

”En leder hos oss er ikke en leder, det er mer enn koordinator”

Funksjonen til ledelse i tverrfaglige grupper

Håvard Danielsen

PED 4491

45 Studiepoeng

Institutt for pedagogikk

Utdanningsvitenskapelig Fakultet



Tittel: ”En leder hos oss er ikke en leder, mer enn koordinator”

- Funksjonen til ledelse i tverrfaglige grupper

Av: Håvard Danielsen

Eksamen:

PED 4491: Masteroppgave –
kunnskapsutvikling og læring i
arbeidslivet

Semester:

Vår 2023

Stikkord:

- Tverrfaglighet
- Tjenende lederskap
- Kryssfunksjonelle team
- Psykologisk trygghet
- Samhandling
- Relasjonshåndtering
- Praksisfellesskap
- Ledelse som praksis

Sammendrag

Tema og problemområde

Denne studien omhandler hva som kjennetegner ledelse av tverrfaglige grupper, og hva slags forhold og faktorer i den organisatoriske og sosiale konteksten som påvirker tverrfaglige arbeidsprosesser. Tverrfaglighet, i form av f. eks midlertidige organisasjonsformer eller kryssfunksjonelle team, blir mer og mer utbredt i et globalt arbeidsliv som kjennetegnes av en stadig økende grad av kompleksitet og samarbeid (Bakker. 2010). Dette fører til et sterkt fokus på behovet for effektiv ledelse, men hva er egentlig det? Ledere har tradisjonelt sett blitt betraktet som dominerende figurer med særegne kvaliteter og karisma, som leder an veien frem mot mål som triumferende helter (Gandolini & Stone. 2018). Men når arbeidslivet øker i kompleksitet fører det til at ekspertise tilspisser seg, og graden av samarbeid øker, dette gjør det samtidig vanskelig å tilskrive suksess i prosjekter til én enkelt faglighet eller person, fordi prosessene som leder til vellykkede prosjekter er såpass delte og kollektive (Shotter. 2016). Dette forutsetter at man forsøker å forstå ledelse på andre måter, og at man må fokusere mer på hvordan man kan tilrettelegge for at hvert enkelt medlem i prosjekter lykkes med de er ment å bidra med i et prosjekt (Eva et al. 2019). Spørsmålet blir da hvordan man kan skape prosesser som engasjerer og inviterer til deltakelse, i grupper som kjennetegnes av en større grad av usikkerhet, og verre forutsetninger for å forstå hverandres faglige utgangspunkt, enn i en vanlig arbeidskontekst. På bakgrunn av et ønske om å studere dette, lyder problemstillingen til denne oppgaven som følger:

"Hva kjennetegner ledelse av tverrfaglige grupper?"

Problemstillingen besvares ved hjelp av disse forskningsspørsmålene:

1. *"Hvordan kan man forstå funksjonen til ledelse av tverrfaglige arbeidsprosesser ut ifra erfaringene til ansatte?"*
2. *"Hvilken effekt har organisatorisk kontekst og praksis på tverrfaglige arbeidsprosesser?"*

Det teoretiske rammeverket for oppgaven baseres på ulike teorier som kan forklare arbeidsformen som tverrfaglige prosjekter har og den organisatoriske konteksten, praksisteori som belyser utvikling av identitet innenfor ulike praksisfelleskap. Men i størst grad teori som beskriver tjenende lederskap (Gandolini & Stone. 2018.; Eva et al. 2019), og ulik forskning på psykologisk trygghet på individ- og gruppenivå (Edmondson, 1999; Edmondson & Lei. 2014; Edmondson & Nembhard. 2006), og psykologisk trygghet i forbindelse med relasjonshåndtering (Edmondson & Smith. 2006; Jit et al. 2016).

Metode

For å besvare problemstillingen ble det gjennomført en kvalitativ intervjustudie av konsulenter og ledere fra en organisasjon som bedriver konsultasjon, basert i Oslo. Empirien i studien er basert på innholdet som ble avdekket via de kvalitative intervjuene, som var basert på et kriterieutvalg; totalt seks informanter, en ansatt fra hver av de tverrfaglige faggruppene i organisasjonen, og to ansatte som også hadde lederansvar.

Resultater og konklusjon

Resultatene i studien viser at ledelse av tverrfaglige grupper kjennetegnes av et omfattende behov for å skape faglig forståelse og respekt på tvers av kunnskapsgrenser, og at dette først og fremst realiseres ved å tilrettelegge for fysisk samhandling. Et sentralt funn er viktigheten av faglig og relasjonell kompetanse hos en leder, for å være i stand til å realisere denne samhandlingen. En forutsetning for funksjonen til leder blir dermed å arbeide med å identifisere barrierer for samarbeid, og tilrettelegge strukturer og rammer for arbeidsoppgaver, og samhandling, som eliminerer usikkerhet, og oppfordrer til deltakelse, inklusjon, og åpenhet blant gruppe-medlemmer. Modellen for ledelse som tjenende lederskap tilbyr viser seg å være spesielt nyttig for å gi et bilde av hvordan ledelse av tverrfaglige grupper kan praktiseres. De fokusområdene og adferden som informantene uttrykker at en leder bør ha, reflekterer mer eller mindre direkte det tjenende lederskap fastslår som viktige egenskaper for å skape langvarige, gode relasjoner som gir individuell utvikling, og kollektiv suksess. Gjennom dette reflekterer også tjenende lederskap og ledelse som praksis, flere av de avgjørende prosessene og verdiene som forskning har vist at skaper psykologisk trygghet på gruppe- og individnivå.

Ved siden av dette reflekterer flere av informantenes beskrivelser av utfordringer for tverrfaglig samarbeid, aspekter i teoriene om motivasjonsklima, organisatorisk kontekst og praksisteori. En organisatorisk kontekst med flat struktur som fokuserer på å tilby autonomi, tilrettelegger for mange positive erfaringer for de ansatte. Samtidig bringer lite hierarki og tydelig ledelse i daglig sosial praksis med seg visse fallgruver og utfordringer som har potensialet til å legge spenning på relasjoner utenfor prosjekter, og skape tendenser som dreier motivasjonsklimaet til aktører over mot et prestasjonsorientert et (Nerstad. 2014). Dette utsetter prosessene som tilrettelegger for gode erfaringer i prosjekter for risiko, fordi aktører tar med seg holdninger, opplevelser, og forståelser inn i prosjekter, noe som påvirker interaksjonene og relasjonene som formes i det. Funnene i studien viser at ledelse eksisterer i flere former i praksisen til organisasjonen, og at det er tilknyttet prosesser snarere enn roller. Ved å utøve bevissthet om dette, kan de verdiene som skaper psykologisk trygghet i prosjekter som tjenende lederskap fremmer, også overføres til gruppe-medlemmer, og med det bli praktisert utenfor prosjekter. Men dette forutsetter at man har ledelse som aktivt praktiserer disse verdiene, og formidler verdien det har. Et av poengene med dette er at "ledelse" kan omhandle aktører som påtar seg lederansvar, snarere enn at noen spesifikke individer med formelt ansvar er de som *må* gjøre det.

Studien bidrar med innsikt i hva som ettertraktes av ledelse av tverrfaglige team, og hvordan organisatorisk kontekst, og ulike praksiser i de ulike faggruppene kan skape spenninger og utfordringer for aktiviteten i tverrfaglige team, og hvordan dette legger ekstra press på viktigheten av ledelse. Studien kombinerer teori om tjenende lederskap og ledelse som praksis, for å forklare hvordan prosesser som tilrettelegger for psykologisk trygghet, og muliggjør effektiv ledelse, strekker seg lenger ut i den organisatoriske konteksten enn man kanskje først ville ha antatt. Funnene i oppgaven er dog spesifikke til organisasjonen, og er derfor vanskelige å overføre direkte til andre sammenhenger.

Forord

Denne masteroppgaven markerer avslutningen av to år på blindern. Disse to årene har vært innholdsrike, og preget av masse læring, moro, og godt klassemiljø. I løpet av de siste seks månedene har dette arbeidet med masteroppgaven bydd på mye hodebry, slit, lange dager, og verdifulle erfaringer. Kanskje aller mest den kombinerte effekten som stress og koffein har på blæra. Jeg vil først og fremst benytte denne anledningen til å takke veilederen min, Bjørn Erik Mørk, for gode tilbakemeldinger, faglig innspill, og evnen til å bevare oversikt i en tidvis kaotisk prosess. Mange takk til organisasjonen som tillot meg å gjennomføre intervjuer av deres ansatte, og informantene som takket ja til å la seg intervju, uten de hadde ikke denne studien latt seg gjennomføre. Jeg vil også takke medstudenter for faglige innspill og god hjelp når jeg har hatt behov for det. Jeg må også takke Eckers bingoklubb for hyggelige lunsjpauser, faglige diskusjoner, og generelt god støtte og godt samvær igjennom oppgaveprosessen. En spesiell takk må også ut til Maja Gellein som alltid bidrar med hjelp om formell oppgavestruktur, uten den hadde jeg vært rådvill.

Til slutt vil jeg takke Institutt for pedagogikk for to lærerike år, og en fin avslutning på en lang og innholdsrik studentkarriere!

Innholdsfortegnelse

1. Introduksjon	12
1.1 Oppgavens problemstilling og avgrensning	13
1.2 tidligere forskning og studiens relevans	15
1.3 Studiens relevans	16
1.4 Leserveiledning	16
2. Teoretisk rammeverk	18
2.1 Organisatorisk kontekst	18
2.1.1 Kryssfunksjonelle team	18
2.1.2 Midlertidige organisasjonsformer	19
2.2 Praksis	20
2.2.1 Sosial situert læringsteori	21
2.2.2 Situert pensum	23
2.2.3 Motivasjonsklima	24
2.3 Psykologisk trygghet	25
2.3.1 Psykologisk trygghet	25
2.3.2 Relasjonshåndtering og psykologisk trygghet	29
2.4 Ledelse	34
2.4.1 Tjenende lederskap	34
2.4.2 Ledelse som praksis	38
2.5 Analytisk rammeverk	42
3. Metode	44
3.1 Metodisk tilnærming	44
3.2 Design på undersøkelsen	45
3.3 Datainnsamling	46
3.4 Analytisk tilnærming	51
3.5 Refleksjoner rundt studiens kvalitet	54
3.5.1 Reliabilitet	55
3.5.2 Validitet	55
3.5.3 Generalisering	56
3.6 Etikk	56
4. Analyse	59
4.1 "Selv om vi er et lite selskap så er det historier her mellom de gruppene"	59
4.2 "Jo bedre man kjenner hverandre jo enklere er det å jobbe med hverandre på tvers"	64
4.3 "din oppgave som leder blir å få dette til å fungere sammen på en god måte"	66
4.4 "Det meste av ledelsen her skjer ikke av de formelle lederne"	69
4.5 Oppsummering	78
5. Diskusjon	80
5.1 Hvordan kan man forstå funksjonen til ledelse i tverrfaglige arbeidsprosesser ut ifra erfaringene til ansatte?	80
5.2 Hvilken effekt har organisatorisk kontekst på ledelse av tverrfaglige arbeidsprosesser?	85
5.3 Studiens begrensninger	90
6. Konklusjon	92
6.1 forslag til videre forskning	94
Referanseliste	96
Vedlegg	100
Vedlegg A - Intervjuguide	100
Vedlegg B – Godkjenning sikt	103

Vedlegg C – informasjonsskriv
Vedlegg D – samtykkeerklæring

103
105

Figurer

Figur 1: Heite og kjølige temaer..... S. 31

Figur 2: Relasjonshåndtering; adferd og utfall..... S. 34

1. Introduksjon

“For meg så er det veldig viktig at ledere, og de som skal lede meg, har en forståelse av når ledelse er nødvendig og når det ikke er nødvendig”

“Hvis du ikke bryr deg om folk så kan du drite i alt annet; du kan ha så god struktur du bare vil, du kan ha så sterk faglig kunnskap du vil, og være så dyktig og smart du bare vil. Men hvis du ikke klarer å få med deg folk, så er det kjørt”

“Hvis du sitter med en gruppe som har vært med på å gjennomføre et prosjekt, som leverer på tid, kostnad, og kvalitet, men medarbeiderne er drita lei for at det ikke har vært noe kjekt å ha deg som prosjektleder, så har du ikke lykkes”

I dagens arbeidsliv blir resultater i organisasjoner i større og større grad oppnådd gjennom samarbeid. Smalere ekspertise og mer komplekst arbeid forutsetter mer samarbeid mellom mennesker på tvers av faggrupper og organisatoriske skillelinjer for å oppnå mål og resultater (Edmondson & Lei. 2014. S. 24). I et globalisert arbeidsliv som kjennetegnes av høyt tempo og hyppige endringer, har denne økende graden av samarbeid og kompleksitet også økt behovet for innovasjon i organisasjoner. Denne utviklingen har tilrettelagt for en stadig mer omfattende bruk av tverrfaglighet i form av kryssfunksjonelle team, og midlertidige organisasjonsformer. Et av de sentrale kjennetegnene for denne slags arbeidsformer er at de er midlertidige, lokale, og offer for påvirkning fra en rekke ulike faktorer. Noe som gjør det vanskelig å få innsikt i nøyaktig hvordan de fungerer. Kulturen og tidsrommet de opprettes innenfor, sosiale og økonomiske rammer og forutsetninger for de, og mellommenneskelige og subjektive faktorer, har alle en påvirkning på aktivitetene som foregår i tverrfaglige team, relasjonene som medlemmer former i dem, og formen og kvaliteten på interaksjonene imellom medlemmene i dem (Stipp et al. 2017; Bakker. 2010).

I kombinasjon med denne utviklingen av kompleksitet på global skala, har også ledelse blitt et stadig mer komplekst tema for organisasjoner av alle typer i det globale arbeidslivet. Bare skru på TV-en, så kan man se effektene av dårlig ledelse overalt: de stadig tilbakevendende krisene i forbindelse med ledelsen til FIFA (Coleclough. 2020), Arbeiderpartiets økende problemer med tillit hos velgerbasen sin (Rønningen et al. 2022), eller den mye omtalte,

offentlige krisen i SAS (Utgård. 2022). Saker som dette fortsetter å oppstå, så behovet for, og viktigheten av, god ledelse blir synligere og mer aktuelt ettersom tiden går. Det finnes en stor mengde med forskning rundt ledelse, men diskusjoner rundt hva den “beste” formen for ledelse er, har i stor grad bidratt til å gjøre disse diskusjonene mer uoversiktlige. Bortsett fra det faktum at mengden med litteratur om ledelse understreker at ledelse er viktig, er det store uenigheter rundt hva ledelse faktisk er. Behovet for å undersøke hva som utgjør de mest ettertraktede og mest effektive metodene å lede på blir dermed bare større og større (Gandolfini & Stone. 2018. S. 261 – 262).

1.1 Oppgavens problemstilling og avgrensning

Denne økende graden av kompleksitet i arbeidslivet, og bruken av kryssfunksjonelle team og tverrfaglighet for å imøtekomme utfordringer i arbeidslivet, er noe jeg personlig syntes er interessant. Dette formet dermed utgangspunktet mitt for temaet til denne oppgaven, som med andre ord blir ledelse av tverrfaglige grupper, og nærmere bestemt tverrfaglige grupper i kunnskapsintensive organisasjoner. For å avgrense og etablere en ramme rundt hva jeg skal studere, opprettet jeg denne problemstillingen:

“Hva kjennetegner ledelsen av tverrfaglige grupper?”

Med denne problemstillingen ønsker jeg å forsøke å få innsikt i hvordan ledelse fungerer i tverrfaglige grupper, i form av hva ansatte anser som god ledelse, hvorfor ledelse er viktig, og hva som muliggjør eller forhindrer det som blir beskrevet som god ledelse. Tverrfaglige arbeidsprosesser kjennetegnes som sagt av en myriade av ulike forhold i og utenfor konteksten til et prosjekt, og personlige og mellommenneskelige faktorer rundt medlemmene som deltar i det. Dermed blir det også hensiktsmessig å fokusere på organisatorisk kontekst og praksis i organisasjonen for å få oversikt over hva som preger prosessene rundt ledelse av disse arbeidsprosessene. Så for å besvare problemstillingen har jeg utformet to forskningsspørsmål, hvorav det første lyder som følger:

1. *“Hvordan kan man forstå funksjonen til ledelse av tverrfaglige arbeidsprosesser ut ifra erfaringene til ansatte?”*

Med dette forskningsspørsmålet ønsker jeg å fokusere på ansattes erfaringer og perspektiver på ledelse for å danne et bilde av hva som kjennetegner god ledelse, og hvordan man kan utføre det. Det innebærer å studere hvilke forhold som må ligge til rette for at diverse prosesser og mekanismer som muliggjør ledelse, skal fungere. Deretter vil jeg reflektere over funnene ved å benytte meg av perspektivet på ledelse som tjenende lederskap og ledelse som praksis tilbyr.

Det andre forskningsspørsmålet er:

2. "Hvilken effekt har organisatorisk kontekst og praksis på tverrfaglige arbeidsprosesser?"

Med dette forskningsspørsmålet ønsker jeg å rette oppmerksomheten mot hvordan ulike forhold i den organisatoriske konteksten og ulike praksiser i organisasjonen påvirker prosesser i tverrfaglige prosjekter. Årsaken til dette er at de prosessene og forholdene som det første forskningsspørsmålet forsøker å få innsikt i, påvirkes av den omkringende sosiale og organisatoriske konteksten som de ansatte oppbevarer seg i til daglig, og de ulike praksisene de er tilknyttet til. Det er også denne konteksten som de tverrfaglige gruppene etableres innenfor, derfor er det også viktig å anerkjenne forholdet mellom hvordan det som finnes utenfor et prosjekt, bidrar til å påvirke rammene i et prosjekt.

Fokusområdet for studien dreier seg dermed om hvordan individer og grupper påvirkes av diverse faktorer og forhold innenfor en organisatorisk og sosial kontekst, og hvordan dette legger grunnlaget for utførelsen av ledelse av disse individene, og gruppene de utgjør. Et sentralt område for oppgaven blir dermed å forsøke å forstå hvordan individer opplever, reagerer på, og forholder seg til, ulike elementer i omgivelsene deres som eksempelvis: arbeidskonteksten organisasjonen forutsetter, samarbeid med forskjellige mennesker som har forskjellig kompetanser og faglige bakgrunner, og lederadferd. Dette blir viktig for å reflektere over hvilke behov og mekanismer som påvirker medlemmer av en gruppe, som ledere må være oppmerksomme på, og forholde seg til, når de inngår i nye tverrfaglige arbeidsprosesser.

1.2 tidligere forskning og studiens relevans

Tjenende lederskap har på grunn av sitt individ-orienterte fokus sett en enorm oppsving som forskningsområde over de siste 10-15 årene. Tjenende lederskap baserer seg på at ledere har et fokus på å tilrettelegge for utviklingen og suksessen til følgerne sine, og at ledelsesansvar innebærer å gi avkall på sin egen selvinteresse for å bistå de rundt seg, og styrke fellesskapet. (Chughtai. 2016. S. 866; Eva et al. 2019). Forskningen som er gjennomført på tjenende lederskap deles inn i tre faser: den første handlet om utviklingen av tjenende lederskap som et teoretisk konsept fra 1970- til 1990-tallet. Den andre fasen kjennetegnes av å måle og spore effektene og utfallene til tjenende lederskap. Den tredje fasen er vi fortsatt inne i, og den omhandler utviklingen av modeller som forsøker å forstå de ulike mekanismene knyttet til tjenende lederskap i form av det fungerer i lys av kontekst, hvilke medierende mekanismer det har, og hvilke grenser man kan sette rundt det. Tjenende lederskap beskrives dermed som å fortsatt befinne seg i et utviklingsstadium som teoretisk konsept (Eva et al. 2019. S. 111 – 112).

Tjenende lederskap som teoretisk konsept er allerede sterkt tilknyttet psykologisk trygghet. Flere nyere studier fokuserer på hvordan tjenende lederskap eksempelvis kan bygge motstandsdyktighet blant ansatte i forbindelse med organisatoriske kriser eller endringer (Eliot, J. L. 2020), hvordan det kan styrke ansattes stemmebruk og proaktive adferd i å søke konstruktiv, negativ kritikk (Chughtai. 2016), eller hvordan tjenende ledere kan fungere som endringsagenter på grunn av deres evne til å skape engasjement og deltakelse via et sterkt fokus på fellesskap (Tanno & Banner. 2018). Etter hva jeg klarte å finne frem til på egenhånd, var det bare én studie som fokuserte på hvordan tjenende lederskap påvirker relasjonene mellom gruppe-medlemmer, og effekten det har på medlemmenes kollektive prestasjoner (Chiniara & Bentein. 2018). Artikkelen til Chiniara & Bentein (2018) er den som er nærmest temaet i studien min, som ved å fokusere på ledelse av tverrfaglige grupper med utgangspunkt i tjenende ledelse, ender opp med å studere hvordan tjenende lederskap medierer utfordringer og konflikter i forbindelse med relasjonshåndtering og oppgaveorientering i kryssfunksjonelle team. Det er, så vidt meg bekjent, ingen andre studier som fokuserer på hvordan tjenende lederskap fungerer i tverrfaglige arbeidsprosesser. Så denne studien vil legge seg inn iblant resten av studiene som har som formål å utvide omfanget til tjenende lederskap som teoretisk konsept. Den vil i tillegg

supplere annen litteratur som fokuserer på tjenende lederskap sin sammenheng med ulike mekanismer som tilrettelegger for psykologisk trygghet på individ- og gruppenivå, da dette er et naturlig biprodukt av å fokusere på effekten tjenende lederskap har på de bakenforliggende mekanismene som påvirker individuelle og mellommenneskelig prosesser i tverrfaglige prosjekter.

1.3 Studiens relevans

Denne studien legger seg som nevnt inn i den eksisterende litteraturen om hvordan tjenende lederskap medierer flere ulike forhold som tilrettelegger for psykologisk trygghet og relasjonshåndtering innenfor grupper. Men fokuset denne oppgaven har på kryssfunksjonelle team og tverrfaglighet, og hvordan tjenende ledelse kan spille en rolle i å forstå, og mediere, dynamikkene og forholdene som påvirker de, er ikke like utbredt. På denne måten utvider denne studien litteraturen rundt de ulike styrkene og fallgruvene som er assosiert med tjenende lederskap som teoretisk konsept, ved å diskutere det i en ny kontekst. Kombinasjonen av teoriene om tjenende lederskap, og ledelse som praksis, tilrettelegger også for en tilnærming som gjør det mulig å effektivt måle effektene og utfallene til tjenende lederskap i ulike praksiser utenfor prosjekter også. Uten at dette er noe som utforskes nærmere i denne studien. Studiens fokus på tverrfaglige grupper i en organisasjon som først og fremst driver prosjektvirksomhet, gjør den også relevant for hvordan man kan forstå rollen som prosjektleder i mindre, mer kunnskapsintensive prosjektvirksomheter.

1.4 Leserveiledning

I dette kapitlet har jeg redegjort for bakgrunnen for oppgaven og aktualiteten i den, oppgavens problemstilling og forskningsspørsmål, tidligere forskning, og studiens relevans. I kapittel 2 skal jeg redegjøre for oppgavens teoretiske rammeverk, og hvordan disse teoriene kan belyse oppgavens problemstilling og forskningsspørsmål. Deretter vil jeg i kapittel 3 beskrive og begrunne den metodiske tilnærmingen jeg har valgt, og reflekterer over studiens kvaliteter i form av Tjoras (2021) begreper *pålitelighet*, *validitet*, og *generaliserbarhet*. I kapittel 4 foretar jeg meg analysen i studien, hvor jeg redegjør for sentrale trekk og mønstre som har vist seg som gjeldende via den tematiske analysen min. Videre vil funnene i

analysen diskuteres i lys av relevante teorier i kapittel 5, hvor jeg til slutt også reflekterer over denne studiens begrensninger. I kapittel 6 oppsummerer jeg oppgaven i form av en konklusjon, før jeg diskuterer potensialet den tilbyr for videre forskning.

2. Teoretisk rammeverk

I denne delen av oppgaven skal jeg redegjøre for de ulike teoretiske perspektivene som vil utgjøre rammeverket for min oppgave. Denne oppgaven har som formål å studere ledelse av tverrfaglige arbeidsprosesser, og få innsikt i hvordan ledelse av tverrfaglige miljøer fungerer, og hva det påvirkes av. Det vil derfor være hensiktsmessig å benytte seg av teori som kan forklare rammene rundt tverrfaglig praksis og organisatorisk kontekst, hvordan individer og grupper påvirkes av organisatorisk kontekst, og hvordan ledelse påvirkes av, og kan påvirke praksis.

2.1 Organisatorisk kontekst

Konteksten i organisasjonen kjennetegnes av hyppig, tverrfaglig prosjektarbeid. Derfor vil det være hensiktsmessig å inkludere to teoretiske rammeverk som forklarer hvordan arbeidsformer som kjennetegner, blant annet, virksomheten i organisasjonen fungerer, og hvilke faktorer som påvirker de.

2.1.1 Kryssfunksjonelle team

Stipp et al (2017) gjennomfører en litteraturgjennomgang av forskning på kryssfunksjonelle team (KFT), og understreker hvordan de blir et stadig mer aktuelt fenomen innenfor et bredt spekter av organisasjoner og bedrifter for å håndtere økt kompleksitet i arbeidslivet.

Kryssfunksjonelle team er grupper av folk med ulike ferdigheter, og kjennetegnes av høy grad av gjensidig avhengighet hvor målet er å nå et felles organisatorisk mål. Medlemmene av KFT har variert kompetanse og erfaring, og har ulike akademiske bakgrunner, kunnskap eller yrker. De har vanligvis ulike funksjoner i en organisasjon og jobber i ulike deler av den, som f. eks markedsføring, produksjon og innovering, men de samles for å løse problemer eller utføre oppgaver. Stipp et al redegjør for hvordan disse teamene kan både være langsiktige og nærmest permanente, eller fungerer som mer midlertidige organisasjonsformer, og at KFT fanger opp ulike avdelingens eller organisatoriske funksjoner når de er i arbeid (Stipp et al. 2017. S. 86).

Videre redegjør Stipp et al (2017) for at det er anerkjent at KFT kan ha en positiv påvirkning på prestasjonene til ulike organisatoriske prosesser, som økt individuelt engasjement og

involvering, bedre problemløsning og kreative løsninger, og mer presise og mer effektiv implementering av avgjørelser. KFT forbedrer også koordinering, og gjør det enklere å operere langs grenser innad i organisasjoner, noe som bidrar til mindre usikkerhet og forbedring av tiden det tar å utvikle og implementere ny kunnskap og teknologi i en organisasjon (Stipp et al. 2017. S. 86). Det finnes dog noen faktorer som påvirker kryssfunksjonelle team og som man må ta høyde for når man arbeider med og i dem. De overordnede målene man jobber mot, den fysiske nærheten teamet har til hverandre, og den aktuelle gruppens regler og prosedyrer har ofte en direkte eller indirekte effekt på resultatene til prosjektet (Stipp et al. 2017. S. 86).

2.1.2 Midlertidige organisasjonsformer

Ettersom fokuset på tid og midlertidighet som faktorer som påvirker og kjennetegner organisatorisk aktivitet har økt i nyere tid, har organisasjonsforskningen begynt å anerkjenne organisatoriske enheter som prosjektgrupper, filmsett eller innsatsgrupper som "midlertidige organisasjonsformer". Det grunnleggende kjennetegnet for midlertidige organisasjonsformer er at de har en anslått tidsbegrensning for interaksjon mellom medlemmene av den. Man kan med andre ord definere midlertidige organisasjonsformer som "et sett med aktører i en organisasjon som arbeider i fellesskap med en eller flere komplekse oppgaver gjennom en begrenset tidsperiode". (Bakker. 2010. S. 466. S. 468). Bakker (2010) beskriver en fremadgående trend hvor bruken av midlertidige organisasjonsformer sprer seg til flere og flere sektorer av arbeidslivet. Det er nå vanlig å se denne arbeidsformen bli brukt i forbindelse med økonomi, konsultasjon, systemutvikling og kriserespons, for å nevne noen få. Han understreker samtidig at midlertidige organisasjoner må forstås som sammenvevd med en organisatorisk og sosial kontekst som forsyner den med nøkkelressurser i form av ekspertise og legitimering (Bakker. 2010. S. 468).

I forbindelse med litteraturgjennomgangen til Bakker (2010), ble det identifisert fire sentrale kategorier innen eksisterende litteratur om midlertidige organisasjonsformer som han mener litteraturen er sentrert rundt, og som han mener er sentrale for å forstå konseptet. De kategoriene er tid, team, oppgave, og kontekst (Bakker. 2010. S. 471). I lys av denne studien er det i hovedsak de to første som er relevans, og som jeg vil belyse og fokusere på her.

Den første kategorien som tas opp i forbindelse med midlertidige organisasjonsformer er tidsdimensjonen. I midlertidige organisasjoner er arbeidet man gjør tidsbegrenset, og det mest sentrale spørsmålet som eksisterer på tvers av litteraturen er hvilken effekt midlertidigheten har på gruppe medlemmene. Midlertidigheten har tilsynelatende en effekt på gruppeprosesser og –utfall, og adferden til medlemmene. Som en forlengelse av dette spør man om hvorvidt midlertidige grupper er mer opptatt av å realisere mål og fullføre oppgaver enn å bygge relasjoner, fordi de ikke har det samme forholdet til fremtidig handling som permanente grupper (Bakker. 2010. S. 473 – 474).

Videre dras teamet frem som en sentral kategori som definerer og påvirker midlertidige organisasjoner. Implikasjonene ved denne kategorien er relatert til det faktum at midlertidige organisasjoner er systemer hvor medlemmer som er gjensidig avhengig av hverandre må jobbe sammen, og utfordringene knyttet til graden av ekspertise, menneskelige ressurser og følelse av fellesskap, og den nevnte gjensidige avhengigheten (Bakker. 2010. S. 474 – 475). Den mest sentrale implikasjonen ved teamet er at man vet lite om hvordan interaksjoner innenfor midlertidige grupper formes, og hvordan de håndterer og løser konflikter og andre utfordringer knyttet til usikkerhet og sårbarhet blant medlemmer. Videre redegjør han for et perspektiv som foreslår at mellommenneskelig tillit i midlertidige organisasjoner oppstår som et resultat av minimering av usikkerhet. Denne minimeringen baserer seg på en delt forståelse av en kombinasjon av ulike faktorer som klargjøring av kunnskapsinnhold man skal arbeide med, klarhet i roller, samt adferden de ulike rollene krever for at man skal kunne arbeide og koordinere arbeidet sitt effektivt. Dette peker på at tillit og trygghet i en midlertidig organisasjon ikke nødvendigvis avhenger direkte av den mellommenneskelige tilliten, men heller tillit til institusjonen man opererer innenfor (Bakker. 2010. S. 476).

2.2 Praksis

2.2.1 Sosial situert læringsteori

Lave & Wengers teori om sosialt situert læring er basert på ideen om “legitim perifer deltakelse” (LPD). LPD går ut på bemerkningen om at alle som lærer deltar i et fellesskap av utøvere, og at mestringen av ferdigheter og kunnskap forutsetter at nykommere etter hvert blir fullverdige deltakere i den sosiokulturelle praksisen til et fellesskap. LPD tilbyr et perspektiv som omfatter relasjonen mellom nykommere og mer rutinerne utøvere, mellom aktiviteter, artefakter og identitet i et praksisfellesskap. Det omhandler hvordan aktører går fra å være nye medlemmer i et fellesskap til å bli fullt integrert i det og praksisen det forutsetter (Lave & Wenger. 1991. S. 29).

Sosial situert læringsteori påstår at læring ikke kun er situert i praksis som om det var en uavhengig, håndfast prosess som tilfeldigvis tar sted en plass, men at læring er en essensiell del av sosiale praksiser i den verden man opererer og lever i. Funksjonen til LPD blir i denne sammenhengen å beskrive initiativ og interaksjoner i sosiale praksiser hvor læring er en sentral faktor i disse praksisene (Lave & Wenger. 1991. S. 34 – 35). Perifer deltakelse handler om å være en del av den sosiale verden, og å endre posisjon og perspektiver i den sosial verden utgjør en sentral del av aktørers læringsløp, identitetsutvikling, og formen på medlemskapet deres. Poenget med LPD som begrep blir med andre ord å kunne beskrive hvordan ulike former for sosial deltakelse fører til ulike måter å skaffe seg tilgang til kilder til forståelse på, igjennom økende involvering i det sosiale fellesskapet (Lave & Wenger. 1991. S. 35 – 37).

I forbindelse med dette aspektet om læring som en medfølge av sosial deltakelse, og henholdsvis hvordan praksis, person og den sosiale verden henger sammen, påpekes det hvordan fokuset til LPD er orientert rundt hvordan mennesker som hele vesener opererer i omgivelsene sine. Den legger vekt på den iboende sosiale forhandlingen rundt hva mening skal være (Lave & Wenger. 1991. S. 49 – 51). Deltakelse i et fellesskap vil alltid være basert på sosial situert forhandling og omforhandling av meningen i omverdenen, og et sentralt aspekt i forbindelse med denne forhandlingen av mening, er hvordan man forstår identitet på bakgrunn av det. Teori om praksisfellesskap og situert læring har et fokus på individer som medlemmer av sosiokulturelle fellesskap (Lave & Wenger. 1991. S. 51 – 53).

Det innebærer at man må forstå den sosiokulturelle konteksten som praksisen tar sted innenfor. LPD sitt iboende fokus på relasjoner mellom produksjonen av identiteter til aktører, og produksjonen av praksisfellesskap, setter søkelyset på den sosiokulturelle organiseringen av fysiske rom som steder for aktivitet og sirkuleringen av kunnskap og ferdigheter. Da kan man stille spørsmål rundt strukturen på tilgangen lærende aktører har til pågående aktivitet, hvor transparent teknologi som brukes er, sosiale relasjoner og *formen* til aktiviteten. Med aktivitetenes form mener man hva som kjennetegner konfliktene innenfor det; interesser, felles mening, og hvordan ulike tolkninger krysser hverandre, og hvordan dette reflekterer den stadig endrende identiteten til aktørene (Lave & Wenger. 1991. S. 54 – 56).

Pyrko et al (2017) definerer praksisfellesskap som "grupper med mennesker som bryr seg om de samme problemene eller tingene, og som på bakgrunn av det interagerer jevnlig for å lære sammen, og lære av hverandre" (Pyrko et al. 2017. S. 390). De understreker at siden Lave & Wengers introduksjon av teorien om LPD, har det vært vanskelig å utvikle en effektiv måte å anvende konseptet om praksisfellesskap i organisatoriske sammenhenger. De viser til kritikken studier som har forsøkt å konstruere praksisfellesskap på en bevisst måte har fått, og understreker at en instrumentalistisk tilnærming til praksisfellesskap ignorerer den spontane naturen som kjennetegner sosialt situert læring. Det betyr ikke at praksisfellesskap ikke kan kultiveres, men de må betraktes som kontinuerlige prosesser, snarere enn vilkårlige strukturerer som kan formes og settes opp (Pyrko et al. 2017. S. 390).

Det understrekes hvordan praksisbegrepet senere har blitt utvidet, og at medlemmer kontinuerlige forhandling om mening innenfor en praksis kan deles opp i tre ulike elementer. Det første er "gjensidig engasjement", som handler om hva folk gjør sammen i en praksis, og hvordan. Det andre elementet beskrives som "delte oppdrag", og omhandler de problemene og temaene som medlemmene i et praksisfellesskap bryr seg om. Det tredje elementet kalles "delt repertoar", og beskriver de artefaktene, forståelsene, og handlingene som skapes i praksisen. Tilhørighet innenfor et praksisfellesskap baserer seg på forhandlingen om meningen til disse tre, ulike elementene, og det er også formen som deltakelse i nevnt forhandling har som definerer til hvilken grad man er perifer, delvis, eller fullverdig legitim deltaker i et praksisfellesskap (Pyrko et al. 2017. S. 391 – 392).

2.2.2 Situert pensum

I kjølvannet av Lave & Wenger sin teori om sosialt situert læring og legitim perifer deltakelse ble det utviklet et nytt teoretisk begrep; "situert pensum". Ideen om situert pensum baserer seg på en distinksjon innenfor aktørers læring og legitime perifere deltakelse i nye praksisfellesskap. Der hvor Lave & Wenger beskriver hvordan LPD innebærer at aktører involveres i et fellesskap som kjennetegnes av et domene av aktiviteter og relasjoner som er særegne for det, påpeker Gherardi et al at tilgangen man får til disse aktivitetene og relasjonene ikke er tilfeldige. Sosialt situert pensum beskriver med andre ord hvordan innvielsen i nye sosiale settinger kjennetegnes av at aktører blir tildelt spesifikke sett med oppgaver og aktiviteter som tillater dem å delta i den pågående sosiale interaksjonen. Samt at de lærer samtidig som de blir utvikler seg til å bli kompetente medlemmer av den aktuelle sosiale konteksten (Gherardi et al. 1998. S. 11 – 13).

Statusen til den legitime perifere deltakelsen til aktører er dermed knyttet til et situert pensum som styrer prosessen med å bli et medlem av et praksisfellesskap. Ethvert fellesskap setter opp sine egne løp med aktiviteter og oppgaver som nykommere må lære seg/fullføre før de kan anses som fullverdige medlemmer. Dette løpet er ikke tilfeldig, men det er heller ikke rigid eller uforanderlig. Det kan beskrives som et sett med situerte muligheter for nykommere i en delvis definert rekkefølge. Situert pensum er mer et varierende utfall av pågående praksiser på arbeidsplassen, sosiale interaksjoner og maktforhold enn et fastsatt mønster som forutsetter handling og læring. Det situerte pensumet kjennetegner praksisene til et fellesskap, og kan dermed ikke bli sett og vurdert bort ifra det (Gherardi et al. 1998. S. 13).

Et sentralt kjennetegn ved situert pensum er den tause naturen det har. Det situerte pensumet er inngravert i generelle vaner og tradisjoner i praksisfellesskapet, og det opprettholdes og videreføres "i taushet" fra en generasjon til den neste, gjennom utførelsen av det. Når nykommere etter hvert blir mer fullverdige medlemmer og deltar i integreringen av nye medlemmer, får de nykommerne til å gå igjennom det samme løpet de selv gikk igjennom. På den måten viderefører de det situerte pensumet med noen av de nye innovasjonene som har oppstått i mellomtiden. Det situerte pensumet er en av måtene ny

kunnskap, både kulturell og materiell, institusjonaliseres i praksisfellesskapet (Gherardi et al. 1998. S. 13 – 14).

Nyere forskning har fokusert på praksisfellesskap og situert læring sin verdi i å overføre kunnskap effektivt, og hvordan læring gjennom praksisfellesskap er viktige for innovasjon. Ikke bare er praksisfellesskap effektive i å overføre kunnskap til nye medlemmer via handling og aktiviteter, det forutsetter også en utvikling av anlegg for innovasjon. Det understrekes allikevel at makt og kontroll i praksisfellesskap er et sentralt aspekt i forbindelse med hvordan legitimitet i det defineres. Dette reflekterer også hvilken kunnskap som defineres som legitim og aktuell, og formen som kunnskapen har. Noe som igjen påvirker hvordan nye medlemmer integreres, og de påfølgende aktivitetene og handlingene som utgjør det situerte pensumet deres (Pattinson et al. 2016. S. 512 – 514). Noe som er et relevant aspekt å inkludere når man diskuterer situert pensum, og hvilke maktrelasjoner det har sine røtter i.

2.2.3 Motivasjonsklima

I kommentaren på sin artikkel, stiller Nerstad spørsmål ved hva som kjennetegner suksess i en organisasjon. Verdsetter man læring, eller sluttresultater? Handler suksess om å utvikle seg, eller vinne? Hun hevder at svarene på disse spørsmålene vil fortelle mye om hva slags motivasjonsklima som dominerer på en arbeidsplass. En organisasjons motivasjonsklima beskrives som det som påvirker ansattes forståelse av hva slags adferd som verdsettes, forventes, og belønnes i en gitt jobbsituasjon. Ledere blir beskrevet som sentrale bidragsyttere til hva slags motivasjonsklima som blir etablert, fordi det er de som sender signalene til medarbeiderne om hva som er ønsket motivasjonsfokus (Nerstad. 2014).

Hvordan ansatte opplever at suksesser og nederlag blir definert, har mye å si for trivsel, ytelse, og prestasjon på jobb. Nerstad forklarer hvordan man i hovedsak skiller mellom to typer motivasjonsklimaer: prestasjonsklima og mestringsklima. Et prestasjonsklima definerer suksess på grunnlag av sosial sammenligning, hvor man måles og bedømmes etter hvordan man presterer. Dette tilrettelegger for rivalisering og interne konkurranser (Nerstad. 2014). Suksess i et mestringsklima kjennetegnes av stor innsats, selvutvikling, oppgavemestring, og samarbeid. Hovedfokuset ligger på å gi medarbeidere muligheten til selvutvikling uten et konstant press via sosial sammenligning (Nerstad. 2014).

I studien som Nerstad gjennomførte med kollegaer kom det fram at et mestringsklima bidrar til høyere grad av jobbengasjement, bedre prestasjoner, og et ønske om å fortsette i jobben. Samtidig pekte resultatene i studien på at de som opplever et prestasjonsklima yter dårligere, og ønsker å slutte i jobben. Videre antydes det til at de som opplever et mestringsklima reduserer opplevelsen av utbrenthet og øker jobbengasjement, mens et prestasjonsklima øker følelsen av utbrenthet over tid. Et mestringsklima reduserer også sannsynligheten for at ansatte holder tilbake kunnskap for hverandre, mens et prestasjonsklima førte til mer kunnskapsskjuling, som igjen førte til økt mistillit hos medarbeidere, og mindre kreativitet (Nerstad. 2014).

Nerstad understreker at det å ha en leder som bryr seg om ansattes velvære og er støttende, er avgjørende for ansattes opplevelse av å befinne seg i et mestringsklima. Denne opplevelsen støttes også ved å ha en HR-praksis eller et annet apparat som fokuserer på å utvikle psykologiske bånd mellom organisasjonen og ansatte, og som satser på trening og opplæring av ansatte, og som delegerer ansvar (Nerstad. 2014).

Ved å benytte oss av teorier som kan gi innsikt i hvordan arbeidsmodellen til organisasjonen fungerer, og hva som kjennetegner den organisatoriske konteksten, kan vi begynne å se nærmere på hvilke forhold som påvirker de ansattes opplevelser og erfaringer i organisasjonen. Psykologisk trygghet er et begrep som gir stor forklaringskraft i henhold til å forstå sammenhengen mellom diverse strukturer og innflytelser, og adferden til individer, og dette skal vi se nærmere på i neste delkapittel.

2.3 Psykologisk trygghet

2.3.1 Psykologisk trygghet

I dagens arbeidsliv blir resultater i organisasjoner i større og større grad oppnådd gjennom samarbeid. Smalere ekspertise og mer komplekst arbeid forutsetter mer samarbeid mellom mennesker på tvers av faggrupper og organisatoriske skillelinjer for å oppnå mål og resultater. Psykologisk trygghet har blitt betegnet som en avgjørende faktor for å forstå

hvordan mennesker samarbeider og arbeider med å nå felles mål (Edmondson & Lei. 2014. S. 24). Psykologisk trygghet beskrives som indikatoren på et individs villighet til å inngå i prosesser eller aktiviteter i ulike sammenhenger som medfører en eller annen slags form for mellommenneskelig risiko. Dette kan f. Eks være villighet til å akseptere kritikk, innrømme feil, uttrykke usikkerhet eller frykt i forbindelse med forslag til endringer, eller diskutere utfordringer og problemer. Høyere grad av psykologisk trygghet indikerer med andre ord en større villighet til å inngå i denne slags prosesser hvor man risikerer å tape ansikt eller bli ydmyket. Lavere grad av psykologisk trygghet indikerer på den andre siden adferd som i større grad har som formål å unngå denne slags situasjoner og de potensielle nedsidene de kan føre med seg (Edmondson. 1999. S. 351 - 352).

Psykologisk trygghet avhenger dermed av et individs opplevelse av trusselen som eventuell mellommenneskelig risiko utgjør, snarere enn hvordan disse forholdene faktisk er. Psykologisk trygghet som teoretisk konsept er sterkt knyttet til individuell læringsadferd, og læringsadferden som utvikles eller eksisterer i grupper (Edmondson. 1999. Edmondson & Nembhard. 2006). I forbindelse med effekten psykologisk trygghet har på individer skiller man stort sett mellom to ulike begreper: rolleadferd, og ekstrarolleadferd. Rolleadferd går ut på hvordan individer engasjerer seg i arbeidet sitt. Individer som opplever en større grad av psykologisk trygghet føler større tilknytning til arbeidet de gjør, noe som fører til en sterkere følelse av vitalitet og motivasjon. Dette legger igjen grunnlaget for at individer er mer kreative i arbeidet sitt, og søker mer informasjon så de kan utvikle det. Denne informasjonssøkingen tilrettelegger igjen for at individer foster mer tillitsfulle relasjoner til aktørene rundt seg (Edmondson & Lei. 2014. S. 26).

Ekstrarolleadferd går på den andre siden ut på adferd som er knyttet til handlinger som går utenfor den forventede oppførselen til rollen man har. Ekstrarolleadferd går ut på at man er vokal om ting man ikke liker eller opplever som vanskelig, i mangel av bedre ord kan vi i denne sammenhengen kalle denne adferden for "stemmebruk". I forbindelse med stemmebruk skiller man mellom forebyggende stemmebruk, hvor man uttrykker bekymring knyttet til eksisterende eller hemmende praksiser, og promoterende stemmebruk, hvor man gir uttrykk for måter å forbedre arbeidspraksiser for å styrke en organisasjon (Edmondson & Lei. 2014. S. 27).

I forbindelse med organisatoriske prestasjoner, kan man også studere psykologisk trygghet på organisatorisk nivå. Grad av psykologisk trygghet har blitt påvist å ha en sammenheng med dedikerte HR-praksiser, og deres påvirkning på faktorer som sosial kapital, initiativklime, og organisasjonens generelle suksess. Dedikerte HR-praksiser kan tilrettelegge for et sosialt klima definert av tillit, og som forutsetter kunnskapsutveksling og kunnskapskombinering (Edmondson & Lei. 2014. S. 28). Noe som igjen har en sammenheng med gruppeprestasjoner, og påfølgende organisatorisk suksess (Edmondson. 1999). Et annet aspekt med psykologisk trygghet som er relevant for denne oppgaven, er hvordan arbeid langs kunnskapsgrenser har blitt påvist å være en bidragsyter til utviklingen av psykologisk trygghet. Selv om tilgang på ressurser og oppgaveusikkerhet påvirker individers opplevelse av psykologisk trygghet i samarbeidsprosesser, foster samarbeid langs kunnskapsgrenser faglig forståelse, mellommenneskelig tillit, og gjensidig respekt (Edmondson & Lei. 2014. Bakker. 2010).

Forskning på psykologisk trygghet på gruppenivå har vist at medlemmer av ulike grupper i samme organisasjon, som er forent under samme organisatoriske kultur, kan ha vidt forskjellige opplevelser av psykologisk trygghet, noe som antyder at psykologisk trygghet først og fremst er et gruppefenomen (Edmondson & Lei. 2014. S. 28 – 29). Psykologisk trygghet på gruppenivå kjennetegnes av en delt opplevelse mellom medlemmene i en aktuell gruppe om at gruppen er et trygt rom for å ta mellommenneskelig risiko. Poenget er ikke nødvendigvis at man ikke skal være uenige eller ha forskjellige meninger, men at ingen medlemmer skal straffes for å lufte alternative eller ulike syn på eventuelle utfordringer, prosesser, eller oppgaver. Psykologisk trygghet på gruppenivå karakteriseres med andre ord av et gruppeklima som kjennetegnes av mellommenneskelig tillit og gjensidig respekt, hvor medlemmer er komfortable og kan "være seg selv". Psykologisk trygghet på gruppenivå kjennetegnes også av å ha en taus natur, i form av at det eksisterer implisitt i interaksjonene og relasjonene innad i gruppa (Edmondson. 1999. S. 354).

Psykologisk trygghet på gruppenivå er et nyttig konsept i forbindelse med undersøkelser av hva slags læringsadferd som eksisterer innad i grupper. Grupper som er i stand til å etablere et klima som kjennetegnes av tillit og gjensidig støtte viser større vilje til å akseptere feil, og

evne til å lære av dem. Fravær av psykologisk trygghet fører på den andre siden til manglende villighet til å oppsøke hjelp i møte med utfordringer, og mindre villighet til å utøve stemmebruk for å stille spørsmål ved gruppens mål og etablerte prosedyrer. Psykologisk trygghet påvirker med andre en gruppes læringsadferd, som igjen påvirker gruppeprestasjoner (Edmondson. 1999. S. 375). Dette støttes av annen, nyere forskning som viser at graden av psykologisk trygghet på gruppenivå har en direkte sammenheng med innovasjon, kreativitet, nyskapende tenking, og villigheten til å ta den risikoen som disse faktorene forutsetter (Edmondson & Lei. 2014. S. 31).

Et annet sentralt aspekt som er viktig å ta opp i forbindelse med psykologisk trygghet på gruppenivå, er sammenhengen lederadferd har på gruppeklime. Statushierarkier, og påfølgende statusforskjeller, har blitt påvist å ha stor påvirkning på hvordan individuelle aktører moderer sin egen adferd i organisasjoner. Statusforskjeller kan være eksplisitt definerte i form av tildelte roller og posisjoner i en bedrift, men de kan også være mer implisitte og oppstå som en følge av variasjon mellom faktorer som f. Eks utdanningsbakgrunn, arbeidserfaring, alder, eller kjønn. Poenget med statusforskjeller i forbindelse med psykologisk trygghet på gruppenivå, er at medlemmer med lav status undervurderer verdien av sine egne bidrag, og er mer tilbøyelig for å tilbakeholde informasjon. I tillegg er de også mer tilbøyelige for å unngå stemmebruk i forbindelse med beslutningstaking, og overlater beslutningsprosesser til medlemmer med høyere status (Edmondson & Nembhard. 2006. S. 944 – 945). Denne formen for selvsensur som lavstatus-medlemmer i grupper praktiserer er en direkte refleksjon av manglende stemmebruk som Edmondson & Lei (2014) beskriver.

Poenget med dette er at organisasjoner taper verdifull innovasjon og kompetanse når grupper av medarbeidere ikke bidrar med det de opplever som mindre verdifull, eller mangelfull innsikt. I likhet med Edmondson (1999) sitt poeng om at psykologisk trygghet på gruppenivå kjennetegnes av å ha en taus natur, gjenspeiler forskjeller i status blant gruppe-medlemmer og opplevelse av verdien til egne bidrag dette aspektet. Medlemmer med høy status har en taus antagelse om at deres bidrag har verdi, mens medlemmer med lavere status har akseptert og internalisert en forestilling om at deres bidrag ikke er av særlig relevans. Det er her lederadferd kommer inn som en relevant faktor. Lederadferd har blitt

påvist å ha stor innflytelse på en gruppes læringsadferd, fordi gruppe-medlemmer ser til ledere etter informasjon om hva som er forventet av dem som medlemmer, og hva som belønnes i gruppeprosesser (Edmondson & Nembhard. 2006. S. 945 – 946. S. 947).

En leder som er autoritær, defensiv, og lite støttende, vil ha større sannsynlighet for å tilrettelegge for et klima hvor gruppe-medlemmer tar mindre risikoer, og er mer forsiktige med å inngå i prosesser tilknyttet Edmondsons (1999) sin beskrivelse av stemmebruk. Psykologisk trygghet i en gruppe styrkes derimot hvis en leder er støttende, åpen for innspill, og oppfordrer til innspill. En leders evne til å være inklusiv pekes dermed ut som en nøkkelegenskap hos ledere til å tilrettelegge for psykologisk trygghet i grupper. Dette innebærer å praktisere en adferd som inviterer til, og verdsetter gruppe-medlemmers bidrag og innspill, i form av å tilrettelegge for medbestemmelse i beslutningsprosesser, og inklusjon i diskusjoner (Edmondson & Nembhard. 2006. S. 947).

Dette fokuset på innflytelsen ledelse har på psykologisk trygghet i grupper fører meg over på innflytelsen ledelse kan ha på relasjonshåndtering i grupper. Noe som også er avgjørende for etableringen og utviklingen av psykologisk trygghet hos individer, og i, og imellom, grupper.

2.3.2 Relasjonshåndtering og psykologisk trygghet

Å oppfordre seniorledere til å samarbeide har blitt foreslått som en mulighet til å øke effektiviteten til ledelse i komplekse organisasjoner. Forskning argumenterer for at samarbeid på toppen av en organisasjon øker graden av involvering og engasjementet til ledere, samtidig viser annen forskning til at seniorledere opplever samarbeid som utfordrende. De konkurrerende perspektivene som tilrettelegger for solid problemløsning, tilrettelegger samtidig for mulighetene for konflikt som kan sløse med tid og bryte ned relasjoner mellom aktører. Spørsmålet blir dermed hva man kan gjøre for å arbeide seg konstruktivt gjennom konflikter i samarbeid mellom seniorledere? (Edmondson & Smith. 2006. S. 6).

Tidligere forskning har anbefalt ledelsesgrupper som opplever konflikt å fokusere på substansen, eller oppgaven, og å styre unna relasjonelle utfordringer. Oppgavekonflikter kan løses ved å benytte seg av fakta og logikk, mens relasjonskonflikter gjerne fører til personlige

angrep og emosjonelle konfrontasjoner. Oppgavekonflikter er konseptualisert som forskjeller i mening relatert til avgjørelse knyttet til arbeid, mens relasjonskonflikter omhandler forskjeller i personlighet og mellommenneskelig spenning. Problemet med denne tilnærmingen til konflikter i grupper er at evnen til å kunne styre unna relasjonskonflikter er situasjonsbetinget. "Cool topics", eller kjølige temaer, betegnes som de som kan omgås fordi de ikke trigger motstridende verdier eller interesser i gruppen. De kan minimeres eller løses opp i ved å benytte seg av fakta eller annen data til å bryte ned usikkerhetene rundt dem, eller de kjennetegnes av å ikke innebære noen særlig risiko (Edmondson & Smith. 2006. S. 7).

Det er istedenfor på den andre siden, i lys av såkalte "hot topics", eller heite temaer, at man må se etter andre alternativer. Heite temaer i ledelsesgrupper kjennetegnes av at ulike verdier, oppfattelser, eller interesser former deltakernes perspektiver, at aktuelle usikkerheter rundt temaet ikke kan reduseres ved å gjennomgå fakta eller data, eller/og at risikoen rundt det er høy. I forbindelse med slike temaer har relasjonskonflikter en tendens til å gjøre seg gjeldende på tross av deltakernes innsats på å unngå de (Edmondson & Smith. 2006. S 7). Grunnen til dette, påstås det, er på grunn av hvordan vi som mennesker iletter andre mennesker intensjoner når vi reagerer på motstand eller usikkerhet. Adferdsforskning har vist at mennesker iletter mindre flatterende holdninger, motiver, eller evner til andre mennesker som er uenige med perspektiver, holdninger eller verdier man føler sterkt om. Denne tendensen forklares først og fremst via to ulike kognitive mekanismer (Edmondson & Smith. 2006. S. 7).

TABLE I. Contrasting Cool and Hot Topics

	Cool Topics	Hot Topics
Data	Accessible, relatively objective, conducive to testing of different interpretations	Controversial and/or inaccessible, interpretation highly subjective, different interpretations hard to test
Level of Certainty	High*	Moderate to low
Stakes	Low to moderate	High
Goals	Largely shared	Differ based on deeply held beliefs, values, or interests
Discussion	Reasonable, fact-based, collegial	Often emotional, lack of agreement about which facts matter and what they mean, veiled personal attacks likely

Figur 1. Tabellen viser forskjellene imellom kjølige og heite temaer i form av faktorene som definerer dem: informasjonen som er tilknyttet dem, grad av usikkerhet, grad av risiko, variasjon i målorientering, og diskusjonsform tilknyttet dem (Edmondson & Smith. 2006. S. 8).

Den første mekanismen kalles for “falsk konsensus effekt”, og beskriver hvordan man gjerne oppfatter sine egne perspektiver som mer vanlige og utbredte enn de faktisk er, noe som fører til at man kan tro at andre også deler dem. Denne slags antagelser skaper konflikter når den motsies, da gjerne uforventet, og det er som regel ikke noen god opplevelse. Grunnen til det er den andre kognitive mekanismen som er kalt “naiv realisme”. Naiv realisme går ut på hvordan personer opplever at de er delaktige i en objektiv virkelighet som andre også vil oppleve som like virkelig som dem, forutsatt at de er rasjonelle og fornuftige. Så når andre mennesker uttrykker uenighet med den (opplevde) virkeligheten, så konkluderer man med at det er på grunn av at det eller de andre menneskene har en tilbøyelighet for selvinteresse, ideologiske fordommer, eller ideologisk partiskhet. Når denne slags tendenser tilføres diskusjoner rundt heite temaer, kan de virkelig store utfordringene oppstå (Edmondson & Smith. 2006. S. 7).

I møte med diskusjoner og debatter rundt heite temaer, er det som regel to ulike responser man tyr til. Man kan undertrykke sin egen misnøye og holde meningene sine for seg selv for å bevare relasjoner eller sikre fremgang, eller å uttrykke de og risikere emosjonelt ladede

diskusjoner som setter relasjoner og fremgang i fare for å bryte sammen. Når man undertrykker sine egne meninger og misnøye, blir de negative emosjonelle reaksjonene uansett synlige på et vis, om det så viser seg gjennom kroppsspråk, toneleie, eller forsøk på skjult kritikk. Noe som igjen, legger enda større belastning på relasjonene som er involvert. Det er allikevel mulig å håndtere relasjonelle konflikter på konstruktive måter, og de gruppene som evner dette får tatt bedre utnytte av potensialet for samarbeid når de unngår de opphetede diskusjonene som bunner ut i krangler (Edmondson & Smith. 2006. S. 8).

Det blir identifisert tre ulike praksiser/tiltak man kan iverksette eller ta i bruk for å tilrettelegge for konflikthåndtering i ledelsesgrupper. Den første av disse praksisene kalles for “managing self”, eller selvhåndtering. Selvhåndtering omhandler evnen man har til å undersøke, gjennomgå, og transformere tankene og følelsene som påvirker evnen man har til å være rolig og tenke klart når konflikter hetes opp. Det handler ikke om å undertrykke disse tankene og følelsene når de oppstår, men å anerkjenne at de oppstår, reflektere over hvorfor, og forsøke å stille spørsmål som endrer fokuset deres, også kalt “reframing”, så man blir mindre trigget. Refleksjon og reframing beskrives som kjennetegnene på et individs nedkjølingssystem. Jo flinkere man blir til å aktivere disse introspektive prosessene, jo større blir kapasiteten man har til å ikke bli trigget, men heller å søke alternative perspektiver på ting, når man utsettes for stress (Edmondson & Smith. 2006. S. 13).

Den andre praksisen kalles “managing conversations”, eller håndtering av samtaler. Håndtering av samtaler går ut på at en leder sine endrede reaksjoner (endret via refleksjon og reframing) tilrettelegger for at emosjonelt ladede diskusjoner eller heite temaer som splitter meninger kan benyttes til å styrke relasjoner eller beslutningstaking. Poenget med denne praksisen er at hvis den benyttes, så vil en gruppes kollektive beredskap for å håndtere stress og heite temaer styrkes over tid. Fordi man ser at åpen refleksjon rundt relasjons- og oppgavekonflikter forebygger de destruktive tendensene de kan forutsette (Edmondson & Smith. 2006. S. 15).

Den siste praksisen kalles “managing relationships”, eller relasjonshåndtering, og handler i større grad om å iverksette prosesser som styrker de to tidligere praksisene. Relasjonshåndtering går dermed ut på to ting: å bygge tillit, og å investere i spesifikke

relasjoner som er avgjørende for et firma eller en organisasjon sin suksess. Å bygge tillit handler om at man må ta seg tid til å bli kjent med de ulike menneskene man omgås og samarbeider med, så man skal bli kjent med målene og bekymringene deres. Grunnen til det er så man skal unngå å spekulere negativt rundt hva andres motivasjoner er, så man kan inngå i mer oppriktige diskusjoner om hva ulike aktørers bekymringer og utfordringer er. Ubegrunnede negative attribusjoner av motiver og hensikter fyrer opp relasjonelle konflikter, og det er viktig å investere tid for å bli kjent med hverandre for å forebygge slike tendenser (Edmondson & Smith. 2006. S. 20).

Den andre prosessen i forbindelse med relasjonshåndtering er å investere i spesifikke relasjoner. Det understrekes at ikke alle forhold og relasjoner i en organisasjon er like, og at alle organisasjoner har visse områder hvor det er høyere sannsynlighet for at det skal oppstå spenning i relasjoner. Der det oppstår spenning i relasjoner, er det også større sannsynlighet for at konflikt kan bryte ut, og disse områdene kalles for "organisatoriske forkastningslinjer". Organisatoriske forkastningslinjer beskrives som de punktene i en organisasjon hvor det er større utfordringer for å komme til enighet om strategier eller handlinger enn ellers. Poenget med å investere tid i denne typen relasjoner, er fordi det er disse relasjonene som tilbyr mest innsikt i hvordan man kan forsone motstridende perspektiver, verdier, eller interesser, og det er nyttig læring for en organisasjon på langsikt. Innsikt i hva det er som gjør at interaksjoner ikke fungerer, og hvilke prosesser eller initiativer som tilrettelegger for relasjonell effektivitet er uvurderlige organisatoriske ressurser (Edmondson & Smith. 2006. S. 22).

Overordnet sett så handler relasjonshåndtering om å evne å bevare en oversikt over, og kartlegge, relasjonsdynamikker i miljøet rundt seg. Evner man å gjøre det, bidrar man til å unngå adferder og dynamikker som forårsaker at konflikter utvikler seg og blir vanskelige å kontrollere. Selv om dette er prosesser og evner som er vanskelige å mestre, er det en uvurderlig kompetanse som det er verdt å investere tid i å utvikle (Edmondson & Smith. 2006. S. 25).

TABLE 3. Summary of Practices for Discussing Hot Topics (continued)

Practices	Actions	Behaviors	Effects
Managing Relationships	Build Grounded Trust	<ul style="list-style-type: none">• Build grounded trust—trust based on recognition of each person's assets and liabilities.• Maintain the right to make mistakes and extend that same right to others.• Assume responsibility for learning from mistakes and help others on the team do the same.	<ul style="list-style-type: none">• Reduces the likelihood that people will feel betrayed or disappointed.• Improves the decision-making effectiveness of the team.• Accelerates learning for individual team members and for the team as a whole.
	Target Key Relationships	<ul style="list-style-type: none">• Target for investment those relationships operating along organizational faultlines.• Map patterns of interaction that affect the team's ability to make decisions together.• Use conflicts to alter those dynamics that undermine the team's effectiveness.	<ul style="list-style-type: none">• Makes it easier and quicker to resolve cross-functional problems.• Accelerates institutional/organizational learning.• Builds the firm's cooling system.

Figur 2. Tabellen viser adferden tilknyttet de to ulike praksisene initierte i forbindelse med relasjonshåndtering, og effektene disse adferdene har på omgivelsene (Edmondson & Smith. 2006. S. 27).

Teorier om psykologisk trygghet gir oss innsikt i hvilke mekanismer som påvirker adferden til individer, og ulike faktorer som påvirker gruppeprosesser og –utfall. Denne innsikten er en viktig forutsetning å ha med seg for at man skal være i stand til å forstå utfordringer knyttet til ledelse, som er det neste delkapittel tar for seg.

2.4 Ledelse

2.4.1 Tjenende lederskap

Det finnes utallige definisjoner på lederskap og ledelse, men det kan være vanskelig å definere nøyaktig hva ledelse er, uten å definere det på bakgrunn av hva rammeverket til en ledelsesstil *sier* at det er. Gandolfini & Stone (2018) utpeker derimot fem forhold som må eksistere for at en legitim definisjon av ledelse skal kunne fungere: først og fremst så må det være én eller flere ledere, og lederskapet må ha følgere. Det tredje forholdet fastslår at ledelse må være handlingsorientert, og basert på denne orienteringen må det inneholde en legitim handlingsplan. Det femte forholdet beskriver hvordan utgangspunktet til ledelse er at det må eksisterer et eller flere mål som man arbeider seg imot (Gandolfini & Stone. 2018. S.

263). Basert på denne forståelsen av hva ledelse er, kan vi definere lederskap på denne måten:

”en leder er en som utvelger, utstyrer, trener/veileder og påvirker en eller flere følgere som har gaver, evner og ferdigheter, og fokuserer følgerne på en organisasjons oppdrag og mål. Noe som får følgerne til å, villig og entusiastisk, utøve spirituell, emosjonell og fysisk energi i koordinert fellesskap for å gjennomføre disse oppdragene og nå målene” (Gandolfini & Stone. 2018. S. 263).

Tjenende lederskap beskrives som en holistisk ledelsesstil som når ut til medarbeidere relasjonelt, emosjonelt, og etisk, og som har sitt primære formål i å utvikle medarbeideres egenskaper som en konsekvens av det iboende, medmenneskelige fokuset det forutsetter. Det grunnleggende prinsippet bak tjenende lederskap går ut på at hvis utviklingen og velværet til medarbeiderne prioriteres, så vil engasjementet og effektiviteten i arbeidet deres øke. Dette innebærer ikke at tjenende ledere ignorerer forventninger til prestasjoner, eller at de er mindre ambisiøse enn andre ledere, bare at det primære fokuset deres er å forvalte og utvikle ressursene de har rundt seg, for å sikre langsiktige prestasjoner (Eva et al. 2019. S. 111).

En definisjon som den i innledningen til dette delkapittelet tilbyr et klart bilde av hvordan lederskap ikke er en-dimensjonalt. Istedenfor impliserer den at lederskap krever en forståelse for rollene ulike mennesker spiller for at man lykkes med å nå de målene og visjonene som en organisasjon har. Selv om det finnes mye forskning rundt mange ledelsesstiler, er det ikke mye forskning rundt hva en ledelsesstil faktisk er. Gandolfini & Stone hevder at det nærmest er en forutsatt antagelse at det finnes en felles forståelse og konsensus om hva en gitt ledelsesstil er og utgjøres av (Gandolfini & Stone. 2018. S. 263). Selv om det har blitt gjennomført mange litteraturanalyser som har bidratt til å redegjøre for hvordan tjenende lederskap skiller seg fra andre ledelsesstiler, poengteres det fortsatt hvordan studier på tjenende lederskap har slitt med å tilby en klar og konsis definisjon av nøyaktig *hva* det er en tjenende leder gjør, og hvorfor (Eva et al. 2019. Jit et al. 2016).

Basert på denne tilnærmingen til hva lederskap er, og den ovennevnte definisjonen av det, understrekes det at ledelse er en veldig bevisst aktivitet, og at forskjeller mellom ledere ikke utgjøres av at de anvender forskjellige stiler. Forskjeller mellom ledere avgjøres ikke av ideologien eller personlighetene deres, men heller hvordan de leser og tolker omgivelsene deres, og hvordan disse tolkningene påvirker reaksjonene deres i ulike situasjoner. Dette forutsetter et høyt nivå av selvbevissthet, emosjonell intelligens, og er avhengig av konteksten både innenfor og utenfor organisasjonen. Om hvorvidt en leder er effektiv i øynene til følgerne den har, er knyttet til hvor drevet lederen er, og om lederen er i stand til å inspirere og prioritere behovene til følgerne, noe som på sikt skaper trygghet og tillit til lederen og iblant dem. Dette aspektet belyser tydelig hvordan ledere og følgerne deres er sammenknyttet, og hvordan ledelse ikke er en-dimensjonalt (Gandolfini & Stone. 2018. S. 263 – 264).

Tjenende lederskap har i mange år forsøkt å bli definert og målt etter ulike parametere, som f. Eks effektene av det i miljøet rundt det, eller forhistoriene til personene som praktiserer det, uten nevneverdig suksess i en overførbar, akademisk forstand. Det foreslås istedenfor en nyere definisjon som omfatter motivasjonen, praktiseringen, og innstillingen til en tjenende leder. Motivasjonen til en tjenende leder baserer seg først og fremst ikke på lederens egne behov eller perspektiver, men kommer istedenfor utenifra. Implisitt i utgangspunktet til hvorfor en tjenende leder påtar seg lederansvar, er en overbevisning om at å lede innebærer å ta et steg vekk fra selvorienteringen som gjerne motiverer både ledere og ansatte til å søke måloppnåelse og suksess i andre sammenhenger (Eva et al. 2019. S. 114).

Praktiseringen, eller ”modus” til tjenende lederskap, omhandler en tjenende leder sitt fokus og bevissthet på, og evnen til å prioritere, de ulike behovene, interessene, og målene til hver individuelle følger over sine egne. Dette aspektet til tjenende lederskap reflekterer anerkjennelsen en leder har av at hver medarbeider er unik, og har sine egne styrker, kompetanser, og begrensninger. Poenget er at en tjenende leder har en iboende interesse av å gjøre seg kjent med medarbeiderne sine bakgrunner, perspektiver, verdier etc. I motsetning til andre ledelsesstiler som er orientert rundt å sikre en organisasjons interesser på ulike arenaer, ønsker tjenende ledere å utvikle medarbeiderne sine på flere *personlige*

områder. Man har med andre ord en genuin interesse av å forstå de man arbeider med, og tilrettelegge for at de skal vokse som mennesker (Eva et al. 2019. S. 114).

Til slutt beskrives innstillingen som den tredje, definerende faktoren på en tjenende leder. Innstillingen til en tjenende leder tar utgangspunkt i tjenende lederes perspektiv på seg selv som en tillitsvalgt, snarere enn en utpekt, leder. Fokuset på medarbeideres velvære og utvikling handler om et ønske om å styrke det større fellesskapet som finnes rundt den aktiviteten og de målene som den aktuelle gruppen samles rundt. Dette gjenspeiler igjen det inntrykket tjenende ledere har av at de *forplikter seg* til å ta ansvar for andres velvære når de påtar seg lederansvar. Dette fokuset på å forsørge og forvalte det som man blir gitt tillit til å ha ansvar for beskrives også som en påvirkningskraft, og bidrar til å endre andre medarbeideres orientering fra seg selv, over på det fellesskapet som de er en del av. På denne måten tilrettelegger tjenende lederskap for individuell utvikling, men også for en bevissthet hos andre på viktigheten av å styrke de ressursene som finnes rundt dem (Eva et al. 2019. S. 114).

Det dikotomiske forholdet mellom begrepene "å tjene" og "å lede" har ført til at mange misforstår hva tjenende lederskap som konsept egentlig går ut på, på grunn av den umiddelbare motsetningen mellom disse begrepene. En av grunnene til dette er at det er vanskelig å skape et godt bilde av en tjener som leder, noe som igjen stammer fra en feilaktig forståelse for rollene til en leder og en tjener. Historisk sett har ideen om at det finnes spesifikke trekk ved godt lederskap fokusert på trekk som har tillatt ledere å styre med autoritet og makt. Dette sier dog lite om hvilke mellommenneskelige ferdigheter som kreves for å lede godt. På den andre siden blir ydmykheten og mildheten til tjeneren ansett som svakhet eller ineffektivt i et samfunn hvor dominerende, undertrykkende strategier og individualisme, er sterkere verdier enn kollektivism, ydmykhet og deling av makt og autoritet med andre (Gandolfini & Stone. 2018. S. 265). Dette har skapt et inntrykk av tjenende lederskap som vilkårlig, eller lite konsekvent, noe som ikke er tilfellet. Tjenende ledere er like proaktive, ambisiøse og drevne som andre ledere, men de har et annet fokus og sett med motivasjoner som påvirker lederskapet og beslutningstakingen deres. Som nevnt så er det ansvaret for følgerne som prioriteres, og organisatorisk suksess kommer som

en mer langsiktig følge av dette individuelle utviklingsfokuset (Gandolfini & Stone. 2018. S. 265. Eva et al. 2019).

Dette fokuset tjenende lederskap har på relasjoner, kontekst, og utvikling gjør det til en veldig interaktiv ledelsesstil (Gandolfini & Stone. 2018. S. 266). På bakgrunn av dette har man kunnet vise til mange ulike effekter som tjenende lederskap har på omgivelsene sine. Tjenende lederskap har blitt påvist å korrelere positivt med hjelpende adferd blant ansatte, samarbeid, og proaktiv adferd. Proaktiv adferd innebærer blant annet det Edmondson & Lei (2014) beskriver som stemmebruk, og vilje til å oppsøke kunnskap og informasjon på egenhånd i møte med utfordringer. Tjenende lederskap korrelerer også med medarbeideres engasjement, jobbtilfredshet, opplevelsen av at arbeidet man gjør er meningsfullt, og medarbeideres psykologiske velvære. I tillegg har tjenende lederskap blitt påvist å ha positiv påvirkning på prestasjoner på individuelt, gruppe-, og organisatorisk nivå (Eva et al. 2019. S. 119 - 120). Man ser med andre ord en tydelig sammenheng mellom effektene av tjenende lederskap og utviklingen av psykologisk trygghet.

Annen forskning har også vist at fokuset som tjenende lederskap forutsetter, bidrar til en mer omfattende og humanistisk tilnærming til konflikthåndtering og –løsning enn andre ledelsesstiler. I forbindelse med konflikter mellom medarbeidere, unngår tjenende ledere å implementere løsninger ovenfra og ned, men oppfordrer heller til gjensidige diskusjoner for å oppklare årsakene til konflikter (Jit et al. 2016. S. 605 – 606). Dette reflekterer igjen en tjenende leders selvbevissthet, og bevisstheten om at man må unngå å være partisk for å ta hensyn til de individuelle medarbeidernes grunner til å være uenige, og for å være rettferdig (Jit et al. 2016. Gandolfini & Stone. 2018). Tjenende ledere viser også større evne til å motta kritikk med ydmykhet og åpenhet, istedenfor å motsi eller straffe provoserende medarbeidere. Dette stammer igjen fra tjenende lederskaps overordnede perspektiv på å skape et støttende og åpent klima som kan fostre utvikling, men det forutsetter allikevel en stor grad av relasjonell kompetanse (Jit. 2016. S. 606).

2.4.2 Ledelse som praksis

Raelin (2016) forklarer at fundamentet til teorien om ledelse som praksis er bygget på ideen om at ledelse oppstår som en praksis, snarere enn at det tilskrives karaktertrekk eller

adferden til individer. Ledelse som praksis handler sådan mer om hva man kan utrette sammen i fellesskap enn om hva én person tenker eller gjør. Det er en teori som er mer opptatt av å fokusere på hvordan ledelse oppstår og utvikler seg gjennom daglige praksiser. De sosiale og materielle elementene som påvirker lederskap eksisterer ikke utenfor det, men utgjør en sentral del av det. Dermed må man undersøke praksisen som lederskap oppstår og utøves innenfor for å forstå hva ledelse er, og hvordan det fungerer (Raelin. 2016. S. 3). Dette praksisperspektivet på ledelse skiller seg fra tradisjonelle syn på hva ledelse er fordi det ikke belager seg på skildringer av karaktertrekk hos enkelte eller toveisforholdet mellom leder og følgere for å beskrive fenomenet. Det beskriver istedenfor hvordan kollektiv aksjon oppstår som et resultat av gjensidige, diskursive, tilbakevendende, eller utviklende mønstre i øyeblikket eller over tid imellom aktørene som deltar i praksisen (Raelin. 2016. S. 3).

Det understrekes at ledelse som praksis ikke er avhengig av noen enkelte personer for å mobilisere aktivitet og handling på vegne av andre. Den prosessen er kollektiv i seg selv. Lederskap kan allikevel, og vil som oftest, utløpe fra initiativet til bestemte individer som historisk sett har større forutsetninger for å foreslå meningsfulle handlingsløp med større grad av innsikt. Dette kan være i form av å minimere potensielle valgalternativer, belyse kritiske poeng mange overser, eller foreslå gunstige adferdsmønstre for å håndtere situasjoner. Disse individene kan ofte bekle lederroller, men hvem som helst innenfor en gruppe kan utløse disse prosessene forutsatt at de har innsikt i perspektivene, tenkemåtene og narrativene til de rundt dem (Raelin. 2016. S. 3 – 4). Ideen om agency blir sentral for Raelin til å beskrive dette fenomenet. Selv om Agency kan være synlig i dagligdagse rutiner, utøves det oftest i krisetider eller perioder preget av ubesluttsomhet og manglende informasjon av hva man bør gjøre. Det er allikevel i slike perioder at noen gruppemedlemmer kan ha en intuitiv følelse av hva som burde gjøres, og foreslå en ide eller handlingsplan. Selv om den opprinnelige ideen ikke følges opp kan den vekke lignende tankeprosesser og ideer til live hos andre, og før man vet ordet av det har en idemyldringsprosess blitt iverksatt. Etersom medlemmer bygger på hverandres forslag og ideer har man satt i gang et kollektivt initiativ som potensielt sett kan reorientere praksisen mot en mulig løsning. Uansett hvor midlertidig denne prosessen er så belyser den hvordan ledelse ikke nødvendigvis oppstår ut ifra et individs bevisste intensjoner, men innenfor flyten til et prosjekt som opplever å endre form (Raelin. 2016. S. 5)

I sitt kapittel i boken "Leadership as practice" (Raelin. 2016), redegjøres det for hvordan man kan endre perspektivene sine på ledelse fra en oppfattelse av at det hviler i adferden eller personlighetstrekkene til individer, til å betrakte det som en praksis. Nærmere bestemt å betrakte det som "utløsningen av agens gjennom inkarnasjonen av ledelse som en dialogisk struktur". "Agens" i denne forstand omhandler en form for kollektiv aktivitet, hvor individer som handler i relasjon av hverandre blir i stand til å gjøre ting som de ikke kunne ha gjort på egenhånd. Den "dialogiske strukturen" som nevnes innebærer at noe skapes når mennesker handler i en toveis, eller frem-og-tilbake relasjon med hverandre. Det understrekes hvordan det som skapes gjennom "dialogiske relasjoner" ikke kunne ha blitt skapt gjennom en "monologisk relasjon"; en relasjon som går en vei, gjerne ovenfra og ned (Shotter. 2016. S. 132).

Poenget som gjengis her har som formål å så tvil rundt ideen om at ledelse som praksis kan bli uttrykt som "et forhold av innflytelse imellom ledere og følgere", og foreslår at ideen om lederskap burde snus på hodet. Kan man istedenfor forestille seg at en relasjon med ledelse og lederskap kan oppstå *uten* innflytelse i noen retning? Bakgrunnen for dette forslaget er at i en "innflytelses-relasjon" forsøker individer å påvirke hverandre til å oppnå mål som ikke er skapt i gjensidighet (Shotter. 2016. S. 132). Når dette er tilfellet så utøves makt, og ledelse blir redusert til management. Bevegelsen mot fremtidig måloppnåelse reduseres til implementeringen av allerede eksisterende midler, eller midler som pålegges på en gruppe mennesker av noen mennesker utenifra gruppen. Mens når mennesker møtes i dialogiske relasjoner, "uten rank", skapes det nye, uforutsette midler (Shotter. 2016. S. 132 – 133).

Poenget med å betrakte det vi kaller for ledelse som noe som utfolder seg igjennom en dialogisk strukturert prosess, imellom alle deltakerne i en gruppe, er at det ikke er mulig å holde noen av medlemmene ansvarlig for utfoldelsen av det. Årsaken til dette er at når man inngår i toveis, dialogiske relasjoner med andre rundt oss, så viser det seg at istedenfor å finne allerede eksisterende faktorer knyttet til ledelse, så skaper man funksjonene til ledelse kontinuerlig. Resultatet av dette er at eierskapet til ledelse deles av alle (Shotter. 2016. S. 133). I tillegg så forekommer alt som skjer i disse prosessene som skaper ledelse, selv det som individer gjør på egenhånd, som en respons på, eller i forventning om, hvordan andre

medlemmer av gruppen har handlet, eller vil handle i fremtiden. Dermed vil alle i omstendigheter som dette føle at de arbeider mot et felles gode, mot et mål som de har bidratt med å skape. Et mål som også er skapt i dialog med andre, og på den måten er skapt på en synergisk måte som hadde vært vanskelig, eller umulig, å replisere individuelt med en teknisk, logisk eller kalkulert tilnærming (Shotter. 2016. S. 133).

Istedenfor å betrakte ledere som allerede eksisterende vesener som besitter spesielle, men veldig generelle evner og kapasiteter, foreslås det at vi bør betrakte ledelse som noe som gradvis skapes og utfoldes innenfor en sosial gruppe. Og at ledelsen som skapes og utfoldes tar spesifikke former basert på de behovene som finnes, og er gjeldende innenfor den aktuelle konteksten den utfoldes i (Shotter. 2016. S. 149). Shotter gjengir et forsøk på å bevege seg vekk fra den "heroiske modellen" av lederskap, som baserer seg på en klar og tydelig dyadisk struktur med overordnede ledere og underordnede følgere. Via dette forsøket foreslås det at ledelse istedenfor bør konseptualiseres som en dynamisk prosess av interaksjoner som skaper endring, og at ledelsesrollen ikke nødvendigvis er, og kanskje ikke bør bli, eksplisitt definert. Det foreslås videre at ledelse er en utviklingsprosess hvor de som læres opp til å arbeide i et selskap utvikler "en forståelse av dem selv og et referansegrunnlag som de kan benytte for å utforske erfaringer", med andre så lærer de å styre og lede seg selv. Poenget med denne tanken er at hvis ledelse omhandler en dynamisk prosess av aktivitet som stadig er i utvikling, så finnes det ikke noen ideell form for ledelse. Derfor burde det heller ikke forsøke å bli definert (Shotter. 2016. S. 149 - 150).

Et eksempel som tas opp for å belyse dette er New Zealand sitt rugbylag, "the all blacks". De har opprettholdt en seiersprosent på 75% gjennom hele lagets 110 år lange historie. Hvordan kan man forklare denne suksessen med noen som helst begreper knyttet til individuelle ledelsespraksiser som kan identifiseres i og rundt laget? Det argumenteres istedenfor for at nøkkelen til denne suksessen er distribuert rundt i alle aktiviteten til laget, både på og utenfor banen, og utgjøres på den måten av en form for kultur, eller praksis (Shotter. 2016. S. 151).

Kapittelet oppsummeres med en tydeliggjøring av at hvis det som påstås i begynnelsen av boken stemmer, og ledelse bør studeres som en dialogisk, kollektiv prosess snarere enn i lys

av adferden og trekkene til spesielle individer, så må vi endre måten vi leter etter svar på hva ledelse er. Hvis det som beskrives er tilfellet, så trenger man ikke flere vitenskapelige undersøkelser som er motivert av ønsket om å nå en endelig, korrekt, eller generell rapport om hva ledelse og lederskap er. Det foreslås at man istedenfor inngår i mer filosofiske inspeksjoner rundt hvordan “det vi kaller ledelse/lederskap” kan skapes, utvikle, eller utfolde seg på forskjellige måter i ulike, spesifikke situasjoner (Shotter. 2016. S. 153).

2.5 Analytisk rammeverk

I delkapittel 2.1 redegjøres det for teorier knyttet til kryssfunksjonelle team og midlertidige organisasjonsformer. Formålet med å inkludere disse teoretiske rammeverkene er for å kunne beskrive den organisatoriske konteksten som informantene arbeider innenfor, og virksomhetsmodellen til organisasjonen som informantene må forholde seg til. Disse teoriene belyser rammene rundt tverrfaglige arbeidsprosesser, og oppsummerer hvordan ulike faktorer påvirker gruppeprosesser og –utfall på en effektiv måte.

Videre, i delkapittel 2.2 redegjøres det for sosial situert læringsteori, teori om situert pensum, og en artikkel om ulike motivasjonsklimaer. Formålet med dette delkapittelet er å vise til teori som forsøker å forklare hvordan man blir integrert inn i sosiale grupper, og hvordan dette bidrar til å forme identiteten til individene i en gruppe. Dette er hensiktsmessig å inkludere for å være i stand til å begrunne hva forskjeller i ulike grupper innenfor en organisasjon stammer fra. Det er også relevant å inkludere teori om motivasjonsklima for å se hvordan organisatorisk kultur og kontekst legger press på individer, følelsen de har av trygghet, og valgene de tar på bakgrunn av dette. Poenget er at denne slags mekanismer påvirkes av organisatorisk kontekst, men også av hvilken identitet man har som medlem i et sosialt praksisfellesskap.

Deretter dreies fokuset over på psykologisk trygghet i delkapittel 2.3. Formålet med å fokusere på psykologisk trygghet er fordi begrepet effektivt kan benyttes til å forklare sammenhengen mellom organisatorisk kontekst, kultur, og individers opplevelse av trygghet, og hvordan dette igjen påvirker ulike prosesser og relasjoner innenfor en organisasjon og imellom gruppene i den. Det er hensiktsmessig å benytte seg av dette for å kunne se på

hvordan utfordringer og problemer i forbindelse med tverrfaglige arbeidsprosesser oppleves og håndteres, men også for å forstå mekanismene bak utfordringene og problemene.

Til slutt, i delkapittel 2.4, introduseres to ulike, interaktive ledelsesteorier. I forbindelse med fremveksten tverrfaglig fokus i arbeidsvirksomhet, har man også begynt å betrakte ledelse annerledes. Disse teoriene fremmer perspektiver som er orientert rundt grensesnittet mellom individers og gruppers psykologiske trygghet, og anerkjennelse av organisatorisk kultur og praksis i forbindelse med gruppeprosesser, snarere enn et fokus på hvordan man skal sikre måloppnåelse. Disse teoriene bidrar, i likhet med teori om motivasjonsklima, langt i å stille spørsmål rundt hva suksess egentlig utgjøres av i en organisatorisk kontekst, noe som gjør de relevante for denne oppgaven.

3. Metode

I dette kapittelet skal jeg presentere forskningsdesign og de metodiske vurderingene som er blitt gjort i løpet av denne oppgaven. Hensikten er å begrunne de metodiske valgene og overveielsene som har formet denne studien.

3.1 Metodisk tilnærming

Man skiller primært sett mellom to hovedretninger når man diskuterer vitenskapelige metoder: kvalitative og kvantitative. Kvantitative tilnærminger til forskning vektlegger utbredelse og antall i datamaterialet sitt, og de fokuserer på variabler som fungerer relativt uavhengig av samfunnsmessig kontekst. Kvalitative metoder ønsker på den andre siden å gå i dybden av fenomener eller prosesser, og vektlegger betydningen i, og bak, det man forsker på. Fokuset til kvalitative metoder er å fremheve prosesser og mening som ikke kan måles i kvantitet eller frekvenser, og omhandler prosesser som tolkes ut ifra den konteksten de inngår i. Man pleier med andre ord å si at kvantitative studier omfatter store utvalg, mens kvalitative studier kan gi mye informasjon om få enheter (Thagaard. 2013. S. 17). Tjora understreker at forskjellene imellom disse metodiske tilnærmingene utgjøres av at man stiller ulike typer spørsmål, og at spørsmål også stilles på en annen måte avhengig av hvilken tilnærming man bruker. Tjora går dypere inn i denne motsetningen, og sier at kvalitative studier orienterer seg rundt områder for utforskning, mens kvantitative studier søker ressurser for å forklare funn. Det understrekes at kvalitative studier søker etter prosesser eller mekanismer bak fenomener (Tjora. 2021. S. 35 – 36).

Et grunnleggende aspekt ved kvalitative tilnærminger er å oppnå en forståelse av sosiale fenomener. Fortolkning av data har dermed fått stor betydning i kvalitativ forskning, og sentrale metodologiske utfordringer er knyttet til hvordan man som forsker analyserer og fortolker de sosiale fenomenene som studeres. Man ønsker å fordype seg i de sosiale fenomenene man forsker på, og dette oppnår man ved å innhente fylldige data om personer og situasjoner. Data om hvordan enkeltpersoner opplever og reflekterer over situasjonen sin via f. Eks intervjuamtaler, eller få innsikt i hvordan mennesker forholder seg til hverandre, og oppfører seg på, ved å gjennomføre observasjoner i felten (Thagaard. 2013. S. 11 - 12). Det som også blir viktig å forholde seg til når man bestemmer seg for å studere ulike

fenomener, er å ta i betraktning hvilke krav de teoretiske perspektivene man benytter seg av stiller til valg av metode. Det er som regel på grunn av en interessant teori eller et perspektiv at ideen om forskning oppstår. Ulike teorier har ulike syn på rollen som f. eks kultur, individuelle faktorer, eller gruppeprosesser spiller i de situasjonene eller fenomenene man ønsker å undersøke. Dermed må de metodologiske valgene man gjør være grundig reflektert over før man inngår i arbeid med datainnsamling (Tjora. 2021. S. 18 – 19).

På grunn av denne dimensjonen er det viktig at prinsippene man baserer den kvalitative forskningen sin på blir eksplisitt definert. Dette innebærer å tydeliggjøre de prosessene som fører til resultater i kvalitativ forskning så man kan styrke troverdigheten og overførbarheten til forskningsresultatene (Thagaard. 2013. Tjora. 2021).

I denne oppgaven er jeg ute etter å drøfte teoretiske perspektiver på ledelse ut ifra en praktisk kontekst basert på en analyse av aktører med ulike utdanningsbakgrunner sine erfaringer med, oppfattelse av, og refleksjoner rundt ledelse av tverrfaglige prosjekter og deres daglige praksis. Jeg ønsker med andre ord å plukke opp meningsinnholdet i de ulike aktørenes erfaringer for å få en dypere innsikt i hvordan ledelse av tverrfaglige miljøer oppfattes. Dette innebærer å utvikle en dybdeforståelse av hvordan holdninger til ledelse kan forstås ut ifra eksisterende teoretiske perspektiver om ledelse, og praksisteorier. Det er dermed hensiktsmessig å velge en kvalitativ tilnærming hvor jeg tar i bruk metoder som vil tillate meg å belyse relevante fenomener tilknyttet dette.

3.2 Design på undersøkelsen

Omfanget på denne studien gjør at jeg velger å ikke beskrive den som forskning, men det vil allikevel være relevant å begrunne hvorfor og hvordan man velger et forskningsdesign. Det vil jeg se nærmere på i denne delen av oppgaven

Et forskningsdesign er et rammeverk man etablerer for å ha struktur på innsamling og analyse av data. Valg av forskningsdesign reflekterer avgjørelser man tar i forbindelse med hva som skal ha prioritet i forskningsprosessen. Poenget med dette er at det er viktig som forsker å kunne vise til hvilke fremgangsmåter man har benyttet seg av i løpet av

forskningsprosessen. Man må kunne vise til hvilke vurderinger man har gjort, og hvilke rammer dette har lagt for hvordan, og hvorfor, data samles inn (Thagaard. 2004. S. 14). Eksempler på denne slags vurderinger kan f. eks være om man ønsker finne kausale forbindelser mellom variabler, om dataen skal være generaliserbar, om man skal forstå adferd og meningen bak adferden til aktører i en spesifikk kontekst, eller om man ønsker å forstå ulike sosiale fenomener og hvordan det henger sammen med en mer omfattende kontekst (Bryman. 2016. S. 40). Forskningsdesignet man velger vil også avhengig av pragmatiske forhold, så det er andre forhold enn kun faglige vurderinger som har en påvirkning på dataen man ender opp med å få samlet inn. Hva slags tilgang man har til aktuelle caser, eller deltakere fra aktuelle miljøer vil spille en rolle. Hvilke begrensninger legger sensitiviteten til dataen på formuleringsevnen din som forsker? Hvor mye tid og ressurser man har til å gjennomføre oppgaven er også et eksempel på faktorer som vil prege datainnsamlingen (Tjora. 2021. S. 43 – 44).

I min studie har jeg tatt utgangspunkt i de overordnede temaene som formet det innledende arbeidet med oppgaven (h.h.v ledelse, tverrfaglighet og praksis), og jeg kom fram til at en kvalitativ intervjustudie var den mest effektive måten å samle inn den empirien jeg ville ha på. Et semi-strukturert intervju tillater meg å få innsikt i aktører sine opplevelser av egen rolle, og deres perspektiver på praksis i faggruppen de er en del av, i tillegg til deres opplevelser og erfaringer med ledelse og tverrfaglige arbeidsprosesser. Dette gir meg grunnlag til å sammenligne eventuelle ulikheter og analysere disse ved hjelp av relevante teorier. Et aktuelt eksempel på de pragmatiske forholdene som Tjora beskriver, er f. eks at jeg også gjerne skulle hatt anledning til å observere aktivitet i tverrfaglige prosjekter. Organisasjonen hadde dessverre ingen aktive, tverrfaglige prosjekter da jeg tok kontakt. Grunnet tidsrammen til denne masteroppgaven hadde jeg ikke tid til å vente på at et prosjekt skulle komme, så jeg måtte tilpasse oppgavens tilnærming til å orientere seg enda mer rundt informantenes erfaringer og opplevelser som et resultat av dette.

3.3 Datainnsamling

Intervju betegnes som en av de primære metodene som benyttes for å skaffe detaljerte og omfattende beskrivelser av fenomener man vil studere, og er sådan nyttige verktøy for å

avdekke eventuelt meningsinnhold bak og i fenomener (Bryman. 2016. Tjora. 2021. Kvale & Brinkmann. 2009). Jeg har derfor valgt å benytte meg av semi-strukturert personlig intervju som metode for å svare på denne oppgavens problemstilling og forskningsspørsmål.

Grunnet kvalitative undersøkelser sin bevisste tilnærming til metodikk, er det sjelden hensiktsmessig å rekruttere informanter gjennom et tilfeldig utvalg. I forbindelse med kvalitative studier skiller man gjerne mellom caseoppgaver, og kriterieutvalg. En caseoppgave går ut på at man genererer kunnskap om selve casen man undersøker, mens kriterieutvalg benyttes for å studere erfaringer, opplevelser, perspektiver osv, som er knyttet til deltakerne (Tjora. 2021. S. 47 – 48). Denne oppgaven ønsker å fokusere på sammenhengene mellom ledelse av tverrfaglige miljøer og praksis, og jeg har vært interessert i å få innsikt i ansatte fra de ulike faggruppene i organisasjonen sine opplevelser og erfaringer med ledelse og tverrfaglighet. Det er med andre ord ikke et spesifikt tilfelle i organisasjonen jeg er ute etter å studere, men fokuset har heller vært på å bli satt i kontakt med de rette personene (medlemmer fra ulike faggrupper) for å være i stand til å fange opp nok bredde i datamaterialet mitt. Denne studien avgrenses dermed som et kriterieutvalg.

Kontakten min med organisasjonen ble etablert i midten av februar 2023 etter at jeg sendte en mail til det som etter hvert ble kontaktpersonen min i organisasjonen. I den opprinnelige mailen forklarte jeg kort om formålet med oppgaven min og hvorfor jeg ønsket å samle inn data hos dem. Det var kontaktpersonen min i organisasjonen som gjorde utvalget av informanter, men det var basert på premissene for utvalg og avgrensing som jeg hadde etablert på forhånd. I og med at oppgavens overordnede tema handler om ledelse, tverrfaglighet, og praksis, var det personer som var medlemmer av de ulike faggruppene som vanligvis deltar i tverrfaglige arbeidsprosesser på huset som det var relevant å komme i kontakt med. I tillegg fikk jeg lov til å intervju en gruppeleder som fungerer som et bindeledd mellom medarbeiderne i sin egen gruppe, og de ulike gruppene og ledelsesgruppa i organisasjonen. Kontaktpersonen min ga meg kontaktinformasjonen til informantene, og informerte meg om at oppgavens formål var formidlet til alle sammen, og at de ventet på at jeg skulle ta kontakt. Jeg tok dermed selv kontakt på e-post med informantene, ga ytterligere informasjon om oppgaven, samt ansvar jeg hadde i forbindelse med behandling av informasjon og kontaktopplysninger. Deretter avtalte vi sted og tidspunkt for intervjuer.

Utvalget bestod totalt sett av seks informanter; en person fra hver av faggruppene, samt gruppeleder og daglig leder. Intervjuene ble gjennomført i tidsrommet 28. Februar – 10. Mars.

Et semi-strukturert intervju handler om å tilrettelegge for en fleksibel intervjuprosess som tillater informanten å søke egne tolkninger og opplevelser av hva enn som det spørres om. Intervjueren vil ha en liste med spørsmål tilknyttet ulike temaer som man antar at vil være relevante, også kalt en "intervjuguide", men informanten vil allikevel ha mye frihet til å svare som den vil (Bryman & Bell. 2007. Tjora. 2021). Spørsmål trenger ikke å bli stilt på nøyaktig den måten som de er formulert i intervjuguiden, og tilleggsspørsmål kan bli stilt hvis intervjueren ser at de kan være relevante å stille for å følge opp interessante svar som informanten gir. I tillegg er det viktig som intervjuer å være åpen for å følge opp eventuelle digresjoner som oppstår, og som man føler at kan by på verdifull informasjon man ikke var forberedt på da man utformet intervjuguiden (Tjora. 2021). Kvaliteten på dataen som produseres i et kvalitativt forskningsintervju avhenger dog av intervjuerens evner til å etablere en god relasjon med intervjuobjektet, samt kunnskap om det som diskuteres, for å være i stand til å stille gode og presise oppfølgingsspørsmål (Kvale & Brinkmann. 2009. S. 82). Allikevel er det tiltenkt at spørsmålene skal stilles mer eller mindre slik de er formulert, og i den rekkefølgen som er planlagt, for å gi best flyt til intervjuet og samtalen det utgjør. Intervjuguiden min ble dermed, med dette i bakhodet, utformet etter Tjora sin struktur med tre faser for dybdeintervju: oppvarming, refleksjon, og avrundning (Bryman & Bell. 2007. Tjora. 2021).

I og med at denne oppgaven baserer seg på å forstå og tolke ulike aktørers oppfattelser av, og opplevelser med, egen rolle, praksis i faggruppen, ledelse og tverrfaglige arbeidsprosesser var et kvalitativt intervju den åpenbare metoden å anvende. Jeg utformet én intervjuguide som skulle være lik for alle informantene. Dette er fordi jeg ønsket å få innsikt i hvordan aktører fra ulike faggrupper opplever de nevnte temaene oppgaven omfatter, og dermed var det hensiktsmessig for meg å stille de samme spørsmålene til alle informantene.

Intervjuguiden ble utformet med disse overordnede temaene i bakhodet; jeg hadde med andre ord et relativt klart fokusområde for studien, og jeg ønsket å gi informantene rom til å reflektere over sine erfaringer med aspektene innenfor dette fokusområdet. Intervjuguiden

var derfor tiltenkt mer som et referansegrunnlag enn en mal, hvor ønsket var å geleide informantene inn på bestemte områder, hvor de deretter stod fritt til å reflektere over egne erfaringer og diskutere det de selv opplevde som relevant. Spørsmålene i intervjuguiden ble formulert basert på de nevnte hovedtemaene, og revurdert og omformulert gjennom diskusjoner med medelever, teoretiske vurderinger og kritisk refleksjon. Til slutt ble jeg sittende igjen med noen hovedkategorier og spørsmål som jeg følte ville tillate meg å plukke opp det nødvendige meningsinnholdet jeg trengte for å gjennomføre analyse.

I forbindelse med gjennomføringen av intervjuene hadde jeg ikke møtt noen av informantene på forhånd, men jeg hadde snakket med kontaktpersonen min i organisasjonen på telefon flere ganger, og korrespondert med alle de andre informantene på mail i forkant av møtet. Alle hadde mottatt et informasjonsskriv som forklarte hensikt og formål med studien på mail, så de var forberedt på hva som ville møte dem i intervjusituasjonen. Jeg hadde i tillegg fått vite hvilke informanter som jobbet i hvilke faggrupper, så jeg hadde anledning til å lese meg opp på hva de ulike faggruppene gjorde på forhånd. Dette tillot meg å stille mer forberedt til hvert enkelt intervju, og bidro til at mindre tid gikk bort til unødvendige forklaringer og oppklaring av eventuelle misforståelser og utydigheter. Alle intervjuene ble gjennomført innenfor en tidsramme på 45 – 70 minutter i løpet av vinteren/våren 2023. Alle intervjuene tok plass på organisasjonens egne kontorer.

I all forskning har man et ansvar om å ikke belaste deltakerne for mye. Et av hensynene man kan ta for å unngå dette er å inkludere innholdet i dokumenter som datamateriale.

Dokumentstudier beskrives som “ikke-påtrengende metoder”, der empirisk data genereres uten at noen informanter eller andre deltakere som ikke er en forsker er involvert. Dokumenter benyttes som oftest som tilleggsdata som man benytter seg av i tillegg til intervjuer eller observasjoner (Tjora. 2021). Dokumentanalyse kjennetegnes av at innholdet man benytter seg av er skrevet med et annet formål enn det forskningsprosjektet hvor det brukes har. Det kan dermed gi innsikt i den sosiale, økonomiske, kulturelle, eller historiske konteksten som en studie eller et forskningsprosjekt gjennomføres innenfor (Thagaard. 2004. S. 59).

I denne oppgaven har jeg benyttet meg av innhold som finnes på hjemmesiden til organisasjonen jeg har hentet inn empiri hos. Grunnet krav om anonymitet og konfidensialitet kan jeg ikke avdekke navnet på hjemmesiden, særegen informasjon som kjennetegner organisasjonen, eller de spesifikke navnene som de ulike domeneene på hjemmesiden har; f. eks hva de ulike kategoriene under "våre tjenester".

På hjemmesiden til organisasjonen har jeg allikevel vært i stand til å hente mye innsikt om verdiene som utgjør grunnlaget for kulturen deres. Det uttrykkes et gjennomgående, sterkt fokus på tverrfaglighet som en kjerneverdi, både i form av at det styrker leveranser som de tilbyr kunder, men også fordi det er inspirerende for de ansatte. Fokuset på tverrfaglighet sies også å reflektere fokuset organisasjonen har på læring, kunnskapsdeling og -utvikling, og påfølgende faglig styrke. I korrespondansen med kontaktpersonen min i organisasjonen fikk jeg informasjon om hvilke informanter som tilhørte hvilke faggrupper og hvilke tjenester de normalt sett leverer. Selv om informasjonen om tjenestene organisasjonen leverer på hjemmesiden i stor grad er overfladisk, er den oppsummerende og gir et godt sammenligningsgrunnlag for forskjeller imellom gruppene. Dette benyttet jeg meg av i forkant av intervjuene for å danne meg et bilde av hva jeg kunne forvente i forskjeller av fokus og perspektiver fra informantene. Dette viste seg å være et nyttig refleksjonsverktøy også etter intervjuene, fordi flere av ulikhetene og forskjellene som informantene uttrykte bevisst, og implisitt i form av åpenbare forskjeller i svar på de samme spørsmålene, reflekterte forskjeller jeg bemerket meg før intervjuene. Dette har også vært nyttig å ha med seg inn i analysen og diskusjonen i oppgaven.

Denne prosessen hadde dermed verdi for denne studien i form av at den ga meg et utgangspunkt for å forstå den kulturelle konteksten, og ulikhetene i kulturen *før* jeg kom i møte med informantene og gjennomførte intervjuer. Etter intervjuprosessen var ferdig, viste dette utgangspunktet seg å være relevant for analysen min, i form av at det tillot meg å forstå de mer intrikate og implisitte sosiale dynamikkene og relasjonene som informantene tilbydde innsikt i mer effektivt.

3.4 Analytisk tilnærming

Etter at intervjuene var gjennomført, ønsket jeg å hente ut det innholdet i dataen som var relevant for å besvare forskningsspørsmålene til oppgaven. I denne oppgaven er det dataen fra intervjuene som utgjør datasettet, og datasettet vil bli analysert via tematisk analyse.

Tematisk analyse beskrives som en av de vanligste tilnærmingene til kvalitativ dataanalyse. Tematisk analyse er en særegen strategi fordi det ikke er tilknyttet en spesifikk vitenskapsteoretisk tradisjon eller som assosieres med en annen klynge av strategier (Bryman. 2016. S 584). Tilnærmingen baserer seg på at man avdekker og tydeliggjør temaer i tekst, og har som formål å gjøre det mulig for leserne å forstå det som studeres, uten at de må gjennomgå noe data selv (Tjora. 2021. Bryman. 2016). Et tema er en kategori som forfatter identifiserer i dataen som er relevant for fokuset for forskningen og/eller eventuelle forskningsspørsmål knyttet til forskningen. Disse temaene sammenfattes av koder som er blitt identifisert i transkripsjoner eller feltnotater. Disse kodene beskrives som potensielle kilder til å generere ideer som har nær sammenheng med empirien. Noe som innebærer at de ikke baserer seg på teori, men de legger grunnlaget for en forskers mulighet til å utvikle teoretisk forståelse basert på dataen (Tjora. 2021. Thagaard. 2004).

Tematisk analyse er en forholdsvis uspesifisert strategi til kvalitativ dataanalyse hvor det finnes flere ulike forslag til hvordan man kan tilnærme seg det. På tross av dette, så har det blitt formulert en fremgangsmåte som forener de grunnleggende prinsippene som går på tvers av de ulike tilnærmingene. Fremgangsmåten utgjøres av seks trinn, og tar utgangspunkt i at man først må bli såpass godt kjent med datamaterialet sitt for å kunne finne gjentakende trekk i det. Deretter må man starte opp med kodingsarbeidet sitt. Denne andre fasen kjennetegnes gjerne av åpen koding, hvor man fokuserer mer på kvantitet enn kvalitet. I den tredje fasen forsøker man å redusere antall koder samtidig som man leter etter felles elementer i de, så man kan begynne å skissere ut temaer. Det fjerde steget innebærer at man evaluerer kodene man har etablert hittil, og forsøker å utvide de ytterligere. Dette kan omfatte å spisse til temaene enda mer, eller å dele kodene opp i flere, mer spesifikk sub-koder under temaer. Her begynner man også å gi navn til kodene og temaene sine for å gi innsikt i datamaterialet sitt. Det femte steget innebærer at man forsøker å finne sammenhenger mellom temaer og konsepter i datamaterialet. Det sjette og

siste steget er der man knytter analysen sammen til et sammenhengende narrativ. Her skriver man ut sammenhengene man finner, argumenterer for valg av koder og temaer, og forsøker å gjøre funnene sine så interessante som mulig. Her rettfærdiggjør man også valgene sine, og forklarer sammenhenger imellom temaer og koder, og implikasjonene deres. Man skal med andre ord knytte de ulike delene sammen til et narrativ, samtidig som man tilbyr innsikt i prosessene som har ledet opp til dette punktet (Bryman. 2016. S. 587 – 588).

I forbindelse med utførelsen av disse seks stegene som utgjør tematisk analyse, finnes det også variasjoner i hvordan man tilnærmer seg dataen sin. Braun & Clarke redegjør for hvordan man skiller mellom en induktiv, eller “fra bunnen og opp” metode, og en deduktiv, “fra toppen og ned” metode. En induktiv tilnærming tar utgangspunkt i at temaene man utvikler er sterkt linket til datamaterialet. Det innebærer at temaene man identifiserer ikke nødvendigvis har noen klar sammenheng med spørsmålene som blir stilt til eventuelle fokusgrupper eller intervjuobjekter. De blir heller ikke motivert av forskerens teoretiske interesser. En induktiv tilnærming kjennetegnes med andre ord av at man koder dataen uten å forsøke å plassere den i et forhåndsbestemt eller ferdig utformet rammeverk av koder. Denne måten å gjennomføre tematisk analyse på beskrives dermed som mer datadrevet (Braun & Clarke. 2006. S. 84). Et poeng som tas opp i forbindelse med en induktiv tilnærming, er at forskere ikke er i stand til å løsrive seg fullstendig fra det teoretiske eller epistemiske utgangspunktet sitt. Derfor er det viktig å være bevisst på hva man tar med seg av forforståelser og antagelser inn i en analytisk prosess (Braun & Clarke. 2006. S. 85).

På den andre siden tar en deduktiv tilnærming til tematisk analyse utgangspunkt i forskerens analytiske eller teoretiske interesser eller antagelser. Dermed er denne tilnærmingen mer eksplisitt drevet av analytikerens selv. Denne formen for analyse tilbyr som regel en mindre omfattende beskrivelse av all dataen, men fokuserer heller mer på noen spesifikke elementer i datamaterialet. Braun & Clarke understreker hvordan valget mellom en induktiv eller deduktiv tilnærming til analysen henger sammen med det sjette steget til Bryman (2016) ovenfor, nemlig hvordan og hvorfor man koder dataen sin. Man kan enten kode for å lete etter svar på spesifikke og detaljerte forskningsspørsmål, i tråd med den deduktive tilnærmingen. Eller så kan eventuelle forskningsspørsmål utvikle seg etter hvert som man

gjennomgår og koder dataen, i tråd med en induktiv tilnærming (Braun & Clarke. 2006. S. 85).

I forbindelse med induktive og deduktive tilnærminger til tematisk analyse, beskriver Tjora en tredje tilnærming som han kaller for “abduktiv” tilnærming. De to foregående tilnærminger beskrives som lite kreative fordi de ikke leder til nye teorier, mens abduksjon oppstår når man oppdager forhold, med andre ord temaer eller koder i dataen, som ikke passer til eksisterende teori. Dermed tvinges man til å vurdere alternativer i hvordan man skal forstå observasjonene sine, i en teoretisk forstand, og ender opp med å gjennomføre en abduktiv tilnærming, hvor man bedriver en slags form for teoretisk gjetning (Tjora. 2021. S. 247). Abduksjon handler med andre ord om å foreta seg teoretisk baserte utforskninger, når en empirinær, induktiv tilnærming ikke er tilstrekkelig for å forklare temaer, kodegrupper, eller mønstre som man oppdager via den. Tjora beskriver abduksjon som en “form for vitenskapelig intuisjon”, som kan trenes opp og utvikles, og som baserer seg på en forskers forestillingsevne (Tjora. 2021. S 248).

I denne oppgaven hadde jeg en induktiv, datadrevet tilnærming til den tematiske analysen jeg gjennomførte. Jeg hadde noen forhåndsbestemte temaer som jeg forholdt meg til i utformingen av intervjuguiden min, som var de samme temaene som utgjorde utgangspunktet mitt for å starte på denne oppgaven. Men jeg utviklet ikke noe rammeverk for koder eller temaer på forhånd av arbeidet med analysen min. Jeg ville lete etter forskjeller og likheter i elementer på tvers av intervjuene mine, og deretter argumentere for sammenhengene deres ved hjelp av teori. Dette reflekteres også gjennom det faktum at jeg valgte et semi-strukturert intervju som metode for datainnsamling. I form av at jeg hadde en guide som fungerte som en generell ramme for overordnede temaer, men med stor fleksibilitet for at informantene kunne reflektere og fokusere på det de selv oppfattet som viktig. Jeg var ute etter å se på forskjeller og likheter i hva informantene *valgte* å fokusere på innenfor de overordnede temaene. Jeg valgte derfor å kode uten forhåndsbestemte temaer.

Det første steget av analysen min begynte med at jeg leste gjennom transkripsjonene mine flere ganger, og lette etter likheter i svar, og interessante forskjeller i svar. Neste steg gikk ut på at jeg hentet ut større bolker av hvert intervju som jeg anså som relevante til et annet

dokument, og leste igjennom dette flere ganger. Her kommenterte jeg også på hvert utsagn og drøftet implikasjoner og sammenhenger ved det som ble sagt for å begynne å bearbeide datamaterialet ytterligere. Dette dokumentet ble etter hvert flyttet over til NVivo, hvor jeg kunne begynne å lage koder av disse relevante bolkene med sitater. Etter at jeg hadde gjennomgått dette dokumentet og transkripsjonene flere ganger for å se om jeg hadde mer data å hente inn for å kode, kategoriserte jeg kodene etter noen overordnede temaer. Disse temaene var tett sammenknyttet, og mye av innholdet i de ulike kodene gikk på tvers av temaer og hadde en viss overlapp.

På grunn av dette innebar det neste steget jeg tok å skrive oppsummeringer av hver enkelt kode, hvor jeg redegjorde for de generelle likhetene i hva informantene hadde sagt først, for deretter å påpeke ulikheter og implikasjoner ved dette etterpå. Deretter skrev jeg ut sammenhengene mellom kodene, hvor jeg beskrev kort hva en kode gikk ut på, og hvilke koder den var sammenknyttet til, for å danne en oversikt over hvordan innholdet i kodene henger sammen og påvirker hverandre. Til slutt skrev jeg ned refleksjoner rundt disse sammenhengene, og benyttet dette som en mal for en løs, overordnet struktur for hvordan jeg skulle skrive ut den mer omfattende analyse-delen i selve oppgaven. Dette var nødvendig fordi temaene jeg utviklet ikke kunne betraktes som adskilte, nettopp fordi oppgavens fokus i stor grad er orientert rundt sammenhengen mellom praksis, ledelse og tverrfaglighet.

3.5 Refleksjoner rundt studiens kvalitet

Forskning handler ifølge Tjora (2022) om å skape troverdige resultater. Det innebærer at man baserer resultatene sine på godt begrunnede tolkninger som er gjort ved systematiske analyser av empiriske data. Data som igjen er tilegnet gjennom et nøye gjennomtenkt design (Tjora. 2022. S. 283). I dette delkapittelet skal jeg redegjøre for valgene jeg har tatt i løpet av forskningsprosessen for å øke studiens kvalitet. For å vurdere studiens kvalitet og evaluere funn, vil jeg benytte meg av reliabilitet, validitet, og generalisering som vurderingskriterier (Tjora. 2021. S.259).

3.5.1 Reliabilitet

Reliabilitet, også ofte referert til som pålitelighet, handler om de sammenhengene som finnes internt i et forskningsprosjekt, og hvordan dette synliggjøres. Koblinger som finnes mellom teori, empiri og analyse bidrar til å styrke en studies reliabilitet, men de må også redegjøres grundig for. Hvordan informanter har blitt valgt ut, og relasjonen mellom forsker og informanter er også faktorer som må redegjøres for, for å styrke påliteligheten til et forskningsprosjekt. En oppgave sin reliabilitet handler med andre ord om å gi tilstrekkelig innsyn i hvorfor man har gjennomført en studie, hvordan man har gjort den, hvilke valg som er tatt på hvilke tidspunkt, hvordan man har rekruttert, hvordan man har analysert empiriske data, hvilke problemer som har oppstått, hvilke teorier man anvender osv (Tjora. 2021. S. 263 – 264).

I denne oppgaven har jeg valgt å beskrive arbeidskonteksten i organisasjonen, for å gi en beskrivelse av forholdene og strukturene som informantene opererer innenfor til daglig. Formålet med det var å etablere en tydelig ramme så leseren kan forstå konteksten hvor erfaringene og opplevelsene som informantene beskriver har sine røtter i. I tillegg har det teoretiske grunnlaget for oppgaven blitt beskrevet og begrunnet, for å tydeliggjøre hvilken tematikk som utgjør utgangspunktet for studien min, og hvor analysen og funnene i oppgaven vil lande i det teoretiske landskapet.

3.5.2 Validitet

Validitet, også referert til som gyldighet, går ut på om hvorvidt svarene man finner i forskningen sin faktisk gir svar på de spørsmålene man har forsøkt å stille. Man kan styrke en oppgave sin gyldighet ved å tydeliggjøre hvordan man praktiserer forskning ut ifra spørsmålene man har stilt. Det er med andre ord viktig å diskutere sammenhengen mellom forskningsspørsmål, og valg av datagenerering og teoretisk grunnlag for å bygge opp gyldigheten til et forskningsprosjekt (Tjora. 2021. S 261 – 263). I og med at denne studien fokuserte på ledelse og tverrfaglighet, var det avgjørende for studiens kvalitet at jeg gjennomførte et kriterieutvalg, og fikk intervju informantene fra ulike faggrupper. Dette tillot meg å få innsikt i forskjeller imellom gruppene, ved at ulike informanter ga ulike svar på samme spørsmål. Dette kan også være et resultat av at personlighetene også er ulike, men ved å knytte flere av spørsmålene opp mot praksis og tidligere erfaringer, kunne jeg allikevel

danne meg et bilde av hva slags forskjeller som fantes imellom grupper, og i de ulike praksisene i organisasjonen.

3.5.3 Generalisering

Generalisering handler om hvorvidt funnene i et forskningsprosjekt er overførbare til kontekster utenfor det aktuelle forskningsprosjektet. Et forskningsprosjekt generaliserbarhet vil bidra til å utvikle en forståelse av de fenomenene eller temaene som undersøkes (Tjora. 2021. S. 267 – 269). Ettersom min studie har tatt utgangspunkt i ansatte i én bedrifts organisatoriske kontekst og praksis, er det vanskelig å se et umiddelbart grunnlag for å overføre funnene og resultatene til andre kontekster. I og med at jeg kun gjennomførte intervjuer, er empirien basert på de individuelle ansattes subjektive erfaringer og opplevelser. Allikevel tok et av forskningsspørsmålene i oppgaven utgangspunkt i ansattes erfaringer og opplevelser, så empirien er allikevel relevant. Funnene og resultatene i studien gir i tillegg mye innsikt i dynamikker og forhold via ulikheter og likheter i informantenes subjektive opplevelser av hva som er viktig i forbindelse med ledelse, og hvordan organisatorisk kontekst påvirker dem. Så selv om resultatene i studien ikke er direkte overførbare til andre kontekster, utvider de litteraturen, og vil kunne fungerer som et referansegrunnlag i litteraturen rundt ledelse av tverrfaglige grupper, forholdet mellom tjenende lederskap og relasjonsbygging, og forholdet mellom tjenende lederskap og psykologisk trygghet.

3.6 Etikk

All vitenskapelig aktivitet forutsetter at de som studerer eller forsker forholder seg til etiske prinsipper som gjelder i omgivelsene man forsker i, og de akademiske miljøene man er en del av (Thagaard. 2004. S. 22). Jeg visste tidlig at dette kom til å være en kvalitativ studie, og tok derfor de nødvendige hensynene til databehandling. Den tette kontakten som kan oppstå imellom forsker og informant stiller spesifikke, etiske krav til forskeren. Aspekter som tillit, konfidensialitet, respekt, og gjensidighet vil prege den kontakten man har med informantene sine, så oppførselen man har som forsker er en avgjørende faktor i forbindelse med kvalitativ forskning (Tjora. 2021. S. 53 - 54). En sentral forutsetning for ethvert forskningsprosjekt er kravet om at forskeren får deltakernes informerte samtykke. Dette er

ikke bare et prinsipp for forskning, det er også lovpålagt, og er basert på individets rett til selvbestemmelse og kontroll over informasjon som deles om dem selv (Thagaard. 2004. S. 23).

For å imøtekomme dette hensynet ble alle informantene tilsendt et informasjonsskriv om studiens hensikt og formål, og en samtykkeerklæring i forkant av intervjuene (Vedlegg 1). Samtykkeerklæringen inneholdt informasjon om hvordan informasjonene deres ville bli behandlet, og rettighetene deres til å trekke seg på et hvilket som helst tidspunkt før, under, eller etter intervjuet. Det skriftlige samtykket ble hentet inn i organisasjonens lokaler av informantene da jeg var til stede for å gjennomføre intervjuer.

Et annet sentralt aspekt man må forholde seg til, er deltakernes rett til anonymitet. Deltakere i forskningsprosjekter og studier har krav på at all informasjon de gir blir behandlet konfidensielt, for å hindre at informasjon som kan skade enkeltpersonene brukes og formidles videre (Thagaard. 2004. S. 24). I forbindelse med dette aspektet har jeg anonymisert deltakerne ved å tilskrive dem et nummer. Jeg hadde totalt seks informanter, så de blir referert til som "informant 1, 2, 3, 4, 5, og 6". Jeg har ikke vært spesielt spesifikk med å markere hvilke informanter som tilhører hvilke faggrupper. Det er kun i de tilfellene hvor større kulturforskjeller blir relevante å tydeliggjøre at informantenes tilhørighet til de spesifikke faggruppene har blitt satt i fokus. Ellers har fokuset til oppgaven forutsatt at tilhørigheten informantene har til faggruppene sine ikke har like mye å si som det faktum at jeg har fått innsikt i erfaringene og perspektivene til medlemmer fra ulike faggrupper generelt sett.

I forbindelse med denne lovpålagte dimensjonen ved databehandling, måtte jeg også i forkant av studien søke om godkjenning fra Norsk senter for forskningsdata (NSD) til å gjennomføre intervjuer (Vedlegg X). De formelle kravene til søknaden omhandlet studiens varighet, utvalg av informanter, hvordan data skulle samles inn og behandles, hvordan personopplysninger og annen, konfidensiell informasjon ville bli behandlet, i tillegg til sletting av data. I forkant av intervjuene gjorde jeg noen korte notater om hva jeg kunne forvente av informantene basert på den tilgjengelige informasjonen om faggruppene som fantes på hjemmesiden til organisasjonen. Disse notatene inneholdt ingen konkrete

personopplysninger, og ble skrevet for hånd, men ble allikevel revet i stykker og kastet etter intervjuene var over. Intervjuene ble tatt opp med UiOs diktafonapp, kryptert, og lastet opp i nettskjema. Her oppholdt lydopptakene seg igjennom hele studien, før de ble slettet ved studiens slutt.

4. Analyse

“Jeg tenker jo ikke at gruppe Y ikke forstår hva gruppe X sier, eller at gruppe X ikke forstår hva de sier, rent faglig. Men det er nok noen praksiser som har oppstått i de forskjellige gruppene, som har blitt en slags kultur; en måte som man gjør ting på uten at man nødvendigvis tenker så mye over det” informant 4

Hvordan forholder man seg til spenninger imellom grupper i en organisasjon, hvor samarbeidet imellom dem er avgjørende for å lykkes med det som er grunnlaget for organisasjonens virksomhet? I denne analysen skal jeg redegjøre for sentrale funn og mønstre i intervjuene med informantene som kaster lys over hvorfor ledelse er viktig i prosjekter. I tillegg blir det gjort mange relevante refleksjoner rundt den organisatoriske konteksten, og hvordan ledelse i prosjekter, på ingen måte kan betraktes som isolert fra ledelsen som foregår *utenfor* prosjekter.

4.1 “Selv om vi er et lite selskap så er det historier her mellom de gruppene”

Ved spørsmål om det finnes uenigheter eller konflikter imellom gruppene i organisasjonen, viser flere informanter til det samme eksempelet. Spesielt to av gruppene på huset, som heretter vil bli referert til som “gruppe X” og “gruppe Y”, har historisk sett hatt større utfordringer med å jobbe på tvers og samarbeide av en rekke ulike årsaker. Det vises til det faktum at gruppe X er den nyeste faggruppen på huset, og dermed har et behov for å etablere en tydelig identitet internt for å skape samhold seg imellom, og for å kunne hevde seg iblant de andre gruppene. Det hintes også til at, på grunn av at gruppe X er såpass ny, så har ikke de andre gruppene og medarbeiderne nødvendigvis tilstrekkelig innsikt i hva det er gruppen faktisk skal levere:

” Digi er jo veldig sånn.. Bredt ikke sant, så de er ikke så spissa, tror de er superflinke men.. Litt mer sånn, ja. Også kan jeg.. Jeg vet egentlig minst om digi, og hva de kan, men de er i ferd nå med å etablere en strategi innad i gruppa for å tydeliggjøre leveransene sine og hva de skal prioritere, så det er bra” Informant 2

Det refereres også til den tidligere gruppelederen som var med å starte opp gruppe X, som nå har sluttet. Denne gruppelederen hadde sterke ambisjoner om retningen og funksjonen til gruppa, og det hintes til at det oppstod uenigheter i organisasjonen på bakgrunn av dette:

”den personen som slutta akkurat nå som har ledet gruppe X, han sluttet nok fordi han ganske enkelt ikke kom overens med noen av de andre gruppene. Muligens på grunn av personlighet, men også rent uenighet om retninger” informant 4

På den andre siden så refererer flere av informantene jevnlig til gruppe Y som gruppen med tydeligst ekspertkompetanse, og en av informantene beskriver de som “den gruppa som, over tid, virkelig har levert”. Gruppe Y er i tillegg den gruppa som arbeider mest med tall sammenlignet med de andre gruppene i organisasjonen. De har dermed en ganske ulik arbeidsmetodikk enn de andre gruppene, og påfølgende, en mer ulik måte å tilnærme seg problemløsning på. En av informantene oppsummerer denne motsetningen imellom de to gruppene på denne måten:

“Litt sånn satt på spissen så er nok gruppe Y kjennetegnet av å være mer praktisk orientert og løsningsorientert, og mer stemt av produktorientering. Litt sånn: “en kunde er en kunde”, så litt uansett sånn “vi vet hvordan det funker” på en måte. Mens det gruppe X leverer er nok en helt annen forståelse; “her må vi forstå kontekst”, “vi må forstå det konkrete”, “vi må forstå det personlige”, også må det legges til rette for hvordan man kan hjelpe kunden. Og det tror jeg kommer litt fram på måten gruppene samhandler på, og det har jeg lagt merke til, at det er litt sånn... jeg vil ikke si mistro, men det er vanskeligere å jobbe på tvers særlig mellom gruppe X og gruppe Y” informant 4

Her ser man at informanten refererer til forskjellen i arbeidsmetodikk, og antyder til at dette utgjør grunnlaget for kulturforskjeller imellom gruppene. Denne motsetningen fungerer som et referansegrunnlag for flere av de andre aspektene informantene drar frem igjennom intervjuene sine. Jeg kommer til å knytte flere deler av funnene og teoretiseringen opp imot denne forhistorien i organisasjonen igjennom dette kapittelet og diskusjonen.

Dette aspektet med at forskjeller i arbeidsmetodikk kan føre til uenigheter imellom gruppene, og opp i ledelsesgruppa, understrekes også av en annen informant:

”der har vi blitt enige om hvilke retninger vi skal gå i som selskap, men så kan vi allikevel ha ulike perspektiver, og det er ulik arbeidsform mellom gruppene, uten at det nødvendigvis skaper noen konflikter, så er det helt åpenbare ulikheter som man ser” Informant 1

Informanten understreker allikevel at uenigheter ikke nødvendigvis samsvarer med konflikter, og tydeliggjør samtidig at dette aspektet er noe man er bevisste på i organisasjonen. Flere andre informanter gjengir det samme sentimentet i sine refleksjoner rundt dynamikken i organisasjonen, og poengterer at uenigheter er noe som håndteres når man møter på det, at det ikke er noe man frykter. Dette tyder på at denne bevisstheten rundt kulturforskjeller utgjør grunnlaget for en beredskap rundt håndteringen av potensielle konflikter som kan oppstå i organisasjonen.

Dette aspektet med forskjeller imellom gruppene forsterkes ytterligere i form av informantenes beskrivelser av hvordan faggruppene er deres faglige og personalmessige hjem. Informantene peker på at det eksisterer en tydelig fellesskapskultur i organisasjonen i form av ønske og villighet til å dele informasjon og kunnskap, men uttrykker samtidig en tilhørighet til sine egne faggrupper:

”Også er vi ofte samlet, vi velger jo å sitte sammen fysisk. Her i selskapet har vi jo to åpne områder hvor vi får lov til å snakke høyt, også har vi et eget stille område. Og de aller fleste fra vår gruppe velger å sette seg samlet” informant 4

”Vi som jobber mest med denne type kunder, vi synes jo at det er det viktigste, ikke sant? De som jobber primært innenfor digitalisering tenker jo at digitalisering og teknologi er viktigst, ikke sant” informant 5

Selv om informantene understreker at man ikke nødvendigvis omgås mest med medlemmene i sin egen faggruppe, ser man at gruppene prioriterer annerledes. Tar man i tillegg poenget som ble gjort i forbindelse med behovet gruppe X har hatt for å utvikle en

sterk kultur innad i gruppen, kan man se at de spesifikke dynamikkene innenfor hver enkelt faggruppe også er relevante å ta i betraktning for å forstå kulturen i organisasjonen i lys av hvordan disse forskjellene påvirker relasjoner og interaksjoner i miljøet.

I forbindelse med denne kulturelle konflikten vil det være hensiktsmessig å se nærmere på hva informantene forteller om den generelle kulturen og organisatoriske konteksten i organisasjonen. Da vil det aller først være hensiktsmessig å redegjør for hva slags informasjon innholdet på organisasjonens hjemmeside forteller oss om de grunnleggende verdiene til organisasjonen.

Først og fremst uttrykkes det at bedriften leverer et "varig forretningsmessig grunnlag via faglig styrke, integritet, og leveringsdyktighet", og at arbeidet skal kjennetegnes av høy kvalitet. Den faglige styrken understrekes som avgjørende for å levere arbeid av høy kvalitet. Høy kompetanse er med andre ord viktig for å levere så gode resultater som mulig. Videre beskrives tverrfaglighet som både en ambisjon, og som et kjennetegn. Både fordi "Vi mener det skaper bedre leveranser, og er mer inspirerende for arbeidsgiver, og oss ansatte". Tverrfaglighet beskrives med andre ord som en pådriver for de ansattes personlige verdi og utvikling, ved siden av å bidra til bedre resultater i form av mer solid leveranser. Dette fokuset på tverrfaglighet begrunnes med at læring og deling av kunnskap og ferdigheter er en sentral faktor i alt som organisasjonen foretar seg.

Dette forteller om motivasjonen som ligger bak fokuset på tverrfaglighet som arbeidsmetodikk i organisasjonen. Kulturen som eksisterer rundt arbeidet som foregår i organisasjonen beskrives som et tillitsfullt arbeidsmiljø som kjennetegnes av omtanke for hverandre, og verdsettelse av hverandres synspunkter. I tillegg understrekes det at administrasjonen kontinuerlig jobbet for å tilrettelegge for at alle skal kunne utføre arbeidet sitt best mulig. Dette gir en enkel oversikt over noen grunnleggende prinsipper for organisasjonens utgangspunkt og virksomheten i den, samt hva organisasjonen fokuserer på og ønsker å arbeide mot: utviklingen av faglig kompetanse, et nysgjerrig og åpent miljø kjennetegnet av tillit, og å levere gode resultater i form av sterke leveranser.

Det har allerede blitt redegjort for at informantene er bevisste på forskjeller i arbeidsmetodikk, og at det er åpenbare ulikheter imellom faggruppene. Flere av informantene peker på hvordan rekruttering har blitt benyttet som et aktivt virkemiddel for å begrense innflytelsen disse ulikhetene skal ha på samarbeidsprosesser og relasjonsbygging i organisasjonen, som oppsummert av dette sitatet:

”Ja det er det. Det er en ambisjon vi har, og som jeg hører at man er blitt bedre på, og man er blitt mer bevisst på å rekruttere i retning folk som både ønsker og kan gå på tvers av grupper” informant 6

En annen informant drar frem et viktig poeng om hvordan denne bevisstheten rundt rekruttering har vært viktig for å forsterke verdiene som tilrettelegger for den kulturen de ønsker å etablere i organisasjonen:

”Det er en slags fellesskapstenkning, og den tror jeg går på tvers av huset, og der har vi vært gode også på å rekruttere nye mennesker som passer veldig godt inn her da. Også kan du si at det ikke høres helt bra ut; at vi former folk i vårt bilde, men samtidig: folk skal være som de er, men det er noen grunnleggende verdier her som er viktige for oss, og jeg tror dette med respekt for hverandres faglighet, og det at fellesskapet er viktig. Jeg tror det er noen grunnleggende verdier hos oss da” Informant 2

Informanten peker ut faglig anerkjennelse som en sentral verdi som gjør at det går an å arbeide tverrfaglig, og at dette også utgjør en sentral forutsetning for følelsen av fellesskap i organisasjonen. Fokuset på tverrfaglighet og verdien det bringer med seg gjennomsyrrer med andre ord hele organisasjonen: fra hvordan ledelsesgruppa arbeider strategisk, til hvordan man ønsker å samhandle utenfor prosjekter, og som vi skal se senere, hvordan man ønsker å samhandle i prosjekter. Det er med andre ord tydelig hvordan rekruttering har fått en strategisk dimensjon ved seg, men hva slags arbeid gjøres etter at man har rekruttert nye ansatte; hvordan får man integrert de inn i organisasjonen?

I forbindelse med onboardingprosessen i organisasjonen, uttrykker samtlige informanter at de var fornøyde, men at de ser at det kunne ha vært organisert litt bedre, og gjennomført litt mer hensiktsmessig:

”Vi er ikke så gode på strukturen og rammene og retningslinjene rundt det (onboarding), men vi er veldig gode på praksisen, du føler deg velkommen, og det handler nok om at vi er et ganske seniorselskap med ganske flat struktur” informant 1

Her poengterer informanten at den flate strukturen gjør at det er lett å føle seg velkommen, fordi folk er villige til å dele kunnskap og utøver nysgjerrighet på nye ansatte. Men det faktum at organisasjonen har såpass flat struktur, gjør også at man ofte kan ha stramt med tid, noe som kan påvirke evnen man har til å hjelpe nye medlemmer med å finne seg til rette. Dette er noe jeg skal utdype mer om i forbindelse med ledelse og kultur senere i analysen. I tillegg så beskriver informantene hvordan onboardingen deres innebar å bli kastet ut i prosjekter så fort som mulig, med formål om at man skal kunne danne seg et bilde av de ulike arbeidsmetodikkene, hvordan de ulike gruppene jobber, og hvordan f. Eks tilbudsprosesser fungerer, hvordan man samarbeider med administrasjonen, og hvordan prosjektmetodikken som organisasjonen benytter seg av fungerer.

4.2 ”Jo bedre man kjenner hverandre jo enklere er det å jobbe med hverandre på tvers”

Alle informantene snakker mye om hvordan tverrfaglig samarbeid burde fungere, og beskriver det de opplever som sentrale forutsetninger for at man skal lykkes med det, både i form av relasjonelle og strukturelle faktorer, og viktigheten av ledelse i forbindelse med dette. Det er også gjennom beskrivelser av hva som har gått galt i tverrfaglige prosjekter at man kan danne seg et bilde av hvilke faktorer som blir toneangivende for suksess. En av informantene reflekterer over en erfaring fra et prosjekt på en tidligere arbeidsplass:

”Du har en eller annen i terapi, også viser det seg at de har store økonomiske problemer og får ikke betalt regningene sine. Det de trenger da er hjelp fra sosionomer til å få hjelp til å håndtere dette; ta kontakt med nav, få satt ting i system, få orden på økonomien sin. Det

ville ha vært supernyttig. Men det ville ikke de sosionomene som var der, de ville jobbe med terapi, og da blir det typisk ræva (..) rollene glir for mye over i hverandre, og så blir man.. Klarer liksom ikke å holde på det som er forskjellen, som er det man må utnytte” informant 6

Informanten peker på hvordan manglende rolleavklaring og ansvarsfordeling gjør at man ikke får levert et så godt tilbud som man optimalt sett kunne ha gjort. En annen informant drar frem hvordan tverrfaglige arbeidsprosesser i fortiden var preget av mye tidsbruk på å skape felles språk og forståelse. Og hvor utmattende det kunne være når prinsippene for hvordan man ønsker å arbeide tverrfaglig ikke var formulert tydelig og presist nok. Et siste eksempel som en informant viser til, var et tverrfaglig prosjekt hvor informanten opplevde at andre medlemmer av teamet ikke respekterte kompetansen informanten bidro med. Dette resulterte i sinne og frustrasjon, og noe som man endte opp med å måtte adressere for å kunne være i stand til å delta i, og gjennomføre, prosjektet.

Det er i dette forholdet mellom faglige ulikheter, faglig anerkjennelse og forståelse, og samhandling i organisasjonen at de sentrale funnene i datamaterialet viser seg. Både i form av hva som utgjør gråsoner i hvordan medarbeidere forstår de samme aspektene knyttet til tverrfaglighet på ulike måter. Men også hvordan de beskriver rollen ledelse har i å tilrettelegge rammer for å skape faglig forståelse og relasjonsbygging, initiativer som kan tas for å redusere barrierer for samarbeid, og hva ledelse egentlig innebærer og bør være i denne typen arbeidsformer.

To trekk som informantene jevnlig drar frem som det enkleste og mest effektive grepet man kan ta for å tilrettelegge for at man skaper faglig anerkjennelse, er rett og slett fysisk samhandling, og å utøve ydmykhet over sin egen faglighet. En av informantene hevder at det ikke er noe “hokus pokus” å få tverrfaglige arbeidsprosesser til å lykkes, og viser til de ovennevnte trekkene. Det å omgås med hverandre beskrives gjennomgående som en av de viktigste bidragsyterne til å skape gode relasjoner på tvers av gruppene. I tillegg til å fostre forståelse for hva slags kompetanse de ulike gruppene faktisk besitter, annet enn individuelle oppfatninger og antagelser. En av informantene refererer for eksempel til tidligere opplevelser hvor man har endret perspektiv på kompetansen til andre

medarbeidere ved å samarbeide i prosjekter, men impliserer også at dette fører til at man knytter en sterkere sosial relasjon til hverandre også:

“jeg har endret syn på kompetanse eller enkeltpersoner, som man etter hvert har jobbet sammen og tenkt sånn: “Hmm.. Ikke så dum han der!” hahah (...) Du bygger på en måte noe, du får økt innsikt. Av og til kan du være litt skremt av noe fordi du ikke kan nok om det, eller at du tenker at dette ikke er viktig fordi du skjønner det ikke, ikke sant?” informant 5

Informantene trekker alle sammen opp dette aspektet med samhandling og faglig innsikt som avgjørende for å lykkes med tverrfaglige arbeidsprosesser, men disse faktorene må det også tilrettelegges for. Når det stilles spørsmål om hva som har vært avgjørende for at informantene selv skal ha lyktes i tverrfaglige prosjekter tidligere, begynner ledelse, struktur og planlegging å vise seg mer som gjeldende aspekter. Ledelse beskrives som viktig, og at man raskt ser etter ledelse i møte med utfordringer eller hvis prosesser i et prosjekt begynner å bryte sammen. I lys av noen av informantenes negative erfaringer i tverrfaglige prosjekter ovenfor, understreker de her viktigheten av tilstrekkelig planlegging, struktur, og styring av prosjekter. Først og fremst for at man skal være i stand til å levere på det tilbudet man har fått godkjent av kunden, men også for at man skal stå støtt og være komfortabel som en deltaker i en kompleks og uforutsigbar arbeidsprosess.

4.3 “din oppgave som leder blir å få dette til å fungere sammen på en god måte”

Dette samhandlingsaspektet utgjøres i all forstand av relasjonelle prosesser, men som informantene gir uttrykk for så forutsettes de av noen strukturelle faktorer. Alle informantene understreker viktigheten av det innledende arbeidet i et prosjekt. De påpeker hvordan det fokuset man har på å skape arenaer for tverrfaglige diskusjoner, formulere prinsippene for hvordan man ønsker å arbeide tverrfaglig i et prosjekt, og rett og slett tydeliggjøre hvorfor de ulike faglighetene er nødvendige i et spesifikt prosjekt, legger føringene for samspillet i et team. Både faglig og sosialt. Informantene understreker viktigheten av å skape et system, en struktur, og at man etablerer prosedyrer for hvordan

disse skal følges. Dette inkluderer også oppgave- og rollefordelinger i et prosjekt. Som en informant fint oppsummerer:

“Mye av det handler jo om å være.. Sette et team som på en måte får snakka seg gjennom potensielle utfordringer eller problemstillinger på forhånd, være litt i forkant. Når man klarer det, og klarer å være tydelig på hva ens eget bidrag skal være og andres bidrag skal være og sånn, og trekke noen grensdragninger og alle disse tingene her. Så det handler jo om.. Det handler mye om å være litt i forkant tror jeg, rett og slett” informant 6

Informanten beskriver det ”å være i forkant” som å kartlegge utfordringer, og begynne å arbeide med ansvars- og rollefordelingen i prosjektet. I forbindelse med dette leverer en annen informant et sitat som reflekterer flere av disse aspektene med forberedelse i henhold til et spørsmål om hva en leders fokus bør være i tverrfaglige prosjekter:

“Det bør være å formalisere prinsippene for hvordan vi jobber tverrfaglig, og være tydelig på det. Altså si “her ønsker vi å jobbe tverrfaglig, det er et prinsipp, det er en verdi her, og vi har den på grunn av det og det, og her har vi de offisielle rammene for hvordan jeg ønsker at vi skal jobbe tverrfaglig”. Og så tror jeg det handler om å kunne merke at når man er i møter med leder så praktiseres det en nysgjerrighet for det tverrfaglige (..) at man også styrer den tverrfagligheten på en tydelig måte, ikke at man bare sier at man ønsker det, men at man virkelig vektlegger det. At man etterlever det.”

Her kommer vi over på ledelse, og hva informantene mener at god ledelse av tverrfaglige arbeidsprosesser innebærer.

Informantene leverer er stort sett samstemte når de skal beskrive en god leder, men svarene deres avviker mer fra hverandre når de svarer på spørsmål om hva en leder bør prioritere, og hva som har vært avgjørende for at de skal lykkes basert på egne erfaringer. En god leder beskrives av informantene som åpen, nysgjerrig, tillitsfull, empatisk, strukturert, flink til å følge opp, lyttende, tydelig på forventninger, og at man er tilgjengelige. Dette er forholdsvis åpne beskrivelser som indikerer relasjonelle og strukturelle aspekter som man oppfatter

som viktig, uten at de nødvendigvis gir noe dypere innsikt i hva ledelse *faktisk* er. Utover i intervjuene kommer det derimot frem flere, mer spesifikke beskrivelser av hva en leder sin funksjon bør være, og hva en leder bør fokusere på og prioritere.

Et poeng som går igjen hos alle informantene er en leder sin kompetanse. Denne organisasjonen er sammenfattet av konsulenter med mange års erfaring, så det uttrykkes ikke noe behov for sterk styring og kontroll i prosjekter. Eller som et par av informantene påpeker:

“Altså en kunnskapsbedrift har ikke behov for ledere som har noe mer faglig kompetanse enn sine medarbeidere. Så å kunne gjøre prioriteringer og ta beslutninger er viktig, men jeg tror nok at du bare skal innfinne deg i at ekspertene ofte sitter under deg” informant 3

“jeg har ikke noe behov for at lederen er ekspert på mitt område (..) man må ha peiling, en viss peiling. Men trenger ikke ekspertrollen. Det kan ekspertene drive med” informant 6

Det understrekes at en leder ikke trenger å ha ekspertkompetanse, men at man må være tydelig på hvor man står og hva man kan i forhold til resten av medarbeiderne. Dette fokuset på hvor ekspertkompetansen i prosjekter ligger reflekterer også informantenes behov for autonomi og selvbestemmelse i prosjekter. De trenger ikke ledere som detaljstyrer dem, for de har nok kompetanse til å kunne, og ville, løse oppgaver på den måten de selv anser som best. Det er istedenfor en del andre aspekter som omfatter de spesifikke oppgavene i et prosjekt som beskrives som det fokusområdet til en leder bør være. Det første aspektet handler om å legge de strukturelle rammene for et prosjekt: skape felles forståelse for hva som skal gjøres, hvem som skal gjøre hva og hvorfor det skal gjøres. Tydeliggjøre hvordan det skal gjøres, sette i gang prosessene som tillater teamet å avdekke utfordringer; forstår alle hvorfor de deltar i prosjektet, forstår alle hvorfor de andre deltakerne deltar i prosjektet, og hvorfor kompetansen deres er relevant for å løse oppgavene i det? Med andre ord åpne opp prosessene for planlegging og samhandling i teamet.

Et annet aspekt handler om å sørge for gjennomføringen av prosjektet, og belager seg på at man som leder gjør handling av sine egne ord. Flere av informantene understreker

viktigheten av en leder som går foran som en rollemodell. For at man skal få andre til å jobbe tverrfaglige så må man gå foran og vise at man prioriterer det selv, og det innebærer at man bruker de systemene og strukturene man har blitt enige om å anvende i innledningsfasen til prosjektet. Det kan da være alt fra å bruke ulike funksjoner i prosjektmappene som man etablerer, til å legge trykk på tverrfaglighet ved å utøve nysgjerrighet ovenfor medarbeidernes kompetanse og perspektiver, og å involvere alle deltakerne så godt det lar seg gjøre i møter.

Et tredje aspekt som blir veldig avgjørende, og som skinner igjennom begge de to ovennevnte aspektene, er en leders mellommenneskelige kompetanse. Implisitt i det å planlegge et prosjektarbeid og å etablere strukturer, systemer og arenaer for tverrfaglighet, ligger det en forutsetning om at man må ha en forståelse for menneskene man skal arbeide med, og faglighetene deres (PSYKOLOGISK TRYGGHET). Dette impliserer igjen at man også forstår oppgavene som et prosjekt innebærer godt nok også. I tillegg så må man evne å åpne opp prosesser som setter de ulike medarbeidernes kompetanse og fagligheter i spill på en hensiktsmessig måte. Det innebærer at man er i stand til å legge føringene for et åpent klima hvor folk ønsker å delta og engasjere seg, og at man viser med eksempel at deltakelse, involvering og engasjement ønskes og belønnes. Med andre ord så må man evne å holde oversikt over oppgave- og relasjonsorienterte aspekter, og være bevisst på hvordan disse to aspektene ofte er veldig sammenvevde. Både i form av hvordan man skal få folk til å fungere optimalt i prosjekter, men også i form av hvordan aktiviteten i prosjekter ofte har en sammenheng med forhold utenfor prosjekter, og den omfattende kulturen i en organisasjon.

4.4 "Det meste av ledelsen her skjer ikke av de formelle lederne"

En av informantene påpeker hvordan man, som konsulent, ofte kan ha en såpass bred og anvendelig kompetanse at grensene mellom ens egentlige fagfelt og andres blir utydelige til tider. Det kan føre til at man ender opp med å bli sittende alene med oppgaver i prosjekter som man egentlig ikke har tilstrekkelige spisskompetanse, eller erfaring med, til å løse på egenhånd. En annen informant viser til hvordan arbeidsformen i organisasjonen kan ha

negative konsekvenser for ulike aktører hvis ledelsen ikke utøver bevissthet på implikasjonene ved den. Som informanten oppsummerer:

“Når det er lite oppdrag da, og du blir målt på leveransene dine, så er det klart at da er det utrolig viktig med ledelse. At vi må ha noe.. At gruppelederne må være på da sånn at ikke disse.. Sånn at det ikke blir noen som aldri får være med da. Sånn at det ikke blir sånn at den som melder seg på først (på prosjekter) er den som får det (..) Og det går igjen tilbake til den flate strukturen hos oss, og igjen at når det er få oppdrag; der kunne vi med fordel ha hatt litt mer tydelighet da (..) Det med å få.. Følge opp den enkelte, så ting ikke får utvikle seg. For det er jo ikke alle som har like mye å gjøre i firmaet, det er noen som til stadig kommer til kort, og hva gjør vi med det da?” informant 5

Informanten peker på hvordan den organisatoriske konteksten og virksomhetsmodellen i organisasjonen kan gjøre det vanskelig for medarbeidere å få delta i prosjekter i perioder hvor det er mindre pågang. Disse eksemplene viser til hvordan man må være i stand til å bygge gode erfaringer og assosiasjoner med tverrfaglig arbeid både i og utenfor prosjekter for å være i stand til å etablere den tverrfaglige kulturen som man ønsker. Med gode assosiasjoner mener jeg muligheten man har til å delta i prosjekter hvor man får tatt utnytte av sin egen kompetanse; at man blir inkludert i prosjekter hvor man får kommet med reelle bidrag. Hvis man stadig blir sittende alene med oppgaver man ikke mestrer, er det vanskelig å bli motivert for å inngå i tverrfaglige prosjekter i fremtiden. Men samtidig, så kan det fort bygge seg opp motvilje til å samarbeide og dele kunnskap med aktører eller grupper som man opplever at blir mer prioritert enn seg selv.

Dette aspektet med å bygge gode assosiasjoner og relasjoner i forbindelse med tverrfaglighet uttrykkes som viktig av flere av informantene. Det reflekterer også et sentralt aspekt som flere av informantene tar opp i forbindelse med viktigheten av trivsel, giv, og følelsen av personlig utvikling i prosjekter. En informant beskriver et tidligere tverrfaglig prosjekt som ekstremt velfungerende, hvor flere medarbeidere bidro i alle ledd i de tverrfaglige prosessene. Diskusjonsmøtene hvor man luftet perspektiver fra de ulike faglighetene og arbeidet seg mot løsninger ble beskrevet som givende, morsomme og åpne. Miljøet i gruppa var kjennetegnet av en åpenhet og tillit som ga en trivsel og glede i

arbeidet, og informanten understreket hvordan dette gir en personlig verdi og utvikling som er uvurderlig. En annen informant diskuterer også viktigheten av medarbeideres trivsel for gjennomførelsen av prosjekter:

“Hvis du sitter med en gruppe som har vært med på å gjennomføre et prosjekt, som leverer på tid og kostnad og kvalitet, men medarbeiderne er drita lei for at det ikke har vært noe kjekt å ha deg som prosjektleder, så har du ikke lyktes (..) Det å lykkes handler om mer enn bare leveransene, definitivt. For bedriften også.. Hvis du.. Du kan ikke bare måle suksess opp mot leveranser, man må også ha noen evalueringer av hvordan prosjektet har vært styrt”

informant 3

En annen informant er også rask til å dra frem hvor viktig tverrfaglig arbeid er for personlig og faglig utvikling, og understreker det som en av hovedfaktorene til at man ville begynne å jobbe i organisasjonen i utgangspunktet.

Dette viser til sammenhengen mellom den omfattende kulturen i organisasjonen og aktiviteten i prosjekter, og hvordan ønsket om, og fokuset på, å arbeide tverrfaglig har ringvirkninger langt utenfor prosjekter. Som flere av informantene har påpekt, så er det ikke nok å si at man ønsker å arbeide tverrfaglig, man må etterleve det også. Som vist ovenfor så er faglig anerkjennelse viktig for å redusere barrierer for samarbeid, og det kan bygges opp via fysisk samhandling i og utenfor prosjekter. Dette forutsetter igjen at man har ledere som er bevisste på dette aspektet, og som evner å se hvem som jobber bedre sammen enn andre, hvor man trenger å bruke mer tid på å bygge relasjoner, og hva spesifikke utfordringer bunner ut i. Er det f. Eks to personer som ikke går godt overens personlig, og som trenger å sette seg ned utenfor prosjektaktivitet for å snakke sammen? Er det medlemmer fra ulike grupper som man ser har behov for å jobbe tettere på hverandre for å utvikle gjensidig forståelse og respekt for hverandres bidrag? Hvor stort gap i erfaringer er det mellom de aktuelle deltakerne i et prosjekt? Alle dette kan være relevante faktorer som man må ta med i betraktningen når man, som leder, i tillegg kartlegger hva et prosjekt forutsetter av kompetanse og fagligheter for å løses. Med andre ord så forutsetter tverrfaglige arbeidsprosesser ledelse som evner å bevare oversikt, og som evner å

tilrettelegge for ulike, spesifikke prosesser som må åpnes opp for å muliggjøre samarbeid, eller bryte ned utfordringer for det.

Et aspekt som flere informanter peker på i henhold til utøvelsen av denne ledelsen er interessant å ta opp. I forbindelse med det faktum at organisasjonen har en flat struktur hvor hvem som helst kan være prosjektleder og prosjektmedarbeider i et gitt prosjekt, og konsulentene har en stor grad av autonomi til enhver tid, reflekterer flere informanter over hvordan ledelse i ulike sammenhenger ikke er knyttet til en spesifikk person eller rolle. En av informantene tar opp hvordan det finnes mye fordelt ansvar i prosjekter, utenom det formelle prosjektlederansvaret, og at mye av ledelsen fra dag til dag foregår i de ulike prosessene som ulike aktører har ansvaret for. En annen informant går dypere inn i dette:

“Jeg tenker at vi alle sammen, på en eller annen måte leder, vi har et ansvar for å lede oss selv og hverandre.. At man kan si at hvis du er en vanlig konsulent og rådgiver, men du er ansvarlig for å levere et tilbud så leder du det tilbudsarbeidet. Og når du leder det tilbudsarbeidet så er det ikke bare fordi vi sier at du gjør det, det er og noen praksiser som kommer med det. Det vil si du må gjennomføre noen tilbudsmøter med dine kollegaer, du må ha noe mailutveksling. Når du gjør det, da må du være bevisst på at du praktiserer ledelse, og det må du være klar over; hva ligger det av krav til deg som leder for at du skal få denne tverrfagligheten til å virke? (..) Det er en type ledelse, bare at du ikke er formelt leder, men du leder allikevel. Den evnen som en organisasjon har til å ha den typen prosesser hvor man er klar over at man har lederfunksjoner selv om man ikke er leder, det krever jo formell ledelse som har fokus på det” informant 4

Her vises det til hvordan ledelse ligger latent i ulike funksjoner og prosesser i et prosjektarbeid. Den autonomien som den flate strukturen som kulturen til organisasjonen forutsetter, legger rammene for selvbestemmelse i tverrfaglige prosjekter, og med det, ledelse. Den samme informanten i sitatet påpeker også hvordan man i møter kan utøve ledelsesfunksjoner ved å være nysgjerrig på andre menneskers kompetanse, perspektiver, og erfaringer, og forsøke å inkludere flere ved å etterspørre deres innspill osv. Med andre ord så kan flere av de ulike aspektene som informantene påpeker som viktige for ledelse av tverrfaglige arbeidsprosesser utøves og fokuseres på av samtlige deltakere i et

prosjekt. Dette poenget forsterkes også av en annen informant, som sier følgende ved spørsmål om viktigheten av god ledelse for at tverrfaglige prosjekter skal lykkes:

“Men så har du jo egentlig veldig mye ledelse i prosjekter også ikke sant, som kanskje er mer der man kjenner ledelse; noen har både uformelt og formelt prosjektlederansvar, eller et hovedansvar (...) det er mange ulike former for ledelse her, og den, kanskje.. Det meste av ledelsen her skjer ikke av de formelle lederne sannsynligvis” informant 6

Poenget som tas opp med at man må være klar over hvilke krav som gjelder for deg i utøvelsen av disse ledelsesfunksjonene impliserer at man må utøve en bevissthet og oversikt som ligner den som er blitt grundigere beskrevet igjennom dette delkapittelet, bare i mindre grad. Selv om man ikke sitter med det formelle ansvaret for å føre prosessene i et prosjekt fremover, vil en manglende bevissthet på hvordan utførelsen av en mindre oppgave henger sammen med utførelsen av andre oppgave, kunne føre til utfordringer. Man må fortsatt utøve evne til å styre ved å forstå forutsetningene for å kunne gjennomføre en oppgave; vite hvem man skal prate med eller hvilke prosesser man må sette i gang for å hente inn eller utvikle kunnskap. Man må også utøve mellommenneskelig kompetanse for å sørge for at behovene knyttet til utførelsen av oppgaven ikke går på bekostning av relasjonelle forhold i og utenfor prosjektet.

Disse forholdene ligger implisitt i den autonomien samtlige av informantene understreker som en styrke i organisasjonen; det faktum at man får fritt spillerom til å løse oppgaver i prosjekter. Den samme autonomien og mulighetene for selvbestemmelse blir pekt på av flere informanter som avgjørende for motivasjon i prosjekter, og det impliseres også til at det er viktig for den personlige utviklingen til flere av informantene. Man kan dermed se hvordan forventningen om autonomi fra ledelsesgruppa og praktiseringen av den forventningen, gir medarbeidere tilgang til latente ledelsesfunksjoner som finnes i ulike praksiser knyttet til prosjekter. Det er med andre ord denne tilgangen til utøvelsen av ledelsesfunksjoner som styrker følelsen av autonomi hos medarbeiderne, som igjen styrker motivasjonen deres. Ledelse blir med det en praksis som forutsetter ulike funksjoner i forbindelse med ulike prosesser, og påvirker dermed også kulturen i organisasjonen.

Ved å fokusere på tverrfaglighet og tilrettelegge for mye tverrfaglig arbeid, legger man grunnlaget for at verdiene som ligger bak prinsippene for tverrfaglig arbeid får etablere seg i organisasjonen. Åpenhet, nysgjerrighet, faglig anerkjennelse og fysisk samhandling er alle trekk som informantene drar frem når de beskriver kulturen og den flate strukturen i organisasjonen. Det er også de samme trekkene som dras frem som viktige i forbindelse med forutsetninger for tverrfaglig arbeid, og ledelsen av det. Fokuset på autonomi er tydelig i hele organisasjonen, og man ser hvordan fokuset på autonomi i prosjekter bidrar til å styrke disse verdiene utenfor prosjekter. Ved at det tillater medarbeidere å bli bevisste på hvordan disse verdiene gjennomsyrrer aktivitetene man gjennomfører og deltar i. Dette skjer først og fremst ved at man får tilgang til ulike ledelsesfunksjoner i ulike sammenhenger, og at man får praktisere disse verdiene og kjenne effektene de har ved å styre dem selv. Resultatet er en kultur med en sterk følelse av felles verdier, felles mål, åpenhet og nysgjerrighet.

På tross av at det går an å skjelve denne kulturen og den innsatsen som er blitt lagt, og kontinuerlig legges inn, for å opprettholde og utvikle den, finnes det også utfordringer og fallgruver som utgjør en stor risiko for den. Som det ble henvist til i begynnelsen av dette kapitlet, finnes det historier mellom grupper og fagligheter i organisasjonen som har potensiale til å volde skade.

En av informantene refererer stadig til hvordan arbeidsmodellen i organisasjonen påvirker kulturen og kapasiteten ansatte har til å drive relasjons- og kulturbygging, både implisitt og eksplisitt. Det faktum at man måles på leveranser, og at man mer eller mindre kontinuerlig er delaktig i prosjekter som har inntjeningskrav, budsjetter og tidsfrister gjør at man ofte kan bli dratt i ulike retninger. Dette er et aspekt man ikke kan se forbi i forbindelse med de kravene og forutsetningene som følger med å være et konsulenthus. I forbindelse med onboardingprosesser i organisasjonen forklarer informanten følgende:

“Også har jo vi et inntjeningskrav også, så det gjør jo at det blir litt vanskelig for den nye å be om så mye hjelp som man kanskje i utgangspunktet burde hatt. For selv om jeg har vært fadder og jobbet tett på noen så har jo ikke jeg noe mindre ansvar. Så der tenker jeg at vi kunne, med fordel, blitt enda bedre da” informant 5

På tross av at man vet at man burde være mer tilgjengelig, får man ikke lagt inn den tiden og tilstedeværelsen som hadde vært nødvendig for å gi den beste hjelpen til nye ansatte. Hinter til at det burde utformes en sterkere struktur rundt denne typen ansvar, så man skal slippe å risikere at noe faller igjennom. Det vises med andre ord til at denne uunngåelige faktoren kan påvirke onboardingprosessen i organisasjonen. En annen informant påpeker også hvordan den vilkårlige naturen til hva slags prosjekt man er involvert i, legger føringer for fysisk samhandling både i og utenfor prosjekter i organisasjonen:

“Man er jo litt sånn “katter” holdt jeg på å si; alle driver med sitt på en måte. Så i løpet av en vanlig uke så er det ganske vilkårlig hvem man møter på og snakker med. Også er det noen man er i oppdrag med hvor det selvfølgelig er mye mer. Og så er det vell noen konstellasjoner som jobber mer sammen enn andre, så.. Men det er ikke noe formalisert i så fall, men det er det” informant 6

Informanten viser til hvordan deltakelse i prosjekter gjør at man blir bedre kjent med de man jobber og omgås mye med, noe som er en naturlig følge. Men det impliseres at dette også fører til at det er tilfeldig hvem man møter på fysisk i organisasjonen sine lokaler fra uke til uke, og at man kan utvikle tilbøyeligheter eller tendenser til å foretrekke samarbeid med medarbeidere du kjenner bedre. Dette forsterkes av en annen informant, som sier følgende om hvordan man påvirkes av det høye tempoet som arbeidet som konsulent forutsetter:

“Jeg tror at en utfordring om denne kompetansen eller det sosiale handler jo om at jeg vet hvem jeg liker å samarbeide med, og da blir det kanskje sånn at du tenker at det finnes en annen som kanskje har en bedre kompetanse, men jeg velger heller den jeg er vant til å samarbeide med. For jeg vet at vi fungerer godt i lag. At man søker litt trygghet, eller handler på erfaring (...) Ja leveransen kunne hatt godt av det (ved spørsmål om denne tendensen skader leveransen), men så unngår man jo også å bygge den kompetansen eller relasjonen med andre da” informant 5

Informanten bekrefter her implikasjonene til den andre. Viser til hvordan behovet for å levere i prosjekter kan føre til at man søker trygghet basert på erfaring, og understreker at

dette går på bekostning av relasjonsbygging og påfølgende kompetanseutvikling som oppstår når man samarbeider med nye mennesker.

I tillegg til denne typen fallgruver og tendenser, understreker informanten hvordan mengden av arbeid også kan påvirke miljøet i organisasjonen. Både i form av at det til tider kan være store ulikheter i aktivitet i prosjekter imellom ansatte og grupper, men også ved at man ofte kan søke hjelp av medarbeidere utenfor prosjekter som ikke får fakturert noen timer for den hjelpen de ender opp med å gi. Informanten understreker at på tross av at folk er velvillige og hjelpsomme fordi det er kultur for det i organisasjonen, så er dette en tendens som kan påvirke kvaliteten på leveranser ved at man ikke tar seg tid til å tilrettelegge for tverrfaglige refleksjoner eller samhandlinger. Noe som igjen påvirker relasjonsbyggingen i organisasjonen ved at noen kan føle at de ved flere anledninger ikke får betalt for bidragene sine i et prosjekt, og det faktum at de kan oppleve å bli sittende utenfor prosjekter de burde ha vært en del av. Informanten viser til hvordan denne ulikheten i aktivitet er vanskelig å håndtere for både de som blir sittende utenfor prosjekter og de som sitter i dem:

"Jeg har jo ikke noen større rolle enn deg. Så vi kan jo ikke ta den, men det skaper jo gnisninger, og det handler jo om at hvis du ser at noen ikke har noen leveranser så er jo ikke det bra for den, men for andre som igjen jobber fra halv seks om morgenen til halv seks om kvelden så er jo det en sånn.. Det går litt begge veier" informant 5

I det forrige sitatet impliserer informanten at, på grunn av den flate strukturen, så er det vanskelig å se hvem som skal ta ansvar for å unngå at denne slags tendenser får slå røtter når presset i prosjekter er stort. Informanten påpeker videre hvordan det faktum at gruppelederne i organisasjonen også fungerer som konsulenter, og har mye ansvar i prosjekter, kan føre til at denne slags tendenser ikke blir tatt tak i like skikkelig som de bør.

"vi har jo masse diskusjoner om funksjonen til gruppeleder innad fordi det blir en rolle som jeg opplever at taper fort for inntjeningen og oppdragene. Du har oppdrag som skal faktureres, også blir det kanskje mer prioritert enn å være gruppeleder da, og at du som gruppeleder kanskje ikke gjør mer enn det du må da, mens det du kanskje burde ha gjort, det

blir kanskje ikke prioritert i like stor grad (..) det er en del oppgaver som ikke er like enkle å ivareta når vi er skrudd sammen på den måten med alle de modellene som vi har da"

informant 5

Det gis uttrykk for at det ansvaret en gruppeleder har burde være mer tydeliggjort og beskyttet, sånn at negative tendenser som kan oppstå ikke får lov til å slå røtter og utvikle seg. Her er det også naturlig å trekke linjer tilbake til poenger som er gjort i tidligere sitater i forbindelse med viktigheten av å ha ledelse som holder oversikt og som evner å se gjennom denne slags utfordringer for å ivareta det kulturelle fokuset man ønsker å fremme i organisasjonen.

Dette er viktige refleksjoner som synliggjør en sentral, evig tilstedeværende konflikt mellom behovene som forutsetter mesteparten av aktivitetene til organisasjonen, og de ønskene man har for hvordan man best skal imøtekomme disse behovene i form av arbeidet med å etablere en felles kultur og verdier. Leveransene man gjør er det som utgjør fundamentet for organisasjonens virksomhet, og er ikke noe man kan sno seg rundt eller unngå når man forsøker å etablere en felles kultur i en organisasjon som denne. I likhet med poenget om at man unngår å ta seg tilstrekkelig tid til å gi nye ansatte den hjelpen de trenger, så kan ansvaret til en gruppeleder også falle igjennom når ansvaret de har som konsulenter blir for pressende. Dette er en annen, mer negativ side av den flate strukturen på huset, men dog like relevant som de gode sidene som også er beskrevet.

Implisitt i disse fallgruvene og tendensene som beskrives av informantene her, ligger det også en forståelse om at de negative konsekvensene ved disse tendensene knyttet til kulturen og arbeidsformen, handler om at man fraskriver seg en evne til å ta ansvar for diverse aspekter. Man får ikke vært så tilgjengelig og støttende som man ønsker for nye ansatte. Man får heller ikke tatt seg tilstrekkelig tid til å evaluere potensiale for tverrfaglighet grundig nok, og søker trygge samarbeidspartnere snarere enn å knytte nye relasjoner og utvikle egen kompetanse og, potensielt sett, den faglige anerkjennelsen mellom grupper og aktører i organisasjonen. Dette er alle aspekter som beskrives som avgjørende for ledelse av tverrfaglige arbeidsprosesser av informantene. Det reflekterer også poenget om hvordan ledelsesfunksjoner finnes utenfor formelle typer ansvar, og er

tilknyttet ulike prosesser både i og utenfor prosjekter. Dette impliserer dermed at det er ulike ledelsesfunksjoner som faller igjennom når de negative konsekvensene som følger med disse kulturelle fallgruvene får utspille seg.

4.5 Oppsummering

I forbindelse med analysen i denne oppgaven er det gjort noen sentrale funn, som alle er sammenhengende og delaktige i å beskrive dynamikker og prosesser i forbindelse med organisasjonens kultur, og ledelsen av det tverrfaglige arbeidet som foregår i den.

I forbindelse med delkapittel 4.1 redegjøres det for en tidligere konflikt mellom to grupper i organisasjonen, og hvilke faktorer og mekanismer denne konflikten har hatt sine røtter i. Det faktum at kulturelle forskjeller kan skape fallgruver som skaper konflikter tydeliggjøres.

Deretter oppsummeres informantenes perspektiver på kulturen i organisasjonen, i tillegg til poengene deres om hvordan rekruttering har blitt benyttet mer strategisk med årene for å styrke tverrfagligheten i organisasjonen, i tillegg til hvordan onboardingprosessene i organisasjonen fungerer.

Videre i neste delkapittel, 4.2, beskrives det hvilke forhold som utgjør forutsetningene for at tverrfaglig samarbeid skal fungere optimalt og lykkes. Disse forholdene har en sterk sammenheng med flere av de kulturelle trekkene som belyses i delkapittel 4.1, og fører oss videre til funnene i delkapittel 4.3. I dette delkapittelet tydeliggjøres det hvordan man er avhengig av å tilrettelegge for forholdene som beskrives i delkapittel 4.2 for å utnytte den verdien som tverrfaglige arbeidsprosesser kan gi. Noe som fører oss over på viktigheten av ledelse, og hva ledelse egentlig belager seg på i sammenhenger som dette. En leder sitter ikke på ekspertkompetansen i tverrfaglige arbeidsprosesser, men må istedenfor arbeide med å kartlegge hvor utfordringer kan oppstå, og hva de kan oppstå ut ifra. Kombinasjonen av en leders mellommenneskelige kompetanse, og forståelsen den har av medarbeideres fagligheter og individuelle kompetanser, og den totale oversikten disse utgjør over faktorer som påvirker et prosjekt, pekes på som avgjørende egenskaper. En leder fungerer i så måte mer som en koordinator og tilrettelegger for prosesser, enn en direkte pådriver av dem.

I det siste delkapittelet, 4.3, belyses sammenhengen den organisatoriske konteksten utenfor prosjekter, har på de ulike faktorene som har blitt identifisert som avgjørende for suksess i prosjekter. Fysisk samhandling er avgjørende for å skape faglig anerkjennelse, som igjen er avgjørende for kvaliteten på samarbeidet som utøves i prosjekter. Det finnes dog kulturelle tendenser som oppstår som en følge av arbeidsmodellen til organisasjonen, og den iboende naturen som prosjektarbeid har. Selv om organisasjonen sin flate struktur og fokuset som utøves på autonomi bringer med seg mange fordeler som informantene understreker som viktige, bringer det også med seg fallgruver som setter prosessene i, og rundt, tverrfaglig arbeid i risiko. De mellommenneskelige relasjonene som danner grunnlaget for gode samarbeidsprosesser i prosjekter eksisterer ikke i et vakuum, så man må utøve bevissthet på den stadig skiftende dynamikken i miljøet og kulturen utenfor prosjekter. Hvis ikke kan konflikter forplante og utvikle seg, og følge med medarbeidere inn i prosjekter.

I det neste kapittelet skal jeg benytte meg av relevante teorier for å begrunne disse funnene. I tillegg skal jeg gå tilbake til eksempelet på konflikten i organisasjonen for å diskutere og drøfte hvordan disse funnene henger sammen og kan komme til syne på diverse måter, i diverse sammenhenger.

5. Diskusjon

I diskusjonskapittelet mitt skal jeg forsøke å belyse problemstillingen min ved hjelp av forskningsspørsmålene jeg har utformet. Oppgavens problemstilling lyder som følger:

Hva kjennetegner ledelse av tverrfaglige team?

For å besvare forskningsspørsmålene i oppgaven min vil jeg drøfte og diskutere funn som er gjort i oppgavens analyse ut ifra relevante teorier fra kapittel 2. Oppgavens forskningsspørsmål er:

1. *Hvordan kan man forstå funksjonen til ledelse i tverrfaglige arbeidsprosesser ut ifra erfaringene til ansatte?*
2. *Hvilken effekt har organisatorisk kontekst og praksis på tverrfaglige arbeidsprosesser?*

5.1 Hvordan kan man forstå funksjonen til ledelse i tverrfaglige arbeidsprosesser ut ifra erfaringene til ansatte?

Analysen viser at fokuset på hva god ledelse er, begynner med å anerkjenne forholdene som tilrettelegger for at tverrfaglige arbeidsprosesser skal kunne fungere; fysisk samhandling. Stipp et al (2017) redegjør for hvordan aktivitet i kryssfunksjonelle team kan skape økt individuelt engasjement og involvering, og at det gjør det enklere å operere langs grenser innad i en organisasjon. Dette reflekterer teori om psykologisk trygghet som understreker at arbeid rundt kunnskapsgrenser styrker graden av psykologisk trygghet imellom aktører. I tillegg til teori som fastslår at graden av psykologisk trygghet i en gruppe samsvarer med en gruppes evne til å ha åpne samtaler og respektfulle interaksjoner (Edmondson & Lei. 2014; Edmondson. 1999). Noe som også reflekterer praksisen for å skape et klima som tjenende lederskap forutsetter (Eva et al. 2019; Jit et al. 2016) Fysisk samhandling blir med andre ord en sentral faktor for å redusere usikkerhet mellom ansatte, å skape faglig anerkjennelse og respekt imellom dem, og for å knytte sterkere relasjoner mellom dem.

Dette aspektet med fysisk samhandling styrkes med andre ord av informantenes egne erfaringer med hvordan deltakelse i prosjekter med ukjente mennesker og nye fagligheter bidrar til at man bygger relasjoner. Dette sammenfaller med Stipp et als (2017) beskrivelser av de positive effektene ved deltakelse i kryssfunksjonelle team, noe som også styrkes av teori om psykologisk trygghet som har påvist at arbeid langs kunnskapsgrenser styrker psykologisk trygghet på individuelt- og gruppenivå (Edmondson & Lei. 2014; Edmondson. 1999). Informantens betraktninger om hvordan ledere bør være bevisste på dette aspektet med effektene av deltakelse i prosjekter, og tilrettelegge for gode erfaringer, reflekterer også Edmondson & Smith (2006) sine beskrivelser av hvordan kartlegging av relasjoner, og investering av tid i relasjoner bidrar til å motvirke holdninger og adferder som kan være negative for samarbeid. Dette sammenfaller med informantens beskrivelser av hvordan prosjekter som kjennetegnes av høy grad av deltakelse og engasjement blant medlemmene er mer motiverende, gir en sterkere følelse av mening, og gjør at man blir tryggere på de andre deltakerne og får lyst til å samarbeide mer i fremtiden (Kapittel 4.1).

Utgangspunktet for en leders funksjon dreier seg med andre ord om å utøve en oversikt over rammene rundt et prosjekt, for å gjøre seg selv i stand til å tilrettelegge for at deltakerne i det skal kunne engasjere seg. Videre peker informantene på viktigheten av å bli tilegnet tilstrekkelig autonomi når de arbeider i prosjekter, og at dette er viktig for å skape motivasjon og driv for den enkelte (Kapittel 4.3). Å "skape motivasjon og driv hos den enkelte" reflekterer Edmondson & Lei (2014) sin beskrivelse av rolleadferd, og at psykologisk trygghet hos individet skaper vitalitet, proaktiv adferd, og engasjement i arbeidet det gjør. Dette blir dermed en avgjørende funksjon til ledelse. I Kapittel 4.4 beskriver en informant hvordan praksisen som konsulentrollen og den tverrfaglige arbeidsmodellen i organisasjonen forutsetter at man kan bli sittende med oppgaver man ikke har reell kompetanse til å håndtere på egenhånd. Dette reflekterer behovet medarbeidere har for ledelse som har tilstrekkelig innsikt i deres faglige bakgrunn og individuelle kompetanse, og hvor overførbare de er til spesifikke arbeidsoppgaver. Dette er sentralt fordi ved mangel av denne oversikten blir individer plassert i situasjoner hvor de positive effektene ved rolleadferd motvirkes, og man opplever usikkerhet, føler seg utrygg, og vegrer seg for å ta risiko.

Dette uttrykker et klart behov om at ledelse må praktisere tilstrekkelig oppgaveorientering for å muliggjøre medarbeidere til å lykkes med arbeidsoppgavene sine. Poenget er at dette i all hovedsak er et spørsmål om relasjonell kompetanse. Selv om informantene uttrykker klare meninger om at en leder må ha en viss kompetanse om innholdet i prosjekter og faglighetene som involveres i det, er det ikke de som skal levere ekspertkompetanse, men heller fokusere på å identifisere barrierer for samarbeid (Kapittel 4.3). Hvis én barriere er at en medarbeider blir satt til å løse oppgaver den ikke har reell kompetanse til å løse, bunner dette ut i at ledelsen ikke hadde tilstrekkelig innsikt i det individets anlegg. Tjenende lederskap understreker viktigheten av at man kjenner individene man har ansvar for, og at et sentralt aspekt i å knytte gode relasjoner og skape utvikling hos den enkelte, innebærer at man forstår evnene og kompetansene til det individet. Dermed blir oppgaveorienteringen til en leder, ut ifra rammene som tjenende lederskap tilbyr, en forlengelse av det relasjonelle arbeidet en leder utfører. Dette arbeidet med å identifisere barrierer for samarbeid reflekterer også Edmondson & Smith (2006) sitt fokus på kartlegging av relasjoner og arbeid langs forkastningslinjer i stor grad, så dette arbeidet viser seg dermed som å være viktig for å tilrettelegge for den psykologiske tryggheten i gruppa, i tillegg til å virke forebyggende for potensielle fremtidige konflikter.

Dette poenget med oversikt, koordinasjon, og fasilitering overføres også til relasjonelle forhold, og handler i prinsipp om evnen man har som leder til å ta hensyn til den kompliserte sammenhengen mellom aktivitetene og oppgavene som et prosjekt forutsetter, og de individuelle behovene til medlemmene i prosjektet. Både i form av utfordringer knyttet til utførelsen av oppgaver, men også utfordringer knyttet til relasjonene mellom medlemmer på et personlig nivå, eller faglig nivå. Tydelige rammer og klarhet i ansvars- og rollefordeling pekes på av informantene som et viktig utgangspunkt for suksessen til et prosjekt, noe som også understrekes av teori om psykologisk trygghet (Edmondson. 1999; Edmondson & Lei. 2014) og midlertidige organisasjonsformer (Bakker. 2010), og pekes på som en sentral forutsetning for å tilrettelegge for en grad av psykologisk trygghet hos individer som forutsetter engasjement og deltakelse.

Disse poengene som informantene tar opp i forbindelse med oversikten en leder må ha, og viktigheten av strukturen og planleggingen som den oversikten forutsetter, reflekterer i stor

grad de beskrivelsene av effektiv ledelse som tjenende lederskap tilbyr oss. Fokuset på å kjenne medarbeiderne sine, og å ønske det beste for deres utvikling, tilrettelegger for en effektiv tilpasning av oppgaver i prosjekter. Først og fremst fordi man har større kjennskap til menneskene som medarbeiderne er, og deres bakgrunner, verdier, evner, og generelt sett personlige anlegg, og vil kunne tilrettelegge strukturer enklere på bakgrunn av det. Men også fordi det relasjonelle fokuset til tjenende lederskap forutsetter mange av de prosessene som tilrettelegger for psykologisk trygghet. Åpenhet, omsorg, inklusjon, ydmykhet, og personlig utvikling er noen av de fokusområdene som kjennetegner innstillingen til tjenende ledere, og dette er en direkte refleksjon av Edmondson & Nembhard (2006) sin beskrivelse av hvordan lederadferd tilrettelegger for psykologisk trygghet og læringsadferd i grupper.

Men hvorfor er dette så viktig? Det handler om hva slags klima man ønsker å skape i en organisasjon. I forbindelse med en av informantenes refleksjoner rundt hvordan man måler og vurderer prosjekter sin suksess (Kapittel 4.3, 4.4), blir Nerstad (2014) sine beskrivelser av motivasjonsklimaer, og hva som kjennetegner et mestringsklima, relevant. Tjenende lederskap forutsetter en mer interaktiv ledelsesstil ved å fokusere på relasjonene imellom medarbeidere, og imellom medarbeidere og lederen. Det tilbyr også mer autonomi til medarbeidere, samtidig som det fokuserer på å bistå den enkelte i å løse sine oppgaver, overkomme utfordringer, og skape personlig utvikling. Dette er en direkte refleksjon av flere av kjennetegnene som definerer et mestringsklima, og det reflekterer flere av informantene sine poenger om hvordan det er viktig å oppleve at en leder er støttende for det arbeidet man gjør, og at den er tilgjengelig hvis man trenger hjelp. Dette er med andre ord et tydelig eksempel på hvordan lederadferd bidrar til å skape ringvirkninger også utenfor prosjekter.

Jit et al (2016) forklarer at det mellommenneskelige fokuset til tjenende ledere forutsetter at de sjelden implementerer løsninger eller forslag ovenfra og ned, og at det, også utenfor konflikthåndtering, oppfordres til gjensidige diskusjoner og deltakelse iblant gruppedlemmer. Dette reflekterer Shotter (2016) sitt poeng om hvordan ledelse utvikles gjennom dialogiske strukturer, og at ledelse på den måten reflekteres av interaksjonene som forekommer innenfor en spesifikk gruppe. Dette aspektet med å delta i å utvikle forslag til handlingsalternativer, bidra i prosessene rundt rolle- og ansvarsfordelingen, og generelt sett bidra med input i løpet av et prosjekts fremgang, reflekterer igjen informantenes fokus på

viktigheten av autonomi (Kapittel 4.2 4.3). Autonomi fungerer som muligheten til medbestemmelse i denne sammenhengen, noe som også sammenfaller med tjenende lederskaps fokus på inklusjon og deltakelse.

Dette perspektivet på utviklingen av ledelse gjennom dialog er nyttig, fordi det baserer seg på en forståelse av ledelse som en reaksjon på de spesifikke behovene og forholdene som eksisterer innenfor en spesifikk gruppe, og praksisen som utvikles i den. Med andre ord de samme behovene som det individ-orienterte fokuset til tjenende lederskap forutsetter en bevissthet rundt. Dette utvider forståelsen vår av tjenende lederskaps fokus på relasjoner og personlig utvikling, fordi å betrakte ledelse som utfallet av interaksjoner, tillater oss å se på kvaliteten av relasjoner i et prosjekt, og påfølgende kvaliteten til interaksjonene i det, som definerende for kvaliteten til ledelsen i det. Så tjenende lederskaps fokus på individuelle behov, individuell utvikling, og mellommenneskelig klima, tilrettelegger for at samtlige av aspektene som informantene drar frem, tas hensyn til og fokuseres på. Dette betyr dog ikke at enhver positiv interaksjon eller relasjon som forekommer eller utvikles i løpet av et prosjekt nødvendigvis skal tilskrives lederen av det prosjektet. Men dette reflekterer poenget noen av informantene tar opp i forbindelse med at det finnes ulike former for ledelse i et prosjekt, og at alle medlemmer i et prosjekt har lederansvar på ulike vis.

Raelin (2016) understreker at ledelse handler om hva en gruppe utretter i fellesskap, og at ledelse skapes gjennom kollektiv handling imellom medlemmene i en gruppe. Poenget blir da at en tjenende leder kan praktisere et fokus på disse faktorene som er diskutert igjennom dette kapitlet, og legge grunnlaget for at de andre medlemmene også påtar seg lignende fokus. Hvis resten av medlemmene begynner å praktisere nysgjerrighet for andres perspektiver, åpenhet, ydmykhet, og andre kjennetegn som er definerende for tjenende lederskap, så ser man hvordan et gruppeklima skapes og utvikles basert på lederadferden, selv om lederen ikke nødvendigvis styrer og kontrollerer alle prosessene og handlingene som innebærer ledelsesfunksjoner. Dette reflekterer det en av informantene tar opp i kapittel 4.1, hvor det beskrives et vellykket prosjekt hvor samtlige informanter bidro med input, meninger, perspektiver, og beriket prosjektet faglig, men at det først og fremst ble etablert et klima som skapte en sterk følelse av vitalitet og vilje til å delta. Poenget blir med andre ord at et fokus som det tjenende lederskap forutsetter kan åpne opp denne slags prosesser

for samtlige medlemmer i en gruppe, og på den måten tilrettelegge for at alle gruppemedlemmene engasjerer seg og deltar, noe som er en direkte refleksjon av Raelin (2016) sitt poeng om hvordan graden av eierskap til ledelse i en gruppe skaper en følelse av fellesskap i det.

Funksjonene til ledelse i tverrfaglige arbeidsprosesser kan dermed forstås ut ifra en leders evne til å ha en oversikt over hva et prosjekt forutsetter av oppgaver og aktiviteter, og hvordan dette gjenspeiler de aktuelle medlemmenes spesifikke behov og anlegg. En leder må praktisere relasjonell kompetanse, og en genuin interesse av å inkludere medarbeidere i planleggingsarbeid, diskusjoner og beslutningsprosesser. Årsaken til dette er at disse faktorene har mest å si for å skape tilstrekkelig med psykologisk trygghet, og en følelse av autonomi, hos deltakerne, noe som igjen er forutsetningen for å skape den graden av involvering og engasjement som blir definerende for kvaliteten på et prosjekt. Tjenende lederskaps individ-orienterte fokus viser seg å kunne ta høyde for dette. Men som vi skal se på i neste delkapittel, så eksisterer ikke tverrfaglige prosjekter, eller ledelsen av dem, i et vakuum.

5.2 Hvilken effekt har organisatorisk kontekst på ledelse av tverrfaglige arbeidsprosesser?

De forholdene, som ble beskrevet i det forrige delkapittelet, som en leder må bevare oversikten over for å forsøke og tilrettelegge for gode erfaringer og kvalitet i prosjekter, påvirkes av den organisatoriske konteksten på flere ulike måter. Det er dette jeg skal diskutere i dette delkapittelet.

I forbindelse med den organisatoriske konteksten i organisasjonen, og formen på arbeidet til informantene som arbeidsmodellen til organisasjonen forutsetter, tar informantene opp flere ulike poenger. Flere av informantene understreker hvordan faktorer utenfor de konkrete aktivitetene og forholdene i prosjekter, kan påvirke prestasjonene dine i det (Kapittel 4.4). Dette gjenspeiler Bakker (2010) sine beskrivelser av hvordan tidsdimensjonen, tilgang på ressurser, og forhold som budsjett kan påvirke gruppeprosesser og prestasjoner. En av informantene reflekterte mye rundt hvordan behovet for å levere i prosjekter, og det faktum at man måles etter leveransene sine, kan gjøre det vanskelig for ansatte å praktisere

de tverrfaglige verdiene som organisasjonen understreker som viktige for kulturen på hjemmesidene sine. Dette innebærer f. Eks at man velger å unngå og samarbeide med noen man ikke kjenner så godt, men som man tror kunne ha bidratt med verdifull kompetanse i et prosjekt, til fordel for noen man har arbeidet mer med før. Dette støttes av en annen informant som påpeker at man kan merke at det finnes noen konstellasjoner av medarbeidere som samarbeider oftere sammen enn med andre (Kapittel 4.4).

Konsekvensene av dette er at man går glipp av den typen arbeid langs kunnskapsgrenser som Stipp et al (2017) og Edmondson & Lei (2014) beskriver som nyttig for å tilrettelegge for kunnskapsutvikling, kunnskapsdeling, og for å knytte relasjoner på tvers av grupper. Dette blir et relevant poeng i forbindelse med en annen refleksjon som en informant gjør rundt den flate strukturen i organisasjonen, og det faktum at når det er færre prosjekter så kan noen ende opp med å bli sittende med mindre aktivitet i prosjekter enn andre (Kapittel 4.4). Når det skjer, og man i tillegg opplever at det finnes konstellasjoner som foretrekker å samarbeide, har man et fint utgangspunkt for at det Edmondson & Smith (2006) beskriver som forkastningslinjer, kan utfolde seg. Med dette mener jeg at det kan oppstå negative holdninger imellom de som er mer aktive enn andre, spesielt hvis de som er mindre aktive opplever at prosessene for samarbeid er lukket. Den usikkerheten som presset for å levere i prosjekter bringer med seg, kan føre til at man unngår å ta den mellommenneskelige risikoen som det å arbeide med mennesker man ikke kjenner så godt bringer med seg.

Et annet relevant aspekt i forbindelse med dette er hvordan den flate strukturen i organisasjonen forutsetter at det er lite hierarki, og en lavere grad av formell ledelse. Hver av faggruppene har som kjent en gruppeleder, og gruppelederne har større ansvar for å sette sammen grupper til prosjekter, men de er også konsulenter på lik linje som resten av medarbeiderne sine. Dette kan føre til at også de påvirkes av behovet for å levere i prosjekter, noe som gjør at de bortprioriterer ledelsesansvaret de har for å koble andre på i prosjekter (4.4). Dette reflekterer aspekter i Nerstad (2014) sin beskrivelse av hvordan et prestasjonsklima påvirker en organisasjon, i form av at denne slags tendenser hvor man minimerer opplevelse av egen risiko for å fokusere på å levere i prosjekter, får lov til å påvirke andre prosesser som styrker tverrfagligheten i organisasjonen.

Verdiene for tverrfaglighet og kunnskapsdeling er vel definerte i organisasjonen, og det praktiseres av ledelsesgruppen, så det er ikke en direkte refleksjon. Men dette aspektet med at man måles etter inntjeningskrav utgjør en sentral faktor den organisatoriske konteksten alle de ansatte i organisasjonen opererer innenfor. Det gjør dermed at denne motpolen mellom klimaer fungerer som en effektiv ramme man kan se disse ulike kulturelle tendensene ut ifra. Vi har sett at lederadferd kan skape et mestringsklima i prosjekter som forsterker verdiene for tverrfaglighet som organisasjonen fremmer, noe som kan styrke medarbeideres bevissthet på viktigheten av å praktisere verdiene som tjenende lederskap fremmer både i, og utenfor prosjekter, på egenhånd. På den andre siden kan vi derimot se at disse tendensene som presset som inntjeningskravene fremmer kan legge press på relasjoner i form av å skape usikkerhet for å samarbeide med andre og å praktisere disse verdiene fordi man ikke har kapasiteten til det. Resultatet av dette kan på den andre siden være at forkastningslinjer etablerer seg, og disse bringer medarbeidere med seg inn i prosjekter, noe som gjør arbeidet med å bryte ned barrierer for samarbeid vanskeligere og mer omfattende. Poenget er at den flate strukturen som fremmer autonomi, også baserer seg på en virksomhet som bringer med seg betydelige risikoer for individers opplevelse av psykologisk trygghet som man må være oppmerksomme på at har ringvirkninger på arbeidet man legger inn i prosjekter også.

Vi kan forstå denne nevnte bortprioriteringen av ansvar ut ifra Raelin (2016) og Shotter (2016) sine beskrivelser av ledelse som praksis, spesielt poenget om hvordan ledelse kan forstås som agency og utførelsen av ledelsesfunksjoner. Når man velger vekk, bevisst eller ikke, ansvar som fremmer tverrfaglige verdier, så praktiserer man mangelfull ledelse. Om det så er i form av å inngå i samarbeid med de man kjenner best for å minimere opplevelsen av risiko, eller ved å ikke levere like mye bistand i rollen som fadder for nye ansatte fordi man ikke har kapasitet, eller ikke ta like mye kontroll over prosessene hvor medarbeidere melder seg på i prosjekter (Kapittel 4.4). Poenget med dette er at det svekker de prosessene som tilrettelegger for den psykologiske tryggheten på tvers av organisasjonen, eller det tilrettelegger for at adferd og holdninger som påvirker den negativt kan forplante seg. Dette forholdet mellom praktiseringen av ledelsesfunksjoner og psykologisk trygghet er sentralt, fordi det er graden av psykologisk trygghet hos individer og i grupper som blir avgjørende for kvaliteten på interaksjonene imellom medlemmer i prosjekter.

Dette perspektivet bidrar med andre ord til å klargjøre viktigheten av å være bevisst på hvilket ansvar man har i ulike sammenhenger i den organisatoriske konteksten, selv mer skjulte praksiser som det som beskrives ovenfor. Dette reflekterer en av informantenes poeng hvordan det er vanskelig å vite hvem av medarbeiderne som skal ta ansvar for å forebygge disse tendensene, grunnet den flate strukturen, og at man derfor til stadighet diskuterer hva rollen som gruppeleder egentlig skal innebære (Kapittel 4.4). Shotter (2016) argumenterer for at ledelse ikke bør bli eksplisitt definert fordi det er vanskelig å tilskrive ledelse til én enkelt person, men eksempler som dette motsier denne slags argumenter, og tydeliggjør hvorfor det er viktig å ha formelle linjer for ledelse som kan skjære igjennom og håndtere utfordringer av dette slaget. Autonome team kan utrette mye på egenhånd, men som informantene har understreket, så ser man til ledelse når ting blir vanskelig, og med en virksomhet som den som organisasjonen har, er det avgjørende å ha en aktiv og involvert ledelsesgruppe (Kapittel 4.1. 4.4).

Vi ser med andre ord hvordan den organisatoriske konteksten påvirkes av den iboende naturen til virksomhetsmodellen de har anlagt, noe som er umulig å unngå med tanke på at arbeidet er prosjektbasert. Dette har potensialet til å påvirke den psykologiske tryggheten til individer, noe som igjen påvirker kapasiteten de har til å utføre mindre, men viktige, funksjoner som reflekterer gode ledelsespraksiser, og påvirker forholdene i prosjekter.

Et annet aspekt man må være oppmerksom på, er de iboende forskjellene imellom faggruppene, og hvordan det kan utvikle seg forskjellige identiteter innad i de på tross av at man arbeider med å etablere et tydelig, felles verdigrunnlag for praksisen i organisasjonen. Dette har først og fremst en sammenheng med Edmondson & Smith (2006) sin beskrivelse av utviklingen av heite temaer, og den negative effekten det kan ha på relasjonene i en organisasjon. Spesielt i forbindelse med den forhenværende konflikten mellom gruppe X og gruppe Y. Sosial praksisteori understreker hvordan mening er et resultat av forhandling imellom aktører og omverdenen deres, og at utvikling av identitet må forstås på bakgrunn av de sosiokulturelle rammene som de opererer innenfor (Lave & Wenger. 1991. Mer). Samtlige informanter påpeker at det finnes åpenbare forskjeller imellom gruppene, og at det fører til ulikheter i perspektiver og meninger (Kapittel 4.1).

Det som pekes på som en av de grunnleggende faktorene til konflikten mellom gruppe X og gruppe Y, er de store motsetningene i arbeidsmetodikk og faglighet. Gruppe Y beskrives som mest instrumentalistisk, den gruppa som har tydeligst ekspertkompetanse i form av hva de leverer av tjenester, og som den gruppa som over tid har levert best resultater. Gruppe X er som nevnt den nyeste gruppa, med mest diffus kompetanse for de andre medlemmene. På grunn av dette har de hatt et behov for å etablere en sterk identitet om hvem de er og hva de kan, innad i sin egen gruppe (Kapittel 4.1). Det antydes med andre ord til at gruppe Y har utviklet en sterk identitet om at det de gjør, stort sett er riktig, og at det er fordi de er veldig dyktige på det de gjør. På den andre siden antydes det til at gruppe X har et behov for å markere seg selv og verdien gruppen ønsker, og er tiltenkt, å ha for organisasjonen. De vil dermed holde mer fast på de verdiene og prinsippene som definerer kompetansen og arbeidsmetodikken deres for å lykkes med dette, fordi det er sentralt for identiteten de har innad i gruppen.

Allerede her ser man utgangspunktet til det Edmondson & Smith (2006) beskriver som en forkastningslinje; et område hvor det er større sannsynlighet for at konflikter utarter seg. Informantene antyder også til at omstendigheten rundt avgangen til den tidligere lederen av gruppe X har en sammenheng med dette (Kapittel 4.1). De omstendighetene er en direkte refleksjon av Edmondson & Smith (2006) beskrivelser av et hett tema, hvor uenigheter om strategisk retning for gruppene i organisasjonen var basert på så sterke, ulike verdier, og at det gikk på bekostning av personlige relasjoner. Informantene refererer også til vanskelighetene for samarbeid imellom disse gruppene som oppgaveorienterte, og stempler de dermed implisitt som kjølige temaer, men begrunner årsaken til vanskelighetene i personlige beskrivelser som f. eks "manglende interesse" (Kapittel 4.1). Dette reflekterer Edmondson & Smith (2006) sin beskrivelse av naiv realisme, og impliserer at den motviljen som finnes imellom de har røtter som strekker seg litt dypere enn de aktuelle oppgaveområdene. Vi kan dermed skilne hvordan ringvirkningene av en konflikt rundt et hett tema fortsetter å påvirke kulturen i en organisasjon, og hvordan rekruttering benyttes som en bevisst HR-praksis for å tilrettelegge for relasjonshåndtering imellom gruppene, med styrking av psykologisk trygghet som formål.

I forbindelse med rekruttering er det hensiktsmessig å ta opp informantenes refleksjoner rundt onboardingen i organisasjonen. Samtlige informanter viser til lignende opplevelser i onboardingsprosessene sine; hvor de ble kastet litt rundt i prosjekter for å bli kjent med faggruppene og de ulike arbeidsmetodikkene (Kapittel 4.1). Samtlige beskriver onboardingsprosessen som ganske tilfeldig, og at den hadde en litt tilfeldig struktur. Teori om situert pensum fastslår at nye medlemmer i sosiale fellesskap blir tildelt spesifikke oppgaver og aktiviteter for å hjelpe dem med å bli integrert i et praksisfellesskap (Gherardi et al. 1998 mer). I og med at informantene blir integrert i firmaet på samme vis i lys av onboarding rutinene, men at det allikevel oppstår så markante forskjeller basert på praksisen i de ulike gruppene, tydeliggjør viktigheten av å forstå bakgrunnen for disse forskjellene i praksis enda mer.

Poenget med å gå såpass dypt inn i denne konflikten er at det er et godt eksempel på hvordan ulike sosiale praksiser har en stor påvirkning på den organisatoriske konteksten, som igjen har stor påvirkning på forutsetningene for samarbeid både i, og utenfor, prosjekter. Dette tydeliggjør igjen viktigheten av å ha innsikt i bakgrunnen til medarbeideres fagligheter som leder, og knytter fokuset på praksis sammen med viktigheten av praktiseringen av lederadferd som tilrettelegger for utviklingen til psykologisk trygghet. Både i forbindelse med formelle, og uformelle former for ledelsesfunksjoner.

Dette aspektet med organisatorisk kontekst sin påvirkning på tverrfaglige arbeidsprosesser og ledelsen av de, handler i størst grad om hvordan kartleggingsarbeidet til ledere er mer omfattende enn man kanskje først ville ha antatt. Dette er fordi kartleggingsarbeidet handler om å utvikle forståelse for myriaden av faktorer og impulser som påvirker medarbeideres valg, og dette påvirker de prosessene som skaper psykologisk trygghet i prosjekter.

5.3 Studiens begrensninger

Før jeg presenterer konklusjonen min, vil jeg redegjør for noen aspekter med denne studien som jeg anser som begrensninger i den. Jeg har forsøkt å studere hva det er som utgjør god ledelse basert på ansattes erfaringer og perspektiver, i tillegg til å se på hvordan aktiviteten i tverrfaglige prosjekter kan, og bør, forstås ut ifra den organisatoriske og sosiale konteksten

som tverrfaglige prosjekter befinner seg innenfor. Jeg fikk kun intervjuet et medlem fra hver faggruppe, pluss to ledere, noe som gjør det vanskelig å trekke generaliserende slutninger basert på

Utvalget av informanter ble gjort av kontaktpersonen min i organisasjonen, og det eneste kravet var at jeg fikk intervju medlemmer fra de ulike faggruppene. Jeg fikk bare intervju et medlem fra hver gruppe, pluss en gruppeleder, så mye av informasjonen jeg fikk tilgang til i intervjuene er vanskelig å generalisere siden mesteparten av informasjonen var basert på informantenes subjektive refleksjoner og erfaringer. Dette medbringer en risiko om at noe av innholdet kan være idealisert basert på personlige preferanser, eller personlige tilbøyeligheter. Det hadde med andre ord styrket studien å ha noen konkrete sammenhenger og situasjoner å knytte innholdet i intervjuene opp mot, og vurdere det ut ifra. I og med at denne oppgaven også diskuterer praksis, organisatorisk kontekst, og flere mellommenneskelige mekanismer, ville det ha vært nyttig å få gjennomført observasjon for å styrke eller avkrefte eventuelle refleksjoner og perspektiver som informantene vektlegger. Oppgavens tidsdimensjon tillot dessverre ikke dette, da organisasjonen ikke hadde noen aktive tverrfaglige prosjekter gående innenfor den tidsrammen jeg tok kontakt, og måtte gjennomføre datainnsamling, i.

Studien gir allikevel mye innsikt i hva ønskede informantene foretrekker i form av lederadferd og –fokus, og som det redegjøres for i kapittel 3.1, så er formålet med kvalitative undersøkelser å oppnå innsikt i sosiale fenomener. Så selv om denne studien kunne ha vært mer omfattende for å styrke de funnene som har vist seg, så vil mye av innholdet i disse funnene styrke den forskningen som fortsatt utvikles rundt tjenende lederskap som teoretisk konsept, og forståelsen av funksjonen til ledelse av tverrfaglige prosjekter.

6. Konklusjon

Hovedformålet til denne masteroppgaven har vært å studere hva som kjennetegner ledelsen av tverrfaglige grupper, og hvilke faktorer som påvirker utgangspunktet for dem, og prosessene i dem. Jeg utformet to forskningsspørsmålene for å besvare problemstillingen:

"hva kjennetegner ledelse av tverrfaglige grupper?"

Det første forskningsspørsmålet tar for seg ansattes erfaringer med, refleksjoner rundt, og perspektiver på hva som utgjør god ledelse, og hvordan man kan realisere det. Det andre forskningsspørsmålet fokuserer på hvordan forhold og faktorer som eksisterer i den sosiale og organisatoriske konteksten legger føringer for dynamikken i tverrfaglige prosjekter. Implisitt i funnene knyttet til det andre forskningsspørsmålet ligger det en sammenheng mellom at det som påvirker dynamikken og aktivitetene i et prosjekt, utenifra, også forutsetter mye av utviklingen til den spesifikke dynamikken som en leder må forholde seg til innenfor et prosjekt. Og det en leder til syvende og sist blir bedømt etter, er hvordan den håndterer den spesifikke dynamikken i gruppa.

Resultatene i studien viser at ansatte vektlegger en leder sin relasjonelle kompetanse som mest avgjørende for å lykkes i tverrfaglige prosjekter. Informantene beskriver hvordan en leder sin oppgaveorientering er avgjørende for at man skal føle et tilstrekkelig nivå av trygghet for å tørre å påta seg ytterligere risiko i forbindelse med aktiviteter i et prosjekt. Det som blant annet viser seg er at en leders oppgaveorientering også er et relasjonelt aspekt, fordi det baserer seg på hvordan en leder forstår individene den har blitt tildelt, eller har påtatt seg ansvar for å lede. Når informantene understreker viktigheten av oppgaveorientering, og ansvars- og rollefordeling som avgjørende for å sikre et nivå av trygghet og struktur som tillater gruppe-medlemmer å engasjere seg i et prosjekt, så beskriver de implisitt evnen en leder har til å se de individuelle behovene som eksisterer i gruppa. Denne sammenvevde oversikten over relasjonelle og oppgaveorienterte faktorer gjenspeiler tjenende lederskaps tre dimensjoner mer eller mindre direkte. Noe som tilsier at tjenende lederskap har en stor praktisk verdi i forbindelse med gjennomføringen av ledelse av tverrfaglige prosjekter og arbeidsprosesser, fordi det tilrettelegger for utviklingen av

psykologisk trygghet på individ- og gruppenivå, som igjen tilrettelegger for etableringen av et mestringsorientert motivasjonsklima.

Tjenende lederskap sitt relasjonelle fokus, og fokus på utvikling, forutsetter en praktisering av den åpenheten, omsorgen, tilliten, og tilgjengeligheten som informantene beskriver som viktig i forbindelse med en leders mellommenneskelige funksjon. I tillegg forutsetter dette at man kjenner personenes verdier, anlegg, ferdigheter og kompetanser, som igjen tilrettelegger for mer presis tilpasning av oppgaver og roller i et prosjekt.

I forbindelse med det andre forskningsspørsmålet viser resultatene i studien at en organisatorisk kontekst med flat struktur som har et sterkt fokus på autonomi, tilrettelegger for mange positive prosesser og kvaliteter, men samtidig en rekke fallgruver som påvirker ledelse i flere ledd i organisasjonen. Organisatorisk kontekst og arbeidsmodellen i organisasjonen kan skape individuell usikkerhet hvis man ikke har ledelse som er bevisst på hvor slik usikkerhet kan oppstå, og som aktivt praktiserer tverrfaglige verdier for å forebygge tilfeller som dette. Press i prosjekter og lite kapasitet utenfor, fører til en lavere villighet til å inngå i de prosessene som skaper psykologisk trygghet på gruppenivå, fordi man er mindre villig til å påta seg mellommenneskelig risiko. Dette kan skape konstallasjoner av ansatte som samarbeider mer sammen enn andre, noe som kan skape mistillit og negative holdninger blant andre hvis det er færre prosjekter å kunne involvere seg i.

I tillegg kan utviklingen av ulike identiteter innenfor faggruppene som et resultat av ulikheter i sosiokulturelle bakgrunner og praksis, føre til ulikheter i verdier og perspektiver som gjør det utfordrende å samhandle. Når man opplever motvilje til å inngå i samarbeid langs kunnskapsgrenser, går man glipp av de prosessene som skaper psykologisk trygghet og tillit på tvers av dem. Dette ble eksemplifisert gjennom den forhenværende konflikten mellom to grupper som noen av informantene refererte til. Tjenende lederskap og lederskap som praksis viser stor overlapp med forskning på relasjonshåndtering, og tydeliggjør hvordan praktiseringen av tverrfaglige verdier utenfor prosjekter bidrar til å skape psykologisk trygghet på gruppenivå. Poenget er at denne praktiseringen av tverrfaglige verdier både kan, og bør, utføres av så mange som mulig for å forsterke og integrere de i den daglige

praksisen. Dette har også tatt høyde for ved å aktivt benytte seg av rekruttering for å forsterke disse elementene i den organisatoriske konteksten.

Resultatene viser med andre ord at ledelse av tverrfaglige grupper har en mangefasettert natur, og forutsetter en høy grad av mellommenneskelig, relasjonell, og oppgaveorientert kompetanse. Som leder må man forstå ulike fagligheter, personligheter, og hvilket potensiale som eksisterer for hvordan utfordringer og muligheter tilknyttet disse faktorene kan utvikle seg. I tillegg til å utøve bevissthet om hvordan utfallene av de interaksjonene og relasjonene som skapes og utfoldes i et prosjekt, vil bli tatt med seg videre ut i organisasjonen når prosjektet er over.

6.1 forslag til videre forskning

Denne studien tok utgangspunkt i en kvalitativ tilnærming til ansattes erfaringer med ledelse av tverrfaglige arbeidsprosesser, og praksis. Som nevnt så kan resultatene i denne studien være vanskelige å generalisere på grunn av den subjektive naturen til empirien. Det første forslaget til videre forskning vil være å benytte seg av kvantitative metoder for å supplere resultatene i denne studien med mer innhold fra ulike organisasjoner og flere informanter. I tillegg vil det også være relevant å benytte seg av en kvalitativ tilnærming lik denne, i andre organisasjoner og fagfelt, for å utvide sammenligningsgrunnlaget som resultatene i denne studien har med andre studier/annen forskning.

Resultatene i studien viste at tjenende lederskap kan tilby en nyttig ramme for praktiseringen av effektiv ledelse av tverrfaglige grupper, noe som gjør dette teoretiske konseptet relevant for videre forskning. Tjenende lederskap ble i denne studien benyttet for å forstå relasjonelle og oppgaveorienterte faktorer knyttet spesifikt til aktiviteten i tverrfaglige grupper. Informantenes fokus på viktigheten av faglig innsikt og forståelse hos ledelse reflekterte tjenende lederskaps evne til å gjøre seg kjent med personer, og implisitt også faglighetene og kompetansene deres. Det kan dermed være relevant å studere tjenende lederskaps funksjon i henhold til grensearbeid, og boundary spanning. Implikasjonen som viser seg i funnene om at ledelse defineres av kvaliteten på relasjoner både i og utenfor prosjekter, kan også undersøkes dypere, både i forbindelse med ledelse

som grensearbeid, men også for å videre utvide grunnlaget som man kan forstå effektiv ledelse ut ifra. Implikasjonen om at ledelsesfunksjoner også er tilgjengelig for medarbeidere uten formelt lederansvar knytter sterke assosiasjoner til hvordan ledelse bygger kultur. Kombinasjonen av ledelse som praksis og tjenende lederskap for å vise hvordan verdier overføres og praktiseres utenfor prosjekter kan også fokuseres mer på i fremtiden. Dette fokuset på relasjoner og interaksjoner impliserer også viktigheten av å fortsette å undersøke forbindelsen mellom praktiseringen av tjenende lederskap, og diverse faktorer knyttet til utvikling av psykologisk trygghet på gruppe-, individ-, og organisatorisk nivå, og lederadferd.

Forholdet mellom sosiokulturelle og sosiomaterielle rammer, og gruppeprosesser anerkjennes i denne oppgaven, men undersøkes ikke dypere. I forbindelse med tjenende ledelse og ledelse som praksis sine forutsetninger for å skape konstruktive gruppeprosesser, vil det også være relevant å undersøke hvordan disse interaktive perspektivene på ledelse kan mediere utfordringer knyttet til konflikt mellom praksiser i tverrfaglige arbeidsprosesser.

Et generelt forslag til videre forskning vil være å fortsette å utforske hvordan tjenende lederskap som teoretisk konsept kan anvendes i praktiske sammenhenger. Arbeidet med å kartlegge funksjonene og verdien til dette begrepet i forhold til myriaden av faktorer som påvirker gruppeprosesser, individuelle forhold, og arbeid med kultur og praksis i organisasjoner er fortsatt i utvikling, så videre bidrag i dette arbeidet vil dermed ha en relevans uavhengig av resultatene de bringer.

Referanseliste

Bakker, R. M. (2010). Taking stock of temporary organizational forms: a systematic review and research agenda. *International journal of management reviews*, Vol. 12 (4), S. 466 – 486.

<https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2010.00281.x>

Braun, V. & Clarke, V. (2006) Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, Vol. 3. S. 77 – 101. DOI: <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>

Bryman, A. (2016). *Social research methods* (5.). Oxford university press.

Bryman, A. & Bell, E. (2007). *Business research methods* (2.). Oxford university press.

Chiniara, M. Bentein, K. (2018). The servant leadership advantage: When perceiving low differentiation in leader-member relationship quality influences team cohesion, team task performance and service OCB. *The leadership quarterly*, 29, S. 333 – 345. DOI:

<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2017.05.002>

Chughtai, A. A. (2016). Servant leadership and follower outcomes: Mediating effects of organizational identification and psychological safety. *The journal of psychology*, Vol. 150 (7). S. 866 – 880. DOI: <https://doi.org/10.1080/00223980.2016.1170657>

Coleclough, P. (2020). *FIFA crisis demonstrates the value of honest management*.

Josephexec. Hentet fra: <https://josephexec.com/fifa-crisis-demonstrates-the-value-of-honest-management/>

Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behaviour in work teams.

Administrative science quarterly, Vol. 44 (2.). S. 350 – 383.

DOI: <https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.2307/2666999>

Edmondson, A. & Lei, Z. (2014). Psychological Safety: The History, Renaissance, and Future of an Interpersonal Construct. *The Annual Review of Organizational Psychology and*

Organizational Behavior, Vol. 1. S. 23 – 43. DOI:

<https://www.annualreviews.org/doi/pdf/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091305>

Edmondson, A. & Nembhard, I. M. (2006). Making it safe: The effects of leader inclusiveness and professional status on psychological safety and improvement efforts in health care teams. *Journal of organizational behaviour*, Vol. 27. (7.). S. 941 – 966. DOI:

<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/pdf/10.1002/job.413>

Edmondson, A. & Smith, D. M. (2006). Too hot to handle? How to manage relationship Conflict. *California management review*, Vol. 49. (1.). S. 6 – 31. DOI:

<https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.2307/41166369>

Eliot, J. L. (2020). Resilient Leadership: The Impact of a Servant Leader on the Resilience of their Followers. *Advances in developing human resources*, Vol. 22. (4.). S. 404 – 418. DOI:

<https://doi.org/10.1177/1523422320945237>

Eva, N., Robin, M., Sendjaya, S., Dierendonck, D. V., Liden, R. C. (2019). Servant Leadership: A systematic review and call for future research. *The leadership quarterly*, Vol. 30. (1.). S. 111 – 132. DOI:

<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2018.07.004>

Gandolfini, F. & Stone, S. (2018). Leadership, Leadership Styles, and Servant Leadership. *The journal of management research*, Vol. 18. (4.). S. 261 – 269. Hentet fra:

[https://www.researchgate.net/profile/Franco-](https://www.researchgate.net/profile/Franco-Gandolfi/publication/340940468_Leadership_Leadership_Styles_and_Servant_Leadership/links/5ea6a029a6fdccd79457ffa9/Leadership-Leadership-Styles-and-Servant-Leadership.pdf)

[Gandolfi/publication/340940468_Leadership_Leadership_Styles_and_Servant_Leadership/links/5ea6a029a6fdccd79457ffa9/Leadership-Leadership-Styles-and-Servant-Leadership.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Franco-Gandolfi/publication/340940468_Leadership_Leadership_Styles_and_Servant_Leadership/links/5ea6a029a6fdccd79457ffa9/Leadership-Leadership-Styles-and-Servant-Leadership.pdf)

Gherardi, S., Nicolini, D., Odella, F. (1998). Toward a Social Understanding of How People Learn in Organizations: The Notion of Situated Curriculum. *Management learning*, Vol. 29. (3.). S. 273 – 297. DOI:

[10.1177/1350507698293002](https://doi.org/10.1177/1350507698293002)

Kvale, S. & Brinkmann, S. (2009). *Interviews: learning the craft of qualitative research interviewing* (2.). Sage publications.

Lave, J. & Wenger, E. (1991). *Situated learning: legitimate peripheral participation* (1.).
Cambridge university press.

Nerstad, M. (2014). Jakten på jobbsuksess. *BI business review*, Vol. 20. Uten sidetall.
Hentet fra: <https://www.bi.no/forskning/business-review/articles/2014/11/jakten-pa-jobbsuksess/>

Pattinson, S., Preece, D., Dawson, P. (2016). In search of innovative capabilities of communities of practice: A systematic review and typology for future. *Management learning*, Vol. 47. (5.). S. 506 – 524. DOI:
<https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/1350507616646698>

Pyrko, I., Dörfler, V., Eden, C. (2017). Thinking together: what makes practice work? *Human relations*, Vol. 70. (4.). S. 389 – 409. DOI:
<https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/0018726716661040>

Raelin, J. A. (2016). Introduction to leadership-as-practice: Theory and application. / Raelin, J. A. (Red.), *Leadership-as-practice: theory and application* (S. 1 – 19). Routledge

Rønningen, M. Heggen, H. Skårdalsmo, K. (2022, 17. November). Fem forklaringer på AP-krisen. *NRK*. Hentet fra: <https://www.nrk.no/norge/fem-forklaringer-pa-ap-krisen-1.16175920>

Shotter, J. (2016). Turning leadership inside-out and back-to-front: a dialogical-hermeneutical account. / Raelin, J. A. (Red.), *Leadership-as-practice: theory and application* (S. 132 - 156). Routledge

Stipp, D. M. Pimenta, M. L. Jugend, D. (2017). Innovation and cross-functional teams: analysis of innovative initiatives in a Brazilian public organization. *Team performance management: an international journal*, Vol 24. (1 /2). S. 84 – 105. Hentet fra:
<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/TPM-12-2016->

0056/full/pdf?title=innovation-and-cross-functional-teams-analysis-of-innovative-initiatives-in-a-brazilian-public-organization&fbclid=IwAR1jy7y4O4aLm9xXrZN4J0-TguHVEiUi1V0LwbCWcOlcsKXc1BpRtqo24AI

Tanno, J. P. & Banner, D. K. (2018). Servant Leaders as Change Agents. *Journal of social change*, Vol. 10. (1.). S. 1 – 18. Hentet fra:

<https://scholarworks.waldenu.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1182&context=jsc>

Thagaard, T. (2013). *Systematikk og innlevelse: en innføring i kvalitativ metode* (4.). Fagbokforlaget.

Thagaard, T. (2004). *Systematikk og innlevelse: en innføring i kvalitativ metode* (2.). Fagbokforlaget.

Tjora, A. (2021). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis* (4.). Gyldendal.

Utgård, R. (2022, 14. Juli). SAS, en varslet krise. *Klassekampen*.

Hentet fra: <https://klassekampen.no/utgave/2022-07-14/debatt-sas-en-varslet-ledelseskrise/pYV8>

Vedlegg

Vedlegg A - Intervjuguide

Intervjuguide teammedlemmer

Innledningsvis opptak:

- Student master iped
- Skriver masteroppgave om ledelse og tverrfaglighet forstått ut ifra praksis
- Gjennomfører intervjuer og dokumentanalyse
- Intervjuet anslås å vare mellom 45 og 70 minutter, det vil bli tatt opp, men alle personopplysninger og informasjon som forteller noe om organisasjonen eller det konkrete arbeidet som gjøres her vil anonymiseres
- Du kan når som helst trekke deg uten å oppgi grunn, og all data og informasjon du har bidratt med vil ikke kunne brukes og vil bli slettet
- Har du noen spørsmål før vi setter i gang?

Tema 1 – Rolle

Hva er utdanningsbakgrunnen din?

Hvor lenge har du jobbet her?

- Hvordan ville du ha beskrevet rollen din i organisasjonen?
 - o Hvor lenge har du hatt denne rollen?
 - o Hva er den tidligere arbeidserfaringen din?
- Hva er dine daglige arbeidsoppgaver?
- Hva kjennetegner den daglige arbeidsformen din?
 - o Hvor mye jobber du alene?
 - o Rapporterer du mye til andre personer om det du gjør?
 - o Er det mye arbeid eller kontakt på tvers av faggruppene til vanlig? Både sosialt og faglig

- Hvordan ble du som nytt medlem mottatt i faggruppen din?
 - o Hvordan var det sosiale miljøet i gruppa da du startet?
 - o Hva slags arbeidsoppgaver fikk du?
- Hvordan har du bidratt til å integrere nye medlemmer her på huset/i din egen faggruppe?
 - o hva slags arbeidsoppgaver er det de nye typisk får?
 - o hvordan organiseres onboarding?

Vi skal nå gå over til neste tema, som omhandler den generelle praksisen i faggruppen og dine perspektiver på dette – var det den forrige lederen som bygget identitet?

Tema 2 – Praksis

- Hvordan ville du ha beskrevet arbeidsformen i faggruppen din?
 - Hvor mange er dere?
 - Hva er den faglige bakgrunnen til medlemmene?
 - Hva er ansienniteten til medlemmene?
- Hva slags it-systemer arbeider dere med?
- Hvordan kommuniserer dere med hverandre? Mest epost, digitale møter, fysiske møter eller uformelle fysiske samtaler?
 - Hva går møtene eventuelt ut på?
 - Hvordan ville du ha beskrevet samhandlingen mellom medlemmene i faggruppen på en daglig basis?
- Hvordan ville du ha beskrevet forskjellene i kompetanse mellom faggruppene?
 - Kan du eventuelt beskrive noen forskjeller i generell væremåte imellom medlemmene av din egen faggruppe og de andre? Som f. eks ulike perspektiver på hvordan ting bør gjøres, hva som bør prioriteres på huset osv
 - Oppstår det noensinne konflikter, i så fall hva slags?
- Hva anser du som de største fordelene med å arbeide i tverrfaglige team?
 - Har du endret syn på dette over tid? I så fall; hvorfor?
 - I hvilke situasjoner synes du det er spesielt nyttig å arbeide tverrfaglig?
- Hva synes du er de største sosiale utfordringene med å arbeide i tverrfaglige team?
 - Hvor mye uenighet eller varierende perspektiver vil du si at det pleier å være på tvers av gruppemedlemmer?
- Hva synes du er de største kompetansemessige utfordringene med å arbeide i tverrfaglige team? - oppfølging
- Hva blir mest utslagsgivende av disse to?
- Hva ville du ha beskrevet som de viktigste faktorene til at tverrfaglige arbeidsprosesser lykkes?
- Kan du beskrive et vellykket tverrfaglig prosjektarbeid som du har deltatt i?
 - Hva var det som virket?
 - Hvorfor virket det?

Dette tar meg over på neste tema, som handler om dine erfaringer og perspektiver på ledelse

Tema 3 – Ledelse

- Basert på dine erfaringer; hva vil du si kjennetegner gode lederpraksiser?
 - Har du endret syn på dette over tid? i så tilfelle; hvorfor
- Hvordan ville du ha beskrevet en god leder?
 - Hvilke kjennetegn assosierer du med en god utførelse av rollen; streng, klar, imøtekommende, hjelpsom, fasilitør, lyttende, varm, trygg?
- Hva bør en leders hovedfokus være i tverrfaglige arbeidsprosesser?
- Hvor viktig anser du god ledelse for at tverrfaglige prosjekter skal lykkes?
 - Eventuelt hvorfor? På hvilken måte?
- Hvilke tanker gjør du deg om betydningen av oppgaveorientering for effektiv ledelse?

- Hvilke tanker gjør du deg om betydningen av relasjonsorientering for effektiv ledelse?
- Hvilke tanker gjør du deg om betydningen av endringsorientering for effektiv ledelse?

- I tidligere tverrfaglige prosjekter: hva har vært viktigst for deg i form av leders handlinger og/eller adferd for at gruppa skal lykkes?
 - Hva anser du som viktigst for at du har lyktes med dine oppgaver?
- Hva er det viktigste en leder bidrar med/tilbyr i tverrfaglige arbeidsprosesser når det kommer til å:
 - Tilrettelegge for klarhet i oppgaver
 - Sørge for at du mestrer oppgavene dine
 - Gi autonomi
 - Fasilitere godt klima
 - Delegere oppgaver og kontrollere aktivitet
 - Kompetanse
 - Både faglig og sosial

Avslutning:

- Basert på det vi har snakket om i dag;
 - hva vil du si at fungerer spesielt godt per i dag?
 - hvor tenker du det kan være rom for forbedring?
 - Er det noe du vil tilføye?
 - Hvordan opplevde du å bli intervjuet om disse temaene? Når jeg nå skal gjennomføre videre intervjuer; er det noen områder som vi ikke kom inn på som du tenker at det er fornuftig at jeg også tar med?
- Hvordan håper du at arbeidet i faggruppa skal utvikle seg fremover?
 - Hva er det beste – verste som kan skje?

Vedlegg B – Godkjenning sikt

Vurdering av behandling av personopplysninger

Skriv ut

09.02.2023

Referansenummer
304336

Vurderingstype
Automatisk

Dato
09.02.2023

Prosjekttittel
Master i kunnskapsutvikling og læring i arbeidsliv

Behandlingsansvarlig institusjon
Universitetet i Oslo / Det utdanningsvitenskapelige fakultet / Institutt for pedagogikk

Prosjektansvarlig
Bjørn Erik Mørk

Student
Håvard Danielsen

Prosjektperiode
01.01.2023 - 19.10.2023

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 19.10.2023.

Vedlegg C – informasjonsskriv

Vil du delta i Studien

”Ledelse og tverrfaglighet – et kvalitativt blikk”?

Dette er et spørsmål til deg om å delta i en Studie hvor formålet er å undersøke forholdet mellom ledelse og praksis i et tverrfaglig arbeidsmiljø.

Formål

Dette er en masteroppgave i pedagogikk på utdanningsvitenskapelig fakultet på blinder, i retningen kunnskapsutvikling og læring i arbeidslivet. Formålet til denne studien er å se nærmere på hvordan ledelse i tverrfaglige arbeidsmiljø fungerer i praksis, med hensikt å utfordre teoretiske antagelser som eksiterer i litteratur om ulike ledelsesstiler. Målet er å få innsikt i hvordan medlemmer fra ulike faggrupper oppfatter ledelse, og hva som utgjør eventuelle ulikheter av oppfattelsen av ledelse mellom medlemmer fra de ulike faggruppene, og ledere selv. Hensikten er å betrakte ledelse av tverrfaglige grupper fra et mer praktisk og relasjonelt perspektiv, og å se på ledelse som en prosess eller kontinuerlig handling snarere enn et statisk konsept. Dette vil basere seg på en forståelse av de ulike medlemmenes rolle innad i organisasjonen, og en forståelse for de forskjellige faggruppenes ulike praksiser.

Hvem er ansvarlig for Studien?

Institutt for pedagogikk på utdanningsvitenskapelig fakultet ved Universitetet i Oslo er ansvarlig for studien.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Kriterier for utvalget til denne Studien er medarbeidere som jobber med, eller under, det aktuelle området og vi ønsker derfor å ha med deg som deltaker. Det vil være minst 5 personer til som blir spurt om å delta. Dette informasjonsskrivet skal sikre at du som deltaker og andre deltakere ved prosjektet opplever sikkerhet i prosjektgangen og håndtering av data. Dette skrivet må leses nøye gjennom og samtykkes med egen underskrift for at du skal kunne delta i prosjektet.

Hva innebærer det for deg å delta?

Dersom du velger å delta i prosjektet, innebærer det å delta på et intervju som anslås å vare i mellom 45 og 75 minutter. Det vil i intervjuet være spørsmål om din rolle i bedriften, din daglige praksis som et medlem av en faggruppe, og dine tanker om, og erfaringer med, tverrfaglig arbeid, samt ledelse av dette. Det vil bli tatt lydopptak av intervjuet, i tillegg noen skriftlige notater underveis. I etterkant blir intervjuet transkribert og anonymisert.

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.

- De som har tilgang til dataen i prosjektet vil være Håvard Danielsen og prosjektansvarlig og veileder Bjørn Erik Mørk.
- Intervjuet tar sikte på innsamling av anonyme data, og intervju spørsmålene vil derfor formuleres på en måte som ikke vil avdekke sensitive opplysninger om deg som informant.
- Data tas opp ved bruk av diktafonapp. Gjennom at data tas opp ved bruk av diktafonapp vil data overføres til elektronisk nettskjema TSD (Tjenester for Sensitive Data) som er passordsikrte.
- Når data hentes ut for transkribering vil informantene tildeles koder gjør at de ikke kan identifiseres.
- Datamaterialet lagres på en forskningsserver som er innelåst/kryptert.
- I masteroppgaven vil det benyttes fiktive navn på bedriften og informantene, slik at disse ikke vil kunne identifiseres, med mindre noe er avtalt med bedriften.

Hva skjer med personopplysningene dine når Studien avsluttes?

Studien vil etter planen avsluttes 25.05.2023. Etter prosjektslutt vil datamaterialet med dine personopplysninger anonymiseres ved å gi informanter og bedrifter fiktive navn i masteroppgaven. Anonymiserte opplysninger vil ikke slettes ved oppgaveslutt, og kan gjenbrukes til forskning på et senere tidspunkt.

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra Det utdanningsvitenskapelige fakultet ved Universitetet i Oslo har Personverntjenester 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:

- Prosjektansvarlig Bjørn Erik Mørk på anonym@epost eller på telefon +47 xxxxxx ved Bi Norwegian Business school.
- Evt. Student Håvard Danielsen på anonym@epost eller på telefon +47 xxxxxx
- Vårt personvernombud: personvernombud@uio.no eller personvernkontakt@uv.uio.no

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

(Forsker/veileder)

(Student) Håvard Danielsen

Vedlegg D – samtykkeerklæring

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet [*sett inn tittel*], og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- Å delta i personlig intervju i forbindelse med masteroppgave
- At det blir tatt lydopptak av intervjuet

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

(Signert av prosjektdeltaker, dato)