

MASTEROPPGAVE

Emnekode: LED5018

Navn: Celina Husby og Isak Ladegård

Fra team til høyt presterende team

Dato: 28. november 2023

Totalt antall sider: 128

Forord

Denne masteroppgaven markerer slutten av en MBA i strategi og styring som begynte høsten 2020. Disse tre årene har vært lærerike, givende og til tider svært utfordrende.

Studiet ble påstartet med et ønske om en dypere kunnskap og forståelse for emnene strategi og styring samt å tilegne seg relevante verktøy, kunnskap og erfaring som ledere aktivt kan benytte i egen organisasjon og karriereutvikling.

Vi ønsker å rette en stor takk til veileder Knut Robert Fossum, både for konstruktiv og klar tilbakemelding og veiledning, men også for tålmodigheten og rausheten med hans tid. Han var akkurat den veilederen vi trengte.

Vi vil også takke alle som har deltatt i studiet. Arbeidspsykolog Ingrid Bondkall Gjerde bidro forskerne i litteraturstudiet, hvor hun først ble kjent for den ene forskeren gjennom en presentasjon på et jobbseminar. Presentasjonen imponerte og føltes veldig relevant til oppgaven der Ingrid Bondkall Gjerde tok opp tematikken psykologisk trygghet. Etter å ha tatt kontakt var hun veldig positiv til et møte, og delte gode erfaringer og kunnskap med oss.

Vi vil også spesielt takke alle intervjuobjektene i studiet. Dette har vært kollegaer som har sagt seg villig til å åpne opp om både utfordringer og gleder i prosjektene studiet er basert på. De har gitt oss masse gode innsyn som både har vært med å avkrefte og bekrefte litteraturstudiet vårt. Dette har vært lærerikt og gitt mange gode punkter som vi håper kommer godt frem i oppgaven.

Celina vil rette en takk til venner og familie som har både vært tålmodige, tilpasningsdyktige og støttende gjennom hele masteren. Vil også takke arbeidsgiver som både har bidratt med innspill til oppgaven, og vært en stor støtte. Takk for tilliten, og at dere så muligheten dette ga for min personlige utvikling. Til slutt, men absolutt ikke minst, stor takk til Isak for tålmodigheten hans, engasjementet og den fantastiske innsatsen han har lagt inn i denne oppgaven.

Isak vil rette en takk til min kone Kristin og familien. Takk for tålmodigheten og all støtte under denne masteren. Dette hadde ikke gått uten deres støtte. Jeg vil også takke arbeidsgiver for tilliten og fleksibiliteten til å videreutvikle meg. Ikke minst må jeg takke Celina for godt samarbeid og støtte spesielt når ting var på sitt mest utfordrende.

Sammendrag

I en verden preget av raske endringer og stadig nye rammebetingelser er det essensielt å forstå hvilke ledelsesfaktorer som påvirker prestasjon i team. Hva skal til for å få et team til å prestere på et høyere nivå?

Denne masteroppgaven søker å belyse ledelsesfaktorer som påvirker teamets prestasjon i prosjektbaserte organisasjoner. Oppgaven vil se nærmere på hvordan team kan effektiviseres. Med utgangspunkt i dette er det satt følgende problemstilling:

Hvordan gå fra team til høyt presterende team?

Som grunnlag for å besvare ut problemstillingen er det valgt ut tre forskningsspørsmål:

- *Hva skaper prestasjon i team?*
- *Hvordan kan nærmeste leder påvirke teamprestasjon?*
- *Hvordan kan ledere skape et klima som fremmer effektivitet og samarbeid?*

Det er et bredt spekter av forskning på ledelse og team. De teoretiske emnene dette studiet har valgt å fordype seg i er valgt med bakgrunn av forskningsspørsmålene, og det er hentet inn et spekter av aktuell litteratur. Spesielt utgjør MIPEO-modellen et teoretisk fundament for oppgaven.

Empirien har blitt tilegnet igjennom kvalitative intervjuer fordelt på to bedrifter, en rådgivende ingeniørbedrift og en totalentreprenør. Det er til sammen valgt ut tre prosjekter hvor det har blitt gjennomført semistrukturerte intervjuer med sju informanter. Det er benyttet en deskriptiv deduktiv tilnærming.

Resultatene fra empirien indikerer at klare målsettinger, trygt arbeidsmiljø og gode arbeidsprosesser fremmer samspill og er essensielt i overgangen fra team til høyt presterende team. Informantene indikerer at lederen er avgjørende for denne prosessen, og det blir fremhevet at tydelig kommunikasjon, riktig involveringsgrad og evne til å være et godt forbilde er nøkkelkomponenter for en god leder. Teamleder sin evne til og samspille med prosjekteier setter også viktige rammer for prosjektets effektivitet. Empirien har vist at

kunnskap om effektivitetsbringende faktorer gjerne er til stede hos lederne, men at operasjonalisering av disse kan være en utfordring.

Videre ser man at det ikke alltid er en kobling mellom individets mål og prosjektets mål. Det anbefales å etterstrebe denne koblingen, ved at tematikken løftes til et høyere nivå utover prosjektets vegger. Prosjektlederne i forskningsstudiet uttrykker også en utfordring ved et for stort ansvarsområde, og at dette går utover deres tilstedeværelse og oppfyllelse av teammedlemmenes behov. Ansvar for å tilrettelegge for bedre vilkår og forutsetninger for prosjektleder anbefales forskerne også at videreføres fra prosjektleder til organisasjonen.

Denne studien konkluderer med flere prisgitte faktorer for å gå fra team til høyt presterende team. Det er viktig med klare og harmoniserte målsettinger for å skape et effektivitetsløft. Videre er et godt og trygt arbeidsmiljø hvor det er tilrettelagt for godsamspill essensielt for teamets jobbtilfredshet og læring. Teamleder spiller en avgjørende rolle og bør evne å være tydelig, støttende og gi folk friheten de trenger til å utvikle seg.

Abstract

This thesis examines leadership factors that affect team performance in project-based organizations. It will look at how team can be more efficient. The following research problem was formulated:

How to go from a team to a high-performing team?

Based on this, three research questions were derived:

- *What creates performance in a team?*
- *How can a leader affect team performance?*
- *How can a leader make a climate that promotes efficiency and collaboration?*

There is a wide range of literature on management and teams. The theoretical framework this study has chosen to delve into have been chosen based on this research questions. In particular, the MIPEO-model forms a theoretical foundation for the thesis.

The empirical data for this study was collected through qualitative interviews divided into two companies, one which is a consulting engineering firm and one who perform the role as a general contractor. There were chosen three projects where there has been conducted semi-structured interviews with seven informants. A descriptive deductive approach was used for the study.

The results of the empirical data indicate that clear goals, a safe working environment and good work processes promote interaction and are essential in the transition from teams to high-performing teams. The informants indicate that the leader is crucial for this process, and it is emphasized that clear communication, the right degree of involvement, and the ability to be a good role model are key components for a good leader. The team leader's ability to interact with the project owners also sets an important framework for the project's effectiveness. The empirical data has also shown that knowledge of efficiency-enhancing factors is often present among team leaders, but that operationalizing them can be a challenge.

Furthermore, there is not always a link between the individual's goals and the project's goals. It is recommended to strive for this link by raising the topic to a higher level beyond the walls of the project. Project leaders in this study also express a challenge with too much

responsibility, and that this affects their presence and fulfillment of the team member's need. Therefore, there is also recommended that the responsibility for facilitating better conditions and prerequisites for project leaders should be passed on to the organization.

This thesis concludes several important factors that can improve performance in teams. It is important to have clear and harmonized goals to create more efficiency. There should also be a good and safe working environment where it is space for good interactions to improve team members job satisfaction and learning. The team leader plays a crucial role and should have a clear communication, be supportive and give people the freedom they need to develop.

Keywords: Leadership, team performance, project-based organizations, MIPEO-model.

Innholdsfortegnelse

Innhold

Forord	1
Sammendrag	2
Abstract	4
Innholdsfortegnelse	6
Figurliste.....	8
Tabeller.....	8
1.0 Introduksjon	9
1.1 Bakgrunn	9
1.2 Aktualisering og relevanse	10
1.3 Problemstilling	11
1.4 Avgrensning	12
1.5 Begrepsavklaring.....	12
2.0 Teori	14
2.1 Prosjekt.....	14
2.1.1 Prosessbeskrivelse	15
2.1.2 Mål	17
2.2 Ledelse	19
2.2.1 Prosjektledelse.....	20
2.2.2 Kontraktsledelse	22
2.3 Team.....	23
2.3.1 Prosjektteam	23
2.3.2 Effektive i prosjektteam	24
2.3.3 MIPEO-modellen	27
2.4 Ledelse av mennesker	32
2.4.1 Transformasjonsledelse	32
2.4.2 Psykologisk trygghet	33
2.5 Litteraturvalg	34
3.0 Metode.....	36
3.1 Formål og overordnet metode	36
3.2 Forskningsdesign.....	37

3.3	Datainnsamlings og utvalg	40
3.3.1	Utvalg og rekruttering	40
3.3.2	Datainnsamling.....	43
3.3.3	Databehandling og analyse.....	44
3.4	Reliabilitet og Validitet	46
3.4.1	Reliabilitet	46
3.4.2	Validitet.....	46
3.5	Refleksjon rundt egen rolle som forsker	47
3.6	Etiske problemstillinger	48
3.7	andre utfordringer.....	49
4.0	Resultat - Empirisk funn	50
4.1	Intervjuforløpet.....	51
4.2	Datainnsamling.....	53
4.2.1	Case B1	53
4.2.2	Case B2	67
4.2.3	Case B3	75
4.3	Kategorisering og sammendrag.....	80
4.3.1	Hva skaper prestasjon i team.....	82
4.3.2	Hvordan kan nærmeste leder påvirke teamprestasjon?	84
4.3.3	Hvordan kan ledere skape et klima som fremmer effektivitet og samarbeid?	87
5.0	Diskusjon.....	90
5.1	Hva skaper prestasjon i team.....	95
5.2	Hvordan kan nærmeste leder påvirke teamprestasjon?	100
5.3	Hvordan kan ledere skape et klima som fremmer effektivitet og samarbeid?	106
6.0	Konklusjon	110
6.1	Hva skaper prestasjon i team?	110
6.2	Hvordan kan nærmeste leder påvirke teamprestasjon?	111
6.3	Hvordan kan ledere skape et klima som fremmer effektivitet og samarbeid?	113
6.4	Hvordan gå fra team til høyt presterende team	114
6.5	Kritikk til egen oppgave	115
6.6	Veien videre	116
7.0	Litteraturliste	117
8.0	Vedlegg	120

Figurliste

Figur 1- Samsvar mellom behov, resultat og effekt (Rolstadsås et al., 2020, s.68).....	17
Figur 2 - Et normativt funksjonelt MIPEO modell. (Hjertø, 2013 s. 55).....	28
Figur 3 - Et dynamisk perspektiv på MIPEO-modellen (Hjertø, 2013, s. 91)	31
Figur 4 - Forskningsdesign for dette studiet.....	36
Figur 5 – Prosjektfaser basert på Holan & Høiseth (2020)	91
Figur 6- Prosjektgjennomføringsmodell case 2 og case 3.....	92
Figur 7- Prosjektfaser, prosjekteier og prosjektteam	92
Figur 8 - Suksessfaktorer og suksesskriterier (Aarseth et al., 2015, s. 30)	93
Figur 9 - Suksesskriterier fordelt på eier og prosjektorganisasjon (Aarseth et al., 2015, s. 31)	95
Figur 10- Grad av effektivitet gjennom mål, læring og jobbtilfredshet.	96

Tabeller

Tabell 1- Oversikt over informanter.....	43
Tabell 2 - Kategorisering av hovedfunn.....	81
Tabell 3 - Hovedfunn rundt hva som skaper prestasjon i team	82
Tabell 4 - Hovedfunn rundt hvordan kan nærmeste leder påvirke teamprestasjon.....	84
Tabell 5- Hvordan ledere kan skape et klima som fremmer effektivitet og samarbeid	88

1.0 Introduksjon

Denne oppgaven tar for seg hvordan man som leder kan påvirke teamprestasjon. Målet er å peke på ledelsesfaktorer som fremmer effektivitet og hvordan teamlederen kan bidra til å bedre prestasjonen til et team. Det er rikelig med forskning innenfor områdene ledelse og team som kan brukes til å gjøre en god litteraturstudie. Forskerne ønsker å begrense dette studiet til prosjektorganiserte team, dette da de begge jobber i dag som prosjektbaserte ledere. Forskerne har bakgrunn som ingeniører og jobber i prosjekt hvor tyngden av de ansatte også er dette.

Videre i dette kapittelet presenteres oppgavens tema og kontekst. Det redegjøres for bakgrunn av problemstillingen, dens aktualisering og relevans. Det opplyses om de begrensninger som er valgt med bakgrunn av oppgavens omfang og det defineres viktige begreper som vil være gjentakende i forskningen.

1.1 Bakgrunn

Hva skal til for at team i prosjekter presterer på et høyt nivå? Hva gjør et team effektivt? Begrepet team blir ofte brukt for å snakke om noe positivt som “nå jobber vi som et team” (Hjertø, 2000). Helt fra barndommen er man vant til å bli satt sammen i team, gjennom gruppearbeid på skolen, idrettslag og andre fritidsaktiviteter. Mennesker er vant til å samarbeide i grupper og det er ikke noe nytt å være del av flere team i det daglige.

I arbeidslivet er folk også vant med team. Ordet team blir ofte brukt i sammenheng med prosjektledelse og prosjektbaserte virksomheter. Forskning i denne oppgaven er begrenset til akkurat dette, team i prosjektbaserte organisasjoner. Prosjekter er et sett med aktiviteter bestående av leveranser og løsninger.

Per i dag finnes det ingen enighet om en generell metode for å måle effektiviteten av team (Hjertø, 2000). Oppgaven stiller spørsmål rundt hva som gjør noen team mer effektive enn andre og hvordan man som leder kan innvirke teamprestasjonen. Hensikten er ikke at forskningen skal skape et nytt system som avgjør eller måler effektivitet i team, men at man forhåpentligvis vil få mer tyngde til å velge riktige styringsverktøy og metodikk for å tilrettelegge for at et prosjektteam skal prestere bedre. Vurderingen gjøres gjennom studier av

prosjektteam, litteraturinnhenting, og forskerens egne erfaringer og kunnskap fra studiet. Målet er at oppgaven skal skape nytteverdi til prosjektledere og team deltakere ute i prosjekter.

1.2 Aktualisering og relevanse

I en verden preget av raske endringer og stadig nye rammebetingelser, er det essensielt å forstå hvilke ledelsesfaktorer som påvirker prestasjon i team. Denne aktualiseringen og relevansen av temaet skyldes flere faktorer, blant annet økt globalisering, teknologisk utvikling og endrede arbeidsformer. Det er en økende forståelse for at gode ledelsesprinsipper og -praksiser er avgjørende for å møte de komplekse utfordringene organisasjoner står overfor i dag. Denne masteroppgaven tar sikte på å bidra til denne kunnskapen ved å undersøke ledelsesfaktorer som påvirker prestasjon i team, og dermed gi verdifulle innsikter for ledere og organisasjoner som ønsker å forbedre teamets ytelse og tilpasningsevne.

I lys av den raske endringen og økende usikkerhet i det moderne forretningslandskapet, er det viktig å anerkjenne behovet for dynamiske styringssystemer som kan bidra til en mer proaktiv og tilpasningsdyktig tilnærming til ledelse. Dynamiske styringssystemer innebærer en kontinuerlig evaluering og justering av strategier, ressurser og praksis for å håndtere endringer i eksterne og interne forhold. Dette innebærer at ledere må være i stand til å identifisere og reagere på muligheter og trusler i sanntid, samtidig som de styrker teamets kapasitet til å lære, innovere og prestere under press. Studiet av ledelsesfaktorer som påvirker prestasjon i team kan dermed argumentere for å ha en viktig betydning for utviklingen av dynamiske styringssystemer og proaktiv ledelse (Bjørnenak, T. & Kaarbøe, K., 2011).

Som unge ledere med erfaring fra ulike organisasjoner og arbeidsmiljøer, er forskerne særlig motivert til å utforske ledelsesfaktorer som kan bidra til økt teamprestasjon i deres respektive arbeidsplasser. Ved å undersøke hvordan ulike ledelsespraksiser og -stiler påvirker teamets ytelse og tilpasningsevne, ønskes det å fremme effektive ledelsesstrategier og styringssystemer som kan hjelpe respektive organisasjoner med å oppnå suksess i en stadig mer konkurranseutsatt og uforutsigbar verden. Videre håper forskerne at resultatene fra dette forskningsprosjektet vil være nyttige for andre ledere og organisasjoner som står overfor lignende utfordringer og muligheter.

Sammenfattende er aktualiseringen og relevansen av forskningen forankret i den økende betydningen av effektiv ledelse og dynamiske styringssystemer i en tid med raske endringer og usikkerhet. Ved å utforske ledelsesfaktorer som påvirker prestasjon i team, håper forfatterne at denne oppgaven kan bidra positivt i fagfeltet.

1.3 Problemstilling

Motivasjonen for oppgaven er å finne løsninger til hvordan ledere kan sørge for en jobbtilværelse hvor teamet presterer best mulig og hver enkelt føler seg engasjert og verdsatt. Målet med forskningen er å finne ut hvordan man kan øke teamets prestasjon og skape en arbeidskultur som fremmer effektivitet og samarbeid. Studiet ønsker å opplyse ledere i prosjektbaserte organisasjoner om hvordan de kan skape høyt presterende team og engasjerte ansatte. Forskerne ønsker å fordype seg i spørsmål rundt hva en leder kan gjøre for å forbedre teamets prestasjon og skape et positivt arbeidsmiljø. Hvordan man fremmer et effektivt team og engasjerte ansatte i bedriften, samtidig som man sikrer både gode resultater og lojalitet. Det vil bli brukt ulike artikler som tar for seg temaet, samtidig som forskernes egne erfaringer vil være sentralt. For å unngå at oppgaven blir for personlig er det også viktig å høre med flere i samme eller lignende roller, og dette blir nærmere vurdert i metodekapittelet. Med denne bakgrunnen har forskerne kommet frem til følgende deskriptive problemstilling:

Hvordan gå fra team til høyt presterende team?

Forskerne har også kommet frem til flere forskningsspørsmål for å grave dypere i tematikken og få et bredere svar på problemstillingen. Disse er:

- *Hva skaper prestasjon i team?*
- *Hvordan kan nærmeste leder påvirke teamprestasjon?*
- *Hvordan kan ledere skape et klima som fremmer effektivitet og samarbeid?*

Målet er at disse forskningsspørsmålene også vil opplyse og resultere i gjennomførbare løsninger. Dette er spørsmål som kan stilles direkte til intervjuobjekter for å skape diskusjon.

1.4 Avgrensning

Denne oppgaven har som hensikt å se på hvordan ledere i prosjektbaserte organisasjoner i privat sektor påvirker team prestasjon samt hvilke andre forhold som kan bedre effektiviteten i teamet. I denne oppgaven er det valgt å avgrense seg til tre prosjekter, altså tre caser. I hvert case intervjues som minimum en prosjektdeltakere og en prosjektleder. Det kunne vært spennende å sammenligne med flere prosjekter, men forskerne har valgt ut disse teamene på grunn av oppgavens omfang. For å svare opp oppgaven vil det da gjennomføres en kvalitativ studie, hvor forskningsdesignet vil være casedesign. Mer utdyping av valgt metode vil gis i kapittel 3 i oppgaven.

Prosjekt, team og ledelse er blant noen av de omfattende temaene oppgaven tar for seg. Basert på forskningens omfang er disse tematikkene begrenset til å møte relevansen til oppgaven. Kapittel 1.5 tar for seg de begrepsavklaringene forskerne har valgt å sette for å kunne spisse oppgaven til prosjektets problemstilling og forskningsspørsmål.

Masteroppgaven tar som sagt for seg prosjektledere og prosjektteam. Med denne arbeidsformen og oppgavens relevans er det valgt ut noen temaer og ledelsesformer som anses hensiktsmessig for å svare på problemstillingen. Det kan argumenteres at flere temaer burde inngå og at forskerne burde sett på flere lederstiler. Studentene måtte sette en begrensning på bakgrunn av tilgang til tid, og håper vurderingen viser seg å være tilstrekkelig til å svare ut forventningene forskerne har til studiet. Teoridelen i kapittel 2 fremstiller oppgavens fokusområder som intervjuguiden og videre forskning igjen tar utgangspunkt i.

1.5 Begrepsavklaring

Det finnes en rekke måter **team** kan defineres på. I denne sammenheng er det valgt å ta utgangspunkt i grunnlaget presentert av Hjertø (2013) som definerer begrepet som følgende: *«et team er en relativ autonom arbeidsgruppe på minst 3 personer som i høy grad arbeider gjensidig avhengig av hverandre over tid, som i stor grad er felles ansvarlig for å innfri gruppens resultatmål, og hvor teammedlemmenes relasjoner er gruppens grunnleggende bestanddel»* (Hjertø, 2013, s. 32).

Oppgaven tar for seg team i prosjekt. Teoridelen omtaler flere definisjoner av **prosjekt** hvor likhetstrekk fra hver av disse, har gjort at forskerne velger å definere prosjekt som: *«Et prosjekt kan ses på som en midlertidig organisasjon satt sammen for å oppnå en satt målsetting, gjerne avgrenset av tid, kostnad, kvalitet og ressurser».*

Prosjektteam vil derfor være en sammenslåing av de to ovennevnte definisjonene, *en midlertidig gruppe avhengig av hverandre som jobber sammen mot et felles satt mål.*

Teameffektivitet har gjennom oppgaven blitt definert som *«en motivert gruppe som samarbeider godt for å nå gode resultater for den felles måloppnåelsen og med de rammer som er gitt. Gruppen utnytter ulikheter, deler samme verdier og er lojale mot hverandre og målsettingen».*

Prosjektleder er også et begrep som kan defineres på mange måter. Prosjektlederens rolle er å lede prosjektteamet. Hvordan dette gjøres på en god måte er noe av det oppgaven ønsker å svare ut. Det er derfor ikke gitt en enkelt definisjon på dette utover rollebeskrivelser og forventninger som blir nærmere beskrevet i teoridelen av oppgaven.

Videre sentrale begreper brukt og spesifisert for oppgaven er de ulike **prosjektprosessene**. Det er flere måter å dele prosjektets fase på. Det er stort sett likheter mellom de fleste inndelingene, og ofte noe organisasjoner selv generaliserer. For denne oppgaven er det valgt å følge oppdelingen til Holan & Høiseth (2020) hvor det er fire faser: etableringsfasen, planleggingsfasen, gjennomføringsfasen og avslutningsfasen. De ulike fasene blir nærmere presentert i teorikapittelet.

Mål er også et sentralt tema som kommer igjen i oppgaven. Det skilles mellom resultatmål og effektmål. Det er valgt å bruke definisjon av Køster (2022) som enkelt beskriver forskjellene. Først og fremst skal mål i et prosjekt sikre at alle parter har lik forståelse av rammen til prosjektet. **Resultatmål** beskrives som løsningen prosjektet skal oppnå. Dette tar for seg tematikker som tid, kvalitet og økonomi. Disse målene er det prosjekteier som eier.

Effektmål beskriver hensikten til at et prosjekt har blitt til, og er gjerne først beskrevet av prosjekteier. Dette kan være knyttet til verdiskaping og gevinst som prosjekteier ønsker at prosjektet skal nå (Køster, 2022).

2.0 Teori

Her vil det redegjøres for relevante teoretiske perspektiver knyttet mot problemstillingen. Oppgaven handler om ledelse av team i prosjektbaserte organisasjoner. Her vil det ofte være flere mellomledere, men fokuset ligger på prosjektleder og vedkommende sitt prosjektteam. I tillegg til å se fra et ledelsesperspektiv vil litteraturen gå inn på prosjekt som helhet, dens faser og selve prosjektteamet.

Denne studien knytter seg til teameffektivitet, og det vil derfor gi redegjørelser på hva dette innebærer basert på tidligere forskning og artikler. MIPEO-modellen er en modell utviklet av Kjell B. Hjertø som representasjon av teameffektivitet og er noe forskerne vil se nærmere på. Videre vil teoridelen ta for seg ulike lederformer og metodikker som man finner relevant for oppgaven. Avslutningsvis vil man dykke inn i begrepet psykologisk trygghet som uttrykker mer menneskelige faktorer i å utøve ledelse.

Teorien baseres på artikler, tidligere forskning og statistikker. Noe er rettet direkte mot fokusgruppen i oppgaven, altså prosjektbaserte team, mens annen forskning baseres på flere bransjer, ulike sammensetninger og variasjoner av team for å få et større teoretisk rammeverk.

2.1 Prosjekt

Ordet prosjekt er et vidt begrep som kan brukes i mange sammenhenger. Det har derfor vært viktig å finne en vinkling for begrepet som spesifiserer det til å samsvare med oppgavens formål og begrensninger. Det finnes mange definisjoner for prosjekt. Albert Lester (2021) i sin bok om prosjektledelse forklarer begrepet prosjekt som en unik prosess bestående av et sett med koordinerte og kontrollerte aktiviteter med start og slutt dato. Det er begrenset til rammer spesielt knyttet til tid, kostnad og kvalitet (Lester, 2021). Jan Terje Karlsen (2021) tar for seg flere definisjoner av prosjekt, men det som blir oftest også nevnt her, og derfor kan ses på som fellesnevner, er at det er begrenset av tid, kostnad og kvalitet for å oppnå et definert mål. Han har valgt å legge vekt på mål, ressurser, engangsforetak, start- og sluttdato og tverrfaglig arbeid som sitt utgangspunkt for hva som karakteriserer et prosjekt (Karlsen, 2021, s. 18).

Oppgaven har med bakgrunn av litteratur, andre tolkninger, oppgavens karakter og formål valgt å definere et prosjekt på denne måten:

«Et prosjekt kan ses på som en midlertidig organisasjon satt sammen for å oppnå en satt målsetting, gjerne avgrenset av tid, kostnad, kvalitet og ressurser».

Ressurser vil være en viktig ramme da dette enten kan gi begrensninger eller muligheter i prosjektet. Oppgaven ønsker å ta for seg hvordan man utvikler gode team dersom det er lav påvirkningskraft på valg av ressurser som er del av prosjektet. Dette er ofte tilfelle i prosjekter hvor prosjektleder ikke har påvirkning på hvem som er del av et prosjektteam.

2.1.1 Prosessbeskrivelse

For å gi en dypere forståelse av et prosjekt er det hensiktsmessig å gå inn i ulike faser og knytte dette opp mot prosjektets rammer som nevnt i prosjektdefinisjonen.

Et prosjekt består gjerne av flere faser og dens syklus er ofte det som skiller den fra andre måter å jobbe på (Karlsen, 2021, s. 25). Et prosjekt er begrenset av en gitt tidsperiode og derfor er god planlegging essensielt for å sørge for at målsettingen nås innen denne perioden. På tvers av prosjekter er livssyklusen som regel sammenlignbar, og det deles som sagt opp i faser. I oppgaven brukes de fire fasene: etableringsfasen, planleggingsfasen, gjennomføringsfasen og avslutningsfasen (Holan & Høiseth, 2020, s. 314). Gjennom disse fasene kan man ha flere ulike team satt for gitte problemstillinger som dukker opp underveis i prosjektets syklus. De samme ressursene kan også være deltaker i flere team, og det kan være ulike teamledere for hvert team innad i et prosjekt.

I den første fasen er det ofte en prosjekteier som initierer et prosjekt gjennom en ide, et ønske eller et behov. Utviklingen av ideen må vurderes og det må forskes på hvorvidt dette er gjennomførbart. For at prosjektet skal lykkes bør det settes håndfaste mål for å få deltakere med og engasjerte. Videre bør det settes en klar strategi for prosjektet, og det må sørges for

involvering av både eksterne og interne ressurser som bør være involvert tidlig i prosjektet for at målene skal oppnås (Holan & Høiseth, 2020, s. 315-317).

I planleggingsprosessen kan man ha flere sammensatte team. Et av disse teamene er som regel et prosjekteringsteam som sørger for å utarbeide underlag til utførelse. Her er det nødvendig med ressurser med riktig faglig kompetanse til å ta beslutninger på hvilke løsninger prosjektet videre skal gå for. I planleggingsfasen må det også settes opp prognoser, planer og mål for å sikre en god drift videre i gjennomføringsfasen. Denne fasen er som regel både kostnadmessig og tidsmessig rimelig, men vil sette føringer som senere kan gi positive og/eller negative konsekvenser.

I gjennomføringsfasen skjer det ofte en overlapp mellom de som har planlagt og prosjektert mot de som skal gjennomføre prosjektet i praksis. De er avhengig av prosjektert underlag og erfaringsoverføring fra forrige fase. Arbeidet videre må koordineres av en eller flere teamledere. Forhold som ikke ble avdekket i planleggingsprosessen kan føre til endringer i utførelse, og teamledere i denne fasen må sørge for å håndtere uforutsette faktorer og sørge for å ivareta mål prosjektet har satt. Feil og avvik i denne fasen vil ofte være mer tids- og kostnads sensitivt.

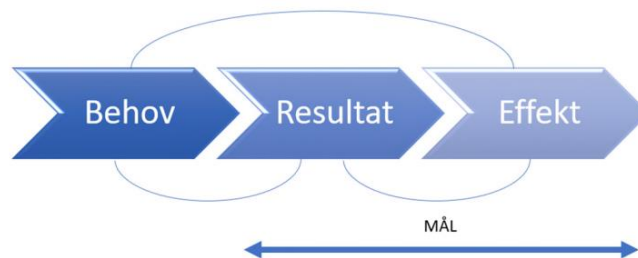
I avslutningsfasen overleveres prosjektet til eier og/eller bruker av prosjektet. Her kreves det ofte opplæring og erfaringsoverføring for å sikre en god videre bruk av prosjektet. I denne fasen kan man også måle hvor vellykket et prosjekt var. Man kan måle om det var levert til rett tid, rett pris, rett kvalitet og oppnådd ønsket bærekraftsmål (Holan & Høiseth, 2020, s. 319).

Oppgaven har måtte sette noen avgrensninger og definisjoner. Oppgavens formål er å avdekke suksessfaktorer ved gode og effektive prosjektteam. Dette ønskes uavhengig av teamform og varighet for team. Derfor har det vært viktig at oppgaven finner faktorer til suksess som kan brukes uavhengig av hvilken type prosjektteam det er snakk om. Det må kunne være til hjelp for alle sammensetninger av team innad i et prosjekt hvor

hovedmålsetningen til alle disse teamene er felles, nemlig å levere et suksessfullt prosjekt og sluttprodukt.

2.1.2 Mål

Et fellestrekk for alle prosjekter er gjerne at de har ett eller flere mål. Veldefinerte og godt forankrede mål bør være utgangspunktet for ethvert prosjekt (Rolstadsås et al., 2020, s. 68). Begreper som behov, resultat og effekt er viktig i denne sammenheng. Ethvert prosjekt som igangsettes må ha utgangspunkt i et behov. En eller flere interessenter må være villig til å stille ressurser til rådighet for å dekke dette behovet. Målene for et prosjekt bør være tett knyttet til behovet og utformet slik at de viktigste behovene til interessentene også blir dekket. Dette illustreres med figur 1.



Figur 1- Samsvar mellom behov, resultat og effekt (Rolstadsås et al., 2020, s.68)

Herav ser man blant annet resultatmål, effektmål og samfunns mål. Rolstadsås et al. (2020) definerer **resultatmål** som sluttleveransen prosjektet skal ha. Dette skal gjerne være konkret og etterprøvbart. **Effektmål** beskriver virkning som er oppnådd for brukeren ved leveranse av prosjektet. Dette kan ofte uttrykkes i form av pengebesparelse, effektivitetsøkning, og kapasitet (Aarseth et al., 2015, s. 26). Samfunns mål beskriver nytten et prosjekt kan ha, eller bidraget et prosjekt kan ha for samfunnet.

Køster (2022) påpeker at i et prosjekt må alle parter være samstemte på hva prosjektets målsetting er. Mål er også et verktøy for at folk skal få en samlet forståelse. Hun mener at man i prosjekt skiller mellom resultat- og effektmål. På lik linje med Rolstadsås et al. beskrives resultatmål som løsningen og leveransen prosjektet skal oppnå basert på kvalitet, kostnad og tid. Effektmål blir utarbeidet av prosjekteier og knyttet til formålet bak prosjektet, f.eks. samfunnsmessige mål, lønnsomhet, verdiskapning og lovpålagte forhold (Køster, 2022). Forskjellen mellom Rolstadsås et al. og Køster sin vurdering av prosjektmål er samfunns mål.

I Køster (2022) sin definering inngår dette i effektmål, mens Rolstadsås et al. (2020) definerer dette som et eget hovedmål i prosjekter. Målformen er mest brukt i prosjekter som er initiert og finansiert av det offentlige og vil i dette studiet ikke være særlig relevant.

Utfordringen med målsetting er at en rekke prosjekter ikke når de satte målene. Årsaken og hvordan dette måles er dermed av interesse. Suksess i prosjekt må måles relatert til de målene man setter seg innenfor et prosjekt (Aarseth et al., 2015, s. 26). I den forstand er det viktig med suksesskriterier og suksessfaktorer, og skille mellom dem.

Rolstadås et al. (2020) presenterer **suksesskriterier** som indikatorer, verdier eller parametere man måler eller registrerer for å kartlegge om et prosjekt er vellykket eller ikke. Det er naturlig at dette måles etter at prosjektet er avsluttet.

Suksessfaktorer er gjerne faktorer eller forhold som må ligge til rette for at prosjektet skal bli vellykket. Disse er gjerne observerbare og påvirkbare (Rolstadsås et al., 2020, s. 97).

Her bør det bemerkes at suksesskriterier kan være forskjellig fra prosjekter og prosjektorganisasjoner. Et godt utgangspunkt for at disse nås er at målene som settes for prosjektet er gode. De må være tydelig og målbare. En annen viktig faktor for å nå prosjektmål er at de er forankret hos deltakere og interessenter i teamet samt at det er en felles motivasjon å nå disse. Gode mål er også realistiske mål som er mulig å nå i de rammene prosjektet har (Køster, 2022). En risiko i ethvert prosjekt er endringer underveis. Køster (2022) mener at dersom et mål endrer seg vil dette ha en såpass innvirkning på prosjektet at alle underliggende mål, planer, avtaler og kontraktsmaler også må endres (Køster, 2022).

Guzzo & Dickson (1996) mener det er en sammenheng mellom et teams effektivitet og målklarhet, men at denne sammenhengen kun styrkes hvis det er god planlegging, koordinering og kommunikasjon. Målorientering har en positiv virkning når det er tilknytning til en forpliktelse ovenfor selve målet (Locke et al., 1998). Teamets mål må harmonisere med hvert enkelt teammedlem sine egne mål.

Gjennom forskning har det vært flere funn som direkte viser en positiv sammenheng mellom teamets involveringsgrad og teamets resultater (Erez & Arad, 1986, s. 591). Dette kan forsterkes av Klev & Levin (2021) sin forskning rundt endringsledelse. Her settes det lys på tre posisjoner eller argumenter for medvirkning. For det første kan det ses på som et middel

for å redusere fremmedgjøring og øke muligheten for at arbeidet er en kilde for utvikling. Dette fra et humanistisk perspektiv der medvirkning er tenkt å adressere individet eller den menneskelige siden av arbeidet. Medvirkning kan også argumenteres som et demokratisk ideal. Dette blir forklart som at «vi» ønsker et demokrati fordi dette er en styringsform som har verdi i seg selv. Det kan påstås at demokrati i arbeidslivet er viktig fra et verdibasert argument fordi individet bør ha en rett til å kunne påvirke sin egen situasjon. Det siste argumentet er medvirkning fra et ledelsesperspektiv der relevant erfaring og kunnskap utnyttes samtidig som man sikrer eierskap hos deltakere på løsninger og beslutninger (Klev & Levin, 2021, s. 118-119).

2.2 Ledelse

Ledelse er et vidt begrep med mange definisjoner og tolkninger. Forskning viser at de ulike definisjonene ofte har opphav i dem som definerer det sine egne perspektiver og interesser. Ledelse har blitt definert av atferd, innflytelse, egenskaper, relasjoner og administrative stillinger. Det som ofte går igjen er at en leder skal veilede, strukturere og tilrettelegge aktiviteter i en gruppe eller en organisasjon (Yukl, 2013, s. 2).

Henry Mintzberg (1994, referert i Marcom Models, u.å.) delte ledelse inn i tre hovedroller: informasjonsrolle, beslutningsrolle og mellommenneskelig rolle. Han delte så disse tre rollene i til sammen ti underkategorier som han mente utgjorde omfanget av en lederstilling. En leder må inntre i de ulike rollene for bestemte situasjoner. Informasjonsrollen involverer å kunne formidle informasjon, observere og være en talsperson. Beslutningsrollen er å opptre som en entreprenør, konfliktløser, ressursfordeler og forhandler. De medmenneskelige rollene er de som involverer interaksjon med mennesker. Det inkluderer å være en representant og rollefigur, lede og motivere de underordnede, og et slags forbindelsesledd for å utvikle og vedlikeholde kontakt utenfor selskapet. Tankesettet kan være et nyttig og komplekst verktøy for å forstå rollen “ledelse” og ansvaret dette medfører. Dette kan igjen brukes til å måle prestasjoner og sørge for forbedringer og utvikling. Likevel har rammesystemet noen utfordringer da det tar for seg ledelse i alle bransjer og nivåer gitt med fast definerte roller (Marcom Models, u.å.).

Det stilles også krav til ledere eller arbeidsgivere. Arbeidsmiljøloven har som hensikt å beskytte arbeidstakers rettigheter samtidig som å sikre et godt arbeidsmiljø for alle ansatte. Arbeidsmiljøloven skal sikre arbeidstaker mot fysiske eller psykiske belastninger, gi trygge arbeidsforhold og likebehandling, legge til rette for den enkeltes forutsetning og livssituasjon, sørge for ytringsklima, gi grunnlag for utvikling og samarbeid mellom partene, og bidra til et inkluderende arbeidsmiljø (Arbeidsmiljøloven, 2006). En arbeidsgiver er enhver som har ansatt en person (arbeidstaker) for å utføre arbeid, men kravet kan videreføres til den arbeidsgiver har satt til å lede virksomheten i sitt sted (Arbeidstilsynet, u.å.).

I prosjektbaserte organisasjoner vil arbeidsgiver og prosjektleder gjerne være to forskjellige roller. Det er ikke lyktes med å finne håndfaste lovpålagte krav som direkte overfører disse kravene til en prosjektleder, likevel kan det tolkes at et slikt ansvar kan formidles gjennom rollebeskrivelse satt i en organisasjon på lik linje som at en arbeidsgiver kan videreføre sitt ansvar i sitt fravær. Dette må være opp til organisasjonen sentralt å bestemme hvor ansvaret skal ligge, og hvilke krav som faller under rollen til en prosjektleder. Videre i neste kapittel skal man se nærmere på rollen til en prosjektleder og dykke i litteratur som omhandler denne ledelsesformen.

2.2.1 Prosjektledelse

Faget prosjektledelse ved Nord Universitet definerte prosjektleder som en som er ansvarlig for gjennomføring av et prosjekt med fokus på kostnadseffektivitet, tid og kvalitet. Dette samsvarer en del med Albert Lester (2021) sin definering av prosjekter gitt i forrige kapittel. Alber Lester trekker frem to kategorier av ledelse: linjeleder og prosjektleder. Det som skiller prosjektledere fra andre ledere, er ledelse av endring. Prosjektledere bør beherske og trives med endringsledelse da endring er en stor faktor av det som gjør et prosjekt til prosjekt, og ikke til en organisasjon eller et selskap. Sett bort i fra prosjektets karakteriske form, vil prosjektledelse på andre måter ikke være så ulikt fra andre former for ledelse. Ledelse handler om påvirkning av mennesker og samspillet mellom disse som gjør at man når de målene man har satt for teamet. Prosjekter kan gjøre at det blir flere utfordringer på veien til å nå målene, og en prosjektleder må møte disse endringene og eventuelle begrensningene (Aarseth, W. et al., 2015, s. 36).

Tidligere ble det gitt at et prosjekt kan ha mange sammensatte team og teamledere. Som regel er det en overordnet prosjektleder med hovedansvar og koordinering mellom team og faser i prosjektet. Det som skal styres i prosjektet kan kalles styringsfaktorer. Dette er kvalitet, fremdrift, ressurser og økonomi (Holan & Høiseth, 2020, s. 312). Både prosjektleder og mellomledere må ivareta styringsfaktorene i prosjektet som er knyttet opp mot prosjektets mål, og har et lederansvar overfor sine team deltakere uavhengig av størrelse og hensikt. Ledelse handler om mennesker, motivere, se løsninger og muligheter, ta beslutninger, ha nødvendig faglig kompetanse, håndtere styringsverktøy og metoder i prosjektet, og sørge for samhandling i teamet (Holan & Høiseth, 2020, s. 312). En teamleder kan anses som en som utøver en spesiell form for ledelse. Dette kjennetegnes av problemløsende aktiviteter rettet mot det å generere løsninger som fremmer utvikling av teamets måloppnåelse (Zaccaro mfl., (2001) henvist i Hjertø, 2013, s. 52).

I et prosjekt må det tas mange beslutninger av ulik grad av størrelse og viktighet. Det er ofte mye usikkerhet og risiko i et prosjekt, og prosjektleder og prosjekteier må ta stilling til dette. Jo mer komplekse disse forholdene blir, jo vanskeligere vil det være å foreta gode beslutninger. Det å sette noen regler på forkant av et prosjekt på hvordan man skal gripe fatt i disse beslutningsprosessene vil hjelpe prosjektet med å få en god og etablert struktur på plass før utfordringene dukker opp. Disse reglene kan brukes gjennom prosjektet av prosjektleder, men fordi prosjekter er kjent for endringer må også disse beslutningsprosessene være fleksible og tilpassningsdyktige (Prosjektveilederen, 2018). MIPEO-modellen, som oppgaven tar for seg senere, skiller beslutningsprosessen (P) og selve beslutningen (O) (Hjertø, 2013, s. 174). Selve modellen vil som sagt oppgaven gå nærmere inn på senere, men beskrivelsen av prosess og resultat er relevant for god prosjektledelse.

Beslutningsprosessen settes i gang i det teamet eller prosjektleder ser en utfordring som må tas stilling til. Hjertø (2013) beskriver *beslutning* som et valg mellom flere alternativer som igjen har tilhørende forventninger og handlinger. Målet til beslutningsprosessen er å sitte igjen med en tydelig beslutning (Hjertø, 2013, s. 175). Gode beslutninger kommer av god planlegging. I beslutningsprosessen vil det være viktig å involvere både nøkkelpersonell og beslutningstakere. For å sikre en effektiv prosess er det viktig med en målrettet struktur. Ulike fagpersonell kan sitte på mye kunnskap og et ønske om å dele. Da er det viktig at noen sørger for at kommunikasjonen forblir beslutningsorientert. Et annet viktig parameter for å ta gode

beslutninger er å også inkludere usikkerhet. Dette gjelder både å se på muligheter og risiko (Bergesen, 2020). Det har også vært kjent at det tas bedre beslutninger i gruppe, enn som enkeltpersoner (Hjertø, 2013, s. 174).

2.2.2 Kontraktsledelse

I prosjekter er de fleste samarbeidene som inngås kontraktsfestet. En kontrakt er en avtale mellom to eller flere parter. Dette er en frivillig avtale som inngås hvor alle parter som regel mottar en form for fortjeneste. Dette kan være økonomisk, tjenester eller f.eks. et produkt/leveranse. En kontrakt er juridisk bundet og partene har en forpliktelse til å følge denne. Det skal skape en forutsigbarhet og være en oppsummering av det partene har blitt enige om. Inngår man en muntlig avtale er dette på lik linje juridisk bindende, men dette bør uansett fastsettes skriftlig for å unngå fremtidige diskusjoner (Rolstadås, et al., 2023, s. 349).

Det er forskjellige kontraktsformer, og valg av form foretas av oppdragsgiver i prosjektet. Det vil si den som ønsker en tjeneste eller leveranse. Det vil også være ulike entreprisformer som igjen avgjør kontraktsformen. I større prosjektformer hvor eksempelvis sluttproduktet er et ferdig bygg er det vanlig å ha en avtaleform mellom byggherre og entreprenør hvor entreprenøren har ansvar for både utførelse og prosjektering. Dette kalles en totalentreprise hvor byggherrenes involvering etter kontraktsinngåelse er mindre. Risikoen overføres da til totalentreprenøren så fort kontrakten er underskrevet (Rolstadås et al., 2023, s. 355). Dette vil kreve at byggherren har forutsett og medtatt alle faktorer og krav, eller at totalentreprenør påtar seg risiko for eventuelle mangler i forprosjektet. Totalentreprenøren inngår videre kontrakter med konsulenter, rådgivere, utførende og leverandører hvor det igjen er ulike entreprisformer og dermed også ulike kontraktsformer. Standard Norge sørger for å distribuere standarder i Norge og opptrer som et nøytralt bindeledd for å sikre gode standardiserte løsninger og bestemmelser. De relevante standardene legges med som en del av kontrakten og sørger for at oppdraget blir utført med et minimum standard som gir verdiskapning for samfunnet og kontraktspartene (Standard Norge, 2023).

Som leder må man ha kontroll på de avtalene prosjektet er bundet av, og være kjent med innholdet i disse. Kontraktsinngåelse må sees i sammenheng med resten av prosjektet og koordineres mot f.eks. økonomi, målsetting og risiko. Allerede fra kontraktsforhandling bør

dette gjøres med bistand av det juridiske for å ivareta lover og forskrifter så vel som å sikre at man inngår gode og rettferdige kontrakter for organisasjonen. Folk med faglig og teknisk kompetanse relatert til den aktuelle kontrakten bør også involveres slik at man sørger for god kontroll hvor innholdet også blir opprettholdt etter inngåelsen (Hennyng, 2016).

Kontraktsledelse handler om å ha kontroll på kontraktsprosessene. Similä (2006, s. 15) definerer kontraktsledelse som *«et målsettende, problemløsende og språkskapende samspill omkring etableringen av kontrakter, innholdet i kontrakter og bidraget til kontraktens oppfyllelse»*. Det blir gitt at dette ofte oppfattes som et svakt ledd i prosjektet og at det ikke er nok fokus på det (Similä, 2009, s. 127).

2.3 Team

Karlsen (2021, s. 174) definerer team som *«en gruppe mennesker som arbeider sammen om en felles måloppnåelse»*. Målet til teamet er ofte formålet til hvorfor det ble etablert et team. Det finnes en rekke flere måter å definere team på, oppgaven tar utgangspunkt i definisjonen til Hjertø (2013) som sier at *«et team er en relativ autonom arbeidsgruppe på minst 3 personer som i høy grad arbeider gjensidig avhengig av hverandre over tid, som i stor grad er felles ansvarlig for å innfri gruppens resultatmål, og hvor teammedlemmenes relasjoner er gruppens grunnleggende bestanddel»* (Hjertø, 2013, s. 32).

En gruppe mennesker som jobber sammen, gjør samme type oppgaver eller deler arbeidsplass tilsier ikke nødvendigvis at gruppen er et team. Det er også ikke så konservativt at man må følge en streng struktur hvor alle roller er definert, det er ingen utskiftninger av teammedlemmer og alle deler ett og samme mål. Definisjonen av team er mer løst enn det, men det er viktig at det er noen felles mål, teammedlemmene er avhengig av hverandre i en form, og at gruppen anses som et team både av seg selv og utenforstående (Tannenbaum, S. og Salas, E. 2020, s. 5).

2.3.1 Prosjektteam

For et mer permanent team i en organisasjonsform vil man over tid kunne etablere satte spilleregler, normer og verdier som skal etterleves for samarbeid og kulturen i teamet. For et

prosjektteam vil det ofte være aktører som blir midlertidig satt sammen og ikke kjenner til hverandre fra før. Som regel er det ikke etablert noen kultur, normer og spilleregler. I faget prosjektledelse blir felles normer og verdier omtalt som "psykologisk kontrakt". Denne kontrakten baserer seg på hvordan vi ønsker å jobbe sammen, forventninger og ambisjoner, gode relasjoner og hvordan vi håndterer konflikter.

I faget prosjektledelse på Nord Universitet ble tre karakteristika trukket frem for å kjennetegne et team: opplevelse av fellesskap, gjensidig avhengighet og felles ansvar for mål og resultater. Karlsen (2021) trekker også frem tre kjennetegn. Her blir også et felles ansvar for mål og et fellesskap trukket frem som viktige tematikker. Karlsen trekker i tillegg frem at teamet skal være en gruppe som gir støtte, tilhørighet og samvær til hverandre (Karlsen, 2021, s. 174).

2.3.2 Effektive i prosjektteam

Hjertø (2013) definerer teameffektivitet som hvilken grad teamet leverer i overensstemmelse med de målene og rammene som er satt, og om de har oppnådd relevant læring fra arbeidsoppgavene (Hjertø, 2013, s. 98). Et effektivt team skal vise vedvarende prestasjon og ytelse, klare å komme seg gjennom utfordringer og motgang på en god måte samt opprettholde motivasjon, ressurser og det som trengs for fremtidig suksess. Det gjelder å ikke bruke "kruttet" opp med engang, men planlegge for langvarig og jevnt resultat (Tannenbaum, S. og Salas, E. 2020, s. 5).

Tannenbaum & Salas (2020) har gjort forskning og refleksjoner på felles mønstre for hva som driver teameffektivitet. De har forsket på ulike team i flere bransjer og kommet frem til syv konsekvente drivere som alle spiller en rolle til suksessen til nesten ethvert team. Disse driverne er igjen stilt som spørsmål for å kontrollere at fundamentet er på plass i teamet:

- Evne - har vi de riktige ressursene som ivaretar nødvendig kunnskap, evner eller andre viktige egenskaper?
- Samarbeid - har teammedlemmene den rette oppfatningen og holdningene til teamet sitt?

- Koordinasjon - Viser teammedlemmene den nødvendige samarbeid atferden for suksess?
- Kommunikasjon - Kommuniserer teammedlemmene effektivt med hverandre og med folk utenfor teamet?
- Kognisjon - Har teammedlemmene samme forståelse av nøkkelfaktorer som prioriteringer, roller og visjon?
- Coaching - Viser lederen og teammedlemmene nødvendig lederatferd?
- Forhold - Er konteksten der teamet opererer gunstig for å prestere effektivt?

Alle driverne henger sammen hvor til gitte situasjoner noen vil spille en større rolle enn andre (Tannenbaum, S. og Salas, E. 2020, kapittel 1).

Team effektivitet kan også refereres til som teamprestasjon. Det betyr kapasiteten et team har for å nå sine mål. Utfallet av å nå disse målene gir hvert enkelt teammedlem en slags tilfredsstillende så vel som vilje og lyst til å jobbe med samme team igjen (Council, N.R. et al., 2015, s. 2). Karlsen (2021) beskriver et godt team som energiske mennesker som er enige og involvert i en felles måloppnåelse, samarbeider bra, er motivert over å jobbe sammen, og ikke minst sørger for gode resultater. Han tar frem flere punkter som han mener kjennetegner et effektivt team som oppgaven også ønsker å trekke frem (Karlsen, 2021, s. 174):

- Tydelige prosjektmål som inkluderer tidsplan, budsjett, kvalitetsnivå og omfang. Det er viktig at alle i teamet er forstått med hva som inngår i prosjektets mål.
- Tydelige roller hvor man forstår sin egen og andres rolle i teamet. Dette går også på at man forstår andre sitt bidrag til prosjektet.
- Resultatorienterte teammedlemmer som jobber for samme mål. Viktig at alle har høy grad av forpliktelse og motivasjon.
- Kommunikasjon og samarbeid er et viktig punkt. Det må være lov å gi tilbakemeldinger, og det bør fastsettes noen kjøreregler.
- Tillit mellom teammedlemmene. Man skal kunne stole på at man gjør det som er avtalt.

- Omsorg dras også frem som et viktig punkt. Man forstår nytten og avhengigheten til hverandre for å lykkes, man er inkluderende og sosialt åpen.

For å svare på oppgavens problemstilling er det viktig å ha en god forståelse av hva som gjør et team til høyt presterende og effektivt. Tidligere kapittel har tatt for seg hva som gjør et team til et team. Det er foreløpig ikke funnet noen god felles metodikk for å måle effektivitet, da det er så mange definisjoner av begrepet. Litteraturen over trekker frem gode kjennetegn og drivere for å oppnå større suksess i teamet. Som man ser, er det større forventninger til både teammedlemmene og ledere for å fungere godt sammen. Det sies at ansvaret ligger i hele teamet og litteraturen trekker frem en del aspekter for å utvikle teamets effektivitet. Oppgaven har sammensatt en definisjon som baseres på litteraturen og relevansen i oppgaven:

«Et effektivt prosjektteam er en motivert gruppe som samarbeider godt for å nå gode resultater for den felles måloppnåelsen og med de rammer som er gitt. Gruppen utnytter ulikheter, deler samme verdier og er lojale mot hverandre og målsettingen».

Dette er nyttig for videre sammenligning, men må ikke begrenses til kun å gjelde denne definisjonen da både Karlsen (2021) og Tannenbaum & Salas (2020) trekker frem flere viktige parametere for teamprestasjon.

MIPEO-modellen, som oppgaven tar for seg i neste kapittel, tar også for seg teameffektivitet. Et tema som blir tatt opp her er sosialiseringmetoder hvor det skilles mellom uformelle og formelle metoder. Formelle sosialiseringmetoder blir beskrevet med rutiner og struktur. Teamet har faste møter, fast arbeidsplass og et kollektivt formelt samarbeid. Uformelle sosialiseringmetoder handler mer om kommunikasjon og sosiale uformelle arenaer (Hjertø, 2013, s. 172). Formell og uformell sosialisering er også noe man er omringet av hver dag gjennom de menneskene man har i livet. De som påvirker oss i hverdagen kan betegnes som normsendere. Da skiller man mellom primær og sekundær hvor den primære er den som foregår i den nærmeste relasjonen. Den sekundære kan eksempelvis være kollegaer og venner. Formell sosialisering opplever man stort sett i arbeidslivet og kan også beskrives som tilpassing til arbeidsoppgaver og roller (Sølvberg, et.al., 2018). Ser man på uformell og

formell sosialiseringen mot effektivitetsspørsmålet argumenteres det for at dette gir større påvirkning når det brukes samlet. Samtidig kan det også argumenteres at sosialisering for å nå individets behov kan ha ulikheter med den kulturen som organisasjonen formidler. Der verdiene til individet og organisasjonen ikke samstemmer, må man sørge for at det kan harmonere slik at individet ikke stopper å prestere. (Hjertø, 2013, s. 173-174).

Begge sosialiseringsmetoder er både enklere og mer betydelige i et team enn en organisasjon, og samvirkningen av disse to metodene gjør sosialiseringen i et team effektivt. Det argumenteres at team i en organisasjon virker som formelle sosialiseringsmetoder for å bedre den samlede presentasjonen i organisasjonen. Denne tankegangen gjør likevel ikke at individet og organisasjonens verdier harmoniserer noe bedre, og det å gi teamet en uavhengighet fra organisasjonen kan derfor i større grad sikre dette (Hjertø, 2013, s. 174).

Kommunikasjon er naturligvis et viktig aspekt knyttet til teamprestasjon. Hjertø (2013) går så langt som å beskrive dette som grunnlaget for all gruppevirksomhet. Kommunikasjon kan defineres som en prosess mellom individer, grupper, eller organisasjon som overfører informasjon til hverandre hvor mottaker får en viss forståelse av det som blir mottatt (Kaufman og Kaufman (2009) henvist i Hjertø, 2013, s. 165). Det er i hovedsak tre tilnærminger til kommunikasjon som har blitt fremhevet av forskning: graden av uformell og formell kommunikasjon, kommunikasjonshyppighet og kommunikasjonstilfredshet (Hjertø, 2013, s. 166). Kommunikasjonshyppighet omhandler frekvensen av kommunikasjon. Det kan ofte antas at økt frekvens er positivt, men her peker Hjertø (2013) på en studie som viser motsatt korrelasjon. Optimal kommunikasjonshyppighet handler om å finne riktig eller optimal frekvens til stadiet i arbeidsprosessen. Kommunikasjonstilfredshet ser på teamdeltakernes opplevelse av tilfredshet. Det pekes på flere studier hvor man ser en tydelig positiv sammenheng mellom kommunikasjonstilfredshet og teameffektivitet (Hjertø, 2013, s. 167).

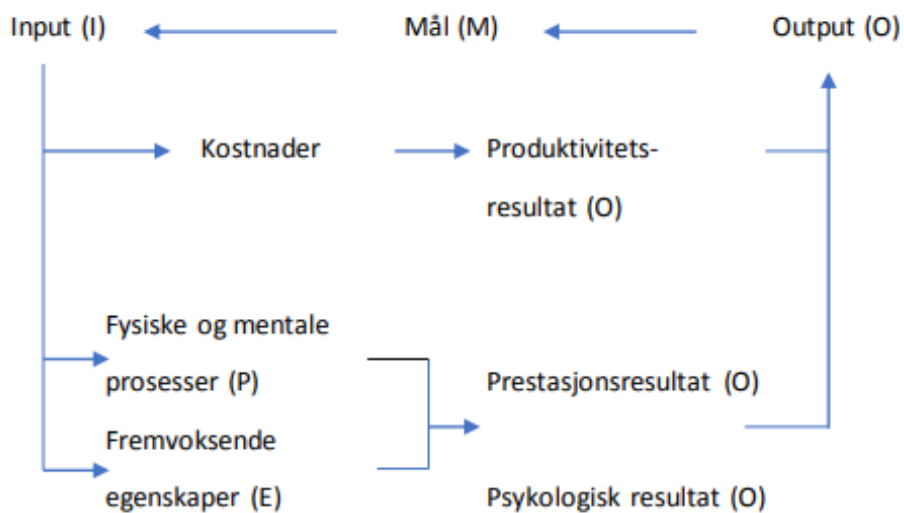
2.3.3 MIPEO-modellen

MIPEO er en modell for teameffektivitet utviklet av Kjell B. Hjertø (2013). Modellen er basert på vitenskapelig forskning rundt team og tar utgangspunkt i fem hovedelementer som

hver representerer en kritisk faktor for effektiv teamledelse og organisasjonsutvikling (Hjertø, 2013, s. 88). De fem elementene i MIPEO-modellen er som følger:

- Mål (M) - Hva er målet for teamet? Hva er det som skal oppnås?
- Innsatsfaktorer (I) - Ressursene som må settes inn for å nå målene.
- Fysisk og mentale prosesser (P) - Som igangsettes i teamet
- Fremvoksende egenskaper (E) - Enkelte endringer i mentale egenskaper påvirket av prosessene
- Resultat eller løsninger(O) - Teamets effektivitet kan uttrykkes som en samlet vurdering av teamets resultater eller løsning på en oppgave.

Den sammensatte modellen er vist under i figur 2.



Figur 2 - Et normativt funksjonelt MIPEO modell. (Hjertø, 2013 s. 55)

Det er viktig å understreke at dette er en forenkling av det virkelige livet. Mennesker er ikke alltid rasjonelle og handler ikke nødvendigvis fornuftig. Ovenstående modell kan antyde handlinger i en bestemt rekkefølge. Men fra en fornuftig og rasjonell tankegang skal rekkefølgen representere en slags norm. Modellen over er altså basert på en normativ funksjonalistisk tankegang (Hjertø, 2013, s. 89). Elementene i modellen inneholder flere undervariabler som i seg selv er komplekse. Disse blir kort oppsummert under.

Mål, formål og visjon (M):

Mål refererer til de overordnede målsettingene og visjonen som teamet eller organisasjonen jobber mot. Hjertø (2013) viser til en rekke variabler som er tilknyttet team formål. Først og fremst bør teamets mål være knyttet til formålet for at teamet er satt sammen. Teamets mål i denne sammenheng vil være et prosjektmål som igjen bør sammenfalle med den overordnede visjonen og formålet som er satt for prosjektet (Hjertø, 2013, s. 113). Hjertø (2013) påpeker at formålet vil forsterkes av teamets forpliktelse til målet og hvor relevant de mener en oppnåelse av denne er. Hjertø (2013) påpeker også flere variabler knyttet mot teamets mål som kan ha en innvirkning på teameffektivitet:

- Klarhet i målene
- Grad av involvering
- Kommunikasjon, koordinering og planlegging
- Målsettingsprosesser
- Målets vanskelighetsgrad

Innsatsfaktorer (I):

Innsatsfaktorer er ressursene som teamet eller organisasjonen trenger for å nå sine mål. Dette kan inkludere menneskelige ressurser (teammedlemmer og deres kompetanse), materielle ressurser (utstyr og lokaler), og organisatoriske ressurser (ledelse, kultur og struktur).

Hjertø (2013) definerer følgende variabler knyttet til innsatsfaktorer:

- Finansielle og materielle ressurser (inkludert teknologi)
- Teamets komposisjon (blant annet demografisk sammensetning og størrelse)
- Jobbdesign for eksempel grad av selvstendighet og gjensidig avhengighet
- Kompetanse
- Teamledelse
- Teamets mål

Prosesser (P):

Prosesser innebærer samspillet og samarbeidet mellom teammedlemmer og ledere, samt arbeidsmetodene og prosedyrene som brukes for å utføre oppgaver og for å nå mål. Hjertø (2013) definerer teamprosesser som gjensidig avhengige aktiviteter som omdanner innsatsfaktorer til resultater gjennom verbale, atferdsmessige og kognitive aktiviteter rettet

mot å organisere arbeidsoppgaver med hensikt å nå et felles mål (Hjertø, 2013, s. 164). Blant variabler her påpekes det følgende:

- Teamenes egenstruktur
- Kommunikasjon
- Sosialisering
- Beslutningsprosesser
- Konflikter
- Ekstrarolleatferd

Fremvoksende egenskaper (E):

Fremvoksende egenskaper er kvaliteter og forhold som utvikles som et resultat av interaksjonen mellom teammedlemmene og prosessene. Altså vil innsatsfaktorer og prosesser påvirke fremvoksende egenskaper. Team vil alltid ha noen egenskaper ved oppstart, men det er en dynamikk her som vil påvirke egenskaper gjennom arbeidsprosessen og teamsamarbeidet. Hjertø (2013) peker på følgende egenskaper:

- Forpliktelser
- Meningsfullhet
- Tillit
- Samhold
- Psykologisk trygghet
- Tro på mestring og innflytelse
- Gruppetenking
- Autonomi

Effektivitetsresultat (O):

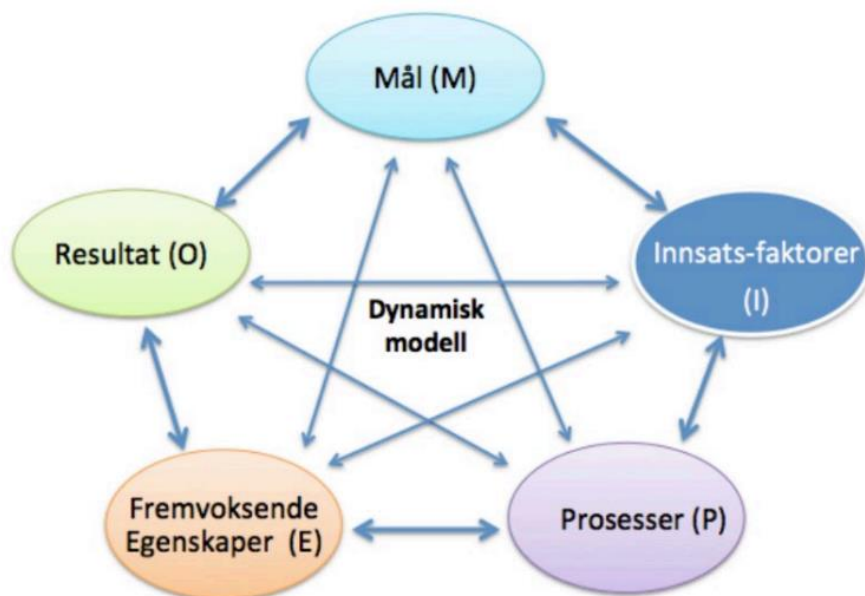
Hjertø (2013) peker på flere forskere som har prøvd å definere effektive team uten noe generell enighet. Et fellestrekk for forslagene har vært forsøket på å inkorporere psykologiske resultater med prestasjon i definisjonen av teamets effektivitet (Hjertø, 2013, s. 96). MIPEO-modellen inneholder flere resultatmål, nemlig prestasjons- og psykologiske resultater. Hjertø (2013) peker på at effektiviteten i temaet kan ses på av graden teamet leverer på fastsatte mål

innenfor rammen som er gitt, om det har skjedd relevant læring og om det er oppnådd jobbtilfredshet (Hjertø, 2013, s 97).

Utfordringer med MIPEO

MIPEO-modellen peker på fem variabler med hver sine undervariabler som muligens kan ha en innvirkning på teameffektivitet. Det kan være nærliggende å tro at årsaken til redusert effektivitet kan stamme fra hver av disse variablene. Derfor bør man være litt oppmerksom på utfordringer knyttet til modellen. Tidligere er det presentert en normativ funksjonell MIPEO-modell. Som de fleste modeller er også denne en forenkling av det som faktisk skjer i praksis.

Den første utfordringen til modellen er knyttet til rekkefølge. Modellen antar en slags rekkefølge i teamadferd. Rekkefølgen presenterer, ifølge Hjertø (2013), hvordan ting bør gjøres fra en fornuftig og rasjonell tankegang. Mennesker oppfører seg ikke alltid rasjonelle. Dermed presenteres det en dynamisk modell der man tillater variasjoner i rekkefølgen, slik figur 3 presenterer.



Figur 3 - Et dynamisk perspektiv på MIPEO-modellen (Hjertø, 2013, s. 91)

Det er hensiktsmessig å betrakte modellen mer dynamisk og være åpen for at sammenheng mellom variabler kan gå i forskjellige veier.

En annen utfordring i MIPEO-modellen er at den tar utgangspunkt i årsakssammenheng mellom variablene (Hjertø, 2013, s. 90). Her påpekes det at modellen ignorerer at et og samme fenomen kan opptre på flere punkter i en arbeidsprosess. En prosess kan påvirke en fremvoksende egenskap som deretter påvirker prosessen. En prosess kan påvirke en fremvoksende egenskap som deretter påvirker prosessen igjen. Det er ikke alltid et grunnlag for å si hvilken retning pilen går og/eller om årsakspilene hopper over et element og har en direkte påvirkning på neste element (Hjertø, 2013, s. 91). Hjertø (2013) påpeker at modellen bør ikke ses på som en fast rekkefølge med årsakssammenheng, men med sunn fornuft og i stedet et forslag til rekkefølge.

2.4 Ledelse av mennesker

Et team består av et sett med enkeltindivider som presenterer egne behov og ønsker. Prosjektteam blir ofte sammensatt ut ifra tilgjengelige ressurser og rollebehovet til prosjektet. Dette kan presentere en sammensetning av ulike personlighetstyper, erfaringer, kunnskap, kjønn og alder. Det kan også være en sammensetning hvor mangfoldet er lavt. Dette kapitlet tar for seg i større grad hvordan man leder mennesker og de myke faktorene.

2.4.1 Transformasjonsledelse

Transformasjonsledelse er en lederstil som fokuserer på å inspirere og motivere medarbeidere til å oppnå sitt fulle potensial og overgå sine egne forventninger. Denne tilnærmingen til ledelse ble først introdusert av James W. Downron og ble senere utviklet og popularisert av James MacGregor Burns og Bernard M. Bass. Bass definerte fire måter ledere påvirket medarbeidere på (Klev & Levin, 2021, s.127).

Inspirerende motivasjon:

Transformasjonsledere skaper en inspirerende og engasjerende visjon for fremtiden. De kommuniserer denne visjonen tydelig til sine medarbeidere og får dem til å forstå og dele visjonen (Klev & Levin, 2021, s.127).

Individuell omtanke:

Transformasjonsledere tar hensyn til de individuelle behovene og styrkene til hver enkelt medarbeider. De støtter personlig og profesjonell utvikling, og skaper et miljø der medarbeidere føler seg verdsatt og anerkjent (Klev & Levin, 2021, s.127).

Intellektuell stimulering:

Transformasjonsledere oppmuntrer medarbeidere til å tenke kritisk og utfordre status quo. De fremmer innovasjon og kreativiteter ved å stimulere intellektuell vekst og oppmuntrer til å utforske nye ideer og løsninger (Klev & Levin, 2021, s.127).

Idealisert innflytelse:

Transformasjonsledere er ofte karismatiske og har en sterk emosjonell innflytelse på sine medarbeidere. De skaper en følelse av tillit og lojalitet, og inspirerer medarbeidere til å identifisere seg med lederens verdier og mål. Transformasjonsledere leder ved eksempel og viser en adferd som er i tråd med organisasjonens verdier og mål. De opprettholder høye etiske standarder og oppmuntrer sine medarbeidere til å gjøre det samme (Klev & Levin, 2021, s.127).

2.4.2 Psykologisk trygghet

Det har vært mye forskning de siste tiårene på hva som gjør et “perfekt team”. Google er et av selskapene som har forsket på dette. Eksperimentet ble ledet av Abeer Dubey og fikk navnet “Project Aristotle”. Studie analyserte mer enn 180 team og forskerne kom frem til at det ikke betyr så mye hvem som er i teamet, men mer om hvordan teamet jobber sammen. De kom frem til fem faktorer som tydelig påvirket teamprestasjon. Den viktigste faktoren fra forsknings eksperimentet var psykologisk trygghet. Dette blir beskrevet som en tilstand hvor alle teammedlemmer føler seg trygge til å ta risiko og vil ikke bli ydmyket eller straffet for å gjøre dette (Burnison, 2019).

Amy Edmondson er kjent som en pioner på fagfeltet, og har jobbet med fenomenet psykologisk trygghet i over 20 år. Hun beskriver også psykologisk trygghet som et klima hvor folk føler seg trygge nok til å uttrykke seg selv uten frykt for å ta feil. Folk har mot til å snakke høyt uten å bli ydmyket, ignorert eller straffet, og det er rom for å stille spørsmål. Edmondson (2018) påstår at når det er psykologisk trygghet i et team vil dette kunne gi goder

som at man oppdager feil tidlig, deler innovative ideer og det skaper godt samarbeid på tvers av grupper eller innad i teamet. For organisasjoner som jobber med endring er det spesielt viktig for å gi verdiskaping (Edmondson, A. C., 2018, s. xvi).

Så hvordan oppnår et team høy grad av psykologisk trygghet? Forskerne tok en prat med arbeidspsykolog Ingrid Bondkall Gjerde (2023) som jobber med tema på daglig basis i sin jobb i Moment Consulting. Hun trekker frem flere viktige baneforhold for å tilrettelegge dette i et team:

«Først og fremst er det viktig hva du som leder gjør, og hvordan man gir rom for psykologisk trygghet i teamet. Psykologisk trygghet må tidlig på agendaen, og det må avklares forventninger, mål og roller i teamet. Det er viktig at lederen tilrettelegger for uformelle møteplasser, har en struktur for evaluering og forbedring, og ikke minst griper inn når etikk eller regler ikke følges».

Det trekkes også frem gode spilleregler for å skape et godt samspill. Det må være rom for å be om hjelp, våge å gjøre feil og fokus på hva man kan lære. Da er det viktig med åpenhet, nysgjerrighet og fellesskap som et team. En annen essensiell faktor for dette er å sørge for at man klarer å skille sak og person. Hvordan vi kommuniserer er viktig, og man må være bevisst på det språket man bruker. Gjerde trekker til slutt frem at kroppsspråk utgjør 70 % av kommunikasjonen vår, og at dette er viktig å ha i tankene når man skal skape godt samspill i et team (Gjerde, I. B., personlig kommunikasjon, 23. juni 2023).

Psykologisk trygghet handler ikke om personlighetsforskjeller, men er forhold som en leder må hjelpe å tilrettelegge for. Edmondson (2018) har sett gjennom sin forskning at selv bedrifter med en sterk bedriftskultur har variert psykologisk trygghet på tvers av prosjekter og team. Hun argumenterer også at som leder kan man bygge miljøer hvor teamet samlet har en frykt for å svikte kunden, uten at dette går utover at man er redd for å prestere dårlig for de interne teamdeltakerne (Edmondson, A. C., 2018, s. 13).

2.5 Litteraturvalg

Det er gjort mye forskning innenfor fagfeltene prosjekt, team, ledelse og effektivitet. Utfordringen ble ikke innhenting av litteratur, men gode valg av kilder. Som hjelp til å ta gode

valg har forskerne brukt mye tid på å lese tidligere masteroppgaver og avhandlinger. Videre har bøker vært fundamentet for å sikre mest relevant teori rundt problemstillingen. Kjell N. Hjertø sin bok "TEAM" har vært mye brukt i oppgaven hvor den også har bidratt til å forme strukturen i masteroppgaven og intervjuene. Boken ble utgitt i 2013 og forsøker å svare på spørsmålene: "Hva er team?", og "Hva menes med effektive team". Boken setter også lys på hva som fremmer og hemmer teamets effektivitet, og hvor forskningen på dette er nå i dag. Den detaljerte sammenfatningen av forskningen rundt temaet team og teameffektivitet er grunnen til at boken ble valgt og at MIPEO-modellen danner hovedparten av det teoretiske grunnlaget i dette forskningsprosjektet.

Det er også mye annen god litteratur som oppgaven bruker for å svare på forskningsspørsmålene. Forskerne har vært opptatt av å sammenligne kilder for å skape gode tilnærminger som kan være relevante i studiet. Sammenligninger og kombinasjoner av litteratur har gitt flere gode definisjoner f.eks. blir teameffektivitet definert som:

«Et effektivt prosjektteam er en motivert gruppe som samarbeider godt for å nå gode resultater for den felles måloppnåelsen og med de rammer som er gitt. Gruppen utnytter ulikheter, deler samme verdier og er lojale mot hverandre og målsettingen».

Prosjekter blir beskrevet som noe midlertidig for å løse et visst mål. Målene må være godt forankret i prosjektet og være tett knyttet mot behovet. Gode mål blir beskrevet som tydelige, realistiske og målbare. Prosjekter er ofte knyttet til mange endringer, og en prosjektleder må være god på å møte disse. Endringer kan føre til at det må tas mange beslutninger og gode beslutningsprosesser er preget av at det er en målrettet struktur med nødvendige ressurser for å ta gode valg. MIPEO-modellen tar for seg blant annet ressurser som en innsatsfaktor som settes inn for å nå målene til prosjektet. Modellen ser også på flere elementer som skal drive effektiviteten til et team. Et effektivt team jobber blant annet bra sammen og skaper gode resultater. Transformasjonsledelse fokuserer på det å inspirere teamet for å oppnå effektivitet. Det er en lederstil som ser i større grad på hvordan en leder kan påvirke individene. Litteraturstudiet tar også for seg en annen lignende tilnærming hvor en leder skaper rom for psykologisk trygghet. Det kan blant annet beskrives som en tilstand hvor teamet føler seg trygge til å ta risiko og ta opp ting i teamet eller med nærmeste leder. Teorikapittelet vil legge grunnlaget for valg av metode.

3.0 Metode

Dette kapitlet har til hensikt å redegjøre for metodiske valg som er tatt i forskningen, og hvilke implikasjoner metodevalget kan ha for resultatet. Å bruke en metode betyr å følge en bestemt vei mot et mål (Johannessen et al., 2020, s. 21).

Ut ifra valgt tematikk kan i utgangspunktet denne forskningen utføres på flere metodiske fremgangsmåter. Da blir det sentralt hva forskerne ønsker å få ut av studiet. I dette kapitlet redegjøres det for formålet med forskningen, og hvilke metoder som da antas vil gi ønsket resultat. Kapitlet innleder med formålet bak studiet for å gi videre klarhet. Deretter vil prosessen mot metodevalg og argumentasjon for både dette og forskningsdesign bli presentert. Masteroppgaven tar videre for seg hvordan data skal analyseres og hvordan forskerne har tenkt å gå frem for videre forskning. Avslutningsvis redegjøres det for rollen til forskerne i form av etikk og retningslinjer. Utgangspunktet for studiet er satt til forskernes respektive arbeidsplasser.

Generelt kan prosessen med metodevalg oppsummeres med figur 4 under.



Figur 4 - Forskningsdesign for dette studiet

3.1 Formål og overordnet metode

Studiet har som formål å undersøke ledelsesfaktorer som påvirker teamprestasjon for deretter å identifisere de viktigste forholdene som er med å påvirke teameffektivitet i de rammene oppgaven tar for seg. Med denne bakgrunnen er det valgt en kvalitativ metode. Dette gir muligheten til å få en dypere forståelse av caseobjektene sin opplevelse av problemstillingen. Det er gjort mye tidligere forskning på tematikken og teoridelen har allerede gitt en god pekepinn på sentral tematikk og resultater som kan forventes. Med dette forskningsprosjektet

er målbildet å øke forskningen rundt tematikken. Det er et forsøk på å både kvalitetssjekke eksisterende konsensus, men også søke nye innsikter innenfor problemstillingens rammer. Her søker forskerne etter å bidra til fagfeltets utvikling.

3.2 Forskningsdesign

Samfunnsvitenskapelig metode dreier seg om fremgangsmåten for å innhente informasjon om den sosiale virkeligheten. Videre omhandler det hvordan analysen av denne informasjonen gjennomføres og hva det forteller oss om samfunnsmessige forhold og prosesser (Johannessen et al., 2020, s. 21). Dette forskningsprosjektet søker å øke dybdekunnskapen rundt teameffektivitet da begge forskerne jobber relevant mot det problemstillingen tar opp. Dette vil gi personlige fortrinn for forskerne, og kan i tillegg være et positivt bidrag til arbeidsplassen, bransjen og forskningsfeltet. Det er dermed nærliggende at studiet vil bruke forskernes arbeidsplass som arena for innhenting av empirisk data.

Med utgangspunkt i forskningsspørsmål knyttet mot teamprestasjon ble det naturlig for dette studiet å velge forskningsdesignet casestudie. Veien til dette valget startet med en grunnleggende vurdering av forskningsdesign knyttet til oppgavens rammer. Design dreier seg om formgivning (Johannessen et al., 2020, s. 55). Først måtte formålet med studiet bestemmes.

Teorien beskriver tre grunnleggende forskningsdesign: kausal, deskriptiv og eksploderende. For dette forskningsstudiet ble et deskriptiv forskningsdesign valgt. Dette er en tilnærming som brukes for å beskrive et tema, problem eller fenomen og gjerne finne sammenheng mellom variabler eller begreper. Deskriptiv forskningsdesign har som oppgave å gi nøyaktig beskrivelse av en situasjon (eStudie, 2022). Hensikten med denne tilnærmingen er å få en bedre forståelse av hvordan en leder påvirker team prestasjon fra team deltageres perspektiv, og gjerne generere nye ideer, sammenhenger eller hypoteser som kan testes i fremtidige studier. Eksploderende design benytter ofte kvalitative metoder som intervjuer, noe dette forskningsprosjektet også har benyttet seg av.

Formål med studien er avgjørende for forskernes valg av metode (Johannessen et al., 2020, s. 52). Forskerne ønsker å gjennomføre dette studiet for blant annet å forstå ledelsesfaktorer som

påvirker teamprestasjon i prosjektbaserte virksomheter. Dette skal bidra med bevisstgjøring av prosjektledere og forhåpentligvis gi riktig verktøy for å kunne motvirke dårlig prestasjon, styrke engasjement og skape et godt arbeidsklima i prosjektteamet.

I samfunnsvitenskapelig metodelære skilles det mellom kvantitative og kvalitative metoder. Det prinsipielle skille dreier seg om hvordan data registreres og analyseres. Overordnet opererer kvalitative metoder med *tekst* mens kvantitative omhandler *tall* (Johannessen et al., 2020, s. 255).

Kvalitative metoder søker å få mer utfyllende informasjon om fenomenet som studeres, noe som er ønskelig for denne problemstillingen. I denne oppgaven søker vi informantenes opplevelser knyttet til problemstillingen som en del av et team. Kvalitativ metode er da også hensiktsmessig når man ønsker å forstå hvorfor mennesker tenker og handler som de gjør (Johannessen et al, 2020, s. 23). Oppgaven ønsker å svare på hva som får mennesker til å prestere bedre sammen og hvordan en leder kan styrke prestasjonen. Derfor anses det som hensiktsmessig å bruke en kvalitativ tilnærming så man kan oppnå en mer detaljert og nyansert datainnsamling knyttet mot problemstillingen. Forskningen vil bruke et kvalitativ deskriptiv design.

Teorier dreier seg om antagelser og kunnskaper om virkeligheten (Johannessen et al., 2020, s. 28). For dette forskningsprosjektet er det valgt en deduktiv tilnærming for teoribruk. En deduktiv tilnærming handler om å ta utgangspunkt i teori for deretter ved bruk av datafunn kunne bekrefte eller avkrefte teorien. Det er snakk om en utredning fra det generelle til det konkrete der teorier eller hypoteser testet ved bruk av data (Johannessen et al., 2020, s. 30).

Dette forskningsstudiet har valgt to bedrifter som skal studeres nærmere. Valget av bedrifter er gjort på bakgrunn av tilgang til intervju kandidater og informanter. Gitt det korte tidsvinduet dette forskningsstudiet skal gjennomføres på og de økonomiske rammene falt også bedriftsutvalget naturlig på det forskerne har tilgang til gjennom nettverk i respektive bedrifter.

Det kan argumenteres for at utvalget fra disse to bedriftene gir en god representativ for bransjen på en generell basis og dermed tilgang til realistisk data. Begge casebedrifter er blant de fem største i sitt felt i Norge. Det var først tenkt et prosjekt per bedrift, og tre deltakere fra

hvert team. Det ble supplert med et ekstra team fra den ene bedriften underveis fordi representasjonen fra det ene prosjektet ble tynt. Forskerne oppdaget fort at supplerende informasjon kunne hjelpe med å enten bekrefte eller avkrefte observasjonene, samt gi mer data grunnlag. Et trekk med casestudier er nettopp friheten til å gjøre justering underveis (Johannessen et al., 2020, s. 226).

Med utgangspunkt i kvalitativ metode og en deduktiv tilnærming kan det i neste steg gjøres et metodevalg. Casestudie falt naturlig. Det er et dypdykk inn i hendelser eller organisasjoner for å undersøke fenomener som kanskje ikke ellers hadde kommet til overflaten (Johannessen et al., 2020, s. 211). Robert K. Yins teoristyrte casesdesign arbeider med to dimensjoner under design av et case. Disse er enkel- eller flercasesdesign i en akse og holistisk (en analyseenhet) eller innebygget (flere analyseenheter) i annen akse (Johannessen et al., 2020, s. 212). Tar man for seg flercasesdesign vil det være naturlig å dele studiet inn i to caser. Begge bedriftene som det vil forskes på representerer prosjektbaserte organisasjoner, men dette utføres på litt ulike måter hvorav den ene bedriften i høyere grad består av en større andel ingeniører, mens den andre har mer variasjon i erfaring og utdanningsnivå. Den ene bedriften opererer som oftest i rollen som rådgivende ingeniør, mens team fra den andre bedriften representerer totalentreprenøren i et prosjekt. Likhet for begge bedrifter er at de opererer som team og teameffektivitet er sentralt for å lykkes. Incentivmodeller, tilgang på ressurser og kontraktstrategier vil spille en rolle for teamprestasjon.

Oppgaven søker fenomenet “teamprestasjon” i forskjellige kontekster. Johannesen (2020) refererer til Miles og Huberman (1994) med sitatet “flercasesdesign åpner for sammenlikninger mellom caser og studier av bestemte fenomen i ulike kontekster” (Miles og Huberman (1994), referert i Johannessen et al., 2020, s. 213).

Den andre dimensjonen tar for seg temaet som skal analyseres og forskernes tilnærming til antall analyseenheter. Altså hvorvidt forskerne anvender én analyseenhet, også kalt en holistisk tilnærming, eller om det er snakk om flere analyseenheter som omtales som innebygget tilnærming (Yin 2014, referert i Johannessen et al., 2020, s. 214). Analyseenheter er de enhetene eller elementene som skal observeres. Dette kan være blant annet individer, grupper og samfunn (Johannessen et al., 2020, s. 81). I dette forskningsprosjektet er fokuset for analysen “team”. Det faller dermed under en flercasesdesign med en innebygd tilnærming.

Dette gir åpning for sammenlikning mellom casene som ofte betegnes som *coss-case-analysis* (Johannessen et al., 2020, s. 213). Fremgangsmåten blir dermed en vurdering av data fra de to casene hver for seg før de sammenlignes ved bruk av cross-case-analyse. Det ble i ettertid valgt å supplere med et ekstra case hos den ene bedriften, men fremgangsmåten forblir den samme.

Robert K. Yin (2014) belyser fem komponenter som uthever seg som spesielt viktig ved gjennomføring av caseundersøkelser. Dette er problemstilling, teoretiske antagelser, analyseenheter, logisk link mellom data og teoretiske antagelser, og til slutt kriterier for tolkning av funn (Yin, R. K., referert i Johannessen et al., 2020, s. 215). Problemer fra praksis danner ofte grunnlaget for casestudier (Johannessen et al., 2020, s. 215). Problemstillingen for dette forskningsprosjektet handler om hvordan ledere i prosjekter kan påvirke teamprestasjon. Forskerne har gjort noen teoretiske antagelser. Disse antagelsene vil styre oppmerksomheten mot hva som bør studeres og danner veien videre for forskningen (Johannessen et al., 2020, s. 217). Grunnet forskningen sin tidsbegrensning er det valgt å se på teamprestasjon på tvers av fagmiljøer og grupperinger i bedriftene, og ikke dykke ned i enkelte miljøer eller avdelinger i organisasjonene. Den logiske linken mellom data og teoretiske antagelser vil være med å bygge opp intervjumaler/-guider Disse antagelsene vil kunne brukes som filter under analyse av data og bistå forskerne med å sette riktig fokus som beskrevet i teorien (Johannessen et al., 2020, s. 222). Dette forskningsprosjektet med flercasesdesign vil tolke funnene mot de teoretiske antagelsene satt i starten.

3.3 Datainnsamlings og utvalg

Dette underkapittelet tar for seg strategien for utvelgelse av informanter, og rekruttering av disse. Videre tar kapittelet for seg fremgangsmåten for datainnsamling, databehandling og analyse av innsamlet data.

3.3.1 Utvalg og rekruttering

Representativitet av et utvalg kan ofte være et sentralt kriterium i kvantitative undersøkelser. I kvalitative undersøkelser er denne representativiteten derimot ikke det (Johannessen et al.,

2020, s. 57). Slik som beskrevet i faglitteraturen søker forskerne i dette studiet et begrenset antall informanter som kan gi relevant informasjon om problemstillingen som undersøkes.

Strategisk utvelgelse av informanter har som mål å få tak i de enheter som er mest relevante og har flest interessenter (Johannessen et al., 2020, s. 58). Strategisk utvelgelse søker først å vurdere hvilke informanter som må delta for å samle nødvendig data. Her er det valgt å sette søkelys på mennesker som arbeider i pågående og avsluttete prosjekter, helst med team større enn tre deltagere. Det er mange måter å sette sammen strategisk utvalg på (Johannessen et al., 2020, s. 59). Oppgaven setter søkelys på prosjektbaserte organisasjoner, og det er valgt ut to bedrifter som jobber på hver sin side av bordet - nemlig rådgiver og entreprenør. Disse to bedriftene opererer forskjellig, men begge anvender prosjektformen. Dette vil gi et godt representativ for ulik organisering av prosjekter.

Neste steg i strategisk utvelgelse er å velge personer. Forskerne må samle inn data for informanter som kan anses som representative. Det er ikke vanskelig å forestille seg at engasjementet knyttet til prestasjon varierer hos enkeltindivider. Det vil alltid kunne finnes noen individer som ikke er interessert eller spesielt motivert i forhold til teamarbeid. Disse kan i den sammenheng anses som "ekstreme". Ekstrem defineres som noe som befinner seg på eller går til ytterste grense (Store Norske Leksikon, 2020). Forskningsprosjektet landet på et intensivt utvalg som utvalgsstrategi, som vil si informanter med mye informasjon om problemstillingen uten at denne informasjonen er ekstrem. Intensivt utvalg består med andre ord av personer med spesielle kjennetegn som ikke nødvendigvis er ekstreme (Johannessen et al., 2020, s. 60-61). Bakgrunnen til valg av denne strategien er at man ønsker intervjuobjekt med god kunnskap om problemstillingen som er motivert for å bidra til forskning innen fagfeltet. Informantene bør ha personlige erfaringer med prosjektarbeid i team, enten via en rolle som rådgiver eller entreprenør.

Utvalgsriterier for valg av informant:

- Jobber som rådgiver eller entreprenør i prosjekt
- Er eller har tidligere vært ansatt i en av bedriftene omtalt i dette studiet
- Jobber i team med mer enn 3 deltakere i prosjekt

Studiet har som mål å belyse hvordan ledere kan motvirke og påvirke teamprestasjon. Det har derfor vært naturlig at teamleder/prosjektleder for hvert team som minimum er del av utvalget. Spesifikke utvalgsriterier, i tillegg til nevnte kriterier over, er som følger:

- Er eller har vært prosjektleder for prosjektteamet
- Teamet besto av flere enn 3 deltakere

For å gjennomføre en god studie er en avhengig av å rekruttere relevante informanter som kan ha representativ informasjon. Likhetsstrekket mellom casene som blir omhandlet er prosjekt som arbeidsmetodikk. Bedriftene lever generelt av å levere vellykkete prosjekter som sikrer forventet økonomisk fortjeneste samt en utvikling av teammedlemmene for å være i stand til å håndtere fremtidig nye prosjekter. Her har forskerne gjort en antagelse om at gode prestasjonsresultater, læring og opplevd jobbtilfredshet er ønsket av bedriftene.

Teamdeltakerne sitter dermed med nyttig informasjon om hvorvidt dette skjer og eventuelle aspekter som oppleves som viktig mot teamprestasjonen. Informanter fra alle casene vil dermed potensielt kunne bidra med relevant innsikt for problemstillingen, forskningsspørsmål og fagfeltet i denne konteksten.

Innsiderperspektiv i det valgte firmaet tillater en dypere forståelse av konteksten, kulturen og de subtile dynamikkene som kanskje eksterne forskere kan overse. Dette kan føre til mer nyanserte funn som reflekterer realiteten av å jobbe innen prosjektbaserte organisasjoner. Forskerne i dette forskningsprosjektet har tilgang til interne data og prosesser som kanskje er lite tilgjengelig for utenforstående.

Et annet potensielt positivt resultat er at funnene fra dette forskningsprosjektet kan umiddelbart være relevante og oversettbare til praksis i de enkelte firmaene, bransjen og forskningsfeltet generelt. Dette forbedrer selvklaart anvendbarheten av forskningen som igjen ville kunne skape forbedringer i teameffektivitet i firmaene. Studiet kan bidra til både teoretiske og praktiske fremskritt. Teoretisk kan den teste og videreutvikle eksisterende modeller av lederskap og teamets effektivitet innenfor den spesifikke konteksten av firmaet. Praktisk kan den gi handlingsrettede anbefalinger for å forbedre ledelsespraksiser i lignende sammenhenger.

Begge forskerne kjenner til individer som faller inn under ovennevnte utvalgs-kriterier. Personlig rekruttering blir fremgangsmåten for å innhente informanter. Det må antas at ikke alle som blir kontaktet vil være villig til å delta i studiet, og det benyttes derfor snøballmetoden der personer som passer inn med utvalgs-kriteriene også blir spurt om de kjenner andre mulige informanter (Johannessen et al., 2020, s. 71). Dette for å sikre rekruttering av tilstrekkelige informanter. Det vil være hensiktsmessig at det blir plukket ut både deltakere og prosjektledere fra de samme teamene for å kunne sammenligne erfaringer og synspunkter. Det er tenkt minimum to team hvorav det er minst en deltaker og en leder som blir intervjuet fra teamet. Dersom forskerne ikke lykkes med å finne tilstrekkelig og villige informanter som oppfyller kriteriene i et prosjektteam må det vurderes å erstatte dette med et annet prosjektteam for å sikre tilstrekkelig datainnsamling. Innsamling fra det ene teamet ble for tynt i dette forskningsstudiet, så forskerne vurderte akkurat dette og hentet inn et supplerende team. Tabell 1 gir en oversikt over informantene:

Tabell 1- Oversikt over informanter

Informant	Firma/ CASE	Rolle
Informant B1.1	Bedrift 1	Teamdeltager
Informant B1.2	Bedrift 1	Teamdeltager
Informant B1.3	Bedrift 1	Teamleder
Informant B2.1	Bedrift 2	Teamleder
Informant B2.2	Bedrift 2	Teamdeltager
Informant B3.1	Bedrift 2	Teamdeltaker
Informant B3.2	Bedrift 2	Teamleder

3.3.2 Datainnsamling

I denne masteroppgaven er det valgt kvalitative intervjuer for innsamling av empiri. Når kvalitative metoder benyttes som utgangspunkt for innsamling av data, er formålet ofte å komme nært innpå informantene i den målgruppen man er interessert i å vite mer om (Johannessen et al., 2020, s. 58).

Kvalitative forskningsintervjuer kan karakteriseres som en samtale med en struktur og et formål. Det er godt egnet når man ønsker å studere meninger, holdninger og erfaringer (Johannessen et al., 2020, s. 105). Tematikken i oppgaven kan for noen oppleves som en privatsak eller noe som kan skape ubehag da personlige opplevelser kan veie tungt inn. Johannessen (2020) skriver at kvalitative intervjuer er mest hensiktsmessig når temaet er intimt og personlig (Johannessen et al., 2020, s. 106).

Forskerne anvender en semistrukturert intervjuform. Teorien sier at et semistrukturert intervju har en overordnet intervjuguide som utgangspunkt, mens spørsmål, temaer og rekkefølge kan variere (Johannessen et al., 2020, s. 108). Planen for forskningsprosjektet er å utarbeide noen sentrale spørsmål som stilles til alle informantene. Hensikten med dette er å kunne direkte sammenligne noe av dataen fra informantene mot hverandre. Intervjuguiden bygges opp først med fakta og introduksjonsspørsmål før den tar for seg mer detaljerte spørsmål om sentrale deltemaer. Målet er å skape en avslappet stemning slik at informanter føler det naturlig å dele innsikt i temaene og være bekvemme nok til å åpne seg. Spørsmålene er hovedsakelig åpne for å gi informantene rom til å komme med detaljerte og utdypende svar.

Bruken av digitale kommunikasjonsverktøy som Teams har kraftig økt, spesielt etter korona-pandemien. Målsettingen for datainnsamlingen vil være å kunne gjennomføre intervjuene personlig, men økende bruk av hjemmekontor og behov for fleksibilitet gjør at det også tillates digitale intervjuer. Informasjonen mottatt over nett kan forventes å være tilsvarende informasjonen mottatt ansikt til ansikt, men tillitsbygging i forkant av et intervju kan være skadelidende ved digitale intervjuer. Dette kan kompenseres ved å for eksempel ha kontakt via telefon i forkant av intervjuene (Johannessen et al., 2020, s. 127). Fordelen vil være at flere av informantene har en tidligere relasjon til en av forskerne ved at de deler arbeidsplass. Dette kan bidra til å skape tillit og trygghet. Alle intervjuobjektene vil være grundig informert i forkant av intervjuene, og må signere en samtykkeerklæring som tilsier at de aksepterer at intervjuet tar sted.

3.3.3 Databehandling og analyse

Innhentet data fra informanter må analyseres på en god måte. Innhenting er som nevnt planlagt gjennom kvalitative intervjuer. Her er det planlagt å ta opptak av alle intervjuer og

deretter hente ut transkribering av disse. Det forventes en stor mengde data som må analyseres. En utfordring med kvalitativ forskningsdesign er å hente ut gode resultater fra en mengde ofte ustrukturert data (Johannessen et al., 2020, s. 155). Målet blir dermed i første omgang å redusere datamengden og sikte seg inn på viktige og sentrale temaer knyttet til problemstillingen. To viktige hensikter med dataanalyse er å organisere data for så å tolke dette. Selv om organisering, analyse og tolkning henger tett sammen så er det resultatgivende å starte med organisering først for deretter å bevege seg mot analyse og tolkning (Johannessen et al., 2020, s. 157).

Gjennom både forelesninger og pensum har det blitt presentert opptil flere verktøy for å bistå med organisering og systematisering av datainnsamlingen. Før dataene skal analyseres sier teorien at forskerne bør ha avklart hvordan dataene skal leses. Enten om dette er bokstavelig, refleksivt eller fortolkende. En tolkende lesning forsøker å forstå hvordan informanter tolker og forstår fenomenet som skal studeres. Det fokuserer på budskapet bak, og ikke “bokstavelig” det som blir sagt (Johannessen et al., 2020, s. 159-160). I denne oppgaven er det valgt en tolkende lesing.

For å lette arbeidsmengden knyttet mot store datamengder forventer forskerne å ta i bruk datastøttet kvalitativ dataanalyse. Dette ved hjelp av analyseprogrammet NVivo eller andre tilsvarende programmer. Her vil tverrsnittbasert og kategorisk inndeling av data komme til anvendelse. Dette er altså en måte å redusere og organisere kvantitative data på (Johannessen et al., 2020, s. 168). Fra intervjuene vil det bygges opp et system som “setter merkelapper” på det som berører spesielle temaer som forskerne er interessert i å analysere videre.

Utgangspunktet her vil baseres på temaer som er definert i intervjuguiden, og litteraturstudier utført på forkant. Det er viktig å hente ut informasjon som kan bygge videre på forskningen, samtidig som man ikke må fraskrive nye temaer som dukker opp i casestudie og også kan være relevant for å svare på problemstillingen.

Yin (2020) peker på fire generelle strategier for analysering av data, hvor oppgaven har valgt å analysere data basert på teoretiske antagelser. Yin beskriver også fem analyseteknikker hvor det for dette studiet vil være naturlig å velge teknikken som sammenligner med andre caser eller cross-case-analyse (Yin 2014, referert i Johannessen et al., 2020, s. 222). Cross-case-

analyse brukes når man har en flercasesdesign (Johannessen et al., 2020, s. 223). Dette vil gi forskerne en mulighet til å utforske og undersøke sammenhenger mellom data og teori.

3.4 Reliabilitet og Validitet

Det er viktig å vurdere kvaliteten av forskningsdesignet og funnene som kommer frem. Her vil begrepene reliabilitet og valider brukes som kvalitetsindikatorer.

3.4.1 Reliabilitet

Mennesker har i det daglige en tilbøyelighet til å trekke konklusjon om sammenhenger raskt (Johannessen et al., 2020, s. 21). Som forsker er det derfor nødvendig å forsikre seg om at man kan stole på innsamlet data og hvorvidt denne er relevant. Forskerne er nødt til å stille strenge krav til eget arbeid.

Forskningsprosjektet er en kvalitativ studie med case design, og datainnsamling skjer ved bruk av kvalitative semi strukturerte intervjuer. Dette kan gi noen utfordringer med tanke på reliabilitetskrav. Intervjuguider tar opp relevante temaer og spørsmål, men samtalen med informantene kan bevege seg fritt. Informantene vil også anonymiseres. Dette gjør det umulig for en annen forsker å duplisere. Forskerne er også et instrument, de har egne erfaringer som påvirker hvordan dataene tolkes (Johannessen et al., 2020, s. 250). Summen av disse utfordringene gjør det altså vanskelig for en annen forsker å etterprøve forskernes tolkning av datamaterialer. For å styrke påliteligheten igjen må det sørges for grundig dokumentasjon av fremgangsmåter, metoder, opptak og transkribering av intervjuer. Bruk av dataverktøy, for eksempel Nvivo, vil bistå med validitet da prosessen blir mer transparent (Johannessen et al., 2020, s. 167).

3.4.2 Validitet

Begrepet validitet betyr gyldighet. I litteraturen skilles det mellom to former for validitet; intern- og ekstern validitet (Johannessen et al., 2020, s. 49). Tar man for seg intern validitet i kvalitative undersøkelser, slik som denne, dreier spørsmålet seg om forskernes funn, om fremgangsmåter tar for seg formålet med studiet, og om det representerer virkeligheten

(Johannessen et al., 2020, s. 250). For dette forskningsprosjektet søker man, på lik linje med andre studier, å gjennomføre et så godt arbeid som mulig. Likevel er det viktig å opprettholde et kritisk blikk til eget arbeid. Oppgaven tar i bruk en deduktiv tilnærming som gjør at grunnarbeidet med teoretiske antagelser er spesielt viktig for å skape et godt sluttresultat. Forskerne har derfor satt av god tid til det teoretiske utgangspunktet. Innhenting, analyse og tolkning av dataene vil også kreve en høy detaljeringsgrad og et stadig kritisk blikk på eget arbeid.

Ekstern validitet tar for seg overførbarhet av resultater fra et forskningsprosjekt til et med tilsvarende problemstillinger. I kvalitative undersøkelser kalles dette gjerne generaliserbarhet (Johannessen et al., 2020, s. 251-252). Da er det snakk om hvorvidt resultater av studiet kan være nyttig i andre områder. Det forventes for dette prosjektet at det blir en viss grad av overførbarhet til andre sammenhenger. Tematikken er sentral, og det finnes flere studier med tilsvarende problemstillinger. Teameffektivitet kan også overføres til bruk internt for forskerne, og forskningen kan bidra positivt til respektive bedrifter. For å øke sannsynligheten for overførbarhet vil det etterstrebes en grundig beskrivelse av problemstillingen gjennom et godt utført forarbeid i tillegg til at forskerne må stille seg åpne og kritiske av egne vurderinger og tolkninger. Denne kvalitetskontrollen forsterkes ved at forskerne har ulik bakgrunn og arbeidsrolle. Målsettingen er at masteroppgaven vil bidra med nyttig innsikt til også andre bedrifter som ønsker å optimalisere team produktivitet i prosjekter.

3.5 Refleksjon rundt egen rolle som forsker

Forskerne bruker en kvalitativ metode for å undersøke utfordringer i egen arbeidsplass. En viktig faktor for gode resultater i dette kvalitative studiet er knyttet til bearbeiding og innsamling av data. Siden datainnsamlingen vil foregå på egen arbeidsplass er det viktig å være bevisst på egen rolle som forsker og hvorvidt denne kan påvirke utvalget av informanter. Det er hensiktsmessig at det i størst mulig grad vil være forskeren som ikke har tilknytning til informanten som sitter i førersetet i intervjuet, og operer som en ordstyrer. Dette vil forhåpentligvis bidra til å sikre objektivitet i fortolkningen av dataene. Å intervju hverandres bedrifter vil også tvinge frem en mer systematisk fremgangsmåte og redusere sannsynligheten for at sosialt nettverk påvirker forskerens rolle. Samtidig vil det at intervjuobjektet har en

tilknytning til en av forskerne, kanskje bidra til en viss trygghet og lettere åpenhet. Forskerne må sørge for å vurdere dette fortløpende. Åpenhet mot informantene samt gi dem mulighet for å komme med sine egne innspill rundt intervjuformen vil være viktig for å skape en god intervjuarena. Bevissthet rundt egne forutsetninger, erfaringer og kunnskaper er også noe forskerne må vurdere fortløpende gjennom prosessen.

Teoridelen av oppgaven satte lys på relevante teoretiske perspektiver knyttet mot problemstillingen. Det er fortsatt tidlig i forskningsprosessen og de teoretiske antagelser må modnes. Arbeidet gjort her dannet grunnlaget for datainnsamlingen. Innhenting av denne empirien og bearbeidelse av dataen vil være førende for kvaliteten på studiet. Forskerne må, i tillegg til å opprettholde et objektivt syn, sørge for å sette seg inn i informantenes erfaringer. Det er også viktig å fremtre ydmyk og forståelsesfull, samt sørge for et grundig forarbeid for å sikre kvalitet i resultatene som er godt forankret mot teorien.

3.6 Etiske problemstillinger

Etikk dreier seg blant annet om mellommenneskelige forhold. Det tar for seg hva man kan og ikke kan gjøre mot hverandre (Johannessen et al., 2020, s. 45). Dette kapitlet tar for seg noen etiske problemstillinger som er vurdert.

Før man kan starte datainnsamling er man nødt til å finne ut om prosjektet har meldeplikt. Dette gjelder for prosjekter som omhandler mennesker, og det er derfor relevant for dette studiet å fylle ut meldeskjema. Utfylling av dette skjema sikrer personvernet til informantene og sørger for at man er innenfor de etiske retningslinjene. Norsk senter for forskningsdata (NSD) vil bistå med gode løsninger for å sørge for at forskningsprosjektet er i tråd med regler for personvern.

Informantene får oversendt informasjonsskriv om oppgaven i forkant av intervjuene. Dette sørger for at deltakerne er informert om deres personvern, hva forskningen brukes til og hvorfor de er valgt ut til å delta. Det er viktig at alle som deltar er innforstått med at de selv bestemmer om de vil delta eller ikke. At de har fått nødvendig informasjon, forstått dette og er i stand til å velge om de ønsker å være med. Videre må forskerne sørge for å respektere informantene sitt privatliv. Derfor kan det være lurt med en kontrakt som siterer retningslinjer

man sammen har blitt enige om. Det er bestemt at alle individer forblir anonyme, og forskerne har en etisk obligasjon å tilby taushetsplikt. I dette casestudiet er det lurt å vurdere sårbarheten til de involverte, og om informasjonen som deles kan påvirke dem negativt, for eksempel jobbmessig. Eller om det blir utlevert sensitive faktorer som involverer seksuell trakassering, rus eller vold. Forskerne har med andre ord et stort ansvar for å sørge for å gjøre vurdering av sårbarhet per individ. God etikk kan medføre høyere tillit mellom forskerne og intervjuobjektene. Personvern til alle involverte settes høyt, og det vil gjøres vurderinger utover de selv ville ansett som godt personvern. Forskerne skal fremstå seriøse og beskytte privatliv og andre begrensninger.

En annen etisk retningslinje er kildebruk. Nettikette tilsier at det må gjøres en god vurdering om det er lurt å ta med materialer eller ikke. Privatsfære som offentlige Facebook innlegg, betyr nødvendigvis ikke at det er etisk riktig å bruke disse som data eller teori. Her har man også en plikt å beskytte personvern hos mennesker selv om de har valgt å offentliggjøre privat materie. Oppgaven ønsker å ha en høy grad av autonomi så alle interessentene forstår aspektet av forskningen, hvilke retningslinjer som har blitt hensyntatt og hva man har gjort med de opplysningene man har hentet ut.

3.7 andre utfordringer

Forskningsprosjektet kan møte på flere utfordringer, nedenfor er det listet opp noen identifiserte utfordringer relatert mot oppgavens problemstilling, og hva dette innebærer.

Variabilitet i team og kontekst

Team varierer i størrelse, sammensetning, oppgaver og organisatorisk kontekst. Dette gjør det vanskelig å generalisere forskningsresultatet fra et team til et annet da de kan operere med forskjellige forutsetninger og miljø.

Måling av effektivitet

Å måle teameffektivitet er utfordrende fordi det kan være mange ulike indikatorer og oppfatninger av suksess og ytelse. Dette kan variere avhengig av teamets mål, kontekst og rammer. I tillegg kan noen aspekter av teameffektivitet, som for eksempel samarbeid og kommunikasjon, være vanskelig å kvantifisere.

Tidsaspektet

Team utvikler seg over tid og effektiviteten kan endre seg i løpet av prosjektets faser og livssyklus. Å studere teameffektivitet krever derfor longitudinell forskning som kan være både tidkrevende og ressurs intensivt.

Selvrapportering og subjektivitet

Mange studier gjort på teameffektivitet er basert på selvrapportering fra teammedlemmene og/eller lederne. Dette kan føre til skjevheter og unøyaktigheter i dataene, da respondentene kan ha en tendens til å overvurdere eller undervurdere visse aspekter av teamets ytelse og samarbeid.

Multilevel analyse

Forskning på teameffektivitet krever ofte multilevel analyse da team er sammensatt av individuelle medlemmer som operer på mikronivå, samtidig som teamet som helhet opererer på makronivå. Å håndtere og analysere data på flere nivåer kan være komplekst og kreve avanserte statistiske metoder.

Intervensjoner og kontrollgrupper

For å evaluere effekten av intervensjoner for å forbedre teameffektivitet er det nødvendig å sammenligne resultater fra intervensjonsgrupper med kontrollgrupper. Det kan være utfordrende å identifisere passende kontrollgrupper og kontrollere for konfunderende faktorer som kan påvirke teamets ytelse.

Etiske hensyn

Forskning på teameffektivitet kan involvere observasjon av teammedlemmer og deres adferd. Dette kan reise etiske spørsmål om personvern og signert samtykke. Forskerne må derfor være bevisste på å ivareta deltakernes rettigheter og beskytte deres konfidensialitet.

4.0 Resultat - Empirisk funn

Funnene i dette forskningsprosjektet er basert på intervjuer av mennesker fra samme arbeidsplass som forskerne. Begge forskerne jobber i prosjektbaserte organisasjoner, enten som rådgiver eller entreprenør. Intervjuene har hatt fokus på noen bestemte team. Det er

foretatt intervju av deltakere fra samme team hvorav det fra hvert team har vært en prosjektleder. Fokuset i intervjuet har vært å få innsyn fra begge sider på hvordan teamdynamikken, prestasjonen og klima har vært.

Det ble på forkant utarbeidet en intervjuguide likt for hele utvalget. Dette for å kunne sammenligne dataene mot hverandre. Samtidig var det viktig for forskerne at man ikke låste seg til et skript, men at det ble en god flyt i samtalen og at objektene i større grad var med å lede intervjuet og kunne komme med innspill som kanskje ikke på forkant var tenkt ut som tema.

Empiriske funn i dette kapitlet vil bli presentert case for case der. Data fra de forskjellige casene blir med andre ord oppsummert fortløpende.

Kapitlet avsluttes med en oppsummering av data fra alle tre caser sett i sammenheng av forskningsspørsmålene og kategorier som fremkommer av imperiet.

4.1 Intervjuforløpet

Intervjuguiden ble utarbeidet med bakgrunn av litteraturstudiet, problemstilling og forskningsspørsmålene til oppgaven. Dokumentet er delt opp i to hovedgrupper: generelle spørsmål om team, og spesifikke spørsmål angående det aktuelle teamet. Den første delen ble brukt for å få personlige oppfatninger av team effektivitet. Mange av deltakerne hadde erfaring fra flere team, og det var et ønske om å høre hva den samlede vurderingen av hva som gjør et team vellykket var ifølge intervjuobjektene. De spesifikke spørsmålene gjaldt det aktuelle teamet personen hadde deltatt i, og hovedformålene med disse spørsmålene var å sammenligne meningene til flere teamdeltakere. Spesielt interessant var det å sammenligne mellom oppfatninger fra leder og teamdeltakere, og om disse var samstemte eller om det var stor avstand mellom dem.

Deltakerne fikk på forkant tildelt en samtykkeerklæring. I denne ble det gitt en kort utredning av oppgaven, hva forskerne ønsker å oppnå med datainnsamlingen og hvorfor vedkommende ble valgt ut til å delta. Det ble deretter innkalt til en times intervju hvor de fleste ble foretatt over teams da både forskerne og deltakerne hadde begrenset tid og var lokalisert forskjellige steder.

Intervjuguiden ble ikke delt med deltakerne. Hvert intervju startet med en introduksjon av forskerne og deltakerne. Videre presenterte forskerne oppgaven igjen, og fremla problemstillingen. Det ble anvendt en semistrukturert intervjuform og spørsmålene i intervjuguiden var derfor veiledende. Hensikten var å skape dialog rundt spesielle temaer og rekkefølge på spørsmålene kunne variere. Det var fortsatt en struktur, men hvordan det ble utført måtte forskerne avgjøre fortløpende underveis i intervjuet for å sørge for best innsamling av empiri.

Generelle spørsmål

De generelle spørsmålene omhandlet først definisjonsspørsmål. Hva slags oppfatning deltakeren har av de sentrale begrepene er vesentlig for videre diskusjon. Det var spesielt viktig å kartlegge hva deltakerne legger i de sentrale ordet “team” og “effektivitet”. Videre ble de spurt om hva som gjør et team effektivt, som en direkte kobling til oppgavens problemstilling. Intervjuguiden tok videre for seg noen delspørsmål hvor ønske var å skape dialog rundt sentrale tematikker. Dette gikk på blant annet hvordan ledere kan påvirke teamet, hva som skaper godt arbeidsmiljø og engasjement.

Spesifikke spørsmål

De spesifikke spørsmålene knyttet seg mot et bestemt team hvor flere fra samme team ble intervjuet for å skape sammenligning fra flere perspektiver. Det var derfor viktig å være innom noen temaer for å sørge for at dialogen i alle intervjuene var sammenlignbar. Intervjuene deler de spesifikke spørsmålene opp i fem temaer: generelle spørsmål om teamet og team effektivitet, mål, innsatsfaktorer, prosesser og fremvoksende egenskaper. Førstnevnte kategori var for å bli kjent med teamet. Disse spørsmålene minner om de som ble stilt i den generelle delen for å se ulikheter/likheter mellom personens overordnede oppfatning av “team” mot oppfatningen personen hadde av det aktuelle teamet. Det gir også en god flyt hvor deltakeren nettopp har analysert og reflektert over sine generelle oppfatninger, tidligere erfaringer og kunnskap.

De fire andre temaene tok for seg mer spesifikke temaer for å kartlegge styring og teamdynamikk i mer detaljert omfang. Dette ga mange gode refleksjoner, i tillegg til at forskerne fikk et godt overblikk over verktøy, styringsstrategi og klima i teamet. Gjennom å

stille de samme type spørsmålene til flere i samme team fikk man sett forskjeller i folks erfaringer og forståelse av grunnpilarene i teamet.

4.2 Datainnsamling

Gjennom kvalitative intervjuer kom man nært innpå alle intervjuobjektene. Utvalget ble valgt ut fra forskernes respektive arbeidsplasser. Det ble valgt ut et prosjekt med tre deltakere i den ene bedriften. Fra den andre bedriften ble det først valgt ut et prosjekt, men det ble besluttet å ta med et til. Bakgrunnen for dette var at den ene deltakeren i dette teamet nå jobbet som en prosjektleder for et annet prosjekt og det ble dermed mer naturlig for denne personen å snakke som leder og ikke teamdeltaker. I tillegg så man at innsamlingen til det valgte prosjektet ble litt tynt, og man ønsket å supplere med mer datainnsamling. Forskerne intervjuet derfor to prosjekter i denne bedriften, med en teamleder og en teamdeltaker i hver. Dette ga studiet mer datainnsamling, og anses som positivt på forskningen. Tabell 1 tidligere i oppgaven ga en oversikt over intervju utvalget i forskningsstudiet.

4.2.1 Case B1

Første prosjektet var i et entreprenørselskap hvor teamet representerte funksjonærer hos totalentreprenøren. Prosjektet er et bolig-, næring og kulturbygg, og etter planen skal dette være begynnelsen av utbyggingen av et nytt bybilde. Byggherre har fremtidsutsikter, og entreprenøren må levere gode resultater for å bli valgt videre til utbyggingen. Det er også usikkerhet rundt fremtidig leietaker, som gjør at byggherre ikke har kunnet igangsatt hele prosjektet. Dette har blitt preget av delprosjekter, og stykkevis prosjektering og produksjon. Pauser og utfasing av ressurser har også preget teamet. Teamet beskriver et utfordrende prosjekt med mange endringer, omstillinger og uforutsette situasjoner.

Teamet er sammensatt av en prosjektleder, anleggsleder, to produksjonsledere, en prosjektingeniør og en prosjekteringsleder. I utførelse jobber det per dags dato et internt betonglag, ekstern graveentreprenør og en spunt entreprenør. Det har også vært noen mindre aktører inne, men disse tre har jobbet fulltid i prosjektet i større omfang.

Informant B1.1

Informant B1.1. var forskernes første intervju i dette studiet, og intervjuform og -guide var ikke utprøvet enda. Informanten var en nær kollega av den ene forskeren, og det var derfor åpenhet og dialog rundt om intervjuformen fungerte og det var rom for å gjøre feil fra begge sider. Siden den ene forskeren har god kontakt med intervjuobjektet, ble det valgt at den andre forskeren skulle styre intervjuet. Dette ble først kommunisert, og informanten kunne velge om sin kollega fikk lov å være til stede hele eller deler av intervjuet. Intervjuet ble foretatt på Teams, og det ble gjort opptak via denne programvaren. Denne fremgangsmåte ble benyttet videre i resten av datainnsamlingen.

Intervjuobjektets stilling er produksjonsleder med ansvar for betonglaget. Vedkommende er ny i denne stillingen, men har flere års erfaring fra byggebransjen i andre roller. Personen er utdannet sivilingeniør. Som ansvarlig for betonglaget er ansvaret å bestille betong, følge fremdrift i forhold til betongproduksjonen, kvalitet og HMS arbeid. Produksjonslederen rapporterer til anleggslederen som sin nærmeste overordnede, som igjen tar avsjekk med prosjektlederen. Personalmessig ansvar, økonomi og andre overordnede saker kan tas direkte med prosjektleder. Videre nedover forholder produksjonsleder seg først og fremst til en bas som igjen innehar ansvar for resten av betonglaget. De har ukentlige møter hvor basen blir informert om overordnet fremdrift, beslutninger som må tas og eventuelt hva betonglaget trenger å bestille.

Informanten blir bedt om å definere et team. Vedkommende har nettopp vært på to dagers ledersamling, og syns spørsmålet er litt spennende siden dette har vært en del av temaet på samlingen.

«Team er tre eller flere som samhandler med samlet mål».

(Informant B1.1)

Samtalen går videre på hva som skaper effektivitet. For informanten er spesielt tydelighet viktig. På den måten unngår man misforståelser og det skaper en flyt når begge parter bekrefter at oppgaven er forstått. Dette er med på at man ikke trenger å bruke tid på samme ting flere ganger, og sparer unødvendige ekstra telefonsamtaler. Andre utfordringer man spesielt kan møte fra en teamleder er upresise tilbakemeldinger. Informanten beskriver at for at en selv skal kunne gjøre noe bedre hjelper det ikke med tilbakemelding om at det som ble

gjort var galt. Det må også konkretiseres hvordan man kan gjøre det bedre for å lettere kunne lære og ikke gjøre det samme igjen. Samtidig er det svært demotiverende å få kommentarer om at det man gjør er galt.

«Det er ingen vits å fokusere på hva som er gjort gærent, man kan selvfølgelig lære av det, men hvis det er for sent å gjøre noe med så er det jo det man har og må bare leve med det».

(Informant B1.1)

Det skjer mye i et prosjekt, og man må komme fort videre for å være klar for neste utfordring. Da ønsker ikke informanten å dvele for mye på historikken som er umulig å endre på. På dette prosjektet er det spesielt en utfordring at planer blir endret hele tiden, da kommer igjen viktigheten av tydelighet sterkt frem. Hvis ikke endringene blir kommunisert godt, vil ikke alle kunne klare å prestere. Også kan det være vanskelig å få med seg alle muntlige beskjeder når det er svært hektiske dager. Det er svært typisk på dette prosjektet at ting blir gjort muntlig, og man er ikke så flinke til å inkludere alle i det som blir konkludert. Dette blir veldig frustrerende for alle i teamet.

Hva kan lederen bidra med her for at teamet skal bli mer effektivt?

«For meg personlig er det informasjon og åpenhet. Jeg kan takle kaos, så lenge jeg vet hvorfor».

(Informant B1.1)

Informanten tror det er viktig at selv de som ikke er beslutningstakere også forstår hvorfor det blir besluttet en endring. Det er lettere å tilpasse seg en endring hvis man forstår hensikten. Dette kan ikke være kun prosjektleder, eller de med beslutningsmakt som må vite. Informasjonen må ikke holdes tilbake. Det er også viktig at lederen støtter dem når de tar sine egne beslutninger. Har man lederen i ryggen på det man beslutter, tør man ta beslutninger senere, og det kan øke effektiviteten. Får man beslutningsvegving fordi man er redd for å gjøre feil, gir dette motsatt effekt.

Informanten beskriver flere faktorer som er med å bidra til teamprestasjon.

Ressursplanlegging er et tema som dukker opp. Folk må ha nok å gjøre, men samtidig ikke være overbelastet. Hvis man er overarbeidet, har man ikke tid til å snakke sammen. Det er

viktig å planlegge for en “korrekt” arbeidsmengde. Det er også viktig med stor takhøyde i teamet og til ledere. Det må være rom for å spørre om samme ting to ganger uten at man føler seg dum, dette igjen er med å bygge trygghet. For dette teamet beskriver informanten at man ikke presterer så mye på trygghet, det er både tungt å ta beslutninger og tungt å gjøre feil. Vedkommende tror dette kommer av at det er stort fokus på økonomi og det å ikke ødelegge budsjettet. Dette går både utover prosjektets økonomi og det blir mindre bonus til teamet som gjør at man føler et mer personlig ansvar for det. Det blir også poengtert at mangel på trygghet kan skyldes at vedkommende er ny i rollen og ikke har turt å ta beslutninger. Jo tryggere informanten blir på rollen, jo mer tørr man, og med enda mer erfaring vil nok dette bedres mer. Uansett tror personen at om man hadde fått mer støtte rundt beslutninger og at man ikke føler seg så alene i dem, ville dette hjulpet med trygghetsfølelsen.

Informanten er også svært opptatt av åpenhet i teamet. At man sammen kan diskutere beslutninger og planer. På den måten er man i fellesskap enig, og ingen står alene med skylden om det skulle gå galt.

Et tema fra intervjuguiden er målsetting i teamet. Forskerne spør hvordan dette er utført i dette prosjektteamet. Informanten er usikker, og forholder seg til hovedfremdriftsplan og den fasen prosjektet nå er i. Målet for denne fasen er å produsere det byggherre har bestilt, og vedkommende involverer seg i det og ønsker ikke å fokusere langsiktig på ting som er ute av teamdeltakernes kontroll. Likevel er personen klar over at målet på sikt er å fortsette dette prosjektet til neste år, og det er det man skal jobbe for. Personlig blir vedkommende mer motivert av å se på det som skjer nå og det ansvarsområdet som personen har fått. Ved å tenke for stort og for langt fremover i tid føler vedkommende seg mer umotivert.

«Men jeg vet at prosjektets mål er å få bestilling på mer. Men dette er det andre som jobber med, og beslutninger som tas over mitt hode. Og derfor ikke noe jeg klarer å fokusere så mye på».

(Informant B1.1)

Videre diskuteres det overordnet hvordan man kan lage gode mål. Informanten foretrekker konkrete mål som er enkelt å forholde seg til og resultatfokuserte. Det må være konkret og målbart, samtidig så må man huske på at man er avhengig av flere i teamet for å oppnå målet

eller leveransen. Det kreves at nødvendig arbeid er utført til neste ledd. På den måten må man jobbe sammen som et team. For å sørge for at man holder planen og klarer oppnå målene, måles dette gjennom stikkprøver og fremdriftsmøter. Dette prosjektet har nå en enkel leveranse som skal leveres til gitt tid og til korrekt kostnad. Målene er forankret i teamet gjennom informasjonsdeling, og det gis fortløpende opplysninger om progresjon. Den overordnede planen blir utarbeidet av anleggsleder og prosjektleder, det blir deretter formidlet videre til teamet som må sørge for å levere i henhold til denne. Samtidig er det involverende planlegging gjennom at planen gjennomgås felles i ukentlige møter og justeres etter eventuelle endringer og utfordringer. Informanten mener det er viktig å involvere folk, for da ser man at gjennomføringen er realistisk eller ikke.

Når det gjelder innsatsfaktorer føler informanten at ressurser og verktøy er tilstrekkelig. Utfordringer ligger i tomtens ytre faktorer og tredjepartsinteresser. Grunnen har vært verre enn forventet, man har prosjekter som jobber rundt, miljøkrefter som har virket negativt på byggegropa, og ekstra planlegging og logistikkhåndtering på grunn av begrenset bestilling. Informanten mener at teamet har taklet utfordringene greit, vedkommende ser ikke noe bedre løsninger i ettertid. Noen forbedringstiltak kunne vært å ha ressurser med erfaring på akkurat disse type grunnforholdene. Så litt manko på beslutningstakere i teamet med god nok kunnskap om de utfordringene som har vært her. Selv føler vedkommende at sin egen erfaring ikke har vært god nok til å løse disse utfordringene, og skulle med fortrinn blitt fortalt i større grad slik at det kun ble fokus på å gjennomføre. Samtidig argumenteres det for at dersom det var større rom for å komme med løsninger uten å få kritikk for dette, kunne dette også gjort prosessen mer effektiv. Personen vil ha rom for å kunne skyte ut ideer, og samtidig at det er en beslutningstaker som kan si om noe av dette er gjennomførbart og har kunnskapen til å støtte opp mot dette. Det må være stor takhøyde, og dersom det ikke er gjennomførbart er det fint med en konstruktiv tilbakemelding på dette for videre læring til neste ide.

«Det er helt lov å skyte ned en ide, for det må man. Men forklar hvorfor».

(Informant B1.1)

Tilbake til prosjektteamet så syns informanten at det er god kommunikasjon i teamet. Spesielt med produksjonslinja som sitter sammen i åpent landskap. Her blir det diskutert mye og tatt avgjørelser fortløpende. Samarbeidet mellom de fire som er i produksjon har blitt veldig bra

mye på grunn av arbeidsplassen. Videre er det godt samarbeid på tvers også med prosjekt- og prosjekteringsleder. Fra en leder ønsker informanten trygghet og rutiner. Personen ønsker fast struktur i prosjektet, og at det er enkelte møter som er satt til faste tider slik at man vet at der er det rom for å ta opp ting. I prosjektet savner vedkommende mer rom for sosiale avbrekk. Flere kaffepauser og uformelle samtaler som gjør at man enklere løser ting. Når det er mer formelle møter må man respektere den oppsatte tiden, og at alle møtedeltakere må forstå hensikten med møte, og hvorfor akkurat de deltar.

«Det er viktig å ikke bruke opp andre sin tid».

(Informant B1.1)

Nysgjerrighet i team er også noe prosjektet kunne vært bedre på. Spør hverandre på tvers av teamet hvordan ulike arbeidsoppgaver har gått, og vise at man bryr seg om mer enn sitt eget ansvarsområde. Teamet må stille opp for hverandre, og her må også teamleder bidra som et forbilde. En god leder ser teamet, tilrettelegger for at hver enkelt kan jobbe på sin måte og ikke presses inn i en mal, la de prøve å feile, sette krav, og være en støtte. Igjen, teamleder må være et godt forbilde og gjøre det som lederen selv ønsker fra teamet sitt. Samtidig må man se på hvert enkelt sitt behov, for alle har egne behov. Dette lærer man gjennom åpne samtaler og ærlighet. Personlig ønsker vedkommende også at en leder er en som er både sårbar og byr på seg selv.

Informant B1.2

Informant B1.2 jobber også som produksjonsleder. Vedkommende har lang erfaring og har tidligere også jobbet som anleggsleder. Personen er ansvarlig for graveentreprenøren og spuntentreprenøren. Arbeidet begynner å nærme seg slutt, og vedkommende er på vei til å fases ut og inn i et nytt prosjekt. Informanten har praktisk bakgrunn som fagarbeider, og har i senere tid tatt mesterbrev. Sammen med den og sin lange erfaring har personen fått en mer administrativ rolle og sluttet som fagarbeider for over 20 år siden.

Teamdeltakeren definerer team som et sammensatt team av folk med ulik bakgrunn, noen med faglig kompetanse og noen med praktisk erfaring. Målet med sammensetningen er å utfylle hverandre. Når utfordringer oppstår er det fint med folk med ulik bakgrunn, så dersom en selv ikke vet hvor man skal begynne så vil som regel en annen i teamet ha svaret. Det er

viktig med en miks av unge og gamle, som er gode på de forskjellige tingene. Et effektivt team er et team som har kontroll. Man skal ha kontroll på det som kommer til å skje, planlegge langt frem og følge planene.

«Hvis ikke teamet ser fremover så blir det ikke noe flyt».

(Informant B1.2)

En leder kan bidra positivt til dette ved å støtte opp på avgjørelser, selv om det ikke bestandig er helt riktige avgjørelser som blir tatt. Som regel er det bedre å ta en avgjørelse enn å ikke gjøre det, for da kommer man seg i hvert fall videre. Dersom lederen din skyter ned på beslutningene som blir tatt så gir dette beslutningsvegring når neste avgjørelse må tas. I dette prosjektet opplever teamdeltakeren at det ikke bestandig er støtte fra prosjektleder. Dette er en ledertype som er vant til å detaljstyre og støtter ikke alltid opp om det blir tatt feil avgjørelser. Her ville vedkommende ønske at lederen hjalp til å rette opp feilen, og i stedet bidro til å se opp og frem. Informanten føler at dårlige avgjørelser blir nedlagt, man føler seg ofte dum, og det kan rive selvtilliten. Dette igjen har ført til at man både blir redd for å ta avgjørelser, og tar mindre av dem. Vedkommende beskriver også at i dette prosjektet har personen derfor tatt en mer passiv rolle, og føler at egen prestasjon ikke er like bra som det har vært i andre prosjekter hvor det har vært større frihet til å bestemme selv.

Det at kun en person i teamet står for de fleste avgjørelser blir også beskrevet som en utfordring fordi denne personen blir sittende med en for stor arbeidsmengde og ansvar. Dette igjen stjeler tid, som gjør at teamet blir ineffektivt. Resten av teamet blir liggende på latsiden, og alle føler de må spørre om alt. Rett og slett gjør folk mindre, og prestasjonen går ned. Som igjen gir et større ansvar for prosjektleder, og stjeler mye tid. Det gode utgangspunktet man hadde for et mangfoldig team forsvinner også. Her er det et team sammensatt av ulike bakgrunn, kunnskap, kjønn og alder. Det diskuteres videre hvorfor det har blitt sånn akkurat her, med den erfaringen informanten har av prosjekter hvor dette ikke har vært en utfordring. Det beskrives mangel på tillitt, og det er ikke gjort noe forsøk på å bygge team eller lagånd.

«Det er en sjef, og så er det vi andre».

(Informant B1.2)

Fra andre prosjekter har dette kommet litt av seg selv, og det har vært andre lederstiler som har bygget mer på en større fellesskapsfølelse. Informanten beskriver videre hvordan vedkommende ville ha bygget opp et godt team. Først og fremst er det viktig å se hvilke folk man har i teamet, og finne ut hva de er gode på. Det fordeles oppgaver ut ifra styrker og svakheter. Videre for å få et godt team til å samhandle er man nødt til å snakke sammen og bli kjent. Fordelen i team som sitter på brakkerigg er at man som regel er sammen i lengre perioder, og man jobber på samme sted. Praten går over lunchbordet og det er kaffepauser hvor det både prates jobb og privat. Hvis man ikke har den fordelene foreslår vedkommende at man prioriterer team samlinger, helst over to netter, så man faktisk får tid til å bli kjent og bygge relasjoner. Informanten tror at uansett over tid vil ting falle på plass naturlig, man vet hvor plassen sin er og kjenner til strukturen i teamet.

Et tema fra i intervjuguiden handler om målsetting. Forskerne er nysgjerrig på hvilke mål som er satt for dette prosjektteamet. Informanten er svært usikker på om det er satt opp noen håndfaste mål i prosjektet, men peker til fremdriftsplanen som en type mål prosjektet skal nå og som kontinuerlig måles. Samtidig påpekes det at på dette prosjektet blir også det spesielt da fremdriftsplanen ikke foretar seg et ferdig prosjekt siden prosjekts fremtid er så usikker. Personen er vant til å jobbe mot en sluttdato og en konsekvens dersom denne ikke nås. Her er det kun en jobb man gjør og det betales for utført arbeid. Dette gjør at det blir mindre stressende, men samtidig kan det også skape mindre effektivitet når man ikke føler samme presset. For å måle trivsel mener informanten at det ikke er satt noe håndfaste mål for teamet, men at det sentralt i selskapet blir gjort undersøkelser som foretas én gang i året. Dette blir dessverre litt uklart fordi man svarer ut forhold som går direkte til sin personalleder som stort sett ikke er knyttet til prosjektet på noen måte. I tillegg nevner informanten at det er økonomiske mål i form av bonusmål. Dette knyttes opp mot hvor godt prosjektet gjør det, noe som kan bidra til motivasjon i teamet. Prosjektet oppnår også ikke dette bonusmålet, om ikke HMS kravene er oppfylt. Dette hjelper hvordan man presterer, og setter fokus på viktige forhold i prosjektet.

Oppgaven ønsker å svare ut effektiviteten i teamet, men hvordan kan man måle dette?

Intervjuobjektet påpeker at det ikke er noen måling på effektivitet i dag, men man kan se om et team er effektivt gjennom flere parametere. For eksempel vil det å ikke følge fremdrift være en god pekepinn. Dersom man må lage nye planer, holder ikke teamet målene sine.

Likevel dukker det opp utenforstående ting i prosjekt så endringer og nye planer må man ta høyde for i et prosjekt. Da er man avhengig av nye mål og planer for å møte utfordringene som dukker opp.

Et annet viktig tema for intervjuguiden er innsatsfaktorer. Informanten mener at på dette prosjektet har man de nødvendige ressursene for å nå målene. Utfordringen er at lederstilen til prosjektleder gjør at ressursene ikke blir utnyttet på en god måte. Det er beslutningsvegring, og det tar lengre tid før ting blir avklart. Prosjektleder legger seg for mye opp i andres arbeidsoppgaver, og burde nok konsentrert seg mer om andre ting.

Teamet er et mangfoldig team og det er ulike kommunikasjonsformer fordi det er fem-seks forskjellige mennesketyper. Det er preget av både introverter og ekstroverter, men alle som ønsker taletid får dette. Likevel så er det ikke alle som ønsker å snakke så mye, og andre som bryter samtaler. Hvis det bryter ut i konflikter, er ikke vedkommende redd for å stå opp og si fra. Informanten mener også at det er rom for andre å ta opp ting. Personen mener at det skal være takhøyde for å si fra i et team. Som en leder er dette også noe man bør tydeliggjøre til gruppen. Noen ledere gjør det lettere å ta opp ting enn andre. Vedkommende mener at dette ikke er knyttet opp mot lederstil, men lederens personlighet. Det må være noen med omsorg, til å stole på og som gir trygghet og tillit. Her mener vedkommende at prosjektleder er flink i dette prosjektet. De er uenig i styringsform, men på det menneskelige plan er man omforent. Prosjektleder er en hyggelig person, men hvordan man jobber sammen kan være utfordrende.

Informanten maler et bilde av en god leder til forskerne. Det er en tydelig leder som er medmenneskelig, støttende og samler teamet. En leder trenger ikke være der hele tiden, men det skal alltid være rom for å spørre om hjelp om man trenger. Samtidig må det være en person man har respekt for og som er god på sine ting. Alle i teamet må også legge inn innsatsen. Det er viktig å være åpen og ha diskusjoner om arbeidsfordeling. Vurdere hvem som egner seg best til de ulike operasjonene og gjøre gode fordelinger. Man må jobbe for at teamet skal fungere.

«Man skal glede seg til å gå på jobb hver dag, uansett omstendighetene. Hvis du trives på jobb gjør du en bedre jobb».

(Informant B1.2)

Informant B1.3

Prosjektleder har gått fra tømmer, til tømmerbas, videre til leder for fagavdeling for tømmer før personen fikk enda mer administrativt arbeid som anleggsleder og til slutt prosjektleder. Vedkommende har førti år i selskapet, hvor de siste ti har vært som prosjektleder.

I dette prosjektet har prosjektleder fått følge prosjektet helt fra forprosjekt fasen. Fordeling av ressurser til hvert prosjekt foregår som regel på et øvre nivå, gjerne av en regiondirektør. Man blir tildelt ressurser ut fra tilgjengelighet, og de direktøren mener passer til roller og i teamet. Informanten sier at det er mulig å be om spesifikke ressurser, og som regel blir det en blanding av dette og de som blir tildelt. Informanten synes også det er viktig at helst både prosjektleder og prosjekteringsleder får være involvert tidlig i et prosjekt. Helst fra tilbuds- og kalkulasjonsprosessen. Det er en generell prosjektmodell som følger beslutningspunkter som skal tas i hver fase for å styre risiko før man går videre til neste etappe. Fase 2 inkluderer tilbuds- og kontraktsfasen, fase 3 er prosjektering og i fase 4 starter utførelse. Dersom prosjektleder og/eller prosjekteringsleder får være med fra fase 2 og gjerne inkluderes i forhandlinger med en byggherre er dette mest optimalt videre for prosjektet.

«Da kjenner man godt til kontrakt og avtale. Ikke bare gjennom det som står der, men også fra å ha vært med å snakke om det. Det blir både eierskap og sannsynligvis en god konfliktreduksjon. Fordi man allerede har vært i kontakt og snakket med byggherre. Du vet hva man har snakket om og man forstår hverandre bedre».

(Informant B1.3)

Informanten definerer team som et lag med ressurser som er satt sammen for å løse en oppgave. Skille mellom team og effektivt team beskrives først og fremst med at laget leverer det de skal til avtalt tid og kvalitet. Samtidig er det viktig at det har blitt gjort riktig første gang. Vedkommende underbygger dette med:

«Du kan godt komme i mål til riktig tid med riktig produkt. Og dette kan se effektivt ut, men hvis du har brukt en voldsom innsats på veien fordi man har gjort ting om igjen flere ganger så er ikke dette effektivt».

(Informant B1.3)

For å få et effektivt team er det viktig at alle vet hva de skal gjøre og hva som skal leveres. Informasjonsdeling er viktig både på produktet som skal leveres, men også de forventningene teamet og hver enkelt har. For å klare dette er det viktig at en leder tilrettelegger med de nødvendige verktøyene og støtten som trengs for å løse oppgaven. Informanten understreker også at i en moderne tid som nå er det viktig at man også skiller mellom hva som er nyttig verktøy og hva som bare stjeler tid.

«Det har blitt mer populært å komme med nye systemer og verktøy enn å stille kritiske spørsmål til om det funker og gjør oss mer effektive. Jeg føler vi roter bort fryktelig mye tid på sånt i stedet for å bruke det vi vet funker».

(Informant B1.3)

Informanten understreker likevel at mye av det nye som kommer av prosesser og verktøy også kan være veldig bra, men man må passe på at det ikke stjeler av effektiviteten. Samtidig må man sørge for at ressursene klarer å håndtere spesielt det tekniske. Det må tilrettelegges for opplæring både gjennom informasjon og støtte.

De myke faktorene som gjør et team effektivt, mener informanten blant annet er ansvar og tillit. Vedkommende synes det er utfordrende å gi folk dette fordi en selv må kunne svare for alt. Likevel, folk må få ansvar, det må være tydelig tildelte oppgaver og klare linjer på hvem som har ansvar for hva. Det er viktig å være tydelig over forventningene til oppgaven hver enkelt får, hvordan det skal gjøres og hvordan det ikke skal gjøres. I tillegg må det være en viss grad av frihet. Som prosjektleder kan man ikke diktere alt, for da skaper man et umotivert team, og vedkommende beskriver dette også som utfordrende fordi man selv sitter på så mye erfaring. Men om man gir folk den støtten de trenger, trygghet til å gjøre en god jobb og åpenhet om at det er lov å spørre om alt så øker man igjen effektiviteten. Personen tror også på at når folk føler seg trygge gjør de mindre feil.

Hva er lederens rolle for å skape en sånk kultur? Informanten mener at man må prate sammen. Det er et sammensatt team av ulike personlighetstyper, og da kan man ikke følge en fast prosedyre. Alle disse ulike personene krever forskjellige parametere, og da er fortløpende samtaler en viktig del av hverdagen. Som leder må man prøve å sikre de faktorene som skaper effektive team i disse samtalerne. Dersom det er mangel på for eksempel opplæring, verktøy

eller trygghet må man som leder prøve å få oversikt og gjøre tiltak. Akkurat denne jobben som leder er utfordrende i praksis, fordi det å følge opp medarbeidere nesten er en 100 % stilling. Og som prosjektleder har man utallige andre oppgaver også. Så man må prøve det beste man kan for å sikre at folk har det de trenger for å gjøre jobben sin, og den tryggheten og tilliten de trenger.

«Også er det litt sånn at tida jobber for deg etter min erfaring. For det er sånn at når man setter sammen et nytt team, med nye mennesker som er forskjellige og ikke kjenner hverandre ... De bruker veldig mye tid i starten av prosjektet på å bli kjent. Også er det å prøve å få bygd de broene som trengs, for det er alltid konflikter når man setter sammen et nytt team. Det er mye ineffektivitet fordi folk skal gå seg til i forhold til hverandres personligheter. Jeg føler nesten det går et år og da skjer det noe i teamet som man nesten ikke kan forklare. Ting har gått seg til og teamet begynner automatisk å levere».

(Informant B1.3)

Informanten beskriver at dette har vært et svært utfordrende prosjekt med mange endringer, omstillinger og uforutsette situasjoner. Teamleder beskriver prosjektet slik:

«Vi har et prosjekt hvor det nesten ikke er en dag hvor det ikke dukker opp en plan som vi ikke så komme. Vi har masse utfordringer som vi ikke visste om, et annet prosjekt som jobber rundt oss og lager masse trøbbel. Så vi jobber egentlig hver eneste dag med en ny julepresang.».

(Informant B1.3)

Det har vært et prosjekt med mye frem og tilbake, hvor man ikke har visst om det blir et helt prosjekt eller stykkevis. De store uvisshetene og at man ikke har en oversikt over hvilke ressurser som vil være med i hele prosjektet har gjort at man tok en avgjørelse på at man avventer team samling. I ettertid mener prosjektleder at dette var en dum avgjørelse, og at de i stedet kunne gjennomført flere av disse videre ut i prosjektet. Under slike samlinger tar man opp spilleregler, forventninger og mål i teamet. Den beste måten å gjøre det på er i fellesskap enn at prosjektleder skal diktere dette. I tillegg av erfaring ser vedkommende at team samling, som ofte er mer enn et døgn, gjør at man blir fortere kjent og lettere forholder seg til

hverandre. På dette prosjektet har lunchen vært en arena for teamet å samhandle og bli kjent gjennom mer enn bare jobb.

«Jeg har vært bevisst på at under lunch burde man ikke prate jobb i det hele tatt. Du bør prate om hva folk gjør, og hva han/hun driver med, ellers og rett og slett bli bedre kjent».

(Informant B1.3)

I prosjektet gjennomføres det også *husmøter*. Det er ukentlige interne møter hvor man snakker om aksjoner med frister og ansvar, planer og utfordringer. Her sitter man rundt et bord med teamet samlet og prater løst. Dette kan fort spinne av til andre ting, men det skal være en arena for å ta opp hvordan man har det ellers også. Husmøter blir dermed brukt for at hver enkelt skal kunne komme med sine utfordringer enten det er på jobb eller privat, samt at man får pratet sammen i en ellers hektisk hverdag. På den måten ivaretar man informasjonsdeling, og forhåpentligvis skaper trygghet.

Videre går intervjuet enda mer inn på hvordan det har vært i dette prosjektteamet.

Informanten mener at teamet har tråkket litt inn i grensene på hverandre og det har blitt brukt mye intern energi. Vedkommende sier at dette kan skyldes at det ikke har vært god nok arbeidsfordeling og avklaring på forhånd. Det har vært flere som tar for seg samme oppgaver, men med tid har teamet begynt å tilpasse seg bedre. Prosjektet går mot en eventuell pause, og prosjektleder sin drøm er at ved en ny oppstart skal det satses mer på teambuilding og samlinger. Vedkommende vil bruke tiden på å mobilisere i stedet for at det blir en brå start som har blitt opplevd til nå.

Tilbake til effektivitet forteller informanten om at vedkommende er svært glad i effektiv tidsbruk, og liker å komme til mål. Men ikke så glad i prosessen, og i dagens prosjekter blir det mye prosesser som personen ikke ser effektivitet i. Det blir mye prosesser og lite mål, det er tyngre prosesser og folk som går i hverandre.

«Involvering er kjempeviktig. Men i selskapet i dag så har det blitt så viktig at det er viktig å jobbe mer med involvering enn å faktisk jobbe mot det du skal levere».

(Informant B1.3)

Det argumenteres videre om at dersom målet er uklart så vil man begynne å rote rundt i prosesser, og da prate om hvordan man skal drive enn å faktisk levere. Prosjektleder understreker at man må ha prosesser og at involverende planlegging også kan være bra. Men frustrasjonen går på at det blir så mange prosesser og disse burde vært mer effektive. Prosessen må ta større hensyn til at man skal oppnå et mål til slutt.

For dette prosjektteamet innrømmer prosjektleder at målene som tidlig ble satt i teamet ikke har blitt bevisstgjort fortløpende når det har tilkommet nye ressurser. Informanten beskriver at det har blitt gjennomført en samtale med hver enkelt i teamet om forventninger, som en oppstartssamtale med prosjektleder. Men dette har fokusert på den enkeltes oppgaver og forventninger, enn samlet forventninger og prosjektmål.

Alle teammedlemmenes egne individuelle holdninger er ekstremt viktige for et presterende team, meddeler informanten. Hvis det er et team med dårlige holdninger, kommer man ikke til å lykkes uansett hva. Prosjektlederen mener at skylden ikke alltid kan legges på teamleder når det kommer til teamprestasjon

«Hvis du får folk som ikke vil noen ting, så hjelper det ikke hvilken leder du setter på».

(Informant B1.3)

Man må jobbe med kulturbygging. Når man bygger en kultur innebærer det spørsmål som:

- Hvordan skal teamet jobbe?
- Hvilke spilleregler har teamet?
- Hvilke mål skal det jobbet mot?

Alle i teamet må være omforent om dette, og hvordan man skal ha det. Da er teamsamlinger, oppstart samlinger og lignende arenaer viktig. I dette teamet opplever prosjektleder en del sterke personligheter som vedkommende mener er utfordrende. Samtidig så har dette også bidratt til at diskusjoner blir tatt opp. Så ulempene er at det kan være tidkrevende og vanskelig å lede, men samtidig skaper det større åpenhet. Innledningsvis i prosjektet tok teamet personlighetstester for å kartlegge de ulike mennesketypene i teamet. Dette var for å kartlegge hvem alle i teamet er, så man kunne forstå hverandre litt bedre. Det var en god øvelse som burde vært fulgt opp bedre.

Forskerne ber informanten om å beskrive en god teamleder. Informanten mener at man ikke kun kan lese seg til å bli en god leder, fordi det også baserer seg på personlige egenskaper. Viktige egenskaper som trekkes frem er omsorg og evnen til å se og forstå folk. En leder bør være tydelig på forventninger, samtidig som man har forståelse. En god leder skaper trygghet og gir feedback til sine medarbeidere. For å sammensette et godt team er man også nødt til å se styrker og svakheter i folk for å fordele og organisere ressursene på best mulig måte. Samtidig synes vedkommende at det er vanskelig å kun sette personer på oppgaver basert på hva de behersker med bakgrunn av kunnskap og erfaring.

«Jeg mener det er en annen viktig ting jeg gjør som leder, og det er å faktisk sørge for at folk utvikler seg. Det er ikke så effektivt for prosjektet, men det kan være effektivt for selskapet, for da utvikler man folk og får dem opp og frem».

(Informant B1.3)

4.2.2 Case B2

Case B2 intervjuer et team i et rådgivende ingeniørselskap. Teamet leverer ingeniørtjenester i form av tekniske beskrivelser, tegninger og støtte til en prosjekteier, også kalt oppdragsgiver. Oppdragsgiveren har igangsatt et større byggeprosjekt der det skal konstrueres et stort industrianlegg. Oppdragsgiveren har flere rådgivere involvert i prosjektet som er med på å danne grunnlaget for flere entreprenører som bygger industrianlegget.

Prosjektet er preget av høyt tidspress og et noe umodent designgrunnlag. Selve byggearbeidet ble startet opp samtidig som det fortsatt foregikk mye prosjekteringsarbeider. Prosjektet har også knyttet bonuser opp mot et veldig stramt tidspress. Dette dannet et stresset utgangspunkt for prosjektteamet og i grunn alle prosjektdeltakere.

Teamet er satt sammen av en prosjektleder som anses som teamleder, under seg har vedkommende tre prosjekteringsgruppeleder med ansvar for egne tekniske beskrivelser der de får støtte fra en til tre prosjektdeltakere.

Informant B2.1

Informanten er en erfaren prosjektleder som tidligere har erfaring fra olje- og gassbransjen, og senere med prosjektgjennomføring. Personen har jobbet med ledelse i store deler av karrieren, og er en svært interessant kandidat med erfaring fra flere ulike bransjer. Intervjuet ble foretatt over Teams.

På lik linje med andre intervjuer ble informanten bedt om å definere begrepet team. Her ble det presentert definisjon som vedkommende mente hadde sin opprinnelse fra idretten og definerte det som:

«En gruppe mennesker satt sammen for å få løst en oppgave.»

(Informant B2.1)

Det interessante som kom frem, er at både sammensetning av team og interaksjon innad i et team er viktige aspekter for å skape et godt team. Det nevnes blant annet at team ikke er en organisme, men en sammensetning av flere:

«..., sammensatt av flere organismer med hver sine egenskaper.»

(Informant B2.1)

Kultur og trygghet er umiddelbart nevnt som viktige faktorer som virkemidler for å skape velfungerende team. Informanten peker også på faglige kvalifikasjoner. I samme setning nevner informanten faglig kvalifikasjon og videre en felles kultur, samt en felles måte å kommunisere på. Et bredt spekter av temaer blir tatt opp veldig raskt, noe som kan tyde på en person med mye erfaringer. Trygghet, kvalifikasjoner, felles kultur og felles måte å kommunisere på er noe som nevnes. Deretter flytter informanten fokuset til rollen til selve teamlederen.

Teamleder sin funksjon kommer opp og nevnes som en viktig faktor for å sette i stand spillearenaer for at teamet skal kunne prestere. Her nevnes det at det må tilrettelegges og at teamleder må fungere som et godt forbilde.

Scope og eierskap til scope kommer opp som et tema. Teamlederens rolle er tilrettelegging for scope-definisjon, altså hva som skal leveres og involvere team deltakerne i denne definisjonen. Med dette skal teamlederen skape en slags trygghet hos teamdeltakerne. Dette

kan blant annet understøttes i endringsledelse med den opplevelse av at deltagelse i målsetning bidrar til å øke eierskap og dermed forpliktelse til å nå det som defineres som målene. Informanten bruker en del tid til å påpeke viktigheten av at teamdeltakerne føler seg trygge til å gjennomføre oppgaven. Her skal teamlederen støtte opp. Et virkemiddel som informanten påpeker er at lederen bør stille “dumme spørsmål”, ved å gjøre dette viser man at det er rom for læring og takhøyde.

«... du skaper en følelse og bevissthet om at man kan stille dumme spørsmål ... det tror jeg skaper en trygghet».

(Informant B2.1)

Intervjuet tar en liten vending der informanten beskriver den perfekte lederen som en som egentlig gjør ingenting, og at det må være et mål i seg selv. Her understrekes det at det ikke menes en bokstavelig tolkning, men at lederen skal tilrettelegge og skape trygghet. Lederen skal bistå med måldefinisjonen og skape rammeverket for å gjennomføre oppgaven for deretter la teamet ta ansvar selv. Forskerne forsøker her å grave litt mer i hvordan dette kan oppnås. Altså hvordan komme i en posisjon der teamet fungerer godt og presterer av seg selv. Eller som vedkommende beskrev det, “uten at lederen gjør noen ting”.

Informanten går inn på temaer som personlig kjemi og det å kjenne de man jobber med, og viktigheten av dette. Her påstås det at mennesker som kjenner hverandre og gjerne har møtt hverandre fysisk har et bedre arbeidsklima. Under temaet arbeidsklima så påpeker informanten viktigheten av tillit og ansvar. Lederen har en rolle i å vise tillit, og gi deltakere i teamet mulighet til å påvirke. Informanten påpeker at de aller fleste ønsker å få mer ansvar og ha en viss påvirkningsmulighet og selvstendighet. Det er også viktig at man utvikler seg faglig, og som person gjennom perioden teamet jobber sammen.

Temaet i intervjuet skiftet litt fra det generelle til det mer spesifikke og det relevante prosjektet informanten har jobbet i. Informanten informerer om et hektisk prosjekt med mange disipliner, men også en del utfordringer knyttet til tid og kontraktsform som kanskje var et uheldig utgangspunkt for prosjektgjennomføringen. Her påpeker vedkommende en mismatch mellom det oppdragsgiveren, altså kunden til dette prosjektteamet, forventet og det

prosjektteamet leverte. Dårlig eller manglende kommunikasjonen mellom de forskjellige aktørene skapte utfordringer for prosjektteamet og gikk på bekostning av motivasjon. Hensikter og agendaer til enkelte prosjektmedlemmer hos byggherre/oppdragsgiver påpekes som utfordrende. Når dette er sagt så kan forskningsteamet påpeke at slike utfordringer ikke er uvanlig i bransjen og kan stort sett forventes.

Informanten konstaterer at selv om det var utfordringer, så skapte dette et slags samhold internt i teamet. Det ble en slags “oss mot dem” holdning og et ønske fra prosjektteamet om å bidra til å levere på en god måte.

Tema om samhandling og arbeidsmetodikk kom opp igjen der intervjuer lurte på hvordan teamet samarbeidet. Som nevnt tidligere synes informanten det fordelaktig å være samlokalisert. Men dette viste seg å ikke være like viktig hos prosjektdeltakere. Informanten beskriver et forsøk på å bestille møterom til samarbeid og ukentlig møter, men lite deltakelse.

«Jeg prøvde å bestille et av de store møterommene, men folk likte stort sett å sitte ved pc-en sin».

(Informant B2.1)

Informanten meddeler dermed at vedkommende har nå endret sin arbeidsmetodikk på pågående prosjekter og fremtidige prosjekter ved å la folk holde seg til en mer digital verden.

«Å bruke verktøy som Teams hyppigere, men med kortere intervaller».

(Informant B2.1)

Fra ledelsesperspektiv flytter fokuset over til individets rolle i teamprestasjon. Her graves det i team deltakernes rolle. Informanten sier at involvering i måldefinisjonen og fastsetting av rammene rundt leveranser i bransjen er viktig. Her ligger ansvaret hos lederen, men deretter påpeker informanten på viktigheten av åpen kommunikasjon. Det og ikke være redd for å stille spørsmål. Her er det en sløyfe tilbake til lederen igjen som skal tilrettelegge for åpen kommunikasjon og trygghet.

Informanten nevner at det takhøyde på selve prosjektet, men en stor utfordring var knyttet til leveransefrister og gjerne litt for harde frister. Dette skapte et slags press. Her påpeker informanten at deltagere med mindre erfaring kan ha en høyere terskel for å informere om utfordringer som dukker opp. Lederen har dermed en viktig rolle i å følge med på dette og gjerne ta direkte kontakt med de relevante. Dette skaper også en kommunikasjonsarena og gjør det enklere for folk å ta kontakt tilbake, spesielt når det oppstår utfordringer.

Fokuset flyttes til mål og målsetting. Det er noen likheter her med de andre casene når det kommer til måldefinisjon. På spørsmål om det er satt noe mål så er svaret nei. Altså ikke annet enn selve leveransemålet. Her skyldes det blant annet tempoet i teamet og leveranser. Fokuset var på å levere det som var lovet til kunden. Det som er litt interessant her er at dette leveransemålet ikke oppleves som et mål i seg selv. Det at leveransemål ikke oppleves som noe overordnet mål går igjen i flere tilfeller. Altså «vi har ikke noe overordnet mål, vi skal bare levere det som er avtalt».

Intervjuet avslutter med noen refleksjoner fra informanten rundt teameffektivitet og høyt presterende team. Det poengteres at sammensetning er viktig, med en god blanding av junior- og seniorpersonell. Det er flere grunner til dette, men informanten påpeker at man ikke bare skal produsere og levere, men man skal også utvikle seg.

«Trekke hele organisasjonen etter oss å bygge opp nye folk som kan ta på seg nye oppgaver».

(Informant B2.1)

Informanten peker også på et ansvar hos seniorpersonell til å ikke bare fokusere på oppgaven, men også bidra til samarbeid og såkalte soft skills. Dette kan innebære teamkultur, samarbeidsklime og tilrettelegging for en god produksjonsarena. Lederen skal skape en organisme som leverer og presterer.

Informanten viser en generell god kjennskap til prosjektets gjennomføring og har mange års erfaring som leder. Vedkommende vektlegger også lederens rolle spesielt under intervjuet, og mener at dette er et viktig fokusområde. Personen oppleves til å ha en god balanse av sin rolle og gjengivelse rundt problemstillingen. Samtidig så må man sørge for å være kritiske dersom vedkommende blåser opp viktigheten av sin egen rolle.

Informant B2.2

Informant B2.2 er en prosjektdeltaker som er forholdsvis ny i rådgiverbransjen og i bedriften som casen omhandler. Vedkommende har noen års erfaring fra offshore og har jobbet som rådgivende ingeniør i litt over et år. Informanten beskriver et team som en gruppe mennesker som sammen skal nå et felles mål, noe som sammenfaller med andre informanters oppfatninger. Når det gjelder effektive team, mener informanten at en definert retning og en klar ramme skaper effektivitet.

«å vite hva man skal gjøre til riktig tid og med riktig prioritering».

(Informant B2.2)

Informanten påpeker videre at det er lederens ansvar å sørge for at disse tingene, det vil si målforståelse og prioritering, er på plass, samt å etablere rammer for prosjektet. I tillegg skal lederen gjøre seg tilgjengelig for teammedlemmene. Dette oppfattes som lederens rolle i å fremme teamets effektivitet.

Informanten kommer raskt inn på at «verktøyene må være på plass». Med dette sikter informanten til at grunnleggende arbeidsprosesser og arbeidsmetodikk bør være definert. Når det bes om at informanten skal utdype dette, uttrykkes det en opplevd frustrasjon gjennom prosjektet, men spesielt i oppstarten fordi verktøy og systemer ikke var etablert eller fungerte. Dette gjelder spesielt systemer som dokumentnummerering eller kommunikasjonslinjer mellom prosjektteamet og kunden, noe som svekket effektiviteten og skapte frustrasjon.

Tilgjengelighet er et tema informanten stadig kommer tilbake til under intervjuet. Det påpekes at forretningsmodellen for rådgivende ingeniører ofte ikke forenkler dette aspektet. Vanligvis handler det om salg av timer, det vil si at man selger enkeltpersoners fagkunnskap til en kunde for å løse en utfordring. Derfor er det et generelt ønske fra rådgiverens side om å være så fakturerbare som mulig. Dette betyr at linjeorganisasjonen (som har ansvar for å sysselsette og utvikle menneskene i denne case bedriften) ofte er opptatt av å holde folk så opptatte som mulig. Prosjektorganisasjonene og teamene ønsker derimot ofte å bruke de beste ressursene, noe som fører til at de «flinkeste» fagressursene blir overbooket, og det blir kamp om de beste hodene. Dette svekker tilgjengeligheten og går ut over teammedlemmer som trenger samspill.

Informanten peker på at dette noen ganger medfører at kritiske ressurser, som for eksempel teamlederen, ofte blir en flaskehals som begrenser teamets effektivitet.

Informanten beskriver en «vinglete kunde» som ikke klarer å bestemme hva de vil ha, men etter litt refleksjon poengterer informanten at det kanskje ikke finnes dårlige kunder, men dårlige prosjektorganisasjoner. Her kunne kanskje det aktuelle teamet vært flinkere til å hjelpe kunden med å sette rammer, både for kundens del, men også for å skape mer kontroll og retning internt i teamet.

Videre tar man opp temaet verdiskaping for kunden. Her mener informanten at rådgiverbransjen generelt må bli mye flinkere til å kartlegge hva kunden faktisk ønsker. Informanten mener at rådgivende ingeniører ofte fokuserer på å levere det de mener er et godt produkt, men kan av og til glemme hva kunden egentlig etterspør, noe som ofte er en kilde til stress. Her kommer prosjektlederens rolle inn i bildet. En god prosjektleder skal kunne fasilitere målsettinger i samsvar med kundens ønsker og deretter formidle dette til teamet, samt klargjøre prioriteringene. I dette spesifikke caset hadde man en kunde som ikke hadde tydelige nok målsettinger og prioriteringer, noe som førte til at teamet hadde uklare mål, men stramme tidsfrister uten klare prioriteringer, som igjen skapte stort stress innad i teamet.

Lederen i dette caset endte opp med å ta på seg mange roller siden det var en erfaren leder. Dette førte til at lederen dykket ned i detaljer og ble detaljorientert i mange aspekter av leveranse målene. Lederen ble raskt utilgjengelig, og en flaskehals for teamet. Informanten understreker viktigheten av å ha noen som har overblikk.

«Teamet trengte noen som hadde overblikk, slik at man kunne prioritere riktig».

(Informant B2.2)

Lederen skal kunne formidle en følelse av trygghet, nevner informanten. Teammøter er et spesifikt tema informanten går inn på. Her var det for lite strukturerte møter og for få av dem. Samtidig hadde man en utålmodig kunde som skapte mye stress for teamet. Informanten uttrykker at hvis lederen hadde forberedt gode møter der hele teamet var samlet og brukt disse arenaene til å hjelpe teamet å skaffe seg en felles retning og prioritering, ville det ha styrket teamet. Dessverre var det mer ad hoc-arbeid, og siden rammeverket ikke var satt og det var tidspress, ble det reaktivt arbeid der fokuset flyttet fra den ene oppdukkende kunde

utfordringen til den neste uten at det nødvendigvis burde ha vært prioritert. Det handler nødvendigvis ikke om å ha en løsning, men at lederen kan påpeke utfordringer og vise en vei som teamet sammen kan angripe utfordringene på. Her sier informanten at bare det å late som om man kan vil skape trygghet.

«Jeg er usikker, men det virker som om min leder har en plan, dermed er jeg litt mer rolig».

(Informant B2.2)

Teamlederen må kunne selge et budskap til teamet. Under intervjuet kommer informanten inn på temaet mål flere ganger. Her beskriver vedkommende viktigheten av å ha større mål. Informanten sammenligner de fire største rådgivende ingeniørselskapene. Visjonene og verdiene for selskapene er sammenlignbare, og kunnskapen og rammebetingelse i alle fire bedrifter er veldig like.

«Hvorfor skal man da jobbe i denne bedriften, tro?».

(Informant B2.2)

Informanten fortsetter med å beskrive viktigheten av å ha et større mål definert, som for eksempel den samfunnsmessige nytten av det teamet leverer, noe som vil kunne skape mer engasjement og dermed et mer effektivt team. Dette er kanskje ikke like viktig for den eldre generasjonen, men den yngre generasjonen er opptatt av dette, og det vil være viktig for å lykkes med å rekruttere unge kunnskapsmedarbeidere.

«Jeg tror ikke at min generasjon har lyst å jobbe uten at man har klare mål».

(Informant B2.2)

Informanten understreker at dette ikke trenger å være veldig arbeidsintensivt for lederen. Det handler om de små tingene. Informanten stiller spørsmålet: «Hvor mange ledere tar seg tid til å lese Aftenposten nøye?». Her påpekes det å være oppdatert på det som skjer i samfunnet og kunne trekke linjer mellom det som skjer ute i samfunnet og det man gjør i teamet, altså vise teamet hvorfor innsatsen skaper verdi for samfunnet.

Intervjuet tar en vending tilbake for å se på hva man kunne ha gjort annerledes for å øke teameffektiviteten i det relevante prosjektet. Informanten starter med å peke på prosesser og rammeverk i starten. Det beskrives et prosjekt der lite var avklart, noe som skapte en del

frustrasjon. Blant annet feil bruk av ressurser, da spesielt senior spesialister. Det pekes på spesielle ting som dokument nummereringssystem og kommunikasjonslinjer og hvor mye frustrasjon det skapte.

«Dette var et skrekkeksempel for meg om hvor mye sånne ting stjeler av tid».

(Informant B2.2)

Her må det understrekes at teamet var allerede under et veldig stramt tidspress. Informanten understreker at dette er prosjektlederens ansvar. Dermed kan ikke prosjektlederen ta seg råd til å dykke ned i detaljene. Prosjektleders oppgave er som nevnt tidligere å sette rammeverk, helst sette opp gode mål og fjerne forstyrrende elementer. Det at dette ikke er på plass skaper nødvendigvis ikke et dårlig team, mener informanten, men det vil definitivt ikke skape et presterende team. Informanten oppfatter at deltakerne i teamene har høy kompetanse og har en slags indre motivasjon, men oppfatter at dersom lederen skaper riktig rammeverk og leder med eksempel (er forberedt, systemer fungerer, osv.), så vil det skape mer engasjement og ønske om å stå på det lille ekstra. Hvis man skulle fokusere på en ting så mener informanten definitivt at det å sette gode mål er viktigst.

4.2.3 Case B3

Case B3 omhandler et team i et rådgivende ingeniørfirma. Teamet i dette caset skal levere rådgivende tjenester i form av tekniske beskrivelser, tegninger og teknisk byggeunderlag til en entreprenør. Teamleveransen er en del av et større prosjekt, men anses som en egen leveranse inn til prosjektet med egne milepæler og framdrift. På lik linje med de andre casene er det tidspress i prosjektteamet. I tillegg til dette er prosjektet en del av en totalentreprise. Dette innebærer gjerne andre insentiver og frihetsgrader. Spesifikt for dette prosjektteamet så omhandler dette å levere riktig scope til riktig tid og unngå å gjøre mer enn absolutt nødvendig. Dette var også et fastprisprosjekt, noe som begrenset frihetsgraden for teamet.

Teamet er satt sammen av en prosjektleder som er teamleder, under seg har vedkommende tre prosjekteringsgruppeleder med ansvar for egne tekniske beskrivelser. Noen av prosjekteringsgruppelederne får støtte fra en til tre prosjektdeltakere.

Informant B3.1

Informant B3.1 er en prosjektdeltaker med direkterapportering til teamlederen i denne casen. Vedkommende har cirka åtte års erfaring i bransjen og er relativt ung i organisasjonen. Personen definerer team som flere som jobber mot et felles mål med felles interesse. Når man ser på effektivitetsspørsmålet så blir kommunikasjon nevnt som viktig for teamarbeid. At team evner å kommunisere internt og mot oppdragsgiver på en god måte påpekes som viktig. Senere i intervju forløpet så kan man se på en mulig grunn til at kommunikasjon blir pekt på som en viktig faktor så tidlig i dette prosjektet.

Kompetanse betraktes også som en viktig komponent i teameffektivitet fra informantens perspektiv. God kompetanse forenkler arbeidsprosesser.

«er det en kompetent gjeng, så går jo det smudere»

(Informant B3.1)

Samtalen går videre inn på lederens rolle i teameffektivitet. Informanten påpeker, i lik linje med andre caser, at det er flere lederroller som en prosjektdeltaker må forholde seg til. Det gjelder teamets interne prosjektleder, kunden og byggherrens organisasjon, og ofte tredjeparter som man samarbeider med som for eksempel entreprenører. Informanten understreker viktigheten av grensesnitt. Her pekes det på uklarheter i kommunikasjonslinjer i det aktuelle prosjektet, noe som oppleves som utfordrende for prosjektdeltakeren. Informanten uttrykker et ønske om en tydelig leder som viser trygghet og tydelighet. Altså en leder som klarer å “skape struktur”.

Intervjuet flytter fokuset til det aktuelle teamet på prosjektet de jobber med og informantens opplevelse av dette. Her påpekes det på lik linje med andre prosjekter at det var en utfordrende start der tidspres var en stressfaktor. Tidspres har videre skapt det som beskrives som «kniving i toppen». Informanten påpeker at resultatmålene hos de forskjellige bedriftene ikke var nødvendigvis sammenfallende. Informanten nevner også en skjevhet i maktfordeling hos blant annet oppdragsgiver og prosjektteam. Prosjektteamet hadde flere yngre deltagere mens oppdragsgiver hadde en del mer erfarne entreprenører som visste hvordan de kunne sette et trykk på prosjektteamet. Mangel på erfaring på slike situasjoner hos

enkelte prosjektdeltakere skapte stress. Informanten påpeker dermed viktigheten av riktig teamstruktur og sammensetning av mennesker i teamet. Det sammensatte teamet bør kunne håndtere kommende utfordringer og dermed bør ting som kompetanse og erfaring vurderes godt i forhold til oppgaven teamet er satt til å løse.

Informanten beskriver et prosjektteam som trekker seg tilbake fra et stressende samarbeidsklima med oppdragsgiver. Det blir holdt interne møter og skapt arenaer for kommunikasjon internt i teamet. Her påpeker informanten at stressfaktoren går ned når man får diskutert og håndtert utfordringer i fred og ro. Man stenger på et vis støyet ute, og får anledning til å håndtere utfordringen.

Informanten begynner å beskrive trygghet og “takhøyde” i det aktuelle teamet. Her påpeker informanten at det oppleves som større rom til å innrømme feil internt i prosjektteamet i forhold til arenaer der det er samhandling med kunden eller oppdragsgiver. Men viser en viss tilbakeholdenhet.

«..., takhøyden i prosjektet er jo selvfølgelig høyere i interne møter, men det er ikke sånn at vi snakker veldig åpent om ting, ... Ja, det kunne vært litt mer åpenhet».

(Informant B3.1)

Litt av bakgrunnen for dette er lederens innvirkning. Starten av prosjektet var preget av en leder som kunne oppfattes som stresset, noe som hadde en smitteeffekt.

«... det er veldig tydelig hvis du er en leder som er veldig trygg, så smitter det over. Er du en leder som er veldig stressa, så smitter det også over ...».

(Informant B3.1)

Informanten uttrykte usikkerhet om det var faktisk lederen som “smittet” deltakerne eller omvendt. Men det var en tydelig oppfatning fra prosjektdeltakerne om en generelt stresset leder. Dette gjorde dermed at prosjektet deltakerne i starten nølte med å ta kontakt ved utfordringer. Det var altså en opplevelse at man ville skape mer bry enn å faktisk være til hjelp ved å avdekke utfordringer. Det kan stilles spørsmål om dette var for å beskytte prosjektet eller beskytte prosjektlederen. Dette endret seg utover prosjektperioden og

underveis i teamarbeidet. Informanten peker på at en opplevd trygghet hos lederen hadde innvirkning her.

Når det gjelder målsetting og definisjon av mål i teamet, så opplevdes dette litt “bransje typisk” med forholdsvis tydelige leveranssmål. Altså i form av tekniske beskrivelser og tegninger, men det nevnes et savn etter andre mål knyttet til læring og forbedring. For dette prosjektet var fokuset å levere til tiden. Tidspresset ble etter hvert “normalisert” hos team deltakerne, og det ble forbedrende kommunikasjon og ro utover prosjektet. Informanten beskriver det som om at team deltakerne ble vant til å leve med utfordringer og stress, og det gjorde at opplevelsen av utfordringer og stress ble redusert. Informanten poengterer at dette også kom av at teamet fikk mer kontroll.

Til slutt reflekteres det over team effektiviteten og ting man kunne ha gjort annerledes. Rammeverket for prosjektet må settes riktig fra start. Men det er ikke alltid det kan være slik. Slik som i dette caset der prosjektet startet med dårlig tid og uklare rammer. For en slik situasjon med usikkerheter understreker informanten viktigheten av en trygg, tydelig og klar leder. Informanten påpeker at trygghet og struktur er ledelsesfaktorer som har stor betydning for effektiviteten. Det er klart at erfaringen til prosjektdeltakere er viktig i denne sammenhengen også. Det er ikke unaturlig å forstå ønske om en trygg leder fra en teamdeltaker med forholdsvis begrenset erfaring.

«En trygg og selvsikker leder som kommuniserer godt er viktig for et effektivt team.»

(Informant B3.1)

Informant B3.2

Informant B3.2 er en som sitter med prosjektledelsesansvar og cirka åtte års erfaringer fra bransjen. I dette prosjektet har informanten rollen som prosjektleder.

Intervjuet starter med at informanten beskriver oppdraget og prosjektteamet. Vedkommende beskriver en skvis mellom det kunden (som er en totalentreprenør) ønsker og det prosjektteamet ønsker å levere. Prosjektteamet ønsker å levere minst mulig innenfor de gitte rammer mens kunden ønsker å presse mest mulig ut av prosjektteamet. Dette har gjerne noe med kontraktstypen å gjøre, bemerker informanten.

Informanten påpeker forskjellen hos mennesker der noen er veldig opptatt av mål mens andre blir stresset av det. Videre går informanten inn på kontraktsformen som et ukjent tema i prosjektteamet, noe som igjen skaper litt stress. Kontraktsformen har en klar leveransebeskrivelse med leveransefrister og ytelsesbeskrivelser, noe som informanten selv opplever som motiverende, men erkjenner samtidig at dette kan muligens skape stress hos andre persontyper. Det er en opplevelse av å være litt mer fremoverlent selv, mens resten av temaet oppleves mer risiko revers. Informantens egen motivasjon til å ta litt mer risiko skaper dermed noe utrygghet i teamet. Her påpeker informanten selv at dette kanskje har vært med å skape litt stress.

«Jeg har sett muligheter til å effektivisere, som kan ha skapt stress».

(Informant B3.2)

Team er definert som alle som er med i et prosjekt og med å skape noe. Under tema teameffektivitet så påpekes det at klare arbeidsoppgaver med klare frister er viktig for teameffektivitet. Videre så sikter informanten på dette med mennesker man leder. Informantene antyder en forskjell på å lede forholdsvis høyt utdannet mennesker, les ingeniører, folk versus andre. Når "andre" skal defineres peker informantene på tidligere arbeidserfaring i varehandel, mye yngre folk som gjerne ikke hadde startet på høyere utdanning. Informantene mener selv at det er en større grad av indre motivasjon hos høykompetente folk.

Her er det en viss forventning til at høykompetente deltakere skal kunne lede seg selv, dermed påpeker informantene at lederens rolle er å tilrettelegge for prosjektdeltakere. Prosjektlederen har et ansvar for å kartlegge behovene til prosjektdeltakerne og besørge disse. Informanten peker også på at lederen skal sette et eksempel. Det lederen gjør skaper en presedens i prosjektet.

Det diskuteres team deltakernes ansvar for teamets effektivitet. Her rettes det et blikk på dette med deltakelse i definering av arbeidsoppgaver, tidsfrister og omfang. Hensikten eller forklaringen for dette fokuset er eierskap, noe som gjerne forsterkes av teorier knyttet til endringsledelse og medarbeiderens deltagelse har påvirkning på resultater. Her påpeker

informanten at dette skapte forpliktelser og et ansvar hos prosjektdeltakere. Igjen så kommer dette med leveranssmål opp. Informanten uttrykker en mangel på overordnet mål annet enn leveranssmål. Fokuset er å levere i henhold til ytelsesbeskrivelsen og rett og slett tjene penger. Her ser man igjen et skille eller frakobling fra det operative i team strukturen og kanskje det overordnede strategiske målene til organisasjon. Det kan argumenteres for at teamets organisasjonsstrategi trekkes i samme retning, men det kan synes at det mangler en rød tråd eller en sammenkobling mellom teamets mål og organisasjonens mål annet enn at man felles er enige om å tjene penger.

Tematikken flyttet over til takhøyde i teamet. Her hadde informanten en opplevelse av en god takhøyde, men påpeker at kontraktsform og tidspresset skapte en begrensning for hvor mye spillerom teamet hadde. Teamlederen var opptatt i starten av å tydelig sette rammene og virkelig påpeke viktigheten av å holde seg innenfor disse rammene. Selv om dette opplevdes fra lederens side som en tjeneste, så erkjenner informanten i etterpåkløkskapens lys at dette kanskje var begrensende da teamet følte at de ikke hadde rom for å foreslå endringer eller komme med innspill.

Når informanten reflekterer over teameffektivitet og litt retrospektiv så peker vedkommende på viktigheten av et godt rammeverk, gode interne prosesser og arenaer for å kunne prestere. Det vektlegges at lederen må stelle i stand slik at prosjektdeltakerne kan prestere.

4.3 Kategorisering og sammendrag

Etter at alle intervjuene var gjennomført satt man igjen med et stort datamateriale som måtte bearbeides. Innhentet data måtte grovsorteres. Det teoretiske utgangspunktet med spesielt MIPEO-modellen, hjalp å sette grunnlaget for intervjuguiden og videre kategorisering.

En av svakhetene med MIPEO-modellen er den opplevde rekkefølge sammenhengen som ble presentert i teorikapittelet. Dette opplevde man under intervjuene der det ligger mer dynamikk i hva informantene opplever er relevant for problemstillingen og rekkefølgen av temaer som diskuteres. Informantene snakker og gjengir sine opplevelser ofte i en rekkefølge som for de oppleves riktig.

Hovedpunktene fra intervjuene ble dermed grovsortert på tematikker som kom igjen hos informantene. For å forsikre at forskningsspørsmålene og problemstillingen ble besvart ble tematikker som dukker opp også knyttet til de respektive forskningsspørsmålene. Fokuset har vært å på hva som skaper effektivitet i team og lederens rolle i å effektivisere team.

Kategorisering av funn ble gjort fortløpende under intervjuprosessen. Temaer og hovedpunkter fra datainnsamlingen blir presentert i tabell 2.

Tabell 2 - Kategorisering av hovedfunn

Forskningsspørsmål	Tema	Hovedpunkter
<i>Hva skaper prestasjon i team?</i>	Effektivitets opplevelse	Teamet mål Personlige mål Kundens mål
	Mål og mål definisjon	Resultatmål Tydlig effektmål
	Rammebetingelser	Kontrakt ressurser, team sammensetning Tid
	Arbeidsprosesser og arbeidsmetodikk	Rutiner kommunikasjon Psykologisk trygghet, tak høyde
<i>Hvordan kan nærmeste leder påvirke teamprestasjon?</i>	Lederegenskaper	Mål setting, prioritering Erfaring, trygghet Tilgjengelighet
	Rammebetingelser	Kontrakt Samspill med andre team(kunde) Tid
	Arbeidsprosesser og arbeidsmetodikk	Rutiner kommunikasjon Psykologisk trygghet, tak høyde
<i>Hvordan kan ledere skape et klima som fremmer effektivitet og samarbeid?</i>	Arbeidsprosesser og arbeidsmetodikk	Rutiner kommunikasjon Tilgjengelighet
	Psykologisk trygghet	tak høyde
	Rammebetingelser	Ressurser, team sammensetning Mål setting Prioritering Tid

Kapittelet videre oppsummerer hovedfunnene av datainnhenting. Oppsummeringen deles opp i tre deler basert på forskningsspørsmålene. Oppsummering går på tvers av casene og informanter som skal forsøke å svare på følgende spørsmål:

- *Hva skaper prestasjon i team?*
- *Hvordan kan nærmeste leder påvirke teamprestasjon?*
- *Hvordan kan ledere skape et klima som fremmer effektivitet og samarbeid?*

4.3.1 Hva skaper prestasjon i team

Hoved observasjoner knyttet til hva som skaper prestasjon i team er vist i tabellen 3 under.

Tabell 3 - Hovedfunn rundt hva som skaper prestasjon i team

Forskningsspørsmål	Tema	Hovedpunkter
<i>Hva skaper prestasjon i team?</i>	Effektivitetsopplevelse	Teamets mål Personlige mål Kundens mål
	Mål og måldefinisjon	Resultatmål Tydelig effektmål
	Rammebetingelser	Kontrakt ressurser, team sammensetning Tid
	Arbeidsprosesser og arbeidsmetodikk	Rutiner kommunikasjon Psykologisk trygghet, tak høyde

Effektivitets opplevelse og målsetting

Effektivitetsspørsmålet blant team deltakere har stort sett omhandlet det å levere riktig kvalitet til riktig pris på riktig tid. Det påpekes en rekke temaer som beskrives videre under.

Oppgaveforståelse innad i teamene har vært et sentralt tema som går igjen. De fleste har vært enig i hva som er leveransemålene og at dette stort sett har vært definerende. Det har blitt uttrykt en mangel når det gjelder målsetting av annet enn leveransemål. Det avdekkes også et generelt behov for innretning av kundenes målsetning, teamets målsetting og de personlige mål hos de enkelte teamdeltakerne.

Dermed går man videre til mål og måldefinisjon. Som nevnt over så er casene preget av tydelig leveransemål. Det kan anses som relativt vanlig i prosjektbaserte organisasjoner som disse, spesielt når leveranser er knyttet til fysiske bygg eller anlegg. Teamene bærer derimot preg av å mangle tydelighet i andre mål annet enn selve leveransen som igjen oppleves å ikke bidra til å skape prestasjon. Det pekes på effektmål, altså effekten og verdien leveransen skal

skape. Det ses også en mangel på utviklingsmål og/eller mål knyttet til jobbtilfredshet. Det kommer gjerne sterkere frem hos de yngre prosjektdeltakere som uttrykker et behov for en større mening med det man gjør. Tydeliggjøring av målene vil kunne bidra til prestasjon til teamet.

Rammebetingelser

Informantene setter lys på sammensetningen av teamet og ut fra innhentet data ser forskerne at rammebetingelsene kan ha en innvirkning på prestasjonene. For det første ses det at type samspill med oppdragsgiver, gjerne med utgangspunkt i kontrakttyper, setter føringer på videre arbeid. Tidsaspektet setter også rammer. Det kommer frem at man ikke alltid har frihetsgrad til å velge hvem man får med seg i teamet, og dermed kan dette være med å påvirke teamprestasjonen.

En informant peker spesielt på at mangfold i team er viktig for å skape gode sammensetninger. Det er viktig med kombinasjon av yngre og eldre, utdanningsnivå, erfaring og kunnskap. Det er ikke nyttig om alle i teamet kan det samme og har de samme meningene. Da spiller man hverandre ikke gode, og tilrettelegger ikke for gode løsninger og diskusjoner. Stort mangfold kan likevel oppleves utfordrende når det kommer til kultur. Det oppleves til tider krevende når mange forskjellige personligheter skal spille på lag. På det ene prosjektet ble det utført personlighetstest for teamet tidlig i prosjektet. Dette for å kartlegge de ulike personlighetene, og finne ut hvordan samarbeidet kunne fungere best mulig. For å kartlegge dette ble det hentet inn en fasilitator, og alle ble bedt om å ta testen på forhånd. Fasilitatoren førte teamet gjennom testene, og betydningen av de ulike personlighetstypene. Videre diskuterte man i teamet hvordan man med dette utgangspunktet kan fungere best sammen. En informant beskriver dette som et svært godt eksperiment, men at det dessverre ikke ble videreført i prosjektet. For at det skulle fått best utnytte burde det vært tatt opp fortløpende og nye ressurser burde blitt involvert.

Informantene beskriver også at kultur skapes over tid. Teamdeltakerne må bygge opp en relasjon, og dette krever tid. På det ene prosjektet blir det sagt at relasjonsbyggingen naturlig har skjedd gjennom uformelle kaffepauser, lunch samtaler som ikke omtaler jobb, og husmøter. Dette i tillegg til daglige utfordringer teamet må løse sammen. De uformelle plattformene har bidratt til at det er større takhøyde. Informantene her syns også at å sitte i et

åpent kontorlandskap har medført effektivitet. Videre mener teamdeltakerne i dette prosjektet at enda mer sosiale team opplevelser kunne gjort relasjonsbyggingen enda hurtigere og sterkere. På de to andre prosjektene har mye av samhandlingen foregått digitalt, noe som beskrives til tider utfordrende for å bygge kontakter og godt samhold.

Arbeidsprosesser og arbeidsmetodikk

Informantene fra alle casene påpeker at det er viktig med gode arbeidsprosesser og arbeidsmetoder. Disse bør tidlig være på plass slik at det kan bidra til å effektivisere arbeidet og redusere risikoen for feil. Det påpekes at tydelighet hos leder da er spesielt viktig og det samme med informasjonsdeling.

Informantene påpeker at trygghet, takhøyde og kommunikasjon er viktige faktorer for teameffektivitet. I et av casene beskrives det at i starten av det aktuelle prosjektet var det lite kommunikasjon mellom teamet og prosjekteier. Dette skapte stress og usikkerhet hos prosjektdeltakerne. Etter hvert ble kommunikasjonslinjene forbedret, og dette bidro til å redusere stresset. I et av casene var det også en viss tilbakeholdenhet med å innrømme feil internt i teamet. Dette kan tyde på at det er behov for å forbedre økt trygghet og kanskje bedre definerte arbeidsprosesser og interne rutiner.

4.3.2 Hvordan kan nærmeste leder påvirke teamprestasjon?

Observasjoner knyttet til hvordan nærmeste leder påvirker teamprestasjon fra empirien er vist i tabell 4 under.

Tabell 4 - Hovedfunn rundt hvordan kan nærmeste leder påvirke teamprestasjon

Forskningsspørsmål	Tema	Hovedpunkter
Hvordan kan nærmeste leder påvirke teamprestasjon?	Lederegenskaper	Mål setting, prioritering Erfaring, trygghet Tilgjengelighet Støtte og skape trygghet
	Rammebetingelser	Kontrakt Samspill med andre team(kunde) Tid
	Arbeidsprosesser og arbeidsmetodikk	Rutiner kommunikasjon Psykologisk trygghet, takhøyde

Lederegenskaper

Generelt så påpeker informantene at lederen har en viktig rolle i å skape et positivt arbeidsmiljø og et klima for teamprestasjon. Likheter på tvers av casene er den opplevde viktigheten av å sette klare målsettinger. Prioritering er også et viktig tema som kommer opp. I tillegg til klare mål så ønsker flere informanter klare prioriteringer av team innsatser. Her tolker forskerne en slags uklarhet i det teamdeltakerne skal levere, noe som igjen skaper usikkerhet i teamene. Det understrekes igjen at tydelighet og informasjonsdeling fra leder er noe som oppleves som viktig for teamdeltakerne.

En rekke lederegenskaper kommer fram som ønskelig for å redusere usikkerhet samt øke teamprestasjon. En leder som beskrives som tydelig, trygg og med gode kommunikasjonsevner dukker opp på tvers av casene. På et av prosjektene beskrives det en prosjektstart hvor teamlederen fremsto som stresset, noe som smittet over på prosjektdeltakerne. Etter hvert ut i prosjektet ble lederen oppfattet som mer trygg. Informantene beskriver at dette bidro til å berolige teamet, og skape mer åpenhet og samarbeidsvilje. Noen hovedpunkter som kom frem, var:

- Lederen bør ha oversikt og kunne prioritere.
- Lederen bør kunne formidle en slags trygghet.
- Lederen bør kunne selge et budskap til teamet.

Informantene påpeker jevnt over at erfaringen til teamleder kan spille en viktig rolle for team effektiviteten. Den ene informanten påpeker også at en god leder må ha medmenneskelige faktorer som empati og omsorg. Personen påpeker at man ikke kun kan lese seg opp til å bli en god leder, det har også mye å si hvilke personlige egenskaper lederen innehar.

Rammebetingelser

Generelt ser man at prosjektteamene ofte er preget av tidspress. Kontraktsform og samspillet mellom team og prosjekteier/kunde har en viss påvirkning. I det ene prosjektet var mangel på bestilling fra kunde i tillegg til andre ytre påvirkninger en stor faktor for stresset på teamet. Dette skapte mye endringer og ukjente risikomomenter som igjen spiste mye tid fra spesielt prosjektleder. Det ga en mangel på informasjon og hensikt forståelse hos teamdeltakerne som igjen var med å skape frustrasjon. En av informantene på et annet prosjekt beskriver en vinglete kunde som ikke har tydelig definerte leveranser og krav. Informanten uttrykte at

teamet kanskje ikke var i stand til, eller håndterte dette på en god nok måte. Informanten påpeker også viktigheten av riktig teamstruktur og sammensetning av mennesker i teamet. I et av prosjektene var det en skjevhet i makt mellom teamet og oppdragsgiver der en erfaren kunde kunne sette press på et mindre erfarent team. Dette skapte stress og usikkerhet hos prosjektdeltakerne. Teamsammensetning og medfølgende tilgjengelighetsutfordringer er et sentralt tema her. En bransjeutfordring som avdekkes er begrenset mulighet til valg av team deltager som kan resultere i at kritiske teamdeltakere blir flaskehals på bekostning av effektivitet.

Det er en generell konsensus blant informantene at trygghet og takhøyde er viktige faktorer for teameffektivitet. Det kommer frem at lederen setter gjerne premisser her og dette ser man spesielt i to situasjoner. Den ene er en mer erfaren teamleder som gjerne tok litt mye plass. Deltakere opplever at de ikke nødvendigvis ble hørt. Det er en opplevelse av å bli overstyrt, noe som fører til at folk ikke tar til orde og bare aksepterer lederens vei. I case 3 var det en mindre erfaren leder som opplevdes av teamdeltakerne som stresset i starten av oppdraget. Da teamet ikke ville påføre lederen eventuelt mer stress, valgte de i stedet å være stille.

Arbeidsprosesser eller arbeidsmetodikk

Informantene fra alle casene påpeker at det er viktig med gode arbeidsprosesser og arbeidsmetoder. Mangelen spesielt på gode arbeidsprosesser og kommunikasjon skaper mye uro og ineffektivitet. Det er en forventning om at noen ting bør være på plass og mangelen på disse bidrar ikke positivt til teamet.

Den ene teamlederen beskriver også at det ofte blir for mange prosesser. Informanten opplever at innovasjon og jakten på forbedring ofte får motsatt effekt. Man bruker for mye tid på å snakke om prosesser i stedet for å sette mål og fokusere på det som skal leveres. Personen understreker også at mye godt kan komme av tydelige arbeidsprosesser og gode verktøy, men man er avhengig av at dette først og fremst ikke stjeler for mye tid samt at teamet er rustet på å håndtere disse systemene og prosessene gjennom opplæring, støtte og informasjon. Da er man igjen som leder avhengig av å kunne tilrettelegge, sette mål og sørge for at ting er tydelig.

Flere av informantene påpeker at rutiner er viktig for at de selv skal prestere. En informant foretrekker at det er satt av faste ukentlige møter så man har en arena til å ta opp saker og noe å jobbe mot. På det ene prosjektet sitter teamet samlokalisert. Dette påpekes som et godt tiltak for å løse utfordringer fortløpende. Takhøyden blir bedre, man blir raskere kjent, og samarbeidet øker. En informant uttrykker også at da er det flere om beslutninger, noe som føles tryggere. I tillegg er det en sammensetning av ulik kunnskap og erfaring som bidrar til mye gode diskusjoner og løsninger. De to andre prosjektene er ikke samlokalisert, og det meste foregår på digitale kommunikasjonsplattformer. Dette beskrives som utfordrende for den ene teamlederen som hadde et ønske om at teamet skulle være mer samlet. Likevel har en mer digital hverdag gjort at folk er mer vant med denne arbeidsmetoden. Det beskrives at utfordringer raskt kan løses over en kort Teams samtale, og at det har blitt takhøyde for å kontakte hverandre vedrørende faglige spørsmål knyttet mot prosjektet. Det oppleves noe ulike meninger i om dette var en god arbeidsmetodikk innad i prosjektteamet.

Trygghet er også noe flere beskriver kommer naturlig over tid. Relasjonsbygging tar tid. Flere teamdeltakere mener at en leder må tilrettelegge for at det er ulike mennesker i et team, dette innebærer at ikke alle kan behandles likt eller slik en selv ville blitt behandlet. Det å forstå de ulike sammensetningene i teamet er også noe som tar tid, og den ene lederen uttrykker at samtaler med hver enkelt er viktig for å skape en trygghet mellom teamdeltaker og -leder. Det kommer også frem at trygghet i teamet kan skape effektivitet, og at lederen kan bidra med dette ved å skape flere arenaer for samhandling og uformelle samtaler.

4.3.3 Hvordan kan ledere skape et klima som fremmer effektivitet og samarbeid?

Tabell 5 viser hoved observasjonene fra datainnsamling knyttet til hvordan lederen kan skape et klima som fremmer effektivitet og samarbeid.

Tabell 5- Hvordan ledere kan skape et klima som fremmer effektivitet og samarbeid

Forskningsspørsmål	Tema	Hovedpunkter
Hvordan kan ledere skape et klima som fremmer effektivitet og samarbeid?	Arbeidsprosesser og arbeidsmetodikk	Rutiner kommunikasjon Tilgjengelighet
	Psykologisk trygghet	tak høyde
	Rammebetingelser	Ressurser, team sammensetning Mål setting Prioritering Tid

Et godt samarbeidsklima kommer frem som viktig for å skape et effektivt samarbeid. Dette går igjen på alle casene. Man ser derimot at det å oppnå leveransmålene er mulig uten at teamsamarbeidet har vært optimalt. Det virker fra flere informanter at det er en slags følelse av at man tar det igjen på neste prosjekt. Dette er noe som oppleves som uheldig blant flere informanter.

Arbeidsprosesser og arbeidsmetodikk

Grunnleggende arbeidsprosesser og arbeidsmetodikk bør være definert for å ikke stjele tid og effektivitet. Rutiner, verktøy og systemer bør være på plass og må fungere. Flere uttrykker frustrasjon dersom dette ikke er gunstig, og det er lettere å skylde på teknologien når arbeidet er gjennomført dårlig. Informantene setter listen forholdsvis lav og påpeker at det ikke skal så mye til for fremme effektivitet her. Arbeidsprosess- og metodikk må være definerte og satt tidlig. Dette må igjen kommuniseres til teamet, og være tilpasset godt til det aktuelle prosjektet og teamet. Lederen bør sikre at det er god kommunikasjon og informasjonsflyt i teamet. Dette bidrar til å øke forståelsen og samarbeidet.

Videre kom punktet tilgjengelighet opp. At lederen er tilgjengelig for teamdeltakerne er også viktig for flere av informantene. Det belyses flere situasjoner hvor teamdeltaker trenger innspill eller dialog, men der teamlederen stadig er utilgjengelig. Det pekes på, ved noen tilfeller, mangel på riktig delegering av arbeidsoppgaver, men også teamlederens evne til å løfte blikket og motstå å grave seg ned i detaljer. En detaljstyrt leder var spesielt utpreget i to prosjekter som også førte til uklare rollebeskrivelser og forvirring i teamet. Teamdeltakerne uttrykker at de ønsker en leder som bistår ved behov, og støtter opp i avgjørelser. Det blir derimot ikke tatt godt imot når en leder tar over arbeidsoppgaver og overstyrer. Den ene informanten beskriver at dette medførte at vedkommende ble mer lat og tilbaketrukket, fordi

personen ikke lenger så formålet med å gjøre jobben sin dersom dette ble overstyrt av lederen. Lederen bør være synlig og tilgjengelig for teammedlemmene samtidig som tydelighet og klare rollebeskrivelser er viktig.

Trygghet og takhøyde

Trygghet og takhøyde kommer igjen som tema blant informantene. Her pekes det ofte på at lederen må lede med eksempel og det er gjerne teamlederen som setter standarden.

Informantene peker på at lederen bør vise at det er greit å ta risiko og gjøre feil. Dersom det gjøres feil skal ikke leder kritisere eller straffe, men flytte fokuset på det positive og læringseffekten. Den ene informanten påpeker at en leder skal få lov å si fra, men da må man også bli servert med forbedringstiltak. Lederen bør skape en trygg og støttende atmosfære i teamet slik at teammedlemmer føler seg komfortable med å dele tanker og ideer.

Rammebetingelser

Team målsetting er også et gjentakende tema. Lederen bør etablere effektmål i tillegg til resultatmålene som teamene skal oppnå. Altså skape en forståelse av hva betydningen av teamsamarbeidet har i et større perspektiv. Effektmål og resultatmål er noe som ofte er beskrevet i forkant av en prosjekteier, men flere uttrykker at dette må videreføres og tilpasses det aktuelle teamet. Dette for å sørge for at man både opprettholder kravene til kunden, men også gir et formål og noe å jobbe mot for teamet. Dette igjen kan bidra til å skape engasjement og motivasjon. En av informantene poengterte at for å beholde den nye generasjonen med arbeidstakere er det faktisk kritisk da de gjerne er opptatt av det større bildet og hensikten bak ting. Felles her er også et ønske om utvikling og ta med seg mest mulig lærdom fra hvert prosjekt. Flere av informantene legger dette ansvaret på lederen.

Videre bør teamene ha tilgang til de ressursene de trenger for å gjøre jobben sin, noe som oppleves som utfordrende til tider. Det er begrenset med mennesker å velge mellom, dermed sitter en del ansvar hos lederen for at teamene er sammensatt riktig så langt det lar seg gjøre. Riktig delegering og ansvarliggjøring påpekes som en nøkkel her. I et prosjekt ser man at mangel på riktig delegering og ansvarliggjøring skaper et dårlig utgangspunkt for effektivitet. Mangel på folk med kunnskap kan også medføre at feil avgjørelser blir tatt, og en informant uttrykte at dersom noen med den manglende kunnskapen hadde vært tilstede kunne

vedkommende hjulpet prosjektet med bedre løsninger og man hadde kanskje unngått noen forhastede og dårlige beslutninger.

Oppsummert ser man flere likheter på tvers av casene. Informantene fremhever lederens rolle til å skape gode arbeidsprosesser, klare mål og skape en trygg samarbeidsarena. Dette kommer frem som avgjørende for team deltakernes trivsel og den opplevde effektiviteten. På to av casene kommer det frem at mangel på takhøyde, eller trygghet, gikk på bekostning av effektiviteten. På den siste casen opplevdes det god takhøyde, men mangel på struktur som igjen også gikk på bekostning av teameffektivitet. I alle prosjektene påpeker informantene at mye av dette ansvaret ligger hos teamlederen. Teamledere igjen kan føle en utfordring av at rollen deres blir så stor hvor man både skal ta vare på alle teammedlemmene samtidig som man står ansvarlig for leveransen ovenfor prosjekteier. Informantene setter også lys på at samspillet mot prosjekteier eller kunde skaper noen rammer som teamdeltakere og teamleder bør hensynta for å kunne skape effektivitet. I neste kapittel vil funnene i dette kapittelet sammenlignes med litteraturstudiet som ble presentert tidligere i oppgaven.

5.0 Diskusjon

I dette kapittelet analyseres hovedfunn fra forrige kapittel i lys av forskningslitteraturen presentert i teorikapittelet. Drøfting og analysen starter med en generell del for deretter å være organisert etter forskningsspørsmålene som er stilt i dette studiet. Dette danner grunnlaget for å besvare problemstillingen og forskningsspørsmålene.

Prosjektgjennomføring

Det teoretiske utgangspunkt i denne masteroppgaven tar utgangspunkt i prosjekt som arbeidsmetodikk. Holan & Høiseth (2020) presenterer en etableringsfase der det ofte er en prosjekteier som initierer et prosjekt gjennom en ide, ønske eller et behov. Dette sammenfattes i effektmål som videreføres prosjektteamet, som illustrert i figur 5.



Figur 5 – Prosjektfaser basert på Holan & Høiseth (2020)

Som presentert tidligere så argumenter Holan & Høiseth (2020) for at det bør settes en klar strategi for prosjektet, og det må sørges for involvering av både eksterne og interne ressurser som bør være involvert tidlig i prosjektet for at målene skal oppnås (Holan & Høiseth, 2020, s. 315-317). Allerede her ser man noen utfordringer sett fra data innhentet gjennom intervjuene. Det nevnes med fortrinn en tidlig involvering fra litteraturstudiet, men empirien viser at denne involveringen varierer noe avhengig av blant annet type bedrift. Her oppdager vi en sterkere involvering hos totalentreprenøren fra tidlig fase og gjerne et ønske om dette, som bekreftes av teamleder. Dette skaper en større tilhørighet til prosjektet, eierskap, kunnskap og muligheten for å få et tidlig godt forhold til kunden. Likevel vil det i slike prosjekter være kun få nøkkelpersoner som blir involvert tidlig i prosjektet, og videreføring av informasjon til ressurser er essensielt.

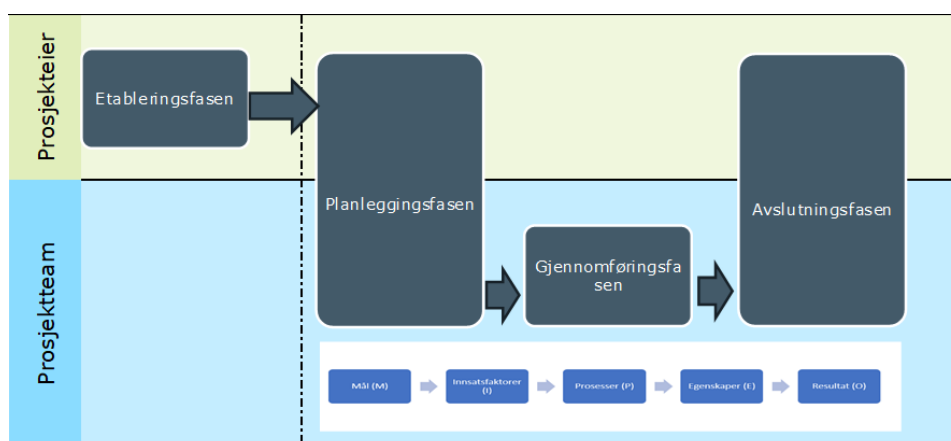
Dette er noe annerledes i case 2 og case 3. I disse prosjektene er teamene gjerne små og ikke involvert i etableringsfasen hos kunden. Medvirkning er derfor begrensende eller ikke til stede, og informantene uttrykker et større behov for dette. Klev og Levin (2021) presenterer tre argumenter for medvirkning. Medvirkning brukt som et middel for å redusere fremmedgjøring i team og forsterke den menneskelige utviklingen. Medvirkning som en grunnleggende demokratisk rettighet i et demokratisk samfunn. Medvirkning som et verktøy for å utnytte relevant kunnskap og sikre eierskap til løsninger og beslutninger (Klev & Levin, 2021, s. 118). Det kan virke som det er noe å tjene ved å involvere teamdeltaker tidlig.

Prosjektgjennomføringsmodellen til case to og tre kan forenklet vises med figur 6.



Figur 6- Prosjektgjennomføringsmodell case 2 og case 3

Denne gjennomføringsmodellen vil tenkes at også føles relevant for teamdeltakere fra case 1 som ikke var involvert i tidlig fase for prosjektet. Før planleggingsfasen er det en salgsgang der bedriftene skaffer prosjekter for deretter å gjennomføre en intern overføring fra et salgsteam til et utførelsesteam. Her gjennomføres det en overtagelse der premissene og rammeverk skal etter beste evne kommuniseres til prosjektleder for de neste fasene. Suksesskriterier skal også gjerne viderefremmes her. Ser man på MIPEO-modellen i et normativt funksjonalistisk perspektiv, altså som sunn fornuft og plasserer den inn i prosjektgjennomføringsmodellen kan den illustreres med figur 7.

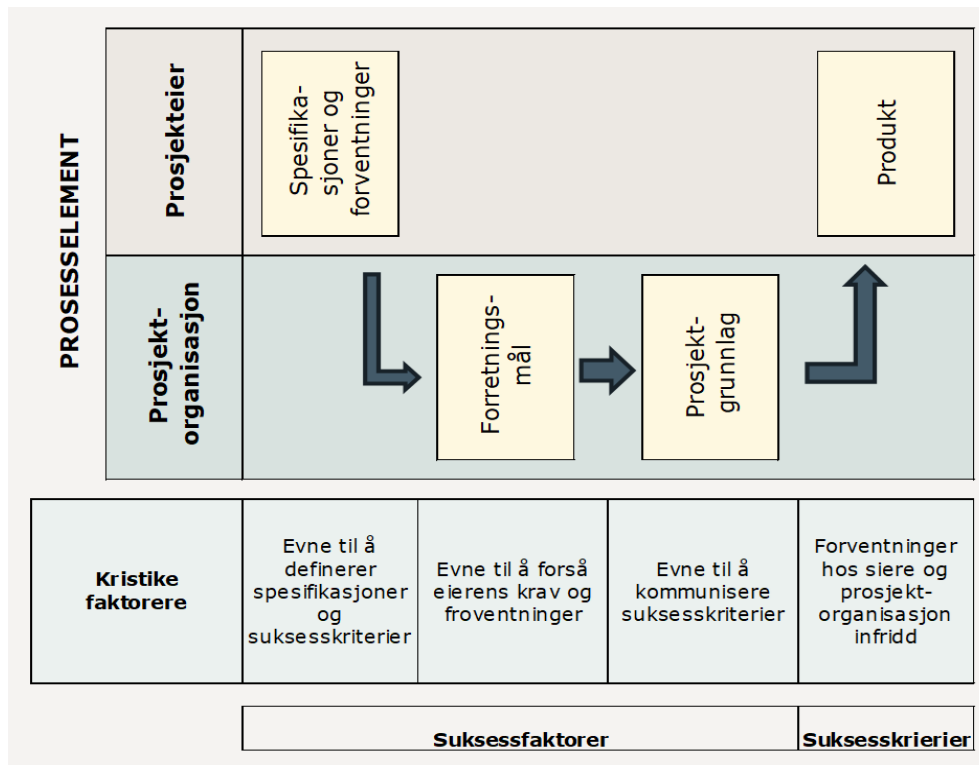


Figur 7- Prosjektfaser, prosjekteier og prosjektteam

Her ser man dermed at målsetting i prosjektteamet ofte kan komme etter måldefinisjon i etableringsfasen hos prosjekteier. Dermed arver prosjektteamet gjerne aspekter fra foregående fase uten at de nødvendigvis har påvirkningsmulighet. Informantene beskriver at dette er en kjent utfordring i bransjen.

Suksessfaktorer er gjerne forhold som bør ligge til rette for at et prosjekt skal bli en suksess. *Suksesskriterier* er verdier/parametere eller indikatorer som registreres eller måles for å avstemme om et prosjekt kan anses som suksessfullt (Aarseth et al., 2015, s.29). Hvordan

dette igjen kan knyttes til prosjektorganisasjon og prosjekteiere relevant for masteroppgaven kan sammenlignes med figur 8.



Figur 8 - Suksessfaktorer og suksesskriterier (Aarseth et al., 2015, s. 30)

Aarseth et al. (2015) setter lys på noen kritiske faktorer knyttet til suksess, nemlig evne til å definere spesifikasjoner og suksesskriterier, evne til å forstå eierens krav og forventninger samt evne til å kommunisere suksesskriterier. Det man ser av innhentet data er dermed at i case 1 har man en medvirkning i definisjonen av effekt- og resultatmål som settes for prosjektet. Noe som kanskje bidrar til evnen til å forstå eierens krav og forventninger, noe som figur 8 presenterer som kritiske faktorer. I case 2 og 3 derimot har teamet mindre medvirkning i definering og dette kan gå på bekostning av team effektivitet. Hjertø (2013) presenteres at teamets mål bør være knyttet til teamets formål, sett fra et effektivitetsperspektiv. Han påpeker videre at sammenhengen mellom teamets effektivitet og teamets mål må vurderes i lys av flere forbehold.

Målorientering kan synes å ha effekt bare når den er knyttet til en forpliktelse overfor målene (Locke et al., 1998). Fra case 1 sitt ståsted meddeler informantene at denne forpliktelsen kommer gjerne fra involvering under målsetting. Det går igjen i de to andre casene også. Det

peker også på at tydelighet av målene, altså målklarhet, er viktig, men at effekten dette har på teameffektivitet styrkes bare om det er god koordinering, kommunikasjon og planlegging i forbindelse med målene og at det er en harmonisering mot gruppemedlemmenes egne mål (Guzzo og Dickson, 1996). Forenklet kan man påstå at det fungerer dårlig å få servert mål man ikke har medvirket i, og som ikke er i samsvar med ens egne mål og ambisjoner.

Fra teamene fra forskningsstudiet ser man forskjellige grader av involvering i mål definisjonsfasen. Bedrift i case 1 kan anses som å ha mer påvirkningsmulighet på målsetting sammenlignet med casene i bedrift 2. Man ser også at teamlederens involvering av team deltakere også varierer fra case til case. Selv om selve bedriften er involvert tidligere betyr det ikke at team deltakere er involvert tidligere. Dermed kan de påstå at dette skaper en begrenset fordel for selve teamet og kanskje ikke så stor fordel på individnivå.

Man skal være oppmerksom på at et team er sammensatt av flere individer. Det betyr implisitt at man kan ha flere personligheter. Dette påpekes også av Hjertø (2013) og kommer frem fra data innhenting. Menneskes motivasjon knyttet til mål kan variere. Noen liker store utfordringer, mens andre liker forutsigbarhet og mer rutine baserte oppgaver uten større utfordringer. Dermed ser man at måldefinisjon, spesielt om det skal sammenfalle med individets mål, kan by på utfordringer. Målorientering på generelt plan er gunstig for teameffektivitet, men den reelle effekten er underlagt en del betingelser (Hjertø, 2013, s. 116). Konteksten team sitter på, rammene og sammensetning av teammedlemmer spiller en rolle og bør være på radaren tidlig.

Innhentet data fra de forskjellige casene sett i lys av teorien bekrefter en viktighet av måldefinisjon. Likevel avdekkes det noen utfordringer og forskjeller hos de aktuelle bedriftene. Grad av involvering, grad av påvirkning og viktigheten i måldefinisjon varierer noe. Både mellom bedriftene, mellom casene og innad i teamene. Det søkes likevel om å generalisere noen aspekter som bidrar til å forbedre teameffektiviteten i fremtidige studier. Casene i dette forskningsprosjektet er ikke ensartet, og det kan forventes tilsvarende prosjekter i fremtiden hos begge bedriftene. Med utgangspunkt i ovenstående vil oppgaven videre forsøke å analysere hovedfunn i kapittel fire opp mot forskningslitteraturen presentert i litteraturkapittel med mål om å besvare forskningsspørsmålene som er stilt.

5.1 Hva skaper prestasjon i team

Effektivitets opplevelse og mål

Tidligere ble effektiviteten i prosjektteamet definert som følger:

«Et effektivt prosjektteam er en motivert gruppe som samarbeider godt for å nå gode resultater for den felles måloppnåelsen og med de rammer som er gitt. Gruppen utnytter ulikheter, deler samme verdier og er lojale mot hverandre og målsettingen».

Gjennom datainnsamling ser man at opplevelse av effektivitet kan variere fra team til team, og individ til individ. Det er også tydelig at det er forskjellige oppfatninger av dette når man sammenligner prosjektteam, organisasjon, eier og kunde. Om en kunde eller eier når sine suksesskriterier er ikke dette nødvendigvis sammenfallende med at prosjektorganisasjonen eller teamet har nådd sine mål og/eller opplever teameffektivitet. Man klarer altså å levere til en kunde uten at prosjektorganisasjonene er nådd sine effektivitetsmål. Dette illustreres godt i figur 9 presentert av Aarseth et al. (2015).

SUKSESSKRITERISER	→	Eieren	ja	ja	nei	nei
	→	Prosjektorganisasjon	ja	nei	ja	nei
			Suksess-prosjekt	Prosjekt med tapere og vinnere		Mislykket prosjekt

Figur 9 - Suksesskriterier fordelt på eier og prosjektorganisasjon (Aarseth et al., 2015, s. 31)

Tar man utgangspunkt i Hjertø (2013) og MIPEO-modellen, defineres teameffektivitet som følger:

«Teameffektivitet er bestemt av i hvilken grad teamet har levert i overenstemmelse med de målene som er fastsatt og innenfor de rammene som er gitt, om de har oppnådd jobbtilfredshet i teamet, og om det har skjedd relevant læring i teamet» (Hjertø, 2013, s. 96).

Fra denne definisjonen, funn og litteraturinnhenting har forskerne kommet frem til en figur som illustrerer grad av effektivitet gjennom mål, læring og jobbtilfredshet. Figuren er presentert i figur 10, hvor man i mørkegrønn kolonne kan anse et team svært effektivt basert på disse parameterne. Dette er selvfølgelig ikke svart/hvitt og tabellen vil ha noen svakheter. Likevel er det en god pekepinn for effektivitet, med ulike kombinasjoner og prioriteringer. Fargene illustrerer grad av effektivitet hvor det går fra mørkegrønn videre til en lysere grønn nyanse, gult og så røde nyanser hvor mørkerødt er minst ønsket utfall. Som figur 10 viser kan man levere på resultat- og effektmål uten at læring og jobbtilfredshet i teamet er oppnådd. Resultatmål- og effektmål er som regel krav stilt fra prosjekteier eller kunde, og for disse relevante case studiene innebærer dette i stor grad leveranse målene. Læring og jobbtilfredshet omhandler menneskene i teamet, både på individnivå og som gruppe.

Resultatmål / Effektmål	✓	X	✓	✓	✓		X	X	X
Læring	✓	✓	X	✓	X		✓	X	X
Jobbtilfredshet	✓	✓	✓	X	X		X	✓	X

Figur 10- Grad av effektivitet gjennom mål, læring og jobbtilfredshet.

Fra datainnsamlingen kommer det frem at gjerne flere kombinasjoner av disse alternativene opptrer i det daglige. Dette kan også variere mellom de ulike personene i teamet, og leder og teammedlemmene kan føle ulik grad av effektivitet. I perioder i prosjektene er det også akseptert kombinasjoner som medfører mindre grad av effektivitet dersom det er en visshet om at dette er for en begrenset periode. En av informantene i case 1 bekrefter dette med å påpeke en aksept av mye stress i en periode (jobbtilfredshet) da prosjektet snart skal settes på pause. Fra et forretningsmål perspektiv kan aksepten av dette forstås hvor man må ta noen harde kortsiktige valg for å kunne levere på de langsiktige målene.

Kunden er opptatt av resultat- og effektmålene, men kanskje ikke i like stor grad opptatt av læring eller jobbtilfredshet i teamet. Kunden har bestilt et produkt eller løsning for å videre engasjere et team for å løse dette. Dette vil dermed stort sett være kundens mål og forventning

i prosjektet. Ansvar for eventuell utvikling og jobbtilfredshet ligger i organisasjonen til prosjektteamet som blir videreført til teamet og spesielt prosjektlederen. Skille mellom kundens mål og mål som stort sett gjelder internt i teamet er forsøkt skilt med en horisontal stiplestrek slik det fremkommer i figur 10. Det er også visualisert en vertikal stiplestrek for å få frem et skille hvor verken kunde eller teamet har oppnådd effektivitet. Dette er et område man ikke ønsker å ligge i hvor ingen av partene kan anses som fornøyd. Kundens tilfredshet ligger som sagt direkte knyttet til at teamet oppnår de avtalte resultat- og effektmålene. Dette kan medføre en dårlig relasjon og tapt samarbeid mellom partene som kan føre til at organisasjonen mister fremtidige potensielle oppdrag. Med andre ord, et team som ikke leverer målene til prosjektet over tid kan tape effektivitet. Dette gjelder også om teamet har oppnådd høy grad av læring og jobbtilfredshet fordi prosjektets overordnede mål og leveranse ikke er oppnådd.

I tilfeller der teamet ikke oppnår ønsket grad av læring og jobbtilfredshet kan det likevel være at teamet leverer på kundens forventede målsetting. Dette gjenkjennes fra flere informanter hvor teamet har levert til tid, kvalitet og kost, men presset har vært for stort (jobbtilfredshet) og informantene har ikke opplevd utvikling (læring). Sistnevnte kan skyldes at man setter de beste ressursene på de kompliserte oppgavene hvor verken erfarne ressurser får gleden av å utvikle seg eller lære videre, samt mer uerfarne medlemmer blir satt til rutineoppgaver og ikke opplever personlig utvikling i jobben sin. Informantene påpeker at denne arbeidsmetodikken er akseptabel i kortere perioder, men over tid må det være større rom for at individer kan utvikles og kjenne mestringsfølelse.

De fleste informantene beskriver et behov for å trives på jobb for å igjen kunne prestere. For å oppnå dette trekkes trygghet frem. Dette kommer gjennom stor takhøyde, evne til å tørre ta beslutninger, støtte fra leder og en god kommunikasjon i teamet. Risikoen ved å kun oppnå resultat- og effektmål kan føre til misfornøyd teammedlemmer og dårlig teamkultur. Man oppnår leveransemålene, men veien dit medfører at menneskene ikke blir tatt vare på. Dette kan eventuelt medføre at man mister gode ressurser til neste prosjekt. Dermed kan det ved neste prosjekt være vanskelig å oppnå resultat- og effektmål fordi det må hentes inn nye ressurser som krever opplæring og tilvenning til organisasjonen.

Rammebetingelser

Fra litteraturstudiet kom det frem at spilleregler og kultur i teamet er noe som etableres over tid. Dette er også noe informantene kjenner seg igjen i. Den ene informanten beskriver at det er et nesten magisk øyeblikk i et prosjekt hvor teamet bare fungerer og klarer jobbe godt sammen. Dette har tilegnet seg over tid, helt til samspeillet fungerer og man spiller på lag. Gjennom intervjuene blir det også uttrykt at en blanding av ulike alder, erfaring, kunnskap og kjønn er ønskelig for å sammen kunne skape bedre løsninger med en større kollektiv forståelse.

Innsatsfaktorer var et eget tema i intervjuguiden som også er en del av MIPEO-modellen. Innsatsfaktor er de ressursene som settes inn i prosjektet. Dette kan være teammedlemmene, systemer, verktøy og organisatoriske faktorer som ledelse, kultur og struktur. Når dette ble tatt opp i intervjuet beskrev de fleste at innsatsfaktorene i prosjektet var til stede, ved å da sikte til verktøy, utstyr og mennesker til å gjennomføre oppdraget. Som MIPEO-modellen tilsier vil også organisatoriske faktorer inngå som innsatsfaktorer. Dette blir også nevnt som viktig parametere under intervjuet, men begrepene blir ikke linket som prosjektets ressurser. Litteraturstudiet beskriver ressurser som noe som må settes inn i prosjektet for å nå målene. Kultur blir beskrevet av informantene som noe som skapes over tid, og ikke noe som settes inn som en ressurs. Derimot noe som kommer etter hvert som teammedlemmene blir trygge på hverandre. Struktur blir i en viss grad puttet inn i prosjektet gjennom krav fra organisasjon og eventuelle resultat- og effektmål fra kunde. Men også dette beskrives i en viss grad som noe som skapes etter hvert, men at det er lederens ansvar å opprettholde og tilrettelegge for god struktur og prosesser.

Arbeidsprosesser og arbeidsmetodikk

Litteraturstudiet tok opp et tema som er mye brukt når det har vært snakk om å skape det “perfekte” team, nemlig begrepet psykologisk trygghet. Dette er en tilstand hvor alle teammedlemmene føler seg trygge nok til å ta risiko (Burnison, 2019). Det vil si at det er åpenhet blant teammedlemmene, og det er takhøyde for å ta opp ting selv om det er en risiko for at dette kan være feil. For å skape denne tryggheten blir det påpekt at dette i stor grad er et ansvar hos teamleder. Fra prat med en av teamlederne i forskningsstudiet kritiseres det at alt ansvaret ligger hos lederen. Informanten er svært enig i at mye ansvar og tilrettelegging er prosjektlederens oppgave, likevel er det ikke alle som lar seg lede eller ønsker å skape

samhold. Vedkommende påstår at et team med dårlige holdninger kommer ikke til å lykkes, og individets innsats har mye å si på prestasjonen for hele teamet.

På det ene prosjektet ble samhold bygget gjennom en felles frustrasjon mot kunden. En vanskelig kunde skapte et fellesskap blant teammedlemmene. Edmondson (2018) argumenterer også at en leder kan skape et miljø hvor det er en felles frykt for å svikte kunde, men det er stor takhøyde og lite frykt blant teammedlemmene som skaper en trygghet i teamet. Denne argumentasjonen er svært gjenkjennbar i dette prosjektet, hvor teamet fant likheter og tilhørighet gjennom en slags felles fiende og brukte dette for å bedre kulturen internt.

Tannenbaun & Salas (2020) tar frem noen drivere de mener er med å skape effektivitet i team. Disse driverne blir stilt som spørsmål for å se om det er ivaretatt i prosjektet. For driveren kommunikasjon stilles spørsmålet: *Kommuniserer teammedlemmene effektivt med hverandre og med folk utenfor teamet?* Det kan da argumenteres for at prosjekter med dårlig forhold til kunden ikke tilfredsstilte denne driveren. Ser man tilbake til figur 10 på grad av effektivitet, så kan det argumenteres at dersom kundens mål ikke oppnås, vil ikke teamet oppnå høy grad av effektivitet. På et annet prosjekt var det mye frustrasjon mot kunden, men kommunikasjonen var god hvor teamet gjorde alt for å tilfredsstillte kundens behov selv om dette ofte ble på bekostning av teamets ressurser. Det skapte også en til tider en dårlig kommunikasjon som var preget av stress, samtidig så var det takhøyde i teamet til å dele frustrasjonen de følte mot kunden internt.

Gjerde (2023) mener at hvordan vi kommuniserer er svært viktig. Det er viktig å være klar over språket man bruker, og understreker at kroppsspråk utgjør 70 % av kommunikasjonen vår. Med denne tankegangen vil prosjekter som i hovedsak kommuniserer digitalt ville ha utfordringer når det gjelder å skape gode samspill gjennom kommunikasjon. Dette ble for noen informanter også uttrykt som utfordrende i begynnelsen, men at dette har teamene og bransjen lært seg til og er i stor grad fornøyd med kommunikasjonsformen. Uformelle møteplasser er også noe det anbefales å tilrettelegge for (Gjerde, 2023). For case 2 ble det avholdt en kickoff over to netter som et forsøk i å forbedre samarbeid og kommunikasjon. Behovet for dette var absolutt til stede, men en informant mener dette ble avholdt mye senere enn det burde. For både case 1 og case 3 var det mye samlokalisering. Teamet i case 1 satt

stort sett sammen og uformell sosialisering beskrives som godt. For case 3 var det delt, hvor deler av teamet var samlokalisert mens noen kommuniserte digitalt. Det opplevdes et tydelig skille hvor man kunne se at det var medlemmer som satt sammen og hadde pratet. Det beskrives også mer unaturlig å ta uformelle samtaler over teams i et hektisk prosjekt.

5.2 Hvordan kan nærmeste leder påvirke teamprestasjon?

Lederegenskaper

Gjennom datainnsamlingen har man fått en beskrivelse av hvordan en leder kan påvirke teamprestasjon ifølge deltakerne i studiet. Informantene har forsøkt å beskrive det de opplever som gode lederegenskaper og som videre vil påvirke den samlede prestasjonen i teamet. Begreper som tydelig, trygg, og gode kommunikasjonsevner er noe som informantene trekker frem. En leder med disse egenskapene vil skape et klima der teammedlemmene føler seg både trygge og at de har god støtte. En god leder beskrives også som en som har god oversikt, er god på å prioritere og flink til å selge et budskap til teamet. Informantene mener at god teamledelse er en svært viktig driver for god prestasjon i teamet. Det dukker opp en del temaer under intervjuene, men noen fellestrekk, som hos de fleste kommer opp tidlig i intervjuet, er den opplevde viktigheten av å sette målsetting og i noen anledninger prioriteringen av disse.

I litteraturstudiet ble begrepet mål tatt opp i flere anledninger, både som innspill til andre teorier, men også som et eget tema. Interessante sammenligningsgrunnlag mellom funn og litteratur vil være å se på forpliktelse til målklarhet, involvering av teamdeltakere i målfastsetting, og til slutt leder sin rolle og påvirkningsgrad til dette. Først og fremst for å oppnå gode mål er det viktig med tydelige mål som er forankret hos alle involverte i prosjektet. Det påpekes også at disse bør være målbare (Køster, 2022). Rolstadås et al. (2020) beskriver suksesskriterier for å måle suksessraten til et prosjekt. En stor mangel i prosjektene var tydelig og målbare mål. Det var uenighet i hva prosjektets målsetting var, men en likhet hos de fleste var leveranse målet til prosjektet. Dette ble beskrevet som sluttproduktet. Fra teorien samstemmer dette med resultatmål.

Effektmål, som beskriver en virkning på det som leveres i prosjektet, var mer uklart hos informantene. Det ble vist til fremdriftsplanlegging som et av prosjektets måleparametere. Det

kom også frem fra flere at det er fint om teamet har lyst å jobbe sammen etter at prosjektet er over, og at dette kan ses på som et mål. På det ene prosjektet ble det utført en sesjon hvor prosjektteamet satte noen mål for prosjektet. Dette ble videreformidlet til involverte i prosjektet gjennom kontrakt og innregistrering til arbeidsplassen. Likevel var begge teamdeltakerne i dette prosjektet usikker på hva målene var. Begge to kom inn i prosjektet etter at denne arbeidssesjonen var utført, men likevel har de blitt presentert målene gjennom kontraktskriving og innregistrering. Denne usikkerheten, på tross av dette, tyder på at målene ikke har vært konkrete og tydelige, målbare og godt nok forankret. Prosjektleder i prosjektet innrømmer også at dette burde vært tatt opp fortløpende i prosjektet, og forankret hver gang nye ressurser kommer inn i teamet. Dette for at alle skal være bevisste om målene, og føle en motivasjon ved å nå disse. Ut fra dette kan man si at leder har en rolle med å formidle mål og involvere teamet for at suksesskriteriene skal oppnås.

Fra intervjuene uttrykker flere informanter at en leder må være et forbilde for teamet. Det er også et ønske fra teamdeltakere at en leder er en trygg person som er en god faglig støtte. De yngre informantene med mindre erfaringer uttrykker at de ønsker noen som tørr å ta beslutninger, og som kan bistå med å vurdere faglige løsninger. Holan & Høiseth (2020) beskriver ledelse som blant annet det å kunne ta beslutninger og inneha den nødvendige faglige kompetansen. I prosjekter generelt er det mye endringer, og dette kan fort skape usikkerhet hos teamet. Det trekkes frem i teoristudiet at en prosjektleder er en som er god på endring. Det ene prosjektet, spesielt, beskrev flere endringer enn det de opplever normalt fra tidligere prosjekterfaringer. Prosjektleder var i utgangspunktet en som likte å ha kontroll i alle ledd, og prosjektets omfang førte til at vedkommende ble svært detaljstyrt og involvert i alle prosesser. For teamdeltakerne opplevdes dette voldsomt hvor de selv følte de mistet frihet til å ta beslutninger og se på løsninger. De følte også at prosjektlederens enorme involvering betydde at lederen ikke stolte på at teamet klarte å håndtere utfordringer selv og flere opplevde at det var mangel på støtte og trygghet. Prosjektleder fra sin side var enige i at teamet må få en grad av frihet og støtte, men at dette var utfordrende når en selv står ansvarlig for alt som blir gjort. Prosjektleder beskriver også et prosjekt med for mye endringer, at det å gi fra seg kontroll og å trekke seg tilbake ikke muligens ville vært beste løsning her.

I et annet case så man en teamleder som også var svært detaljstyrt og involvert i alle prosesser. Utfordringen for team deltakerne i dette prosjektet var at lederen ble for

utilgjengelig for individene. Prosjektlederen sin målsetting og slags filosofi var at en god leder er en leder som ikke trenger å involvere seg. Da har man et velfungerende team og prosjekt, hvor alle er så samkjørte og trygge at prosjektet nærmest går av seg selv. Dette var ikke tilfelle i dette caset hvor prosjektleder måtte trekke seg unna i å støtte opp i teamet fordi vedkommende ble for overarbeidet. og ikke fordi teamet ikke hadde behov. Tannerbaum & Salas (2020) mener at viktige parametere for teameffektivitet er en leder som coacher og viser teamet nødvendig adferd og suksess. Teammedlemmene opplevde manglende rammer, og ingen som kunne lede de riktig vei.

En lederstil som bygger på det å motivere og inspirere ansatte er transformasjonsledelse. Spesielt en informant mente at ledere måtte inspirere og selge et budskap. Dette er i tråd med litteraturstudiet hvor blant annet det å inspirere og dele en visjon for fremtiden er en av fire måter en leder kan påvirke på (Klev & Levin, 2021). En annen måte å lede på som transformasjonsledelse beskriver er individuell omtanke. Dette innebærer å se enkeltindivider både på personlig og profesjonelt nivå. Teamleder for case 2 var svært opptatt av akkurat denne tematikken og beskriver tidligere prosjekter hvor dette var noe vedkommende hadde god suksess med. I det bestemte prosjektet ble, som nevnt tidligere, teamleder for detaljstyrt og overarbeidet, og disse tiltakene ble satt i gang for sent. Dette fikk stor påvirkning på prosjektets kultur. En annen teamleder beskriver at selv ble personen for opptatt av systemer og at rammene rundt prosjektet skulle virke effektivt, at vedkommende dessverre glemte å se menneskene i teamet både i et profesjonelt og privat plan. Informanten ønsket å lede med et godt eksempel, men forstod fort at teamet var sammensatt av andre personlighetstyper som ikke responderte på lik måte som vedkommende selv gjorde. I etterpåkløkskap påpeker personen at det hadde vært lurt å ta seg tid til å forstå behovene til menneskene i teamet, for å kunne tilrettelegge, ta bedre hensyn og inspirere hvert enkelt individ bedre.

Rammebetingelser

En leder må også ha kontroll på rammene til prosjektet som igjen er bundet av kontraktsinngåelser med de ulike partene involvert i prosjektet. Det er som oftest prosjektleder som har hovedansvar for kontraktsprosessen, og dette blir sett på som et svakt ledd i prosjekter (Similä, 2010, s. 127). I case 1 har teamet ansvar som totalentreprenør. Dette innebærer blant annet kontraktinngåelse med alle utførende og prosjekterende i prosjektet

(Rolstadås et al., 2023, s. 355). I det aktuelle prosjektet var det mye usikkerhet som også førte til dårlig kontraktsarbeid. Bedriften var forespeilet oppdraget, men manglende inntektskilde for kunden gjorde at det kun ble utført delbestillinger med avtalte målpriser, i stedet for en fullstendig totalentreprisekontrakt. Det var også en kontraktsform hvor byggherre hadde innsyn i økonomien til prosjektet, og var mer delaktig enn ved et vanlig totalentreprise prosjekt. Teamet opplevde usikkerheten og mangel på standard styringssystemer som frustrerende. Kontraktsformen og mangel på bestilling resulterte også i mindre beslutningsmakt. Mye måtte forespeiles mot byggherre, og prosessen og effektiviteten opplevdes derfor tyngre. Ved inngåelse av en ren totalentreprisekontrakt vil mye av risikoen i prosjektet ligge hos totalentreprenøren (Rolstadås et al., 2023, s. 355). Teamet opplevde at kontraktsformen sørget for at både risiko og stressmomenter ikke lenger direkte hvilte på dem, og at dette igjen var med å skape noe større ro i teamet.

Et annet prosjekt beskriver samholdet med kunden som dårlig. Teamleder beskriver en del utfordringer knyttet til både tid og kontraktsform. Dette var en entrepriseform hvor oppdragsgiver kontraherte rådgivere og entreprenører. Dårlig kommunikasjon mellom hva kunden forventet og det som ble levert skapte uroligheter. En informant i prosjektet beskriver kunden som utydelig som skapte forvirring i teamet. Likevel argumenterer vedkommende også for at kunden tross alt har betalt for en tjeneste og at teamet må ta en stor del av skylden for den dårlige strukturen og kommunikasjonen. Kontraktsledelse handler om å ha kontroll på kontraktsprosessene, og god forståelse av innholdet. Relevant personell må involveres i prosessen både for gode innspill og for videre ivaretagelse av det som er avtalt (Hennyng, 2016). Tid var en stor synder til at dette prosjektet opplevde dårlig kontraktsledelse, og samarbeid med kunden. Den ene informanten kritiserer lederen for dette og det at det ikke var gode nok rammeverk. Dette skapte unødvendig tidspress og dårlig samhold med kunde.

Arbeidsprosesser og arbeidsmetodikk

De formelle sosialiseringemetodene tar for seg rutiner og struktur som skapes gjennom fast møtestruktur, tydelige rollebeskrivelser, arbeidsfordeling og faste arbeidsplasser. For flere informanter er struktur essensielt for at de skal klare å prestere. De har et ønske om tydelige rammer, faste møteserier og forutsigbarhet i arbeidet sitt. Dette gjelder spesielt teammedlemmene som har blitt intervjuet. Teamlederne har et visst bilde av hva struktur og

rutiner for dem er, men man ser fra intervjuene at dette ikke alltid stemmer overens med teammedlemmene sine behov.

Effektive prosesser vil innebære at det ligger til grunn de ressursene man har behov for slik at man når målene sine, i tillegg til samarbeidet mellom teammedlem og teamleder. Dette blir i teorien beskrevet som gjensidige avhengigheter som gjør innsatsfaktorene i prosjektet om til resultater. Dette kan være gjennom teamets struktur, sosialisering og kommunikasjon (Hjertø, 2013). De uformelle sosialiseringmetodene handler mer om kommunikasjon og uformelle interaksjoner (Hjertø, 2013, s. 172). I case 1 ble det lagt vekt på viktigheten med kommunikasjon utover det som gjaldt jobb, og et ønske om at teamet skulle også bli kjent på et mer privat plan. Balansen på hva som skal være privat og ikke er kanskje noe som teamet selv må sette, samtidig som individets behov for sosialisering ikke alltid samstemmer med verdier og organisasjonskulturen. Teamleder i case 2 hadde et ønske om samlokalisering og kulturbygging, men ble møtt med motstand fra sine kollegaer. Vedkommende ble fort nødt til å endre holdning til å akseptere mer digitale løsninger, og beskriver selv tidlig skeptisk til arbeidsmetodikken.

Teamledelse er bruk av affektive og kognitive virkemidler for å oppnå et optimalt resultat (Hjertø, 2013, s. 127). Det kan påstås at mangel på kognitive og affektive virkemidler, som også kan uttrykkes som mangel på erfaring, vil svekke kvaliteten på ledelsen. Man kan kanskje også påstå at manglende oppmerksomhet på kognitive og affektive virkemidler, selv om man har erfaring, kan svekke kvaliteten på teamledelse. Man registrerer i case 3 blant annet en yngre teamleder med begrenset erfaring. Fokuset til lederen, av forskjellig grunner, var på leveransen og oppgaven, og ble mindre på personene i teamene. Man var for opptatt av å løse oppgaven (kanskje av mangel på erfaring) at det gikk på bekostning av kommunikasjon og psykologisk trygghet. I case 2 hadde lederen mange års erfaring, men selv her var oppgaveorienteringen sterk, noe som gikk på bekostning av kommunikasjon, beslutningsprosesser og psykologisk trygghet. Hjertø (2013) peker på flere funn som bekrefter at ledelsesstiler som innbefatter både det å ta hensyn til sak (oppgaveorientert) og person (personorientert) gir best effekt på teameffektivitet (Hjertø, 2013, s. 128). Kunsten som leder er å finne riktig balanse ut fra de rammebetingelsene man sitter med i de aktuelle teamsammensetninger.

Som nevnt er det, i henhold til teoristudiet i oppgaven, lederen sin jobb å tilrettelegge forhold for psykologisk trygghet. Gjerde (2023) anbefaler at dette kommer tidlig på agendaen gjennom for eksempel forventningsavklaringer. I tillegg må det gjennom prosjektet også være rom for de uformelle samtalene. I det ene prosjektet hvor teamet satt samlet så man at dette spesielt var viktig for prosjektlederen. Vedkommende hadde forventningsavklaringer med hvert enkelt teammedlem, og et ønske om at det skulle være arenaer i arbeidstid hvor teamet kunne bygge kultur. Likevel føler prosjektleder noe skyld på at under et stressende prosjekt har ikke dette blitt ivaretatt så godt som ønsket. Teammedlemmene uttrykker også at det har vært lav takhøyde til tider, en frykt for å si feil, og beslutningsvegning.

Det er kjent at beslutninger tas best i team (Hjertø, 2013, s. 174). Det er viktig å involvere både nøkkelpersoner og beslutningstakere i beslutningsprosessen, men samtidig sørge for at prosessen holder seg orientert på tema med en klar beslutning som resultat (Bergersen, 2020). I det første prosjektet er det to teammedlemmer som spesielt beskriver en høy beslutningsvegning, og en prosjektleder som ønsker å ta alle beslutninger. De følte at det ikke var støtte fra prosjektleder, og at dersom det ble tatt en beslutning ble den i etterkant kritisert. Den ene informanten mener også at dette har skyld i sine egne manglende erfaringer og kunnskap, og at vedkommende merker at jo mer tyngde personen får, jo enklere er det også å ta beslutninger. Den andre informanten beskriver at vedkommende selv er vant med å ha frie tøyler, og at denne måten å bli styrt på, hvor prosjektleder er så involvert, blir annerledes og tyngre å forholde seg til. Denne forandringen har gjort personen noe mer passiv enn normalt. Prosjektleder på sin side ønsker at teamet skal ha frihet til å utvikle seg, men med både et ungt team og et mer utfordrende prosjekt har det vært vanskelig å lene seg tilbake. Risikoen for å miste kontroll har preget lederstilen, hvor vedkommende fra tidligere prosjekter beskriver at det har vært mer tilrettelegging for at teamet skal få prøve og feile.

I case 2 opplevde teamet en utilgjengelig leder og dårlig struktur. Dette igjen gjorde at teamet hadde vanskeligheter med å ta beslutninger. Det å sette rutiner og regler på forkant på hvordan man tar beslutninger hjelper teamet å gripe enklere fatt om beslutningsprosessen og skape mer effektivitet (Prosjektveilederen, 2018). Mangel på dette og tilgang til en person som var både en nøkkelperson, men ikke minst skulle være en viktig beslutningstaker for prosjektet, gjorde at det var beslutningsvegning i teamet. Teamet i case 3 opplevde en større takhøyde på å kunne ta beslutninger da prosjektlederen var flink til å delegerer og

ansvarliggjøre menneskene. Dette var en fersk prosjektleder som var bevisst på sin manglende faglige kompetanse. Det var derfor også en nødvendighet å få bistand fra nøkkelpersonene til å foreta gode beslutninger.

5.3 Hvordan kan ledere skape et klima som fremmer effektivitet og samarbeid?

Datainnsamlingen viser at et godt samarbeidsklima tar frem et effektivt samarbeid. Forskningen viser også at det er mulig å oppnå resultatmålene i prosjektet uten at teamet har et optimalt samarbeid. Fra flere av prosjektene kom det frem at teamene aksepterer dårlig effektivitet og samarbeid dersom de vet at dette er for en begrenset periode, som et prosjekt er. Det blir en holdning til at det dårlige klimaet vil bli kompensert for på neste prosjekt, og det er først da teamet kan bruke den dårlige erfaringen til å skape et bedre miljø. Dette med bakgrunnen for at man “må bli ferdig” og det er bare en midlertidig stressende periode. Derimot er det ikke vanskelig å argumentere for at dette ikke er en optimal tankegang og arbeidssituasjon. Dette kapittelet tar videre for seg hvordan en leder kan skape et klima som fremmer effektivitet og samarbeid.

Arbeidsprosesser og arbeidsmetodikk

Grunnleggende arbeidsprosesser og arbeidsmetodikk må være på plass, noe flere informanter bemerker seg. Dette henger også sammen med teorien hvor blant annet Hjertø (2013) i sin MIPEO-modell peker på temaer innenfor innsatsfaktorer og prosesser som spiller en viktig rolle for teameffektivitet. Kommunikasjon er også en driver som tas frem både fra informantene, men også i MIPEO-modellen presentert tidligere under prosesser (P):

«Kommunikasjon er selve grunnlaget for all gruppevirksomhet» (Hjertø, 2013, s. 165).

Det er flere tilnærminger til kommunikasjon som kommer frem av forskning gjort i dette studiet. En vanlig måte å måle kommunikasjon på er gjennom kommunikasjonstilfredshet. Altså opplever man at kommunikasjonen er tilfredsstillende. Dette kan så klart variere fra individ til individ. Gjennom de ulike informantene så man ulike behov for kommunikasjon. Flere beskriver et større kommunikasjonsbehov hos yngre teamdeltakere. Det er ikke gitt at økt kommunikasjon gir økt gevinst. Dette er noe en leder bør være oppmerksom på. Informantene legger frem at økt hyppighet på kommunikasjon har hatt positiv effekt, spesielt

ser man dette på yngre teamdeltakere. Hjertø (2013) henviser derimot til at det kan være en negativ sammenheng mellom økt kommunikasjonshyppighet og teameffektivitet. Det ble forsket på et lederteam hvor økt hyppighet ga negative effekter fordi lederne opplevde at dette stjal tid og effektivitet (Hjertø, 2013, s. 167). Respekt for andres tid, og strukturert formell sosialisering kom frem fra noen informanter som viktige parametere for effektivitet. En oppmerksomhet fra teamleder på blant annet teamsammensetning og tidsbruk kan føre til bedre og mer effektiv kommunikasjon. Dette forutsetter derimot at leder tar seg tid, så vel som har tid til dette, noe som ikke alltid er gitt.

En annen utfordring som ble tatt opp, som skapte mindre effektivitet og dårlig samarbeid, var tilgjengelighet til leder. Dette spesielt i case 2 hvor det var gjentatte situasjonen hvor det var et savn på dialog og støtte fra en utilgjengelig teamleder. Det kan ikke alltid være en forventning om at leder skal være tilgjengelig, men det ligger samtidig et stort ansvar hos teamleder og være tilgjengelig for å støtte opp teamet ved behov. Hjertø (2013) beskriver utøvelse av teamledelse som et sett med problemløsende aktiviteter hvor det må genereres løsninger som samsvarer med teamets mål. En leder som ikke er tilgjengelig kan ikke bidra med problemløsning. En løsning som kommer frem for en leder som ikke har mulighet til å være tilgjengelig kan være delegering av autoritet og myndighet til egnet person. Informanten påpeker med andre ord at en leder må ikke nødvendigvis stå for selve problemløsningen, men sørge for at det er gode nok ressurser til å løse eventuelle utfordringer.

Psykologisk trygghet

Psykologisk trygghet er en tilstand hvor teamet føler seg trygge til å ta risiko og potensielt bli ydmyket. Google hadde et forskningsprosjekt hvor de ville se hva som skapte det perfekte team. Den viktigste faktoren som kom fra denne forskningen var nemlig at effektive team følte høy grad av psykologisk trygghet (Burnison, 2019). Med denne påstanden kan det argumenteres at et klima med stor takhøyde og trygghet vil skape effektivitet. Fra forskningen ble det beskrevet et variert nivå av dette hos informantene. På det ene prosjektet beskriver teammedlemmene en leder som ble for involvert at dette skapte vegring og mindre selvtillit hos individene fordi de ikke følte lederen hadde tillit til deres kompetanse. Et annet prosjekt blir beskrevet med høy takhøyde og trygghet innad i teamet, men at det likevel kunne vært større grad av åpenhet. Teamdeltakeren følte litt blandede tanker rundt dette, hvor

prosjektlederen var stresset noe som smittet over. Da ville ikke teamet gi lederen noe mer hodebry, men samtidig når en først var samlet internt var det rom for å snakke veldig åpent om ting uten redsel for å si feil.

Gjerde (2023) mener at det er svært viktig at en leder gir rom for psykologisk trygghet i teamet. Det må være et klima hvor det er lov å gjøre feil med fokus på lærdom, nysgjerrighet og fellesskap (Gjerde, 2023). En av informantene påpeker at det skal være lov av lederen å si ifra når det gjøres feil, men for vedkommende fungerer ikke "kjeft" spesielt ikke når det ikke blir servert med forbedringstiltak. Transformasjonsledelse er en lederstil som tar opp hvordan en leder tilnærmer seg teamet, og en god transformasjonsleder vil blant annet oppmuntre de ansatte til å være nytenkende og kreative. De skaper et miljø hvor alle individer føler seg verdsatt og at de har rom for å utvikle seg både på personlig og profesjonelt nivå (Klev & Levin, 2021, s. 127). En av prosjektlederne i forskningsstudiet var spesielt opptatt av å oppmuntre teamet og motivere dem til å gjøre en god jobb. Dette var et team med svært høyt kompetente kunnskapsmedarbeidere hvor det er en forventning om at de skal lede seg selv, men at lederen skal tilrettelegge og sørge for at rammer og innsatsfaktorer er på plass. Her følte derfor prosjektlederen at denne lederstilen ikke passet til denne teamsammensetningen. En leder kan også inspirere teamet gjennom verdier og mål. En god leder, i henhold til transformasjonsledelse, er å lede ved eksempel, vise god etikk og oppmuntre teamet til det samme (Klev & Levin, 2021, s. 127). Alle tre prosjektlederne var samstemte om at det var viktig å være et godt forbilde.

Rammebetingelser

Når det gjelder teamsammensetningen ser man at teamledere har liten påvirkningskraft over valg av ressurser i dette studiet. Dette blir stort sett bestemt på et høyere nivå ut ifra tilgjengelighet og rollebehovet til prosjektet. Den ene prosjektlederen sier at man som leder kan komme med ønsker på valg av bestemte personer, og at organisasjonen prøver å hensynta dette der det lar seg løse. Et godt team blir i litteraturstudiet blant annet beskrevet som energiske mennesker som samarbeider bra og er motivert for å jobbe sammen (Karlsen, 2021, s. 174). Flere informanter mener at et godt samarbeidsklima er noe som kommer over tid, og at det hjelper å jobbe sammen med folk man har kjennskap til fra tidligere. Det påpekes også et ønske om et team som er sammensatt av ulikheter som kjønn, alder, erfaring og

kunnskapsnivå. Google prosjektet "Project Aristotle" kom frem til at det ikke betyr så mye hvem personer som er i teamet, men hvordan teamet jobber sammen (Burnison, 2019). Med andre ord ser man her at det blir satt et større ansvar hos teamleder enn hos teamdeltakere for å fremme effektivitet.

Å ha de nødvendige ressursene på laget betyr ikke kun å ha rette personer på plass. Det innebærer også blant annet materielle og organisatoriske innsatsfaktorer (Hjertø, 2013, s.118). Informantene forteller at verktøy og utstyr for å gjennomføre prosjektet har vært på plass, og uttrykker ikke noe mangler her. Det er derimot flere som uttrykker mangler innen kompetanse, målsetting, ledelse og kultur. Dette sett i variert grad. Mangelen har ikke gjort at prosjektene ikke klarer å oppnå resultatmålene som er satt i prosjektet, altså leveransemålene. Derimot har det gjort veien dit tyngre. Et viktig parameter for effektive team er tydelige roller sånn at teammedlemmene forstår sitt bidrag til prosjektet og leverer i henhold til denne forpliktelsen (Karlsen, 2021, s. 174). Dette blir av flere i prosjektene beskrevet som utydelig, og at det er en følelse av at folk går i hverandre. Teamdeltakerne uttrykker det som prosjektleder sin jobb å tydeliggjøre dette.

Forpliktelse vil også komme i prosjekter hvor det er resultatorienterte mennesker som motivert jobber for samme mål (Karlsen, 2021, s. 174). Sammenhengen mellom effektivitet og målklarhet kan styrkes av god kommunikasjon, koordinering og planlegging (Hjertø, 2013, s. 113). Det er en tankegang om at dersom verdier og mål harmoniserer med det som er viktig for individet og organisasjonen vil dette skape bedre prestasjon hos enkeltpersoner som videreføres til teamet (Hjertø, 2013, s. 174). I dette forskningsstudiet kommer det veldig tydelig frem at målene mellom informantene ikke samstemmer annet enn at man er enige om resultatmålet, altså hva som skal leveres som sluttprodukt.

Det kommer også frem at det er mangel på arenaer i bedriftene hvor individets mål kan bli sammenstilt med teamets mål. Hjertø (2013) påpeker at der det i hovedsak ikke harmoniserer er det viktig at man sikrer en uavhengighet mellom team og organisasjon slik at team og teamleder kan sørge for en arena hvor individets mål og visjoner blir ivaretatt. Hos begge bedrifter har organisasjonen rutiner for å fastsette personlige utviklingsmål, men det kommer ikke tydelig frem at dette harmoniseres med teamets mål. Det fremheves som utfordrende å i praksis gjennomføre et prosjekt hvor alle i teamet er fornøyde samtidig som prosjektet leverer

på sine satte mål. Samtidig er det utskifting av ressurser, og i noen av casene man har sett på så jobber også noen av de ansatte i flere prosjektteam samtidig. Dette gjør det utfordrende for en leder å konstant skape rom for individets utvikling og mål, samtidig som et prosjekt må drives fremover for å nå sine mål og krav ovenfor kunden. Likevel argumenteres det at det er rom for forbedring fra teamleder. Den ene teamlederen trakk dette spesielt frem som et forbedringstiltak hos seg selv, det å se hvert enkelt menneske bedre og tilrettelegge for deres behov for å fremme effektivitet og samarbeid i teamet.

6.0 Konklusjon

Hensikten med denne oppgaven har vært å undersøke hvordan man kan gå fra å være team til å være et høyt presterende team. Forskerne har forsøkt å besvare dette ved hjelp av tre forskningsspørsmål:

- *Hva skaper prestasjon i team?*
- *Hvordan kan nærmeste leder påvirke teamprestasjon?*
- *Hvordan kan ledere skape et klima som fremmer effektivitet og samarbeid?*

Dette kapittelet prøver å oppsummere inputen man har fått for å svare ut forskningsspørsmålene, samtidig som det settes lys på oppgavens begrensning og gir forslag til videre forskning innenfor fagfeltet.

6.1 Hva skaper prestasjon i team?

Basert på de kvalitative undersøkelsene og teoridelen er det en rekke faktorer som kommer frem som prestasjonsskapende for team. Utgangspunktet har vært i målsetting, og viktigheten av dette har blitt bekreftet både gjennom datainnsamling og litteraturstudiet. Det fremlegges at klarhet, tydelighet og harmoni med individets mål er noen avgjørende faktorer for god målsetting.

Masteroppgaven foreslår at team er effektive når de når målene sine, opplever jobbtildfredshet og det skjer læring. Casestudiet viser at prosjektene ofte når resultatmålene sine, men at dette kan skje på bekostning av jobbtildfredshet eller læring. Det er også ulike grader og varianter av

effektivitet som blir presentert. Dersom prosjektet oppnår høy grad av både jobbtilfredshet og læring, men ikke når resultatmålene, vil dette anses som et team som ikke har oppnådd effektivitet. Et team kan altså ved å kun levere på resultat- og effektmål til kunden, ha en grad av effektivitet som anses akseptabelt, uten at den interne oppfattelsen er den samme. Derfor bør effektivitetsdrivere vurderes, målsettes og observeres i ethvert team og håndteres i tråd med både kortsiktige og langsiktige forretningsmål. Følgende punkter oppsummerer hovedfunnene dette studiet har gjort på det som skaper prestasjon i team:

Måloppnåelse: Team bør levere på egne og kundens resultat- og gjerne også effektmål. Dette samtidig som de oppnår jobbtilfredshet og relevant læring internt for å anses å være virkelig effektivt.

Psykologisk trygghet: Et samarbeidsmiljø hvor teammedlemmene føler seg trygge til å ta risiko og kommunisere åpent bidrar til åpenhet og økt samarbeid, og er en nøkkelkomponent i teamets effektivitet.

Diversitet og samspill: Diversitet i alder, erfaring, kunnskap og kjønn kan berike teamarbeidet og ha en komprimerende effekt. Spesielt i utfordrende oppdrag hvor det er komplekse løsninger som krever ulike perspektiv.

Lederskap og støtte: Teamlederens evne til å tilrettelegge, støtte og vedlikeholde arbeidsprosesser og arbeidsmetodikk er essensiell for teamets evne til å oppnå sine mål og for å sikre at teammedlemmene er i stand til å bidra til teamets suksess. Lederen spiller en spesielt viktig rolle i prestasjonen til teamet, da vedkommende gjerne er en premissgiver for teamet og skal opptre som en god rollemodell. Lederens rolle må ikke undervurderes, og personen må ha tid og evne til å være en leder.

6.2 Hvordan kan nærmeste leder påvirke teamprestasjon?

Nærmeste leder spiller en kritisk rolle i å påvirke teamprestasjonen. Gjennom studiens datainnsamling har det kommet frem at lederegenskaper som uttrykker tydelighet, trygghet og omsorg er viktig for å skape et støttende og sikkert miljø hvor teammedlemmer har rom til å trives og prestere. Funn gjennom dette studiet foreslår at lederen må ha en klar oversikt og prioriteringsevne, og være dyktige til å formidle mål til teamet. Gode kommunikasjonsevner og tilpasningsdyktighet er viktig at lederen innehar. Målsettingen bør være konkret, målbar og

godt forankret hos alle teammedlemmene. Et nyttig tips er å involvere teamet i utarbeidelsen av mål, verdier og struktur for å skape motivasjon og eierskap. Dette forsterkes også av det litteraturstudie har vist.

Erfaring og trygghet er også nevnt som viktige lederkvaliteter. Ledere bør være rollemodeller, spesielt i utfordrende prosjekter som kan skape usikkerhet eller overfor ferske medarbeidere som spesielt har uttrykt større behov for støtte fra leder. Evnen til å ta beslutninger og gi teammedlemmer frihet til å utforske løsninger er en balanse som bidrar positivt til teamprestasjon. Selv med gode intensjoner ser man at overinvolvering eller på motsatt side, mangel på tilgjengelighet, fra en leder kan føre til svekket beslutningsvegring og frihetsfølelse som igjen kan begrense teamprestasjonen.

Litteraturstudie viser at transformasjonsledelse, som fokuserer på å motivere og inspirere, kan være en effektiv ledelsesstil. Teamledere må kunne balansere oppgaveorientering med individuell oppmerksomhet for å fremme prestasjon.

Teamleder ser ut til å ha innflytelse på teamprestasjon gjennom klare målsettinger, støttende atferd, riktig balanse av involvering, samt inspirasjon og individuell omtanke. Det er viktig å erkjenne at ledelseskvaliteter ikke bare former teamprosesser og egenskaper, men også kan påvirkes av disse, og bør tilpasses for å møte teamets unike behov og utfordringer. Nedenfor er funnene fra dette forskningsspørsmålet konkretisert:

Klar kommunikasjon: Teamlederen kan påvirke teamprestasjon ved å tydelig kommunisere mål og forventninger, noe som bidrar til å skape et støttende og sikkert miljø for teamet.

Målsetting og engasjement: Ved å involvere teamet i målsetting og sørge for at målene er konkrete, målbare og gjerne sammenfallende med individets mål, kan lederen sørge for god målklarhet og engasjement. Lederen bør skape arenaer for dette.

Rollemodell og støtte: En leder bør sikte på å være en positiv rollemodell. Lederen bør tilrettelegge for faglig støtte, spesielt under utfordrende prosjektoppdrag. Evnen til å ta beslutninger og gi teammedlemmer riktig nivå av autonomi styrker teamets evne til å utforske løsninger og skape et presterende team.

Balansert involvering: Nærmeste ledere må finne den riktige balansen mellom involvering og det å gi teamdeltakerne plass. Dette er for å unngå overinvolvering som kan hemme teamets frihet og innovasjon, eller under involvering som kan føre til mangel på støtte og løsningsvegring. Begge kan gi konsekvens av svekket trygghet enten ved at det er manglende tillit fra leder eller at teamet må ta valg de ikke føler seg komfortable med.

6.3 Hvordan kan ledere skape et klima som fremmer effektivitet og samarbeid?

For å skape et klima som fremmer effektivitet og samarbeid, må ledere først anerkjenne viktigheten av et samarbeidsklima. Man har gjennom forskningsstudiet sett at oppnåelse av resultat- og effektmål kan definere et prosjekt som effektivt, men at det i praksis ikke er bærekraftig fordi det ikke tar vare på teamet. En god del aksepterer en slik praksis fordi prosjektet er midlertidig og tanken om at “det blir sikkert bedre i neste prosjekt”. Som organisasjon er ikke dette ideelt fordi det ikke tilrettelegger for utvikling i bedriften, synergier eller god kultur. Det er ikke en langsiktig tankegang og vil ikke ivareta organisasjonens ansatte.

For å fremme effektivitet og samarbeid i team må de grunnleggende arbeidsprosessene og -metodikkene være på plass. Kommunikasjon trekkes frem som et kritisk element hvor en variert tilnærming til dette er avgjørende for å lykkes. Det er ulike sammensetninger i et team med ulike behov for grad av kommunikasjon. For noen er det et stort ønske om hyppig kommunikasjon med leder, mens for andre oppfattes dette som forstyrrende. Dette må teamleder være oppmerksom på i ulike teamsammensetninger og sette av tid til å tilrettelegge for effektiv kommunikasjon på tvers av teamet.

En utfordring som kommer frem i prosjektene er at teamleder ofte har for stort ansvarsområde. Det er i tilfeller derfor vanskelig å være tilgjengelig eller oppfylle alle behov som teamet har for igjen være en leder som skaper rom for effektivitet og samarbeid. Flere uttrykker et ønske om at lederen skal være tilgjengelig for støtte og veiledning. Der det ikke er mulig for ledere å dekke omfanget av det som kreves bør det vurderes en høyere grad av delegering for å sikre at god ledelse og støtte kontinuerlig er tilgjengelig selv når lederen ikke kan være til stede. Dette forutsetter tilgang til kvalifiserte personer og nok tid til å utøve god

ledelse. Spillerommet her er ikke alltid til stede, og prosjekter er styrt av penger som igjen kan begrense innsatsfaktorene. Dette er et ansvar som bør videreføres fra prosjektleder til organisasjonen slik at leder har alle forutsetninger for å utøve jobben sin på en god måte og skape et klima for effektivitet.

Mål og målsetting ser man igjen er fundamentalt for effektivitet. Det bør være tydelig hvordan individuelle mål harmoniserer med teamets mål, og at organisasjonens verdier ikke begrenser dette. Selv om det ikke alltid er praktisk mulig å oppnå perfekt harmoni, kan forbedringer på dette området ha en betydelig innvirkning på teamets effektivitet og samarbeidsklima på tvers av prosjekter i bedriftene.

Teammedlemmene uttrykker et ønske for stor takhøyde hvor det å ta risiko er akseptabelt. Psykologisk trygghet omhandler denne tematikken og det er avgjørende at en leder skaper rom for psykologisk trygghet i prosjektet. Ledere må være aktive i å fremme et miljø der åpenhet, tillit og innovativitet er normen for å oppnå bærekraftig effektivitet og samarbeid. Både formelle arenaer som strukturerte møter og rutiner, så vel som uformell sosialisering, er med å bidra til et godt og motivert samarbeidsklima.

6.4 Hvordan gå fra team til høyt presterende team

For å få et bredere svar på problemstillingen har masteroppgaven jobbet rundt tre forskningsspørsmål. Disse ble konkludert i foregående kapitler, og skal gi grunnlag til svar på oppgavens problemstilling:

Hvordan gå fra team til høyt presterende team?

Forskerne ønsket at oppgaven skulle gi en dypere forståelse av hva som forbedrer teamprestasjon og skaper effektivitet i prosjektene. Med bakgrunn i forskningsspørsmålene ser man at overgangen fra team til et høyt presterende team er prisgitt mange faktorer. Funnene viser at overgangen krever en kombinasjon av klare, gjerne harmoniserte målsettinger, etablering av et godt og trygt arbeidsmiljø, og en arbeidsprosess som tilrettelegger for samspill. Teamleder har en avgjørende rolle og spiller en stor innflytelse på teamet. I oppgaven ser man at gode ledere har tydelig kommunikasjon, engasjerende målsetting, balansert involveringsgrad og opptrer som gode fremoverlente forbilder. Videre

må ledere skape et klima som fremmer effektivitet og samarbeid ved å anerkjenne og tilrettelegge for varierte kommunikasjonsbehov, gi støtte og veiledning. Dette innebærer også en ansvarliggjøring og myndiggjøring av teamet til riktig nivå for å kunne håndtere utfordringer, være en tilstedeværende leder, og skape et bærekraftig samarbeidsklima.

Forbedringer iblant annet disse områdene er forskerne sikre på vil påvirke teamets evne til å prestere på et høyere nivå, og gå fra å være et team til et høyt presterende team.

6.5 Kritikk til egen oppgave

Dette kapittelet skal redegjøre for noen begrensninger denne studien har hatt i forhold til forskningsspørsmålene og problemstillingen. Å kritisere eller belyse begrensningene i en studie er en viktig del av den vitenskapelige prosessen og kan bidra til å styrke forskningens pålitelighet og gyldighet.

Forskerne i dette forskningsstudiet jobber i de bedriftene der empirien er hentet fra, noe som kan lede til interessekonflikter eller ubevisst bias. Forskerne kan, bevisst eller ubevisst, ha valgt informanter eller data som viser teamlederen, prosjektet eller bedriften i et mer positivt lys, eller undervurdere negative aspekter, for å beskytte sitt arbeidsmiljø eller kolleger. Man har forsøkt å få oppmerksomhet rundt dette under studiet, men dette bør likeså nevnes.

En del av informantene er også mennesker forskerne kjenner, noe som kan potensielt resultere i en utvalgsbias. Dette kan begrense studiens generaliserbarhet ettersom resultatene kanskje ikke er representative for bedrifter utenfor forskernes nettverk og for bransjene i helhet. Dette er vanskelig å bedømme, men kan kanskje bekreftes eller avkreftes med videre forskning innenfor bransjen.

Forskningen i dette studiet er begrenset til bedrifter forskerne jobber i. Selv om man har vurdert bedriftene som bransje typisk så kan dette likevel begrense funnenes relevans for organisasjoner med ulike kulturer, strukturer eller industrier.

Masteroppgaven kan ha metodologiske begrensninger som påvirker datakvaliteten. For eksempel kan datainnsamlingsmetodene ikke være tilstrekkelig robuste til å fange opp komplekse dynamikker i teamledelse og effektivitet. Datainnsamling ble gjort med utgangspunkt i det man hadde tid til, men kunne med fordel ha inkludert flere informanter.

6.6 Veien videre

Prosjekt som arbeidsmetodikk og team som arbeidsgrupper er noe som ikke kommer til å forsvinne med det første. Entreprenører, byggherrer og rådgivende ingeniører er avhengig av god prosjektgjennomføring og effektiviteten i teamet. Dette både fra et økonomisk perspektiv hvor gode prosjekter skaper merarbeid. Men også i form av å utvikle sine medarbeidere, og sørge for at de trives for å holde på ansatte og sørge for utvikling av bedriften.

Dette forskningsstudiet ønsket å belyse forskjellig sammensetning av variablene som bør være til stede for et effektivt team, og i figur 10 er dette forsøkt fremstilt. Like så ser man at bedriftene kan til tider akseptere forskjellig sammensetning der team ikke er ansett som effektivt. Det hadde vært interessant å dykke dypere i dette. Gjerne i andre tilsvarende bedrifter, men også i andre bransjer.

Figur 10 viser en type prioritering i form av fargekoding der grønn er den mest ønskede situasjonen og rødt er den minst ønskede. Det kan tenkes at en bransjemessig presisering eller tydeliggjøring av prioritering kan være verdifull. Dette kunne potensielt vært knyttet opp mot kortsiktige og langsiktige mål. Både for å tydeliggjøre grunnen til valg av grader av effektivitet, men også som et kontroll- og måleverktøy av teameffektivitet for bedrifter.

Hjertø (2013) peker på en dominerende innfallsvinkel i sin forskning der man ser på teamledelse som en innsatsfaktor. Gjennom masteroppgaven har man også sett på hvordan ledelse påvirker prosesser. Leder som innsatsfaktor er noe som det tidligere er forsket forholdsvis lite på og det kunne derfor vært interessant å se nærmere på hvordan dette igjen ville påvirket prestasjonen i teamet.

Til slutt ville det vært interessant å se nærmere på flere ulike ledelsesstiler og -former. På grunn av oppgavens omfang har man konsentrert seg rundt noen utvalgte former som ble vurdert relevante til oppgavens tema. Likevel ser man i ettertid at et stort omfang i forskning rundt ledelse gir muligheter for å se om flere metodikker og ledelsesstiler ville vært med å påvirke teameffektivitet.

7.0 Litteraturliste

Aarseth, W., Rolstadås, A., & Klev, R. (2015). *Lederskap i prosjekter* (1 utg.). Fagbokforlaget.

Arbeidsmiljøloven. (2006). Lov om arbeidsmiljø, arbeidstid og stillingsvern mv. (LOV-2005-06-17-62). Hentet 17. oktober 2023 fra [Arbeidsmiljøloven - aml \(arbeidstilsynet.no\)](https://www.arbeidstilsynet.no/aml).

Arbeidstilsynet. (u.å.). Arbeidsgivers plikter. Hentet 17.oktober 2023 fra [Arbeidsgivers plikter \(arbeidstilsynet.no\)](https://www.arbeidstilsynet.no/Arbeidsgivers_plikter)

Bergersen, O. E. (2020, 31. mars). Hvordan legge til rette for gode beslutninger? *Metier*. [Hvordan legge til rette for gode beslutninger? | Metier \(prosjektbloggen.no\)](https://www.metier.no/prosjektbloggen/2020/03/31/hvordan-legge-til-rette-for-gode-beslutninger/)

Burnison, G. (2019, 28. februar). 7 years ago, Google set out to find what makes the 'perfect' team - and what they found shocked other researchers. *CNBC*. [What Google learned in its quest to build the 'perfect' team \(cnbc.com\)](https://www.cnbc.com/2019/02/28/google-perfect-team.html)

Bjørnenak, T. & Kaarbøe, K. (2011). Dynamiske styringssystemer - hva er det? *Magma - tidsskrift for økonomi og ledelse* 2011(5):22-30. https://openaccess.nhh.no/nhh-xmlui/bitstream/handle/11250/282832/Magma%2b1105_22-30.pdf?sequence=3&isAllowed=y

Council, N. R., Education, D. of B. S. S. and, Board on Behavioral, Cognitive, Sensory Sciences, Science, C. on the S. of T., Hilton, M. L., & Cooke, N. J. (2015). Enhancing the Effectiveness of Team Science. In National Academies Press (1 utg.). National Academies Press. <https://doi.org/10.17226/19007>

eStudie.no. (2022, September 15). Hentet fra eStudie.no: <https://estudie.no/deskriptivt-design/>

Edmondson, A. C. (2018). *The Fearless Organization* (1 utg.). Wiley.

Erez, M. & Arad, R. (1986). Participative Goal-Setting. *Journal of Applied Psychology*, 71(4), 591-597. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.71.4.591>

Guzzo, R. A., & Dickson, M. W. (1996). Teams in organizations: Recent research on performance and effectiveness. *Annual Review of Psychology*, 47, 307. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.47.1.307>

Hennyng, A. W. (2016, 9. august). Kontraktsledelse. *Visma*. [Kontraktsledelse | Visma Blog](https://www.visma.no/blogg/kontraktsledelse)

Hjertø, K. (2000). Tid for effektive team: Veien fra klisjé til realiteter. *Magma (Bergen: trykt utg.)* (Vol. 3, Issue 5)

Hjertø, K. (2013). *Team* (1. utg.). Fagbokforlaget

Holan, M. & Høiseth, P. (2020). *Organisasjon og ledelse* (3 utg.). Fagbokforlaget

Johannessen, A. R., Christoffersen, L. & Tufte, P.A. (2020). *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag* (4. utg.). Abstrakt forlag.

Karlsen, J. T. (2021). *Prosjektledelse: fra initiering til gevinstrealisering* (5. utg.).

Universitetsforlaget

Klev, R. & Levin, M. (2021). *Forandring som praksis endring og utvikling som samskapt læring* (3. utg.). Fagbokforlaget

Køster, C. (2022, 11. april). Hva er forskjellen på resultatmål og effektmål? *Prosjektbloggen av Metier*. [Hva er forskjellen på resultatmål og effektmål? | Metier \(prosjektbloggen.no\)](https://www.metier.no/prosjektbloggen/2022/04/11/hva-er-forskjellen-pa-resultatmal-og-effektmal/)

Lester, A. *Project Management, planning and Controll - Managing Engineering, Construction and Manufacturing Projects to PMI, APM and BSI Standards* (8 utg.). (2021).

Butterworth-Heinemann Inc. [ProQuest Ebook Central - Reader \(nord.no\)](https://www.proquest.com/ebooks/Project-Management-planning-and-Controll-Managing-Engineering-Construction-and-Manufacturing-Projects-to-PMI-APM-and-BSI-Standards/ebook-central-reader/nord-no)

Locke, E. A., Latham, G. P., & Erez, M. (1988). The Determinants of Goal Commitment. *The Academy of Management Review*, 13(1), 23–39. <https://doi.org/10.2307/258352>

Marcom Models. (u.å). The Mintzberg Framework: Managerial Roles in Organizational Management - Marcom Models. Hentet 17. oktober 2023 fra [The Mintzberg Framework: Managerial Roles in Organizational Management - Marcom Models](https://www.marcommodels.com/the-mintzberg-framework-managerial-roles-in-organizational-management-marcom-models)

Nilstun, C. (2023, 21. januar). Ekstrem. I *Store norske leksikon*. Hentet 15. mai 2022 fra [ekstrem – Store norske leksikon \(snl.no\)](https://www.snl.no/ekstrem)

Prosjektveilederen. (2018, 12. oktober). *Enkle regler for beslutning i prosjekter*. Prosjektveilederen. [Enkle regler for beslutning i prosjekter – Prosjektveilederen](https://www.prosjektveilederen.no/enkle-regler-for-beslutning-i-prosjekter)

Rolstadås, A., Olsson, N., Langlo, J. A. & Johansen, A. (2023). *Praktisk prosjektledelse - fra idé til gevinst* (3. utg.). Fagbokforlaget

Similä, J. O. (2006). *Kontraktsledelse: Et bidrag til økt konkurrasenkraft*. Bergen: Fagbokforlaget.

Similä, J. O. (2009). *Kontraktledelse: relasjonen mellom virksomhetsledelse og kontraktshåndtering, belyst via fire norske bedrifter: Vol. nr. 68*. Hentet fra https://openarchive.cbs.dk/xmlui/bitstream/handle/10398/8011/Jan_Ole_Simil%C3%A4.pdf?sequence=1&fbclid=IwAR2JgMptlJ7mwufhk5Xj6SB0NQXZ7FlxyMOozp3TEY0qZOHGPKTLb0y3Rs

Standard Norge. (2023). *Om oss - Standard Norge*. [Standard Norge](#)

Sølvberg, E., Kristoffersen, E., & Mortensen, G. A. (2018, 10. august). Sosialiseringsarenaer. I *Nasjonal digital læringsarena (NDLA)*. [Sosialiseringsarenaer - Sosiologi og sosialantropologi - NDLA](#)

Tannenbaum, S., & Salas, E. (2020). *Teams That Work*. Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/oso/9780190056964.001.0001>

Yukl, G. A. (2013). *Leadership in organizations* (8. utg.). Global ed., Essex. Pearson.

8.0 Vedlegg

Vedlegg 1 - Godkjenning Norsk senter for forskningsdata (NSD)



[Meldeskjema](#) / [Hvordan gå fra team til høyt presterende team](#) / Vurdering

Vurdering av behandling av personopplysninger

Referansenummer
217511

Vurderingstype
Automatisk

Dato
20.09.2023

Tittel

Hvordan gå fra team til høyt presterende team

Behandlingsansvarlig institusjon

Nord Universitet / Handelshøgskolen / Økonomisk analyse og regnskap

Prosjektansvarlig

Bjørn Olsen

Student

Isak Ladegård

Prosjektperiode

01.06.2022 - 30.11.2023

Kategorier personopplysninger

Alminnelige

Lovlig grunnlag

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

Behandlingen av personopplysningene er lovlig så fremt den gjennomføres som oppgitt i meldeskjemaet. Det lovlige grunnlaget gjelder til 30.11.2023.

[Meldeskjema](#)

Grunnlag for automatisk vurdering

Meldeskjemaet har fått en automatisk vurdering. Det vil si at vurderingen er foretatt maskinelt, basert på informasjonen som er fylt inn i meldeskjemaet. Kun behandling av personopplysninger med lav personvernulempe og risiko får automatisk vurdering. Sentrale kriterier er:

- De registrerte er over 15 år
- Behandlingen omfatter ikke særlige kategorier personopplysninger;
 - Rasemessig eller etnisk opprinnelse
 - Politisk, religiøs eller filosofisk overbevisning
 - Fagforeningsmedlemskap
 - Genetiske data
 - Biometriske data for å entydig identifisere et individ
 - Helseopplysninger
 - Seksuelle forhold eller seksuell orientering
- Behandlingen omfatter ikke opplysninger om straffedommer og lovovertridelser
- Personopplysningene skal ikke behandles utenfor EU/EØS-området, og ingen som befinner seg utenfor EU/EØS skal ha tilgang til personopplysningene
- De registrerte mottar informasjon på forhånd om behandlingen av personopplysningene.

Informasjon til de registrerte (utvalgene) om behandlingen må inneholde

- Den behandlingsansvarliges identitet og kontaktopplysninger
- Kontaktopplysninger til personvernombudet (hvis relevant)
- Formålet med behandlingen av personopplysningene
- Det vitenskapelige formålet (formålet med studien)
- Det lovlige grunnlaget for behandlingen av personopplysningene
- Hvilke personopplysninger som vil bli behandlet, og hvordan de samles inn, eller hvor de hentes fra
- Hvem som vil få tilgang til personopplysningene (kategorier mottakere)
- Hvor lenge personopplysningene vil bli behandlet

- Retten til å trekke samtykket tilbake og øvrige rettigheter

Vi anbefaler å bruke vår [mal til informasjonsskriv](#).

Informasjonssikkerhet

Du må behandle personopplysningene i tråd med retningslinjene for informasjonssikkerhet og lagringsguider ved behandlingsansvarlig institusjon. Institusjonen er ansvarlig for at vilkårene for personvernforordningen artikkel 5.1. d) riktighet, 5. 1. f) integritet og konfidensialitet, og 32 sikkerhet er oppfylt.

Vil du delta i forskningsprosjektet

”Fra team til høyt presterende team”?

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å kartlegge ledelsesfaktorer som påvirker team prestasjon. I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål

Vi er to masterstudenter som tar en MBA (Master of Business and Administration) i Strategi og styring ved Nord universitet.

Vi ønsker å se på hvordan prosjektledere påvirker teamprestasjon i ingeniørbransjen.

Vår problemstilling tar utgangspunkt i begrepene «ledelsesfaktorer» og «teamprestasjon», og sammenhengen mellom disse.

Det er en begrenset forskning som kan belyse disse sammenhengene i ingeniørbransjen i Norge. For å gjennomføre forskningen ønsker vi å intervju individer i to ulike roller for å samle god kvalitativ data. Vi ønsker å finne intervjuobjekter fra samme prosjektteam hvor vi henter ut datainnsamling både fra prosjektleder for teamet og tre prosjektdeltakere. Dette for å gi en god presentasjon fra flere synsvinkler og roller.

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Nord universitet, Handelshøyskolen i Bodø er ansvarlig for prosjektet.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Du er etterspurt for å delta da du enten sitter som prosjektleder eller prosjektdeltagere i bransjen forskningsspørsmålet omhandler.

Hva innebærer det for deg å delta?

Innsamling av data skjer i form av intervju med opptak. Hovedsakelig på teams. Opptakene vil bli transkribert og anonymisert.

Hvis du velger å delta i prosjektet, innebærer det at du deltar i et intervju med lyd og bilde opptak. Det vil ta deg ca. 60 minutter. Dine svar fra intervjuet blir registrert elektronisk.

Det er frivillig å delta

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

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

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

- I arbeidet med behandling av data, er det kun undertegnede og veileder ved Nord universitet som vil ha tilgang til opplysningene.

- Navnet og kontaktopplysningene dine vil vi erstatte med en kode som lagres på egen navneliste adskilt fra øvrige data.
- Navn på organisasjon og avdeling vil bli anonymisert
- Innsamlede data vil bli oppbevart på passord-beskyttet fil på pc.

Hva skjer med personopplysningene dine når forskningsprosjektet avsluttes?

Prosjektet vil etter planen avsluttes desember 2023. Deretter vil materiale bli slettet og makulert.

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 Sikt – Kunnskapssektorens tjenesteleverandør vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

Dine rettigheter

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

- innsyn i hvilke opplysninger vi behandler om deg, og å få utlevert en kopi av opplysningene
- å få rettet opplysninger om deg som er feil eller misvisende
- å få slettet personopplysninger om deg
- å sende klage til Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger

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

- Nord Universitet ved Bjørn Olsen - bjorn.olsen@nord.no
- Vårt personvernombud: NSD – Personvernombud ved Nord universitet er Toril Irene Kringen. Kontaktinformasjon: personvernombud@nord.no Telefon: 74 02 27 50

Hvis du har spørsmål knyttet til vurderingen som er gjort av personverntjenestene fra Sikt, kan du ta kontakt via:

- Epost: personverntjenester@sikt.no eller telefon: 73 98 40 40.

Med vennlig hilsen

Isak Iadegård og Celina Husby

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet «Fra team til høyt presterende team» og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- å delta i intervju

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

Intervjuguide

Vi er to ingeniører som jobber på hver vår “side av bordet”, men i samme bransje. En i et rådgiverfirma og en i et entreprenørselskap. Begge jobber som prosjektbaserte ledere og har tilegnet seg noe erfaring innen ledelse. For å utvikle oss til å få enda større kompetanse innen fagfeltet har begge valgt å ta en mastergrad på Nord universitet. Her tar vi en MBA i strategi og styring.

Målet med masteroppgaven er å finne ut hvordan man kan øke teamets prestasjon og skape en arbeidskultur som fremmer effektivitet og samarbeid. Vi har valgt en semistrukturert intervjuform for å skape en behagelig stemning hvor det blir naturlig for våre intervjuobjekter å dele sine innsyn.

Vi vil intervju tre prosjekter fordelt på to bedrifter. I hvert prosjekt vil en prosjektleder samt 1-2 team deltakere bli intervjuet.

Problemstilling:

“Hvordan gå fra team til høyt presterende team”?

Forskningsspørsmål:

- *Hva skaper prestasjon i team?*
- *Hvordan kan nærmeste leder påvirke teamprestasjon?*
- *Hvordan kan ledere skape et klima som fremmer effektivitet og samarbeid?*

Intervjuobjektet

Alle intervjuobjekt må signere en samtykkeerklæring som aksepterer at intervjuet tar sted, og at vedkommende er fortrolig med å dele sine innsyn til denne masteroppgaven. Alle intervjuobjekter forblir anonyme og forskerne har taushetsplikt.

Det gjøres opptak og automatisk transkribering av hvert intervju via Teams.

Informant	Firma	Rolle
F.eks. B1.1	F.eks. Bedrift 1	Enten Team deltaker eller team leder

Innledning

Forskerne forteller kort om seg selv og sine erfaringer. Videre en kort introduksjon av oppgaven og forventningsavklaring til intervjuet.

I hvert intervju konkretiseres hvem objektet er og hvilken rolle personen har i det aktuelle prosjektteamet. Selve intervjuet skal i hovedtrekk omhandle vedkommende sin rolle i dette teamet og hvordan prosjektteamet fungerte. Før intervjuet tar for seg dette, vil det være en generell del hvor intervjuobjektet kan uttrykke sin generelle oppfatning av team og effektivitet.

Intervjuspørsmål

Del 1: Generelle oppfatninger om team

Team

- Hvordan definerer du et team?
- Hva er de viktigste faktorene som bidrar til et vellykket team?
- Hva gjør et team effektivt?
- Hva er noen av de utfordringene som du mener prosjektteam står overfor?

Lederskap

- Hvordan kan en leder påvirke teamets effektivitet?
- Hva anser du som viktig fra en leder?
- Hvilke ledelsesstiler er mest effektive for teamarbeid?
- Hvordan kan en leder bygge tillit og samarbeid i teamet?
- Hvordan kan en leder håndtere konflikter i teamet?
- Hvordan kan en leder fremme engasjert ansatte?

- Hvordan kan en leder best mulig håndtere avvik (dersom noen gjør noe feil) blant team deltakerne?
- Opplever du som leder at teamdeltakerne kommer til deg for å drøfte personlige utfordringer utover jobben?
- Opplever du som medarbeider at du kan drøfte personlige utfordringer utover jobb med teamleder?

Del 2: Spesifikke oppfatninger om aktuelt team

Generelt

- Hvordan opplever du teamarbeidet i ditt team?
- Hva er de viktigste tingene som en leder kan gjøre for å støtte teamet?
- Hva er noen av de utfordringene som teamdeltakere står overfor? Hva er de største utfordringene dere har i teamet?
- Hvordan kan teamdeltakere bidra til å forbedre teamets effektivitet?
- Hvordan kan en teamdeltaker bidra til å forbedre samarbeid og klima i teamet?
- Hvordan opplever du det å innrømme feil i teamet?
- Er det åpent å stille spørsmål, tilby nye ideer eller ta risikoer i teamet eller til lederen?
- Dersom du føler at du har gjort en feil overfor de andre i teamet eller teamleder tørr du å si fra?

Kommentar: Mål å finne ut om man enkelt kan si fra om man gjør feil eller om dette føles utrygt? Dette kan også komme frem fra andre spørsmål, men dersom man vinkler det mot psykologisk trygghet er det viktig å avdekke dette.

Mål

- Hvordan er målene for teamet definert?
- Er målene klare, spesifikke, realistiske og målbare?
- Er teamet forpliktet til målene?
- Har teamet en felles forståelse av hva målene betyr?
- Hvordan måler teamet effektiviteten?
- Hvordan er påliteligheten i teamet?

Innsatsfaktorer

- Har teamet tilgang til de nødvendige ressursene for å nå målene sine?
- Er ressursene fordelt på en effektiv måte?
- Er ressursene brukt på en effektiv måte?

Kommentar: Spør om mer enn menneskelige ressurser.

Prosesser

- Hvordan kommuniserer teamet?
Kommentar: Lik taletid til alle
- Hvordan samarbeider teamet?
- Hvordan løser teamet problemer?
- Hvordan håndterer teamet konflikter?

Fremvoksende egenskaper

- Hvordan opplever teamet nivået på tillit og respekt?
- Hvordan opplever teamet nivået på teamånd og fellesskapsfølelse?
- Hvordan opplever teamet nivået på engasjerte ansatte?
- Hvordan opplever du det å ta risiko i prosjektet?
- Hvordan er klimaet i teamet?
- Opplever man å være akseptert og godtatt av gruppen?