger du opp konflikter mellom teammedlemmer med hjemmekontor?
- Hvordan forebygger du konflikter i ditt hybride team med hjemmekontor (er det noen prosedyrer/verktøy)
- Hvilke erfaringer har du med å fange opp konflikter på ulike skriftlige kommunikasjonskanaler?
- Hvordan forebygger du konflikter på skriftlig kommunikasjonskanaler?
- Hvilke konflikter opplever du som de vanligste konfliktene i et hybrid team? (Hvis det ikke er konflikt i teamet, kan du fortelle mer om det)

##### **Intervjuguide 2/2**

- Hva ser du som de mest fremtredende forskjellene når det gjelder utfordringer knyttet til hybrid team sammenlignet med tradisjonelle team?
- Hvilken effekt/konsekvens opplever du at konflikter har på et hybrid team?
- Har du noen erfaringer på om det har vært noen positive effekter fra konflikter på ditt team? (hvis ja, kan du fortelle mer)
- Kan du fortelle litt om det har oppstått noen misforståelser i ditt team ved bruk av hjemmekontor? (hvis ja, kan du fortelle mer, hvis nei, kan du fortelle hvorfor du tror det ikke gjør det).
- Hva opplever du som det viktigste å tenke på hvis det oppstår en konflikt i et hybrid team?
- Hvordan skiller du mellom oppgavekonflikter og relasjonelle konflikter med hjemmekontor i ditt team?
- Hva gjør du for å skape psykologisk trygghet med hjemmekontor i et hybrid team?
- Hvis du skulle tenkt litt nytt, er det en annen måte du kunne tenkt deg at du kunne løst en konflikt på?
- Har du noen andre opplevelser, innsikt eller erfaringer på dette temaet du ønsker å dele?
- Takke for intervjuet og deltagelsen, minne om at det er bare å ta kontakt om det skulle være noen spørsmål eller forespørsler til sitt intervju.

## Vedlegg 2

### Informasjonsskriv

#### **Informasjonsskriv 1/2**

#### **Vi takker for at du kan bidra til vår masteroppgave!**

Hvem er vi: Vi er to masterstudenter som studerer vårt siste år på SHIFT Innovasjon på UiA. Nå er vi i gang med å innhente data og innsikt til vår masteroppgave.

Hensikt med masteroppgaven: Vårt tema for masteroppgaven er å undersøke lederens perspektiv på konflikthåndtering av deres hybride team med hjemmekontor. Bruk av hjemmekontor er i stadig vekst i mange bransjer, spesielt i konsulentbransjen, og blir betegnet av mange som fremtidens arbeidsplass. Konflikter kan oppstå i alle team, og forskning har kommet langt på å utforske konflikter i fysiske team, men det er til nå lite forskning på hvordan ledere håndterer konflikter i deres team ved bruk av hjemmekontor. Forskning viser at konflikter kan i flere tilfeller redusere et team sin arbeidsevne, prestasjoner og resultater. Vi ønsker derfor med vår masteroppgave å forstå hvordan slike konflikter blir håndtert i dagens praksis slik at vi kan utarbeide tiltak som ledere kan ta i bruk for å forebygge fremtidige konflikter i sine team ved bruk av hjemmekontor.

Hva ønsker vi å intervju deg om: Vi ønsker å intervju deg da du har ledererfaring med team som også bruker hjemmekontor i konsulentbransjen med hybride team. Vi ønsker derfor å høre dine tanker på dette temaet for å få en bedre forståelse og innsikt, og gjerne da hvilke opplevelser og erfaringer du har, vi ønsker med andre ord å få innsikt i en leders perspektiv på dette temaet. Vi har derfor laget en intervjuguide med spørsmål som vil bli spurt i intervjuet, dette er åpne spørsmål som har til hensikt å få innsikt i dine tanker og erfaringer på temaet.

Trenger jeg å forberede meg?: Nei, det trenger du ikke. Som nevnt er dette intervjuet kun en hyggelig samtale der vi er på utkikk etter å få høre dine personlige tanker, erfaringer, opplevelser og meninger på dette temaet. Eneste vi ønsker at du skal ta stilling til på forhånd er dersom du ikke har erfaring med noe bruk av hjemmekontor med enten ditt team eller tidligere team. Om dette skulle være tilfellet så ønsker vi gjerne at du tar kontakt med oss slik at får vite dette på forhånd og kan vi

#### **Informasjonsskriv 2/2**

Dine rettigheter: Vi er opptatt av at dine rettigheter skal i varets til enhver tid, og ønsker at du skal føle deg trygg på at din data blir behandlet på en forsvarlig og respektfull måte. Dette intervjuet er helt frivillig, og du har derfor alltid mulighet til å avbryte eller trekke hele/deler av intervjuet dersom du ønsker det. Du kan trekke deg fra prosjektet til enhver tid, om dette er ønskelig er det bare å ta kontakt med oss så vil vi destruere din data med både ditt intervju og informasjon umiddelbart. Vi vil gjøre oppmerksom på at vi ønsker å ta et taleopptak av intervjuet, dette taleopptaket vil kun bli hørt av oss og har kun som hensikt å forenkle transkriberingsprosessen. Taleopptaket vil bli lagret på en trygg måte, og vil bli trygt destruert direkte etter at transkriberingen er gjennomført. Før intervjuet starter opp vil du bli spurt muntlig om du godkjenner at intervjuet blir tatt opp, du står da fritt til å si nei om du ikke ønsker dette. Dette intervjuet vil ikke få noen konsekvenser for deg og alle personlig data vil til enhver tid være anonymt, dette innebærer da at alle navn, telefon, arbeidssted o.l. vil bli fullstendig anonymisert i oppgaven.

Når og hvor skal intervjuet skje: Avtalt dato og sted er sendt ut sammen med mailen, det er estimert at intervjuet tar ca. 45-60 minutter.

**Vi takker igjen for deltagelsen din, og ser frem til et hyggelig intervju!**

Mvh Nickolai Høvik & Silje Sveen Bolt-Hansen

### Vedlegg 3

Visualiserende bilder av analyse prosess med *software* programmet *Delve*.

*Bilde 1 – Oversiktsbilde av analyse prosess på software programmet Delve.*

I midten er transkribering nummer 8 utvalgt, der relevante felt er uthevet slik at de kan bli kodet.

The screenshot shows the Delve software interface. On the left is a sidebar with a 'Codes' section, 'Snippets', and 'Transcripts +' containing a list of informant documents from Informant #1.docx to Informant #20.docx. The main area displays 'Informant #8.docx' with a 'Transcript' dropdown. The transcript text includes two paragraphs, with the second paragraph containing several blue underlined highlights. On the right, a 'Codes' panel features a search bar and a list of code categories, each with a count in parentheses: 'Digital ros og tilbakemel... (1)', 'Mangel på tillitt er belast... (1)', 'Å kunne være ærlig me... (1)', 'tillit gjennom en åpenhet... (1)', 'Behandler hvert individ f... (1)', 'Kontinuerlig jobbe med ... (1)', 'Ærlighet og ikke holde ti... (1)', and 'Psykologisk trygghet er ... (1)'.

*Bilde 2 – Liste over informanter og transkriberinger*

Listen over informantene med sin påfølgende transkribering. Man kan enkelt trykke inn på hver og få opp oversikt over alle markerte felt og tilhørende kode og kategori.

This screenshot shows the 'Transcripts +' section of the Delve software interface. It displays a vertical list of informant document names: Informant #1.docx, Informant #10.docx, Informant #11.docx, Informant #12.docx, Informant #13.docx, Informant #14.docx, Informant #15.docx, Informant #16.docx, Informant #17.docx, Informant #18.docx, Informant #19.docx, Informant #2.docx, Informant #20.docx, Informant #3.docx, and Informant #4.docx.

### Bilde 3 – Liste over enkelte tekstnærkoder

Man kan enkelt trykke inn på hver kode får å se hele den utvalgte teksten, og hvor i transkriberingen koden er hentet.

- Skape en kultur for feed... (1)
- Likestilling, ærlighet og ... (1)
- Det skal være åpent for ... (1)
- Åpenhet for å si det man... (1)
- Viktig å kunne være uenig (1)
- For strenge regler og ret... (1)
- Bygge en "speak you mi... (1)

### Bilde 4 – Liste over enkelte kategorier

Kodene er samlet inn i nærliggende kategorier, ved å trykke på hver kategori får man opp alle de underliggende kodene.

- ▶ Åpenhet (22)
- ▶ Tilstedeværelse (10)
- ▶ Støtte (14)
- ▶ Oppfølging (16)
- ▶ Inkludering (5)
- ▶ Tilrettelegge (9)
- ▶ Humor (1)
- ▶ Lage teamkontrakt (8)
- ▶ Vise sårbarhet (7)



### *Bilde 5 – Liste over temaer*

Kategoriene ble deretter sortert inn og skapte fire temaer, ved å trykke på hvert tema vil man kunne få opp de underliggende kategoriene, deretter kodene og videre den uthevede teksten fra transkriberingene om ønskelig.

▶ Tema 1: Rot til konflikt (135)

▶ Tema 2: Dagens hån... (106)

▶ Tema 3: Bevisst komm... (67)

▶ Tema 4: Psykologisk t... (192)