

MASTEROPPGAVE

Emnekode: BE323E

Navn: Tom Omnes Lia og Bengt Otterås

Autonome team - i praksis.

Dato: 29.05.2020

Totalt antall sider: 172

Abstract

A traditional approach to organizations and leadership favors hierarchy, where control, measurement and standardization can limit the organizations utilization of the employee's potential. When interacting employees depend on each other the need for coordination arises. Bureaucracy is useful and needed, but bureaucracy can also become too dominating. Trust, distributed leadership and distributed power promotes motivation, achievements and commitment. The need for monitoring, reports and controlling activities decrease with reduced transaction cost as a result. Autonomous teams can be one answer to the need for distributed leadership, where leadership functions also can be performed by others in the organizations than just a limited number of formal leaders.

In this master thesis we explore how autonomous teams are functioning in the real world, therefore we have selected as our topic "How are autonomous teams functioning in practice". We take a closer look at how the organizations are organized, and the strategy, leadership, culture and work performance in the organizations. We also explore how this affects teams and team members in their daily work and how autonomous teams can increase the organizations competitiveness.

Theory regarding organizations, leadership, operational leadership, team and competitiveness are the main areas of our theoretical foundation. We have used some of the most relevant literature and research related to organizations, leadership, strategy, self-management, shared leadership, control and trust, power, empowerment, work autonomy, conflicts, change management and team learning. Learning, flexibility, reflexivity, appropriate use of resources, legitimate use of power and change management are important within leadership and strategy. How the organizations handle uncertainty and change management affects their profitability. Shared leadership, the balance of trust and control, motivation and the purpose-driven employees' perception of their work as meaningful contributes positively to the productivity of the teams. Autonomy and responsibility are crucial to the knowledge workers' productivity. Conflicts can have both negative and positive consequences, depending on how conflicts are handled. Cultural and social differences can influence how autonomous teams are functioning.

Qualitative research methodology is applied, with a multi-case design where we analyse autonomous teams in three different organizations. Semi-structured interviews based on an interview guide were conducted with nine informants. The design of the interview guide is

based on our theoretical foundation. In the empirical study, we move from a more normative point of view to a more descriptive point of view, in the research section findings from the interviews are presented before findings are discussed and provide a basis for our conclusion.

The master thesis's main findings are that courage and maturity are crucial to success when establishing autonomous teams. Managers must both be mature enough and dare to let go of control so that team members can develop good strategies and methods to achieve a good work performance, collaboration and conflict management. Each team member must be mature enough to take responsibility, be enterprising and creative. Our research also shows that autonomous teams can contribute to a significant increase in productivity and efficiency by utilizing the potential of each employee better than a hierarchical organization. Our findings also confirm that autonomous teams need structure and direction, and that these are best developed in interaction between the team and the hierarchical system that the team is a part of.

In the organizations we have explored, the autonomous teams have contributed to a positive development of strategy, leadership and culture in the organizations. Establishing the autonomous teams have improved productivity and work performance. In practice, autonomous teams have improved the organizations efficiency and productivity, and improved team members' working lives.

Sammendrag

En tradisjonell tilnærming til organisering av virksomheter favoriserer hierarkiet hvor kontroll, målinger og standardisering kan bidra til at organisasjoner ikke evner å utnytte den enkeltes potensiale. Når tilstrekkelig mange samhandler og er avhengig av hverandre oppstår behovet for koordineringsfunksjoner. Vi trenger byråkrati, men det kan bli for mye av det. Tillitt, distribuert ledelse og distribuert makt fremmer motivasjon, engasjement og prestasjoner. Behovet for kontroll og rapportering reduseres, med den konsekvens at transaksjonskostnadene reduseres. Autonome team kan være et svar på behovet for å overføre lederfunksjoner til flere enn organisasjonenes formelle ledere.

I denne masteroppgaven utforsker vi hvordan autonome team fungerer i praksis, vi har derfor valgt problemstillingen "Hvordan fungerer autonome team i praksis?". Vi ser på hvilken organisering og strategi organisasjoner har og organisasjoners lederskap, kultur og arbeidsutførelse. Vi ser også på hvordan dette påvirker team og teammedlemmenes arbeidshverdag, og hvordan selvstyrte team kan øke organisasjonens konkurransevne.

Vårt teoretiske fundament består av fokusområdene organisasjoner, ledelse, operativ ledelse, team og konkurransevne. Innenfor fokusområdene har vi benyttet noe av den mest relevante nasjonale og internasjonale litteraturen og forskningen relatert til organisasjonsformer, ledelse, strategi, selvledelse, delt lederskap, kontroll og tillit, makt, myndiggjøring, jobbautonomi, konflikter, endringsledelse og læring i team. Læring, fleksibilitet, refleksivitet, formålstjenlig ressursanvendelse, legitim maktbruk og håndtering av endringer i og utenfor organisasjonen er sentralt i ledelse og strategi. Organisasjoners håndtering av usikkerhet og endringer påvirker organisasjonens lønnsomhet. Delt lederskap, balanse mellom tillit og kontroll, motivasjon og oppfattelse av arbeidet som meningsfylt bidrar positivt til teams produktivitet. Autonomi og ansvar er avgjørende for kunnskapsarbeideres produktivitet. Konflikter kan ha både negative og positive konsekvenser avhengig av hvordan konflikter håndteres. Kulturelle og samfunnsmessige ulikheter kan påvirke hvordan autonome team fungerer.

Kvalitativ metode er benyttet med et flercasesdesign hvor vi analyserer autonome team i tre ulike organisasjoner. Semistrukturerte intervju basert på intervjuguide er gjennomført med ni informanter. Utforming av intervjuguide er basert på vårt teoretiske fundament. I den empiriske undersøkelsen går vi fra en mer normativ synsvinkel til et mer deskriptivt ståsted, i

forskningsdelen presenteres funn fra intervjuene før funn drøftes og gir grunnlag for konklusjon på problemstillingen.

Masteroppgavens hovedfunn er at modighet og modenhet er avgjørende for å få suksess med autonome team. Ledere må både våge og ha en modenhet for å slippe opp kontrollen slik at teammedlemmene kan utvikle gode strategier og metoder for arbeidsutførelse, samarbeid og konflikthåndtering. Det enkelte teammedlemmet må ha tilstrekkelig modenhet til å ta ansvar, være initiativrik og kreativ. Våre undersøkelser viser også at bruk av autonome team kan bidra til en signifikant produktivitetsøkning og effektivitetsøkning ved at organisasjoner evner i større grad å utnytte potensialet den enkelte av oss har på en bedre måte enn hva en hierarkisk organisering kan. Våre funn viser også at autonome team trenger rammer og retning, og at disse utvikles best i samhandling mellom teamet og det hierarkiske systemet som teamet er en del av.

I organisasjonene vi har utforsket har autonome team bidratt til en positiv utvikling av organisasjonenes strategi, lederskap og kultur. Etablering av autonome team har forbedret teammedlemmenes arbeidsutførelse og produktivitet. I praksis har autonome team forbedret organisasjonenes effektivitet og produktivitet, og forbedret teammedlemmenes arbeidshverdag.

Forord

Tre krevende, utviklende og svært lærerike år nærmer seg slutten med denne masteroppgaven som er avsluttende oppgave i studiet Master of Business Administration, MBA i ledelse, ved Nord universitet. Gjennom aktiv deltakelse fra medstudenter, dyktige forelesere og eksepsjonelt god administrativ støtte fra Anita Kransvik har vi fått mulighet til å vende blikket innover mot egne holdninger, tanker og atferder for så å vende blikket ut mot egne og andres organisasjoner for å lære mer om ledelse som fag.

Når ledelse utøves på sitt beste kan den enkelte av oss oppleve mening, personlig vekst og engasjement, på sitt verste kan ledelse utøves destruktivt og bidra til å gjøre organisasjoner dysfunksjonelle. Destruktiv ledelse kan bidra til at ansatte slutter og at resultater forringes på lengre sikt. I tidligere tider hadde ledere ofte mer oversikt og kompetanse enn den enkelte ansatte, slik er det ikke nødvendigvis i dag. De fleste av oss har et større potensiale enn det som blir synliggjort i utførelsen av de arbeidsoppgavene vi utfører. Organisasjoner som evner å realisere og nyttiggjøre seg av den enkeltes potensiale i større grad enn det en tradisjonell organisering tilrettelegger for kan oppnå vesentlige forbedringer i effektivitet og produktivitet.

Denne masteroppgaven vil gi deg en bredere forståelse av autonome team og ledelsesutøvelse basert på autonomi og tillit. Det har for oss vært en interessant og lærerik utfordring å vise at det antageligvis ikke finnes ett riktig svar på hvordan god ledelse kan utøves i fremtiden; det finnes flere svar og autonome team er ett av verktøyene som kan bidra til god ledelse. Etablering av autonome team krever at ledere har mot til å la andre ha kontroll og mot til å distribuere makt. Endringer kan være utfordrende, men også positive. Vi har sett at ledere som har hatt mot til å gi sine kollegaer autonomi og ansvar har oppnådd gode resultater, etablering av autonome team har bidratt til at ledere og teammedlemmer har tatt i bruk en større del av sitt potensiale.

Vi vil rette en stor takk til Professor Tom Karp, ph.d. Uten kyndig, nær og tydelig veiledning både underveis i disse tre årene og nå som veileder for vår masteroppgave hadde hverken læringen eller resultatet blitt hva det har blitt. Vi vil også takke våre informanter for deres tid og vilje til å bidra, familier og arbeidsgivere for tålmodighet og velvilje, og gode venner for råd og innspill underveis.

Oslo og Bærum, 29.05.2020

Tom Omnes Lia og Bengt Otterås

Innholdsfortegnelse

Sammendrag	iii
Forord	v
Innholdsfortegnelse	vi
Figurer	x
Vedlegg	x
1. Innledning.....	1
1.1 Aktualisering	4
1.2 Problemstilling	5
1.2.1 Avgrensning	5
1.3 Forskningsspørsmål.....	5
1.4 Oversikt over problemstilling, forskningsspørsmål og teoretisk grunnlag	7
1.5 Struktur i besvarelsen	9
1.6 Sentrale begreper.....	10
1.7 Informasjon om utvalgte organisasjoner og utvelgelsesprosess	11
2. Teori	14
2.1 Organisasjoner.....	14
2.1.1 Organisasjonsformer	15
2.1.2 Organisatoriske metaforer	17
2.2 Ledelse	18
2.2.1 Strategi	20
2.2.2 Selvledelse.....	21
2.2.3 Delt lederskap.....	21
2.2.4 Team, ledelse og biologi	22
2.3 Operativ ledelse.....	25
2.3.1 Kontroll og tillit.....	26
2.3.2 Makt	28
2.3.3 Myndiggjøring.....	29
2.3.4 Jobbautonomi	30
2.3.5 Positiv psykologi.....	31
2.3.6 Konflikter	32
2.4 Team.....	33
2.4.1 Grupper og team.....	33
2.4.2 Autonomibasert organisering og autonome team.....	35

2.4.3 Teameffektivitet	36
2.5 Konkurransesevne.....	38
2.5.1 Endringsledelse og læring i organisasjoner og team.....	38
2.5.2 Omgivelser og læring	40
2.5.3 Usikkerhet	40
2.6 Oppsummering teori.....	41
3. Metode.....	45
3.1 Kvalitativ og kvantitativ metode	45
3.1.1 Kvantitativ metode	46
3.1.2 Kvalitativ metode	46
3.2 Valg av forskningsmetode og forskningsdesign	47
3.3 Refleksiv metode for innledende vurdering av kjerne kategorier	50
3.4 Utvalg av informanter	50
3.5 Intervjuguide og gjennomføringen av intervju.....	51
3.6 Behandling av data	52
3.7 Gjennomføringen av dataanalysen	53
3.8 Noder brukt i NVivo	54
3.9 Validitet og reliabilitet	56
3.10 Refleksjon over egen rolle som forsker.....	57
3.11 Kritisk refleksjon over valgt design og metode	58
3.12 Forskningsetiske problemstillinger	59
4. Empiri, informanter og funn.....	60
4.1 Informanter.....	60
4.2 Innledende refleksiv vurdering av kjerne kategorier.....	61
4.2.1 Rammer	61
4.2.2 Hva fremmer autonome team	62
4.2.3 Resultatsikring.....	62
4.2.4 Ledelse	62
4.2.5 Teamsammensetning	63
4.3 Funn for organisering og strategi	63
4.3.1 Hierarki.....	64
4.3.2 Byråkrati.....	65
4.3.3 Aktivt forhold til selvstyrte team	66
4.3.4 Strategi	66

4.3.5 Operativ retning.....	67
4.3.6 Målesystemer	68
4.4 Funn for organisasjonens lederskap, kultur og arbeidsutførelse	69
4.4.1 Mulighet for selvstyre	70
4.4.2 Holdninger til selvledelse.....	71
4.4.3 Konflikter	72
4.4.4 Formell makt	74
4.4.5 Uformell makt	75
4.4.6 Resultatoppnåelse, styring og kontroll	76
4.4.7 Variasjon i arbeidsoppgavene	77
4.5 Funn for teammedlemmenes arbeidshverdag.....	78
4.5.1 Formelle og uformelle rammer	79
4.5.2 Møter	82
4.5.3 Ansvar, ekstrarolleatferd og utholdenhet	83
4.5.4 Koordinering, selvledelse, og læring.....	84
4.5.5 Beslutningsprosesser og konflikthåndtering	87
4.5.6 Åpen kommunikasjon og psykologisk trygghet.....	89
4.5.7 Gruppetenkning og ekkokammer	90
4.6 Funn for organisasjonens konkurranseevne	91
4.6.1 Erfaringer med selvstyrte team	92
4.6.2 Selvstyrte teams mulige betydning for konkurranseevne	94
4.6.3 Attraktivitet og rekruttering	95
4.6.4 Informantenes råd til andre	96
4.7 Oppsummering funn.....	99
5. Drøfting	101
5.1 Drøfting organisering og strategi	101
5.2 Drøfting organisasjonens lederskap, kultur og arbeidsutførelse	105
5.3 Drøfting teammedlemmenes arbeidshverdag.....	111
5.4 Drøfting organisasjonens konkurranseevne	115
6. Konklusjon	119
6.1 Konklusjon for innledende refleksiv vurdering av kjerne kategorier	119
6.1.1 Rammer	119
6.1.2 Hva fremmer autonome team	120
6.1.3 Resultatsikring.....	120

6.1.4 Ledelse	120
6.1.5 Teamsammensetning	121
6.2 Konklusjon for organisering og strategi.....	121
6.3 Konklusjon for organisasjonens lederskap, kultur og arbeidsutførelse.....	123
6.4 Konklusjon for teammedlemmenes arbeidshverdag	124
6.5 Konklusjon for organisasjonens konkurransevne.....	125
6.6 Konklusjon for problemstilling: Hvordan fungerer autonome team i praksis?.....	126
7.0 Avslutning	128
7.1 Kritikk til egen oppgave.....	128
7.2 Forslag til videre forskning	129
Litteratur.....	131

Figurer

Figur 1 :Oversikt over problemstilling, temaområder for arbeid med forskningsspørsmål og hovedinndeling for teoretisk grunnlag	8
Figur 2 : Struktur i besvarelsen	9
Figur 3: Idealiserte organisatoriske typer. Referanse: Kolbjørnsrud (2019).....	15
Figur 4 : Oversikt over noder (Utskrift fra NVivo).....	56

Vedlegg

Vedlegg 1: Relasjon mellom problemstilling, forskningsspørsmål og spørsmål som er benyttet i intervju med informanter	
Vedlegg 2: Intervjuguide som er benyttet i intervju med informanter	
Vedlegg 3: Utskrift som viser innmelding til Norsk senter for forskningsdata og godkjenning	
Vedlegg 4: Informasjonsskriv til informantene med samtykkeerklæring	

1. Innledning

Trenger vi ledelse? Spørsmålet kan med fordel diskuteres mer enn det blir i dag (Karp, 2019). Økt kompleksitet i verden (Karp (2019; Sargut & McGrath, 2011) kombinert med økt endringstakt (Karp (2019; Jacobsen, 1998) tilsier at vi trenger ledelse. Setter vi som premiss at vi har et behov for ledelse er et interessant spørsmål om ledelse ikke er for viktig til at det kun er ledere som kan holde på med det. Professor Tom Karp skriver: "Ledelse er derfor viktig. At noen tar ansvar, er viktig. Ledere, derimot, er ikke alltid viktig" (Karp, 2019, s.20). Dersom ledere ikke alltid er viktige, hvorfor er da ledelse viktig i samfunnets møte med økende kompleksitet? Karp (2019) påpeker:

Ledelse er derfor viktig for å løse utfordringer og bringe samfunn, organisasjoner og grupper fremover. Er det noe som virkelig kan bidra til å løse de store problemene, er det god ledelse. Og det er viktigere enn noen gang. Ikke ledelse isolert sett, men som verktøy for samarbeid, nytenkning, endring. (Karp, 2019, s. 19-20)

Hvilken ledelse kan gi fremdrift, bidra til problemløsning og fremme samarbeid? I denne besvarelsen utforsker vi ledelse i autonome team, og hvordan distribuert ledelse påvirker arbeidsutførelse i selvstyrte team - nærmere bestemt hvordan autonome team fungerer i praksis.

Autonome team, også kalt selvstyrte team, samarbeider med felles mål og selvbestemmelse (Morgan, 2006). Kan autonome team legge til rette for at vi får brukt en større del av oss selv, og være mer produktiv og effektiv? Klarer ledere å gi autonome team frihet, ansvar og kontroll, og hvordan reagerer i så fall organisasjonens ledere på at andre tar beslutninger? Kan autonomi og delt lederskap bidra til organisasjoners håndtering av fremtidige endringer? Er det ønskelig at flere ansatte tar beslutninger basert på sin kompetanse og nærhet til beslutningsgrunnlaget?

Effektivitet er et sentralt element i god ledelse (Karp, 2019). Autonomi øker ansattes produktivitet (Amundsen & Martinsen, 2015), likevel har mange ledere utfordringer med å la andre få kontrollen. "Balansen mellom tillit og kontroll" (Karp, 2016, s. 158) er avgjørende ved etablering av autonome team, "ansvar, makt og myndighet må delegeres" (Karp, 2016, s. 159). Hvordan selvstyrte grupper fungerer er avhengig av "Foruten organisatoriske rammebetingelser, at grupper finner hensiktsmessige styrings- og arbeidsformer" (Karp, 2016, s. 159). Binney, Williams & Wilke (2012) hevder at lederes største utfordring er å takle usikkerhet, og at ledere får posisjoner og ansvar "usually because they bring matters under

control" (Binney et al., 2012, s. 74). Forfatterne hevder videre at det er en menneskelig tendens "to pretend that issues are under control because we are scared to face our lack of control and uncertainty" (Binney et al., 2012, s. 75). Etablering av autonome team medfører endringer i beslutningsprosesser, roller og ansvar som utfordrer etablerte arbeidsrutiner og maktforhold. God ledelse og autonomi ser dermed ut til å bygge på en balansert håndtering av beslutningsmyndighet, ansvar, kontroll og trygghetsbehov.

God ledelse fremmer nytenkning og endring. Valg av hvilket problem organisasjonen skal bidra til å løse og vurderinger av etikk, moral, verdier og samfunnsansvar er også en del av god ledelse (Karp, 2019). Tilpasning til raske og komplekse endringer øker organisasjonens behov for endringskapasitet (Meyer & Stensaker, 2011) og endringskompetanse (Karp, 2014). Canterino, Cirella, Piccoli & Shani (2020) anbefaler at organisasjoner som står foran større endringer velger ledere som kan utøve delt lederskap. Kathrine Aspaas hevder at når ny teknologi erstatter gamle arbeidsmetoder er emosjonell innsikt et fortrinn og at det vi kan gjøre bedre enn maskiner, å være medmenneske og menneske, blir vår viktigste styrke (Aspaas & Monrad-Hansen, 2018). Uansett om valgene tas av ledere eller ansatte ser det dermed ut til at nytenkning og endringsledelse er elementer i god ledelse som fortsatt må ivaretas av mennesker, også i forhold til organisering og samarbeid, og former for delt lederskap bør vurderes i fremtidsrettet ledelse.

I 2011 hadde 29.9 % av den norske befolkningen utdanning på universitets- og høgskolenivå, i 2019 var tallet steget til 34.1 % (Statistisk sentralbyrå, 2019). Forvaltning av kunnskapsarbeidere og deres produktivitet er organisasjoners viktigste oppgave i vårt århundre, og kunnskapsarbeideres produktivitet er avhengig av deres autonomi (Drucker, 1999). Rick Wartzman hevder i artikkelen Wartzman (2014) at Peter Drucker allerede i 1954 kunne fortelle ledere at kunnskapsarbeidere i 2020 trenger autonomi, og at beslutninger og ansvar bør flyttes lenger ned i organisasjoner til ansatte som er nærmere kunden og kjenner beslutningsgrunnlaget bedre. En del av kunnskapsarbeideres autonomi er selvbestemmelse i forhold til ansvar (Drucker, 1999), både i betydningen "å ha et ansvar for noe" (Karp, 2019, s 10) og i betydningen "stilles til ansvar for" (Karp, 2019, s 10). En økende andel kunnskapsarbeidere i organisasjoner ser dermed ut til å både legge bedre til rette for, og øke behovet for, autonomi i organisasjonene.

Ansattes medbestemmelse er sentralt i et industrielt demokrati (Thorsrud, Emery, Arbeidsforskningsinstituttene, Tavistock Institute of Human Relations, & Institutt for

industriell miljøforskning, 1970). Personlig medvirkning i den daglige arbeidssituasjonen kan fremme skaperevne og initiativ (Thorsrud et al., 1970), og "den personlige medvirkning er også avgjørende for de ansattes konstruktive interesse eller deres likegyldighet i arbeidssituasjonen; for deres tilfredshet eller misnøye på arbeidsplassen" (Thorsrud et al., 1970, s. 12). Enkeltpersoners behov for å ta beslutninger og se nytteverdi av arbeidet nevnes blant flere psykologiske jobbkraav i Thorsrud et al. (1970), og allerede den gang var betydningen av teknologisk utvikling velkjent:

Erfaringene tyder på at en teknologi preget av automasjon og datamaskiner vil føre til at de tradisjonelle teknologiske forskjeller har en tendens til å forsvinne. Problemet blir da å oppnå større personlig medvirkning i systemer som har med informasjonshåndtering å gjøre. (Thorsrud et al., 1970, s. 13)

Forfatterne vektlegger videre at personlig frihet i arbeidsutførelse ikke er til hinder for produktivitet: "Erfaring og forskning tyder heller ikke på at man må velge mellom høy produktivitet på den ene side og en friere utfoldelse av menneskelige ressurser på den annen" (Thorsrud et al., 1970, s. 16). Thorsrud et al. (1970) fremhever også at selvstyrte team kan fremme tilpasning til organisasjonens mål: "Erfaringene tyder på at medlemmer av delvis selvstyrte grupper blir mer innstilt på å innrette sin innsats etter de overordnede mål i bedriften enn de var mens de arbeidet i forholdsvis snevre jobber under stram arbeidslederkontroll" (Thorsrud et al., 1970, s. 194).

Rolfsen & Strand Johansen (2014) omhandler bruk av selvstyrte team i en norsk organisasjon over en tredveårsperiode. Rolfsen & Strand Johansen (2014) nevner innledningsvis at selvstyrte team har blitt benyttet i norske organisasjoner siden sekstitallet, men flere faktorer som eksempelvis manglende støtte fra toppledelse og konflikter med mellomledere har hemmet bruken av selvstyrte team. Et interessant poeng i casestudien er at selv om en ny leder i økonomisk utfordrende tider etter 2008 offisielt avsluttet bruk av selvstyrte team fortsatte de ansatte å organisere sin arbeidsutførelse som selvstyrte team (Rolfsen & Strand Johansen, 2014). Noen av forklaringene for hvorfor de selvstyrte teamene ble opprettholdt, tross formell innføring av en hierarkisk organisering med fokus på kontroll og kostnadsreduksjon, er at den uformelle praksisen var godt etablert, nyansatte ble sosialisert inn i praksisen og ansatte følte eierskap til den etablerte praksisen (Rolfsen & Strand Johansen, 2014).

Nasjonale særtrekk påvirker ledelsesutøvelse og organisasjonsdrift (Karp, 2014), "når organisatoriske endringer utøves i Norge, er det i et samfunn preget av egalitære strukturer med respekt for enkeltindividet og menneskeverd" (Karp, 2014, s. 25) og "en hypotese er allikevel at suksessfull endring i norske organisasjoner må praktiseres som en mikrovariant av samhandlingsmodellen mellom stat, næringsliv og fagorganisasjoner" (Karp, 2014, s. 26). Den norske modellen bidrar til en høy produktivitet og velstandsvekst ved at staten, arbeidsgivere og arbeidstakere har etablert en maktfordeling (Bungum, Forseth & Kvande, 2015). Den norske modellen har også lagt til rette for selvledelse i norske organisasjoner (Karp, 2016). Den norske modellen har dermed gitt et godt grunnlag for at norske arbeidstakere i fremtiden kan ha en enda sterkere påvirkning på sin egen arbeidshverdag, og at selvstyrte arbeidstakere og selvstyrte team kan bidra positivt til organisasjonene de er en del av.

I denne besvarelsen utforsker vi hvordan autonome team fungerer i praksis. Vi har også en ambisjon om at besvarelsen skal gi et bidrag utover det å være enda en masteroppgave, at den får nytteverdi for andre enn oss, og at den gir nyttige innspill til ledere som ønsker å etablere autonome team.

1.1 Aktualisering

Søk blant stillingsannonser på finn.no i mars og april 2020 har gitt nye treff på annonser der autonome team eller selvstyrte team er nevnt, eksempelvis hadde Sopra Steria i mars 2020 en annonse på finn.no med en overskrift som nevner tverrfaglige autonome team (Sopra Steria, 2020) og Sparebanken Vest IT hadde i april 2020 en annonse på finn.no for rekruttering til autonome team (Sparebanken Vest IT, 2020). Dette tyder på at autonome team er aktuelt i norske organisasjoner i det vi starter sluttspurten i arbeidet med denne besvarelsen.

Som deltidsstudenter med flere års arbeidserfaring har vi også erfaring med å arbeide sammen med andre, ofte i definerte samarbeidsgrupper eller team. Ingen av teamene vi har vært en del av har blitt definert som autonome team, dette er derfor en form for team vi ønsker bedre kjennskap til. Vi har begge sterke meninger og setter stor pris på vår ytringsfrihet. En del av bakgrunnen for valg av temaområde er egne erfaringer, blant annet inntrykk av at noen organisasjoner tross uttalelser om at ansatte er deres viktigste ressurs etter vår oppfattelse ikke benytter medarbeidernes potensiale optimalt. Vi kan imidlertid ikke generalisere ut ifra våre personlige opplevelser, det er en større verden der ute som vi ønsker å utforske i vår søken etter økt innsikt og mer generaliserbar kunnskap.

Arbeidet med denne besvarelsen har gitt økt innsikt i hvordan selvstyrte team kan fungere og enkeltpersoners erfaringer med autonomi og autonome team. Via eget nettverk, inkludert ressurspersoner knyttet til Nord universitet, og internettsøk fant vi raskt ut at selvstyrte team benyttes både internasjonalt og i Norge. I vårt søk fant vi også stillingsannonser der autonome team eller selvstyrte team var nevnt. Vi ønsket basert på dette å undersøke muligheter for å inkludere intervju av personer med erfaring fra autonome team i vår søken etter økt innsikt.

Våre innledende undersøkelser med gjennomgang av offentlig tilgjengelig informasjon og litteratur indikerte at det er gjennomført relativt få norske studier relatert til hvordan autonome team organiseres og hvilken effekt organiseringen har. Gjennomgang av tilgjengelig litteratur og informasjon tyder på at en stor andel av artikler og forskningsprosjekter knyttet til autonome team har hovedfokus på team basert på agil arbeidsorganisering, ofte innen dataprogrammering eller IT-relatert konsulentvirksomhet.

1.2 Problemstilling

Basert på grunnlaget skissert i innledningen og vår mer personlige baserte aktualisering har vi for det videre arbeidet med besvarelsen valgt følgende problemstilling:

Hvordan fungerer autonome team i praksis?

1.2.1 Avgrensning

Besvarelsen er basert på en kvalitativ casestudie med semistrukturerte intervju. I casestudien er ni informanter knyttet til tre autonome team i tre norske organisasjoner intervjuet. Av hensyn til organisasjonenes ressursbruk er omfanget begrenset til ett intervju på omtrent en time med hver informant.

Interessante autonome organisasjoner beskrives i teorigrunnlaget, med de begrensningene som er gitt for masteroppgaven velger vi å avgrense vårt bidrag til autonome team. Masteroppgaven er basert på en norsk kontekst, og selv om mye av teorigrunnlaget er internasjonalt er undersøkelsene avgrenset til autonome team i norske organisasjoner.

1.3 Forskningsspørsmål

Basert på valgt temaområde og problemstilling har vi formulert følgende forskningsspørsmål:

- Forskningsspørsmål 1 (FS 1): Hvilken organisering og strategi har organisasjonen og hvordan påvirker det teamene og teammedlemmene?
- Forskningsspørsmål 2 (FS 2): Hvordan påvirker organisasjonens lederskap, kultur og arbeidsutførelse teamene?
- Forskningsspørsmål 3 (FS 3): Hvordan er teammedlemmenes arbeidshverdag?
- Forskningsspørsmål 4 (FS 4): Hvordan kan selvstyrte team øke organisasjonens konkurransevne?

Hensikten med forskningsspørsmålene er å gi økt innsikt i hvordan selvstyrte team fungerer i praksis gjennom å belyse problemstillingen fra flere sider, forskningsspørsmålene gir også et godt grunnlag for retningen i besvarelsen.

Ledelse utøves i praksis, i en kontekst som også påvirker hvordan teamene fungerer. Forskningsspørsmål 1 og 2 fokuserer på organisatoriske rammebetingelser, vi er særlig interessert i å avdekke hvordan makt og kontroll utøves i det daglige. Forskningsspørsmål 1 har et strukturelt perspektiv med hovedvekt på organisering og strategi. Forskningsspørsmål 2 har et kulturelt perspektiv med hovedvekt på organisasjonens lederskap, kultur og arbeidsutførelse.

Autonome team er avhengig at teammedlemmene samarbeider og får mulighet for personlig medvirkning og selvbestemmelse i den daglige arbeidssituasjonen. Forskningsspørsmål 3 gir innsikt i teammedlemmenes arbeidshverdag og medvirkning. Makt og kontroll er også her sentralt, men med hovedvekt på teammedlemmenes ansvar, makt og kontroll i prosesser og mekanismer for beslutningstaking, konfliktløsning, kommunikasjon og koordinering.

Etablering av selvstyrte team kan ha positive konsekvenser for organisasjonen, eksempelvis gjennom at teammedlemmene prioriterer organisasjonens overordnede mål i sin arbeidsutførelse. Forskningsspørsmål 4 endrer fokus fra prosess til resultater, og gir innsikt i hvordan selvstyrte team kan påvirke norske organisasjoners konkurransevne. Vi har her prioritert informantenes egne erfaringer og meninger, deres vurderinger av hvilken betydning selvstyrte team har for organisasjonens konkurransevne og attraktivitet samt informantenes råd til andre som vurderer å etablere selvstyrte team.

Relasjon mellom problemstillingen, forskningsspørsmålene og spørsmålene som er benyttet i intervju er vist i Vedlegg 1. Informasjon om intervju spørsmål og intervjuguide presenteres i metodedelen.

1.4 Oversikt over problemstilling, forskningsspørsmål og teoretisk grunnlag

Figur 1 under viser en oversikt som oppsummerer problemstilling, forskningsspørsmål og temaområder med underpunkter som vi har fokusert på i arbeidet med forskningsspørsmålene. I figuren har vi også tatt med hovedinndeling for det teoretiske grunnlaget som vi kommer tilbake til i teoridelen.

Problemstilling:
Hvordan fungerer autonome team i praksis?

Temaområder forskningsspørsmål

Forskningsspørsmål 1: Hvilken organisering og strategi har organisasjonen og hvordan påvirker det teamene og teammedlemmene?

- **Temaområde: Organisering og strategi**
 - o Hierarki
 - o Byråkrati
 - o Aktivt forhold til selvstyrte team
 - o Strategi
 - o Operativ retning
 - o Målesystemer

Forskningsspørsmål 2: Hvordan påvirker organisasjonens lederskap, kultur og arbeidsutførelse teamene?

- **Temaområde: Organisasjonens lederskap, kultur og arbeidsutførelse**
 - o Mulighet for selvstyre
 - o Holdninger til selvledelse
 - o Konflikter
 - o Formell makt
 - o Uformell makt
 - o Resultatoppnåelse, styring og kontroll
 - o Variasjon i arbeidsoppgavene

Forskningsspørsmål 3: Hvordan er teammedlemmenes arbeidshverdag?

- **Temaområde: Teammedlemmenes arbeidshverdag**
 - o Formelle og uformelle rammer
 - o Møter
 - o Ansvar, ekstrarolleatferd og utholdenhet
 - o Koordinering, selvledelse, og læring
 - o Beslutningsprosesser og konflikthåndtering
 - o Åpen kommunikasjon og psykologisk trygghet
 - o Gruppetenkning og ekkokammer

Forskningsspørsmål 4: Hvordan kan selvstyrte team øke organisasjonens konkurransevne?

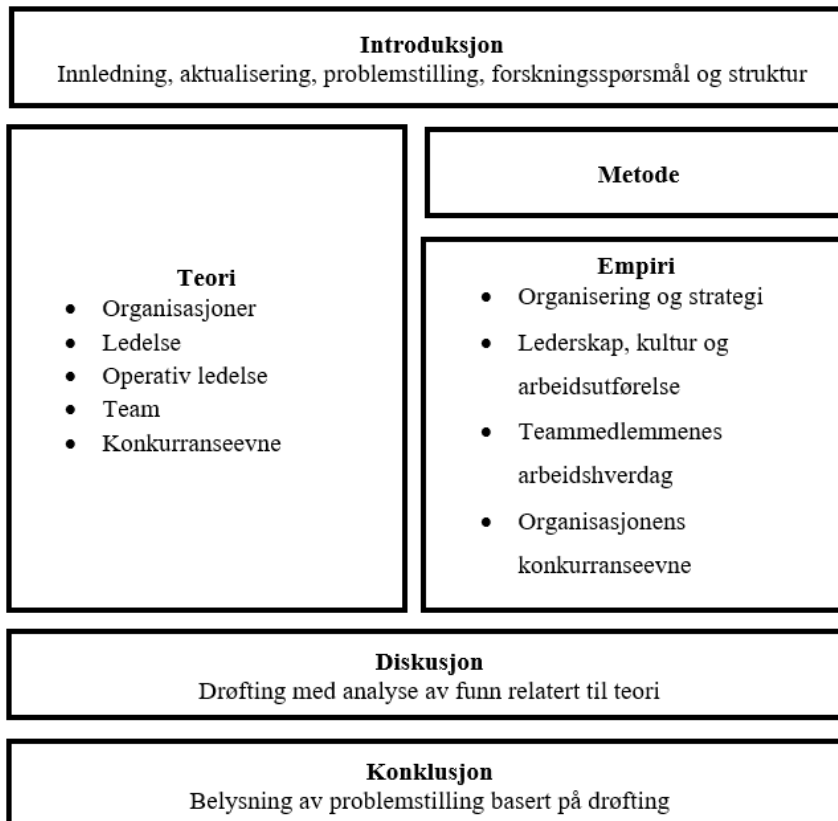
- **Temaområde: Organisasjonens konkurransevne**
 - o Erfaringer med selvstyrte team
 - o Selvstyrte teams mulige betydning for konkurransevne
 - o Attraktivitet og rekruttering
 - o Informantenes råd til andre

Teori				
Organisasjoner	Ledelse	Operativ ledelse	Team	Konkurransevne
Organisasjonsformer	Strategi	Kontroll og tillit	Grupper og team	Endringsledelse og
Organisatoriske metaforer	Selvledelse	Makt	Autonomibasert organisering og autonome team	læring i organisasjoner og team
	Delt lederskap	Myndiggjøring	Teameffektivitet	Omgivelser og læring
	Team, ledelse og biologi	Jobbautonomi		Usikkerhet
		Positiv psykologi		
		Konflikter		

Figur 1 :Oversikt over problemstilling, temaområder for arbeid med forskningsspørsmål og hovedinndeling for teoretisk grunnlag

1.5 Struktur i besvarelsen

Introduksjonen presenterer vår motivasjon for å forske på autonome team med innledning, aktualisering, problemstilling og prioriterte forskningsspørsmål. I tillegg gir introduksjonen et grunnlag for videre lesning med besvarelsens struktur, kort informasjon om hva vi legger i noen sentrale begreper, litt bakgrunnsinformasjon om organisasjonene vi har samarbeidet med og prosessen med utvelgelsen av dem. Figur 2 illustrerer besvarelsens hovedstruktur.



Teoridelen omhandler de teoretiske bidragene vi har valgt ut som mest relevant. Som vist er hovedinndeling for teoridelen organisasjoner, ledelse, operativ ledelse, team og konkurransevne.

I metodedelen beskrives metodevalg og grunnlag for gjennomføring av forskningen. Som nevnt er besvarelsen basert på kvalitativ metode og

Figur 2 : Struktur i besvarelsen

casestudie med semistrukturerte intervju. Empiridelen presenterer resultater fra vår undersøkelse av hvordan autonome team fungerer i utvalgte organisasjoner. Vi har i arbeidet med besvarelsen valgt å gjennomføre dybdeintervju med ni informanter i tre organisasjoner. Informantene vi har fått mulighet til å intervjuer i de valgte organisasjonene presenteres sammen med funn fra intervjuene i empiridelen.

Avslutningsvis knytter vi gjennom diskusjon og konklusjon funn til det teoretiske fundamentet vi bygger besvarelsen på for å belyse problemstillingen.

1.6 Sentrale begreper

I teoridelen omtales flere begreper som er relevant for autonome team. Vi har valgt å gi en kort presentasjon her i innledningen av hva vi har vektlagt i vår bruk av noen utvalgte sentrale begreper.

En organisasjon er et bevisst konstruert sosialt system som er konstruert for å realisere definerte mål og løse utvalgte oppgaver (Jacobsen & Thorsvik, 2013).

Hierarkiske organisasjoner er organisasjonsformer hvor over- og underordnede relasjoner mellom aktørene er formalisert (Skirbekk, 2015).

Heterarkisk organisering betyr at et situasjonsbestemt behov styrer hvem som leder i den aktuelle situasjonen, eksempelvis basert på at den som har kompetansen og legitimiteten leder (Nesse, 2017).

Team er en mindre gruppe av mennesker som arbeider med et felles mål, sentrale elementer er gjensidig avhengighet, tillit og ressursallokering slik at målet kan nås enklere eller raskere gjennom samarbeid enn om teammedlemmene arbeider alene (Karp, 2016; Katzenbach & Smith, 2005)

Autonomi kommer fra gresk auto (selv) og nomos (lov) og handler om å kunne bestemme over seg selv, graden av selvbestemmelse er sentral for autonomi på individnivå og gruppenivå (Svendsen, 2019). I en arbeidssituasjon er autonomi avhengig av individuell selvbestemmelse, frihet til å ta initiativ, og at personen selv bestemmer hvilke arbeidsoppgaver som utføres og hvordan arbeidsoppgavene utføres (Glasø & Thompson, 2018).

Autonomt team/selvstyrt team er en mindre gruppe mennesker som arbeider sammen med et felles mål og med en stor grad av selvbestemmelse for hvilket arbeid som skal utføres og hvordan arbeidet skal utføres (Morgan, 2006).

Psykologisk trygghet knyttes til teammedlemmenes oppfattelse av at det er trygt å ta en relasjonell risiko i teamet. Psykologisk trygghet avhenger av at enkeltpersoner opplever at de kan være åpne uten å frykte at uttrykte meninger eller uttalelser fører til negative reaksjoner

som eksempelvis straffereaksjoner, at enkeltpersonen blir satt i forlegenhet eller eksklusjon fra gruppen (Edmondson, 2018).

Takhøyde er et velkjent norsk begrep, og har for oss fungert som en nyttig metafor for psykologisk trygghet i intervjuene. Takhøyde, i overført betydning, knyttes eksempelvis i Det Norske Akademis ordbok til toleranse for avvikende holdninger eller oppfatninger i organisasjoner eller grupper (NAOB, 2020).

OKR står for Objectives and Key Results og er et målstyringsverktøy hvor hensikten er å prioritere hardt, sette store mål og bidra til at involverte personer prioriterer riktige oppgaver slik at ønskede resultater oppnås (Doerr, 2018).

Kanban board er et prosessstyringsverktøy som kan benyttes for visuelt å definere, koordinere og styre levering fra kunnskapsmiljøer. Kanban er mye brukt i digital utvikling og er et lean verktøy som bygger på lean tankegangens fokus på verdileveranse, respekt for enkeltpersoner, avfallsminimering, transparens, endringstilpasning og kontinuerlig forbedring (Anderson & Carmichael, 2016).

1.7 Informasjon om utvalgte organisasjoner og utvelgelsesprosess

Vi har valgt å legge til grunn en bred definisjon av autonome team og autonome organisasjoner i vår kartlegging av organisasjoner aktuelle for empiriske undersøkelser i casestudie. Karp (2016) og Laloux (2014) presenterer flere organisasjoner utenfor Norge som kan betegnes som autonome organisasjoner. Under vårt arbeid har vi ikke funnet informasjon om fullt ut autonomt organiserte organisasjoner i Norge, men vi har funnet en rekke eksempler på organisasjoner som i ulik grad benytter autonome team for å løse sine oppgaver. Av hensyn til de begrensningene som er gitt for masteroppgaven har vi valgt å avgrense vårt bidrag til å undersøke hvordan autonome team fungerer.

En betraktning vi har gjort oss underveis er at enkelte oppstartsselskaper organiseres på en måte som kan antas å være nært autonom, men at de av ulike grunner relativt raskt endrer organisering eller at de etter hvert som organisasjonen vokser møter økt ønske om kontroll og styring som reduserer autonomien. Vårt inntrykk er at disse oppstartsselskapene ikke har etablert en varig autonom organisering og vi har derfor valgt å ikke betrakte dem som autonome organisasjoner.

Gjennom egne nettverk, internettsøk og kontakt med ulike fagressurser som blant annet ressurspersoner knyttet til Nord universitet og Sintef sitt Autonome Team prosjekt (Sintef, Autonome team, 2020) har vi avdekket at følgende organisasjoner har eller har hatt ett eller flere autonome team:

- Accenture
- Assessio Norge
- CGI Norge
- Dips
- Difi, Direktoratet for forvaltning og ikt (Fra 2020 en del av Digitaliseringsdirektoratet)
- Finn.no
- Juristforbundet
- Kantega
- Knowit
- Kongsberg-gruppen
- Lindorf
- Miles
- Nagarro
- NAV
- Nye Veier
- Oljedirektoratet
- Oslo kommune ved Oslo Origo
- Petroleumstilsynet
- Politiet
- Prospera
- RiksTV
- Skandiabanken
- Skatteetaten
- Sopra Steria
- Sparebanken Vest
- Storebrand
- Telenor
- Verdix
- Vipps
- Visma

Storebrand, Skandiabanken, Knowit og Kantega er bedriftspartnere i Sintef sitt Autonome Team prosjekt (Sintef, Autonome team, 2020).

Vi kontaktet femten organisasjoner med spørsmål om de var villig til å la oss intervju noen av deres ansatte, i tillegg hadde vi uformelle samtaler med representanter for noen flere organisasjoner. Noen organisasjoner besvarte ikke vår henvendelse og noen ønsket ikke å bidra til vårt arbeid, manglende tid og deltakelse i andre forskningsprosjekter ble gitt som begrunnelse. Vi har ikke innhentet samtykke til offentliggjøring av informasjon knyttet til andre organisasjoner enn de tre organisasjonene nevnt under, vi velger derfor her å ikke inkludere informasjon om hvilke femten organisasjoner vi kontaktet. Etter samtaler med de av

organisasjonene som var villig til å la oss intervju noen av deres ansatte valgte vi å intervju representanter for de tre største organisasjonene som er Oslo Origo i Oslo kommune, Sparebanken Vest og Sopra Steria i samarbeid med NAV.

Origo var fra 2017 et prosjekt for digitalisering i Oslo kommune, prosjektet er videreført i Oslo Origo som fra 2020 er etablert som en etat i Oslo kommune. Oslo Origo betegnes som er varig satsning for å utvikle gode løsninger på tvers av kommunens sektorer. Oslo Origo er etatens formelle navn, Origo ble benyttet som navn for prosjektet.

Sparebanken Vest er en av landets største sparebanker og har de senere årene gjennomgått en stor transformasjon fra å være en mer konservativ bank til å ha et større fokus på etablering av ulike tjenester som kundene verdsetter. Sparebanken Vest ble etablert i 1823 blant annet for å skape stabilitet og utvikling, hjelpe Bergens fattige og styrke lokalsamfunnet. Sparebanken Vest er nå et børsnotert frittstående finanskonsern med bankdrift og samfunnsengasjement som forretningside.

Sopra Steria er et ledende konsulentselskap innenfor digitalisering og en vesentlig leverandør i digitaliseringsarbeidet som NAV har gjort de senere årene. Sopra Steria ønsker å sammen med sine kunder bidra til digital transformasjon og en bærekraftig utvikling som forbedrer levemåte og arbeidsmåte. Sopra Steria bidrar til kompetansedeling internt og eksternt, eksempelvis i samarbeid med skoler og via internett med blogger og podkaster. NAV (Arbeids- og velferdsetaten) er en etat underlagt Arbeids- og sosialdepartementet.

2. Teori

I denne delen av besvarelsen utforsker vi ulike teoretiske bidrag som gir oss et bedre bilde av hvordan organisasjoner organiseres, hvordan ledelsesoppgavene kan ivaretas og hvordan autonome team fungerer.

Vi strukturerer teoridelen i fem fokusområder, organisasjon, ledelse, operativ ledelse, team og konkurranseevne. Strukturen er valgt for å sette fokus på hvordan virksomheter kan organiseres og ledes i et perspektiv hvor selvstyrte team er sentralt og faktorer som tillit, kontroll, makt, engasjement og selvledelse vektlegges.

2.1 Organisasjoner

Team, også selvstyrte team, kan være en del av en større organisasjon som er premissgiver for teamene, dette gir både muligheter og begrensninger. Evne til kontinuerlig å identifisere mulighetsrom og agere på en hensiktsmessig måte er avgjørende for teamets og organisasjonens evne til å utnytte mulighetene som oppstår. En organisasjon har til hensikt å realisere fastsatte mål (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Etablering av organisasjoner øker muligheten for å nå mål og reduserer den økonomiske usikkerheten (Coase, 1937). I organisasjonsdesign handler det om hvordan organisasjoner kan koordinere organisasjonens ressurser på en mest mulig optimal måte. Aktiviteter, kontroll og koordinering er essensielt for organisasjonens evne til å tilpasse seg sine omgivelser (Fjeldstad, 2016; Jacobsen & Thorsvik, 2013).

Scientific Management var en dominerende organisasjonsteori til langt utover 1900-tallet. Standardisering gjennom koordinering og spesialisering økte produktivitet og reduserte feil (Taylor, 1911). På om lag samme tid kom Max Weber med sin teori om et rasjonelt byråkrati, det handler også om arbeidsdeling og spesialisering, koordineringen og kontrollen er underlagt hierarkiet (Weber, Gerth & Wright Mills, 1946). Begge disse organisasjonsformene har vært viktige for vår velstandsutvikling, og har visst seg å være svært fordelaktige for å organisere rutinepreget arbeid i stor skala (Kolbjørnsrud, 2019). Ideen om at vi trenger en sterk leder, en kaptein som kan vise vei, går helt tilbake til Adam Smits verk Nasjonenes velstand (Roth, 2015). Utfordringen oppstår når en organisasjon i tillegg til å løse kompleks problemløsning må være dynamisk, rask og tilpasningsdyktig (Fjeldstad, 2016).

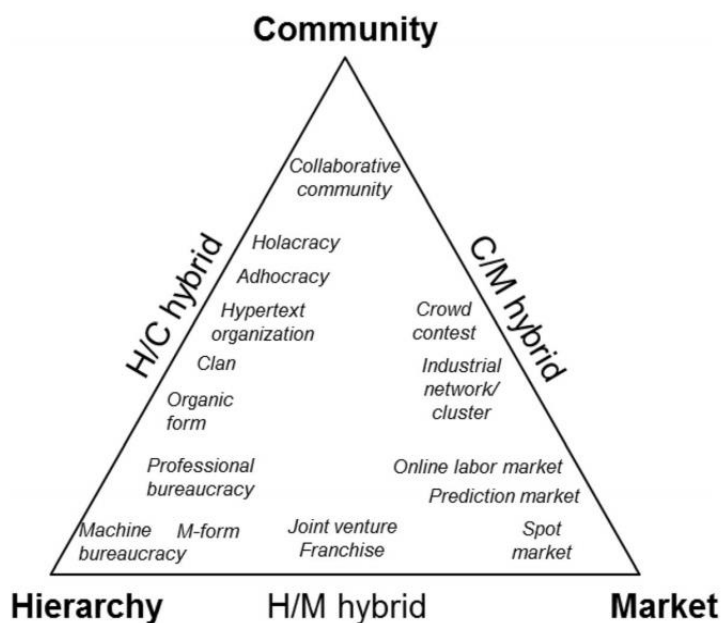
Lynda Gratton fremhever i Gratton (2014) fem større utviklingskrefter som vi bør hensynta når vi ser fremover, det handler om den teknologisk utvikling, globalisering, demografiske

endringer, endrede samfunnstrender og lav-karbon samfunnet. En stadig raskere teknologiutvikling, disrupsjon, politiske endringer og markedsmessige endringer stiller endrede krav til hvordan organisasjoner best kan svare på endringene i sine omgivelser (Kolbjørnsrud, 2019). Et raskere skifte fra rutinepregede oppgaver til ikke rutinepregede oppgaver vil også stille andre krav til organisering enn de krav hierarkiet tradisjonelt har ivaretatt (Kolbjørnsrud, 2019).

2.1.1 Organisasjonsformer

Hierarkiske organisasjonsmodeller kjennetegnes av lederoppgaver som styring, kontroll og koordinering. Dette fungerer svært godt når omgivelsene er stabile, men dersom man ønsker en høyere grad av fleksibilitet, innovasjon og omstillingsevne vil autonome team være et bedre valg (Jacobsen & Thorsvik, 2013).

Selvstyrte grupper ble brukt lenge før holakrati fikk sin fremvekst. Holakrati som organisasjonsmodell tilskrives hovedsakelig Ternary Software og Robertson (2015) og baseres på at roller erstatter stillingsbeskrivelser og team organiseres i dynamiske sirkler som er hierarkisk organisert.



Figur 3: Idealiserte organisatoriske typer. Referanse: Kolbjørnsrud (2019).

organisasjoner hybrider (Kolbjørnsrud, 2019).

I Kolbjørnsrud (2019) beskrives som vist i Figur 3 (hentet fra Kolbjørnsrud (2019)) hierarki, marked og nettverk som idealiserte organisatoriske typer. Organisasjonsformer med elementer fra mer enn en av de idealiserte organisasjonsformene betegnes som hybrider og i realiteten er de fleste

Hybride organisasjoner søker eksempelvis å balansere mellom organisatorisk effektivitet og tilpasningsevne, kontroll og tillit, utnyttelse og utforskning eller samarbeid og konkurranse

(Kolbjørnsrud, 2019). Balansen kan variere over tid avhengig av varierende prioritering. I grensegangen mellom hierarkiet og nettverk finnes det man i sin reneste form kan kalle det radikale holakratiet (Kolbjørnsrud, 2019).

Det er liten tvil om at deler av tankegodset rundt holakratiet kommer til å være verdifulle verktøy for ulike organisasjoner i fremtiden (Bernstein, Bunch, Canner & Lee, 2016). Evnen til å balansere mellom det å sørge for at det organisasjonen leverer i dag produseres på optimal måte og utforske fremtidens muligheter er vesentlig for overlevelse (March, 1991). Deler av tankegodset rundt holakratiet kan på en bedre måte enn hierarkiske organisasjonsmåter balansere mellom pålitelighet og adaptivitet (Bernstein, et al., 2016).

Tre ukorrekte antagelser om holakratiske organisasjoner er relativt fremtredende: at det ikke er strukturer og regler, hierarkiet eksisterer ikke og alle beslutninger er konsensusstyrt. Holakratiske organisasjoner kjennetegnes derimot av en struktur der avdelinger er erstattet med grupperinger som endres ut ifra hva organisasjonen skal levere. Gruppene designer seg selv og kontroll ivaretas av et sett med enkle regler og rutiner. Transparens øker sannsynlighet for at gruppens medlemmer tar beslutninger som er til fordel for fellesskapet. Det tredje trekket er at lederskapet er kontekstuellt, med andre ord vil lederskapet tas av den som for eksempel har mest kompetanse på området (Bernstein, et al., 2016).

Autonome team plasseres nærmere hierarkiet enn holakratiske organisasjoner, ved at de er en del av et hierarkisk system. Hovedprinsippene i hierarkiet kan sies å være bygget på en forutsetning om at ansatte ikke har tilstrekkelig kompetanse for å lede arbeidet eller nødvendig oversikt for å fatte gode avgjørelser. Autonomien tar derimot utgangspunkt i at den enkelte ansatte kan ha en større kompetanse enn ledelsen innenfor sitt ansvarsområde og kan fatte beslutninger basert på et større tilfang av informasjon relevant for beslutningen (Fjeldstad, 2016). Noen få klare regler og rutiner sammen med total transparens er forutsetning for at autonomi skal ha noe for seg (Fjeldstad, 2016).

Det er ikke slik at autonome team ikke svarer til noen og ikke blir veiledet eller ledet. Druskat & Wheeler (2004) antyder at de beste eksterne teamlederne av autonome team evner å lede i grensedragningen mellom teamet og resten av organisasjonen. Eksterne ledere arbeider med å skape en mening som gjør at teamet kan relatere seg til resten av organisasjonen og bidrar til å komme med signaler, både fra teamet og ut til resten av organisasjonen og fra resten av

organisasjonen til teamet. Evnen til overtalelse og myndiggjøring er også kritisk for at denne type ledere skal lykkes (Druskat & Wheeler 2003; Druskat & Wheeler 2004)

2.1.2 Organisatoriske metaforer

Vi lager våre egne historier basert på hvordan vi tolker virkeligheten, tilsvarende er vår tolkning av hvordan en organisasjon er organisert og hvordan den burde ha vært organisert subjektiv. Historiene kan inneholde både objektive og subjektive elementer så vel som vedtatte sannheter. For organisasjoner som er kompliserte og mangefasettete kan tolkningene baseres på teorier fra flere fagretninger (Morgan, 2006).

Morgan (2006) presenterer åtte klassiske metaforer for organisasjoner og deres implikasjoner for ledelsespraksis med basis i metaforbrukens utfordringer samt forståelse og forming av organisasjoner. Maskinperspektiver tar leseren med tilbake til ledelsesfagets grunnlag i byråkratier og Taylorismen. Organismeperspektivet hensyntar organisasjonens behov som et åpent system med tilpasning til omgivelsene, her er beredskapsteori, artenes variasjon og utvelgelse samt organisasjonsøkologi sentralt. Lærende organisasjoner, organisasjonslæring og hjernens informasjonsorganisering preger hjerneperspektivet. Fire grunnleggende forutsetninger skisseres der lærende organisasjoner må tolke sine omgivelser, utfordre vedtatte sannheter, agere strategisk og implementere dobbelkretslæring.

Kultur, sosialt konstruert virkelighet og kulturbasert betydning av regler og formaliteter er fremtredende i kulturperspektivet (Morgan, 2006). Konsekvenser av organisasjoners kulturelle kontekst, artefakter, internasjonale kulturforskjeller og dominerende belønningsmekanismer beskrives, utforming og forvaltning av organisasjonens verdigrunnlag fremheves som sentral i lederrollen. Normer og konformitetspress, hovedsakelig basert på organisasjoners dominerende kultur eller en grupperings subkultur, påvirker adferd. Enkeltmennesket kulturforståelse har avgjørende betydning for personers, og derigjennom organisasjoners, suksessopnåelse prisgitt et kulturelt mulighetsrom i kontinuerlig endring. Kjønnsperspektivet og stereotypiske kjønnsbaserte verdiprioriteringer fremheves som organisasjonsdefinerende kulturelementer.

Treenigheten interesser, konflikter og makt samt rasjonelle instrumenter som struktur og regler vektlegges i metaforen basert på organisasjoner som politiske systemer (Morgan, 2006). Kjønnsperspektivet, og bruk av kjønnsavhengig makt gjennom maskuline og feminine strategier, tillegges både muligheter og begrensninger i den politiske metaforen.

Styringsmuligheter for kunnskapsforvaltning og informasjonsflyt kan definere personer og grupperingers innflytelse på organisasjonsutvikling. Allianser, nettverk og uformelle relasjoner er også fremtredende i det politiske perspektivet. Grensedefinering kan fremme integrering og interaksjon med omgivelsene eller fremme autonomi for så vel individer og grupperinger som organisasjoner og enheter i organisasjoner.

Det sjette perspektivet i Morgan (2006), psykiske fengsler, favner vidt og bredt og omhandler for eksempel tankefeller, gruppetenkning, angst og det ubevisste som både kreativ og tidvis negativ drivkraft. Endringssammenhenger og selvopptatthet, kompleksitet og kaos samt gjensidig avhengighet er noen av elementene i det syvende perspektivet. Det siste perspektivet vies begreper som i nåtiden hovedsakelig tillegges negative assosiasjoner, slik som utnyttelse, yrkesskader, stress, overarbeid og dominans i hele spekteret fra personlige relasjoner til verdensøkonomi og verdensherredømme.

2.2 Ledelse

I seks av sine forelesninger argumenterte Thomas Carlyle (Carlyle, 1840) med ideen om det som på norsk kan kalles den store mann, det handler i stor grad om den ene personen som får utrolige ting til å skje gjennom en ekstraordinær innsats og væremåte. Til tross for at dette synet tidlig møtte mye kritikk kan det argumenteres for at heltedyrkelse av ledere fortsatt forekommer (Arnulf, 2016). Alvesson, Blom & Sveningsson (2017) knytter ideen om den store mann til trekktilnærmingens fokus på betydningen av relativt stabile personlighetsstrukturer for lederes atferd og ledelse. Binney et al. (2012) sier seg uenige med ideen om den store mann og hevder at ledelse derimot er en sosial prosess mellom mennesker i en situasjon eller et øyeblikk, avhengig av kontekst og lederes evne til å lede med hele seg. Martinsen (2015) fremhever at både personlighetstrekk og situasjon påvirker atferd, "Atferd er dermed delvis en funksjon av de personlighetstrekkene ledere har. Imidlertid er atferd også en funksjon av den situasjon som lederen er i" (Martinsen, 2015, s. 127).

Karp (2019) knytter grunnleggende sett ledelse til påvirkning av grupper eller individer gjennom prosesser for å realisere mål, følgerskap er dermed sentralt i ledelse. "Følgerskap bygger på frivillighet, autonomi og identitet" (Karp, 2019, s. 41). Lederskap, i betydningen en leders fagområde, knyttes i Karp (2019) til leders egenskaper og ferdigheter, i dette perspektivet tillegges leders egenskaper betydning for ledelsesutøvelsen. Martinsen (2015) setter innledningsvis ledelse og lederskap i et historisk perspektiv. Lederskap er som fenomen

relevant for både mennesker og dyrearter, lederskap har betydning for organisasjoners resultater, lederskap kan ha indirekte virkninger og lederskap kan knyttes til flere dimensjoner som eksempelvis gruppeprosesser og personlighetsavhengige faktorer (Martinsen, 2015).

Det er en økende erkjennelse av at det er flere fordeler enn ulemper ved at den enkelte medarbeider får økt frihet ved at ledere har mindre kontroll over medarbeiderne. Kunnskapen er distribuert, med andre ord er det ikke slik at det er lederne som har eller trenger å ha alle svarene. Graden av indre belønning har økt og det er et større fokus på å se og behandle hele mennesker (Berg, 2002). Dette medfører et behov for at ledere har en verdibasert og relasjonsorientert tilnærming istedenfor en kontrollbasert tilnærming, hvor lederoppgaver som styring, kontroll og koordinering erstattes av oppgaver som tilrettelegger og fasilitator (Berg, 2002). En slik tilnærming krever overgang fra en mer hierarkisk organisering til en heterarkisk måte å organisere virksomheter på, distribuert lederskap blir her et stikkord. Selvledelse, selvdisciplin og stamina minsker behovet for hierarki (Berg, 2002).

Ifølge Yukl (2006) handler ledelse om ens evne til å ha innflytelse over andre. Alvesson et al. (2017) argumenterer for at det er en utbredt overvurdering av den enkelte leders reelle betydning for resultatene i en organisasjon. Budskap om at ledelse kan læres og at noen kan lære oss det spres blant annet av handelshøyskoler og konsultantselskaper, imidlertid er nok viktigheten av den enkelte leder som person nokså variabel (Karp, 2019). Alvesson et al. (2017) fremhever at refleksivitet blir stadig viktigere i en verden hvor omgivelsene endres raskt, her vektlegges evne til å gå i dybden på egne historier og vedtatte sannheter for hvordan virkeligheten oppleves og tolkes. Kulturen i et team handler om det medlemmene deler av verdier, antakelser, holdninger og atferd. I praksis handler det om hvordan medlemmene behandler hverandre, er mot hverandre og hvordan de arbeider sammen (Schein, 2016). Kultur endres over tid, og påvirkes av endringer i indre og ytre forhold (Schein, 2016; Alvesson et al., 2017). Evne til å gå i dybden på egne antakelser og erfaringer på gruppenivå forutsetter at det er tilstrekkelig psykologisk trygghet i gruppen. Uten at det enkelte teammedlemmet føler seg både emosjonelt knyttet til gruppen og er trygg på at ekteføyte opplevelser og meninger kan uttrykkes vil ikke tilstrekkelig psykologisk trygghet oppnås (Edmondson, 2018). En annen dimensjon i psykologisk trygghet er autentisitet, det å delta i arbeidssituasjonen med hele seg og bli akseptert som hele seg. Det å være åpen om viktige deler av egen personlighet øker den relasjonelle tilliten (Adriaenssen, Johannessen & Johannessen, 2017).

Kirkhaug (2015) fremhever i en ledersjekkliste ulike oppgaver som ledere normalt bruker tid på. Kirkhaug (2015) deler lederskap inn i proaktivt, prosessaktiv og reaktivt lederskap, hvor det proaktive handler om å ligge i forkant med intensjoner, ambisjoner, rammer og veivalg. I prosessaktivt lederskap er standardisering og organisering sentralt, i reaktivt lederskap er kontroll, analyser og korreksjoner sentrale faktorer. I Karp (2019) fremheves det at organisasjoner skal ledes effektivt, det vil si med minimalt bruk av ressurser. Karp (2019) argumenterer også for å skille tydeligere mellom utøvelse av ledelse og administrasjon. I Karp (2014) fremheves kraften i det å tro. Menneskers behov for å tro på noe eller noen, og troen på at noen kan vise vei mot en bedre fremtid, er sentral i endringsledelse (Karp, 2014). Alvesson (2019) argumenterer også for at ledelse er en sosial påvirkningsprosess som både handler om meningsdannelse og det å ha følgere.

2.2.1 Strategi

Strategi handler om å foreta valg, det handler om å velge hvilken kamper man skal ta og hvilke kamper man skal la være å bruke ressurser på. Strategi handler også om å foreta valg når det er usikkerhet i omgivelsene. Først og fremst handler det om å velge bort hva man ikke skal bruke ressursene på (Karp, 2014). Det å arbeide frem strategier er knyttet til proaktive oppgaver i ledersjekklisten (Kirkhaug, 2015). En visjon er en kritisk del av strategiarbeidet, en god visjon evner å samle organisasjonens aktiviteter slik at de blir mer effektfulle. Det å ha oversikten over omgivelsene organisasjonen opererer i er kritisk for å kunne ha en realistisk visjon (Kirkhaug, 2015). Strategisk lederskap handler om å identifisere relevante endringer i omgivelsene og velge ut hvilke av dem man skal agere på. Det forutsetter også at man har oversikt over hvilke ressurser man besitter. Strategisk ledere operer i randsonen mellom egen organisasjon og omgivelsene (Kirkhaug, 2015).

Ideen om at en leder, eller noen få ledere, er de beste til å utarbeide en strategi henger sammen med tiden der ledere hadde oversikt både internt og eksternt. I dag er det få ledere som har tilstrekkelig kompetanse og dybde kombinert med evne til å lese relevante tegn i omgivelsene (Kolbjørnsrud, 2019). En hierarkisk tilnærming til strategiarbeidet vil kunne være problematisk i situasjoner hvor kompetansen er distribuert i organisasjonen, ledelsen vil ikke alltid ha tilstrekkelig oversikt til å kunne foreta kvalifiserte valg (Fjeldstad, 2016).

Strategi blir anvendt i arbeidshverdagen gjennom taktiske tiltak som handlingsplaner og budsjetter. En god forståelse av hva målene egentlig betyr og hvilke konkrete tiltak man skal

igangsette er kritisk for at strategien skal kunne ha effekt, forvaltning og utvikling av mening er derfor en kritisk oppgave som må gjøres (Fjeldstad, 2016).

2.2.2 Selvledelse

Det vi sier til oss selv kan ha større betydning enn det som sies til andre ifølge Karp (2016). Selvledelse handler om hvordan man er en aktør som tar ansvar for egne tanker, følelser og handlinger istedenfor å ta et offerperspektiv hvor man overlater kontrollen til andre (Karp, 2016). Det handler om å identifisere det som kan gjøres noe med og legge en plan for hva man skal gjøre. På samme tid handler det om å minimere tidsbruken, både tankemessig og følelsesmessig, på områder man enten ikke kan påvirke eller hvor det vil være for krevende å påvirke. Evnen til å håndtere egne tankemønstre, kjenne til hvorfor og hvordan egne følelser oppstår og kommer til uttrykk sammen med evnen til å kunne styre sin atferd er essensielt for å kunne utøve selvledelse.

Vaner styrer mer enn man skulle tro. Ifølge den nobelprisvinnende psykologen Daniel Kahneman har vi to systemer for å oppfatte virkeligheten, intuitivt eller rasjonelt (Kahneman, 2013). Sagt med andre ord handler det om vaner eller intensjoner. Selvkontroll handler om å kunne balansere mellom det å ta beslutninger som følge av intensjoner eller vaner. Det vil være lite effektivt om alle beslutninger skal være like veloverveid (Samuelsen, 2016).

I 1972 gjennomførte psykologen Walter Mischel det kjente Marshmallow-eksperimentet. Det viste at barn som har viljestyrke og selvkontroll til å akseptere en forsinket tilfredsstillelse klarte seg bedre senere i livet enn de som ikke hadde den samme evnen (Mischel, Ebbesen, & Raskoff Zeiss, 1972). Høy grad av utholdenhet blir også knyttet til gjennomføringsevne ved å styre hva man bruker energi på (Schwartz & McCarthy, 2007). Det å ta kontroll og påvirke sin fysiske, emosjonelle, mentale og spirituelle energi vil bidra til å øke egen utholdenhet.

2.2.3 Delt lederskap

For å oppnå teameffektivitet ses ledelse på som en viktig ingrediens, enkelte argumenterer med at ledelse sågar er det viktigste (Carson, Tesluk, & Marrone, 2007). Lederskap handler i stor grad om å ta ansvar, prioritere det som er viktigst først, gi retning og bidra til gjennomføring (Karp, 2019). Det at flere i et team kan komme med sine ideer og tanker vil kunne være en kritisk faktor for å øke teamets produktivitet (Carson et al., 2007). Team som utøver delt lederskap gjør det bedre enn team hvor lederskapet utøves av en person (Carson et al., 2007).

Det at teamet har et støttende miljø og kultur sammen med at de har støtte fra en leder utenfor teamet er kritisk for å få til et delt lederskap, spesielt viktig er ekstern leder dersom teamet er mindre støttende. Et støttende miljø og en kultur for delt lederskap handler i stor grad om hvordan teamet selv velger å dele lederskapet, og ta et felles ansvar for delingen (Carson et al., 2007).

For ledere kan det være utfordrende både å la selvstyrte team ta beslutninger og å bli holdt ansvarlig for teamets beslutninger (Druskat & Wheeler, 2003; Druskat & Wheeler, 2004). For å ivareta og opprettholde delt lederskap kan teamets eksterne leder etablere nettverk, bidra til god informasjonsflyt til og fra teamene, motivere team og organisasjon til å støtte hverandre og gjennom myndiggjøring bidra til teamets suksess (Druskat & Wheeler, 2003).

2.2.4 Team, ledelse og biologi

Hvordan team fungerer kan i likhet med ledelse generelt påvirkes av biologi, menneskelige prosesser og mellommenneskelige prosesser. Psykologiens biologiske perspektiv bidrar i likhet med det evolusjonspsykologiske perspektiv til forståelse av menneskers atferd, og fokuserer som nevrotenskap på grunnlaget for våre mentale prosesser. Ifølge evolusjonsforskere er menneskets biologi fortsatt best tilpasset relativt små grupper under 150 personer (Karp, 2019), "Blir det flere, går det utover tillit, rettferdighet og kommunikasjon" (Karp, 2019, s. 11). Organisasjoner fokuserer på emosjonell intelligens i relasjon til ledelse, emosjonell intelligens kan læres men er også knyttet til genetiske komponenter (Goleman, 1998). Goleman, Boyatzis & McKee (2001) hevder delvis basert på hjerneforskning at emosjonell intelligens kan utvikles, og at lederes humør og atferd påvirker andres humør og atferd og dermed selskapets resultat. Goleman & Boyatzis (2008) beskriver mulige sammenhenger mellom hjerneprosesser, sosial intelligens og ledelse. Prosesser i hjernen påvirkes av andres atferd og påvirker sosiale prosesser, Goleman & Boyatzis (2008) fokuserer særlig på hvordan lederes atferd påvirker atferd hos deres følgere.

Martinsen (2015) nevner geners innflytelse på ledelse og konkluderer med at "antagelig finnes det et «talent» for ledelse" (Martinsen, 2015, s. 195). Gener bestemmer i stor grad hvem vi er som mennesker, våre personlige egenskaper og psykologiske trekk, og dermed hvordan vi er som ledere og følgere (Plomin, 2018). Arvelige faktorer kan avgjøre halvparten av variasjon i målbar intelligens og gener har her stor betydning (Plomin & Von Stumm, 2018).

Tvillingstudier indikerer at arvelige faktorer kan knyttes til hvorvidt personer har lederroller, sannsynligheten har en kompleks avhengighet av genetisk og miljømessig påvirkning der genet RS4950 har en avgjørende rolle (De Neve, Mikhaylov, Dawes, Christakis & Fowler, 2013). Genforskning må utføres og håndteres med kritisk ansvarlighet (Bliss, 2018). Etske hensyn må tas i anvendelse av forskning tilknyttet gener og intelligens (Plomin & Von Stumm, 2018) og beskyttelse mot diskriminering basert på genforskning og gentesting blir stadig viktigere (De Neve et al., 2013).

Van Vugt, Hogan & Kaiser (2008) beskriver ledelse og følgerskap inspirert av evolusjonsteori, og fremsetter tre hovedkonklusjoner: ledelse og følgerskap er strategier utviklet for å håndtere sosiale koordineringsproblemer, potensiale for leders utnyttelse av følger medfører at forholdet er ambivalent og organisasjonsstrukturer samsvarer tidvis ikke med ledelsespsykologi. For en videre utvikling av ledelse og ledelsesteori anbefaler Van Vugt et al. (2008) økt fokus på og forståelse av følgerskap, økt innsikt i mekanismer knyttet til følgeres forventninger til mulig betydning av ledes egenskaper, situasjonsavhengighet for ledelse og betydning av dominans.

King, Johnson & Van Vugt (2009) setter ledelse og følgerskap i et evolusjonsteoretisk perspektiv blant annet med fokus på motivasjon, temperament, dominans og kunnskap. Ledelse av grupper kan være både aktivt og passivt, incentiver og forutsetninger kan påvirke vår atferd (King et al., 2009). Van Vugt & Ahuja (2010) stiller spørsmål ved hvorvidt våre hjerners evolusjon har holdt tritt med evolusjonen innen ledelsesfaget, dette er også nevnt i Van Vugt et al. (2008). Van Vugt & Ronay (2014) gir en oppsummering av evolusjonsteori, presenterer referanser for hjerneforskning og sammenhenger mellom hormoner og ledelse samt ytterligere argumenter vedrørende evolusjon i hjernefunksjon og ledelse. Van Vugt & Ronay (2014) hevder også at evolusjonsteori er relevant for lederutvelgelse, beslutningsprosesser og andre forutsetninger for effektiv ledelse. Van Vugt (2017) presenterer i tillegg til forfatterens oppfattelse av evolusjonsteorien noe av kritikken mot teorien sammen med forslag til fokusområder relatert til ledelse, organisasjonsstudier og biologi, eksempelvis artssammenligning, hormoner og genetikk. Van Vugt & Smith (2019) beskriver ledelsesstiler basert på dominans og status i et evolusjonsteoretisk perspektiv. Dominansbasert ledelse gir større rom for organisasjonsvekst og følgere kan foretrekke en dominerende lederstil i konkurransepregede situasjoner (Van Vugt & Smith, 2019).

Shane (2010) omhandler blant annet geners påvirkning på tilbøyelighet til å etablere virksomheter, lederstil og beslutninger, og kan nevnes som ett eksempel på bøker og artikler som knytter gener til atferd og ledelse. Arvey, Li, & Wang (2016) omhandler gener og atferd i organisasjoner og oppsummerer blant annet tvillingstudier vedrørende genetiske faktorer og ledelse, jobbtilfredshet og entreprenørskap. Colarelli & Arvey (2015) oppfordrer oss som er opptatt av atferd i organisasjoner til ikke å ignorere biologiske mekanismer, på tross av at den tilsynelatende ukontrollerbare biologien muligens oppfattes som lite tilpasset kontrollfokuset innenfor ledelse. Hovedkapitlene i Colarelli & Arvey (2015) omhandler gener, psykologi og evolusjon relatert til atferd i arbeid, team og organisasjoner.

Flere forskere utforsker mulige relasjoner mellom lederatferd og hormonnivåer som eksempelvis høyt nivå av testosteron og lavt nivå av kortisol. Fire av mange interessante artikler knyttet til ledelse og hormoner er Casto & Edwards (2016), Mehta & Josephs (2010), Grebe, Del Giudice, Emery Thompson, Nickels, Ponzi, Zilioli, Maestriperi, & Gangestad (2019) og Bendahan, Zehnder, Pralong & Antonakis (2015). Testosteron knyttes blant annet til aggresjon, risikovilje og konkurranseinstinkt, kortisol knyttes blant annet til stress og stresshåndtering. Nivå av testosteron og kortisol måles ofte samtidig og en hypotese er at kortisol og andre personlige faktorer motvirker virkninger av testosteron (Casto & Edwards, 2016). Relatert til evolusjon definerer Karp (2019) makt som "en mekanisme for ressurseffektiv dominans" (Karp, 2019, s. 11). Mehta & Josephs (2010) knytter dominans til status i hierarkiske organisasjoner og konkluderer basert på sine prosjekter at lavt kortisolnivå og høyt testosteronnivå fremmer dominans og statusøkning samt at høyt kortisolnivå og høyt testosteronnivå kan hemme dominans og statusøkning. Flere forskere stiller spørsmål ved sammenhenger mellom hormonnivå og menneskelig atferd, blant nyere eksempler er Grebe et al. (2019) som i egne data ikke finner holdepunkter for at nivå av testosteron og kortisol er egnet til å forutsi personers søken etter status. Bendahan et al. (2015) referer til indikasjoner på at høyt testosteronnivå kan knyttes til tilbøyelighet til sosial dominans, redusert empati og redusert evne til å oppfatte andres følelser og tanker i sosiale relasjoner. Basert på eksperiment der nivå av testosteron og kortisol måles, og enkeltpersoner får makt til å fordele en pengepott, konkluderer Bendahan et al. (2015) med at makt har en korrupperende virkning relatert til korrupsjon, risiko for korrupsjon er høyest for ledere som har både makt og høyt testosteronnivå og ærlighet beskytter ikke ledere fra maktens korrupperende virkning.

Flere bøker og artikler omtaler andre hormoner enn testosteron og kortisol relatert til ledelse. Van Vugt & Smith (2019) nevner måling av oksytocin. Zak (2017) fremhever at tillitsbyggende kultur kan bedre organisasjoners prestasjoner gjennom å fremme ansattes engasjement, innsats, produktivitet, samarbeid og tilknytning til organisasjonen. Basert på nevrovitenskapelig forskning foreslår Zak (2017) åtte tips til lederatferd som øker produksjon av oksytocin, omtalt som hjernens kjemiske tilrettelegger for teamarbeid. Zak (2017) anbefaler åpen annerkjennelse av fremdragende arbeidsutførelse samt realistisk og utfordrende måldefinering som fremmer mestring og formålstjenlig stressnivå. Zak (2017) anbefaler også tilretteleggelse for autonomi som også fremmer innovasjon, å la ansatte påvirke sine arbeidsoppgaver, åpen informasjonsdeling, relasjonsbygging, helhetlig personlighetsutvikling med vekstorientert tankesett samt at ledere både viser sårbarhet og ønske om hjelp fra andre. Zak (2017) fremhever også at oppfattelse av å utføre meningsfylt arbeid i et team som har tillit stimulerer produksjon av oksytocin og fremmer arbeidsglede. Zak (2017) avslutter med at organisasjoner med en tillitspreget kultur holder ansatte ansvarlig uten detaljstyring, de behandler ansatte som ansvarlige voksne. Zak (2019) beskriver betydning av testosteron, oksytocin, dopamin og prosesser i ulike områder av hjernen. Basert delvis på egen forskning hevder Zak (2019) at empati er knyttet til oksytocinnivå i hjernen som reduserer angst og fremmer samarbeid, tillit og samarbeid i grupper er knyttet til gjensidig påvirkende hjerneprosesser, dopamin øker vår positive opplevelse av samarbeid. Zak (2019) hevder også at oppmerksomhet øker testosteronnivå hos både kvinner og menn samt at dominant atferd øker stressopplevelse som reduserer hjernens produksjon av oksytocin, og dermed reduserer ønske om å samarbeide og realisere felles mål. Et forsøk tyder på gjensidig påvirkning mellom personers utskillelse av oksytocin slik at utskillelse av oksytocin i en selgers hjerne øker kundetillit gjennom økt utskillelse av oksytocin i kundens hjerne, denne prosessen kan øke tillit i andre relasjoner som eksempelvis mellom leder og følger eller i team (Zak, 2019).

2.3 Operativ ledelse

Som tidligere nevnt er de fleste team del av en større organisasjon. Dette kan også sies om det enkelte teammedlemmet som må forholde seg til andre enn seg selv. For å kunne kjenne til hvordan selvstyrte team påvirker, blir påvirket av og forholder seg til resten av organisasjonen ser vi på de mest vesentlige faktorene som påvirker teamet. Vi ser på faktorer internt i teamet og mellom team og resten av organisasjonen.

2.3.1 Kontroll og tillit

Realisering av mål er hensikten med organisasjoner (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Ifølge Mintzberg (1979) må man søke å påvirke atferden til de ansatte i organisasjonen gjennom tiltak som kontroll, styring og restriksjoner. Det kan være nødvendig å kontrollere atferden til organisasjonens medlemmer (Mintzberg, 1979). Kontroll kan være et virkemiddel for å bidra til at organisasjonen når fastsatte mål og innhente informasjon om måloppnåelse, sentrale elementer kan være påvirkning av organisasjonsmedlemmers atferd og påvirkning av organisasjonens resultatoppnåelse (Ouchi, 1977).

Standardisering av arbeidsprosesser, standardisering av kunnskap og ferdigheter og utøvelse av autoritet ved å kontrollere arbeidsprosesser og gi instruksjoner er tre mekanismer som kan brukes for å styre atferden til organisasjonens medlemmer (Mintzberg, 1979). Graden av autonomi og formaliseringsgrad i kontrollen er avgjørende for å valg av kontrolltiltak (Mintzberg, 1979).

Kontrolltiltak som søker å oppnå en bestemt atferd vil fungere bedre på gruppenivå, tiltak som handler om å påvirke resultatet fungerer bedre på organisasjonsnivå. Argumentet for dette er det kan være vanskelig å vurdere arbeidsresultat som følge av arbeidet en gruppering av ansatte utfører, imens den som rapporterer resultater vil ha incitamenter til å legitimere gruppering ved for eksempel å fremstille bidraget i et mer positivt lys uavhengig av hva det reelle bidraget er (Ouchi & Maguire, 1975).

Ifølge Verburg, Nienaber, Searle, Weibel, Den Hartog & Rupp (2018) er det ikke nødvendigvis slik at kontrolltiltak reduserer tillitten i en organisasjon, men at det handler om hvordan atferd er kontrollert, og om det oppleves som legitimt og transparent.

Ifølge Professor Bård Kuvås, Anders Dysvik og Robert Buch er det en negativ sammenheng mellom ufravikelige arbeidsmål og arbeidsmotivasjon, dette vil også påvirke arbeidsprestasjonene negativt (Sund, 2016). Argumentet er at ufravikelige arbeidsmål reduserer opplevd jobbautonomi, noe som reduserer motivasjonen (Sund, 2016).

I enhver relasjon hvor en skal utføre noe på vegne av andre, for eksempel om en ansatt skal utføre et arbeid for en leder, så kan det være situasjoner hvor den ansatte både har mer informasjon og en annen motivasjon enn lederen man utfører arbeidet for. Det er flere løsninger som er foreslått på dette problemet, fra kontroll til incentiver som lønn og bonuser (Ross, 1973).

Miller & Whitford (2005) viser at denne konklusjonen muligens er feil, og at problemet kan løses med en tillitsbasert relasjon. Tillit handler om å ta en sjans på å stole på andres kompetanse og motivasjon (Kuvaas, 2017), det handler om at troen på andres ferdigheter, kunnskaper, holdninger og evner er god nok til å redusere risikoen ved å stole på en annen. I følge Kaufmann & Kaufmann (2009) handler tillit om at vi har en forventning til at en annen person ikke handler opportunistisk. Tillit består av integritet, kompetanse, lojalitet, konsistens og åpenhet (Kaufmann & Kaufmann, 2009).

Tillit er en forutsetning i en relasjon hvor en utøver påvirkning. I en leder-ansatt relasjon er tillit essensielt for at den ansatte skal utøve visjonen som lederen har. I selvstyrte team vil påvirkning være basert på tillit. Tillit kan sees på som en psykologisk betingelse som øker eller minsker styrken i relasjonen (Kirkhaug, 2015).

Høyer, Kasa & Tranøy (2016) deler tillit inn i tre dimensjoner: handlingsdimensjonen, trosdimensjonen og kognitiv dimensjon. Teamtillit handler både om tillit på individnivå og gruppenivå. Tillit på gruppenivå formes av tilliten mellom medlemmene av teamet og tilliten på individnivå og gruppenivå vil gjensidig påvirke interaksjonen mellom aktørene i teamet (Marks, Mathieu, & Zaccaro, 2001).

Team som er preget av en høy tillit i den interpersonlige relasjonen har en høyere måloppnåelse enn team som ikke har like sterk tillit (Balkundi & Harrison, 2006). Deling av kunnskap og aksept for å påvirke og bli påvirket av andre teammedlemmer er også fordeler team med høy tillit har (Zand, 1972). Teammedlemmer med sterke bånd seg imellom viser en større vilje til tillit enn teammedlemmer med en svakere relasjon (Buskens & Weesie, 2000; Kramer, Hanna, Su & Wei, 2001)

Tillit i en arbeidsrelasjon kommer først til syne når den enkelte opplever en reell og høy grad av jobbautonomi i kombinasjon med at man ikke opplever å bli unødvendig kontrollert. Hvis man ser på en tillitsrelasjon i en gruppe er det vesentlig at gruppens medlemmer opplever at de andre vil en vel, og at vi kan stole på at de andre stiller opp ved behov (Kramer et al., 2001).

Tillit skaper bedre resultater som følge av at det er en forutsetning for høy autonomi, som igjen fører til bedre prestasjoner. Fravær av tillit vil på et generelt grunnlag skape mistriivsel (Kuvaas, 2017). Det er ikke nødvendigvis slik at det alltid er en relasjon mellom lav tillit og mistillit. Det

kan være situasjoner preget av lav tillit og lav mistillit, dette er uproblematisk dersom relasjonen er preget av lav interaksjon og hvor relasjonen er uviktig. Lav tillit og høy mistillit kan i andre relasjoner preget av høy interaksjon og høy viktighet av relasjon kunne føre til destruktiv atferd (Kirkhaug, 2015).

McGregor (1957) introduserte ideen om at man kan se på viljen til innsatsen hos ansatte og kollegaer på to måter, referert til som teori x og teori y. Teori x handler om at ansatte og kollegaer ikke kan stoles på, at de tar snarveier og at de handler ut av egen interesse. Teori y tilsier derimot at ansatte og kollegaer kan stoles på og at de ønsker å gjøre sitt beste. Hvordan man ser på ansatte som leder påvirker også hvordan man utøver sitt lederskap (McGregor, 1957).

Ansatte som har en høy indre motivasjon og en sterk autonomi har også et behov for å bli sett, støttet og oppmuntret (Kirkhaug, 2015). Det er ikke gitt at oppmerksomheten, støtten og oppmuntringen må komme fra en lederskikkelse, det kan oppleves som like verdifull om det kommer fra kollegaer på samme nivå. Grit og Growth mindset kan styrke den enkeltes tro på at en kan (Adriaenssen et al., 2017). Det at den enkelte kan arbeide med arbeidsoppgaver som man virkelig brenner for sammen med at man opplever mestring fremmer prestasjoner.

Det å virkelig bry seg, være til å stole på, diskre opptreden og takhøyde for å snakke også om det som er vanskelig er essensielt om man ønsker å bygge tillitsfulle relasjoner (Kirkhaug, 2015).

2.3.2 Makt

Makt handler om evnen til å påvirke atferd og holdninger, på mange måter kan man si at makt er den operative utøvelsen av autoritet (Kirkhaug, 2015). Det er flere kilder til makt, fra tvangsmakt til belønningsmakt, normativ makt og institusjonell makt. Der hvor tvangsmakt og institusjonell makt kan knyttes til institusjonell tillit så kan belønningsmakt knyttes til kalkulert tillit og normativ makt kan knyttes til relasjonell tillit (Kirkhaug, 2015).

Vilje og evne til å utøve riktig makt kan være avgjørende for den organisatoriske gjennomføringsevnen, for rett og slett å oppnå de mål som settes. Distribuert makt ved myndiggjøring av ansatte kan bidra til at en større del av den enkeltes potensiale nyttiggjøres. Det er flere fordeler ved distribuert makt, det gjør organisasjonen i stand til å ta raskere

avgjørelser og igangsette tiltak raskere, det gjør ansatte i stand til både å komme med sine innspill og til å bidra (Millard, 2002). For å kunne ha en legitimitet i maktutøvelsen er det nødvendig at utøvelsen av makt gjøres på en slik måte at tillitt opprettholdes (Karp, 2019).

Ifølge Morgan (2006) er makt virkemiddelet for å etablere en løsning i en interessekonflikt. Grunnleggende sees makt som en ressurs, noe en person besitter eller en sosial relasjon, basert på avhengighet og påvirkningsmulighet. Makt defineres i Morgan (2006) som evne til å få andre til å gjøre noe de ellers ikke hadde gjort. Dette beskrives som akademisk, men gir grunnlag for en liste med 14 kilder til makt. Organisasjonens medlemmer kan benytte kildene til makt for å fremme sine interesser og løse eller forsterke konflikter. De 14 kildene til makt kan beskrives som:

1. Formell autoritet
2. Kontroll over ressurser
3. Bruk av organisasjonens strukturer, regler og reguleringer
4. Kontroll over organisasjonens beslutningsprosesser og prosedyrer
5. Kunnskaps- og informasjonsmakt
6. Grensekontroll
7. Evne til å operere under usikre omgivelser
8. Teknologisk makt
9. Interpersonale allianser og nettverk
10. Kontroll over andre tilsvarende organisasjoner
11. Makt over hvordan meninger/virkelighetsoppfattelsen endres og oppleves
12. Kjønnsmakt
13. Strukturell makt som påvirker muligheter for handling
14. Eksisterende makt

2.3.3 Myndiggjøring

Myndiggjøring handler om distribuert makt hvor man gjør den enkelte medarbeider i stand til å ta egne valg, ta ansvar, stå til ansvar og ikke minst lede seg selv (Amundsen & Olsen, 2019). Det å oppleve myndiggjøring øker både hvor fornøyd man er med arbeidet og effektiviteten, selvledelse påvirker også hvor mye man legger ned i arbeidet og kreativiteten (Amundsen & Martinsen, 2015).

En forutsetning for at myndiggjøring kan finne sted er at man må lære hvordan man selv tar ansvar, tar initiativ og har nødvendig kreativitet for å løse de oppgavene man møter på (Quinn & Spreitzer, 1997). For å utøve superledelse og myndiggjøring av den enkelte kan ledere først og fremst arbeide med å selv utøve selvledelse og være en god rollemodell. Å bygge en kultur preget av selvledelse og det å ta ansvar vil kunne øke den enkeltes evne til selvledelse. Oppmuntring av den enkelte til å sette egne mål og belønning av selvledelse kan bidra til å skape positive tankemønstre rundt selvledelse (Karlsen & Berg, 2018). I selvstyrte team kan disse funksjonene også ivaretas av kollektivet.

2.3.4 Jobbautonomi

Opplevd jobbautonomi er den viktigste faktoren som påvirker en høy indre motivasjonsorientering, arbeidsprestasjoner og opplevd ansvarlighet (Humphrey, Nahrgang, & Morgeson, 2007). Det er fire områder som opplevd jobbautonomi kan sees på, det handler om at den enkelte har mulighet til å påvirke hovedoppgaven, tiden det tar og når arbeidet skal gjøres, måten oppgaven utføres på og at man kan velge hvem man ønsker å samarbeide med. En opplevd høy grad av selvbestemmelse bidrar til at stress og sykefravær reduseres (Humphrey et al., 2007). I tillegg til jobbautonomi bidrar kompetanse og tilhørighet til å øke motivasjon og forbedre prestasjoner samtidig som det er med på å øke ekstrarolleatferd, det vil si at vi tar ansvar utover det vi opplever å ha ansvar for (Ryan & Deci, 2017). Mestring, verdier, holdninger og entusiasme er viktige ingredienser for at jobbautonomi skal kunne fungere.

Glasø & Thompson (2018) innleder med at selvkontroll, selvbestemmelse og autonomi vektlegges i ledelse og beskriver selvledelse som et individuelt fenomen, knyttet til planmessighet, ekstroversjon og lav nevrotisisme i femfaktorteorien. Relatert til team fordrer selvledelse fokus på kollegiale relasjoner og teamets ansvar for oppgaveutførelse, men det er behov for ytterligere forskning på betydning av selvledelse for resultatleveranse fra team (Glasø & Thompson, 2018). Glasø & Thompson (2018) fremhever med referanse til selvbestemmelsesteori og 1985 utgaven av Deci & Ryan (2002) at indre motivasjon bygger på behov for tilhørighet, kompetanse og autonomi. Olafsen (2018) gir et godt innblikk i selvbestemmelsesteorien og sammenhenger mellom autonomi og motivasjon.

Ekstrarolleatferd kan sies å være den sosiale oljen i en organisasjon, det er den enkeltes evne til å utvise hjelpsomhet ovenfor andre selv om arbeidsoppgavene strengt tatt ikke tilhører en selv (Matthiesen, 2014). Ekstrarolleatferd handler om å akseptere beskjeder om hva som skal

gjøres og hvordan det skal gjøres uten å skape motstand og det kan handle om det å minimere tidsbruk som følge av interpersonlige konflikter (Bateman & Organ, 1983).

2.3.5 Positiv psykologi

Martin Seligman, psykolog og professor i psykologi ved University of Pennsylvania, er kjent for sine teorier om lært hjelpeløshet og for å ha popularisert positiv psykologi. Positiv psykologi tar utgangspunkt i det friske og bygger på det, og omtales som en motreaksjon på psykoanalysen og behaviorismen. I et organisasjonsperspektiv kan positiv psykologi ta utgangspunkt i den enkeltes styrker og bygge videre på det (Seligman & Csikszentmihalyi, 2000).

Et styrkebasert perspektiv handler om å fokusere på individets styrker, på det som er positivt og bygge videre på det. Mestring, verdier, holdninger og entusiasme er viktige ingredienser i dette perspektivet (Adriaenssen et al., 2017). Optimismen som ligger i dette synet handler om at den enkelte av oss kan påvirke vår egen fremtid istedenfor å være prisgitt andre, det handler om at man er aktør istedenfor offer (Karp, 2019).

Det å bygge videre på egne styrker, være aktør og autonom vil kunne øke indre motivasjon. Intelligens og motivasjon forklarer 91 % av variasjonen i arbeidsprestasjoner (Kuvaas, 2019), begge er uavhengig av hverandre og man kan kompensere den ene med den andre. Eksempelvis kan en mindre motivert person med høy intelligens ha en svært høy arbeidsprestasjon. Ansatte med høy indre motivasjonsorientering har en signifikant høyere prestasjon enn dem som blir drevet av ytre faktorer som lønn (Kuvaas, 2019). En høy ytre motivasjonsorientering kan også påvirke den indre motivasjonen ved at den fortreges, derfor kan det lønne seg at den ytre motivasjonen holdes så lavt som mulig men ikke så lav at den virker demotiverende (Furnham, 2005).

Engasjerte medarbeidere har en høy effektivitet og tar både ansvar og kontroll over områder som påvirker dem, de er aktører og ikke offer (Bakker, Albrecht & Leiter, 2011). Engasjerte ansatte har en sterk indre driv og selv om disse kan bli slitne så blir de sjeldent utslitt, det å arbeide er rett og slett moro (Bakker et al., 2011).

Engasjement kan også linkes til forpliktelse, i forhold til resultatoppnåelse kan det å være forpliktet til et mål oppleves som viktigere enn hva selve målet er. Forståelse for målene, tillit til at det er de riktige målene og aksept for hvorfor målet er viktig er essensielt for å oppnå en

forpliktelse (Meyer & Stensaker, 2011). Den psykologiske kontrakten og opplevd forpliktelse kan økes gjennom involvering.

2.3.6 Konflikter

I Ekland (2014) poengteres det at konflikter oppstår:

Når forskjeller mellom mennesker som er avhengige av hverandre, oppleves som uforenelige og truende i forhold til egne behov og interesser, og når det skapes spenninger og følelser fordi en av partene opplever at den andre benytter makt for å påvirke situasjonen til sin fordel. (Ekland, 2014, s. 86)

Oppsummert kan det sies at en konflikt handler om ulikheter, fastlåsthet, opplevd viktighet og negative emosjoner (Coleman & Deutsch, 2000).

Siden konflikter er uunngåelig når flere skal arbeide sammen er det viktig å forstå hvordan konflikter oppstår og hvordan de kan håndteres. Konflikter kan sees på som en negativ sosial prosess som påvirker teamytelsen negativt (Rispen, Greer, Jehn, & Thatcher, 2011),

Ifølge Morgan (2006) kan konflikter også ha positive konsekvenser, eksempelvis kan de gi økt selvinnsikt ved at de kan sette i gang en selvevaluering. Vedtatte sannheter kan utfordres, og det kan fremme endring, læring og innovasjon. I gruppebaserte beslutninger kan konflikt berike og øke kvalitet i beslutningsprosessen og motvirke gruppetenkning. Konflikter kan også fungere som sikkerhetsventil for oppdemmede negative følelser gjennom meningsutveksling, utforskning av ulikheter og løsningsutarbeidelse. Konflikthåndteringen kan dermed forhindre mer undergravende og uønskede beslutninger med negative konsekvenser. Konflikter kan både fremme endring og bevarelse av det bestående, en sentral faktor her er opprettholdelse av et formålstjenlig konfliktnivå (Morgan, 2006). Morgan (2006) skisserer fem grunnleggende adferdsmønstre for konflikthåndtering for å hensynta egne og andres interesser: unngåelse, kompromiss, konkurranse, ettergivelse og samarbeid.

Bolman, Deal, Skaug & Thorbjørnsen (2018) advarer mot å glatte over mellommenneskelige konflikter eller å løse slike konflikter med maktbruk. Teameffektivitet og evne til konflikthåndtering kan økes ved ferdighetsutvikling eksempelvis innen mellommenneskelig kommunikasjon, avklaring av mål, prosedyrer og utarbeidelse av et omforent grunnlag for

teamets arbeid. Evnet til å lytte, åpen dialog, produktive konfliktformuleringer og fokus på interesser som er felles kan bedre konflikthåndtering, det kan også utprøving av alternative løsningsforslag før beslutning og aksept for egen feilbarhet. Selvstyrte team bør ta ansvar for konflikthåndtering i teamet og konsekvenser av hvordan konflikter håndteres (Bolman et al., 2018).

Kjell B. Hjertø beskriver i Martinsen (2015) mulige sammenhenger mellom konflikter og effektivitet i team. Basert på tidligere antagelser om at positive kognitive konflikter er saksrelatert, negative emosjonelle konflikter er relasjonsrelatert og at kognitive sakskonflikter er negativt relatert til effektivitet i team skisseres det i Martinsen (2015) fire konflikttyper:

- Kognitive sakskonflikter: negativt relatert til effektivitet i team
- Kognitive relasjonskonflikter: ikke relatert til effektivitet i team
- Emosjonelle relasjonskonflikter: negativt relatert til effektivitet i team
- Emosjonelle sakskonflikter: positivt relatert til effektivitet i team

2.4 Team

I denne delen av teorien ser vi på hvordan team fungerer i praksis. Vi fokuserer særlig på selvstyrte team, teameffektivitet og autonomi på individ og teamnivå.

2.4.1 Grupper og team

Karp (2016) knytter grupper til avhengigheten mellom gruppemedlemmene, "En gruppe er to eller flere mennesker som er avhengige av hverandre for å løse oppgaver" (Karp, 2016, s. 157). I forhold til grupper er team mer preget av selvråderett og autonomi for teammedlemmene, teamforpliktelse og enkeltpersonenes ansvar for teamets leveranse (Karp, 2016). Katzenbach & Smith (2005) knytter teambegrepet til teammedlemmenes samarbeid for å realisere teamets resultatleveranse og gruppebegrepet til individuell prestasjon. Haas & Mortensen (2016) fremhever at moderne dynamiske team med utstrakt digitalt og ofte internasjonalt samarbeid trenger en definert retning med klare og realistiske mål, sterk struktur med en formålstjenlig kompetansesammensetning og en støttende kontekst som fremmer teameffektivitet blant annet gjennom belønningssystemer, informasjonshåndtering og ressurstilgang. Suksessfulle team har også et delt tankesett med felles referanser og fellesskapsfølelse samt god informasjonstilgang og informasjonsdeling. Reeves, Levin & Ueda (2016) fremhever, inspirert av forskning innen biologi, at i omgivelser med økende kompleksitet og redusert stabilitet kan mangfold og robuste

modulære strukturer som fremmer redundans bidra til organisasjonens overlevelse og suksess. Pentland (2012) gir også interessante innspill til betydning av teamprosesser for teamytelse og fokuserer blant annet på betydningen av åpen kommunikasjon, ikke-verbal kommunikasjon, energibalanse i teamet og engasjement.

Selvstyrte team, og forskning på dem, har en lang historie i Norge (Pasmore, Winby, Mohrman & Vanasse, 2019). Pasmore et al. (2019) fremhever utvalgte historiske utviklingslinjer basert på sosiotekniske systemstudier og beskriver bruk av selvstyrte team fra femtitallets engelske gruver til utvikling innen arbeidsvilkår i Norge på seksti og syttitallet. Pasmore et al. (2019) beskriver hvordan kulturelle ulikheter kan gi et ulikt grunnlag for bruk av selvstyrte team og eksempelvis følger mulighet for medvirkning og autonomi. Karp (2019) nevner også at ledelse kan være påvirket av ulikheter som er kulturelt betinget.

Det er ifølge Roberts & Stewart (2018) et mysterie hvorfor homo sapiens har overlevd neandertalere og homo erectus. Evne til å utforske og tilpasse seg endringer, sosial tilpasning og det å søke harmoni og enighet internt i grupper kan ha hatt avgjørende betydning (Roberts & Stewart, 2018). En mulig negativ konsekvens av denne evnen kan være at søken etter konformitet og harmoni kan fremme gruppetenkning (Janis, 1972). Dersom eksempelvis en eller et mindretall i grupper har en annen oppfattelse enn gruppens dominerende virkelighetsoppfattelse kan gruppe medlemmer velge å ikke dele sin oppfattelse, eller innsigelser, med gruppen.

Brochs-Haukedal & Bjørvik (2005) knytter sin definisjon av gruppetenkning til fremtredende gruppesamhørighet og ønske om enstemmighet i gruppen som forringer beslutninger gjennom redusert anvendelse av gruppe medlemmenes kritiske sans. I forhold til gruppetenkning fremhever Karp (2016) mulige negative konsekvenser for beslutninger blant annet basert på feilvurderinger og redusert informasjonsgrunnlag, overdreven optimisme, økt risikovilje og polarisering. Teammedlemmer kan unnlate å uttrykke sine meninger, eksempelvis grunnet ønske om akseptert eller relasjoner til andre teammedlemmer (Karp, 2016). Gruppetenkning kan redusere effektivitet i autonome grupper, kritisk tolkning av virkeligheten kan utelates, og gruppetenkning kan dermed redusere gruppens evne til å foreta tilstrekkelig veloverveide beslutninger (Manz & Sims, 1982).

2.4.2 Autonomibasert organisering og autonome team

En autonomibasert organisering, og endringer som innebærer økt autonomi, kan være krevende (Kolbjørnsrud, 2019). På individnivå øker kravet til selvkontroll, selvledelse og stamina. På teamnivå kreves formålstjenlige arbeidsmetoder, rutiner, samarbeidsarenaer og samarbeidsteknikker. På organisasjonsnivå krever autonom organisering omforente overordnede mål, verdier, regler og infrastruktur. I tillegg kan kultur ha betydning for både innføring og bruk av autonomibasert organisering.

Kolbjørnsrud (2019) presenterer fire råd til hvordan organisasjoner kan nærme seg en autonom organisering. For det første må det etableres en felles virkelighetsforståelse og bevissthet om hva det er som bringer organisasjonen sammen og hvilke mål, verdier og ressurser som er felles. Det må etableres enkle regler som kan endres istedenfor en fast struktur. Det må også etableres rutiner for transparens slik at alle har tilgang til nødvendig informasjon og kjenner til eventuelle unntak fra disse rutinene. Arbeidsmetoder og kultur hvor prøving og feiling er akseptert og benyttes aktivt er sentralt, det hjelper lite å bruke tid på å utarbeide og forankre enn detaljert strategi dersom omgivelsene er endret når strategien skal iverksettes.

Karp (2016) fremhever flere forutsetninger for at autonome team skal operere optimalt, for eksempel at kontroll og tillit må balanseres og at teamet må ha tilstrekkelig myndighet, ansvar og makt. Kultur og kommunikasjon må også tilpasses forekomst av autonome team og forventninger må avklares. I tillegg må forutsetningene for autonome team aksepteres av organisasjonens ledere og teammedlemmer må prioritere hensyn til teamet fremfor egeninteresse (Karp, 2016). Thorsrud et al. (1970) presiserer også at den øvrige organisasjonen må respektere selvstyrte gruppers autonomi. Thorsrud et al. (1970) fremhever at selvstyrte grupper må kontrollere gruppesammensetning og eventuelt kunne "skyve ut dem som ikke aksepteres" (Thorsrud et al., 1970, s. 224).

Vickberg & Christfort (2017) tar utgangspunkt i at flere team ikke leverer som forventet og fire arbeidstilnærminger som fritt oversatt kan kalles pioner, vokter, pådriver og integrator. Kjennskap til arbeidstilnærmingene, og formålstjenlig ledelse tilpasset arbeidstilnærmingenes særtrekk, kan fremme teamleveranse. Vickberg & Christfort (2017) oppfordrer også til tilretteleggelse for at representanter for alle arbeidstilnærmingene bidrar i teamdiskusjoner, og at det legges til rette for at introverte bidrar i diskusjoner.

Cummings (1978) antyder at selvstyrte grupper kan ha en høyere effekt i situasjoner hvor man på grunn av teknologi må samarbeid eller det er høy grad av usikkerhet. Selvstyrte grupper er også mer oppgaveeffektive dersom den enkelte har en høy grad av kontroll over oppgavene og grensedragningene mot andre oppgaver samt om gruppemedlemmene ikke har for ulike arbeidsoppgaver. Selvstyrte grupper bidrar til en kultur for tillit og samarbeid, både i teamet og med andre utenfor teamet.

2.4.3 Teameffektivitet

Hackman (2002) beskriver fem forutsetninger for at team kan være effektive. Teamet må oppleves som reelt, arbeidet må ha retning og mål og det må være en formålstjenlig struktur med støttende rammer for informasjonsdeling. I tillegg må det være en omforent og forstått belønnings- og utviklingsstruktur. Hackman (2002) benytter en autoritetsmatrise med fire nivåer for selvstyrte teams ansvar og ledelsens ansvar. Matrisen fokuserer hovedsakelig på ansvar for oppgavegjennomføring, oppfølging av fremdrift og prosess, teamsammensetning, relasjon til øvrig organisasjon og det å sette overordnet retning. Balanse mellom teams autonomi og overordnet retning nevnes også i Mankins & Garton (2017).

Autonome team består av aktører som kan regulere egen atferd for utførelse av relativt store oppgaver hvor hensikten er måloppnåelse og selvreguleringen er avgjørende (Cohen, Ledford, Spreitzer & Dunphy 1996). Cohen et al. (1996) indikerer at selvstyrte team bidrar til forbedret produktivitet og kostnadsreduksjon samt at selvstyrte team i undersøkelser vurderer egen teameffektivitet som bedre enn team som ikke er selvstyrte.

Glasø & Thompson (2018) relaterer selvstyring til selvledelse og fremhever at selvstyring er mindre omfattende form for selvinnflytelse enn selvledelse. Glasø & Thompson (2018) hevder selvstyrte team opphavelig skulle bryte med Taylorismen og er basert på sosiotechnisk systemteori. Selvstyrte team kjennetegnes av sterkere selvstendighet og kontrollmulighet for arbeidsoppgaver eksempelvis gjennom overtagelse av oppgaver som prioritering, overvåkning og kontrollfunksjoner. Det fremheves at organisasjoner opplever at selvledelse fremmer deres konkurransedyktighet og lønnsomhet over bransjegjennomsnitt. Glasø & Thompson (2018) postulerer videre at autonomi, som her knyttes til opplevelsen av ansvar for arbeidsresultat, kan fremme intern motivasjon, jobbtilfredshet, utvikling og effektivitet.

Humphrey et al. (2007) presenterer en omfattende kartlegging av sentrale faktorerers relasjon til autonomi, eksempelvis fremheves autonomi og sosial støtte som de viktigste predikatorene for jobbtilfredshet. Autonomi er sentral for selvbestemmelse, måloppnåelse og opplevelse av mening som også kan fremme jobbtilfredshet og motivasjon (Humphrey et al., 2007). Glasø & Thompson (2018) fremhever basert på Humphrey et al. (2007) at autonomi kan fremme jobbprestasjon og redusere stress, utbrenthet, fravær og rollekonflikter.

Bolman et al. (2018) fremhever at selvstyrte team selv ivaretar teamadministrasjon, oppgavefordeling, tidsplanlegging, arbeidsmål og kvalitetsstyring. Ofte håndterer selvstyrte team også problemløsning, logistikk, kundehensyn og andre beslutninger relatert til produksjon og leveranse. Selvstyre i team kan øke motivasjon og samarbeid, dette kan fremme ytelse og dermed teameffektivitet. Individuell oppfattelse av arbeidet som meningsfylt og tilfredsstillende kan bedre effektivitet, eksempelvis gjennom optimalisert anvendelse av personlige evner og innsats (Bolman et al., 2018).

Ledelse av selvstyrte team kan påvirke konsekvens av tidspress på teameffektivitet (Maruping, Venkatesh, Thatcher & Patel, 2015). Studier viste at det i utgangspunktet var en ikke-lineær sammenheng mellom tidspress og effektivitet. Tidspress kan øke effektivitet med formålstjenlig teamledelse som bidrar til planlegging og prioritering, med svak teamledelse er sammenhengen mellom tidspress og effektivitet negativ for medium og høyt tidspress og positiv for lavt tidspress.

Gjensidig forpliktelse til hverandre mellom teammedlemmer er et av flere kjennetegn for høyt presterende team fremhevet i Katzenbach & Smith (2005). Effektive teamledere fokuserer ifølge Maier (1967) på teamets prosess, tar ansvar for intern kommunikasjon, hensyntar uuttalte følelser og minoritetssynspunkter, bidrar til fremdrift i diskusjoner og utvikler evner til å oppsummere.

Bolman et al. (2018) beskriver i sitt strukturelle perspektiv mulige strukturelle krav, blant annet basert på ansattes egenskaper og preferanser. Særlig kompetanseorganisasjoner preget av faglig dyktige ansatte, ofte også med høy utdanning, kan møte ønsker om større grad av autonomi og bruk av personlig skjønn. Bolman et al. (2018) fremhever flere strukturelle dilemmaer. Autonomi og avhengighet bør balanseres slik at effektivitetsreducerende samordning unngås ved for lite autonomi samtidig som for mye autonomi kan fremme ensomhet,

koordineringsutfordringer og manglende samhandling. Autonomi forutsetter at enkeltpersoner tar ansvar, opprettholder sin innsats, hensyntar mål og ivaretar gitte krav som eksempelvis regler og prosedyrer setter.

Struktur og prestasjoner i team kan være relatert (Katzenbach & Smith, 2005). Forståelse for hva teamet skal produsere eller utføre kan fremme effektivitet gjennom at teamet fastsetter arbeidsmål og planer basert på klare mandater (Bolman et al., 2018). Team bør selv konkretisere overordnede mål til målbare prestasjonsmål for teamet. Team bør ikke være større enn nødvendig, men likevel inneha tilstrekkelig og ofte tverrfaglig kompetanse. Teammedlemmene bør ha gjensidig forpliktelse til hverandre og kjenne hverandres arbeidsoppgaver og ansvarsområder. Ansvar for innsats i teamet kan også fremmes ved at både individuelt ansvar og kollektivt teamansvar er kjent slik at teammedlemmene kan holde hverandre ansvarlig (Bolman et al., 2018).

2.5 Konkurransesevne

Ifølge Porter (1985) har organisasjoner tre alternative konkurransestrategier. Kostnadsleder handler om å ha en lavest mulig pris, differensiering handler om å være unik og fokusering handler om nisje. Hensikten er å søke å kontrollere organisasjonens ressurser på best mulig måte. Bower & Christensen (1995) beskriver hvordan en disruptiv innovasjon gjør eksisterende forretningsmodell irrelevant. Nysveen & Andreassen (2014) argumenterer med at i en tid hvor organisasjoner er i markeder hvor organisasjonens konkurransefortrinn kan sies å være mer midlertidige enn varige bør innovasjon skje tilnærmet kontinuerlig slik at innovasjon bidrar til nye midlertidige konkurransefortrinn.

Quinn & Thakor (2018) beskriver hvordan en leder i DTE Energy etter nedgangstiden i 2008 så behov for å ta i bruk nye virkemidler for å bedre bedriftens lønnsomhet og konkurranseevne. Ifølge Quinn & Thakor (2018) var økt fokus på formål og betydning for omgivelser av enkeltmedarbeideres arbeidsinnsats en sentral faktor for å bedre selskapets konkurranseevne og aksjeverdi i tidsrommet 2008 - 2017.

2.5.1 Endringsledelse og læring i organisasjoner og team

Organisasjoners evne til læring og tilpasning til endringer kan være avgjørende for organisasjonens konkurranseevne og overlevelse. Måten vi har gjort ting på før i organisasjonen vil ikke lengre være like effektivt, vi må endre det vi tror på, våre verdier og kultur. Læring er

essensielt for at organisasjoner skal kunne endre hvordan aktørene tolker, opplever og agerer på den nye virkeligheten (Akgün, Byrne, Lynn & Keskin, 2007). Brochs-Haukedal & Bjørvik (2005) knytter sin definisjon av læring til atferdsendringer grunnet erfaring eller øvelse og definerer ledelse som måloppnående funksjonsutførelse basert på effektiv anvendelse av fysiske og menneskelige ressurser.

Karp (2014) fremhever at "en lærende organisasjon kjennetegnes av fem sentrale evner: personlig mestring, felles mentale modeller, felles visjon, læring på teamnivå og systemtenkning" (Karp, 2014, s. 66). Ledelse som støtter formalisert informasjonshåndtering, ansattes læring og et læringsmiljø som er støttende kan bidra til utvikling av lærende organisasjoner. Støttende læringsmiljø preges av "trygghet, klima for å kunne stille spørsmål, åpenhet for meningsforskjeller, nye ideer og tid til refleksjon" (Karp, 2014, s. 66).

Forankring og implementering gjennom involvering er elementer i endringsledelse (Kotter, 1995). Kommunikasjon, formidling og påvirkning av andres virkelighetsforståelse er relatert til læring som dermed også blir et element i suksessfull endringsledelse og forbedret konkurransevne i omgivelser som endres.

Et viktig konsept i læring er avlæring. Det handler om evnen til å gå bort fra dagens verdier, det man tror på og mener er riktig (Akgün et al., 2007). Bang & Midelfart (2012) fremhever at det er fem læringsatferder som øker læringen i grupper, det handler om synliggjøring, åpenhet, saksorientering, utforskning av tilbakemeldinger og ansvarliggjøring. Det er en forutsetning at gruppemedlemmene har både vilje og evne til refleksjon. Mestringstro, mestringstro og handlingsrom for å oppnå mestring er forutsetninger for læring. Kontinuerlig gruppelæring bidrar til å fremme gruppens prestasjon. Læring er essensielt for å kunne oppdage, forstå og agere på endringer i omgivelsene som påvirker en organisasjon.

Argyris (1977) referer til enkel- og dobbelkrets læring. Enkelkretslæring handler om evnen til å gjøre enklere tilpasninger basert på egne erfaringer, dobbelkretslæring går dypere og innebærer blant annet å stille fundamentale spørsmål om egne antakelser og vedtatte sannheter samt å utfordre egen forståelse og meningsdannelse. Organisatorisk læring bygger på bevissthet om hvordan enkeltaktører og grupper lager, deler, forsterker og glemmer kunnskap og kompetanse (Argote, 2012).

2.5.2 Omgivelser og læring

Morgan (2006) refererer i hjerneperspektivet til enkelt og dobbelkretslæring for enkeltpersoner og organisasjoner. Byråkratisk organisering kan hemme dobbelkretslæring (Morgan, 2006). Inspirert av kybernetikkens prinsipper kan organisasjoners læringskapasitet forbedres gjennom utvikling av evne til å observere og forutse endringer i omgivelser, utfordre og endre normer og antagelser, oppdatere strategisk retning og utvikle strukturer som fremmer dobbelkretslæring. Lærende organisasjoner utvikler ferdigheter og tankesett som anser endringer i omgivelsene som normale og tidlig oppfatter tegn på endringer i trender og adferdsmønstre. Lærende organisasjoner kan gjennom aktiv observasjon av omgivelser, tolkning og anvendelse av informasjon kombinert med implementering av kunnskap i egen organisasjon, kjennskap til kundeperspektiv og involvering i omgivelser fremme innovasjon og konkurranseevne.

Dobelkretslæring fordrer at organisasjoner utvikler en kultur som støtter risikovilje og endring (Morgan, 2006). Det må anerkjennes at med økende usikkerhet og raskere endringer i omgivelser og forutsetninger er feil og utfordringer ikke til å unngå, og at dette er kilder til læring. Organisasjonskulturen må fremme åpenhet, dialog og aksept for ulike syn. Dobbelkretslæring kan i denne sammenhengen forutsette evne til å håndtere usikkerhet og manglende opplevelse av kontroll, gjerne kombinert med evne til å utvikle nye handlingsmønstre og adferdsmønstre tilpasset endringer i omgivelser, organisasjonsendringer og innovasjon.

Betydning av tankesett er også sentral for Carol S. Dweck som blant annet i Dweck & Poulsson (2007) presenterer to tankesett, betegnet som grunnleggende mentale innstillinger. Dweck & Poulsson (2007) beskriver et stagnasjonspreget tankesett basert på at talent og evner er fastlagt og et vekstorientert tankesett basert på at talent og evner kan utvikles, det siste er mer relatert til læring og kan gi bedre grunnlag for personers resultatoppnåelse og realisering av muligheter.

2.5.3 Usikkerhet

Det å være usikker på hva fremtiden bringer kan oppleves som en psykisk belastning, eksempelvis grunnet en opplevelse av å mangle kontroll (Bordia, Hunt, Paulsen, Tourish & DiFonzo, 2004). Opplevelse av usikkerhet påvirker negativt tilfredshet med arbeidsforholdet og motivere til å avslutte arbeidsforholdet. Åpen kommunikasjon, arenaer for debatt og reelle

påvirkningsmuligheter kan redusere negative konsekvenser av usikkerhet. Det å skape en følelse av kontroll kan også være viktigere enn å forsøke å fjerne årsaken til usikkerheten.

Evnen til å håndtere usikkerheten i en organisasjon er kritisk for å kunne bruke ressursene riktig, det kan være enklere å lage seg kontrollrutiner og rapporteringsrutiner enn å erkjenne, akseptere og leve med usikkerheten som eksisterer. Hensiktsmessige strategier for å håndtere og respondere på usikkerheten gir bedre forutsetninger for lønnsom anvendelse av mulighetsrommet som er i organisasjonen (Binney et al., 2012).

Som ledere og kollegaer kan vi arbeide med å øke den enkeltes resiliens ved å øke den enkeltes psykologiske motstandskraft. Enkeltpersoners tro på at det kommer til å gå bra, og tro på egen evne til å håndtere det ukjente, kan øke personens evne til å prestere og trives også i en arbeidssituasjon med stor usikkerhet. Dette kan også bedre organisasjonens samlede evne til å håndtere endringer og usikkerhet, altså å kunne stå i usikkerheten (Karp, 2014).

2.6 Oppsummering teori

I vår prioritering blant tilgjengelig teori har vi basert på valgt problemstilling fokusert på hvordan autonome team fungerer i praksis. I tillegg har vi vektlagt muligheter for å anvende en større del av enkeltpersoners potensiale og hvordan det kan bidra til organisasjoners produktivitet og effektivitet.

Vi starter vår teorigjennomgang med å se på historiske trender fra Scientific Management (Taylor, 1911) og byråkrati (Weber et al., 1946) til noen av dagens forskere innenfor organisasjonsteorifeltet, blant annet Kolbjørnsrud (2019) sitt bidrag om endrede forutsetninger for hierarkiet som styringsform. I teorier omkring holakrati (Robertson, 2015) ser vi hvordan dette perspektivet endrer organisering ved at rollene erstatter stillingsbeskrivelser og team organiseres i dynamiske sirkler som er hierarkisk organisert.

Morgan (2006) gir interessante bidrag og inspirerer til kritisk vurdering av egen oppfattelse og forståelse av organisasjoner, eksempelvis basert på økt innsikt i egne og andres tolkninger.

Ifølge Arnulf (2016) skjer heltedyrkelse av ledere fortsatt tross redusert fokus på ideen om en sterk leder. Berg (2002) fremhever fordeler ved en mer verdibasert tilnærming fremfor en

kontrollbasert tilnærming, og argumenterer for at lederoppgaver som styring, kontroll og koordinering kan erstattes av oppgaver basert på at ledere er tilretteleggere.

Alvesson et al. (2017) vektlegger verdien av refleksivitet, særlig i omgivelser som endres raskt. Kultur kan påvirke samarbeid i team (Schein, 2016), det kan også psykologisk trygghet (Edmondson, 2018). Formålstjenlig ressursanvendelse er en del av effektiv ledelse (Karp, 2019).

Karp (2014) viser oss hvordan strategifaget først og fremst handler det om å velge bort hva organisasjoner ikke skal bruke ressursene på. Kirkhaug (2015) setter fokus på at strategisk lederskap handler om å identifisere endringer i omgivelsene for så å velge ut hvilken av dem man skal agere på.

Påvirkning på egne handlinger er sentralt i selvledelse som dermed har betydning for enkeltpersoners bidrag til et teams funksjon (Karp, 2016) og delt lederskap kan bidra positivt til et teams produktivitet (Carson et al., 2007).

Menneskets biologi og atferd kan påvirke hverandre og evolusjonsteori kan gi nyttige innspill vedrørende samhandling i grupper og team (Van Vugt et al., 2008). Hormoner påvirker atferd (Casto & Edwards, 2016) sammen med andre biologiske faktorer (Colarelli & Arvey, 2015). Ledelse basert på dominans kan bidra til potensiale for organisasjoners vekst (Van Vugt & Smith, 2019) og oppfattelse av arbeid som meningsfylt kan fremme arbeidsglede (Zak, 2017).

Tillitt kan svekke eller styrke en relasjon (Kuvaas, 2017) og tillit er en avgjørende faktor for påvirkning i autonome team (Kirkhaug, 2015). Team med sterk tillitt mellom teammedlemmer har en høyere måloppnåelse enn team som ikke har en slik tillitt (Balkundi & Harrison, 2006).

Kirkhaug (2015) relaterer makt til operativ utøvelse av autoritet, vilje til å bruke makt kan være avgjørende for gjennomføring. Karp (2019) fremhever viktigheten av legitimitet og opprettholdelse av tillit i maktutøvelse. Makt kan baseres på ulike kilder til makt ved påvirkning av andres handlinger (Morgan, 2006).

Amundsen & Martinsen (2015) og Amundsen & Olsen (2019) viser oss hvordan distribuert makt bidrar til at den enkelte ansatte bli i stand til å ta egne valg, ta ansvar og utøve selvledelse

og hvordan dette øker effektiviteten. Ekstrarolleatferd, deltagelse i utførelse av oppgaver oppfattet som andres ansvar, kan bidra positivt til prosesser i organisasjoner (Matthiesen, 2014).

Mestring, verdier, holdninger og entusiasme er avgjørende for at jobbautonomi skal ha en positiv innvirkning på indre motivasjonsorientering, arbeidsprestasjon og opplevd ansvarlighet (Humphrey et al., 2007). Tilhørighet, kompetanse og autonomi kan fremme indre motivasjon (Glasø & Thompson, 2018).

Fra Seligman & Csikszentmihalyi (2000) tar vi med oss hvordan positiv psykologi tar utgangspunkt i den enkeltes styrker og bygge videre på det, samtidig som vi ser på hvordan mestring, verdier, holdninger og entusiasme påvirker den enkelte ansatte (Adriaenssen et al., 2017). Kirkhaug (2015) minner oss på verdien av å se, støtte og oppmuntre andre og Karp (2019) fremhever vår mulighet til å påvirke egen fremtid.

Konflikter er en naturlig del av det å samarbeide (Rispen et al., 2011). Morgan (2006) fremhever konfliktens mulige positive konsekvenser og skisserer fem grunnleggende adferdsmønstre for konflikthåndtering for å hensynta egne og andres interesser. Bolman et al. (2018) advarer mot å glatte over mellommenneskelige konflikter eller å løse slike konflikter med maktbruk.

Kulturelle ulikheter kan gi et ulikt grunnlag for bruk av selvstyrte team og eksempelvis følger mulighet for medvirkning og autonomi (Karp, 2019; Pasmore et al., 2019). Søken etter konformitet og harmoni kan medføre negative konsekvenser og fremme gruppetenkning (Janis, 1972). Gruppetenkning kan forringe beslutningsgrunnlag i team (Karp, 2016). En autonomibasert organisering, og endringer som innebærer økt autonomi, kan være krevende og ifølge Kolbjørnsrud (2019) vil en autonomibasert organisering øke kravet til selvkontroll, selvledelse og stamina.

Ifølge Karp (2016) er blant annet balanse mellom kontroll og tillit samt at teamet har tilstrekkelig myndighet, ansvar og makt sentrale forutsetninger for at autonome team skal operere optimalt. Hackman (2002) presenterer forutsetninger for at team kan være effektive, opplevelse av teamet som reelt, retning og mål i arbeidet, formålstjenlig struktur og støttende rammer for informasjonsdeling samt omforent og forstått belønnings- og utviklingsstruktur.

Læring er avgjørende for organisasjoners evne til å oppfatte og respondere på endringer i sine omgivelser (Akgün et al., 2007). Morgan (2006) fremhever at organisasjoners kapasitet for læring påvirker organisasjonens evne til innovasjon, endringshåndtering og konkurranseevne. Organisasjoners håndtering av endringer og usikkerhet er avhengig av enkeltpersonene i organisasjonen (Karp, 2014), og påvirker organisasjonens lønnsomhet (Binney et al., 2012).

Som teorioppsummeringen viser bidrar flere fagretninger til at det er et vidtfavnende og omfattende teorigrunnlag tilgjengelig for å beskrive faktorer som kan påvirke hvordan team fungerer i praksis, i sin aktuelle kontekst. Vi har i det videre arbeidet med besvarelsen benyttet teorigrunnet til å få et best mulig innblikk i hvordan noen få utvalgte autonome team fungerer i praksis.

3. Metode

I teorikapittelet presenterer vi et teoretiske fundament for hva som påvirker hvordan autonome team fungerer i praksis, imens vi i forskningsdelen ser mer deskriptivt på hvordan autonome team fungerer i et utvalg av caser. I denne delen presenterer vi vårt metodiske rammeverk som legger grunnlaget for hvordan vi utøver vår forskning.

Valg av metode bør ifølge Yin (2018) tas på grunnlag av problemstillingen. Vår ambisjon med vårt masterprosjekt er at det skal bidra til kunnskapsdannelsen på området, hvor vi søker å utforske fenomenet autonome team ved å oppnå en grundig og dypere forståelse av temaet. Videre er vi opptatt av å få innsikt i informantenes holdninger, verdier og hvordan de oppfatter virkeligheten, av den grunn er en kvalitativ tilnærming mest hensiktsmessig. En gjennomføring av intervju er et godt verktøy for å avdekke informantenes oppfattelse av fenomenet, det er også en utbredt fremgangsmåte for å innhente kvalitative data (Johannessen, Christoffersen & Tufte, 2011)

Valg av metode og design må ifølge Johannessen et al. (2011) tilpasses problemstillingen, for å gjøre problemstillingen forskningsbar har vi utarbeidet fire forskningsspørsmål:

- FS 1: Hvilken organisering og strategi har organisasjonen og hvordan påvirker det teamene og teammedlemmene?
- FS 2: Hvordan påvirker organisasjonens lederskap, kultur og arbeidsutførelse teamene?
- FS 3: Hvordan er teammedlemmenes arbeidshverdag?
- FS 4: Hvordan kan selvstyrte team øke organisasjonens konkurranseevne?

3.1 Kvalitativ og kvantitativ metode

Forskningsbasert kunnskap krever større grad av systematikk og grundighet enn hverdagskunnskap. Sistnevnte kan være preget av overgeneralisering og forhastede konklusjoner, vektlegging av selektive inntrykk og være basert på enkeltstående hendelser (Johannessen et al., 2011). Empirisk forskning legger til rette for innsamling, analysering og tolking av data. Ifølge Johannessen et al. (2011) kan samfunnsvitenskapelig forskning ha integrasjon av empiri og teori som mål, og grunnleggende sett benytte de to tilnærmingene deduktiv og induktiv tilnærming. I induktiv forskning utvikles begreper og teori basert på datainnsamling og analyse, i deduktiv forskning vurderes hypoteser basert på empiriske data

(Johannessen et al., 2011). Johannessen et al. (2011) beskriver også to grunnleggende fremgangsmåter for forskningsbaserte undersøkelser basert på undersøkelsens formål: 1. forklarende undersøkelser med fokus på årsaksforklaringer og faktorerers relasjon til fenomen og 2. eksplorative undersøkelser med fokus på nye perspektiver, undersøkelse av lite kjente fenomener og forhold samt en større mulighet til å avdekke problemstillinger egnet for videre undersøkelser.

Innenfor samfunnsvitenskap skilles det på et overordnet plan tradisjonelt mellom kvantitativ og kvalitativ metode, metodevalg baseres hovedsakelig på valgt problemstilling og ressurstillgang (Johannessen et al., 2011). I kvantitativ metode benyttes tallgrunnlag for å frembringe funn, i kvalitativ metode benyttes tekst og ord for å frembringe funn (Thagaard, 2003).

3.1.1 Kvantitativ metode

Bruk av spørreskjema er et eksempel på fremgangsmåte for innsamling av kvantitative data som ofte analyseres statistisk (Johannessen et al., 2011). I kvantitativ metode velges enheter basert på problemstilling, enheter er det eller dem forskere ønsker informasjon om og kan eksempelvis være personer eller gjenstander og kan bli betegnet som observasjoner. Variabler, som minst må ha to mulige verdier, er det som blir undersøkt i kvantitative undersøkelser og kan være kjennetegn eller spesifikke egenskaper ved enheter, eksempelvis alder, utdanning eller kjønn.

3.1.2 Kvalitativ metode

Intervju og observasjon er to fremgangsmåter for innsamling av kvalitative data, intervju er hyppigst benyttet og observasjon kan være ressurskrevende og tidkrevende (Johannessen et al., 2011). Grounded theory, analyse basert på casestudier og fenomenologisk analyse er tre av flere fremgangsmåter for etablering, analyse og tolkning av kvalitative data. Grounded theory er egnet for teoriutvikling basert på data med undersøkende og åpne problemstillinger, eksempelvis for studie av mindre kjente forskningsfelt, og skal ikke benyttes for studier av konkrete hypoteser. Som metode bygger grounded theory på fortløpende tilpasning av undersøkelser basert på dataanalyse underveis i prosessen med samtidig analyse og innsamling av data (Johannessen et al., 2011). Casestudier beskrives i Johannessen et al. (2011) som empiriske undersøkelser av fenomener i deres kontekst, og er velegnet for problemstillinger som inneholder spørreordene hvorfor eller hvordan. Casestudier baseres ofte på antagelser med teoretisk grunnlag og sosiale settinger eller personer er ofte analyseenheter. I betydningen

studieobjekt er et tilfelle case, eksempelvis en hendelse eller et offentlig opplæringsprogram, og formålstjenlige analyseenheter kan være personer, organisasjoner, grupper, begrep eller hendelser (Johannessen et al., 2011). Johannessen et al. (2011) knytter fenomenologiske analyser til studering, og beskrivelse, av mennesker og den forståelse og erfaring de har relatert til et fenomen. Fenomenologiske analyser gir forskere anledning til å tolke datamateriale og søke etter meningsinnhold (Johannessen et al., 2011).

3.2 Valg av forskningsmetode og forskningsdesign

Vi har valgt en problemstilling som handler om hvordan autonome team fungerer i praksis. Som forskere er vi ikke selv en del av teamene, innsikt i hvordan teamene fungerer må derfor baseres på innsikt fra andre personers oppfattelser og beskrivelser av hvordan teamene fungerer. Observasjon kunne vært en egnet fremgangsmåte for innsamling av data, men for å få en rikere forståelse av fenomenet basert på informantenes holdninger, verdier og opplevelser er intervju best egnet fremgangsmåte for å belyse vår problemstilling. Valg av kvalitativ metode legger godt til rette for gjennomføring av intervju (Johannessen et al., 2011).

Johannessen et al. (2011) knytter operasjonalisering i forskningsmetode til en målrettet prosess som gjennom empirisk arbeid basert på en problemstilling gir en overgang fra noe generelt til noe konkret, eksempelvis tiltak for å registrere data om fenomenener innen samfunnsforskning. Vår operasjonalisering er basert på vårt teoretiske grunnlag (Johannessen et al., 2011).

Hensikten med vår undersøkelse var å få en rik beskrivelse av hvordan autonome team faktiske fungerer, og gjennomføring av intervju er en velegnet fremgangsmåte for å avdekke hva slags holdninger og opplevelser informantene har til fenomenet. Vi tilstrebet en åpen tilnærming og ønsket derfor at informantene skulle ha frihet til å snakke om det de ønsket å fremheve. Strukturert intervju (Johannessen et al., 2011) fremsto derfor som lite formålstjenlig. På den annen side tar vi utgangspunkt i vårt teoretisk fundament og beveger oss fra det normative til det deskriptive, dette tilsa at semistrukturert intervju var det beste alternativet og vi valgte å bruke en overordnet intervjuguide (vedlegg 2) (Johannessen et al., 2011).

Induktiv og deduktiv tilnærming er som nevnt over to tilnærminger for datainnsamling i en forskningsprosess. En induktiv tilnærming kan gi anledning til en større åpenhet både i møte med informanter og i operasjonalisering. En induktiv tilnærming kan også redusere risiko for

at vi påvirker prosessen eksempelvis gjennom prioritering av funn som understøtter egne antagelser, at vi grunnet et for sterkt bias kan unngå å avdekke viktige funn fordi vi leter på feil område eller prioriterer tilgjengelig informasjon selektivt, eller at vi av ulike grunner ikke hensyntar relevante funn (Johannessen et al., 2011). På den annen side kan en deduktiv tilnærming gi anledning til å utlede ulike teoribaserte hypoteser som vi kan teste ut gjennom intervjuer med informantene, dette legger til rette for en åpen analyse av eksempelvis hvorvidt funn kan støtte eller svekke elementer i vårt teoretiske perspektiv (Johannessen et al., 2011). Som vist i teoridelen hadde vi mulighet til å gjennomføre undersøkelser basert på et relativt omfattende teoretisk utgangspunkt, dette gav grunnlag for en deduktiv tilnærming. Teoridelen gir også gode grunner til å stille kritiske spørsmål ved hvor like to team kan være, og dermed hvor godt grunnlag teorien gir for undersøkelse av et konkret teams faktiske funksjon, dette indikerer at en induktiv tilnærming kunne være velegnet. Her støttet vi oss til et godt råd i Johannessen et al. (2011), tidvis kan en pragmatisk tilnærming med hovedfokus på besvarelse av undersøkelsens problemstilling være formålstjenlig. Vi har på denne bakgrunn valgt å utarbeide en intervjuguide basert på utvalgte teoretiske elementer, hovedsakelig inspirert av en deduktiv tilnærming. Vi har likevel tilstrebet en stor grad av åpenhet i prosessen med gjennomføring av intervju og arbeid med funn basert på intervjuene.

I arbeidet med å utforme spørsmål i intervjuguiden så vi det som et fortrinn ved kvalitativ metode at den kan gi bedre forutsetninger for å identifisere immaterielle faktorer (Mack, Woodsong, MacQueen, Guest & Namey 2005). For vår problemstilling var det relevant å få innblikk i informantenes holdninger, verdier og måten de ser og tolker verden på. Informantenes holdninger, verdier og hvordan de oppfatter virkeligheten kan påvirke deres forståelse og fremstilling av hvordan teamene fungerer og organisasjonene teamene er en del av. Vår evne til å tilegne oss et tilstrekkelig innblikk i disse forutsetningene samt hvilken betydning dette har for informantenes bidrag til å belysning vår problemstilling var dermed sentral og dette hadde vi fokus på i det videre arbeidet. I vår vurdering støtter dette at en kvalitativ metode var velegnet.

Innenfor kvalitativ metode legger casestudier med teoristyrte analysestrategi godt til rette for gjennomføring av intervju. Dette muliggjør bruk av en deduktiv tilnærming og eksplorative undersøkelser. Casestudier er også velegnet for vår problemstilling som inneholder spørreordet hvordan. Casestudier er et veletablert forskningsdesign innen kvalitativ metode og kan gi mulighet til å studere ett, eller et fåtalls, tilfeller grundig (Johannessen et al., 2011).

Johannessen et al. (2011) legger til grunn at sosiale settinger eller individer er mulige analyseenheter, for vår valgte problemstilling var individer aktuelle analyseenheter. Som innledningen antyder ønsket vi å belyse fenomenet autonome team i praksis, vi så det derfor som mest formålstjenlig å ha et utvalg informanter fra flere organisasjoner. For å få innsikt i hvordan mer enn ett team fungerer valgte vi å intervju et utvalg informanter fra flere organisasjoner for å få innsikt i hvordan ett autonomt team i hver organisasjon fungerer.

Vi har valgt å gjennomføre intervjuene med både teammedlemmer og to ledere som selv ikke er del av de autonome teamene. Dette kan beskrives som "en flercasedesign med flere analyseenheter" (Johannessen et al., 2011, s. 224).

Hensikten vår har ikke vært å kontrollere en case mot en annen, noe som ofte er hensikten med flercasestudier (Johannessen et al., 2011). En casestudie med for eksempel informanter fra kun en organisasjon ville for oss fordre en dyptgående studie av bedriften. Selv om vi benytter oss av strategisk utvelgelse av informanter (Johannessen et al., 2011) er det trolig begrenset hvor dyptgående og detaljert informasjon informantene ser seg tjent med å gi oss. Vi har derfor ikke hatt som mål å sammenligne eller kontrollere case. Vår intensjon har vært å belyse fenomenet på en grundig måte, ved å bruke flere caser kunne fenomenet belyses fra flere vinkler.

Vi ønsket innsikt i hvordan teamene fungerer, arbeider og samhandler i praksis. Vi har valgt å ikke fokusere på eventuell overførbarhet, hovedsakelig basert på at andre team vil bestå av andre individer og fungere i en annen kontekst. I vårt metodevalg vektlegger vi derfor ikke validitet (Johannessen et al., 2011). Ivaretagelse av reliabilitet er ifølge Johannessen et al. (2011) utfordrende i kvalitativ forskning, men vi har tilstrebet å gi en åpen og tilstrekkelig detaljert beskrivelse av fremgangsmåte og kontekst i besvarelsen. Vi har også hensyntatt fare for metodefeil eller skjevheter (Johannessen et al., 2011) i vårt utvalg av informanter, måten intervjuene blir gjennomføring på, transkribering av intervjuene og videre arbeid med funn.

I følge Yin (2018) er det fem faser eller komponenter som er viktig i arbeidet med casestudie og vi har latt oss inspirere av denne tilnærmingen i kombinasjon med gode råd for kvalitativ forskning i Mason (2002). For vår design blir de fem fasene utforming av problemstilling og forskningsspørsmål, utarbeidelse av intervjuguide basert på teoretisk grunnlag, utvalg av informanter og prosess for intervju, arbeid med sammenhenger mellom teoretisk grunnlag og datagrunnlag fra intervjuene samt tolkning av funn. Dette samsvarer med Johannessen et al.

(2011) sin beskrivelse av de fem sentrale komponentene i caseundersøkelser. Vår problemstilling er egnet for casestudier, informanter er hensiktsmessige analyseenheter og utvalgt teoretisk grunnlag muliggjør en teoristyrte analysestrategi og tolkning av funn relatert til eksisterende teori.

Oppsummert blir våre valg for forskningsmetode og design en kvalitativ metode med teoristyrte analysestrategi i casestudie og flere analyseenheter i et flercasesdesign. En pragmatisk anvendelse av en deduktiv tilnærming ble vurdert som mest hensiktsmessig. Denne forskningsmetoden og designen la etter vår vurdering forholdene godt til rette for å benytte semistrukturerte intervju basert på intervjuguide for datainnsamling.

3.3 Refleksiv metode for innledende vurdering av kjerne kategorier

Før vi benyttet forskningsmetode og forskningsdesign beskrevet over gjennomførte vi en innledende vurdering basert på refleksiv metode. Alvesson & Sköldbberg (2018) beskriver en refleksiv metode relevant for kvalitativ forskning, forskningen kan baseres på refokusering og veksling mellom fire analysenivåer. Analysenivåene sentrerer rundt rådata, fortolkning, kontekst og dekonstruksjon. For behandling av rådata anbefaler Alvesson & Sköldbberg (2018) bruk av grounded theory (Glaser & Strauss, 1967) men refleksiv metode kan også anvendes for empiriske undersøkelser eksempelvis basert på Strauss (1987). I vurderingen basert på Alvesson & Sköldbberg (2018) og Strauss (1987) benyttet vi kjerne kategorier. Kjerne kategorier er sentrale og hyppig forekommende i analyse materialet, har implikasjoner for kjent teori, kan benyttes for å utvikle ny teori og tillater stor variasjon i analysen. Fortolkning og kontekst er sentral i kvalitativ forskning, og med en hermeneutisk tilnærming er kontekst og forskerens forståelse fremhevet (Johannessen et al., 2011). Vår fortolkning måtte derfor hensynta den kontekst informantene opererer i, underliggende problemstillinger og systemet informantene er en del av. Dekonstruksjon kan baseres på poststrukturalisme og postmodernisme (Alvesson & Sköldbberg, 2018) og eksempelvis undersøke mulige skjulte meninger, motiv eller sammenhenger. Vi stilte i den innledende vurderingen noen kritiske spørsmål relatert til funn, spørsmålene behandles i empiridelen og i konklusjonsdelen av besvarelsen.

3.4 Utvalg av informanter

Johannessen et al. (2011) indikerer at intervju med færre enn 10 informanter er et hensiktsmessig ambisjonsnivå for en masteroppgave, og en aktuell strategi for utvalg av informanter er strategisk utvelgelse gjennom kriteriebasert utvelgelse av informanter. I

forberedelsene til intervjuene har vi benyttet kriteriebasert utvelgelse av informanter hvor vi har lagt vekt på erfaring fra arbeid i eller med autonome team samtidig som at deres arbeidsoppgaver og ansvarsområde var relatert til teamet. Vi har også ønsket innsikt i team fra mer enn en organisasjon og har derfor ønsket å intervju et utvalg av informanter med erfaring fra arbeid i eller med ett team per organisasjon.

Med en antatt hensiktsmessig begrensning på intervju med mindre enn 10 informanter var det begrenset hvor mange team og organisasjoner vi kunne fokusere på, vi vurderte det også som forskningsmessig betenkelig å intervju kun en informant for å undersøke et team. Vi måtte derfor foreta en avveining mellom antall team og antall informanter relatert til hvert team. For å ta høyde for at uforutsatte hendelser kunne medføre at intervju ikke kunne gjennomføres som planlagt, eller at informanter ønsket å trekke seg, valgte vi å avtale intervju med tre informanter per case.

Som beskrevet valgte vi å intervju informanter fra tre organisasjoner. Basert på utvelgelseskriteriene utformet vi kortfattet informasjon til kontaktpersonene i de tre organisasjonene og spurte om kontaktpersonene kunne avtale møtetidspunkt for oss med tre informanter. For å legge til rette for en best mulig leservennlighet i besvarelsen har vi valgt å presentere informasjon om organisasjonene i innledningen og informasjon om informantene før presentasjon av utvalgte funn.

3.5 Intervjuguide og gjennomføringen av intervju

I arbeidet med å utarbeide intervjuguide har vi søkt inspirasjon i teoristyrte analysestrategi (Johannessen et al. 2011) og tatt utgangspunkt i problemstilling, forskningsspørsmål og vårt teoretiske perspektiv. Spørsmålene er basert på utvalgte elementer fra teoridelens fem hovedområder organisasjoner, ledelse, operativ ledelse, team og konkurransevne. Intervjuguidens struktur er tilpasset forskningsspørsmålene, men dette er balansert mot ønske om tilretteleggelse for fleksibilitet, tilpasning og valgfrihet blant intervjuguidens spørsmål i gjennomføring av intervju.

Intervjuguiden kan sees i vedlegg 2. Vi har basert på Johannessen et al. (2011) strukturert intervjuguiden i fire faser. Den første fasen er innledningen til intervjuet hvor vi orienterte om studiet vi gjennomfører, informantens frivillige samtykke underveis i prosessen samt hvilke

områder vi kom til å behandle, deretter var det naturlig å stille noen introduksjonsspørsmål som rettet fokus på eventuelle organisasjonsspesifikke særtrekk og team generelt.

Johannessen et al. (2011) anbefaler videre overgangsspørsmål som i større grad fokuserer på informantens erfaringer og forståelse. Aktuelle spørsmålstema her var informantens oppfattelse av organisasjonen, ledelse, operativ ledelse, team og konkurransevne samt informantens inntrykk av selvstyrte team generelt og eget forhold til slike team.

Nøkkelspørsmålene er intervjuguidens hoveddel og kjerne (Johannessen et al., 2011), hvordan det autonome teamet arbeider og samhandler i organisasjonen ble dermed fokus i intervjuene. Den semistrukturerte intervjuformen gav anledning til en åpen dialog med informanten som dermed fikk stor frihet til å fremheve momenter og sammenhenger vedkommende oppfattet som spesielt betydningsfulle eller fremtredende i organisasjonen. Informantens prioritering og vektlegging var her et potensielt funn for vår analyse, vi ønsket derfor i intervjuene å tilpasse utvelgelsen av intervjuguidens spørsmål til den løpende dialogen i intervjuet. Vi hadde et relativt stort antall nøkkelspørsmål relatert til autonome team i intervjuguiden å velge mellom, men slik at bare de mest relevante nøkkelspørsmålene ble benyttet i hvert intervju.

I avslutningsfasen gjorde vi en kort oppsummering og stilte spørsmål om det var noe som fortsatt var ubesvart, deretter spurte vi om det var noe mer informanten følte var relevant å ta med. Avslutningen ble tilpasset intervjuet og den oppnådde relasjonen med informanten, det var her også i noen intervju mulig å oppfordre informanten til å gi en mer personlig vurdering av hvilken betydning selvstyrte team har hatt for organisasjonens effektivitet og tilpasningsevne til sin konkurransesituasjon.

3.6 Behandling av data

Vi tok lydopptak av alle intervju som deretter ble transkribert. For opptak brukte vi Nettskjema som Nord universitet anbefaler, med lagring på lagringsområde tilknyttet universitetet. Verktøyet muliggjør opptak via app på mobiltelefon med overføring til verktøyets lagringsløsning og er tilpasset krav fra Norsk senter for forskningsdata. Vi deltok begge to i gjennomføring av alle intervjuene, den ene av oss stilte spørsmål mens den andre sikret at opptaket fungerte og at relevante temaområder ble dekt. For å redusere betydning av intervjuers mulige påvirkning på intervjusituasjon og funn, eksempelvis basert på eventuelle personlige preferanser eller teorifokus, byttet vi på rollen som spørsmålstiller i intervjuene.

Behandlingen av data skal legge grunnlaget for dataanalysens to hovedhensikter, en tematisk inndeling av de tilgjengelige dataene samt tolkning og analyse. Kvalitative data bør ifølge Johannessen et al. (2011) analyseres og fortolkes av de samme som samlet inn dataene. Johannessen et al. (2011) skiller mellom analyse og tolkning. Hovedoppgaver som det å finne elementer, budskap, meninger og mønstre knyttes til analyse. Fortolkningen skal belyse funn basert på relevant teori. Muligheten til å sette data inn i en større helhet eller sammenheng fremheves som sentral i fortolkningen. Her kunne vi søke etter hvilke konsekvenser analysen og dens konklusjoner hadde for vår problemstilling og dermed bedre forstå analysens funn.

Informantenes mulighet til å kontrollere vår gjengivelse og behandling av den informasjonen de har delt i intervjuene er generelt et sentralt tema vedrørende behandling av data. Alle informantene har fått tilbud om å få tilsendt transkriberte intervju for kontroll.

Transkribering er overføring fra en form til en annen form (Kvale, Brinkmann, Anderssen & Rygge, 2015), i dette tilfellet fra muntlig form med tale i lydopptak til skriftlig form. Transkribering innebærer valg for å strukturere materialet i en tekstform som egner seg for analyse (Kvale et al., 2015). Transkriberingen ble utført så ordrett som mulig for å få en hensiktsmessig overføring til skriftlig form, for å lette analysen ble ikke pauser, tenkelyder som eeh og følelsesuttrykk som latter tatt med i transkripsjon. I funndelen er sitater forkortet gjennom at (...) er satt inn der tekst fra transkripsjonen er utelatt i sitatene.

3.7 Gjennomføringen av dataanalysen

Transkribering av intervjuene gav et strukturert datagrunnlag som kunne benyttes i analyse og drøfting. Intervjuguiden er organisert med utgangspunkt i vårt teoretiske perspektiv, på den måten fikk vi et datagrunnlag som bygger på vårt teoretiske fundament (Johannessen et al., 2011).

Mason (2002) beskriver tre grunnleggende håndteringsmetoder for kvalitative data som i Johannessen et al. (2011) refereres til som inndeling basert på tverrsnitt og kategori, kontekstuell organisering og diagrammer/tabeller. Elementer fra mer enn en metode kan anvendes i samme forskningsprosjekt (Mason, 2002). Vi har vurdert en hovedvekt på kontekstuell dataorganisering som mest aktuell for vår dataanalyse, dette er også den mest brukte tilnærmingen for casestudier (Johannessen et al., 2011). Målet i en kontekstuell dataorganisering er å innta en helhetlig tilnærming til dataene med fokus på hellhetsinntrykket

det enkelte intervju gir, i vår analyse ble det sentrale at vi kunne trekke ut hovedelementene i informantens situasjonsfortolkning og fremstilling. Analysen bygger dermed i første omgang på det som er spesifikt og særegent i den enkelte informantens kontekst. Deretter fokuserte vi i analysen på fellestrekk og ulikheter mellom informantenes kontekster.

I behandling av de transkriberte intervjuene benyttet vi analyseverktøyet NVivo. Denne programvaren muliggjør utvalg og samling av informantenes utsagn tilknyttet noder. Noder navnsettes i fritekst og nodens navn kan være en beskrivende setning eller et selvvalgt ord, begrep, stikkord eller lignende. NVivo legger til rette for at utvalgte deler fra alle de transkriberte intervjuene kan grupperes i en tekstfil med nodens navn. Noder i NVivo kan organiseres i en struktur med relaterte noder i en katalogstruktur med underkataloger. Arbeidet med transkribert tekst i NVivo hadde fellestrekk med indeksering, kategorisering og koding som Johannessen et al. (2011) beskriver for inndeling basert på tverrsnitt og kategori. Arbeidet, i særdeleshet bruk av noder i NVivo, hadde også fellestrekk med prosessen Johannessen et al. (2011) beskriver for bruk av koder og kategorier i fenomenologisk analyse. Hovedformålet med behandlingen av de transkriberte intervjuene i NVivo var likevel å frembringe funn som var egnet til å belyse hvordan det konkrete autonome teamet som informanten er en del av fungerer i praksis, det var derfor sentralt at NVivo kan knytte hvert enkelt av de samlede tekstutdragene til hvilket intervju med hvilken informant tekstutdraget kommer fra. Oversikt over nodene benyttet i NVivo, og litt informasjon om valg for organisering av nodene, er presentert under.

3.8 Noder brukt i NVivo

Som vist i Figur 4 under har vi benyttet to typer noder. Først har vi analysert tekstene fra de transkriberte intervjuene pragmatisk inspirert av teoristyrte analysestrategi gjennom bruk av noder valgt basert på teoretisk utvalg, eksempelvis noder som "Makt", "Hierarki" og "Autonomi og selvledelse". Innledningsvis i empiridelen av besvarelsen er en innledende refleksiv vurdering basert på kjerne kategorier presentert og vurderingen bidrar til besvarelsens konklusjon. Som vist i Figur 4 er det relativt mange funn knyttet til nodene "Autonomi og selvledelse", "Rammer", "Hva fremmer autonome team", "Resultatsikring", "Ledelse" og "Teamsammensetning". Vi har valgt å bruke disse seks nodene som mulige kjerne kategorier i en analyse basert på Alvesson & Skoldberg (2018) og Strauss (1987).

Basert på denne første analysen kunne vi analysere tekstene fra de transkriberte intervjuene basert på en kontekstuell dataorganisering gjennom å velge ut hvilke deler av de transkriberte

intervjuene som var egnet til å belyse hvert av forskningsspørsmålene, og velge som potensielle funn utvalgte sitater relatert til forskningsspørsmålene. Eksempelvis har vi analysert sitater fra informantenes uttalelser relevant for forskningsspørsmål 1, og valgt ut funn relevant for forskningsspørsmål 1, ved bruk av noden med navn "FS1 Sitat". Denne framgangsmåten tilrettelegger også for å relatere funn til relevante elementer i utvalgt teori gjennom analyseprosessen, og å belyse problemstillingen basert på arbeidet med forskningsspørsmålene. Gode råd og beskrivelser for tematisk analyse i Nowell, Norris, White & Moules (2017) var også til god inspirasjon i arbeidet med NVivo og empiridelen av oppgaven. Tallet som oppgis i references viser hvor mange tekstutdrag den enkelte noder har.

Nodes	
Name	References
FS 1 - Hvilken organisering og strategi har organisasjonen og hvordan påvirker det teamene og teammedlemmene	9
FS1 Sitat	73
FS 2 - Hvordan påvirker organisasjonens lederskap, kultur og arbeidsutførelse teamene	9
FS2 Sitat	98
FS 3 - Hvordan er teammedlemmenes arbeidshverdag	9
FS3 Sitat	129
FS 4 - Hvordan kan selvstyrte team øke organisasjonens konkurransevne	9
FS4 Sitat	52
Fs 5 - Avsluttende samtaler	10
Avsluttende Sitater	28
Makt	19
Uformell makt	15
Resultatsikring	42
Målesystemer	22
Effektivitet	29
Kompleks problemløsning	3
Teamsammensetning	31
Hva hemmer autonome team	30
Hva fremmer autonome team	53
Ledelse	34
Hiearki	14
Retning på arbeidet	13
Rammer	58
Strategi	10
Autonomi og selvledelse	103
Konflikter	12
Læring	20
Byråkrati	8
Gullkorn	100
Rekruttering og attraktiv arbeidsgiver	16
Uavklart - må muligens sjekkes	1
Takhøyde og psykologisk trygghet	24

Figur 4 : Oversikt over noder (Utskrift fra NVivo)

3.9 Validitet og reliabilitet

Som beskrevet tidligere har vi benyttet semistrukturerte intervju der datasamlingen blir styrt av relasjonene mellom deltagerne og den relativt frie samtals uforutsigbare gang. Faktorer som kontekst, dagsform og oppnådde relasjoner påvirker informasjonstilgang. Vi er feilbarlige mennesker med våre erfaringer, intensjoner, holdninger og prioriteringer, dette vil også kunne påvirke analyser og tolkninger etter intervjuene (Johannessen et al., 2011). Generelt fremheves

ikke reliabilitet som utpreget relevant i kvalitative studier, dette forutsetter vi at også gjelder for vår besvarelse.

I forhold til validitet ivaretar beskrivelsen av fremgangsmåte og metode som er benyttet i datainnsamlingen, intervjuene og analyser av transkripsjoner et hensiktsmessig grunnlag for å sannsynliggjøre at validitet er ivaretatt (Johannessen et al., 2011). Metodefeil, vurderingsskjevhet og intervju effekt er motvirket gjennom valg og bruk av forskningsmetode og forskningsdesign basert på anerkjente kilder. Utvalgsskjevhet og klassifiseringsskjevhet er motvirket ved bruk av strategisk utvelgelse av informanter. Samtlige utvalgte informanter deltok i intervju som planlagt og ingen informanter har trukket seg. Hukommelsesskjevhet motvirkes av opptak og transkribering. Kognitiv skjevhet har vi hatt et proaktivt forhold til i arbeidet med besvarelsen men informasjonen vi har fått tilgang til er selvsagt påvirket av kognitive prosesser hos både informantene og oss selv, dette kan etter vårt syn vanskelig unngås i denne formen for kvalitative studier. Vår fremgangsmåte med bruk av kun intervju gir ikke et tilstrekkelig grunnlag for bruk av metodetriangulering (Johannessen et al., 2011).

3.10 Refleksjon over egen rolle som forsker

Vi er to personer som arbeider sammen med vårt masterprosjekt. En av oss har ingeniørbakgrunn og den andre har økonomibakgrunn, en av oss arbeider på seniornivå og den andre arbeider på ledernivå. Vår bakgrunn og erfaringer er noe som vi har tatt med oss inn i forskningen. Vi er ikke objektive observatører, men subjektive deltakere i forskningsprosessen. Dette stiller store krav til oss i forhold til vår evne til å balansere mellom å dra nytte av erfaringer og det å være tilstrekkelig åpen. Vi har hatt et bevisst forhold til våre ulikheter og langt på vei utfyllende egenskaper, bakgrunn og faglige preferanser og vi har benyttet dette aktivt i arbeidet med besvarelsen. Erfaringer fra tidligere samarbeid i utdanningen tyder på at vi på en positiv måte kan ha bidratt til hverandres åpenhet og potensiale for å realisere de muligheter vår valgte problemstilling gav.

Autonome team er en felles faglig interesse hvor vi har ulik vektlegging av de ulike aspekter av autonome team. Denne tilnærmingen har vi også tatt med inn i vår rolleutøvelse som forskere. Tilsvarende har trolig våre informanter hatt ulike individuelle assosiasjoner, holdninger og forståelser relatert til selvstyrte team og dermed innholdet i vår valgte problemstilling. En sentral utfordring i arbeidet med masteroppgaven ble på denne bakgrunnen

å håndtere disse forutsetningene og på en god måte håndtere at forskerrollen stilte andre krav til rolleutøvelse enn det vi er vant med i våre daglige og kjente rolleutøvelser.

I vår rolle som forskere var en av våre oppgaver å avdekke informantenes holdninger og verdier og være bevisst at det påvirker informantenes fremstilling til oss. Forståelse er sentral i både analyse og fortolkning, vi måtte korrigere for at informantene bare kunne gi oss et begrenset inntrykk av sin tolkning av virkeligheten (Johannessen et al., 2011). Analysen kan også ha blitt påvirket av våre egne preferanser, prioriteringer og forutsetninger for å etterleve forskningens generelle ideal om balansert og objektiv arbeidsutførelse.

3.11 Kritisk refleksjon over valgt design og metode

Kvale et al. (2015) stiller spørsmål ved "om kunnskap som er produsert via intervju, kan være objektiv" (Kvale et al., 2015, s. 272) og fremhever tilknyttet refleksiv objektivitet at "Objektivitet i kvalitativ forskning betyr i denne forbindelse at man streber etter objektivitet om subjektivitet" (Kvale et al., 2015, s 273). Vi har i bruk av design og metode vektlagt at "utsagnene kan likevel godt uttrykke sannheten om personens oppfatning av seg selv" (Kvale et al., 2015, s. 281) og prioritert å formidle informantenes oppfatninger fremfor å problematisere hvorvidt utsagnene gir en komplett fremstilling av faktiske forhold.

I vår studie har vi valgt en kvalitativ tilnærming, ord kan ofte si mer enn tall. Dette kan også ha medført at vi har overtolket betydningen av ordene i en leting etter meningen bak ordene. I vår tolkning kan det ha oppstått kognitiv skjevhet ved at vi har tolket utsagn som stemmer overens med vår oppfattelse i en mer positiv retning enn utsagn som ikke stemmer overens med vår oppfattelse.

Gjennom intervjuer med informantene i utvalgte organisasjoner har vi undersøkt hvordan selvstyrte team arbeider og samhandler i praksis. Ut ifra teorijennomgang har vi identifisert faktorer som vi tror kan være relevante og således gi en støtte til innsikt i hvordan selvstyrte team arbeider og samhandler. Informantenes oppfattelse av hvilken betydning blant annet tillitt, makt, myndiggjøring, delt lederskap, jobbaunomi og teamdynamikk har for organisasjonenes utvikling kan ha påvirket både prosess og resultat. Vårt valg av fokusområder er basert på vårt utvalg av vektlagte teoretiske elementer, dette kan ha påvirket fokus for samtalene i intervjusituasjonen og kan ha påvirket hvilke elementer som fremsto som relevante for behandling av problemstilling. I prosessen med strategisk utvelgelse av informanter kan vi ikke

utelukke at enkelte deler av organisasjonen er underrepresentert, dette kan også ha påvirket de funn som er presentert i vårt arbeid.

3.12 Forskningsetiske problemstillinger

Når vi arbeider i skjæringspunktet mellom mennesker og forskning er det viktig at vi som forskere har et bevisst forhold til hva som er riktig og galt av oss å gjøre. I vårt arbeid har vi tatt utgangspunkt i de forskningsetiske retningslinjene som Den nasjonale forskningsetiske komite for samfunnsvitenskap og humaniora har vedtatt. "Informantens rett til selvbestemmelse og autonomi" (Johannessen et al., 2011, s. 95), "Forskerens plikt til å respektere informantenes privatliv" (Johannessen et al., 2011, s. 96) og "Forskerens ansvar for å unngå skade" (Johannessen et al., 2011, s. 96) er tre hovedområder i retningslinjene.

For vår del har det vært viktig å sikre at alle informanter har gitt et frivillig samtykke under hele prosessen, dersom informanter hadde ønsket å trekke samtykket underveis eller etter endt prosess hadde vi respektert det. I slike tilfeller måtte vi foretatt en vurdering om vi hadde tilstrekkelig data fra de andre informantene i undersøkelsen. Når det gjelder det å ikke skape skade har vi vært opptatt av at vår bruk og gjengivelse av informantenes utsagn samt offentliggjøring av opplysninger om organisasjoner og informanter ikke skulle medføre skade for informanter, team eller organisasjoner.

For å sikre så rike data som mulig ønsker vi å ikke anonymisere informantene, dette medfører at prosjektet er meldepliktig til Norsk senter for forskningsdata. Prosjektet ble meldt inn den 11.10.2019 og godkjent den 18.10.2019 med referanse 185515. Utskrift som viser innmelding og godkjenning er vedlagt i Vedlegg 3. Informasjonsskriv til informantene er også vist i Vedlegg 4.

4. Empiri, informanter og funn

I dette kapittelet presenterer vi relevante funn fra våre intervju. Vi har transkribert ni intervju, korteste intervju er på 18 sider og lengste er på 29 sider. Det korteste intervjuet varte i 42 minutter og det lengste intervjuet varte i 74 minutter. Vi har behandlet de transkriberte intervjuene i NVivo hvor vi har knyttet utdrag fra de transkriberte intervjuene til noder. Informasjon om bruk av NVivo og noder er presentert i metodekapittelets deler om gjennomføringen av dataanalysen og noder benyttet.

Besvarelsens problemstilling er "Hvordan fungerer autonome team i praksis?". For at vi skal få innsikt i hvordan autonome team fungerer i praksis har vi utarbeidet fire forskningsspørsmål:

- Forskningsspørsmål 1 (FS 1): Hvilken organisering og strategi har organisasjonen og hvordan påvirker det teamene og teammedlemmene?
- Forskningsspørsmål 2 (FS 2): Hvordan påvirker organisasjonens lederskap, kultur og arbeidsutførelse teamene?
- Forskningsspørsmål 3 (FS 3): Hvordan er teammedlemmenes arbeidshverdag?
- Forskningsspørsmål 4 (FS 4): Hvordan kan selvstyrte team øke organisasjonens konkurransevne?

4.1 Informanter

I besvarelsen innledning og metode del er prosessen med utvelgelse av potensielle informanter og organisasjoner beskrevet. Astrid H. Hansen og Morten Neteland har lederposisjoner, de øvrige informantene er teammedlemmer i de autonome teamene. Følgende informanter tilknyttet Oslo Origo, Sparebanken Vest og Sopra Steria i samarbeid med NAV har deltatt i intervjuene gjennomført som en del av denne besvarelsen:

Oslo Origo, Oslo kommune:

Informant 1: Kim Adrian Betti. Referert til i teksten som Betti, Oslo kommune.

Informant 2: Erik Thune Lund. Referert til i teksten som Lund, Oslo kommune.

Informant 3: Håkon von Hirsch. Referert til i teksten som Hirsch, Oslo kommune.

Sparebanken Vest:

Informant 4: Arne Dahl Sandven. Referert til i teksten som Sandven, Sparebanken Vest.

Informant 5: Morten Neteland. Referert til i teksten som Neteland, Sparebanken Vest.

Informant 6: Johannes Fauske. Referert til i teksten som Fauske, Sparebanken Vest.

Sopra Steria i samarbeid med NAV:

Informant 7: Tor Erik Eide. Referert til i teksten som Eide, NAV.

Informant 8: Stian Sjørebø. Referert til i teksten som Sjørebø, NAV.

Informant 9: Astrid H. Hansen. Referert til i teksten som Hansen, NAV.

4.2 Innledende refleksiv vurdering av kjerne kategorier

Som nevnt i metoddelen har vi gjennomført en innledende refleksiv vurdering basert på kjerne kategorier. Antall utvalgte sitater fra intervjuene for nodene er vist i Figur 4 og vi har valgt "Autonomi og selvledelse", "Rammer", "Hva fremmer autonome team", "Resultatsikring", "Ledelse" og "Teamsammensetning" som mulige kjerne kategorier.

Autonomi og selvledelse er hovedtema for intervjuene. Denne nodens brede innhold gir hovedsakelig en noe uoversiktlig samling av funn som også inngår i andre noder og viste seg å være lite egnet for videre analyse, vi har derfor valgt å ikke benytte noden som kjerne kategori (Strauss, 1987).

4.2.1 Rammer

Funn utvalgt for kategorien rammer kan oppsummeres i at informantene opplever at det finnes rammer, men lite hierarki eller byråkrati. Rammene informantene beskriver er hovedsakelig rammer for arbeidshverdagen, eksempelvis tilstedeværelse i kjernetiden og at noen skal ta ansvar for driftsoppgaver. Rammer for oppgavehåndtering eller arbeidsutførelse er ikke i samme grad klart definert eller formalisert, her fremstår teammedlemmenes egne vurderinger av hvorvidt ledelsen kan forventes å begrense teamet autonomi med bruk av formell makt som rammer. Informantenes beskrivelser av rammer tyder på at formelle rammer håndteres med fleksibilitet, i en kontekst der informantenes personlige ansvar og eierskap til teamets oppgaver, mål og leveranse har stor betydning. Noen spørsmål som kan stilles relatert til rammer er om teamene har formålstjenlige rammer som er balansert i forhold til teamenes behov for autonomi, om rammer er formalisert i hensiktsmessig grad og om teammedlemmenes oppfattelse av uformelle rammer for oppgavehåndtering og arbeidsutførelse samsvarer med teamenes faktiske muligheter og begrensninger.

4.2.2 Hva fremmer autonome team

Mange faktorer som fremmer autonome team nevnes av informantene. Fokus på hva som fremmer teamets leveranse fremfor kontrollfokus og teammedlemmenes opplevelse av frihet under ansvar er særlig fremtredende. Organisasjonenes ledelse har vektlagt tverrfaglighet og utvelgelse av teammedlemmer med hensiktsmessig kompetanse i etablering av autonome team, i tillegg preger tilrettelagte prosesser og samlokalisering teamenes kontekst. Funn knyttet til denne kategorien indikerer at organisasjonenes ledelse har etablert autonome team for å oppnå at teamene leverer løsninger og systemdriftstjenester raskt og med minimal bruk av ressurser. Har organisasjonenes tiltak for å fremme autonome team også fremmet motivasjon og engasjement hos teammedlemmene? Ivaretas teammedlemmenes interesse for teamenes oppgaver og teammedlemmenes behov for autonomi som kunnskapsarbeidere?

4.2.3 Resultatsikring

Funn knyttet til resultatsikring var det utfordrende å tolke entydig og klart. En mulig tolkning er at organisasjonene tilstreber balanse, eksempelvis balanse mellom på den ene siden ledelsens behov for resultatsikring, styring og kontroll og på den annen side teammedlemmenes behov for autonomi, samarbeid og eierskap til teamenes leveranser. Funn som indikerer lite tydelige mekanismer for resultatsikring, styring og kontroll kan tolkes i en kontekst der målstyring tillater frihet til å velge fremgangsmåte for måloppnåelse, og motivasjon kombinert med engasjement prioriteres. Får organisasjonenes overordnede ledelse, eksempelvis gjennom samarbeid med ledere nært teamene og organisasjonsinterne brukere av teamenes leveranser, tilstrekkelig grunnlag for å vurdere eventuelle behov for å iverksette undersøkelser og korrigerende tiltak?

4.2.4 Ledelse

Det er relativt sett færre funn knyttet til ledelse og teamsammensetning, men funn relatert til ledelse indikerer stor grad av autonomi og distribuert ledelse. Formell ledelse knyttes hovedsakelig til konfliktløsning, teamsammensetning og budsjett/ressurser. Kontekst preges av at organisasjonenes formelle ledelse har stor makt, men bruker den i liten grad. Teammedlemmene får en relativt stor frihet til å utføre sine arbeidsoppgaver innenfor noe fleksible og udefinerte begrensninger, organisasjonenes ledelsesutøvelse fremstår som hovedsakelig preget av «*Stor frihet under ansvar*» (Sandven, Sparebanken Vest). Relatert til resultatsikring og ledelse kan det stilles spørsmål ved om ledelsen bruker sin makt i formålstjenlig grad, og hvorvidt teamenes leveranse kunne vært forbedret dersom ledelsen

hadde utøvd ledelse tydeligere og mer forutsigbart. Det kan også stilles spørsmål ved om organisasjonenes bruk av målesystemer gir ledelsen tilstrekkelig grunnlag for å vurdere og forbedre egen ledelsesutøvelse, eller om ledelse og resultatsikring i uhensiktsmessig stor grad er basert på at ledere har tillit til at teamene fungerer så optimalt som mulig.

4.2.5 Teamsammensetning

I forhold til teamsammensetning prioriterer organisasjonene tverrfaglighet i de autonome teamene. Ledelsens ønsker om å etablere kryssfunksjonelle team beskrives og fokus på tverrfaglighet og kompetanse preger teammedlemmenes råd til andre som ønsker å etablere autonome team. Teamsammensetning fremstilles av informantene som avgjørende for hvordan de autonome teamene fungerer og organisasjonenes nytte av å etablere autonome team, endringer i teamsammensetning benyttes også for å forebygge gruppetenkning. I en kontekst der teamene skal ivareta hensyn til organisasjonenes øvrige virksomhet i oppgaveprioritering og beslutninger legger tverrfaglighet til rette for at teammedlemmene kan etablere et hensiktsmessig beslutningsgrunnlag basert på både egen kompetanse og et faglig nettverk i den øvrige organisasjonen. Gjennom å prioritere tverrfaglighet i teamsammensetning fremmer ledelsen teamenes autonomi. Gir dette også ledelsen mulighet til å benytte sin formelle makt, eksempelvis i teametablering og konflikthåndtering, ved å foreta endringer i teamsammensetning? Bidrar teamsammensetning til at teamene har et bedre beslutningsgrunnlag enn organisasjonenes ledelse for de beslutningene teamene tar?

Hovedelementene som fremkom i denne innledende analysen bekreftes av videre analyser av funn basert på forskningsspørsmålene, sitater fra intervjuene er derfor ikke tatt med her. Spørsmålene som stilles over behandles videre i kapittel 6.1 Konklusjon for innledende refleksiv vurdering av kjerne kategorier, basert på drøfting av besvarelsens forskningsspørsmål.

4.3 Funn for organisering og strategi

Vårt første forskningsspørsmål er "**Hvilken organisering og strategi har organisasjonen og hvordan påvirker det teamene og teammedlemmene?**". Dette forskningsspørsmålet handler om hierarki, byråkrati, strategi og operasjonalisering av strategi. Vi bruker i det etterfølgende uttrykket operasjonalisering knyttet til strategi som en folkelig beskrivelse av anvendelse av strategi og iverksettelse av handlinger basert på strategien, dette har ikke tilknytning til operasjonalisering i forskningsmetode.

Alle de tre organisasjonene er hierarkisk organisert, hovedårsakene er historiske faktorer, offentlige krav og reguleringer. Samtlige informanter beskriver at de innenfor teamet har stor påvirkning på hva som skal prioriteres, hvordan det skal gjøres og når det skal gjøres. Informantene gir uttrykk for at det er uproblematisk for dem å operere innenfor en hierarkisk struktur. Vårt inntrykk basert på intervjuene er at strategi er viktigere for den formelle ledelsen enn øvrige ansatte, teammedlemmene ser ikke helt hvordan strategi påvirker dem. Informasjonen som fremkommer i intervjuene tyder på at flere teammedlemmer ikke ser en klar og tydelig retning som er relevant for deres arbeid. Organisasjonen ser heller ikke ut til å ha lykkes med å implementere målesystemer, men vårt inntrykk fra intervjuene er at det er høy grad av effektivitet i alle tre teamene.

4.3.1 Hierarki

Ifølge Betti i Oslo kommune, Oslo Origo, er det et hierarki i organisasjonen *«vi pleier å si det er omtrent som to nivåer, vi har dem vi kaller for voksne og andre, og det er de voksne som har myndighet til å gjøre litt større ting, gjøre innkjøp, skaffe flere folk og den type ting»* (Betti, Oslo kommune). Lund beskriver hierarkiet som *«semiselvstendig team med en viss hierarkisk struktur som kommer som følge av at det er i et byråkratisk system som heter Oslo kommune»* (Lund, Oslo kommune), imens Hirsch i samme organisasjon sier at det er *«ganske så flatt, egentlig (...) det er litt på godt og vondt, da. At det er ingen som nødvendigvis står og forteller deg nøyaktig hva du skal gjøre»* (Hirsch, Oslo kommune).

Neteland i Sparebanken Vest beskriver hierarkiet som *«rent formelt så er det jo x antall ledernivå (...) du har noe styre på toppen og så har du administrerende direktør og så har du gruppe med konserndirektører og så har oss som rapporterer til dem»* (Neteland, Sparebanken Vest). Årsaken til dette er regulering, *«sånn må det jo også være etter loven også»* (Neteland, Sparebanken Vest). Fauske opplever hierarkiet som *«sånn i praksis så er det veldig flatt»* (Fauske, Sparebanken Vest).

Ifølge Eide i NAV så har de *«et relativt lavt hierarki, så stor grad av selvstyre, men det er klart at det er rammer man må forholde seg til»* (Eide, NAV). Dette synet støttes også av Hansen som sier at *«vi var det før, men føler ikke at vi er så mye nå på grunn av den rollen som vi egentlig har nå i NAV fordi når vi ble godkjent tverrfaglig produktteam så gikk vi på en måte ut av eierforholdet til IT og over til fagsiden»* (Hansen, NAV). Uttalelsene tyder på at det i organisasjonene er et visst hierarki uten at det tilsynelatende påvirker teamet i negativ retning.

4.3.2 Byråkrati

Teamenes arbeid påvirkes i begrenset grad av organisasjonenes byråkrati. Relatert til byråkrati sier Eide i NAV «*det som, at det er lite byråkrati, det er jo noen føringer som kanskje er mer sånn innforstått en måte, det er ikke noe som, som vi forholder oss til i det daglige da.*» (Eide, NAV), videre er det slik at «*vi som team har egentlig veldig lite instruksjer, føringer av sånn, vi må for eksempel, altså, det er jo pålagt med personvernsvurderinger*» (Eide, NAV). Dette støttes av Sørebo: «*NAV har litt byråkrati, men innad i teamet så føler jeg at det er veldig lite byråkrati*» (Sørebo, NAV). Hansen beskriver byråkratiet ved å si at «*vi er ikke borti det der, for det er noe helt der borte. Selvefølgelig, vi har jo masse når det gjelder hvordan vi håndterer systemene som vi har ansvaret for med både sikkerhet og persondata og alt det der, det er kjempestrengt og spesielt nå når at det har blitt mye mer fokus på persondata så driver vi og bygger inn ulike løsninger nå inn i applikasjonene*» (Hansen, NAV). Når vi spør om hvordan hun opplever byråkrati i hverdagen så sier hun «*i det daglige så er det egentlig veldig lite sånn sett, vi har ansvaret for alle systemene våre*» (Hansen, NAV).

Sandven i Sparebanken Vest uttaler angående byråkratiske rutiner og retningslinjer at de har «*vi i felles, som ligger på HR og der ligger det, har vi egne rutineverk og sånn for alt ifra permisjoner og rettigheter og sånt*» (Sandven, Sparebanken Vest). Ifølge Fauske er det slik at rutiner og retningslinjer «*finnes. Veldig mye av de retningslinjene er jo rettet mot bank, så jeg har alltid følt at det har liksom ikke vært noe spisset mot utvikling*» (Fauske, Sparebanken Vest).

Betti sier at det i Oslo kommune er «*veldig stor forskjell på det som er internt i Origo. Jeg har jobbet ganske lenge i privat næringsliv, og det å jobbe her virker veldig likt, det var ikke stor overgang, sånn internt, sånn som vi vi jobber i Origo, med engang du kommer utenfor Origo og møter resten av kommunen så er det plutselig veldig hierarkisk, og veldig masse formelle retningslinjer og prosedyrer*» (Betti, Oslo kommune).

Lund, Oslo kommune, sier at det vil være et stort behov for å ha en sterk pådriver som evner å manøvrer gjennom byråkratiet dersom man skal kunne ha selvstyrte team «*jeg har sett at der det eksisterer et tungt byråkrati rundt en gruppe med selvstyrte team og det ikke er en sterk pådriver for å beholde selvstyring av teamene så går de gjerne mot å bli svært hierarkiske organisert på nytt igjen, jeg mener er da at det nødvendig at det er en pådriver som presser på at selvstyrte team skal beholdes som organisering*» (Lund, Oslo kommune). Dette kan tyde på at byråkrati potensielt kan begrense utbredelsen av autonome team og at man er avhengig av at

enkelpersoner med påvirkningsmakt bruker den for å fremme etableringen og drift av autonome team.

4.3.3 Aktivt forhold til selvstyrte team

Alle tre organisasjonene har et aktivt forhold til selvstyrte team. Når vi spør Lund i Oslo kommune om organisasjonen har et aktivt forhold til selvstyrte team svarer han «*ja, i den forstand at de ønsker at hvert team skal være samstemt, selvstendig på sitt produktområde*» (Lund, Oslo kommune). Når det gjelder NAV «*så er det veldig fokus på å ta i bruk autonome team her, jeg tror de ser gevinsten allerede*» (Sørebø, NAV). Hansen gir uttrykk for tilsvarende syn «*ja det har vært veldig mye fokus på det nå de siste to årene for vi hadde jo en annen it-direktør tidligere som snudde opp ned på oss alle sammen, tenkesett, altså det var liksom. Han fikk ristet godt i oss*» (Hansen, NAV). Dette kan tilsi at organisasjoner er avhengig av at personer med tilstrekkelig makt og myndighet ser nytten av autonome team og iverksetter organisasjonsendringer slik at autonome team kan fungere godt innenfor den hierarkiske strukturen.

Sandven i Sparebanken Vest sier at «*ja, veldig. Det er det vi hele tiden prøver å fasilitere*» (Sandven, Sparebanken Vest) som svar på spørsmålet om Sparebanken Vest har et aktivt forhold til selvstyrte team. Fauske deler synet: «*det er det de vil ha, de var jo divisjonslederen som pushet litt på den der siste endringen da, vi har demoer for konsernledelsen, utvikler opp med pc og vise. Det var ganske uhørt når jeg begynte*» (Fauske, Sparebanken Vest).

4.3.4 Strategi

Hvorvidt organisasjonene har en uttalt strategi fremstår som noe mindre klart. Hirsch i Oslo kommune sier at «*ja. Vi har vel, altså det nærmeste vi kommer er jo det som er visjonen om Tim (...) er en film som viser hvordan man ønsker at innbyggerne skal oppleve samspillet med kommunen i fremtiden, og det er kanskje det nærmeste vi har en*» (Hirsch, Oslo kommune). Videre sier Betti at «*det har vi helt sikkert uten at jeg husker den, vi har det, det er jo innbyggerfokus hos oss da så målet vårt er å gi bedre tjenester til innbygger*» (Betti, Oslo kommune). Lund har tilsvarende syn når det gjelder relevans av strategien i det daglige «*det er en strategiformulering, men den inngår som regel ikke i vår hverdag, den er nok så sammensatt fra de forskjellige teamene at den blir litt for vag å bruke i hverdagen*» (Lund, Oslo kommune).

Neteland beskriver bankens rammeverk, «*det strategiske rammeverket i Sparebanken Vest bygger på en metodikk som heter "Must-win Battles". Vi har pleid å kjøre fire, tre til fire, og de varer i sånn atten til tjuefire måneder*» (Neteland, Sparebanken Vest). Blant annet er en av kampene «*kamp om handlingsrommet heter den, som har et kostnadsperspektiv da. Ikke et nedbemanningperspektiv, men andre typer kostnader. For det er klart at det koster jo betydelig mer å ha hundre og femti it ansatte enn det var når vi hadde tretti, så, og vi har hatt flat kostnadsutviklingen så da er det klart vi har gjort noe med sammensetningen av kostnaden*» (Neteland, Sparebanken Vest). Ifølge Fauske er ikke alle like involvert, «*Vi har vel, kommunisert at vi ikke har vært like involvert, for igjen, de er og veldig knyttet til, forretningsbiten av det*» (Fauske, Sparebanken Vest). Dette kan tyde på at strategi ikke påvirker teamets arbeid i Sparebanken Vest i det daglige.

Ifølge Sørebo finnes det en strategi i NAV «*ja, det vil jeg si*» (Sørebo, NAV), når vi spør om hvem som lager strategien er han mer usikker «*her er jeg nok kanskje ikke riktig mann til å svare, men sånn jeg opplevde det så har det vært et ønske fra toppledelsen faktisk om å ta i bruk det her da og tidligere toppsjef for NAV IT*» (Sørebo, NAV).

4.3.5 Operativ retning

En informant i NAV uttaler i forbindelse med hvem som operasjonaliserer strategien at «*jeg vet ikke, jeg opplever det som type nedenfra og opp kanskje. Jeg føler ikke det er så mange føringer vi har fått*» (Sørebo, NAV). Angående hvordan teamets arbeidsoppgaver prioriteres fremhever Eide i NAV at «*stort sett så er det teamet vårt som styrer prioriteringer, hvordan vi jobber, hva vi leverer når*» (Eide, NAV). Hansen sier at «*det har vært veldig mye fokus på det når vi, altså innspill til det og hvordan vi skal komme dit i forhold til når vi har ledermøter og sånt, men da å klare å knytte det opp, strategien ned på det enkelte team er ikke alltid like enkelt, å klare å se verdien av det som de gjør knyttet opp*» (Hansen, NAV).

Ifølge Betti bestemmer teamet selv retningen, han sier at «*det er i stor grad teamet selv*» (Betti, Oslo kommune). Ifølge Hirsch er det «*Trond Johansen heter han*» som bestemmer den operative retningen, på spørsmålet om hvordan han har opplevd operasjonaliseringen av strategien er svaret «*teamet har jo hatt flere møter med han, der han er med på å snakke rundt, okey hva er neste trekk for våres del, så det er kanskje, vi har hatt flest sånne møter med han*» (Hirsch, Oslo kommune).

I relasjon til operasjonalisering av strategi i Sparebanken Vest uttales det at «*det henger litt sammen hos oss da, vi har jo på en måte en strategisk plattform bygget opp rundt visjonen og egentlig ganske sterkt inspirert av Simon Sinek og Why, Start With Why tankegangen, så vi har på en måte. Der kampene blir på en måte operasjonaliseringen av visjonen og strategisk imperativ*» (Neteland, Sparebanken Vest).

4.3.6 Målesystemer

Når det gjelder målesystemer er situasjonen den at «*vi bruker i dag OKR prosess for å målerette produktene våre og det har bidratt til en stor grad av autonomien hos teamene våre nå, ved at vi ansvarlig gjør teamet ovenfor hva deres målsetning er utenat de får det levert fra seg av en produkteier*» (Lund, Oslo kommune). Betti beskriver målesystemet som «*ja, det er et prosjekt eller hva skal man si for noe, det er et initiativ for å innføre OKR også prøve å få til et hierarki av sanne mål da, der hvor alle bygger opp under hverandre, der hvor Origo har noen mål også er Origo delt opp i forskjellige produktområder*» (Betti, Oslo kommune). Videre sier han angående bruk av OKR «*vet ikke hva som er hovedmotivasjonen for å innføre dette her, men tradisjonelt er det for å få en større organisasjon til å trekke i samme retning, det at man kan ha noen overordnet mål, også at resten av organisasjonen hierarkisk under har mål som støtter opp under de overordene målene*» (Betti, Oslo kommune). På spørsmål om det har vært mangel på målstyring i organisasjonen svarer Betti at «*det vil jeg jo tro, i og med at noen har innført det (...) det er en pendel med hvor mye autonome teamene skal være, til mer autonomt man er til mindre vet type ledelse og voksene det som skjer i de forskjellige områdene. Så det kan godt hende at det kan ha utløst et ønske om et mer gjennomiktig, også er det klart at det finansieres av skattepenger, så jeg vil tenke meg at det er mange som er interessert i å se hva de pengene blir brukt til og at det kommer noe ut av det, og med en sånn type OKR hvor du har målbare ting er det kanskje lettere med folk med en veldig liten innsats å så at det skjer ting*» (Betti, Oslo kommune).

Angående bruk av målesystemer i Sparebanken Vest uttaler en informant at «*Nei, ikke en sånn type. Vi har ingen ting sånn at du skal levere så og så mye eller*» (Sandven, Sparebanken Vest). Leveranser måles ikke på detaljnivå, men overordnede mål er samordnet: «*det eneste vi hadde var, at vi skulle oppnå førti prosent, skulle være selvbetjente. Vi hadde noen sanne her ting å jobbe mot, men i det store og det hele så har egentlig målene vært de samme som forretning*» (Sandven, Sparebanken Vest). Neteland fremhever viktigheten av mål og retning «*hvis det ikke*

gjør det, autonomi uten alignment eller uten felles mål blir jo bare rot, tenker jeg, det blir bare kaos» (Neteland, Sparebanken Vest).

Når det gjelder målesystemer og resultater fremhever Eide at *«vi som team har et aktivt forhold til, vel og merke, så er det nok litt fra den enkelte utvikler, men altså til type ledetider, syklustider, altså, hvordan, hvor lang tid vi bruker å levere noe fra oss og til det er i produksjon da, og egentlig da med fokus på flaskehalsen og sånne ting, jeg opplever at det er i liten grad av, hva skal jeg si, formelle målinger. Vi henter ut litt data innimellom når vi har, når vi selv ser behov» (Eide, NAV). Sørbø uttrykker at det er et «*mye større behov for målinger nå enn det vi hadde før fordi vi er færre folk, vi har mere ansvar på individnivå og for å klare å plukke opp alt så trenger vi målinger» (Sørbø, NAV) og Hansen sier at «Vi blir målt på budsjett og så blir vi målt på A-feil» (Hansen, NAV).**

4.4 Funn for organisasjonens lederskap, kultur og arbeidsutførelse

I vårt andre forskningsspørsmål undersøker vi "**Hvordan påvirker organisasjonens lederskap, kultur og arbeidsutførelse teamene?**". I denne delen av besvarelsen ser vi på teammedlemmenes muligheter for selvstyre, hvordan kultur påvirker de autonome teamene og hvilke holdning og antagelser ansatte har til autonome team som fenomen. Variasjon i arbeidsoppgaver, konfliktløsningsmekanismer, makt, styringssystemer og kontrollsystemer er temaer vi ser nærmere på.

Alle informantene gir uttrykk for at teamene har stor mulighet for selvstyre. Videre sier de at organisasjonene har et aktivt forhold til selvledelse og autonomi, og at selvstyrte team er ønsket og noe den formelle ledelsen aktivt arbeider for å innføre og opprettholde. Flere av informantene gir uttrykk for at overføring av ansvar, makt og myndighet fra den formelle ledelsen til teamet som et kollegium er sentralt, dette kan gi grunnlag for konflikter. Konflikter kan blant annet være relatert til manglende modenhet for å ta ansvar og uenighet om prioriteringer. I forhold til konfliktløsning ser det ut til at de fleste teamene forsøker å løse konflikter i teamene før den formelle ledelsen eventuelt involveres i konfliktløsning. Informantene er klare på at den formelle ledelsen har absolutt makt, men at de ikke opplever utøvelsen av den formelle makten i hverdagen. Informantenes uttalelser tyder på at teammedlemmene har relativt stor uformell makt. Kompetansemakt er fremtredende og uformell makt kan oppnås ved å være frempå og dominerende.

Ifølge informantene er hensikten med å organisere virksomhetene i selvstyrte team å øke organisatorisk effektivitet, noe flertallet av våre informanter mener skjer. En forklaring på dette er redusert tidsbruk til oppgaver som ikke oppleves å tilføre verdi i prosessene. Redusert tidsbruk til rapporteringer, overleveringer, møtevirksomhet og at teamet ikke lenger har uvirksom kapasitet tilgjengelig oppgis som årsaker til effektivitetsøkning. En annen forklaring er at det ikke lenger utføres separate tester og dokumentasjonsutarbeidelse for ulike løsninger, men at teammedlemmene heller arbeider tettere sammen. Basert på intervjuene er vårt inntrykk at dette fungerer godt, og at det tilsynelatende er etablert få kontrollmekanismer.

Informantene gir uttrykk for at det er stor variasjon i teammedlemmenes arbeidsoppgaver som hovedsakelig er relatert til utvikling av digitale løsninger.

4.4.1 Mulighet for selvstyre

Teamene har store muligheter for selvstyre. Betti, Oslo kommune, svarer *«ja, veldig stor»* (Betti, Oslo kommune) på spørsmålet om de har liten eller stor mulighet til selvstyre. Som respons på spørsmål om det er noen grenser svarer Betti at *«ja, det er sånn innenfor rimelighetens grenser, sunt bondevett som er grensene da, de løsningene vi lager må ta vare på personvern og GDPR, det skal være sikkert og trygt, og det skal kunne være tilgjengelig og skal kunne brukes av svaksynte og blinde, og den type ting, men innenfor de rammene står vi veldig fritt til å bestemme hvordan vi løser ting og hvilken ting vi løser»* (Betti, Oslo kommune). Lund deler dette synet, han sier at det er *«stor grad av selvstyring, vi tar aktivt forhold til alle beslutningene vi gjør i teamet, vi prøver gjerne å oppnå konsensus av noe slag»* (Lund, Oslo kommune). Hva grensene angår ser det ut til å være taus kunnskap, en mulighet er at det handler om at teamene sosialiseres slik at de intuitivt forstår hvor grensene går.

På spørsmålet om teamet har stor eller liten mulighet for selvstyre svarer Sandven i Sparebanken Vest at *«jeg vil si svært høy egentlig. Jeg opplever at vi har veldig (...) høy tillit til den endelige beslutningstageren og sånn med de rådene vi gir og sånt, og sier at dette kan vi gjøre da, dette klarer vi ikke til den tid, eller dette er ikke lurt»* (Sandven, Sparebanken Vest). Neteland sier at *«kanskje hundre prosent, altså, eller det er jo bare en følelse, man kan jo velge, det er jo selvsagt ikke hundre prosent, men jeg føler jo selv at jeg har veldig høy grad av autonomi men jeg ser jo på autonomi som en gave, så da må du verne om denne autonomien»* (Neteland, Sparebanken Vest).

Eide mener at det i NAV er «*stor grad av selvstyre, men det er klart at det er rammer man må forholde seg til, ja. Sånn som det er her, men stort sett så er det teamet vårt som styrer prioriteringer, hvordan vi jobber, hva vi leverer når etc.*» (Eide, NAV). Sørebo har tilsvarende opplevelse og sier «*jeg føler jo det er i stor grad stor mulighet for det*» (Sørebo, NAV).

4.4.2 Holdninger til selvledelse

I forhold til hvilke holdninger og forventninger teammedlemmene har til selvledelse og autonomi, og om resten av organisasjonen har tilsvarende holdninger, svarer Betti «*det er veldig samme type holdning som jeg har, som jeg selvfølgelig tilfeldigvis mener er den riktige holdningen, at for det som er greit, du har i alle fall med utviklere så har du ofte to typer folk, du har noen som kommer og som er veldig fornøyd med bare å få ferdigtygde oppgaver og som bare sitter å hamrer også implementerer det og som går hjem klokken 16, så har du andre folk som er mer interessert i å definere oppgavene og finne ut hva som er det ordentlige problemet å ta det hele veien fra problem til en implementasjon, som forhåpentligvis løser det problemet, og på teamet mitt så er det bare folk av den siste typen*» (Betti, Oslo kommune). Lund støtter dette synet og kan fortelle at det er «*stor grad av selvstyring, vi tar aktivt forhold til alle beslutningene vi gjør i teamet*» (Lund, Oslo kommune). Angående holdninger i resten av organisasjonen så er svaret at «*ja, dem har vært veldig flink når de har ansatt folk her, til å finne folk med den type holdning*» (Betti, Oslo kommune). Teamsammensetning vektlegges i samme informants beskrivelse av teamet, «*vi er veldig, ordentlig, faktisk et ordentlig kryssfunksjonelt team*» (Betti, Oslo kommune). Lund sier at «*på mitt team så har vi en forventning om at vi har klare skiller og produktforventninger til andre team*» (Lund, Oslo kommune).

Viktigheten av å være oppdatert nevnes i relasjon til teammedlemmers holdninger og forventninger til selvledelse av Sandven som beskriver at de har «*frie tøylere da for å kalle det det, til å løse ting sånn som du mener det er best, så stiller det litt høyere krav til at du er oppdatert*» (Sandven, Sparebanken Vest).

Når det gjelder hva slags holdninger og forventninger teammedlemmene har til selvledelse og autonomi mener Hansen at «*det er nok veldig forskjellig, men det er fordi det har vært veldig forskjellige folk (...)* Nå er det snakk om to team, det ene teamet har veldig, er kommet veldig langt og styrer seg egentlig mer eller mindre selv. Det andre er ikke kommet så langt, men det

har vært en del utskiftninger i det teamet fordi personlighetene og det har ikke vært helt kjemi, så der byttet vi ut to stykker nå i sommer og fått inn nye» (Hansen, NAV).

Netland i Sparebanken Vest opplever ikke at det bare er visse type mennesker som passer til å arbeide i selvstyrte team «*det tror jeg handler mer om at man må klare å finne ut hvordan teamet skal jobbe, at teamet, fordi at jeg tenker, det er ett eller annet med autonome team, det handler jo også om å finne ut hvordan jobber vi best sammen, hva trenger vi av hverandre, så jeg tror noen form for teamkontrakt, eller, at man må bli enig om» (Netland, Sparebanken Vest).*

Angående hvorvidt alle kan arbeide i autonome team sier Hansen at «*det spørs jo hvor tålmodig du skal være. Alle vil vel på et eller annet tidspunkt klare det, men det spørs hvor vondt skal det gjøre, også er det litt hvor lang tid har du, og det kan jo også være folk som saboterer også (...)* Men det er jo litt det med en leders rolle da, altså få alle til å spille på lag, men noen ganger så klarer du ikke det, da må du rett og slett kanskje bare bytte dem ut når kjemien ikke er der og ting ikke fungerer» (Hansen, NAV).

4.4.3 Konflikter

Uenigheter og konflikter blir hovedsakelig håndtert av teamene. Konflikter kan ikke Betti, Oslo kommune, erindre og han beskriver et samarbeid preget av løsningsfokus «*nei, det hender at vi er uenig om ting selvfølgelig, men det er på faglig nivå, vi er veldig flinke til å snakke sammen, (...)* det er mange sånne type designsesjons på tavla, hvor vi tegner opp fordeler og ulemper, hvor vi kommer frem til løsninger» (Betti, Oslo kommune). Som Betti har ikke Lund opplevd konflikter, men «*utfordringer er kanskje en bedre måte å beskrive det på. Da er det utfordringer i forhold til avhengigheter til andre team» (Lund, Oslo kommune).* Når det gjelder løsningen av utfordringene så har de fungert «*ganske dårlig hittil, men i forbedring. Jeg har sett akkurat denne konstellasjonen tidligere i flere andre interaksjoner hvor vi har løst dette ved å flytte personer på tvers av vanskelige teamgrenser, gi dem eksponering med de menneskene som kanskje trenger det mest, rett å slett tid sammen og da har ting gjerne gått mye mer flytene, rett å slett på grunn av tidsbruk med hverandre, i nærheten av hverandre» (Lund, Oslo kommune).* Hirsch har opplevd å få hjelp fra ledelsen til konfliktløsning «*det første vi gjorde var jo å ta å snakke direkte med den som var teamleder, men det nådde ikke helt igjennom så da tok vi med oss ledelsen inn i det, for at, for å få det løst da, og da ble det jo løst» (Hirsch, Oslo kommune).*

En informant skiller mellom personalkonflikter og prioriteringskonflikter, «*personalkonflikter,*

det har jeg ikke opplevd, men, det kan jo være prioriteringskonflikter» (Neteland, Sparebanken Vest). Sandven har ikke opplevd konflikter, men «det er diskusjoner og uenigheter og den type ting, som blir tatt, vi har hatt litt, i starten så lugget det mer. For eksempel mellom ulike fagområder, det kanskje har gått seg litt til, man har slipt seg litt ned på kantene begge» (Sandven, Sparebanken Vest). Takhøyde i teamet beskrives av flere informanter og tidligere erfaringer har også bidratt til økt takhøyde, «det er det. Og det er litt sånn fordi at det var litt steilt i begynnelsen» (Sandven, Sparebanken Vest). Evne til konfliktløsning er i utgangspunktet positivt og verdsatt, men et mulig ønske om en bedre balanse i konflikthåndtering indikeres i uttalelsen «Vi er veldig siviliserte, kanskje litt for (..), så vi kunne nok blitt bedre» (Fauske, Sparebanken Vest). På direkte spørsmål om det er behov for å være mer direkte svarer han «ja, det tror jeg, ja, eller at ledere var litt tettere på da. Vårt team har vært for dårlig med tilbakemeldinger, spesielt på nye som har kommet inn. Så der kunne vi nok vært klarere med, dette forventer vi, dette gjorde du dårlig, dette må du forbedre» (Fauske, Sparebanken Vest).

Interessekonflikter i forbindelse med prioritering er observert i NAV, dette knyttes til ulike team sine interesser i beskrivelsen «vi er jo ikke et veldig stort team, og det er mange teams som ønsker endringer imellom, det er klart at da vil det bli en interessekonflikt i forhold til prioritering» (Eide, NAV). Konfliktene er hittil løst av teamet, «det har nok vært det så langt, i alle fall som jeg kjenner til. Jeg vil jo anta at hvis det hadde vært, hva skal jeg si, en veldig utfordrende situasjon så ville det, sikker, ville eskalert, men jeg tror ikke jeg har, i alle fall ikke mens jeg har vært her, har ikke vært behov til det» (Eide, NAV). Sørebø sier at «dessverre så har vi jo opplevd det at det å være i et autonomt team kanskje ikke passer for alle. Måten man må ta ansvar på, eller det at man hele tiden må skifte kontekst» (Sørebø, NAV). Når det gjelder hvordan disse type konflikter løses sier han videre at «det er som regel ofte private diskusjoner med type leder som enten jeg ikke har innsikt i» (Sørebø, NAV).

Hansen, NAV beskriver en situasjon der misnøye måtte håndteres, «om det ikke var sånn veldig åpen konflikt så var det misnøye (...) Vi bruker Kanban i forhold til produktkøen vår, og (...). Hver uke så gjør vi en gjennomgang og prioritering og så har vi, la oss si, ti saker som ligger i køen (...) og når noen da sitter bare og velger de som de selv synes er spennende så ikke vil ta de prod-feilene og de litt sånn kjedelige sakene da, over tid så skaper det splid» (Hansen, NAV). Situasjonen ble løst ved at hun «hadde diskusjoner en til en med de involverte i teamet, for det var det ene teamet det var snakk om da, og vi fant ut da at vi klarte ikke å løse det. For den selvinsikten til de to det gjaldt var ikke til stede. Det var voksne folk, men de ville ikke ta

det ansvaret» (Hansen, NAV), og løsningen ble «at jeg tok kontakt med den teamlederen eller leveranseansvarlige (...) altså lederen til det selskapet da som vi har kontrakt med, hvor vi diskuterte det og kom frem til en løsning at vi lot dem gå ut av den kontrakten og så prøve ut noen nye» (Hansen, NAV).

4.4.4 Formell makt

Informasjon som fremkommer i intervjuene viser klart at den formelle ledelsen har stor makt de tre organisasjonene, *«ja, det er jo dem som sitter på, hva skal man si, makt og myndighet til å få det sånn som de vil, så hvis de mener at ting skal gjøre på en eller annen måte, så kan de gripe inn å si at den knappen skal være gul, og hvis dem vil det så blir den gul» (Betti, Oslo kommune).* Ifølge Lund utøver den formelle ledelsen makt *«hovedsakelig forhold til teamsammensetning» (Lund, Oslo kommune)* og *«utover det så har jeg ikke sett noen utstrakt maktutøving fra administrasjonen» (Lund, Oslo kommune).* Ifølge Hirsch utøves den formelle makten av *«de har jo en sånn styringsgruppe som de går i, der det er folk fra for eksempel byrådsavdeling for eldre, helse og arbeid (...) når de er i den styringsgruppen som forteller de om hva det er Origo gjør nå, også sier de noe om hva som er tanken fremover med de ulike teamene, så de har en stor påvirkningskraft i hva det er Origo skal drive med» (Hirsch, Oslo kommune).*

En informant knytter makt til kompetanse og retning, i betydningen *«fordi at i mitt hode så er det sånn at makt, eller du kan kalle det kontroll, det er en funksjon av to ting, og det er kompetanse og retning, eller strategisk forståelse eller hva du skal kalle det, og jo høyere de er jo mer kontroll har du, så det er på en måte en lineær funksjon. Det er klart det er farlig å gi folk kontroll hvis de har lav kompetanse og lav forståelse» (Neteland, Sparebanken Vest).*

I forhold til den formelle makten som ledelsen har så er Eide *«usikker, de har vel, altså, jeg vil jo anta at det er de som egentlig bestemmer, men i praksis så, i praksis så overlater de ansvaret til teamet» (Eide, NAV).* Sørebo støtter langt på vei dette synet, *«vi sitter jo med veldig mye ansvar selv som man kanskje kan si er makt, jeg vet ikke om jeg ville brukt det ordet men, vi er overlatt i stor grad til oss selv og styrer oss selv» (Sørebo, NAV).* Ifølge Hansen er det slik at *«de har jo mer eller mindre all makt hvis de ønsker det, men de er jo ikke kanskje ikke så synlige at, det er jo en del av den strategien at teamene skal jo løse ting selv» (Hansen, NAV).*

4.4.5 Uformell makt

Parallelt med beskrivelsene av den formelle ledelsens makt beskriver også informantene at teammedlemmene i det daglige har en ganske stor grad av makt, «*det er veldig mye, så lenge man holder seg innenfor de rammene og det problemet vi skal løse står vi ekstremt fritt*» (Betti, Oslo kommune). Når det gjelder den uformelle makten i teamet synes det som at det er en felles forståelse for hvordan ting gjøres «*alle har en veldig intuitiv forståelse for hva dem, det er bare sånne ting som har gått seg til og bare blitt sånn og som fungerer veldig bra*» (Betti, Oslo kommune). Uformell makt relateres til teammedlemmers roller og erfaring, «*vi prøver gjerne å oppnå konsensus av noe slag og de rollene som vi har tildelt, de er mer av den formelle arten, eller, litt mer meritt eller ansiennitet basert, i forhold til hvem er det som har de mer administrative rollene*» (Lund, Oslo kommune).

Ansvar kan også knyttes til uformelle makt i teamet slik en informant i Sparebanken Vest gjør, «*det er jo stor grad for å så kunne ta det ansvaret selv*» (Sandven, Sparebanken Vest). Personlige faktorer kan påvirke teammedlemmers uformelle makt, for eksempel gjennom teamprosesser som er «*veldig lite formalisert så det er litt sånn etter hvor stor plass du tar (...)* *Er du en person som tar stor plass og har mange meninger, så vil du jo få mer makt*» (Fauske, Sparebanken Vest).

Ifølge Eide er det slik at «*teammedlemmene i fellesskap har, har, eller, i stor grad veldig, styrer selv, så hvis teamleder mener noe, mens resten av teamet mener noe annet så tror jeg teamleder vil på en måte høre på majoriteten. Det er nok slik at enkeltpersoner i teamet har større gjennomslag både i forhold til prioritering*» (Eide, NAV). Sørebo sier at «*man vil få mer makt i teamet, rett og slett fordi man sitter med så mye ansvar og hvis man er veldig aktiv da så får man kanskje oftere sin mening frem og sine ønsker, og det har vi kanskje merket litt tidligere hvor vi hadde folk som var litt mere passive på teamet og da savnet vi at det var mere diskusjon, for da blir man igjen veldig styrt av veldig få personer. Er man et lite team så er man avhengig av at alle på en måte er med eller så ligger kanskje makten i litt for stor grad hos enkeltpersoner*» (Sørebo, NAV). Hansen knytter makt til kompetanse, «*det kan du si at det er både uformell og formell. Det skifter jo litt ut fra hva slags kompetanse de har. En techlead har jo både en formell og uformell makt i forhold til den kompetansen som den personen sitter med. Produkteier har jo veldig mye makt i forhold til at det er jo egentlig produkteieren som er bestiller av det vi skal levere*» (Hansen, NAV).

4.4.6 Resultatoppnåelse, styring og kontroll

Et team i Origo beskrives som kryssfunksjonelt, og mulighetene det gir i forhold til resultatoppnåelse fremheves i uttalelsen «*vi jobber veldig effektivt, det er det som er veldig kult når du, det er det som er så fint med ordentlige kryssfunksjonelle team som sitter sammen, det at de sitter og kan diskutere et problem og som kan løse et problem sammen uten å ha masse møter og statusmøter og bestillinger*» (Betti, Oslo kommune).

Balansere mellom resultatsikring, resultatstyring og autonomi er sentralt for Netland i Sparebanken Vest, som sier «*Jeg tenker det ene er en forutsetning for det andre, så enkelt. Hvis ikke du har tydelige mål og forplikter deg til å levere verdier så har du ingen autonomi. Punktum*» (Neteland, Sparebanken Vest).

Angående styring og kontrollmekanismer mener Sørebø at «*der tror jeg vi har litt forbedringspotensial. Vi prøver å sette oss type mål underveis i løpet av året, egentlig sånn kontinuerlig, hva vi ønsker å oppnå og ønsker å gi til brukerne våre (...) Vi har hatt møter underveis hvor vi setter oss ned sammen og prøver å kartlegge hva behovene til kundene våre er, hva ønsker vi å gjøre videre og så sette opp en plan med hva fokuset bør være og hva vi skal se på når vi skisserer opp nye oppgaver eller hva vi gjør. Men det kan også liksom ha forsvunnet litt til tider, at man glemmer det, så der tror jeg vi har forbedringspotensialet*» (Sørebø, NAV). Noe av årsaken til en opplevd høy effektivitet er tett samarbeid, «*typisk slik at du tidlig i forveien må kunne forutse at du har behov for noe design arbeid, så må du få allokert en designer i et begrenset tidsrom, som da ikke har den samme innsikten i problemet som skal løses (...) når du endelig får en designer så er det overlevering av problemet fra team til designer også har du en ny overlevering da fra designer med design til team, og alle overleveringene spiser utrolig mye, og gir et dårligere resultat, enn at du faktisk har noen som sitter der i rommet hele tiden, og har en intuitiv forståelse av problemet*» (Betti, Oslo kommune).

Når det gjelder kontrollmekanismer for å sikre resultater påpeker Hansen, NAV, både utfordringer og observerte forbedringer: «*nei, det er det som er litt problemet at vi kan ikke legge frem en graf og si at den her verdien har vi skapt, for vi har. Vi har sikkert redskaper vi kan gjøre det med, men vi har kanskje ikke kompetanse til det, for å få, men altså vi vet jo at vi leverer verdi ut ifra at ting som kanskje hadde fem steg for en saksbehandler er nede i to steg men å måle den verdien, eller den tidsbruken er jo en verdi, men som sagt vi. Så de målingene*

vi har er mer på kvaliteten på det som vi leverer at det. Vi kan se om det er en feil før at de merker det ute og da kan vi rulle tilbake og rette og ta det ut igjen før de har skjönt at det har skjedd» (Hansen, NAV).

Angående årsaken til økningen i den organisatoriske effektiviteten sier Hansen at *«du har egentlig ikke behov for så veldig mye dokumentasjon lenger, men det satt langt inne å gi slipp på det, helt klart. Men når jeg ser nå etterpå alt som ble dokumentert for to år siden, vi er jo ikke inne på de sidene engang så, nei, bortkastet jobb» (Hansen, NAV).*

4.4.7 Variasjon i arbeidsoppgavene

Arbeidsoppgavene i NAV beskrives som varierte, *«veldig varierte, vi kan sitte med utvikling, infrastruktur, feilsøking, behovsspesifisering, ja. Vi har vært ute og sittet sammen med brukerne våre og sett på hvordan de gjør det, hjelper de med å forstå eller kartlegger nye behov» (Sørebo, NAV).* På spørsmålet om hvor variert teamets oppgaver er svarer Eide at *«det varierer. Ja, det går litt i perioder (...) vi driver jo med forvaltning, men også en del nyutvikling, også jobber vi med å reorganisere noen løsninger, hvor vi da på en måte strekker ut deler av en eldre løsning, og lager ny løsning av det, jeg vil si det er, ganske varierte» (Eide, NAV).*

For teamet i Oslo kommune omtales også variasjonen i arbeidsoppgaver. Betti, Oslo kommune svarer *«vi er veldig, ordentlig, faktisk et ordentlig kryssfunksjonelt team. Det er mange som sier at det er kryssfunksjonelle team men som egentlig ikke er det. På teamet nå har vi både designer, teamlead, vi har en egen finner som lager maskinvare, 3d printer og lager ting, så har vi utvikler på forskjellige plattformer android, iwise og backand og skyløsninger også videre, utrolig mange forskjellige roller i samme team» (Betti, Oslo kommune).* Lund støtter dette synet, *«i dag så er det stor variasjon på teamet arbeidsoppgaver i forhold til, alt fra det fullstendig tekniske og veldig plattformorienterte til de svært så ofte kundebehandlende oppgavene, hvor vi er oppsøkende etter brukerinnsikt, helt ned på gatenivå» (Lund, Oslo kommune).*

Ifølge Sandven så er situasjonen i Sparebanken Vest når det gjelder variasjonen i teamets arbeidsoppgaver at *«vi har kanskje hatt en tre fire generalister som gjør (...) litt av alt på en måte, og så er det stor grad av spesialisering egentlig litt rundt det» (Sandven, Sparebanken Vest).*

4.5 Funn for teammedlemmenes arbeidshverdag

Vårt tredje forskningsspørsmål er "**Hvordan er teammedlemmenes arbeidshverdag?**". I dette spørsmålet ser vi på hvilke rammer teammedlemmenes arbeidshverdag setter for arbeidsutførelsen. Organisering av samarbeidet i teamet, gruppetenkning, forutsetninger for læring, ekstrarolleatferd, utholdenhet og selvledelse er momenter vi ser nærmere på.

For to av casene er arbeidsplassene samlokaliserte, for det tredje caset har vi ikke informasjon om samlokalisering. Samlokalisering legger blant annet til rette for effektiv kommunikasjon og etablering av kompetansenettverk. Teammedlemmene har fleksibilitet i forhold til arbeidstid, tilgjengelighet for utførelse av arbeidsoppgaver og fysisk tilstedeværelse på arbeidsteden. Dette er faktorer som også begrenser teamenes autonomi. Aktivt bruk av digitale samhandlingsverktøy og kommunikasjonsverktøy er fremtredende. Økt beslutningsmyndighet for teammedlemmer etter innføring av autonome team i en organisasjon har muliggjort fordeling av tidsbruk til møtedeltagelse ved at flere personer kan delta i ulike møter og ta avgjørelser, i denne organisasjonen vurderes kompetanseforvaltning i fordeling av møtedeltagelse. Overgang til selvstyrte team har gitt teammedlemmene økt mulighet for påvirkning og ansvar i beslutningsprosesser.

Personlig ansvarsopplevelse for resultatoppnåelse og verdileveranse beskrives i flere av intervjuene, det fremgår at etablering av selvstyrte team har gitt redusert responstid og raskere leveranse. Faktorer som fremheves er bedre samarbeid, mindre tidsbruk til delegering, større engasjement, mer motiverte teammedlemmer og større mulighet for teamet til raskere implementering av effektiviserende endringer i prosesser, systemer og arbeidsverktøy. Autonome team har gitt teammedlemmenes større mulighet til å ta ansvar. Økt opplevelse av autonomi i arbeidshverdagen har økt teammedlemmenes ønske om å ta ansvar. Intervjuene viser en stor grad av ekstrarolleatferd og utholdenhet i de selvstyrte teamene, og at dette fremmes av autonomi og økt personlig eierskap til teamets leveranser.

De selvstyrte teamene ivaretar i stor grad selv koordinering av arbeidsinnsats, prioritering, oppgavehåndtering og måloppnåelse i arbeidshverdagen. Dette knyttes av informantene til innføring av selvstyrte team og teamets mulighet til å styre egen arbeidshverdag. Konflikter håndteres i stor grad av de selvstyrte teamene. Åpen kommunikasjon og etablerte relasjoner i teamet bidrar til konflikthåndtering og i enkelte konflikter involveres personer utenfor teamene. Intervjuene viser at de selvstyrte teamene gjennomgående preges av åpen kommunikasjon,

psykologisk trygghet og aksept for feil. Ifølge våre informanter er ikke gruppetenkning og ekkokammer fremtredende. Informantene fremhever at de benytter sin autonomi til å iverksette tiltak som motvirker gruppetenkning og ekkokammer.

4.5.1 Formelle og uformelle rammer

Fysisk samlokaliserte arbeidsplasser gir muligheter for økt muntlig kommunikasjon, raske avklaringer og kort tidsbruk i beslutningsprosesser for to av casene. Samlokalisering nevnes spesifikt av informanter i Oslo kommune og NAV, eksempelvis «*Vi sitter på samme rom, så det meste er egentlig muntlig og ved behov*» (Betti, Oslo kommune) og «*sitter mye sammen, vi er samlokaliserte*» (Eide, Nav). Samlokalisering kan gi bedre muligheter for utvikling av kompetansenettverk samt effektiv og tidsbesparende kommunikasjon: «*Samlokalisering, fordi det er mye lettere å bygge kompetansenettverk (...) mer uformell kontakt som følge av samlokalisering kan jeg se for meg vil bidra til bedre selvstyrte team*» (Lund, Oslo kommune).

Organisasjonen utenfor det selvstyrte teamet kan ha begrenset kjennskap til, og interesse for, teamets organisering og arbeidsmetodikk selv om teamets leveranse blir forbedret: «*Tror jo ikke de utenfor IT tenker så mye om det er et selvstyrt team eller ikke, men de tenker mer på, at IT systemene fungerer og slikt som de ønsker å, som dekker deres behov da, så forventningen deres er vel der, også tror jo jeg at de opplever at man har fått raskere responstid, altså, mer funksjonaliteten og raske feilretting*» (Eide, NAV).

Etableringen av selvstyrte team har redusert teamets responstid ved en bedring av samarbeidet, redusert tidsbruk til delegering, kontroll og rapportering. «*Hos oss blir ting tatt tak i mye raskere, man ser ting kjappere, når alle er med på lasset også istedenfor at alt havner hos en person som skal delegere videre så tar det jo tid*» (Sørebø, NAV).

Utstrakt tilgjengelighet for utførelse av arbeidsoppgaver i en definert kjernetid er fremtredende for casene, men det er utfordrende å fastslå basert på informantenes utsagn i hvor sterk grad fysisk tilstedeværelse er et formelt krav fra arbeidsgiver og hvor fleksibelt det håndheves. Uttalelser som gjengis under tyder på at tilstedeværelse fremmes av gjensidige forventninger til, og kulturelt forankret forpliktelse til, fysisk tilstedeværelse. For alle casene beskrives kjernetid i tidsrommet 9-15: «*Vi har kjernetid imellom 9 og 15*» (Hansen, NAV), «*Kjernetid fra 9 til 15*» (Sandven, Sparebanken Vest) og «*Kjernetid fra 9 til 15*» (Lund, Oslo kommune).

Fleksibilitet når det gjelder kjernetid beskrives for eksempel ved bruk av hjemmekontor, «*Det er ikke noe problem og ha hjemmekontor en dag, eller gå tidligere og komme sent en dag*» (Betti, Oslo kommune) eller avtaler relatert til kjernetid «*ja, den er ganske så fast, så jeg opplever at alle i Origo følger den malen der, med mindre de har fått en spesiell avtale som tilsier at noe annet er greit*» (Hirsch, Oslo kommune).

Teammedlemmers oppfattelse av personlig ansvar og eierskap til teamets oppgaver, mål og leveranse kan ha betydning for oppfattelse av rammer og fleksibilitet. Flexibiliteten knyttes blant annet til koordinering og informering av kollegaer, som beskrevet i forbindelse med spørsmål vedrørende mulighet til å disponere egen arbeidstid: «*Skal du gjøre noe mellom 9 og 15 så skal det egentlig være avklart, men det løses i praksis med at man melder det (...) hvis det er møter og sånt så må du for eksempel stille på det (...) jeg føler det er en sånn stor frihet under ansvar greie der da, og det tror jeg fungerer tålig bra hos oss i hvert fall nettopp på grunn av at du har den der eierskapsbiten til det*» (Sandven, Sparebanken Vest).

I forbindelse med disponering av arbeidstid i de selvstyrte teamene kan teammedlemmene selv ivaretar koordinering relatert til fleksibel arbeidstid, kjernetid og hjemmekontor: «*En del av teamene har nok gjort seg erfaringer der at det er lurt å ha litt sånn teamkontrakt rundt det (...) men det blander ikke jeg meg opp i hvordan de løser det (...) jeg er jo bare opptatt av verdien vi leverer, når vi jobber og sånn er ikke så veldig viktig for meg*» (Neteland, Sparebanken Vest).

For enkelte selvstyrte team kan det være stilt formelle krav til at teammedlemmer med kompetanse til driftsoppgaver ivaretar disse oppgavene i definerte tidsrom. Noen av teamene har etablert rutiner for tildeling av ansvar for driftsoppgavene i avtalte tidsperioder. «*Det er jo heller formalisere at (...) en uke får du ansvar for å se i logger og feilsøking (...) og bidra med support hvis noen trenger noe*» (Fauske, Sparebanken Vest). Team kan selv ha etablert en metodikk for å ivareta prioritering av forvaltningsoppgaver: «*Da samlet vi det på en sånn rullerende vaktmesterhatt da sånn at alle har hver sin uke, denne uken så er du fritatt på en måte ifra de andre tingene. Viktigste jobben du gjør er å så sørge for den der vaktmesterrollen (...), fungerer utrolig bra*» (Sandven, Sparebanken Vest).

Struktur og rolledefinering har fremmet engasjement, «*Engasjementet vårt har gått opp i det siste, spesielt siden vi har fått en mer strukturert hverdag med mindre utprøving av nye metoder, og med mer konkrete roller spesielt*» (Lund, Oslo kommune). Ønske om å løse problemer og

derigjennom vise at den valgte metodikken er formålstjenlig kan bidra til høyt engasjement: *«Jeg tror det skyldes en sterk lyst til å løse det, de problemene som vi har sett, også er det også, det å faktisk kunne vise at designmetodikk og den måten å jobbe på og i et selvstyrt team faktisk kan gi resultater (...) jeg har jo veldig lyst til å bare rope ut til alle i kommunene, nå må dere slutte å bruke prosjektmetodikk på ting som det ikke er beregnet på»* (Hirsch, Oslo kommune).

Personrelaterte faktorer og frihetsopplevelse kan fremme engasjement. *«Engasjementsmessig så føler jeg det er veldig likt egentlig gjennom hele organisasjonen, jeg opplever at det er ganske høy grad av engasjement og at det er veldig mange som er interesserte i å løse ting litt annerledes enn det det har vært gjort (...) har lyst på en måte til å gjøre det beste ut av det mandatet de har da»* (Sandven, Sparebanken Vest).

Involvering har blitt benyttet aktivt ved etablering av selvstyrte team og implementering av endrede prosesser for teamene, dette har bidratt til at den nye måten å jobbe på har blitt godt mottatt: *«I fjor høst så kjørte vi veldig høy grad av involvering, da hadde vi jo mange samlinger, så alle ansatte var med, alle ansatte gjennomførte samme oppgavene, alle ansatte kom med innspill og det la nå egentlig grunnen for at vi valgte å gå til tverrfaglige team (...) jeg tenker at alle endringene vi har gjort de siste årene er jo basert på både top-down og bottom-up perspektiv (...) så jeg tenker at vi har lyttet til de ansatte, og det er begge veier (...) veldig høy andel av de ansatte ønsker å jobbe på den måten (...) komparativt sett så tror jeg vi kjører ganske høy grad av involvering»* (Neteland, Sparebanken Vest).

En informant fremhever viktigheten av fremdrift og håndtering av usikkerhet som en del av involveringsprosessen i sitt svar på vårt spørsmål om det kan bli for mye involvering: *«Ikke i seg selv, men hvis ikke det har noe fremdrift (...) det er ikke involveringen som er problemet, men det er manglende fremdrift (...) all endring skaper litt usikkerhet, og noen får veldig mye usikkerhet og andre føler veldig lite, men en eller annen form for usikkerhet er det, hvis du lar folk stå i det altfor lenge så tror jeg det virker mot sin hensikt fordi du ikke klarer å konkludere så fortsetter du å involvere, det tror jeg ikke er så lurt»* (Neteland, Sparebanken Vest).

For endringsprosesser som etablering av selvstyrte team anbefaler den samme informanten åpenhet for alternative prosesser og mekanismer i kombinasjon med tilpassing underveis: *«Det er ikke sånn at vi hugger dette i stein, vi tar noen steg og så jobber vi videre (...) så kommer*

ting til å se annerledes ut om ett år eller to (...) vi lærer nye ting og gjør nye ting (...) være nysgjerrig på nye måter å gjøre ting på» (Neteland, Sparebanken Vest).

Skriftlig kommunikasjon via digitale samhandlingsverktøy fremstår som et sentralt element i arbeidshverdagen for våre informanter, «*Det er veldig mye som går på Slack, den chattjenesten, mye går der, veldig mye» (Hirsch, Oslo kommune) og «det er mye digital kommunikasjon, så møtes vi i for å gjøre avklaringer» (Eide, NAV). Dette muliggjør personlig prioritering i arbeidsutførelsen: «Også har vi også type en online chat der går det veldig mye, sånn type når man sitter og konsentrerer seg med hodetelefon og musikk så kan man få melding som man kan svare på senere og som ikke drar folk ut av det de jobber med» (Betti, Oslo kommune).*

4.5.2 Møter

Informantene gir ulike beskrivelser av rammer for møter, og møtebruk varierer i ulike team innenfor samme organisasjon. Formelle og uformelle møter kombineres og gjennomføring av møter kan tilpasses lokale forhold: «*Så vi tar gjerne møter på sparket, vi har et teamrom som vi jobber i, hvor vi kan prate ganske fritt med hverandre, og vi har flere jevnlig møter. Vi har ukesmøter som går regelmessig, vi bruker retrospektiv annenhver uke, og vi har også andre møter, eller planlagte sammenkomster eller workshops eller lignende som kommer innimellom alt sammen der» (Lund, Oslo kommune).*

Standup møter benyttes i alle tre casene men gjennomføring av standup møter varierer, eksempelvis: «*Planleggingsmøte på mandager, og vi har daglige stand-ups, retrospektiv på slutten av hver måned» (Hirsch, Oslo kommune), «Vi begynner uken vår på hver mandag med å så gjøre en planning (...) stand up møter, det har vi gjerne gjort to dager i uken etterpå, onsdagen og fredagen» (Sandven, Sparebanken Vest) og «standup møter har vi innimellom, vi har møter sånn når vi ser behov for det, så kan være at vi bare blir enige om at vi går bort til et møterom eller setter oss på et fellesbord for å diskutere en sak, det er lite sånn formelle møter i teamet» (Eide, NAV).*

Møter og samarbeid med eksterne interessenter, som workshops der brukere av teamets leveranser deltar, kan ha innvirkning på teammedlemmenes arbeidshverdag: «*Vi er alltid med og diskuterer hvilke løsninger vi skal levere som et team. Vi har direkte kontakt med brukerne våre, vi gjennomfører work-shops. Det er ikke som det var før, bare en bestilling som kommer. Vi er med og utformer det som skal lages, spekken for det som skal lages» (Sørebø, NAV).*

I forbindelse med spørsmål om hvordan teamene samarbeider i praksis beskrives bruk av standup møter tilpasset teamene: *«da må jeg skille litt de to teamene. Det ene teamet som er veldig selvgående (...). Det andre teamet har så mye ferske folk så i det teamet så har vi for eksempel standup hver morgen for å gå gjennom er det noen showstoppere, hva jobber vi med nå og hvordan er status, men det er mer for å klare å holde de nye som er i teamet og få dem opp og bli trygg på det som vi jobber med og at vi lettere avdekker at istedenfor at de skal sitte fjorten dager og slite med en ting så kan de få hjelp med en gang og så kommer de seg videre»* (Hansen, NAV).

En informant nevner at allmøter benyttes anslagsvis en gang i måneden for informasjonsdeling og oppdatering vedrørende endringer i omgivelsene, *«Allmøte, og der er de veldig flinke til å snakke om nytt bystyre og sånt da, de har vært veldig flinke til å snakke om hva som skjer og hvordan det kan påvirke oss. Det er dem veldig gode på»* (Betti, Oslo kommune).

4.5.3 Ansvar, ekstrarolleatferd og utholdenhet

Opplevelse av personlig ansvar for resultatoppnåelse og leveranse av verdi er fremtredende i flere av intervjuene. Opplevelsen kan være knyttet til tanker rundt kostnad, *«Det er jo finansiert av andre folk sine penger så man må levere på noe. Hvis ikke så må man jo finne seg noe annet å gjøre»* (Betti, Oslo kommune) og betydningen resultatet har for brukeren: *«Personlig føler jeg alltid et ansvar for å gjøre en god jobb da, man sitter og koster mye penger for der man jobber så man vil jo gi noe tilbake. (...) Jeg tror det bare er ønsket om å hjelpe brukerne våre egentlig som styrer det»* (Sørebø, NAV).

En arbeidshverdag med fokus på leveranse og hurtighet kan oppleves ulikt, og dette fokuset kan være motiverende: *«Det er ikke sånn at vi lager noe og så tar det type tre måneder før man ser det man ser det på en måte med en gang, så det blir veldig synlig hva man jobber med og det skaper kanskje mer en indre motivasjon om å bidra og gjøre noe (...) det kan jo hende det føles ubehagelig at det hele tiden er så synlig hva man gjør, det at man leverer noe hver dag på en måte. For meg personlig så er det veldig givende å se at ting endrer seg hver dag, at man kan lage noe»* (Sørebø, NAV).

Opplevelsen av autonomi i arbeidshverdagen kan øke teammedlemmers ønske om å ta ansvar, *«Jeg opplever at det er lite pushing og mye egen drive, alle ønsker å få en sak eller en oppgave igjennom og levert (...) sånn generelt sett er inntrykket mitt at teammedlemmene selv tar ansvar*

for det» (Eide, NAV). Opplevelsen av økt personlig ansvar for medlemmer i et selvstyrt team kan oppleves som tyngende, og på direkte spørsmål om sterkere føringer fra en overordnet kunne ha påvirket opplevelsen av ansvar svarer en informant «ja, det hadde vært veldig allright tror jeg, for da står du ikke helt alene om avgjørelsen, fordi man tar jo feil avgjørelser innimellom, og hvis noen er med på å peke ut en så sitter du ikke med hele ansvaret selv, for det kan være litt skummelt» (Hirsch, Oslo kommune).

Flere av intervjuene uttrykker at ekstrarolleatferd er relativt fremtredende i de selvstyrte teamene, for eksempel «*Det er veldig fokus på å hjelpe andre, og det er noe vi prøver å bli bedre på» (Betti, Oslo kommune) og «jeg tror alle i teamet faktisk er veldig flinke til det, det er ingen som sier nei på noen som helst måte eller vegrer seg har jeg inntrykk av. Kommer ikke på noe tilfelle hvor det har vært noe problem» (Sørebø, NAV). Ekstrarolleatferd knyttes i et intervju til en gjensidig forpliktelse til resultatoppnåelse: «For det er litt det der med at vi er nødt til å levere dette her, om det er meg eller deg, stor grad følelsen av å være litt i samme båt» (Sandven, Sparebanken Vest).*

Noen av informantene har uttalt seg direkte om utholdenhet som generelt kan knyttes til grit, vårt inntrykk fra intervjuene er at utholdenhet er fremtredende i de autonome teamene: «*Alle sammen er veldig opptatt av å lage et bra produkt» (Betti, Oslo kommune), «mye egen drive, alle ønsker å få en sak eller en oppgave igjennom og levert» (Eide, NAV) og «jeg vil si at de må være utholdenhet (...) du har interessenter som dytter på deg og drar i deg, så det å stå i det, det at alle sammen faktisk er med fremdeles og syntes at det her er artig det tyder jo på at det er utholdenhet inne i bilde» (Hirsch, Oslo kommune). Oppfattelse av personlig resultatansvar og eierskap til leveransen kan fremme selvledelse og utholdenhet i det selvstyrte teamet: «De er veldig dedikerte til det de skal jobbe med (...) de har sånt eierskap til det her at det er nesten så jeg får vondt av og til, de er fantastiske» (Hansen, NAV).*

4.5.4 Koordinering, selvledelse, og læring

Teamenes egen oppgavedefinering, prioritering av ressursbruk og oppgavefordeling er fremtredende, «*Vi bestemmer jo sånn i fellesskap. Det fokus vi skal ha neste, de neste to ukene, og da gir egentlig seg egentlig veldig selv hva det er som må gjøres» (Betti, Oslo kommune) og «teamet bestemmer veldig mye selv, hva vi skal jobbe med og hvordan vi skal jobbe» (Hansen, NAV).*

Flere av teamene benytter verktøyet Kanban board ved prioritering av arbeidsoppgaver. En informant beskriver at oppgaver både blir tildelt og valgt, «Eventuelt at de plukker dem selv av egen fri vilje, denne oppgaven tar jeg fordi at det er noe som jeg kan gjøre» (Sandven, Sparebanken Vest). I en annen organisasjon blir oppgavene prioritert av teamet og hvert teammedlem starter arbeidet med den høyest prioriterte oppgaven som er ledig etter hvert som kapasiteten tillater det: «Vi har jo et ukentlig møte hvor vi prioriterer opp oppgaver som vi sitter med, legger de i en type Kanban board hvor vi sitter og plukker fra øverste som vi har prioritert sammen, alle er med og velger hva som på en måte føler er viktig for brukeren denne uken (...), så velger vi. Diskuterer hva som er viktig, velger en og en oppgave til vi har ti og så prioriterer vi opp hva som vi føler er viktigst for brukeren» (Sørebø, NAV).

Denne arbeidsformen med at teammedlemmene deltar i teamets prioritering av oppgaver beskrives som en del av teamets autonomi, «Jeg vil si at det er stor grad av selvbestemmelse. Jeg styrer i stor grad hva jeg selv jobber med, alternativt så er jeg på en måte, eller vi som team styrer hva vi ønsker at teamet skal jobbe med, dermed er jeg med på, er jeg også med på å styre, så det kommer litt an på men ja, stor grad av styring av egen hverdag» (Eide, NAV).

Et teams mulighet til å velge hvilke oppgaver som skal utføres av teamet, og prioriteres av hensyn til kundene, beskrives i sammenheng med spørsmål vedrørende teamets mulighet for å styre egen arbeidshverdag: «Vi tar innover oss oppgaver etter egen evne og etter egen vurdering. Vi har også flere ganger sagt nei til oppgaver fordi de ikke inngår i hva vi mener vi selv kan gjøre, og da har det enten vært mulighet for å påta seg oppgaver senere eller få dekket behovet senere, eller så har vi sagt tvert nei i noen tilfeller. (...) Vi prøver å holde et ganske tett samarbeid med kundene våre, for å styre dem litt i forventninger og slik at vi kan prioritere bedre internt hos oss» (Lund, Oslo kommune).

Oppgavefordeling som et ledd i kompetanseutvikling nevnes av en annen informant «Det er en diskusjon med alle (...) noen ganger så tildeler vi oppgaver så det er i form av at vi trenger mer kompetanse splittet i teamet på dette området, derfor skal ikke kanskje du ta den oppgaven, men noen andre i teamet må ta den» (Sørebø, NAV).

Læring og utvikling ivaretas med organisert kompetansedeling og planlegging av oppgaveutførelse i teamene: «Så har vi noen sånne faglige seanser, hvor vi tar en halv dag, også går gjennom noe som de andre utviklerne som har implementert ting, det samme har

designeren vår gjort» (Betti, Oslo kommune) og «det er jo i forbindelse med de oppgavene vi gjør da, man bruker tid til å sette seg inn i en teknologi eller et område eller noe der man har behov for det» (Eide, NAV).

Læring, resultatoppnåelse og motivasjon kan fremmes av en opplevelse av balanse i arbeidshverdagen mellom læring og resultatoppnåelse: *«Det er sikkert litt sånn under ansvar, hvis jeg bare satt meg inn i nye ting hele tiden og aldri gjorde noe, så hadde sikkert noen reagert på det, men så lenge det er en fornuftig balansegang der så tenker jeg at det fungerer bra (...) jeg føler meg veldig engasjert personlig da, man blir veldig sånn, man får veldig ansvarsfølelse når man er i et selvstyrt team som leverer en løsning, og da ønsker man veldig sterkt den skal være så god som mulig, og det er også veldig motiverende, særlig når du da opplever at du, at du hele tiden blir litt bedre» (Eide, NAV).*

Kombinasjonen av frihet og ansvar i det selvstyrte teamet, sammen med en personlig opplevelse av at organisering i selvstyrte team gir større mulighet for å bidra og levere verdi, fremmer motivasjon: *«Jeg synes det er veldig fint å jobbe i sånn team som jeg gjør nå, har veldig mye frihet, er med i diskusjoner, får mye ansvar. Man føler at man bidrar i en større grad enn det man gjorde før kanskje, og så får man på en måte vært med på hele kjeden av det å gi verdi til kunden også, og det gir en økt motivasjon tror jeg personlig i hvert fall» (Sørebø, NAV).*

En betydelig del av teammedlemmenes læring skjer gjennom arbeidsoppgaver og oppgavefordeling som legger til rette for kompetansespredning: *«Det er litt det at vi prøver å gi oppgaver som er forskjellige til alle da, at man ikke sitter og spesialiserer seg på ett område for eksempel, så da er man mer avhengig av å få hjelp av andre da, for da jobber man plutselig med et område man ikke kan noe om, så sitter man gjerne sammen og løser en oppgave (...) Ofte så opplever jeg det som om du lærer så ekstremt mye bare når du sitter på jobb, at behovet kanskje ikke alltid er der for å ha noe utenom» (Sørebø, NAV).*

Innføring av selvstyrte team der teammedlemmene har beslutningsmyndighet kan gi nye muligheter i forhold til fordeling av tidsbruk til møter, og derigjennom ha en vesentlig innvirkning på enkeltpersoners arbeidshverdag: *«Det er helt annen hverdag fordi nå er det jo sånn at jeg må ikke gå i alle møtene, nå kan jeg bare sende noen av de andre fordi de har frihet, de vet hva rammene er og kan ta avgjørelser også» (Hansen, NAV).*

Kompetanseforvaltning hensyntas i både fordeling av møtedeltagelse og oppgavefordeling, og vurderinger av risiko og sårbarhet er i noen tilfeller avgjørende for denne fordelingen: «*Hvis man sitter med en som går på alle møter og tar all den informasjonsdelingen og kunnskapen det gir i møtene så blir man veldig sårbare hvis den personen for eksempel går i pappaperm. Vi har nok blitt mer bevisst på det nå i etterkant når vi ser kanskje hvor avhengig vi er av hvert enkelt teammedlem at det er viktig å dele kunnskap og ikke minst legge til rette for at man arbeider med alle deler av det vi jobber med sånn at man ikke spesialiserer seg for mye for hvis man da mister en av en eller annen grunn så er man veldig sårbare, da mister man kompetanse som man burde hatt i teamet*» (Sørebø, NAV).

4.5.5 Beslutningsprosesser og konflikthåndtering

Generelt er de selvstyrte teamene involvert i beslutninger, «*Teamlederen har heller ikke den samme beslutningsevnen som sier at teammedlemmer må ta den og den oppgaven, det er i stor grad besluttet teamet seg imellom*» (Lund, Oslo kommune). Uttalelser angående hierarki og prioriteringer gir det samme inntrykket: «*Jeg vil si at det er et relativt lavt hierarki, så stor grad av selvstyre, men det er klart at det er rammer man må forholde seg til, ja. Sånn som det er her, men stort sett så er det teamet vårt som styrer prioriteringer, hvordan vi jobber, hva vi leverer når etc. (...) teamet prioriterer men det er jo basert på innspill fra andre, ja, behov eller feil, det er på en måte vi prioriterer, men vi prioriterer under ansvar. (...) Jeg sitter med inntrykket at så lenge ledelsen opplever at teamene prioriterer riktig eller gjør en god jobb så får de også ansvar*» (Eide, NAV).

Konflikter håndteres gjennom samtaler, både mellom kun to personer og i teamet, og gjennom endringer i teamsammensetning. Involvering av ledere benyttes, både teamledere internt i teamet og ledere i organisasjonen utenfor teamet. «*Det er som regel ofte private diskusjoner med type leder*» (Eide, NAV).

På direkte spørsmål om hvilke mekanismer teamet har for konfliktløsning svarer en informant at samtaler internt i teamet hovedsakelig benyttes, men at organisasjonen rundt teamet kan bli involvert: «*Det hender at vi er uenig om ting selvfølgelig, men det er på faglig nivå, vi er veldig flinke til å snakke sammen (...) vi snakker veldig godt sammen, så jeg vil anta at vi ville ha prøvd å løse det så godt vi kan selv, og hvis ikke det hadde gått ville vi ha eskalert det oppover til teamlead, HR og personalansvar*» (Betti, Oslo kommune).

Endringer i teamsammensetning, som flytting av enkeltpersoner mellom team, benyttes for å redusere muligheten for konflikter «*Vi har løst dette ved å flytte personer på tvers av vanskelige teamgrenser, gi dem eksponering med de menneskene som kanskje trenger det mest, rett å slett tid sammen og da har ting gjerne gått mye mer flytene, rett å slett på grunn av tidsbruk med hverandre, i nærheten av hverandre*» (Lund, Oslo kommune).

En informant nevner en situasjon vedrørende ivaretagelse av rollen som teamleder der konflikten ble håndtert ved en kombinasjon av samtaler, lederinvolvering og endret teamsammensetning: «*Da måtte vi egentlig bare si som at det fungerer ikke, vi kan ikke ha en teamlead som ikke er tilstede 100 %, og da tok jeg den rollen isteden. Det første vi gjorde var jo å ta å snakke direkte med den som var teamleder, men det nådde ikke helt igjennom så da tok vi med oss ledelsen inn i det, for at, for å få det løst da, og da ble det jo løst, så vi ble møtt med forståelse der, det var bra, det var bra løst av ledelsen syntes jeg*» (Hirsch, Oslo kommune).

En konflikt som hadde vart over en tid, der innleid personell var involvert, ble håndtert ved involvering av leder i den eksterne organisasjonen som leier ut personell og endring av teamsammensetning som følge av endring av innleid personell. Konflikten ble først forsøkt håndtert ved samtaler med de involverte teammedlemmene: «*Hadde diskusjoner en til en med de involverte i teamet (...) og vi fant ut da at vi klarte ikke å løse det (...) jeg tok kontakt med den teamlederen eller leveranseansvarlige (...) altså lederen til det selskapet da som vi har kontrakt med, hvor vi diskuterte det og kom frem til en løsning at vi lot dem gå ut av den kontrakten og så prøve ut noen nye*» (Hansen, NAV).

På direkte spørsmål om hvordan en tenkt situasjon der et teammedlem utvikler seg negativt kunne blitt løst svarer en informant at håndteringen kunne vært forskjellig avhengig av om teammedlemmet er fast ansatt eller innleid: «*Jeg kan se for meg at det er forskjellig for de som er fast ansatt og konsulenter. (...) Da ville de antageligvis, for fast ansattes del, ville de ha blitt omplassert, enten innad i Origo, eller til en annen virksomhet et sted (...) mens en konsulent ville ikke blitt fornyet ved neste kontraktsoppdatering*» (Lund, Oslo kommune).

Flertallet av konflikter blir løst internt i teamet: «*Slik jeg har opplevd det så langt har teamet løst konflikten, men, jeg skal ikke garantere at det alltid har vært slik, men det er i alle fall det inntrykket jeg sitter med*» (Eide, NAV). En løsning kan innebære endringer i

teamsammensetning og at noen teammedlemmer forlater teamet: *«Dessverre så har vi jo opplevd det at det å være i et autonomt team kanskje ikke passer for alle. (...) Da har vi jo prøvd å diskutere det sammen som team hvordan vi kan bedre oss, hvordan vi kan tilrettelegge for at det skal fungere bedre for det individet. Så noen ganger har det endt med at en får andre arbeidsoppgaver for eksempel som passer dem bedre, og kanskje ikke i teamet engang»* (Sørebø, NAV).

4.5.6 Åpen kommunikasjon og psykologisk trygghet

Åpen kommunikasjon og høy psykologisk trygghet preger informantenes beskrivelser av egne arbeidsplass. Informanter fra samtlige case svarer bekreftende på spørsmål om de opplever at det er stor takhøyde i teamet, *«Ja, det er det»* (Sandven, Sparebanken Vest), *«Ganske høy takhøyde, jeg vet at teamet mitt setter stor pris på at vi har veldig høy takhøyde»* (Lund, Oslo kommune) og *«I teamet opplever jeg jo at takhøyden er ganske stor»* (Hansen, NAV).

Med stor grad av trygghet for å være åpen kan kommunikasjonen tilpasses noe dersom det vurderes som fordelaktig. *«Ja, det er det (...) og folk er ganske direkte på tilbakemeldinger selv om det blir kledd i milde språkdrakter kanskje hvis det er kritikk»* (Sandven, Sparebanken Vest). Teammedlemmers valg vedrørende kommunikasjon kan tilpasses ønsker om å fremme autonomi og motivasjon i teamene. *«Man må jo være bevisst på hvordan man kommunisere og hva man sier, for jeg tror, retning og autonomi, de to tingene må henge sammen og det er gøyere å jobbe hvis du skjønner hvorfor du jobber»* (Neteland, Sparebanken Vest).

Fysiske organiseringen på arbeidsplassen har lagt til rette for kommunikasjon og fremmet psykologisk trygghet: *«Jeg vil si veldig trygg med tanke på at vi sitter i nærheten av hverandre hele tiden, ikke avlukket andre steder. Det er rom for å ta opp alle problemstillinger»* (Lund, Oslo kommune).

En annen informant nevner aksept for feil i sammenheng med takhøyde: *«Det er høyt under taket, det er jo også der det er rom for å ha meninger og gjøre feil eller ja, og lære av det, ja jeg opplever den som høy hvis det blir riktig begrep»* (Eide, NAV). Muligheter for å uttrykke personlige meninger om avgjørelser og prosesser fremheves også i uttalelser vedrørende takhøyde i teamets arbeidshverdag: *«Jeg mener at vi har god takhøyde der, det er min mening om det i hvert fall, fordi jeg syntes det nesten ukentlig er noen som, at jeg observerer at det er en person er utilpass med en avgjørelse som har blitt tatt eller en prosess som har gått, og det*

kan handle om at ja, jeg ble ikke hørt underveis i den prosessen der, det syntes jeg var litt sånn dårlig gjort, det, sånt hører vi ukentlig, omtrent da, og det er greit, det er jo helt supert at dem sier ifra, at vi sier ifra om det» (Hirsch, Oslo kommune).

I forbindelse med et spørsmål om engasjement i teamet fremhever en informant at både engasjement og deltagelse i åpen kommunikasjon har tiltatt etter hvert som teammedlemmene har fått erfaring med å arbeide i det selvstyrte teamet: *«Alle er veldig flinke til å være med på diskusjoner og ytre sin mening, i større grad enn det vi var i starten da var vi kanskje litt nye til hvordan det hele fungerte (...). Nå er de fleste veldig aktive og med. Jeg tror alle føler ansvaret de har også, så det kommer litt kanskje derfra» (Sørebø, NAV).*

4.5.7 Gruppetenkning og ekkokammer

Forekomst av gruppetenkning og ekkokammer beskrives noe ulikt i casene og selv om noen av informantene er åpne for at det kan forekomme fremstår dette ikke som et område informantene er sterkt opptatt av eller beskriver betydningsfulle negative konsekvenser av. På spørsmål om hvor utbredt gruppetenkning og ekkokammer er i teamene svarer informanter at *«jeg har ikke opplevd det som noe problem, jeg har ikke det» (Eide, NAV), «det kan sikkert hende (...) kan være en utfordring med alle autonome team, det kan godt hende at vi kunne tenkt på» (Betti, Oslo kommune) og «jeg tror vi er langt oftere enige enn at vi burde ha vært» (Hirsch, Oslo kommune).*

Åpen meningsutveksling og gode diskusjoner nevnes i denne sammenheng: *«Vi prøver å være åpne på andre meninger, jeg tror vi får det til i en ganske stor grad» (Lund, Oslo kommune) og «det er veldig god diskusjon» (Fauske, Sparebanken Vest).* En av informantene fremhever at aktiv bruk av organiserte møtefora og digitale samhandlingsverktøy reduserer gruppetenkning: *«Nei, faktisk ikke, men det er jo fordi vi har noen som utfordrer, og så har vi også en time i uken så er de alle på sånn teknisk lunsj. De har fora hvor de diskuterer ulike tekniske ting som de er opptatt av og får liksom input. De bruker også de ulike kanalene hvor de diskuterer sånne ting» (Hansen, NAV).*

Selvstyrte team kan ha større risiko for gruppetenkning, risikoen kan reduseres gjennom økt bevissthet og proaktive tiltak som iverksettes av teamet selv: *«Du får mindre sånn utenifra og inn syn, så vi er jo avhengig at å stille våre egne kritiske spørsmål til det vi driver med, (...) vi må kanskje ta mer ansvar for ting som tradisjonelt ville falt utenfor våre roller som en utvikler*

eller en tester eller noe sånt, for å forhindre sånne ting som er blinde flekker» (Sandven, Sparebanken Vest).

Teammedlemmenes opplevelse av egen kunnskap om det som diskuteres kan tidvis ha innvirkning på risiko for gruppetenkning, *«Jeg tror at vi er ganske flinke til å diskutere, vi kan ofte ha forskjellige meninger (...) enkelte kan føle at de kanskje ikke har nok kunnskap om et tema og da følger de den mest kunnskapsrike på teamet. Da kan det kanskje bli litt mer sånn gruppe følge leader of the pack mentalitet kanskje» (Sørebø, NAV).*

En informant nevner at gruppetenkning kan motvirkes ved å tilrettelegge for møtegjennomføring som fremmer møtedeltagelse og gir møtedeltagerne mulighet til å forberede seg til møtet: *«Hvis du skal ha med teamet på en diskusjon eller møte så skal du ha skrevet på tavla hva er formålet med det her sånn at du kan ticke av underveis, og for å demme opp da for det her med introverte og ekstroverte så har vi, så lar vi alltid folk forberede seg før de kommer inn i møter» (Hirsch, Oslo kommune).*

For enkelte team kan kontinuitet i teknologi og teamsammensetning fremme sammenfallende tenkning, men dette motvirkes gjennom å endre teamsammensetning og hente impulser fra andre team: *«Det har vært litt sånn nye teammedlemmer nå som har byttet team, og da blir det litt sånn naturlig, kanskje, rullering og litt ulike tankesett. Jeg tror ikke det har vært noe sånt ekkokammer problematikk, nei, det er jo klart at man jobber med samme teknologi og samme løsning og samme personer over langt tid så vil man sikkert oppleve å jobbe på veldig lik måte, så det er ikke sikkert at det er et problem heller, men det er klart at, nye impulser må man få fra et eller annet sted da, men det er jo også mange andre team og måter, altså det er mange som på visse måter jobber på som gjør at man kan lære av de, og ta det inn i teamet igjen, jeg tenker i alle fall at vårt er ganske på at vi ønsker å forbedre oss hele tiden» (Eide, NAV).*

4.6 Funn for organisasjonens konkurranseevne

Det fjerde forskningsspørsmålet er **"Hvordan kan selvstyrte team øke organisasjonens konkurranseevne?"**. Effektivitet og produktivitet er sentralt for organisasjoners konkurranseevne, hvilke resultater som skapes og hvordan resultatene skapes. I et langsiktig perspektiv kan organisasjonens attraktivitet innvirke på konkurranseevne. Denne delen av besvarelsen gir blant annet økt innsikt i informantenes holdninger til fremtidig bruk av autonome team og hvilke råd de har til andre som ønsker å benytte selvstyrte team. Vi ønsker

også å avdekke informantenes holdninger til hvordan selvstyrte team kan påvirke konkurranseevne og tilpassingsevne for den organisasjonen de er en del av.

Medlemmer i de selvstyrte teamene opplever at innføring av selvstyrte team har effektivisert teamenes arbeidsutførelse og leveranse, endringsevnen er økt og tidsbruken er redusert. Informanter mener at autonome team bidrar positivt til organisasjonenes konkurranseevne. Vesentlig innsparing og økt produksjon som følge av innføring av selvstyrte team nevnes konkret som grunnlag for antagelsen om at en av organisasjonene kommer til å etablere flere selvstyrte team basert på erfaringer.

Våre informanter gir mange råd til andre som vurderer etablering av autonome team, blant annet fokus på tverrfaglighet og kompetanse i teamsammensetning. En utprøvende tilnærming med etablering av team for å få egen erfaring, gjerne inspirert av andres erfaring, anbefales. Verdien av fokus på kommunikasjon, formål og kunde verdi nevnes. De selvstyrte teamene må få ansvar og beslutningsmyndighet.

Informantene vektlegger egne positive erfaringer med autonome team og beskriver økt motivasjon og entusiasme. Informanter forventer økt bruk av autonome team i egne organisasjoner og i andre organisasjoner. Informanter gir uttrykk for at autonome team oppfattes som attraktivt og at bruk av autonome team fremheves ved rekruttering.

4.6.1 Erfaringer med selvstyrte team

Informantene jobber allerede i selvstyrte team, i organisasjoner som har erfaring med bruk av selvstyrte team. Samlet sett indikerer informantenes svar at disse organisasjonene basert på sine erfaringer hittil ønsker å opprettholde eller øke bruken av slike team. Informanter anbefaler også økt bruk av autonome team utenfor egen organisasjon. Sammenholdt med informantenes uttalelser vedrørende hvordan bruk av selvstyrte team kan påvirke organisasjonenes konkurranseevne indikerer dette at selvstyrte team oppfattes av informantene som en mulig positiv faktor for å øke organisasjonens konkurranseevne.

To informanter oppsummerer sine erfaringer med at «*Det blir bare mer og mer av det (...) det gikk så mye bedre enn hva det vi trodde (...) vi har spart så utrolig mye (...) og produserer mye mer, det er bare helt fantastisk*» (Hansen, NAV) og «*Jeg tror at vi kommer til å gjøre mer av det på en bedre organisert måte*» (Hirsch, Oslo kommune). I tillegg til egne positive erfaringer

uttrykkes åpenhet for at selvstyrte team kan benyttes for andre typer arbeidsoppgaver: «*Jeg tror folk liker den måten å jobbe på, så jeg tror det kommer til å gå i samme sporet, men det blir sikkert noen justeringer (...) det fungerer i alle fall veldig bra i en sånn setting hvor du har et eller annet problem og ikke er helt sikker på hvordan du skal løse det, men du kan helt sikkert anvende også på mer sånn type produksjon, serieproduksjon av oppgaver*» (Betti, Oslo kommune).

Andre informanter svarer bekreftende på spørsmål om autonome team kan fungere overalt, «*Jeg ser ikke grunner til at ikke det skal gjøre det*» (Sandven, Sparebanken Vest) og «*Jeg tror at selvstyrt kan fungerer hvor som helst*» (Hirsch, Oslo kommune).

Selvstyrte team kan bidra til raskere og mer effektiv leveranse. Kommunikasjon og prioritering fremheves som sentrale suksessfaktorer: «*Mer og mer av det. Jeg, jo jeg tror at selvstyrte team er måten man bør jobbe for å levere så effektivt som mulig (...) forbedre si kommunikasjonen på tvers av teamene, hvordan man håndterer prioriteringer på tvers av teamene og saker som spenner flere, ulike selvstyrte team (...) men ja, jeg tror det bare vil bli mer og mer (...) det har nok blitt mer og mer interesse for det den siste tiden, og jeg tror at når man ser at store organisasjoner som NAV kan levere raskere og bedre på den måten så vil også andre følge etter*» (Eide, NAV).

Basert på erfaringer med etablerte selvstyrte team ser en informant potensiale for at videre bruk av selvstyrte team kommer til å øke organisasjonens evne til å levere verdi til kundene og evne til å samarbeide tverrfaglig: «*Jeg tror at vi kommer til å bli enda flinkere til å levere verdi helt ut (...) så jeg tror at vi kommer til å jobbe enda mer tverrfaglig og kryss-funksjonelt med kundedivisjonene (...) slutte å levere løsninger, begynne heller å levere verdi, sammen med kundedivisjonene, da blir det ikke sånn der bestiller og leverandør greie lenger men det blir noe man gjør sammen*» (Neteland, Sparebanken Vest).

Endrede arbeidsprosesser med selvstyrte team kan gi utfordringer med koordinering med andre deler av organisasjonen, eksempelvis deler av organisasjonen som ikke har tilsvarende finansiell frihet, og aktualisere endringer i systemer som benyttes i arbeidet: «*Vi har jo gjort noe med systemene våre også, måten vi jobber på, vi har gjort dem mindre avhengige av andre systemer (...) for at det skal fungere veldig bra så må hele organisasjonen være på samme nivå (...) derfor bestemmer vi selv egentlig hvordan vi vil jobbe og hva vi vil jobbe med, men skal vi*

ha noen andre til på gjøre noe så må de få penger fra oss (...) ting vi kunne gjort og gjøre det mye enklere og bedre, men så får vi ikke gjort det for at de som er i leveranseteamene med de gamle avtalene de må planlegge, de må jo be om det her i budsjettet for til neste år igjen ikke sant, da er jo alt utdatert» (Hansen, NAV).

4.6.2 Selvstyrte teams mulige betydning for konkurranseevne

Innføring av selvstyrte team har gitt raskere leveranser, bedre effektivitet og økt endringsevne: *«At vi, er et selvstyrt team har gjort at vi har levert mye raskere enn før med færre personer og dermed tenker jeg jo at det vil fungere positivt både i forhold til leveransen og tilpasningsdyktighet og leveranseevnen og ja, man vil levere raskere da, tilpasse seg raskere. (...) Jeg vil påstå at det, den endringsevnen økes veldig jo når en reduserer formaliteter og overleveringsfase (...) min erfaring er at man leverer mer med færre ressurser» (Eide, NAV).*

En annen informant beskriver tilsvarende at autonome team har gitt effektiviseringsgevinster som bedrer konkurranseevne: *«Det jeg tenker er fordelene som autonome team gir, det at du stripper vekk mye, mange overleveringer og mange møter og du kan bruke mer tid med alle relevante personer på å forstå og løse et problem, og det vil gi et konkurransefortrinn tenker jeg, hvis du gjør det riktig og får det til å funke» (Betti, Oslo kommune).*

Endret ansvarsfordeling og beslutningsmyndighet kan gi organisasjoner med selvstyrte team økt konkurranseevne og tilpassingsevne ved at endringsevne økes og responstid reduseres: *«Jeg tror det er endringsevnen og at man alltid kan være på og gjøre endringer der og da, at man ikke er så styrt av alt byråkratiet bak, og så trenger man å ha kontakt med færre personer for å gjøre jobben sin. Man sitter ofte med et større ansvar, man kan ta beslutninger uten å involvere like mange som man trengte før. Man har ikke noe å vente på, man kan bare kjøre på, man er selvstyrt, endringsviljen er stor. Hos oss blir ting tatt tak i mye raskere, man ser ting kjappere, når alle er med på lasset også istedenfor at alt havner hos en person som skal delegere videre» (Sørebø, NAV).*

Selvstyrte teams mulighet til å prioritere tildelte ressurser har økt endringsevne og tilpassingsevne, *«Knyttet til prioriteringer hvor vi kan ta ting mer på sparket, vi har mer en pengesekk vi kan plukke av og prioritere selv, vi kan endre prioriteringer (...) vi er mer fleksible oppleves det som i hvert fall» (Sørebø, NAV).*

Tilpasningsevne og tverrfaglighet tillegges betydning for at team kan nå mål gjennom egen styring, dersom teamene får den nødvendige tillit: «*Tilpasningsevnen er jeg ikke i tvil om egentlig (...) når en gjeng med mennesker som har den her tverrfagligheten, når de får den tillitten til å løse en oppgave sånn som de selv ønsker, det å bevege seg frem mot et mål slik dem mener er best, så vil du jo også se at de som har lyst til og evnen til å ta styringen på ting, de kommer frem av seg selv*» (Hirsch, Oslo kommune).

Kortere responstid og mulighet for koordinert samarbeid er faktorer som bidrar til at selvstyrte team kan ha positiv effekt for konkurransevne: «*Når du får det til å fungere så opplever jeg en veldig kort tid fra konsept til kunde verdi, altså den reisen der den blir mindre av det, det er jeg helt overbevist om for det er avklaringer og alt sånt, du ligger ikke og venter på noe. Det er ikke en person som har ansvar for å ta fjorten avklaringer, men det er liksom ti mennesker som har ansvar for fjorten avklaringer, purringer og alt går mye raskere (...) kontra noen som kjører den der stringente varianten med liksom chain of command og alt det der, de kan komme litt for sent til festen hver gang (...) ett problem er påpekt klokken ni og så klokken elleve så har en da vært gjennom hele reisen, vi har avklart og gjort alt, vi har kodet det, bygget det, vi har verifisert det, vi har sendt det*» (Sandven, Sparebanken Vest).

Tidsbesparelse har gitt effektiviseringsgevinster som bedrer konkurransevne, eksempelvis reduksjon av tidsbruk til rapportering og styringsgruppemøter: «*Vi sparte så sinnssykt mye tid på det, bare tenk hvor mye tid som har gått til rapportering og styringsgruppemøter og nå har vi tre kvarter i konsernledelsen, that's it, så tenker det har en vanvittig effektivisering også*» (Neteland, Sparebanken Vest).

Teamsammensetning og teammedlemmenes vilje til å arbeide i selvstyrte team kan være avgjørende for om bruk av selvstyrte team gir ønskede konsekvenser, viktigheten av at teammedlemmene tar ansvar og får mulighet til å utfolde seg fremheves: «*Du er avhengig av at du har de rette folkene, du må ha folk som på en måte tar ansvar (...). Du kan på en måte ikke fortelle noen at de er selvstyrte hvis de ikke er villige og man lar de gode folkene utfolde seg litt mer*» (Fauske, Sparebanken Vest).

4.6.3 Attraktivitet og rekruttering

På spørsmål om autonome team kan gjøre rekruttering lettere svarer en informant at «*ja, absolutt*» (Hansen, NAV). For personer som har arbeidet i selvstyrte team kan det være mindre

attraktivt å søke stillinger uten mulighet for å jobbe i slike team. «Mange utviklere har et ønske om å bli med i slike team (...) jeg tror det er veldig attraktivt med autonome team om dagen, det er nok mange som vegrer seg for å skifte jobb til noe som går tilbake på den gamle måten er mitt inntrykk, rett og slett fordi man har det bra i autonome team, man slipper mye av det man ikke likte på den gamle måten» (Sørebø, NAV).

Flere informanter har samme inntrykk og nevner at selvstyrte team omtales positivt, «Jeg begynte jo ikke på grunn av det (...) men jeg opplever at (...) det er fremsnakket. (...) Hvis jeg skulle ha søkt meg en jobb et annet sted så ville ikke jeg ha jobbet i noe annet, tror jeg» (Sandven, Sparebanken Vest) og «jeg vil i alle fall si at hvis man er vant til å jobbe med stor grad av selvstyring og deretter skal gå tilbake til en mye mer styrt prosess, så tror jeg nok det vil være, ja, det vil være mindre interessant å jobbe der ja» (Eide, NAV).

En informant ville derimot for egen del vektlagt andre faktorer enn bruk av selvstyrte team ved en eventuell rekruttering, selv om han har et positivt syn på selvstyrte team. «Nei. Jeg ville nok ha sett på oppgavene, bransje, teknologi» (Fauske, Sparebanken Vest).

Informasjon om autonome team blir benyttet bevisst ved rekruttering, bruk av autonome team blir vurdert som relevant for å beholde medarbeidere: «I vår rekruttering bruker vi det veldig bevisst (...) og hypotesen vår er at det vil bli lettere å rekruttere (...) jeg tror den type ansatte man vil ha vil trekkes til, du vil kanskje ha høyere retention og så vil det være lettere å rekruttere folk (...) moderne arbeidstakere, de som er yngre enn oss holdt jeg på å si, de vil nesten forvente å jobbe sånn» (Neteland, Sparebanken Vest).

4.6.4 Informantenes råd til andre

Informantene som har erfaring fra selvstyrte team anbefaler andre organisasjoner å ta i bruk selvstyrte team, ett råd til andre som vurderer å ta i bruk selvstyrte team er «kjør på» (Hansen, NAV). Rådet er blant annet basert på at teammedlemmene foretrekker denne arbeidsformen og blir mer motiverte: «Det er så forskjellig verden at ikke en av de i teamet ville ha gått tilbake til det gamle, for det er helt vidt forskjellige måter å jobbe på og du blir mye mere motivert på den måten som vi jobber på nå» (Hansen, NAV).

Ved etablering av selvstyrte team anbefales det å vektlegge teamsammensetning, kompetanse i teamet og teammedlemmenes interesse: «Pass på at folk går godt sammen, at det er riktig

kompetanse i teamene. Og at det er noen som er interessert i det problemet som skal løses, eller kanskje aller viktigst, at du kan ikke sette folk som ikke er interessert i problemet i autonomt team, det må være en viss interesse for at det skal bli bra» (Betti, Oslo kommune).

En hensiktsmessig teamsammensetning ved etablering av organisasjonens første selvstyrte team gir muligheter for å utvikle endringsagenter og suksesshistorier som kan bidra i den videre endringsprosessen: *«Så ville jeg vært veldig nøye på å velge ut folk som har lyst i starten, for det er ett eller annet med å lage forerunners og på en måte lage bevis på at det fungerer og bruke dem aktivt i endringsreisen videre, med å kunne være sannhetsvitner på å fortelle hvordan det er, hvorfor var det bra å jobbe sånn, hva har vi fått til (...) pilotert det på et vis» (Neteland, Sparebanken Vest).*

Det anbefales at tverrfaglighet i teamet og mot fremmes. *«Du må jo ha den tverrfagligheten da, i det teamet, og du må ha mennesker som tør (...) som tør å bare ta tak i noe helt annet som de ikke kan fra før, la folk få prøve rett og slett, for det er jo styrken, at man overlapper hverandre» (Hirsch, Oslo kommune).*

Selvstyrte team må få tillit og reel mulighet til å være selvstyrt, evne og vilje til endring er sentralt og endringer kan gjerne implementeres gradvis: *«Du må tørre å i hvert fall å stole på det, på teamet, hvis du ikke klarer å ta hånden av rattet da har jeg vanskelig for å se for meg at det skal fungere (...). Så må man ikke være redd for å røre litt rundt i grøten. Du trenger ikke å gjøre alt på nytt hver gang, men slipe litt her, gjøre litt der» (Sandven, Sparebanken Vest).*

Gradvis implementering anbefales av en annen informant som fremhever muligheten etablering av flere team gir for å høste erfaringer med flere fremgangsmåter: *«Hvis man aldri har gjort det før så ville jeg kanskje ikke tatt hele organisasjonen, men etablert ett eller to team (...). Tar man ett team så gjør du det på en måte, tar du to så kunne man jo kanskje gjort det på litt ulik måte» (Neteland, Sparebanken Vest).*

Etablering av autonome team kan fremme motivasjon. God kommunikasjon, tydelighet vedrørende formål samt fokus på verdileveranse og kunde kan bidra positivt: *«Ville vært veldig tydelig på hvorfor, veldig tydelig på hva de skal levere, altså målene. Innenfor hvilket domene eller innenfor hvilke parametere er det dere skal levere verdi (...) så hvis du skal etablere den typen team så må du være i en kontekst av at de skal levere verdi, og da må du jo sette dem i*

stand til å ha et forhold til verdien de skal levere, fokusere på den, maksimere den og det tror jeg igjen vil skape mer motiverte ansatte. Så i hvert fall min erfaring er at har du fokus på kunden så blir det gøyere å jobbe» (Neteland, Sparebanken Vest).

Organisasjoner som tar i bruk autonome team kan hente inspirasjon fra andre organisasjoner som har etablert slike team, nyttiggjøre seg deres erfaringer og finne tips til verktøy og fremgangsmåter som andre har benyttet. Vilje og evne til å prøve noe nytt kombinert med åpenhet for impulser utenfra og egne erfaringer underveis fremheves: *«Hvis du vil gjøre det så må du gjøre det, du klarer ikke å tenke deg frem til det eller du kan bare kopiere Spotify, kopiere noen, trenger ikke å finne opp kruttet på nytt, men jeg tror du vil gjøre det etter hvert, for du vil se hva som fungerer og som ikke fungerer men begynne med blueprinten og kjøre derfra (...). Etterpå ser det ut som det er planlagt men de begynte jo bare et sted og så har det blitt som det ble» (Neteland, Sparebanken Vest).*

Økt bruk av selvstyrte team med endring av arbeidsmåter og prosesser kan være krevende. Mot til å gi teamene ansvar og beslutningsmyndighet, eksempelvis over finansiering, vil bidra positivt til endringsprosessen. En hensiktsmessig kompetanseforvaltning, eventuelt med både intern og ekstern kompetanse i teamet, og åpenhet om at endringene kan medføre både muligheter og utfordringer kan være fordelaktig: *«Jeg tror det stiller mer krav til de som er i teamet, man må kanskje ha, et sett av roller, men også kompetanse og kanskje noen som har relativt allsidig kompetanse. Starte gradvis, tørre å gi teamene ansvar, hvis man på en måte sier at man skal jobbe selvstyrt men så er det i praksis ikke det så tror jeg ikke det er veien å gå i alle fall. Man må ha finansiering slik at teamet faktisk kan gjennomføre sin egen prioritering selv (...) hvilken kompetanse har organisasjonen? Har de teammedlemmer, altså har de noen som jobbet slik tidligere? De bør kanskje ha det, at noen liksom kan være, vise de litt vei, eventuelt komme utenfra å vise litt hva man bør jobbe i selvstyrte team (...) det vil ta litt tid å endre arbeidsmåte, prosesser, for endel organisasjon vil det nok oppleves vanskeligere enn andre, det vil kanskje være en del roller som ikke vil være relevant lengre, man må tilegne seg ny kompetanse, ja. Så må man være åpen for at det ikke er bare lett» (Eide, NAV).*

Innføring av selvstyrte team kan gi det enkelte teammedlem større frihet i arbeidsutførelsen, men også endre ansvarsfordeling. Det er i denne forbindelse avgjørende med en åpen og tydelig kommunikasjon, gjerne kombinert med en aktiv tilrettelegging, slik at alle i teamet tar ansvar og kan bidra: *«Jeg tror det er viktig å vise det at alle har et likt ansvar i teamet. (...) Nå sitter*

man med et mye mer ansvar, man er på en måte friere i større del av tiden med at man sliper mer byråkrati, men man må også ta mer ansvar selv og det tror jeg er viktig å gjøre alle medlemmene i teamet klar over fra starten av at her er det du får, men du må også være klar over at det bærer med seg mer ansvar, for hvis ikke alle er klar over det så blir det veldig mye på enkeltpersoner. (...) det å legge til rette for at alle får ytre sin mening. Man er avhengige av at alle er med på lasset og at de har mulighet til å være med på lasset» (Sørebø, NAV).

I selvstyrte team er fagkunnskap og beslutningsevne sentralt, og tidvis kan det være hensiktsmessig at enkeltpersoner kan sikre at teamet er i stand til å avslutte diskusjoner og fatte beslutninger: «Du må ha noen som kjenner fagområdet, det er det viktigste og du må ha folk med autoritet i teamet (...) det er alltid bra med diskusjoner, men du må ha en som kan si at nå er det nok, du vinner, du må gi deg ellers så går man opp igjen de samme tingene gang på gang» (Fauske, Sparebanken Vest).

4.7 Oppsummering funn

Organisering og strategi er tema for vårt første forskningsspørsmål. Organisasjonene er hierarkisk organisert, hovedsakelig av historiske årsaker og basert på tilpassing til offentlige krav og reguleringer. Samtidig som de autonome teamene er del av hierarkiske organisasjoner har alle teammedlemmene stor påvirkning på prioriteringer og utførelse av arbeidsoppgaver. Strategi fremstår som viktigst for den formelle ledelsen. Det at teammedlemmene opplever at det ikke er en tydelig retning for arbeidet ser ikke ut til å påvirke teamenes opplevde effektivitet i negativ forstand.

Tema for vårt andre forskningsspørsmål er organisasjonens lederskap, kultur og arbeidsutførelse. Våre informanter sier at de har stor mulighet for selvstyre og at organisasjonene har et aktivt forhold til at teammedlemmene skal ha en høy grad av autonomi. For informantene handler dette om distribusjon av makt og ansvar fra formell ledelse til teamene, tidvis kan dette bidra til at konflikter oppstår. Teamrelaterte konflikter håndteres og løses hovedsakelig av teammedlemmene. For informantene fremstår forbedret effektivitet som organisasjonenes hovedformål for etablering av autonome team, informanter beskriver også vesentlige effektivitetsforbedringer etter etablering av autonome team. Informantene beskriver sine arbeidsoppgaver som varierte.

Utvalg av funn relevant for vårt tredje forskningsspørsmål er basert på teammedlemmenes arbeidshverdag som tema. Våre informanter gir uttrykk for at samlokalisering bidrar til effektiv kommunikasjon og etablering av verdifulle kompetansenettverk. Informanter opplever en stor grad av fleksibilitet i hverdagen. Rammer for tilgjengelighet og fysisk tilstedeværelse håndteres med fleksibilitet, selv om dette kan påvirke både reel autonomi og den subjektive opplevelsen av autonomi beskriver ikke informantene negative konsekvenser av slike rammer. Teammedlemmene gir uttrykk for at de har et stort ansvar for at resultater oppnås og at verdi leveres, de gir uttrykk for at effektiviteten er forbedret blant annet ved at de har redusert egen responstid. Et bedre og tettere samarbeid, mindre delegering, økt engasjement og økt motivasjon fremheves som medvirkende årsaker til økt effektivitet. Informantene opplever at etablering av autonome team har gitt teammedlemmene stor påvirkning på beslutningsprosesser, prioriteringer, oppgavehåndtering og koordinering i arbeidshverdagen. Relasjoner og åpen kommunikasjon bidrar til konflikthåndtering i teamene. Åpen kommunikasjon, ekstrarolleatferd, god psykologisk trygghet og aksept for feil, utholdenhet og lite gruppetenkning ser ut til å prege arbeidshverdagen i de autonome teamene.

I vårt siste forskningsspørsmål ser vi på organisasjonens konkurranseevne. Organisasjonens attraktivitet er avgjørende for å få tak i de beste ansatte, flere av våre informanter gir uttrykk at det er mer attraktivt å arbeide i selvstyrte team. De beskriver økt effektivitet som følge av organiseringen i selvstyrte team som har gitt kostnadsreduksjon og økt produksjon. Rådene som gis til andre organisasjoner som vurderer å etablere selvstyrte team fokuserer på å legge til rette for tverrfaglighet og riktig kompetanse i teamene. Informantene fremhever muligheter for å lære av andre som bruker selvstyrte team i det daglige. Det må legges til rette for at makt, ansvar og beslutningsmyndighet er distribuert, fra den formelle ledelsen til teamet som et kollektiv. Informantene har opplevd økt entusiasme og motivasjon som medlemmer i autonome team, og forventer at det blir etablert flere autonome team i så vel egne organisasjoner som andre organisasjoner. Beskrivelser av autonome team benyttes i rekruttering og autonome team oppfattes som attraktivt for informanter.

5. Drøfting

I dette kapitlet drøfter vi våre empiriske funn mot vårt teoretiske grunnlag. Inndelingen er basert på våre fire forskningsspørsmål, med temaområdene organisering og strategi, organisasjonens lederskap, kultur og arbeidsutførelse, teammedlemmenes arbeidshverdag samt organisasjonens konkurransevne.

I teorigjennomgangen utfordrer vi det klassiske hierarkiet, og viser hvordan bedrifter med fordel kan ha en mer dynamisk tilnærming. En slik tilnærming kan likevel være en del av en hierarkisk struktur. Autonome team kan inngå i en hierarkisk struktur hvor dynamisk distribusjon av makt, myndighet og ansvar bidrar til å øke teammedlemmenes motivasjon, engasjement, initiativ og eierskap.

5.1 Drøfting organisering og strategi

Vårt første forskningsspørsmål er "**Hvilken organisering og strategi har organisasjonen og hvordan påvirker det teamene og teammedlemmene?**". Dette forskningsspørsmålet omhandler de strukturelle rammevilkårene for de selvstyrte teamene. Det er spesielt interessant å avdekke i hvilken grad strategi og organisering har en betydning i hverdagen for våre team, og hvordan autonomi praktiseres og håndteres i det daglige i de tre organisasjonene.

Teamene vi undersøkte er en del av et større hierarkisk system. Oslo Origo er en del av Oslo kommune, enhetene som utvikler digitale løsninger i Sparebanken Vest og NAV er deler av henholdsvis banken og etaten. Informantene gir uttrykk for at de arbeider i selvstyrte team innenfor denne strukturen. Det er ansatte som er høyere oppe i hierarkiet som er premissgivere for teamene. Videre uttrykker de at ledelsen er lydhøre og tar imot råd. Det er likevel tydelig at det er den formelle ledelsen som i stor grad setter retningen gjennom strategiformuleringen og ressursallokeringen. Dette kommer eksempelvis til syne under tildeling av budsjettmidler og sammensetningen av teamene. Argumentet for den hierarkiske strukturen i Sparebanken Vest er primært offentlig regulering, hvor finansforetaksloven (2015) og Finanstilsynet setter strenge regler for hvordan virksomheter skal styres og hva slags kontroll virksomheten skal ha. For Oslo Origo og NAV er det til dels forklart med at dette er offentlige virksomheter med sine særegenheter som blant annet styres av lovverket, som kommuneloven (2018) og arbeids- og velferdsforvaltningsloven (2006), og det blir til dels forklart med at bransjen er konservativ. Organiseringen av de tre virksomhetene vi har sett på må sies å være i tråd med hensikten med å ha en organisasjon, det handler om å realisere fastsatte mål (Jacobsen & Thorsvik, 2013) og

at valgt organisering øker sjansen for måloppnåelse (Coase, 1937). I følge Kolbjørnsrud (2019) fungerer hierarkiet svært godt for å organisere rutinepreget arbeid i stor skala, utfordringen er at hierarkiet er mindre egnet ved kompleks problemløsning (Fjeldstad, 2016). Det at ledelsen i stor grad er premissgivere uten at de nødvendigvis har tilstrekkelig innsikt i fagområdet kan føre til at ressursallokeringen ikke er optimal (Fjeldstad, 2016; Wartzman, 2014). Formalisering av råd og innspill fra de som er nærmest problemstillingen kan øke optimalisering i ressursallokering.

Byråkratiske retningslinjer og rutiner finnes i alle virksomhetene, men ingen av informantene mener at dette begrenser dem. De uttaler at hverdagene er preget av lite byråkrati, men at byråkrati finnes. Organisasjonen utenfor de enkelte autonome teamene er tilsynelatende mer preget av byråkratiske krav. Hensikten med byråkratiet (Weber et al., 1946) er blant annet arbeidsdeling, koordinering og spesialisering, noe som igjen bidrar til likebehandling og ressursoptimalisering ved at man bruker mindre tid og ressurser på å behandle like saker likt. Det at informantene ikke opplever byråkratiske begrensninger kan tyde på at det byråkratiske rammeverket som finnes er riktig innrettet slik at det støtter opp under teamenes arbeidsform og oppgaveutførelse. Enkelte av informantene gir uttrykk for manglende samhandling mellom team, i det kan det ligge en mulighet for at tydeligere byråkratiske rammer for samhandling med fordel kan etableres.

Styrkene med en selvstyrt organisering er at det enkelte teammedlem kan gjøres mer ansvarlig for hvordan arbeidet i teamet organiseres og hvilke resultater teamet skaper (Drucker, 1999; Karp, 2019). Dette kan bidra til økt synliggjøring av den enkeltes bidrag, noe som kan motivere teammedlemmer til å velge å legge en ekstra innsats i arbeidet. Informanters uttalelser tyder på at enkelte teammedlemmer har hatt utfordringer med å håndtere at ingen forteller dem hva de skal gjøre, og at økt modenhet hos teammedlemmer er sentralt for at de skal håndtere autonomien og bidra til at teamet fungerer hensiktsmessig. Informasjon som fremkommer i intervjuene indikere en sammenheng mellom grad av modenhet, i betydningen evne til å vise initiativ og ta ansvar, og i hvor stor grad teammedlemmer bidrar til at teamets oppgaver løses (Karp, 2016). Utfordringene for disse teamene kan ha vært relatert til individuell tilpasning til en organisering lite preget av hierarki, og utfordringer med å oppfatte og hensynta overordnet retning for arbeidet og avdekke i tide hvorvidt team er suboptimale eller teammedlemmer handler suboptimalt (Hackman, 2002; Mankins & Garton, 2017).

Det at alle tre organisasjonene har et aktivt forhold til selvstyrte team, ved at etablering og bruk av selvstyrte team tilpasses andre endringer, er i tråd med Kolbjørnsrud (2019) sine argumenterer for at et skifte til arbeidsoppgaver som ikke er rutinepreget vil stille andre krav til organisering. Hierarkiet er ikke nødvendigvis den beste organisasjonsmåten, distribuert lederskap gjennom etablering av autonome team innenfor den hierarkiske organisasjonen kan tilrettelegge for en bedre oppgaveutførelse (Berg, 2002). Det aktive forholdet ledelsen har til selvstyrte team kan tyde på at ledelsen erkjenner at en kontrollbasert tilnærming ikke nødvendigvis er den beste løsningen, og at kompetansen er distribuert i organisasjon (Berg, 2002) slik at teamene kan få tilstrekkelig tillit til å være autonome (Zak, 2017).

Ressursbruk, og hva organisasjoner bør og ikke bør bruke ressurser på, er sentralt innen strategi (Karp, 2014). Informantene i Oslo kommune opplever at strategien er noe fjern og vag. Likevel fungerer visjonen om Tim som en sentral historie, og viser at strategien til Oslo kommune er internalisert hos informantene. I Sparebanken Vest sitter teamleder nært strategiutforming, informantene uten lederoppgaver opplever derimot strategien som noe mer fjern fra sitt daglige virke. I NAV kjenner de ansatte til strategien, men de kjenner ikke til hvem som har laget den. For alle de tre organisasjonene er det klart at de har tydelige, store og motiverende visjoner. Visjonene har bidratt til kulturbygging (Morgan, 2006; Schein, 2016) og har samlet teammedlemmenes aktiviteter (Kirkhaug, 2015) slik at de samarbeider effektivt for å nå overordnede mål. Det er ikke nødvendigvis et behov at den enkelte skal kjenne til alle deler av en strategi, men den enkelte må forstå hva som er viktig på et overordnet plan, og teammedlemmene må forstå hvorfor det er viktig. Våre informanter gir ikke uttrykk for å kjenne til strategien, dette kan tyde på at organisasjonene kan dra bedre nytte av strategien ved å skape forståelse for hva strategien er og hvorfor den er viktig, dette kan bidra til at den enkelte kan bli bedre på å prioritere slik de viktigste oppgavene gjøres først.

I de tre organisasjonene vi har undersøkt blir strategien utarbeidet i hierarkisk styrte prosesser. Inntrykket intervjuene gir er at strategien stort sett blir kommunisert ut gjennom visjoner. En utfordring ved at organisasjonene ikke har en strategiprosess som inkluderer bredt, er at viktige perspektiver går tapt fordi lederne i organisasjonene ikke har oversikt over alle relevante interne og eksterne faktorer som bør hensyntas (Kirkhaug, 2015). I alle de tre organisasjonene er kompetansen distribuert, og det er dermed ikke gitt at ledelsen har tilstrekkelig oversikt til å kunne foreta kvalifiserte valg (Fjeldstad, 2016; Kolbjørnsrud, 2019). Strategi blir tilsynelatende operasjonalisert i hverdagen gjennom taktiske tiltak som handlingsplaner og budsjetter. Bred

forståelse og aksept for hva målene betyr, og hvilke konkrete tiltak som skal igangsettes, er kritisk for at strategien skal ha effekt. Forvaltning og utvikling av mening er derfor en kritisk oppgave som må gjøres (Fjeldstad, 2016). I intervjuene ser vi at dette skaper en rekke utfordringer i de tre organisasjonene, og at organisasjonene tilsynelatende ikke har et tilstrekkelig aktivt forhold til forvaltning og utvikling av en likeartet mening.

Vårt inntrykk basert på intervjuene er at i Oslo kommune og NAV er det i stor grad teamene som operasjonaliserer strategien gjennom sine daglige prioriteringer, for Sparebanken Vest er inntrykket mer at det er ledelsen som operasjonaliserer strategien i det de omtaler som kamper. Det at det ser ut til å være lite sentral overføring fra strategien over til de daglige aktivitetene kan tyde på at organisasjonene får mindre utbytte av de strategiske linjene. Som Fjellstad (2016) påpeker er operasjonalisering av strategien til faktiske handlinger og tiltak kritisk. Tilgjengelig informasjon kan på den annen side tyde på at ledelsen i de tre organisasjonene operasjonaliserer strategien gjennom budsjetter og teamsammensetning, slik at både tilstrekkelig autonomi i teamene og nødvendig styring opprettholdes. Denne ivaretagelsen av nødvendig styring kan sikre nødvendig fokus i organisasjonen og tilstrekkelig kontroll av arbeidsresultater, uten at atferd og oppgavehåndtering i for stor grad kontrolleres. Tilgjengelig informasjon indikerer at ledelsen i organisasjonene er for lite opptatt av hvorvidt teamene evner å prioritere riktig, og her vil det være forbedringspotensial.

I Oslo kommune er det gjort forsøk på å innføre styringskonseptet OKR, til tross for at teamet har arbeidet med OKR over lengre tid hadde de ikke kommet ordentlig i gang da vi utførte intervjuene. Et argument for innføring av OKR som våre informanter fremhevet er at interessenter har ønske om å få innsikt i hvordan ressursene forvaltes. Det at organisasjonen ikke har kommet i gang med å anvende OKR kan tyde på at ansatte ikke ser verdien av verktøyet og at dette forsinker innføring. I NAV foretas målinger med ujevne mellomrom, tilsynelatende uten en systematisk tilnærming, selv om det argumenteres for at autonomt arbeid øker kravet til målinger. For Sparebanken Vest argumenteres det med at målstyring handler om det å evne å justere seg underveis til målet slik at organisasjonen arbeider i en felles retning. Organisasjonene har implementert målesystemer i varierende grad, men teamene har fastsatte rutiner, strukturer og regler. Vårt inntrykk er her at teamene i større grad definerer mål enn at mål defineres av organisasjonenes formelle ledelse (Bernstein et al., 2016; Bolman et al., 2018). Dette fremmer selvsagt teamenes autonomi, på den annen side kan det øke risiko for en suboptimal drift hvor det ikke sikres at målene teamene setter er de viktigste som bør prioriteres

først. Selvkontroll, selvledelse og stamina er fremtredende i alle tre organisasjoner, våre funn støtter således at organisasjonene legger til rette for en autonombasert organisering (Kolbjørnsrud, 2019; Berg, 2002).

De tre organisasjonene har ulike mekanismer for å identifiser endringer i omgivelsene som de må respondere på (Akgün et al., 2007; Gratton, 2014; Karp, 2014; Kolbjørnsrud, 2019; Morgan, 2006; Reeves et al., 2016). Vårt inntrykk er at alle tre organisasjonene har relativt svake mekanismer for å identifisere relevante endringer i omgivelsene for så å iverksette adekvate tiltak. Relatert til organisering og strategi fremstår organisasjonenes håndtering av endringer i omgivelsene som noe tilfeldig og lite preget av en enhetlig strategioperasjonalisering. Enkelte uttalelser tyder på at både team og organisasjoner fokuserer mer på hva de selv gjør enn hva konkurrenter gjør, i beste fall er en slik holdning naiv og i verste fall bidrar den til at organisasjoner over tid blir irrelevant. Funn indikerer at organisasjonene med fordel kan arbeide mer systematisk med å identifisere og håndtere relevante endringer i omgivelsene som de burde reagere på. Det trenger ikke å være lange retningslinjer, men det trenger å være en felles enighet om hvordan endringer kan oppdages og hvilken prosess man skal ha for å avgjøre hvordan organisasjonen skal reagere på endringene (Karp, 2014; Kirkhaug, 2015).

5.2 Drøfting organisasjonens lederskap, kultur og arbeidsutførelse

Vårt andre forskningsspørsmål er "**Hvordan påvirker organisasjonens lederskap, kultur og arbeidsutførelse teamene?**". Vi ønsker økt innsikt i kontekstuelle og kulturelle rammevilkår for de autonome teamene. Vi ser på hvilke holdning teammedlemmene har til det å arbeide autonomt og hvilke holdninger ansatte utenfor teamene har til autonome team. Videre søker vi å avdekke maktforhold, mekanismer for kontroll og styring. Vi ser rett og slett på hvordan festtalene etterleves i praksis.

Alle våre informanter bekrefter at de har en høy opplevd mulighet for selvstyre innenfor visse rammer, dette samsvarer med Bernstein et al. (2016) sitt syn. De selvstyrte teamene har strukturer og regler men disse rammene syntes å være uklare. Innenfor fornuftige rammer er et inntrykk som går igjen, dog kan det være nokså ulik tolkning av hva som er fornuftig. Vårt inntrykk er at teamene gjennomgår en sosialiseringssprosess hvor taus kunnskap om akseptable rammer etableres. Utfordringen med det kan være at teamene i mindre grad utfordrer etablerte rammer. I samtaler med informantene som har en form for lederfunksjon er det fremtredende at lederfunksjonen i større grad handler om å legge til rette og fasilitere, de er mer tilretteleggere

enn ledere. Berg (2002) argumenterer for at en slik tilnærming krever overgang fra en mer hierarkisk organisering til en heterarkisk måte å organisere virksomheter på hvor distribuert lederskap er essensielt. I teamene syntes det å være tilfelle, flere av informantene gir uttrykk for at teammedlemmene kollektivt i stor grad tar beslutninger og ansvar for at det planlagte arbeidet gjennomføres.

Det at informantene gir uttrykk for å ha stor grad av autonomi kan gi gode muligheter for at motivasjonen og arbeidsprestasjonen er høye (Sund, 2016), informantene fremstår som svært motiverte med en stor grad av eierskap til sitt daglig arbeid. Det er vanskelig å identifisere reell verdiskapning som følge av denne form for organisering sett opp mot en mer hierarkisk organisering, men det at våre informanter opplever en høy grad av jobbautonomi og liten kontroll legger grunnlaget for gode tillitsrelasjoner i gruppen (Kramer et al., 2001). Kuvaas (2017) argumenterer for at tillitt og høy autonomi fører til bedre prestasjoner. Vårt samlede inntrykk er at teamene vi har undersøkt har høy effektivitet.

Det er liten tvil om at våre informanter opplever en høy grad av myndiggjøring, ledelsen legger til rette for at den enkelte medarbeider skal være i stand til å ta egne valg, stå til ansvar og lede seg selv, dette samsvarer med innholdet i Amundsen & Olsen (2019) og Drucker (1999). Selv om informantene opplever at de har omfattende myndighet er det ingen av dem som har opplevd situasjoner hvor den formelle ledelsen har uttrykt uenighet i de veivalg teamet tar. Dette kan skyldes manglende involvering fra ledelsen hvor de rett å slett ikke forstår hva som skjer, det kan handle om at teamene har forståelse for overordnet strategi og evner å levere på den eller det kan handle om at teamene ikke utfordrer de grensene de tror ledelsen kan ha.

Informantene gir uttrykk for at teammedlemmene har et bevisst forhold til at teamene har et felles ansvar for beslutningene som fattes og arbeidet som utføres (Glasø & Thompson, 2018; Karp, 2016). Det stilles høye krav til at den enkelte holder seg faglig oppdatert og evner å lede seg selv, organisasjonene har dermed behov for at teammedlemmene har nødvendig erfaring og modning i det å være selvstyrt. Informantene i Oslo kommune gir uttrykk for at ledelsen har vært dyktige på å rekruttere de rette menneskene, imens informantene i NAV beskriver at team og organisasjon er raske til å endre teamsammensetning dersom teammedlemmer ikke fungerer i teamet (Hackman, 2002; Humphrey et al., 2007; Thorsrud et al., 1970). I våre tre caser synes det å være mekanismer for å endre teamsammensetningen dersom det viser seg at denne ikke fungerer, krav om endringer synes både å komme innenfra teamene og utenfra.

Informantene i Oslo kommune gir også uttrykk for at både teammedlemmer og den øvrige organisasjonen har et aktivt forhold til selvledelse, teammedlemmene tar et større ansvar for helheten i produksjonen. Det at teammedlemmene utøver høy grad av selvledelse, er disiplinerte, har høy grad av utholdenhet og ikke gir opp bidrar i tråd med det Berg (2002) beskriver til at behovet for hierarkiske løsninger minsker.

Informanter med lederoppgaver i både Sparebanken Vest og NAV gir uttrykk for at alle kan arbeide i autonome team og at det handler om modenhet. Dette er i tråd med det det Quinn & Spreitzer (1997) omtaler som forutsetninger for myndiggjøring ved at den enkelte ansatte må lære hvordan man tar ansvar, initiativ og har nødvendig kreativitet for å løse utfordringene man møter på. Likeså gis det uttrykk for at det å arbeide i selvstyrte team er mer krevende for noen enn andre. Ingen av informantene gir uttrykk for at man gjør tiltak for å lære hva det å ta ansvar og initiativ er, men informanten fra Nav uttrykte at de følger tett opp personene som ikke passet inn. Dette kan tyde på at man i organisasjonene bør ha en mer utforskende tilnærming hvor man legger til rette for debatt om hva det egentlig betyr å ta ansvar, vise initiativ og være kreativ.

Et høyt engasjement hvor hele teamet har et felles ansvar for leveransene som gjøres beskrives av informantene i Oslo kommune, vårt inntrykk er at teammedlemmene har høy forpliktelse til måloppnåelse, men at det er uklart hva teamet egentlig skal levere, hva målene konkret er og hvorfor de er viktige. Meyer & Stensaker (2011) fremheves at forståelse for målene, tillit til at det er de riktige målene og aksept for hvorfor målet er viktig er essensielt for å oppnå en forpliktelse, så her har organisasjonene et forbedringspotensial.

Informanter i Oslo kommune uttaler at de ikke har opplevd konflikter, men de omtaler utfordringer relatert til uenighet i teamet om hva som er riktige valg i ulike situasjoner. Ingen av de potensielle konfliktene har utartet. Ett av tiltakene som ble iverksatt i Oslo kommune var hospitering, dette økte forståelsen og innsikten i hvorfor andre team foretok de valg som de gjorde. I Sparebanken Vest har det heller ikke vært personkonflikter, men det har vært prioriteringskonflikter. En av informantene sier at selv om vedkommende opplever stor psykologisk trygghet så kan det være en mulig utfordring at teamet er for konfliktunnvikende, særlig relatert til å gi tilbakemeldinger. Informantene i NAV gir uttrykk for at det har forekommet prioriteringskonflikter, uttalelser tyder også på at i tilfeller hvor enkelte har opplevd at det å arbeide i selvstyrte team ikke passer alle har utfordringen vært manglende vilje

og evne til å ta ansvar. Dette er løst ved at personell er flyttet internt i NAV eller at avtalen med ekstern leverandør er avsluttet. Til tross for at Rispens et al. (2011) fremhever at konflikter er uunngåelig så er tilbakemeldingen fra våre informanter at de ikke har konflikter som handler om ulikheter, fastlåste tankemønstre og negative emosjoner (Coleman & Deutsch, 2000). En utfordring kan være at teamene ikke evner å identifisere hvordan konflikter oppstår og hvordan de best kan håndteres, dette er negativt da konflikter kan påvirker teamytelsen i negativ retning (Rispens et al., 2011). Bolman et al. (2018) advarer mot å glatte over mellommenneskelige konflikter eller å løse slike konflikter med maktbruk, noe som kan ha vært tilfelle i NAV i en situasjon hvor påbegynte konflikter ble løst gjennom samtaler mellom den aktuelle ansatt og leder tilsynelatende uten at hele teamet fikk innsikt i hvordan konflikten ble løst.

Selv om ingen åpne konflikter beskrives i intervjuene omtales noe uenighet om prioriteringer i teamene, slike potensielle prioriteringskonflikter kan ifølge Morgan (2006) være positive konflikter og fungere som sikkerhetsventil for oppdemmede negative følelser gjennom meningsutveksling, utforskning av ulikheter og løsningsutarbeidelse. Det at informantene oppgir å ikke ha konflikter kan indikere en noe selektiv vurdering av hvilke situasjoner som kan betegnes som konflikt, i verste fall kan det være skadelige ved at konflikter kan vokse seg store og bli utfordrende å håndtere på annen måte enn å bryte opp teamet. Situasjonen i Nav kan ha hatt potensiale for å bli en slik konflikt, men der ble konflikten håndtert i tide ved at teammedlemmer ble flyttet til andre team.

Informanter gir uttrykk for at den formelle ledelsen i organisasjonen har all makt. I Oslo kommune påpekes det at man har sett utøvelse av makt tilknyttet hvordan teamene er blitt satt sammen, i tillegg blir Oslo Origo påvirket av overordnede strategiske valg for Oslo kommune. Dette er i tråd med det som påpekes i Kirkhaug (2015) vedrørende at makt handler om evnen til å påvirke atferd og holdninger. Ingen informanter i NAV beskriver at de har opplevd maktutøvelse fra den formelle ledelsen utover endringer i teamsammensetning, en årsak til dette kan være at organisasjonens strategi er at teamene aller helst skal prioritere og løse egne oppgaver.

Riktig kompetanse og retningsforståelse fremstår som avgjørende for hvem av de ansatte i Sparebanken Vest som får den uformelle makten. For Oslo kommune og NAV kan det sies at den uformelle makten er relativt stor, og at det handler om uformell kompetansemakt ved at de som har kompetansen tar makten på de respektive områdene. Informanters uttalelser indikerer

at en mulig utfordring for enkelte team er, eller kan bli, at enkeltpersoner oppnår uhensiktsmessig stor uformell makt. Samlet sett er vårt inntrykk likevel at de tre organisasjonene preges av distribuert makt som gjør organisasjonene i stand til å ta raskere avgjørelser og igangsette tiltak raskt (Millard, 2002).

Der hvor den formelle ledelsen har formell autoritet samt i stor grad kontroll over ressurser og organisasjonens beslutningsprosess og prosedyrer syntes det å være slik at teamene selv har kunnskapsmakt, informasjonsmakt, teknologisk makt og makt basert på interpersonale allianser (Morgan, 2006).

Til tross for at ingen av våre informanter har uttalt at de kjenner til at den formelle ledelsen utøver maktbruk utover teamsammensetninger, strategiske veivalg og budsjettarbeid kan en fare være at de involverte er for naive når det gjelder maktbruk, både relater til formell og uformell maktbruk. Utfordringer kan oppstå hvis det utvises illegitim maktbruk (Karp, 2019), og at de involverte ikke oppdager det før det er for sent. Det å ta for enkelt på den uformelle makten kan skade organisasjonene ved at feil person får for mye makt. Dette kan også medføre at den psykologiske tryggheten minskes slik at enkeltpersoner ikke tør å være åpne om egne meninger i krevende situasjoner.

Basert på intervjuene fremstår de autonome teamene i alle de tre organisasjonene som lite påvirket av styring eller kontrollmekanismer på et overordnet nivå. En mulig årsak kan være at dette er et bevisst valgt rammevilkår for å ivareta teamenes autonomi, dersom det derimot ikke er et bevisst valgt rammevilkår kan årsaken være at ledelsen ikke har den nødvendige kompetanse for å iverksette styring og kontrolltiltak (Fjeldstad, 2016). Ut ifra våre samtaler har vi inntrykk av at det finnes uformell styring og kontrolltiltak som skjer i teamet, flere av våre informanter gir uttrykk for at det er stor grad av transparens i teamet og åpenhet for å diskutere den beste løsningen. Flere av våre informanter gir uttrykk for at i situasjoner hvor personell ikke har fungert i teamet så har det blitt tatt tak i, og personell er flyttet ut av teamet. Dette tyder på at teamene påvirkes av mekanismer for styring og kontroll, men at mekanismene i større grad håndteres i teamene eller av ledere nært tilknyttet teamene enn på overordnet nivå i organisasjonene.

Flere av våre informanter tilknyttet Oslo kommune sier at de har bedre resultatoppnåelse ved å arbeide i selvstyrte team. Redusert tidsbruk til møter, statusmøter og oppfølginger av

bestillinger til andre utenfor teamet oppgis som årsaker. Samlokalisering ved at teammedlemmene sitter sammen gjør at de raskt kan løse utfordringene som oppstår. I NAV sier informantene at effektiviteten er økt ved at man ikke trenger å bruke tid på å dokumentere løsningene som lages av teamene. Når de sluttet med å dokumentere var det en viss motstand mot det, men i ettertid viser det seg at ingen har hatt behov for å se på hva som tidligere er blitt dokumentert. Dette er i samsvar med de funn som Cohen et al. (1996) har gjort da deres undersøkelser indikerer at autonome team har økt produktivitet og reduserte kostnader.

I NAV mener en av informantene at det er et økt behov for å ha tydelige mål og planer når man arbeider i autonome team, noe av utfordringen som tas frem der er at det er utfordrende å sette relevante mål som måler det som gir verdi. Det synes å være slik at det er enklere å sette mål for å sette mål enn å sette mål som betyr noe og som man kan utarbeide daglige planer etter. Når det gjelder kontrollfunksjoner så er det vårt inntrykk at teamene selv, og gjennom sin kommunikasjon med omverden, har på plass uformelle kontrolltiltak hvor de søker å påvirke resultatet fra arbeidet, dette er i tråd med synet som Ouchi (1977) har på mulige kontrolltiltak.

Våre informanter opplever at teamet de tilhører er reelt, har en retning, har en struktur med støttende rammer for adekvat informasjonsdeling. Men enkelte oppgir at det er noe manglende målstyring og en omforent og forstått belønnings- og utviklingsstruktur, hvor flere oppgir at personell er flyttet ut av teamet uten at alle gjenværende teammedlemmer helt har skjönt hvorfor personellet er flyttet. I henhold til Hackman (2002) er det fem forutsetninger som må være på plass for at et team kan være effektivt. I de organisasjonene vi har undersøkt har de, etter hva vi kan se, tre av fem forutsetninger på plass i dag.

Forenklet og sett utenfra fremstår utvikling og drift av digitale løsninger som hovedoppgaver for teamene vi har fått innsikt i. Informanter i Oslo kommune og NAV beskriver teammedlemmenes arbeidshverdag som variert og teamene som kryssfunksjonelle, informanter i Sparebanken Vest fremhever at teamet har færre generalister og flere spesialister. Felles for informantenes beskrivelser av teamene er at teammedlemmene i stor grad utviser ekstrarolleatferd ved at de gjerne hjelper til der de kan selv om det ikke er deres arbeidsoppgaver (Matthiesen, 2014).

Våre funn viser at teamene har høy tillitt og det synes å være aksept for at enkeltmedlemmer har uformell kompetansemakt, med andre ord ser teammedlemmer ut til å akseptere beskjeder

om hva som skal gjøres og hvordan det skal gjøres uten at de skaper motstand (Bateman & Organ, 1983).

5.3 Drøfting teammedlemmenes arbeidshverdag

I det tredje forskningsspørsmålet ser vi på "**Hvordan er teammedlemmenes arbeidshverdag?**". Vi ser på hva de selvstyrte teammedlemmene gjør i praksis. Vi søker å øke egen forståelse for hva slags mekanismer og prosedyrer teamene har for beslutningstaking og koordinering, videre ser vi på konfliktløsning og interpersonlig samarbeid.

Åpen og direkte kommunikasjon mellom teammedlemmene med prioritering av effektiv kommunikasjon som gir raske avklaringer er fremtredende i informantenes beskrivelser av arbeidshverdagen i alle teamene. For to av casene legger samlokaliserte arbeidsplasser til rette for slik kommunikasjon. Kommunikasjonen bidrar til en kultur som fremmer både formålstjenlige samarbeidsformer og relasjoner (Schein, 2016). En informant knytter samlokalisering til bedre muligheter for kompetansenettverk og uformell kontakt. Informanter fra en annen organisasjon fremhever at tverrfaglighet er vektlagt ved etablering av deres selvstyrte team. Sammenholdt indikerer dette at muligheter for nettverk, uformelle relasjoner og allianser som er fremtredende i det politiske perspektivet (Morgan, 2006) er vektlagt i utforming av de selvstyrte teamene og deres hverdag.

Rammer for teammedlemmenes tidsbruk og tilgjengelighet kan begrense teamets autonomi, teamenes mulighet til å håndtere dette på individnivå og fleksibilitet i håndtering av rammene tilsier likevel aktiv bruk av muligheter til å ivareta teamenes autonomi. Evne til å lede i grensedragningen mellom teamet og den øvrige organisasjonen (Druskat & Wheeler, 2004) kan medvirke til å ivareta teamets autonomi, tilrettelegging prioriteres tydelig av ledere både innenfor og utenfor teamene (Berg, 2002). En utfordring er at begrensninger som kjernetid og forventninger til fysisk tilstedeværelse reduserer teammedlemmenes opplevelse av autonomi, det at teamene uttaler at de har en fleksibel tilnærming tilsier ikke nødvendigvis at teammedlemmene opplever at det er helt i orden å benytte fleksibiliteten. Denne utfordringen kan medføre at arbeidsgiver ikke får den fulle effekten av autonome teammedlemmer, et tiltak som kan bidra til å opprettholde teammedlemmenes opplevelse av autonomi er at teammedlemmene åpent diskuterer hvordan disse rammene påvirker samarbeid, jobbutførelse og effektivitet i teamet.

Transparens i kombinasjon med få, men klare regler og rutiner er ifølge Fjelstad (2016) forutsetninger for å realisere autonomiens potensiale. Transparens vektlegges også av Kolbjørnsrud (2019). Sund (2016) fremhever at ufravikelige arbeidsmål hemmer autonomi og motivasjon. Faktorer som retning, mål, struktur for informasjonsdeling samt forståtte og omforente strukturer for belønning og utvikling er forutsetninger for teameffektivitet (Hackman, 2002). Informasjonen vi har fått tilgang til gjennom intervjuene gir ikke et tilstrekkelig grunnlag for å vurdere belønningssystemers innvirkning på teammedlemmenes arbeidshverdag, men utsagn vedrørende kompetanseforvaltning og læring indikerer at organisasjonene kan ha formålstjenlige strukturer for utvikling av teammedlemmenes faglige kompetanse. På den annen side fremstår kompetanseforvaltningen som noe tilfeldig og styrt av den enkeltes ønske om utvikling av egen kompetanse. Vi har i intervjuene fått innsikt i tidligere utfordringer relatert til tilgjengelig kompetanse i team eksempelvis dersom ansatte med kritisk kompetanse i kortere eller lengre tid ikke er på arbeid, enten ved at de tar ut ulike former for permisjoner eller at de slutter. Enkelte informanter gir uttrykk for at de har en kultur for å sikre at flere tilegner seg kritisk kompetanse. Informasjonen som fremkommer i intervjuene indikerer stor grad av transparens og informasjonsdeling, samt relativt få regler og rutiner i teamenes hverdag. Tverrfaglighet i teamene prioriteres i ulik grad i de tre organisasjonene, særlig informanter fra Sparebanken Vest fremhever tverrfaglighet i team som verktøy for å fremme informasjonsdeling, teameffektivitet og teamleveranser i henhold til retning og mål (Hackman, 2002).

Opplevelse av mening i arbeidshverdagen vektlegges av Bolman et al. (2018) og Humphrey et al. (2007). Oppfattelse av å utføre meningsfylt arbeid kan fremme arbeidsglede (Zak, 2017). Flere av informantenes utsagn kan knyttes til opplevelse av mening, hvor flere gir uttrykk for at opplevelse av mening bidrar positivt til entusiasme, utholdenhet, motivasjon og innsats i deres arbeidshverdag. Opplevelse av mening i arbeidet, at arbeidet har betydning for eksterne interessenter og eierskap til teamets leveranse er tre av flere faktorer som kan knyttes til informantenes beskrivelser av en relativt høy utholdenhet. Formål og eksterne interessenter vektlegges av Quinn & Thakor (2018) og verdien av utholdenhet fremheves blant annet av Kolbjørnsrud (2019). Adriaenssen et al. (2017) fokuserer på styrker og hvordan utholdenhet og tankesett kan bidra til mestring. Dweck & Poulsson (2007) vektlegger også betydning av tankesett. På den annen side kan det i denne sammenhengen være avgjørende for de autonome teamenes fremtid at teammedlemmenes indre motivasjon opprettholdes ved at de blir sett,

støttet og oppmuntret (Kirkhaug, 2015), dette kan bidra til at de fortsetter å ta ansvar og videreutvikler evne til selvledelse (Karp, 2016).

I tillegg til utholdenhet er ekstrarolleatferd fremtredende i teamene vi har fått innsikt i. Ekstrarolleatferd er blant annet beskrevet av Matthiesen (2014) og Ryan & Deci (2017). Kramer et al. (2001) knytter ekstrarolleatferd til tillit som fremmer teamets prestasjon. Basert på intervjuene er vårt inntrykk at ekstrarolleatferd ikke bare bidrar positivt til teamenes interne prosesser, men at det også bidrar positivt til å sikre teamenes eksterne leveranse og resultatoppgjøret.

Selvledelse slik det beskrives av blant annet Karp (2016) og Glasø & Thompson (2018) er sentralt for autonome team (Kolbjørnsrud, 2019) og organisasjoners etablering av autonome team (Laloux, 2014). Intervjuene indikerer en stor grad av selvledelse i de selvstyrte teamene, at muligheter for selvledelse er viktig for informantene og at teammedlemmene bidrar til å opprettholde mulighetene for selvledelse (Karlsen & Berg, 2018). Informantene forteller ikke bare om sin personlige verdsettelse av mulighetene for selvledelse, de forteller også om hvordan etablering av selvstyrte team har økt teamets innflytelse på koordinering av arbeidsinnsats og beslutningsprosesser. For alle tre casene fremhever informantene våre at de som medlemmer i de selvstyrte teamene har fått vesentlig økt beslutningsmyndighet. Delt lederskap kan fremme teamets prestasjon (Carson et al., 2007). Det selvstyrte teamet har mulighet for å basere beslutninger på et større tilfang av informasjon og kompetanse samt en bedre oversikt (Fjeldstad, 2016), den mest relevante kunnskapen kan være distribuert (Berg, 2002). Amundsen & Martinsen (2015) og Amundsen & Olsen (2019) bekrefter at distribuert makt kan fremme både selvledelse og effektivitet.

Våre informanter gir et noe variert inntrykk av mulighetene for læring og utvikling i de tre organisasjonene, men samlet sett fremstår læring og utvikling som prioriterte virkemidler i alle organisasjonene for både å ivareta en attraktiv arbeidshverdag og fremtidig konkurransevne. Både formelle og uformelle prosesser bidrar til deling av kunnskap (Zand, 1972), endringskapasitet (Meyer & Stensaker, 2011) og tilpasning til endringer i omgivelser (Akgün et al., 2007). Informasjonen vi har fått tilgang til tyder på at både teammedlemmer og organisasjonene prioriterer individuell læring som legger til rette for utvikling av lærende organisasjoner (Morgan, 2006). Som tidligere nevnt stiller vi spørsmål ved om kompetanseforvaltning, herunder læring, hviler i for stor grad på den enkeltes prioritering og

valg, en utfordring kan være at det som læres ikke nødvendigvis er det som bør prioriteres å læres.

Informantenes beskrivelser tilsier at de selvstyrte teamene selv håndterer konflikter (Bolman et al., 2018) og nyttiggjør seg av mulige positive konsekvenser (Morgan, 2006). Fremtredende atferdsmønstre for konflikthåndtering er kompromiss og samarbeid (Morgan, 2006). Informantene beskriver i liten grad at mellommenneskelige konflikter gattes over, men utskiftning av teammedlemmer gjennom lederinvolvering kan relateres til konfliktløsning med maktbruk (Bolman et al., 2018). Det at informanter ikke opplever konflikter knyttet til teamene tyder på en noe selektiv anvendelse av konfliktbegrepet. På generelt grunnlag er det likevel avgjørende for team at teammedlemmer i arbeidshverdagen tilstreber en åpen og proaktiv oppmerksomhet relater til konflikter for eksempelvis å oppdage potensielle konflikter (Bolman et al., 2018), forhindre at konflikter reduserer effektivitet (Martinsen, 2015) og unngå utvikling av skadelige konflikter som kun kan løses ved å bryte opp teamet (Morgan, 2006). Informantenes uttalelser om at de opplever få eller ingen konflikter, og at de få konfliktene eller tilløp til konflikter som har forekommet relativt enkelt ble håndtert av teamene eller ledere tilknyttet teamene, gir oss ikke tilstrekkelig grunnlag for å analysere om teamene har en formålstjenlig åpenhet og proaktiv oppmerksomhet relater til konflikter.

Informantene beskriver en høy psykologisk trygghet og aksept for feil i sin arbeidshverdag (Edmondson, 2018) som kan bidra til relasjonell tillit i teamet (Adriaenssen et al., 2017). Kolbjørnsrud (2019) vektlegger aksept for prøving og feiling ved autonom organisering og ifølge Samuelson (2016) kan effektivitet hemmes ved for liten aksept for feil, noe som kan føre til at uhensiktsmessig mange beslutninger er for veloverveid. Takhøyden våre informanter beskriver legger til rette for etablering av tillitsfulle relasjoner i teamene (Kirkhaug, 2015) og dermed en høyere måloppnåelse (Balkundi & Harrison, 2006). På den andre siden oppgir enkelte av våre informanter at teamene synes å være vel enige. Utfordringen som kan oppstå er at enkeltmedlemmer enten ikke våger å være uenig når det virkelig er kritisk, eller at teammedlemmene ikke har utviklet en nødvendig mestringsstrategi for å være i røff sjø, når ting virkelig brenner og man er avhengig av uenighet for å få frem den beste løsningen. Vårt inntrykk er at det at informantene påpeker at de ikke har gjort alvorlige feil tyder på at teamene ikke pusher egne grenser i tilstrekkelig grad, men at de heller velger å legge løsningene de lager tett opptil hva som anses som akseptabelt av gruppen. Teamene vil antageligvis ha problemer med å gjøre radikale innovasjoner og enklere for å gjøre inkrementell innovasjon.

Våre informanter hevder selv at de er lite preget av gruppetenkning (Janis, 1972), men uttalelsene om stor enighet, ønske om konsensus og sammenfallende tenkning nevnes. Gruppetenkning kan påvirke autonome teams effektivitet (Manz & Sims, 1982) og det er i den sammenheng interessant at informantene beskriver åpen meningsutveksling, gode diskusjoner med utfordrende innspill og at team har iverksatt tiltak for å redusere risiko for gruppetenkning (Vickberg & Christfort, 2017). På den annen side gir enkelte informanter uttrykk for at teammedlemmene kan være noe for enige, og at manglende impulser utenfra kan forsterke en feilaktig forståelse av virkeligheten.

5.4 Drøfting organisasjonens konkurranseevne

Vårt fjerde og siste forskningsspørsmål handler om "**Hvordan kan selvstyrte team øke organisasjonens konkurranseevne?**". Dette er en litt annen kategorien enn våre tre første forskningsspørsmål. Vi ønsker her å se nærmere på effekten av arbeidet som våre selvstyrte team gjør og undersøke hvordan arbeidet påvirker konkurranseevne, tilpasningsevne, produktivitet og effektivitet. Bidrar selvstyrte team til bedre resultater eller er det ideologiske årsaker til å organisere i selvstyrte team? I denne delen av besvarelsen søker vi å flytte fokus fra organisasjonsideologi til virkeligheten og fra prosess til reelle resultater.

Det samlede inntrykket fra intervjuene vi har gjennomført tyder på at våre informanter har positive erfaringer med å jobbe i autonome team. Informantene gir uttrykk for at overgang til selvstyrte team har økt egen motivasjon og entusiasme. Informantenes positive holdning til å arbeide i autonome team kan ha mange individuelle årsaker. Forståelse for målene og forpliktelse (Meyer & Stensaker, 2011) og ansvar for arbeidsresultat (Glasø & Thompson, 2018) kan være medvirkende. De selvstyrte teamenes økte mulighet til samarbeid, måldefinering og vurdering av måloppnåelse samt påvirkning på strukturelle rammer og opplevelse av arbeidet som meningsfylt (Bolman et al., 2018) kan ha særlig betydning for teamene som har faglig dyktige teammedlemmer med høy utdanning og er del av høykompetanseorganisasjoner. Autonomi har avgjørende betydning for kunnskapsarbeideres produktivitet (Drucker, 1999). Teammedlemmenes skaperevne og initiativ påvirkes av mulighet for personlig medvirkning i arbeidshverdagen (Thorsrud et al., 1970). Det at informantene uttrykker at denne formen for arbeid ikke passer alle, og at deltagelse i autonome team kan avhenge av hvor moden teammedlemmer er for å ta ansvar og for å vise initiativ, kan også påvirke vårt utvalg av informanter. Vårt inntrykk er at informantene jevnt over er

entusiastisk for å arbeide i selvstyrte team. En mulig utfordring relatert til dette kan være at teamene går glipp av kritisk kompetanse, det kan eksempelvis være tilfeller hvor teamene trenger kompetanse fra ansatte som ikke trives med å ha for mye ansvar eller arbeide for fritt uten rammer.

Organisasjonene informantene våre arbeider i ønsker å beholde de autonome teamene som er etablert og øke bruk av autonome team. Teammedlemmer beskriver at innføring av selvstyrte team har forbedret produktivitet, effektivitet og redusert kostnadene, dette bekreftes også av informanter med lederposisjoner og støtter teoretiske indiksjoner (Cohen et al., 1996). Hovedinntrykkene i intervjuene bekrefter Cohen et al. (1996) sine undersøkelser der selvstyrte team vurderte egen teameffektivitet som bedre enn team som ikke er selvstyrte. Forbedret teameffektivitet, kompetanseanvendelse og oppgaveutførelse i selvstyrte team (Bolman et al., 2018) er sentrale faktorer for organisasjonens konkurransevne. Forventninger om at teammedlemmenes økte indre motivasjon kan forbedre prestasjoner (Kuvaas, 2019) kan øke organisasjoners bruk av selvstyrte team basert på teammedlemmenes utsagn om økt motivasjon etter etablering av selvstyrte team.

Raskere leveranse og forbedret effektivitet beskrives av flere informanter. Beskrivelsene indikerer at flere av forutsetningene for effektive team i Hackman (2002) er ivaretatt i teamene, de mest fremtredende forutsetningene er adekvat informasjonsdeling, opplevelse av teamet som reelt samt retning og mål for arbeidet. Distribuert makt og myndiggjøring (Amundsen & Olsen, 2019) samt økt tilfredshet, selvledelse og kreativitet (Amundsen & Martinsen, 2015) kan bidra til forbedret effektivitet i de selvstyrte teamene, deres mulighet til å sette egne mål kan tilsvarende bidra positivt (Karlsen & Berg, 2018). Intervjuene tyder på at selv om ønske om raske leveranser kan medføre tidspress håndteres dette slik at effektivitet opprettholdes (Maruping et al., 2015). Behovet for at beslutninger blir fattet og fremdrift opprettholdes, fortrinnsvis på en måte som oppfattes som balansert, også i autonome team kan være noe av bakgrunnen for en av informantenes råd om at personer i teamet bør ha tilstrekkelig autoritet til å ivareta dette (Maier, 1967). Det at teamene hevder at de har økt effektivitet støttes teoretisk, til tross for at våre informanter uttaler at de utfører sitt planlagte arbeid kan vi ikke være helt sikre på at arbeidet som utføres er det viktigste som bør prioriteres. Manglende styring og kontroll kan medføre at teamene er suboptimale, både ved at de prioriterer feil, bruker feil intern kompetanse eller utfører arbeid som andre ansatte utenfor teamet kan gjøre mer effektivt.

Generelt bekrefter Humphrey et al. (2007) at opplevd jobbautonomi påvirker motivasjon, prestasjon og ansvarlighet. Flere informanter fremhever at selvstyrte team har fremmet både fokus på, opplevd ansvar for og eierskap til arbeidets formål og betydning for omgivelser, dette kan bedre selskapets konkurranseevne (Quinn & Thakor, 2018). Arbeidshverdagen informantene beskriver preges av utstrakt samarbeid og tette relasjoner i teamene, dette kan fremme tillit i teamet og dermed forbedret måloppnåelse som bidrar til konkurranseevne (Balkundi & Harrison, 2006).

En informant fremhever betydningen av teammedlemmenes tankesett, hovedsakelig relatert til kundefokus og verdileveranse, for organisasjonens konkurranseevne. Verdien av samarbeid med kundene og verdileveranse til kunden fremheves av informanter i de to andre organisasjonene vi har fått innblikk i. Bolman et al. (2018) vektlegger kundebehandling og håndtering av kundehensyn som sentralt for autonome team. Utvikling av ferdigheter og tankesett i lærende organisasjoner kan bedre organisasjonens tilpasningsevne for endringer i omgivelsene (Morgan, 2006).

Informanter fra alle de tre organisasjonene bekrefter at autonome team vurderes som positivt for organisasjonenes attraktivitet både relatert til å beholde ansatte og rekruttering. Søk blant stillingsannonser på finn.no våren 2020 har vist at organisasjoner informantene arbeider i har benyttet beskrivelser av autonome team i sine stillingsannonser (Sopra Steria, 2020; Sparebanken Vest IT, 2020). Våre informanter arbeider i kompetanseorganisasjoner hvor de ansatte er en sentral innsatsfaktor for organisasjonens leveranse, de ansattes kompetanseanvendelse bestemmer i stor grad organisasjonens målrealisering (Jacobsen & Thorsvik, 2013) og tilpasningsevne (Fjeldstad, 2016). Organisasjonens attraktivitet, og dermed tilgang til formålstjenlig kompetanse, har betydning for organisasjonens konkurranseevne. En oppfattelse av arbeidshverdagen i autonome team som attraktiv kan bidra positivt til teamets mulighet for å rekruttere ønskede teammedlemmer, og en best mulig optimalisert teamsammensetning vil øke teamets mulighet til å levere resultater som bedrer organisasjonens konkurranseevne.

En viktig faktor relatert til informantenes råd til andre er at kulturelle ulikheter kan gi ulike grunnlag for bruk og verdi av selvstyrte team (Karp, 2019; Pasmore et al., 2019). Etablering og bruk av selvstyrte team må tilpasses de faktiske forhold i hver enkelt organisasjon, og erfaringer med bedret konkurranseevne etter innføring av selvstyrte team i en organisasjon garanterer ikke

tilsvarende konsekvenser i en annen organisasjon. Organisasjonens ressursbruk (Karp, 2014) og strategiske lederskap (Kirkhaug, 2015) er eksempler på faktorer som påvirker mulig overføringsverdi. Teknologiske rammer og usikkerhet (Cummings, 1978), struktur og andre forutsetninger for teameffektivitet (Hackman, 2002) samt arbeidsmetoder og kultur (Kolbjørnsrud, 2019) er andre momenter som kan inngå i en vurdering av mulige konsekvenser etablering av nye selvstyrte team kan medføre.

Informanter har selv hentet inspirasjon fra andre organisasjoner, Spotify er blant annet fremhevet av en informant, ved etablering av selvstyrte team og mange gode råd kan hentes fra kilder tilgjengelige via bøker, artikler (eksempelvis Mankins & Garton, 2017) og internettsøk. Informantenes råd speiler hovedsakelig informantenes egne erfaringer fra selvstyrte team, men kan inspirere andres søken etter muligheter og potensielle gevinster som kan realiseres ved etablering av nye selvstyrte team i andre organisasjoner. Svakheten ved at det er relativt lite forskning på autonome team i en effektivitet- og produktivitetssetting er at det kan oppstå Messias skikkelser som er dyktige på salg og markedsføring, disse kan føre til at organisasjoner blir for positive til autonome team og ikke evner å få nødvendig forståelse. Det å etablere autonome team stiller høye krav til organisasjonen, fra det at den formelle ledelsen må gi fra seg makt men likevel ta ansvaret dersom noe går galt (Binney et al., 2012; Druskat & Wheeler, 2003; Druskat & Wheeler, 2004), til at den enkelte ansatte både må ta ansvar og initiativ.

6. Konklusjon

Globalisering, økt endringstakt og et stadig høyere utdanningsnivå i befolkningen tilsier at det er behov for å endre hvordan vi organiserer virksomheter. Der det tidligere var slik at noen få personer hadde kompetanse og oversikt til å utøve ledelse er situasjonen i dag annerledes, det er rett å slett ikke lenger godt nok og distribuert ledelse blir mer aktuelt enn noen gang. Det er ikke nødvendigvis slik at ledere har tilstrekkelig kompetanse, oversikt og situasjonsforståelse for å ta avgjørelser i en stadig mer kompleks verden.

Vektlegger vi i tillegg at evne og vilje til å ta ansvar, engasjement og motivasjon er tett knyttet til selvråderett over hva man skal prioritere av arbeidsoppgaver og hvordan arbeidsoppgavene skal utføres vil det å ha et rigid og hierarkisk system ikke bidra til å forløse potensialet som ligger i hver enkelt av oss. Hver enkelt av oss er mer enn hva våre stillingstitler tilsier. Vår undersøkelse viser at det å slippe folk mer fri, redusere kontrollen, stole mer på folk, legge opp til læringsarenaer og involvere flere av de ansatte øker tilpasningsevnen, produktiviteten og effektiviteten i den enkelte organisasjon. Et annet resultat av en slik tilnærming kan være at organisasjoner øker sin endringsevne og raskere tilpasser seg endringer i omgivelser, og på den måten opprettholder egen konkurransekraft.

I denne konklusjonen svarer vi på problemstillingen "**Hvordan fungerer autonome team i praksis?**". For å besvare problemstillingen presenterer vi først konklusjoner for innledende refleksiv vurdering og våre fire forskningsspørsmål før vi til slutt kommer med en konklusjon som belyser problemstillingen.

6.1 Konklusjon for innledende refleksiv vurdering av kjerne kategorier

I innledende refleksiv vurdering stilte vi noen kritiske spørsmål relatert til fem kjerne kategorier, spørsmålene belyses i drøfting av besvarelsens forskningsspørsmål.

6.1.1 Rammer

Rammer omhandles i drøfting relatert til flere av forskningsspørsmålene. Formelle rammer for arbeidsdagene håndteres i praksis med fleksibilitet slik at teammedlemmenes autonomi ivaretas. Rammer for organisering og arbeidsutførelse er i liten grad formalisert, dette bidrar positivt til teamenes autonomi. Teamene kan tilsynelatende i større grad enn de gjør i dag utforske muligheter for å utvide sine handlingsrom og utfordre sin egen oppfattelse av uformelle rammer for oppgavehåndtering og arbeidsutførelse.

6.1.2 Hva fremmer autonome team

Som drøfting vedrørende teammedlemmenes arbeidshverdag og organisasjonenes konkurransevne har vist har organisasjonenes tiltak for å fremme autonome team også fremmet motivasjon og engasjement hos teammedlemmene. Teammedlemmene har interesse for teamenes oppgaver. Teammedlemmene tar ansvar, prioriterer selv arbeidsoppgaver og velger hvordan oppgaver utføres. Teammedlemmenes behov for autonomi ivaretas gjennom at teammedlemmene opplever lite kontroll og detaljstyring fra ledelsen i arbeidshverdagen.

6.1.3 Resultatsikring

Drøfting vedrørende organisering og strategi har vist at organisasjonene ikke har gode systemer og metoder for resultatsikring og vurdering av resultatoppnåelse, organisasjonene har tydeligvis ikke hatt behov for å prioritere slike systemer og metoder hittil. Det er uklart om organisasjonenes overordnede ledelse har tilstrekkelig grunnlag for å vurdere eventuelle behov for undersøkelser og korrigerende tiltak. Målesystemer skal gi dokumentasjon og beslutningsstøtte, målesystemer kan også benyttes for å prioritere oppnåelse av de målene som måles i systemet. Dersom organisasjonenes ledelse i fremtiden ser et sterkere behov for å innføre systemer og metoder for resultatsikring og vurdering av resultatoppnåelse kan det bli utfordrende å balansere denne endringen med ivaretagelse av teamenes autonomi.

6.1.4 Ledelse

Teammedlemmene har autonomi i sin arbeidsutførelse og tar ansvar, dette har økt deres produktivitet, engasjement og motivasjon. Organisasjonenes ledelse har taklet usikkerheten i å gi fra seg kontroll og beslutningsmyndighet. Drøfting viser at organisasjonenes ledelse bruker sin makt hensiktsmessig og formålstjenlig, maktbruken er balansert i forhold til teamenes autonomi. Uttalelser fra både ledere og teammedlemmer viser at teamene har høy effektivitet og produktivitet, ledelsens tillit til at teamene fungerer så optimalt som mulig har dermed fungert hensiktsmessig og gitt gode resultater. Drøftingen tyder på at teamene kan oppnå ytterligere forbedringer av allerede fremdragende resultater dersom ledere tydeligere viser at teamene kan utvide sin oppfattelse av teamenes handlingsrom og rammer for arbeidsutførelse og oppgavehåndtering. Organisasjonenes begrensede bruk av målesystemer ser ikke ut til å bidra til ledelsen grunnlag for å vurdere og forbedre egen ledelsesutførelse.

6.1.5 Teamsammensetning

Teamsammensetning drøftes tilknyttet flere av forskningsspørsmålene. Ledere har benyttet sin makt formålstjenlig til å endre teamsammensetning ved konfliktløsning, men også til å ivareta eksempelvis teamenes tverrfaglighet, kompetanseutvikling, samarbeid, produktivitet og resultatoppnåelse. Teamsammensetning har bidratt til å gi teamene, og dermed organisasjonene, et bedre beslutningsgrunnlag. Etablering av autonome team og forvaltning av teamenes kompetanse har gjort det mulig for organisasjonene å ta beslutninger basert på et vesentlig større kompetansetilfang enn om bare organisasjonenes ledere hadde tatt beslutninger.

6.2 Konklusjon for organisering og strategi

Som vi har sett er teamene en del av en større hierarkisk organisering, det at ledere setter retning gjennom strategiformulering, ressursallokering og teamsammensetning kan tyde på at organisasjonene har potensiale til å bli mer modne. Det er liten tvil om at organisasjonene vi har undersøkt evner å realisere sine mål, men det er mer tvil om målene er tydelige, relevante og utfordrende nok.

Byråkratiet har til hensikt å standardisere, koordinere og styre arbeidet i en retning, det at ingen av våre informanter opplever at eksisterende byråkratiske retningslinjer og rutiner begrenser dem tyder på at det ikke er for mye byråkrati. Problemet kan være at det er for lite byråkrati og at man ikke evner å standardisere og koordinere der man bør, dette kan føre til at man bruker unødvendig tid på å gjøre samme arbeidsoppgave på flere måter. Vi er usikre på hvordan suboptimal drift avdekkes.

Selvstyrte team er ønsket av ledelsen i de tre organisasjonene, dette kan komme av at ledelsen ønsker at beslutninger baseres på et større grunnlag av informasjon, oversikt og kompetanse tilgjengeliggjort gjennom etablering av de selvstyrte teamene. Det er her en fare i at retningen i arbeidet blir for fragmentert ved den distribuerte ledelsen gjør at den formelle ledelsen blir for tilbaketrukket.

Til tross for at våre informanter gir uttrykk for at strategien er laget av en ledelse som er lengre unna de daglige oppgavene viser bruken av visjoner at ledelsen har evnet å gjøre strategien levende og retningsgivende. Det er liten tvil om at alle våre informanter er opptatt av hva man skal og ikke skal brukes ressurser til. Det at organisasjonene ikke involverer flere i

strategiutformingen kan medføre at organisasjonene mister verdifulle innspill som vil kunne være relevante.

Alle de tre organisasjonene har mekanismer for å identifiser relevante endringer i omgivelsene og agere basert på endringene. Bruken av mekanismene kan imidlertid være utfordrende dersom teammedlemmer ikke prioriterer eller håndterer endringer på en måte som er formålstjenlig for organisasjonen. I denne sammenhengen kan det på den annen side være en fordel at organisasjonen ikke har for sterke formelle mekanismer for å håndtere og avdekke relevante endringer dersom teammedlemmers autonomi bidrar til en mer optimal prioritering og håndtering. Våre funn tyder på at organisasjonene med fordel kan være noe mer systematisk i sin tilnærming for å avdekke og håndtere endringer i omgivelsene som organisasjonen skal agere på.

Når det gjelder å oversette strategien til daglige tiltak er det vårt inntrykk at det i stor grad ivaretas i det enkelte team, ved at det er teamene selv som beslutter hva som skal prioriteres, hvordan oppgaver utføres og hvilke ressurser som setter inn i arbeidet. Fordeler med en slik tilnærming er at organisasjonene benytter kompetansen som teamene besitter, ulemper kan oppstå dersom organisasjonene ikke har en mekanismer for å avdekke hvorvidt teamene evner å justere kursen etter hvert som arbeidet utføres. En potensiell utfordring med at organisasjonene i liten grad har en sentral koordinering av hvordan strategien blir etterlevd i organisasjonene er at det kan bidra til at organisasjonene får mindre utbytte av de strategiske linjene som er valg.

Ingen av de tre organisasjonene vi har med i vår undersøkelse har et målesystem som sikrer resultatoppnåelse. Det at flere har gjort ulike forsøk på å innføre målesystemer uten hell kan tyde på at ingen av organisasjonene enda har funnet relevante målesystemer som måler det organisasjonene ønsker å måle. En potensiell uønsket konsekvens av dette er at ingen i organisasjonene vet sikkert om teamene evne å justere seg underveis slik at resultat oppnås best mulig og om ressursallokeringen er optimalisert. På den annen side ser det ut til at problemene som teamene skal løses er såpass komplekst at man ikke nødvendigvis kjenner til problemet man skal løse på forhånd, langt mindre løsningen på problemet.

6.3 Konklusjon for organisasjonens lederskap, kultur og arbeidsutførelse

Alle informantene gir uttrykk for at de har høy grad av mulighet for selvledelse. Informanter på ledernivå gir uttrykk for en stor modenhet når det gjelder forståelse av behovet for distribuert makt og spesielt i relasjonen med selvstyre, hvor de gir uttrykk for at deres jobb i stor grad handler om å legge til rette for at den enkelte kan gjøre en så god jobb som mulig. Enkelt ansatte gir uttrykk for at ledelsen gjennom en bevisst rekrutteringspolitikk har evnet å sette sammen team som fungerer i en selvstyrt setting, og det finnes prosedyrer som raskt tar bort ansatte som ikke fungerer i teamet.

Våre informanter gir uttrykk for at det er en felles forståelse i teamet for at det er teammedlemmene sammen som har et felles ansvar for beslutninger som fattes og arbeidet som gjøres. Våre informanter gir videre uttrykk for den enkelte ansattes funksjonsevne i selvstyrte team korrelerer med den ansattes modenhet, i det bildet handler modenhet i stor grad om evnen til å være initiativrik og evnen til å ta ansvar uten å vente på at noen fordeler ansvaret. I dette bildet vil også koordinering av arbeidsoppgavene være kritisk for å øke teamenes effektivitet. I denne sammenhengen kan særlig effektivitetstapet dersom stadig nye ansatte må tilegne seg kompetanse på områder som andre ansatte allerede har kompetanse på uten at det er koordinert på forhånd være relevant.

Teamene oppgir selv stor grad av effektivitet i sin arbeidsutførelse. Det er i teorien støtte for at høy grad av jobbautonomi i kombinasjon med lav kontroll øker mulighetene for gode tillitsrelasjoner i gruppen, og at tillitt og høy autonomi øker prestasjonene.

Våre informanter gir uttrykk for at teammedlemmene generelt benytter seg av selvledelse, og at de både har en høy grad av disiplin og stamina. Teammedlemmene gir ikke opp i møte med vanskelige utfordringer men evner å stå løpet ut.

Ingen av informantene oppgir å ha personkonflikter, men prioriteringskonflikter er relativt normalt. Dette kan enten tyde på at de har en høy grad av psykologisk trygghet slik at de evner å ta opp motsetninger før de går over til å være konflikter, eller det kan tyde på at våre informanter har en noe naiv tilnærming til konflikter. En tydelig utfordring vi ser er at teamene ikke nødvendigvis presser seg selv til kanten av konflikt, og på den måten oppnår enda mer fremdragende resultater. Løsningene som foreslås på problemene kan være for standardiserte eller mindre optimale for organisasjonen enn alternative løsninger.

Når det gjelder formell og uformell makt beskriver våre informanter at ledelsen har absolutt makt, men at de i liten grad utøver den. Det at ansatte er innforstått med at ledelsen har absolutt makt vil kunne begrense utøvelsen av uformell makt ved at man legger seg nært inntil der man tror ledelsen selv er. Informantene gir uttrykk for at uformell makt enten tas av ansatte som har en dominerende fremferd eller som har høy kompetanse på det aktuelle fagområdet. Et opplagt problem er om det er feil person som tar den uformelle makten. Det at teamene gir uttrykk for at det er teamene som fatter beslutninger sammen kan tyde på at man har mekanismer som forhindrer at feil person får for mye uformell makt.

Våre informanter uttrykker at teammedlemmene arbeider tettere sammen, og at man unngår å bruke unødvendig tid på møtevirksomhet og overleveringer til kollegaer utenfor teamene, og at dette øker effektivitet. Det er ikke vanskelig å tenke seg at frafallet av deltakelse på unødvendige arenaer øker tiden teamene har på å gjøre annet arbeid. Faren er at teammedlemmer blir for homogen i sine mentale modeller, og at teamet i mindre grad evner å få inn signaler utenfra. Fraværet av hierarkisk styring og kontroll øker faren for at team arbeider i feil retning, og at arbeidsinnsatsen har gått med til å arbeide med enten feil problem eller uprioriterte problemer.

6.4 Konklusjon for teammedlemmenes arbeidshverdag

Oppsummert kan teammedlemmenes arbeidshverdag beskrives som verdsatt og attraktiv for våre informanter. Gjennomgang av intervjuene etterlater et inntrykk av at informantene opplever overgang fra tidligere team til de selvstyrte teamene som en positiv endring. Informantenes arbeidshverdag er forbedret etter overgang til selvstyrte team.

Teamene kan i praksis håndtere faktorer som begrenser deres autonomi med fleksibilitet. Definerings, prioritering og utførelse av arbeidsoppgaver ivaretas hovedsakelig av interne prosesser i teamene, i prosessene fokuserer teammedlemmene på overordnede føringer fra øvrig organisasjon og eksterne interessenter. Samlokalisering og tverrfaglighet i teamene fremmer effektiv kommunikasjon og nettverk. Innføring av autonome team har økt informantenes mulighet til å styre egen arbeidshverdag.

Informantene beskriver økt engasjement, motivasjon, beslutningspåvirkning, samarbeid og ansvar etter overgang til selvstyrte team. Informantene beskriver også redusert tidsbruk til delegering, koordinering og endringsprosesser. Arbeidshverdagen preges av at responstid og

rask leveranse prioriteres. Etablering av autonome team har gitt informanter økt opplevelse av personlig frihet i utførelse av arbeidsoppgaver og økt opplevelse av ansvar for teamets totale leveranse og måloppnåelse.

Læring og utvikling hensyntas i varierende grad ved de ulike teamenes oppgavefordeling, men ivaretas hovedsakelig ved at læring skjer i utførelsen av de daglige arbeidsoppgavene. I tillegg har organisasjonene og teamene varierende formelle og uformelle prosesser for læring og kompetanseutvikling. Både fordeling av arbeidsoppgaver, teametablering og endring av teamsammensetning benyttes for å ivareta kompetanseforvaltning.

Informantene beskriver i liten grad konflikter i arbeidshverdagen, og de få konfliktene eller tilløp til konflikter som har forekommet har blitt håndtert relativt enkelt. Dersom konfliktnivået i organisasjonene har vært så lavt som informantene beskriver kan teamene ha behov for å vurdere om de har mekanismer og tilstrekkelig erfaring med konflikter til å håndtere større og mer krevende konflikter som kan oppstå i fremtiden.

Vårt samlede inntrykk er at informantenes arbeidshverdager preges i relativt stor grad av ekstrarolleatferd og utholdenhet, og lite gruppetenkning og ekkokammer. Åpen kommunikasjon, høy psykologisk trygghet og god aksept for feil synes å være fremtredende. Konflikter håndteres både internt i teamene og ved involvering av ledere utenfor teamene.

6.5 Konklusjon for organisasjonens konkurransevne

Organisasjonene der våre informanter har sitt daglige arbeid har beholdt de etablerte selvstyrte teamene og har ifølge informantene planer om å etablere flere selvstyrte team, det kan indikere at organisasjonenes ledelse forventer at selvstyrte team øker organisasjonenes konkurransevne.

Informanter opplever arbeidsutførelse og leveranse som mer effektiv i autonome team enn i andre team de sammenligner med, redusert ressursbruk og økt produksjon etter etablering av autonome team beskrives. På den annen side kan etablering av autonome team medføre endrede arbeidsprosesser som gir utfordringer i koordinering med andre deler av organisasjonen, dette tilsier at vurdering av mulige konsekvenser for organisasjonens konkurransevne kan være utfordrende og at mulige konsekvenser av flere faktorer bør balanseres i vurderingen.

Raskere leveranse, effektiviserte beslutningsprosesser, større fleksibilitet i oppgavefordeling, økt ansvarsopplevelse og eierskap til teamets leveranse for teammedlemmene samt økt entusiasme og motivasjon etter etablering av selvstyrte team beskrives av informantene. Det er flere holdepunkter i tilgjengelig teori som støtter informantenes forventning til at dette er faktorer som kan bidra til økt konkurranseevne for organisasjonen. Økt brukerfokus og mulighet for tverrfaglig samarbeid i teamene er for en av organisasjonene vi har fått innblikk i ønskede effekter av prosessen med etablering av selvstyrte team, dette kan i tillegg til å være delmål for prosessen bidra til økt konkurranseevne.

Fremtidig tilgang på kompetanse er relevant for organisasjoners konkurranseevne. Informasjon om at de som blir rekruttert får arbeide i autonome team benyttes i stillingsannonser for å øke stillingens attraktivitet. Informantenes positive beskrivelse av autonome team og autonome teams attraktivitet tilsier at selvstyrte team bidrar til økt konkurranseevne.

6.6 Konklusjon for problemstilling: Hvordan fungerer autonome team i praksis?

I denne besvarelsen viser vi at bruk av autonome team vil kunne medføre at organisasjonen evner å hente ut et større potensiale av den enkelte medarbeider enn hva en tradisjonell hierarkisk organisering evner å gjøre.

Problemstillingen vår ga grunnlag for fire forskningsspørsmål, hvor vi søker å belyse problemstillingen fra fire ulike vinkler. Ovenfor konkluderer vi på de fire spørsmålene, disse delkonklusjonene danner grunnlaget for vår konklusjon.

Modenhet hos det enkelte teammedlem fremstår som avgjørende for den enkeltes tilpasning til det å arbeide i autonome team. Modenhet handler om det å ta ansvar og det å utvise initiativ. Det går på det å ha en proaktiv tilnærming ved å ta ansvar utover hva man normalt forventer av enkelansatte. Det handler også om det å ha nødvendig kompetanse og retningsans slik at man arbeider i riktig retning uten å være styrt av for mange kontrollmekanismer.

Regler, rammer, rutiner og retningslinjer som den enkelte har forståelse av og for er kritisk for at selvstyrte team skal kunne fungere på en adekvat måte. Det samme kan sies om strategien, de ansatte må kjenne til den og forstå hvorfor den er viktig. Ved at teammedlemmer får nødvendig innsikt på et overordnet plan øker sjansen for at det enkelte team evner å styre sine aktiviteter i den riktige retningen.

Den formelle ledelsen må erkjenne at det ikke er gitt at de har den beste kompetanse og innsikten som skal til for å avgjøre hvilke aktiviteter som skaper de beste resultatene. I dette ligger det en vilje og evne til å gi teammedlemmer autonomi og leve med usikkerheten som distribuert makt, kontroll og ansvar medfører. Den formelle ledelsen bør etablere adekvate rutiner for å måle aktivitetene slik at fremdrift i ønsket retning sikres.

Organisasjoner bør etablere gode rutiner for rekruttering, og for utvikling av personell, slik at de sikrer at teamene har riktig kompetanse. Felles arenaer for kompetanseutvikling og kompetanseforvaltning bør etableres, på den måten kan teamene bedre holde seg oppdaterte faglig og risiko for at endringer i omgivelser oversees reduseres.

Organisasjoner med utstrakt bruk av selvstyrte team bør etablere gode rutiner for å avdekke begynnende konflikter tidlig. I dette ligger det at teammedlemmene må ha kompetanse på hvordan konflikter kan avdekkes tidlig nok, og at de har strategier som bidrar til en god konfliktløsning. Organisasjonen må erkjenne at konflikter er en naturlig del av samhandling.

Våre funn indikerer at autonome team kan bidra til signifikant produktivitetsøkning og effektivitetsøkning, men det fordrer at de som har makt, påvirkningsmulighet og ansvar er villig til å dele den. Det handler om at både den formelle ledelsen og den enkelte ansatte har tilstrekkelig modenhet, modighet og trygghet til å stå sammen i usikkert farvann, gjør de det kan gevinsten være substansiell.

Autonome team har bidratt til en formålstjenlig operasjonalisering av organisasjonenes strategi. Autonome team har også bidratt til positiv utvikling i teammedlemmenes arbeidsutførelse og organisasjonenes lederskap og kultur. I praksis har etablering av autonome team forbedret teammedlemmenes arbeidshverdag og forbedret organisasjonenes effektivitet og produktivitet.

7.0 Avslutning

I denne delen av besvarelsen presenterer vi kort noe kritikk til egen oppgave og forslag til videre forskning.

7.1 Kritikk til egen oppgave

Det å prioritere handler ikke minst om å velge bort (Karp, 2014). I vårt valg av teoretiske perspektiv har vi valgt bort ulike teoretiske bidrag som kan belyse hvordan autonome team arbeider og fungerer. Det at vi startet på arbeidet i juni 2019 med et bredt teoretisk søk i kombinasjon med en tett og nær kontakt med veileder er med på å redusere risikoen for at vi ikke har fått med oss viktige teoretiske bidrag.

Våre informanter har fått anledning til å dele med oss sin opplevelse av egen arbeidshverdag. Det kan og bør reises spørsmål ved subjektivitet, vektlegging og om tilpasninger av den informasjonen informanter velger å dele med oss gjør at utsagnene er for positive og ikke beskriver den virkelige situasjonen i de tre organisasjonene vi har undersøkt.

Det å skrive en masteroppgave er en prosess, i det ligger det et behov for å endre fokus etter hvert som prosessen utviklet seg. I starten av arbeidet så vi for oss å se på hva slags resultat autonome team skaper, i vridningen over til det å øke forståelsen for hvordan autonome team fungerer er det en fare for at vi har konkludert for raskt med problemstillingen. Et utall av timer med diskusjon om problemstilling og et sterkt fokus underveis i prosessen på hvorvidt det vi skrev på er relevant for vår problemstilling har bidratt til en relevant og god problemstilling, en lærerik prosess og en interessant konklusjon.

Til sammen har vi transkribert 140 sider fra ni intervjuer. Det er en opplagt svakhet at vi kan ha oversett viktige ord, setninger og så videre, denne risikoen er minimert ved at vi i transkriberingen har gjort minst to gjennomlyttinger på halv lytterhastighet. I arbeidet med å velge ut relevante funn som presentert i funndelen er det en mulighet for at viktig informasjon ikke har kommet frem. Ved at vi i Nvivo både brukte sitatfunksjon rettet mot våre fire forskningsspørsmål og andre kategorier som er relevante for problemstillingen har vi søkt å minimere risikoen for at funn som blir presentert ikke er dekkende for fenomenet vi søker belyst.

7.2 Forslag til videre forskning

I vår prosess har vi nærmet oss mange spennende og relevante områder som grenser til hvordan selvstyrte team opererer.

Informantene i vår studie har gitt oss sine egne opplevelser av hvordan de mener arbeid i selvstyrte team bidrar til den organisatoriske effektiviteten og produktiviteten, dette er et område hvor videre forskning med fordel kan frembringe mer objektive fakta. Det handler om hvorvidt man kan se effektivitetseffekter og produktivitetseffekter av denne formen for organisering.

Vi har fått et innblikk i hvordan selvstyrte team og kultur i organisasjoner påvirker hverandre. Etablering av flere selvstyrte team kan gi gode muligheter for videre forskning relatert til hvordan selvstyrte team påvirker organisasjoners kultur, og hvordan organisatoriske, kulturelle og samfunnsmessige ulikheter påvirker hvordan selvstyrte team fungerer.

Lovgivningen i Norge tilsier at organisasjoner må ha en viss form for formell ledelse, vi har ikke sett spesifikt på hvordan den formelle ledelsen fremmer eller hemmer bruken og effekten av selvstyrte team. Det kan være nyttig å se på hvordan formell ledelse virker på selvstyrte team, hva deres rolle er og hvordan de formelle lederoppgavene løses, gjerne også sett fra den formelle og overordnede ledelsens ståsted.

Våre undersøkelser avdekker utfordringer knyttet til rekruttering og etablering av autonome team. Et interessant område for videre forskning er om organisasjoner evner å rekruttere bredt nok og objektivt nok, og at man ikke utelukkende velger de som ligner en selv og ens egen atferd mest.

Det blir interessant å se hvorvidt lederes og organisasjoners erfaringer, generelt og særlig relatert til bruken av hjemmekontor, under koronapandemien våren 2020 påvirker lederes behov for kontroll og oversikt, og hvordan dette behovet kan dekkes ved etablering av autonome team og virtuelle team.

Ikke minst blir det spennende å se i hvilken grad autonome organisasjoner etableres i Norge. Organisasjoners tiltak for å håndtere koronapandemien våren 2020 har fått fart på bruk av digitale verktøy. Internettbaserte løsninger for kommunikasjon og samarbeid er tatt i bruk med

imponerende endringskapasitet og handlekraft, slike løsninger minsker betydning av avstand og fysisk plassering for team og teammedlemmer. Utvikling i samfunn, organisasjoner og holdninger våren 2020 kan kanskje legge bedre til rette for samarbeid over landegrenser, kanskje kan det bidra til at flere autonome team og autonome organisasjoner etableres også i Norge og kan undersøkes i kommende forskningsprosjekt?

Litteratur

- Adriaenssen, D., Johannessen, D. A. & Johannessen, J-A. (2017). *Den nye organisasjonspsykologien: Positiv psykologi og positivt lederskap*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Akgün, A. E., Byrne, J. C., Lynn, G. S. & Keskin, H. (2007). Organizational unlearning as changes in beliefs and routines in organizations. *Journal of Organizational Change Management*, 20(6), 794-812. doi: 10.1108/09534810710831028
- Alvesson, M. (2019) Leadership: Convergence and Divergence in Leadership Relations. *Journal of Management Inquiry* 28(3), 319-334. doi: 10.1177/1056492617717339
- Alvesson, M., Blom, M. & Sveningsson, S. (2017). *Reflexive leadership: Organising in an imperfect world*. London: Sage Publications.
- Alvesson, M. & Sköldberg, K. (2018). *Reflexive methodology: New vistas for qualitative research* (Third ed.). Los Angeles, California: SAGE.
- Amundsen, S. & Martinsen, Ø. L. (2015). Linking Empowering Leadership to Job Satisfaction, Work Effort, and Creativity: The Role of Self-Leadership and Psychological Empowerment. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 22(3), 304-323. doi: 10.1177/1548051814565819
- Amundsen, S. & Olsen, O. (2019). *Empowerment i arbeidslivet. Et myndiggjøringsperspektiv på ledelse, selvledelse og medarbeiderskap*. Oslo: Cappelen Damm Akademisk.
- Anderson, D. J. & Carmichael, A. (2016). *Essential Kanban Condensed*. Washington: Lean Kanban University Press.
- Arbeids- og velferdsforvaltningsloven. (2006). Lov om arbeids- og velferdsforvaltningen (LOV-2006-06-16-20). Hentet fra <https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2006-06-16-20>
- Argote, L. (2012). *Organizational Learning: Creating, Retaining and Transferring Knowledge*. New York: Springer Science & Business Media.

- Argyris, C. (1977) Double loop learning in organizations. *Harvard Business Review*, 55, 115.
Hentet fra www.hbr.org
- Arnulf, J. K. (2016, 8. august). Hvorfor ledelse ikke må overlates til ledere: Vet mediene nok om ledelse til å stille riktige spørsmål?. *Dagsavisen*. Hentet fra <https://www.dagsavisen.no>
- Arvey, R., Li, W. & Wang, N. (2016). Genetics and Organizational Behavior. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 3(1), 167-190. doi: 10.1146/annurev-orgpsych-032414-111251
- Aspaas, K. & Monrad-Hansen, L. (2018). *Den emosjonelle revolusjon*. Oslo: Kagge forlag AS.
- Bakker, A. B., Albrecht, S. L. & Leiter, M. P. (2011) Key questions regarding work engagement. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 20(1), 4-28. doi: 10.1080/1359432X.2010.485352
- Balkundi, P. & Harrison, D. (2006). Ties, Leaders, and Time in Teams: Strong Inference about Network Structure's Effects on Team Viability and Performance. *The Academy of Management Journal*, 49(1), 49-68. Hentet fra www.jstor.org
- Bang, H. & Midelfart, T. (2012). *Effektive ledergrupper*. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Bateman, T. & Organ, D. (1983). Job Satisfaction and the Good Soldier: The Relationship between Affect and Employee "Citizenship". *Academic and Management Journal*, 26(4), 587-595. Hentet fra <https://search-proquest-com.ezproxy.nord.no>
- Bendahan, S., Zehnder, C., Pralong, F. & Antonakis, J. (2015). Leader corruption depends on power and testosterone. *The Leadership Quarterly*, 26(2), 101-122. doi: 10.1016/j.leaqua.2014.07.010
- Berg, M. E. (2002). *Coaching: å hjelpe ledere og medarbeidere til å lykkes*. Oslo: Universitetsforlaget.

- Bernstein, E., Bunch, J., Canner, N. & Lee, M. (2016). Beyond the Holacracy Hype. July/August 2016, *Harvard Business Review*, 1. Hentet fra www.hbr.org
- Binney, G., Williams, C. & Wilke, G. (2012). *Living Leadership: A practical guide for ordinary heroes*. (3. utg.). Harlow: Pearson Education Limited.
- Bliss, C. (2018). *Social by nature: The promise and peril of sociogenomics*. Stanford, California: Stanford University Press.
- Bolman, L., Deal, T., Skaug, M. & Thorbjørnsen, K. (2018). *Nytt perspektiv på organisasjon og ledelse: Strukturer, HR, politikk og symboler* (6. utg.). Oslo: Gyldendal.
- Bordia, P., Hunt, E., Paulsen, N., Tourish, D. & DiFonzo, N. (2004). Uncertainty During Organizational Change: Is It All About Control? *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 13(3), 345-365. doi: 10.1080/13594320444000128
- Bower, J. L. & Christensen, C. M. (1995). Disruptive Technologies: Catching the Wave. *Harvard Business Review*, 73(1), 43-53. Hentet fra www.hbr.org
- Brochs-Haukedal, W. & Bjørvik, K. (2005). *Arbeids- og lederpsykologi* (7. utg. Willy Haukedal. ed.). Oslo: Cappelen akademisk forlag
- Bungum, B., Forseth, U. & Kvande, E. (2015). *Den norske modellen: Internasjonalisering som utfordring og vitalisering*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Buskens, V. & Weesie, J. (2000). Cooperation via social networks. *Analyse & Kritik*, 22(1), 44-74. doi: 10.1515/auk-2000-0103
- Canterino, F., Cirella, S., Piccoli, B. & Shani, A. (2020). Leadership and change mobilization: The mediating role of distributed leadership. *Journal of Business Research*, 108, 42-51. doi: 10.1016/j.jbusres.2019.09.052
- Carlyle, T. (1840). *On Heroes, Hero-worship and the Heroic in History*. London: Chapman & Hall

- Carson, J. B., Tesluk, P. E. & Marrone, J. A. (2007). Shared leadership in teams: An investigation of antecedent conditions and performance. *Academy of Management Journal*, 50(5), 1217-1234. Hentet fra www.jstor.org
- Casto, K. & Edwards, D. (2016). Testosterone, cortisol, and human competition. *Hormones and Behavior*, 82, 21-37. doi: 10.1016/j.yhbeh.2016.04.004
- Coase, R. H. (1937). The Nature of the Firm. *Economica*, 4(16), 386-405. doi: 10.2307/2626876
- Cohen, S. G., Ledford, G.E., Spreitzer, G. M. & Dunphy, D. (1996). A Predictive Model of Self-Managing Work Team Effectiveness. *Human Relations*, 49(5), 643-676. doi: 10.1177/001872679604900506
- Colarelli, S. M. & Arvey, R. D. (2015). *The biological foundations of organizational behavior*. Chicago: University of Chicago Press. (Hentet fra <https://ebookcentral-proquest-com.ezproxy.nord.no>)
- Coleman, P. T. & Deutsch, M. (2000). *The Handbook of conflict resolution: Theory and practice*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Cummings, T. (1978). Self-Regulating Work Groups: A Socio-Technical Synthesis. *Academy of Management Review*, 3(3), 625-634. Hentet fra <https://search-proquest-com.ezproxy.nord.no>
- De Neve, J., Mikhaylov, S., Dawes, C., Christakis, N. & Fowler, J. (2013). Born to lead? A twin design and genetic association study of leadership role occupancy. *The Leadership Quarterly*, 24(1), 45-60. doi: 10.1016/j.leaqua.2012.08.001
- Deci, E. L. & Ryan, R. M. (2002). *Handbook of self-determination research*. Rochester, N.Y: University of Rochester Press
- Doerr, J. (2018). *Measure What Matters*. New York: Portfolio Penguin

- Drucker, P. F. (1999). Knowledge-Worker Productivity: The Biggest Challenge. *California Management Review*, 41(2), 79-94. doi: 10.2307/41165987
- Druskat, V. & Wheeler, J. (2003). Managing from the boundary: The effective leadership of self-managing work teams. *Academy of Management Journal*, 46(4), 435-457. doi: 10.2307/30040637
- Druskat, V. & Wheeler, J. (2004). How to lead a self-managing team. *IEEE Engineering Management Review*, 32(4), 21-28. doi: 10.1109/EMR.2004.25133
- Dweck, C. S. & Poulsson, P. H. (2007). *Mental vekst: Et positivt tankemønster - den nye psykologien for å lykkes*. Oslo: Damm.
- Edmondson, A. C. (2018). *The Fearless Organization: Creating Psychological Safety in the Workplace for Learning, Innovation, and Growth*. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Ekeland, T. (2014). *Konflikt og konfliktforståelse: For helse- og sosialarbeidere* (2. utg.). Oslo: Gyldendal akademisk.
- Finansforetaksloven. (2015). Lov om finansforetak og finanskonsern (LOV-2015-04-10-17). Hentet fra <https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2015-04-10-17>
- Fjeldstad, Ø. (2016, 30. november). *Hvordan jobbe uten sjefer og hierarki?* [Videoklipp]. Hentet fra <https://www.youtube.com/watch?v=AKX4T6JT0Ng>
- Furnham, A. (2005). *The psychology of behaviour at work: The individual in the organization*. (2. utg.). Hove: Psychology Press.
- Glaser, B. & Strauss, A. (1967). *The discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research* (Observations). Chicago: Aldine.
- Glasø, L. & Thompson, G. (2018) *Selvledelse: Teori, forskning og praksis* (2. utg.). Oslo: Gyldendal Akademisk.

- Goleman, D. (1998). What Makes a Leader? *Harvard Business Review*, 93(1). Hentet fra www.hbr.org
- Goleman, D. & Boyatzis, R. (2008). Social Intelligence and the Biology of Leadership. *Harvard Business Review*, 86(9), 74-81. Hentet fra www.hbr.org
- Goleman, D., Boyatzis, R. & McKee, A. (2001). Primal Leadership: The hidden driver of great performance. *Harvard Business Review*, 79(11), 42-51. Hentet fra www.hbr.org
- Gratton, L. (2014). *The Shift: The Future of Work is Already Here*. New York: HarperCollins
- Grebe, N., Del Giudice, M., Emery Thompson, M., Nickels, N., Ponzi, D., Zilioli, S., Maestripieri, D. & Gangestad, S. (2019). Testosterone, Cortisol, and Status-Striving Personality Features: A Review and Empirical Evaluation of the Dual Hormone Hypothesis. *Hormones and Behavior*, 109, 25-37. doi: 10.1016/j.yhbeh.2019.01.006
- Haas, M. & Mortensen, M. (2016). The Secrets of Great Teamwork. *Harvard Business Review*, 94(6), 70-117. Hentet fra www.hbr.org
- Hackman, J. R. (2002). *Leading teams: Setting the stage for great performances*. Boston, MA: Harvard Business Press
- Humphrey, S. E., Nahrgang, J. D. & Morgeson, F. P. (2007). Integrating Motivational, Social, and Contextual Work Design Features: A Meta-Analytic Summary and Theoretical Extension of the Work Design Literature. *Journal of Applied Psychology*, 92(5), 1332-1356. doi: 10.1037/0021-9010.92.5.1332
- Høyer, H. C., Kasa, S. & Tranøy, B. S. (2016). *Tillit, styring, kontroll*. Oslo: Universitetsforlaget
- Jacobsen, D. I. (1998). Motstand mot forandring, eller: 10 gode grunner til at du ikke klarer å endre en organisasjon. *Magma*, 1(1). Hentet fra www.magma.no

- Jacobsen, D. I. & Thorsvik, J. T. (2013). *Hvordan organisasjoner fungerer* (4. utg. ed.). Bergen: Fagbokforlaget
- Janis, I. L. (1972). *Victims of groupthink: A psychological study of foreign-policy decisions and fiascoes*. Boston: Houghton Mifflin
- Johannessen, A., Christoffersen, L. & Tufte, P.A. (2011). *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag*. (3. utg. ed.). Oslo: Abstrakt forlag
- Kahneman, D. (2013). *Thinking, Fast and Slow*. New York: Farrar, Straus and Giroux.
- Karlsen, J. T. & Berg, M, E. (2018). Selvledelse og superledelse. *Magma*, 21(2), 68-76.
Hentet fra www.magma.no
- Karp, T. (2014). *Endring i organisasjoner: Ideologi, teori og praksis*. Oslo: Cappelen Damm Akademisk.
- Karp, T. (2016). *Til meg selv: Det er ikke det jeg sier til andre, men hva jeg sier til meg selv: Om selvledelse*. Oslo: Cappelen Damm Akademisk.
- Karp, T. (2019). *God nok ledelse: Hva ledere gjør i praksis*. Oslo: Cappelen Damm Akademisk.
- Katzenbach, J. R. & Smith, D. K. (2005). The discipline of teams. (Best of HBR 1993). *Harvard Business Review*, 83(7), 164-171. Hentet fra www.hbr.org
- Kaufmann, G. & Kaufmann, A. (2009). *Psykologi i organisasjon og ledelse* (4.utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- King, A., Johnson, D. & Van Vugt, M. (2009). The Origins and Evolution of Leadership. *Current Biology*, 19(19), R911-R916. doi: 10.1016/j.cub.2009.07.027
- Kirkhaug, R. (2015). *Lederskap: Person og funksjon*. Oslo: Universitetsforlaget.

- Kolbjørnsrud, V. (2019, 25. januar). *Hvordan designe smidige og smarte organisasjoner?: Lederens verktøykasse* [Videoklipp]. Hentet fra <https://www.youtube.com/watch?v=vI7foRQeSfk>
- Kommuneloven. (2018). Lov om kommuner og fylkeskommuner (LOV-2018-06-22-83). Hentet fra <https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2018-06-22-83>
- Kotter, J. (1995). Leading Change: Why Transformation Efforts Fail. *Harvard Business Review*, 73(2), 59–67.
- Kramer, R. M., Hanna, B. A., Su, S. & Wei, J. (2001). Collective identity, collective trust, and social capital: Linking group identification and group cooperation. In M. E. Turner (Ed.), *Groups at work: Theory and research*, 173-196. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates Publishers. Hentet fra <https://www.gsb.stanford.edu>
- Kuvaas, B. (2017, 24. mai). *Tillitsbasert ledelse: Lederens verktøykasse* [Videoklipp]. Hentet fra https://www.youtube.com/watch?v=lTI64TB3F_A
- Kuvaas, B. (2019, 24. mai). *Den relative betydningen av indre og ytre motivasjon: Lederens verktøykasse: Motivert til å yte sitt beste* [Videoklipp]. Hentet fra <https://www.youtube.com/watch?v=Tz4bsfavVN4>
- Kvale, S., Brinkmann, S., Anderssen, T. & Rygge, J. (2015). *Det kvalitative forskningsintervju* (3. utg.). Oslo: Gyldendal akademisk.
- Laloux, F. (2014). *Reinventing Organizations: A Guide to Creating Organizations Inspired by the Next Stage in Human Consciousness*. Brussels: Nelson Parker
- Mack, N. Woodson, C. MacQueen, K. M., Guest G. & Namey, E. (2005) *Qualitative Research Methods: A Data Collector's Field Guide*. North Carolina: Family Health International
- Maier, N. R. (1967). Assets and liabilities in group problem solving: the need for an integrative function. *Psychological review*, 74(4), 239-49. doi: 10.1037/h0024737

- March, J. G. (1991). Exploration and Exploitation in Organizational Learning. *Organization Science*, 2(1), 71-87. Hentet fra <https://www-jstor-org.ezproxy.nord.no>
- Marks, M. A., Mathieu, J. E. & Zaccaro, S. J. (2001). A Temporally Based Framework and Taxonomy of Team Processes. *Academy of Management Review*, 26(3), 356-376. doi: 10.2307/259182
- Maruping, L. M., Venkatesh, V., Thatcher, S. M. B. & Patel, P. C. (2015). Folding under pressure or rising to the occasion? Perceived time pressure and the moderating role of team temporal leadership. *Academy of Management Journal*, 58(5), 1313–1333. doi: 10.5465/amj.2012.0468
- Mankins, M. & Garton, E. (2017). How Spotify Balances Employee Autonomy and Accountability. *Harvard Business Review*, February 09, 2017, Hentet fra www.hbr.org
- Manz, C. C., & Sims Jr, H. P. (1982). The potential for "groupthink" in autonomous work groups. *Human Relations*, 35(9), 773-784. doi: 10.1177/001872678203500906
- Martinsen, Ø. L. red. (2015). *Perspektiver på ledelse* (4. utg. ed.). Oslo: Gyldendal akademisk.
- Mason, J. (2002). *Qualitative Researching* (2. utg.). London. Sage Publications Ltd.
- Matthiesen, S. B. (2014). Transformasjonsledelse, ekstrarolleatferd og innovasjon. *Magma*, 17(5), 35-45. Hentet fra www.magma.no
- McGregor, D. (1957). The Human Side of Enterprise, *Management Review*, 46(11), 22-28. Hentet fra <https://www.kean.edu>
- Mehta, P. H. & Josephs, R. A. (2010). Testosterone and cortisol jointly regulate dominance: Evidence for a dual-hormone hypothesis. *Hormones and Behavior*, 58(5), 898-906. doi: 10.1016/j.yhbeh.2010.08.020

- Meyer, C. B. & Stensaker, I. G. (2011). *Endringskapasitet*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Millard, C. (2002). Being the boss: The importance of leadership & power. *Organizational Dynamics*, 21(2), 73-75. doi:10.1016/00-2616(92)966-v
- Miller, G. & Whitford, A. (2005). Trust and Incentives in Principal-Agent Negotiations: The 'Insurance/Incentive Trade-Off'. *Journal of Theoretical Politics*, 14(2), 231-267. doi: 10.1177/095169280201400204 Hentet fra www.researchgate.net
- Mintzberg, H. (1979). *The Structuring of Organizations: A synthesis of the research*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Mischel, W., Ebbesen, E. B. & Raskoff Zeiss, A. (1972). Cognitive and attentional mechanisms in delay of gratification. *Journal of Personality and Social Psychology*, 21(2), 204–218. doi: 10.1037/h0032198
- Morgan, G. (2006). *Images of Organization*. (Updated ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- NAOB. (2020). Takhøyde (3 overført). Hentet 21. april 2020 fra [www.naob.no/ordbok/takhøyde](http://www.naob.no/ordbok/takhoyde)
- Nesse, S. (2017, 10. mai). Ledelse i krisesituasjoner. Hentet 5. desember 2019 fra <https://www.nhh.no/nhh-bulletin/artikkelarkiv/2017/mai/ledelse-i-krisesituasjoner>
- Nowell, L., Norris, J., White, D. & Moules, N. (2017). Thematic Analysis: Striving to Meet the Trustworthiness Criteria. *International Journal of Qualitative Methods*, 16(1), 1-13. doi: 10.1177/1609406917733847
- Nysveen, H., & Andreassen, T. W. (2014). Innovasjon når markedene endres i turbofart!. *Magma*, 17(8), 16-25. Hentet fra www.magma.no
- Olafsen, A. H. (2018). Selvbestemmelsesteorien: Et differensiert perspektiv på motivasjon i arbeidslivet. *Magma*, 21(2), 54-61. Hentet fra www.magma.no

- Ouchi, W. G. (1977). The Relationship Between Organizational Structure and Organizational Control. *Administrative Science Quarterly*, 22(1), 95-113. doi: 10.2307/2391748
- Ouchi, W. G. & Maguire, M. A. (1975). Organizational Control: Two Functions. *Administrative Science Quarterly*, 20(4), 559-569. doi: 10.2307/2392023
- Pasmore, W., Winby, S., Mohrman, S. A. & Vanasse, R. (2019). Reflections: Sociotechnical Systems Design and Organization Change. *Journal of Change Management*, 19(2), 67-85. doi: 10.1080/14697017.2018.1553761
- Pentland, A. (2012). The new science of building great teams: The chemistry of high-performing groups is no longer a mystery. (Spotlight on the Secrets of Great Teams). *Harvard Business Review*, 90(4), 60-68. Hentet fra www.hbr.org
- Plomin, R. (2018). *Blueprint: How DNA makes us who we are*. Cambridge, MA: The MIT Press.
- Plomin, R. & Von Stumm, S. (2018). The new genetics of intelligence. *Nature Reviews Genetics*, 19(3), 148-159. doi: 148-159. 0.1038/nrg.2017.104
- Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage: Creating and sustaining superior performance*. New York: The Free Press.
- Quinn, R. E. & Spreitzer, G. M. (1997). The road to empowerment: Seven questions every leader should consider. *Organizational Dynamics*, 26(2), 37-49. doi: 10.1016/S0090-2616(97)90004-8
- Quinn R. E. & Thakor, A. V. (2018). Creating a Purpose-Driven Organization. *Harvard Business Review*, 96(4), 78-85. Hentet fra www.hbr.org
- Reeves, M., Levin, S. & Ueda, D. (2016). The Biology of Corporate Survival. *Harvard Business Review*, 94(1-2), 46-55. Hentet fra www.hbr.org

- Rispens, S., Greer, L., Jehn, K. A. & Thatcher, S. M. B. (2011). Not So Bad After All: How Relational Closeness Buffers the Association Between Relationship Conflict and Helpful and Deviant Group Behaviors. *Negotiation and Conflict Management Research*, 4(4), 277-296. doi: 10.1111/j.1750-4716.2011.00083.x
- Roberts, P. & Stewart, B. (2018). Defining the 'generalist specialist' niche for Pleistocene Homo sapiens. *Nature Human Behaviour*, 2(8), 542-550. doi: 10.1038/s41562-018-0394-4
- Robertson, B. J. (2015). *Holacracy: The New Management System for a Rapidly Changing World*. New York: Henry Holt.
- Rolfesen, M., & Strand Johansen, T. (2014). The silent practice: Sustainable self-managing teams in a Norwegian context. *Journal of Organizational Change Management*, 27(2), 175-187. doi: 10.1108/JOCM-08-2012-0124 Hentet fra <https://search-proquest-com.ezproxy.nord.no>
- Ross, S. (1973). The Economic Theory of Agency: The Principal's Problem, *American Economic Review*, 63(2), 134-39. Hentet fra www.researchgate.net
- Roth, B. (2015). *The Achievement Habit: Stop Wishing, Start Doing, and Take Command of Your Life*. US: New York: Harper Business,
- Ryan, R. M. & Deci, E. L. (2017). *Self-determination theory: Basic psychological needs in motivation, development, and wellness*. New York, NY: Guilford Press.
- Samuelsen, B. M. (2016). Vaner spiser intensjoner til frokost. *Magma*, 19(8), 20-27. Hentet fra www.magma.no
- Sargut, G. & McGrath, R. G. (2011). Learning to Live with Complexity. *Harvard Business Review*, 89(7). Hentet fra www.hbr.org
- Schein, E. H. (2016). *Organizational Culture and Leadership* (5. utg.). New Jersey: Wiley

- Schwartz, T. & McCarthy, C. (2007). Manage Your Energy, Not Your Time. (Managing Yourself). *Harvard Business Review*, 85(10), 1-10. Hentet fra www.hbr.org
- Seligman, M. E. & Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive psychology. An introduction. *The American Psychologist*, 55(1), 5-14.
- Shane, S. (2010). *Born entrepreneurs, born leaders: How your genes affect your work life*. Oxford: Oxford University Press.
- Sintef, Autonome team. (2020). Sintefs beskrivelse for prosjektet Autonome team. Hentet 21. april 2020 fra www.sintef.no/prosjekter/a-team/
- Skirbekk, S. (2015, 20. februar). Hierarki. I *Store norske leksikon*. Hentet 2. januar 2020 fra <https://snl.no/hierarki>
- Sopra Steria. (2020, 1. mars). Har du lyst til å jobbe som utvikler i tverrfaglige, autonome team sammen med kunder og kollegaer? Hentet 1. april 2020 fra www.finn.no/job/fulltime/ad.html?finnkode=170303496
- Sparebanken Vest IT. (2020, 10. mars). Bli en del av Vestlandets ledende utviklingsmiljø. Hentet 1. april 2020 fra www.finn.no/job/fulltime/ad.html?finnkode=172684060
- Statistisk sentralbyrå. (2019, 20. juni). Befolkningens utdanningsnivå. Hentet 9. august 2019 fra <https://www.ssb.no/utniv/>
- Strauss, A. (1987). *Qualitative analysis for social scientists*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Sund, S. (2016, 28. august). Ga mindre motivasjon og mer misnøye. Hentet 23. februar 2020 fra <https://www.ledernytt.no/ga-mindre-motivasjon-og-mer-misnoeye.5901685-112372.html>
- Svendsen, L. F. (2019, 9. mai). Hva er autonomi. Hentet 6. november 2019 fra <https://www.civita.no/politisk-ordbok/hva-er-autonomi>

- Taylor, F. W. (1911). *The Principles of Scientific Management*. New York: Harper & Brothers
- Thagaard, T. (2003) *Systematikk og innlevelse: En innføring i kvantitativ metode*. (2. utg.). Bergen: Fagbokforlaget
- Thorsrud, E., Emery, F., Arbeidsforskningsinstituttene, Tavistock Institute of Human Relations & Institutt for industriell miljøforskning. (1970). *Mot en ny bedriftsorganisasjon: Eksperimenter i industrielt demokrati* (Ny utg. ed., Vol. 2, Samarbeidsprosjektet LO/NAF. Rapport). Oslo: Tanum.
- Van Vugt, M. (2017). Evolutionary psychology: Theoretical foundations for the study of organizations. *Journal of Organization Design*, 6(1), 1-16. doi: 10.1186/s41469-017-0019-9
- Van Vugt, M. & Ahuja, A. (2010). *Selected: Why some people lead, why others follow, and why it matters*. London: Profile Books.
- Van Vugt, M., Hogan, R. & Kaiser, R. B. (2008). Leadership, Followership, and Evolution: Some Lessons From the Past. *The American Psychologist*, 63(3), 182-196. doi: 10.1037/0003-066X.63.3.182
- Van Vugt, M. & Ronay, R. (2014). The evolutionary psychology of leadership: Theory, review, and roadmap. *Organizational Psychology Review*, 4(1), 74-95. doi: 10.1177/2041386613493635
- Van Vugt, M. & Smith, J. (2019). A Dual Model of Leadership and Hierarchy: Evolutionary Synthesis. *Trends in Cognitive Sciences*, 23(11), 952-967. doi: 10.1016/j.tics.2019.09.004
- Verburg, R. M., Nienaber, A-M., Searle, R. H., Weibel A., Den Hartog, D. N. & Rupp, D. E. (2018). The Role of Organizational Control Systems in Employees Organizational Trust and Performance Outcomes. *Group & Organization Management*, 43(2), 179-206. doi: 10.1177/1059601117725191

- Vickberg, S. & Christfort, K. (2017). Pioneers, drivers, integrators, and guardians: Every team is a mix of these personality types. Here's how to get the best out of any combination. *Harvard Business Review*, 95(2), 50. Hentet fra www.hbr.org
- Wartzman, R. (2014). What Peter Drucker Knew About 2020, *Harvard Business Review*, October 16, 2014, 1-4. Hentet fra www.hbr.org
- Weber, M., Gerth, H. H. & Wright Mills, C. (1946). *From Max Weber: Essays in sociology*. New York: Oxford University Press
- Yin, R. (2018). *Case study research and applications: Design and methods*. (6. utg.). Los Angeles: SAGE
- Yukl, G, A. (2006). *Leadership in organizations*. (6. utg.). Upper Saddle River, N.J: Pearson Prentice Hall.
- Zak, P. J. (2017). The neuroscience of trust. *Harvard Business Review*, 95(1), 1. Hentet fra www.hbr.org
- Zak, P. J. (2019). How Our Brains Decide When To Trust. *Harvard Business Review*, July 18, 2019. Hentet fra www.hbr.org
- Zand, D. (1972). Trust and Managerial Problem Solving. *Administrative Science Quarterly*, 17(2), 229-239. Hentet fra <https://www-jstor-org.ezproxy.nord.no>

Vedlegg 1: Relasjon mellom problemstilling, forskningsspørsmål og spørsmål som er benyttet i intervju med informanter

Relasjon mellom problemstilling, forskningsspørsmål og spørsmål i intervjuguide

Problemstilling	Forskningsspørsmål	Spørsmål i intervjuguide
Hvordan fungerer autonome team i praksis?	Forskningsspørsmål 1: Hvilken organisering og strategi har organisasjonen og hvordan påvirker det teamene og teammedlemmene?	Organisasjonen <ul style="list-style-type: none"> • Hvordan vil du beskrive hierarkiet som finnes hos dere? • Hvordan vil du beskrive organisasjonens byråkrati? (personalhåndbok, maler, instruksjer, rutiner, regler, "Code of conduct", prosjektstyring, håndtering av lønn, fakturering etc.) • Har bedriften et aktivt forhold til selvstyrte team? • Hvordan bruker du/dere målesystemer?
		Strategi og taktikk <ul style="list-style-type: none"> • Har dere en uttalt strategi i organisasjonen? (Fortsett om ja, hopp til neste avsnitt om nei) • Hvem lager strategien i organisasjonen? • Hvem bestemmer den operative retningen i selskapet?
	Forskningsspørsmål 2: Hvordan påvirker organisasjonens lederskap, kultur og arbeidsutførelse teamene?	Kultur <ul style="list-style-type: none"> • Har dere stor eller liten mulighet for selvstyre/autonomi i de teamene du er en del av? • Hvilke holdninger og forventninger har teammedlemmene til selvledelse/autonomi? <ul style="list-style-type: none"> ○ - og har resten av organisasjonen de samme holdningene og forventningene?
		Variasjon og relasjoner til omgivelser <ul style="list-style-type: none"> • Hvor varierte er teamets arbeidsoppgaver?

		<ul style="list-style-type: none"> • Hvordan forholder teamet seg til resten av organisasjonen?
		<p>Konfliktløsning</p> <ul style="list-style-type: none"> • Har du opplevd konflikter i teamet og/eller i organisasjoner? • Hvordan løser dere konflikter i teamet og i organisasjonen?
		<p>Makt, myndighet og påvirkningsmuligheter</p> <ul style="list-style-type: none"> • Hva slags makt har den formelle ledelsen i organisasjonen? • Hva slags makt har teamet og det enkelte teammedlemmet? • Hvilken uformell makt har enkeltpersoner i teamet? • Hvilken styring og hvilke kontrollmekanismer benyttes for å sikre at resultat oppnås?
	<p>Forskningsspørsmål 3: Hvordan er teammedlemmenes arbeidshverdag?</p>	<p>Arbeidsform i teamet</p> <ul style="list-style-type: none"> • Hvordan samarbeider teamet i praksis (møter, arenaer, informasjonsdeling, beslutninger etc.)? • Og skiller dette seg fra hvordan resten av organisasjonen opererer? • Hvordan oppdager teamet endringer i omgivelsene som teamet må respondere på? • Hvordan vil du beskrive selvkontroll, selvledelse og utholdenhet i det selvstyrte teamet? • Hvor utbredt/vanlig opplever du at gruppetenkningen (ekkokammeret) er i teamet?

		<ul style="list-style-type: none"> • Hvordan arbeider dere med læring i teamet? • Hvordan vil du beskrive engasjementet i teamet? • Hvordan arbeider teamet i praksis med prioriteringer og med gjennomføring?
		<p>Relasjoner i teamet</p> <ul style="list-style-type: none"> • Hvordan opplever du at takhøyden er i teamet og i organisasjonen? • Hvor trygg er du på å gi uttrykk for dine ektefølte opplevelser og meninger i gruppen? • I hvilken grad opplever du at teamets medlemmer hjelper til med arbeidsoppgaver som strengt tatt ikke er deres? Og hvordan opplever du at andre i organisasjonen gjør det? (ekstrarolleatferd)
		<p>Deg som medlem i teamet</p> <ul style="list-style-type: none"> • Hvordan opplever du dine muligheter for selvbestemmelse (jobbautonomi) på jobb? • I hvor stor grad opplever du å være forpliktet til å oppnå resultater? • Hvilke muligheter har du til å påvirke dine arbeidsoppgaver? • Hvilken mulighet har du til å disponere egen arbeidstid?
	<p>Forskningsspørsmål 4: Hvordan kan selvstyrte team øke organisasjonens konkurransevne?</p>	<p>Fremtiden</p> <ul style="list-style-type: none"> • Hvordan tror du at bruken av selvstyrte team hos dere kommer til å utvikle seg videre fremover? • Hvilke råd vil du gi til andre som ønsker å bruke mer selvstyrte team i sin bedrift?

		<ul style="list-style-type: none">• Hvordan kan bruk av selvstyrte team påvirker deres konkurransevne og tilpassingsevne?
--	--	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Vedlegg 2: Intervjuguide som er benyttet i intervju med informanter

Intervjuguide

Innledning: Vi forteller kort om mastergraden. Deretter orienterer vi om masteroppgaven og vår problemstilling. Vi orienterer videre om at samtalen blir tatt opp, at navn og selskapsnavn kommer frem i oppgaven, at samtykkeerklæring er signert samt at informanten kan trekke seg når som helst. Eventuelt andre spørsmål og avklaringer tilpasses intervju.

Hovedstruktur:

1. **Introduksjon til organisasjonen**
2. **Livet i organisasjonen**
3. **Team, individnivå og fremtiden**
4. **Åpen slutfase**
5. **Formell oppsummering og avslutning**

1. Introduksjon til organisasjonen

Organisasjonen

Hvordan vil du beskrive hierarkiet som finnes hos dere?

Hvordan vil du beskrive organisasjonens byråkrati? (personalhåndbok, maler, instruksjoner, rutiner, regler, "Code of conduct", prosjektstyring, håndtering av lønn, fakturering etc.)

Har bedriften et aktivt forhold til selvstyrte team?

Hvordan bruker du/dere målesystemer?

Strategi og taktikk

Har dere en uttalt strategi i organisasjonen? (Fortsett om ja, hopp til neste avsnitt om nei)

Hvem lager strategien i organisasjonen?

Hvem bestemmer den operative retningen i selskapet?

2. Livet i organisasjonen

Kultur

Har dere stor eller liten mulighet for selvstyre/autonomi i de teamene du er en del av?

Hvilke holdninger og forventninger har teammedlemmene til selvledelse/autonomi?

- og har resten av organisasjonen de samme holdningene og forventningene?

Variasjon og relasjoner til omgivelser

Hvor varierte er teamets arbeidsoppgaver?

Hvordan forholder teamet seg til resten av organisasjonen?

Konfliktløsning

Har du opplevd konflikter i teamet og/eller i organisasjoner?

Hvordan løser dere konflikter i teamet og i organisasjonen?

Makt, myndighet og påvirkningsmuligheter

Hva slags makt har den formelle ledelsen i organisasjonen?

Hva slags makt har teamet og det enkelte teammedlemmet?

Hvilken uformell makt har enkeltpersoner i teamet?

Hvilken styring og hvilke kontrollmekanismer benyttes for å sikre at resultat oppnås?

3. Team, individnivå og fremtiden

Arbeidsform i teamet

Hvordan samarbeider teamet i praksis (møter, arenaer, informasjonsdeling, beslutninger etc.)?

Og skiller dette seg fra hvordan resten av organisasjonen opererer?

Hvordan oppdager teamet endringer i omgivelsene som teamet må respondere på?

Hvordan vil du beskrive selvkontroll, selvledelse og utholdenhet i det selvstyrte teamet?

Hvor utbredt/vanlig opplever du at gruppetenkningen (ekkokammeret) er i teamet?

Hvordan arbeider dere med læring i teamet?

Hvordan vil du beskrive engasjementet i teamet?

Hvordan arbeider teamet i praksis med prioriteringer og med gjennomføring?

Relasjoner i teamet

Hvordan opplever du at takhøyden er i teamet og i organisasjonen?

Hvor trygg er du på å gi uttrykk for dine ekteføyte opplevelser og meninger i gruppen?

I hvilken grad opplever du at teamets medlemmer hjelper til med arbeidsoppgaver som strengt tatt ikke er deres? Og hvordan opplever du at andre i organisasjonen gjør det? (ekstrarolleatferd)

Deg som medlem i teamet

Hvordan opplever du dine muligheter for selvbestemmelse (jobbautonomi) på jobb?

I hvor stor grad opplever du å være forpliktet til å oppnå resultater?

Hvilke muligheter har du til å påvirke dine arbeidsoppgaver?

Hvilken mulighet har du til å disponere egen arbeidstid?

Fremtiden

Hvordan tror du at bruken av selvstyrte team hos dere kommer til å utvikle seg videre fremover?

Hvilke råd vil du gi til andre som ønsker å bruke mer selvstyrte team i sin bedrift?

Hvordan kan bruk av selvstyrte team påvirker deres konkurransevne og tilpassingsevne?

4. Åpen slutfase

Hva savner informanten eller ønsker å fremheve, informantens tanker og assosiasjoner

- Er det noe du hadde tenkt på før intervjuet som du ønsker å si?
- Er det noe du har tenkt på underveis som du ønsker å si?
- Synes du at vi er helt på jordet, hva må vi tenke mer på og gjøre bedre i neste intervju?
- Hvilke spørsmål savner du, og hva vil du svare på de spørsmålene?
- Har du noen spørsmål til oss?
- Er det noe mer du vil si, har du noen avsluttende tips med på veien videre?

5. Oppsummering og avslutning

Kort oppsummering av hovedinnhold og avslutning. Eventuelle avklaringer i forhold til gjennomføringen av intervjuet og innhold. Kontrollspørsmål om informant eller studenter ønsker å si noe mer før opptaket stoppes.

Vedlegg 3: Utskrift som viser innmelding til Norsk senter for forskningsdata og godkjenning

Selvstyrte team

Referanse

185515

Status

Vurdert

[Åpne Meldeskjema](#)[☰ Vurdering](#)

Skriv melding her. Vær oppmerksom på at meldingen du skriver blir synlig for din institusjon i Meldingsarkivet og alle som får delt tilgang til prosjektet ditt.

[Send melding](#)

N

NSD Personvern

18.10.2019 10:54

Det innsendte meldeskjemaet med referansekode 185515 er nå vurdert av NSD.

Følgende vurdering er gitt:

Det er vår vurdering at behandlingen av personopplysninger i prosjektet vil være i samsvar med personvernlovgivningen så fremt den gjennomføres i tråd med det som er dokumentert i meldeskjemaet med vedlegg den 18.10.2019, samt i meldingsdialogen mellom innmelder og NSD. Behandlingen kan starte.

MELD ENDRINGER

Dersom behandlingen av personopplysninger endrer seg, kan det være nødvendig å melde dette til NSD ved å oppdatere meldeskjemaet. På våre nettsider informerer vi om hvilke endringer som må meldes. Vent på svar før endringer gjennomføres.

TYPE OPPLYSNINGER OG VARIGHET

Prosjektet vil behandle alminnelige kategorier av personopplysninger frem til 01.08.2020.

LOVLIG GRUNNLAG

Prosjektet vil innhente samtykke fra de registrerte til behandlingen av personopplysninger. Vår vurdering er at prosjektet legger opp til et samtykke i samsvar med kravene i art. 4 og 7, ved at det er en frivillig, spesifikk, informert og utvetydig bekreftelse som kan dokumenteres, og som den registrerte kan trekke tilbake. Lovlig grunnlag for behandlingen vil dermed være den registrertes samtykke, jf. personvernforordningen art. 6 nr. 1 bokstav a.

PERSONVERNPRINSIPPER

NSD vurderer at den planlagte behandlingen av personopplysninger vil følge prinsippene i personvernforordningen om:

- lovlighet, rettferdighet og åpenhet (art. 5.1 a), ved at de registrerte får tilfredsstillende informasjon om og samtykker til behandlingen
- formålsbegrensning (art. 5.1 b), ved at personopplysninger samles inn for spesifikke, uttrykkelig angitte og berettigede formål, og ikke behandles til nye, uforenlige formål
- dataminimering (art. 5.1 c), ved at det kun behandles opplysninger som er adekvate, relevante og nødvendige for formålet med prosjektet
- lagringsbegrensning (art. 5.1 e), ved at personopplysningene ikke lagres lengre enn nødvendig for å oppfylle formålet

DE REGISTRERTES RETTIGHETER

Så lenge de registrerte kan identifiseres i datamaterialet vil de ha følgende rettigheter: åpenhet (art. 12), informasjon

(art. 13), innsyn (art. 15), retting (art. 16), sletting (art. 17), begrensning (art. 18), underretning (art. 19), dataportabilitet (art. 20).

NSD vurderer at informasjonen om behandlingen som de registrerte vil motta oppfyller lovens krav til form og innhold, jf. art. 12.1 og art. 13.

Vi minner om at hvis en registrert tar kontakt om sine rettigheter, har behandlingsansvarlig institusjon plikt til å svare innen en måned.

FØLG DIN INSTITUSJONS RETNINGSLINJER

NSD legger til grunn at behandlingen oppfyller kravene i personvernforordningen om riktighet (art. 5.1 d), integritet og konfidensialitet (art. 5.1. f) og sikkerhet (art. 32).

Nettskjema er databehandler i prosjektet. NSD legger til grunn at behandlingen oppfyller kravene til bruk av databehandler, jf. art 28 og 29.

For å forsikre dere om at kravene oppfylles, må dere følge interne retningslinjer og/eller rådføre dere med behandlingsansvarlig institusjon.

OPPFØLGING AV PROSJEKTET

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

Lykke til med prosjektet!

Kontaktperson hos NSD: Mathilde Hansen
Tlf. Personverntjenester: 55 58 21 17 (tast 1)

M

Mathilde Steinsvåg Hansen

18.10.2019 10:54

Hei,

Vi er straks klar til å ferdigstille ditt prosjekt, men med forbehold om at du i informasjonsskrivet tilfører kontaktopplysninger til prosjektansvarlig. Du trenger ikke returnere informasjonsskrivet eller meldeskjemaet til NSD når du har gjort dette. Ferdig vurdering følger. Lykke til med prosjektet!

N

NSD Personvern

14.10.2019 11:27

Kvittering på at meldeskjema med referansekode 185515 er innsendt og mottatt.

N

NSD Personvern

11.10.2019 12:20

Det innsendte meldeskjemaet med referansekode 185515 må kompletteres for at NSD kan fortsette vurderingen.

Når du har gjort oppdateringene i skjemaet, må du gå til siden "send inn" og trykke "bekreft innsending".

Dersom du har ytterligere kommentarer eller spørsmål kan du skrive en melding i dialogfeltet over og trykke "send melding".

Følgende kommentar er gitt av NSDs personvernrådgiver:

Hei,

Vi har nå gjort en første gjennomgang av ditt prosjekt og har noen få kommentarer og innspill:

1. På siden "Behandlingsansvar":

Vi kan ikke se at angitt prosjektansvarlig er ansatt/er tilknyttet behandlingsansvarlig institusjon for prosjektet. Vi ber deg dermed endre prosjektansvarlig til en person som er ansatt ved Nord Universitet.

Vi ber deg også tilføre kontaktopplysninger til den nye prosjektansvarlige i informasjonsskrivet.

Vi ber om at du oppdaterer meldeskjemaet i henhold til punktene over. Vi minner om at du på siste side i skjemaet under «Send inn» må velge «Bekreft innsending». Når du har gjort dette vil vi fortsette gjennomgangen av ditt prosjekt.

Lykke til videre med utfylling!

N

NSD Personvern

11.10.2019 10:55

Kvittering på at meldeskjema med referansekode 185515 er innsendt og mottatt.

08c83de4

Vedlegg 4: Informasjonsskriv til informantene med samtykkeerklæring

Vil du delta i forskningsprosjektet

”Selvstyrte team”?

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å utforske hvordan organisasjoners bruk av selvstyrte team, også kalt autonome team, kan forbedre organisasjonens konkurransevne og tilpassingsevne. I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål

Vi ønsker å intervju deg om hvordan din organisasjon bruker selvstyrte team. Noe av det vi er interessert i å vite mer om er hvordan dere bruker selvstyrte team og hva som fremmer og hemmer bruken av selvstyrte team. Vi ønsker også gjerne å høre mer om hvilken betydning selvstyrte team har for dere og hvordan bruken av selvstyrte team kan påvirke konkurransevne og tilpassingsevne.

Problemstillingen i prosjektet er «**Hvordan kan organisasjoner gjennom økt bruk av autonome team bedre organisasjonens konkurransevne og tilpassingsevne i fremtiden**».

Prosjektet er en del vår masteroppgave (studentoppgave) som utgjør en viktig del av mastergradutdanning ved Nord universitet i studiet "MBA i ledelse".

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Tom Omnes Lia og Bengt Otterås er som studenter ved Nord universitet ansvarlig for prosjektet, veileder er Tom Karp, Professor II ved Nord Universitet.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

I forbindelse med studien har vi kontaktet din arbeidsgiver og fått opplyst at du kan bidra til prosjektet.

Hva innebærer det for deg å delta?

Vi ønsker å gjennomføre et semistrukturert intervju som tar om lag 60 minutter, vi bruker lydopptak.

Det er frivillig å delta

Det er frivillig å delta i prosjektet. Dersom du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykke tilbake uten å oppgi noen grunn. Alle opplysninger om deg vil da bli anonymisert. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg.

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

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

- *Det er kun studentene og veileder som har tilgang til informasjonen (lydopptaket).*
- *For at ingen uvedkommende skal få tilgang til personopplysningene vil datamaterialet (lydopptaket) bli spillet inn ved bruk av app fra UiO/Nettskjema for lydopptak og lagring via Nord Universitets løsning med OneDrive.*

Deltakerne vil kunne gjenkjennes i publikasjonen ved at utdrag, sitater og informasjon fra intervjuet publiseres i masteroppgaven. Ditt navn og navn på arbeidsgiver kan også publiseres i masteroppgaven.

Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?

Prosjektet skal etter planen avsluttes 15.05.2020. *Lyddopptaket slettes etter at Nord universitet har avsluttet vurdering og behandling av innlevert masteroppgave, forventet senest innen 1.8.2020.*

Dine rettigheter

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

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

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra Nord Universitet har NSD – Norsk senter for forskningsdata AS vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

Hvor kan jeg finne ut mer?

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

- Student Tom Omnes Lia, tom.omnes.lia@econa.no, 47362500, Student Bengt Otterås, otteraas@hotmail.com, 94198058 eller veileder, Professor II Tom Karp, tom.karp@kristiania.no, 95818911 ved Nord Universitet.
- Vårt personvernombud: Personvernombudet ved Nord universitet er Toril Irene Kringen som kan kontaktes på personvernombud@nord.no
- NSD – Norsk senter for forskningsdata AS, på epost (personverntjenester@nsd.no) eller telefon: 55582117.

Med vennlig hilsen

Tom Omnes Lia
Student

Bengt Otterås
Student

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet Selvstyrte team, og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- å delta i intervju
- å delta i prosjektet gjennom at intervjuet benyttes i masteroppgaven
- at min arbeidsgiver kan gi opplysninger om meg til prosjektet. Dette gjelder kun opplysninger som er nødvendige for gjennomføring av intervjuet, eksempelvis navn og tidspunkt for intervju
- at mine personopplysninger behandles i forbindelse med arbeidet med masteroppgaven
- at opplysninger om meg publiseres slik at jeg kan gjenkjennes ved at utdrag, sitater og informasjon fra intervjuet samt mitt navn og navn på arbeidsgiver publiseres i masteroppgaven

Jeg samtykker til at mine personopplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet og deretter slettes, planlagt tidspunkt for sletting av lyddopptak er innen 1.8.2020.

(Signert av prosjektdeltaker, dato)