

## Markedshøyskolen

---

### Bacheloroppgave i HR og Personalledelse

BCR3100

*”Faktorer som fører til suksess ved teamarbeid”*



Vår 2014

---

”Denne bacheloroppgaven er gjennomført som en del av utdannelsen ved Markedshøyskolen. Markedshøyskolen er ikke ansvarlig for oppgavens metoder, resultater, konklusjoner eller anbefalinger.”

---

## Forord

Bakgrunnen for denne oppgaven er at vi nå som avgangsstudenter ved Markedshøyskolen i Oslo studerer HR og Personalledelse, skal gjennomføre en avsluttende oppgave for å tilegne oss vår bachelorgrad. I den forbindelse har vi valgt å skrive en oppgave med selvvalgt tema. I vår bacheloroppgave vil vi skrive om team og suksesskriteriene for et godt teamarbeid, dette fordi teamarbeid er blitt mer og mer aktuelt og det er rettet større fokus mot det i arbeidslivet. Målet med denne oppgaven er å belyse ulike faktorer som er avgjørende for at teamarbeid skal være en suksess i bedrifter.

Vi vil takke alle våre informanter, for godt samarbeid og for at dere gjorde denne oppgaven mulig for oss å gjennomføre.

Gro Ladegård var vår veileder under bacheloroppgave, stor takk rettes til deg for alle gode råd og innspill.

Oslo, Mai 2014.

---

## Sammendrag

I denne oppgaven har vi underveis klart å avdekke ulike faktorer for at teamarbeid skal bli en suksess og hva som skal til for at teamarbeidet er vellykket. Vi har valgt å ta for oss seks ulike bedrifter fra forskjellige sektorer.

Teamarbeid er mer og mer relevant etter som globaliseringen verden har vært igjennom de siste årene har vært med å skape helt nye måter og arbeide på. Bedrifter har beveget seg fra å ha hierarkiske organisasjonsstrukturer til mer flatere og mer teambaserte. Vi ønsker med vår oppgave å prøve å kartlegge hva det er som gjør at forskjellige bedrifter som jobber i team får teamarbeid til å fungere godt, og hva som kan være utfordringene til teamarbeid.

Underveis har vi vært i kontakt med seks personer, hvor alle jobber i team som enten teamleder eller teammedarbeider. Vi valgte å samle inn dataene våre kvalitativt igjennom dybdeintervju. Videre gjennomførte vi en analyse av datainnsamlingen, får å se på hva teammedarbeidere synes om det å jobbe i team, hvilke fordeler og ulemper dette medbringer for så å sette teori og våre funn opp mot hverandre for å finne faktorer til suksess ved teamarbeid.

Vår konklusjon etter å ha gjennomført vår drøfting er at faktorer som er med på å spille en rolle for et godt teamarbeid i bedrifter er: Mål for teamarbeidet, god kommunikasjon, tillitt til sine teammedlemmer, organisasjonskulturen spiller en rolle for oppstart av teamarbeid og teamleder er en viktig faktor for at et team skal fungere godt.

---

## Innholdsfortegnelse

<b>FORORD</b> .....	<b>2</b>
<b>SAMMENDRAG</b> .....	<b>3</b>
<b>1. INNLEDNING</b> .....	<b>6</b>
1.1 PROBLEMSTILLING.....	6
1.1.1 <i>Forsknings spørsmål</i> .....	6
1.2 BAKGRUNN FOR OPPGAVEN .....	6
1.3 AVGRENSNINGER .....	7
1.4 OPPGAVENS STRUKTUR .....	8
1.5 FORKLARING AV BEGREPER .....	8
<b>2.0 TEORETISK GRUNNLAG</b> .....	<b>10</b>
2.1 TEAM.....	10
2.2 HVORFOR TEAMARBEID.....	11
2.3 MULIGE FAKTORER.....	11
2.3.1 <i>Team kultur</i> .....	12
2.3.2 <i>Team tillit</i> .....	12
2.3.3 <i>Teamfølelse</i> .....	13
2.3.4 <i>Kommunikasjon</i> .....	14
2.3.5 <i>Mål</i> .....	15
2.3.6 <i>Teamstørrelse</i> .....	15
2.4 UTFORDRINGER VED TEAMARBEID .....	15
2.4.1 <i>Konflikt</i> .....	16
2.4.2 <i>Målkonflikter</i> .....	17
2.5 ULIKE TYPER AV TEAM.....	17
2.6 OM LEDELSE GENERELT .....	18
2.8 ATFERDSTEORIER OG ROLLER .....	20
2.9 SITUASJONSTEORIER .....	20
2.10 KRITISK LEDELSESTEORI .....	20
2.11 AUTENTISK LEDELSE.....	21
2.12 OPERATIV LEDELSE .....	22
2.13 TEAMLEDEREN .....	22
<b>3.0 METODE</b> .....	<b>23</b>
3.1 FORSKNINGSDESIGN .....	23
3.2 INNSAMLINGSMETODE.....	23
3.3 FORSKNINGSETIKK .....	24
3.4 KVALITETSSIKRING AV DATA .....	25
3.4.1 <i>Pålitelighet (relabilitet)</i> .....	25
3.4.2 <i>Troverdighet (validitet)</i> .....	26
3.4.3 <i>Overførbarhet (ekstern validitet)</i> .....	26
3.4.4 <i>Bekreftbarhet (objektivitet)</i> .....	26
3.5 INFORMANTENE.....	27
3.6 DATAINNSAMLING .....	27
3.7 DYBDEINTERVJU .....	27
3.8 INTERVJUGUIDE .....	28
3.9 MULIGE FEILKILDER .....	29
<b>4.0 FUNN AV KVALITATIVE UNDERSØKELSER</b> .....	<b>30</b>
4.1 HVEM ER VÅRE INFORMANTER? .....	30
4.2 HVILKE FORDELER VIL DU SI DET ER VED Å ARBEIDE I TEAM?.....	30
4.3 HVILKE UTFORDRINGER VIL DU SI DET ER VED Å ARBEIDE I TEAM? .....	31

---

4.4 HVORDAN SKAL EN TEAMLEDER OPPTRE? .....	31
4.5 ANSVARSFØLELSE PÅ ARBEIDSPLASSEN .....	32
4.6 ARBEIDSANSVAR PÅ FELLES ELLER INDIVIDUELT NIVÅ .....	32
4.7 UNNASLUNTRING OG FELLES ANSVAR .....	33
4.8 SUKSESSFÅKTORER SOM GJØR TEAMARBEID MULIG I BEDRIFTEN .....	33
4.9 TEAMETS STØRRELSE .....	34
4.10 ORGANISASJONSKULTUR OG TEAMARBEID .....	34
<b>5.0 DISKUSJON AV FUNN .....</b>	<b>35</b>
<b>6.0 KONKLUSJON .....</b>	<b>42</b>
<b>7.0 KRITIKK TIL EGNE FUNN .....</b>	<b>43</b>
<b>8.0 LITTERATURLISTE .....</b>	<b>44</b>

**Vedlegg:**

Vedlegg 1: *Intervjuguide*

Vedlegg 2: *Datamatrikse av intervjuer*

Figurer:

Figur 2.7: *Utvikling av ledelsesteorier* **19**

Figur 3.2: *Forskjellene på undersøkelsesmetoder* **24**

**Antall ord: 13092**

---

## 1.0 Innledning

### 1.1 Problemstilling

”Faktorer som skaper suksess ved teamarbeid”

Vi har valgt å skrive om tema teamarbeid da dette er noe vi syntes hørtes interessant ut. Det å arbeide i team er noe ansatte og ledere i bedrifter i dag arbeider i daglig, og vi ble nysgjerrige på hva det er som faktisk gjør at teamarbeid er såpass utbredt i bedrifter som det de er.

#### 1.1.1 Forskningsspørsmål

Hva er fordelene ved teamarbeid?

Hva er ulempene ved teamarbeid?

I hvilken grad er teamlederen en viktig faktor for teamarbeid?

### 1.2 Bakgrunn for oppgaven

Bakgrunnen for denne oppgaven er at vi ønsket å finne ut mer om teamarbeid. I dagens arbeidsmarked har bedrifter beveget seg fra å være hierarkiske til å være bygget opp av en flatere struktur. Dagens samfunn krever en høyere grad av kunnskapsdeling og mer hyppighet i arbeidet enn tidligere, det er da naturlig at teamarbeid har blitt en større del av bedrifters arbeidsstruktur. Vi ønsket da vi utformet vår oppgave å vite mer om hvordan teamarbeid foregår i bedrifter, hvilke fordeler dette arbeidet har og ulemper det eventuelt kan medføre. I tillegg til dette tar vi en bachelor i HR og Personalledelse og teamarbeid er derfor å anse som høyaktuelt for oss da sjansene er store for at når vi er ferdige på Markedshøyskolen vil komme til å arbeide i team. Markedshøyskolen har også gjennom våre tre år fokusert på at vi som studenter skal arbeide i team for å gjennomføre våre eksamensoppgaver, og det virket da naturlig å undersøke teamarbeid nærmere når vår tid som studenter er i ferd med å ta slutt. På overflaten kan teamarbeid virke som en smart og enkel løsning, men vi mener det ikke er så enkelt som å sette sammen en gruppe mennesker med forskjellig bakgrunn og

---

erfaring sammen og forvente at arbeidet skal gå enkelt og greit for seg. Vi tror det er noen faktorer som må være på plass for at teamarbeid skal fungere godt på arbeidsplassen. Det er nettopp disse faktorene vi ønsker å avdekke og kunne ta for oss i vår bacheloroppgave.

### **1.3 Avgrensninger**

Oppgaven vår tar for seg ulike aspekter ved teamarbeid, og siden emnet er så omfattende har vi valgt å fokusere på de teamene vi tror er relevante for å besvare vår problemstilling. Vi har særlig valgt å rette fokuset mot teamleder og ledelse, men har også sett på andre elementer slik som mål, kommunikasjon, kultur og tillitt. Vi har valgt å ikke fokusere på ett team i kun en bedrift, da vi mener at dette ikke ville kunne gi oss tilstrekkelig informasjon til å besvare vår problemstilling.

I vår oppgave har vi valgt å gjennomføre seks dybdeintervjuer med seks forskjellige personer som alle arbeider i team. Grunnen til at vi har valgt å benytte kvalitativ metode og dybdeintervju som en datainnsamlingsmetode er at vi ønsker å vite mer om hva hver enkelt informant mener om team og teamarbeid, enn det vi hadde fått muligheten til om vi hadde valgt å gå i bredden og benytte kvantitative undersøkelser. Våre informanter er teamleder fra Kikora AS, teamleder fra Mulighet AS, teammedarbeider fra Nes Sykehjem, teammedarbeider fra Bjørklund, teammedarbeider fra Datamatrix og teammedarbeider fra Condisklinikken. Våre informanter har ingen tilknytning til hverandre, og vi har valgt å forske på forskjellige bedrifter slik som grunder bedrifter, varehandel, It-bransjen, det offentlige, og privat helsesektor. Informantene er valgt av den grunn er av at vi ønsket å vite om hvordan teamarbeid fungerer i forskjellige bedrifter og yrker, samt finne faktorer som spiller en rolle for at teamarbeid fungerer i de forskjellige bedriftene.

---

## 1.4 Oppgavens struktur

Oppgaven er delt inn i seks ulike deler.

Del en presenterer selve innledningen av oppgaven og redegjør for bakgrunn for valg av tema, vår problemstilling, avgrensninger og begrepsavklaringer rundt vår oppgave.

Del to er vår teoretiske plattform for oppgaven. Teorien omhandler team og teamledelse. Først vil vi presentere generell teori om team og ulike faktorer som spiller inn i teamarbeid for så og videre ta for oss teamlederen og ledelse som fenomen.

Del tre skal gi ett innblikk i hvilken metode vi valgte å benytte og vår forskningsdesign.

Del fire vil omfatte analyse og tolkning av data fra vår undersøkelse.

Del fem er drøfting, hvor våre funn blir satt mot teorien for å kunne besvare problemstillingen.

Del seks skal gi svar på vår problemstilling, der vi kommer med en konklusjon basert på resultatene fra del fem.

## 1.5 Forklaring av begreper

### **Team:**

En liten gruppe mennesker med komplementære egenskaper, de er forpliktet av en felles spesifikk målsetting, og som er gjensidig avhengig av hverandre for å nå målene (Katzenbach og Smith 1993).

### **Globalisering:**

I store trekk innebærer globalisering en stadig større bevegelse av mennesker, varer, kapital og ideer på tvers av landegrensler. Det er en utviklings prosess som minsker betydningen av landegrensene (Forskning.no).



---

**Sosial loffing:**

Den individuelle innsatsreduksjonen i grupper eller team som skyldes et motivasjonstap (Schippers 2014).

Vi skal nå videre i oppgaven se på vårt teoretiske grunnlag som skal være til hjelp til å svare på vår problemstilling.

---

## 2.0 Teoretisk grunnlag

### 2.1 Team

Definisjon av team speiles av at det er en form for sosial gruppe. Kriteriene som definerer sosial gruppe vil derfor også gjelde team. En vanlig og grunnleggende definisjon på en sosial gruppe er at individene har en bevissthet om at de utgjør en gruppe (Hjertø 2013, 30).

For å bruke ordet team og gruppe forutsetter dette at det er tre eller flere personer. Ordet arbeidsgruppe er en type sosial gruppe som har en funksjon innad i en organisasjon eller bedrift. En arbeidsgruppe har et felles formål og et eller flere individuelle mål. En slik gruppe har høy grad av gjensidig avhengighet og felles kollektivt gruppeansvar.

Så en forenklet definisjon av team kan lyde slik.

Et team er en liten gruppe mennesker med komplementære egenskaper (faglige, mellommenneskelige, problemløsning), som er forpliktet av et felles formål, spesifikke resultatmål, og måter å jobbe sammen på, og som holder hverandre gjensidig ansvarlig for dette. (Linnea Rådgivning)

Et team har ett felles mål, og gjenspeiler ikke hvilke mål de individuelle medlemmene av teamet innehar. Mange team har ikke en klar definisjon på hvorfor de er til og har heller da ikke en klar felles forståelse av mål (Katzenbach & Smith, 1993). For å gjøre dette tydelig kan vi stille oss spørsmål som hvilken forskjell skal teamet gjøre? Hva ville ikke blitt produsert om teamet ikke eksisterte? Hvilken verdi er teamet ment å tilføye organisasjonen (Bang 2008). Ett annet kjennetegn for ett team er at medlemmene er gjensidig avhengige av hverandre for å oppnå teamets mål, og at det er ikke er mulig å realisere teamets mål alene. I ett team er relasjonene mellom medlemmene i teamet utrolig viktig. Team har ett felles ansvar for resultat og prosess, ikke bare for sine egne arbeidsområder og oppgaver (Hjertø, 2013, 31).

Team blir satt sammen for å oppnå forskjellige oppgaver, noen oppgaver så korte og enkle som å sette sammen en fest til en kollega på jobben, andre team blir dannet for mer komplekse og utfordrende oppgaver som krever høy konsentrasjon og ferdigheter over lengre tid. Teamarbeid er også i større grad blitt kryssfunksjonelt og mennesker som er eksperter innenfor egne områder jobber ofte med en spesiell del av prosjektet som gjør det mulig for resten av teamet og fortsette å fullføre arbeidet som må bli gjort. Et eksempel på dette kan

---

være dataprogrammerere, markedsførere, designere og bedriftsledere som kommer sammen for å utvikle nye produkter til markedet. Sammen har de muligheten til å arbeide fra start til sluttprodukt uten å måtte dra inn hjelp utenfra, fordi de allerede har den ekspertisen de trenger (Citeseerx). Vi skal i neste avsnitt se på hvorfor bedrifter ønsker å benytte seg av teamarbeid.

## **2.2 Hvorfor teamarbeid**

Teamarbeid blir i moderne bedrifter viktigere enn andre arbeidsmetoder av flere grunner. De siste tiårene har bedrifter flyttet seg fra mer tradisjonelle hierarkiske strukturer og over til teambaserte strukturer i sine bedrifter. Teamarbeid og trening på teamarbeid har derfor blitt en viktig del av mange bedrifters hverdag (Bang 2008).

Globaliseringen verden har vært igjennom de siste årene har også vært med å skape helt nye måter og arbeide på. Avstand er ikke lenger et like stort problem som det en gang var, og dette har vært med å gjøre det enklere å arbeide i team som er satt sammen av medlemmer fra forskjellige kulturer og land. På denne måten kan bedrifter møte markeder på en helt ny måte enn de har kunnet gjøre før. Mennesker har funnet ut fordelene ved å motta hjelp, så vel som å hjelpe andre, såkalte selvhjelpsteam. Teamarbeid er en form for arbeid der teammedlemmer deler erfaringen, innsikt og kunnskap med hverandre, og oppdagelsen av fordelene ved dette har satt fart på ønsket om teamarbeid (Citeseerx).

## **2.3 Mulige faktorer**

For at et team skal prestere og levere resultater er det flere ting som påvirker. Vi velger å rette vårt fokus mot mål, kommunikasjon, kultur, tillitt og teamfølelse. Vi skal nå i avsnittene under se nærmere på hvert av disse punktene.

---

### 2.3.1 Team kultur

Organisasjonskultur defineres på mange ulike måter, vi har valgt å bruke en av de mest brukte av Edgar Schein nevnt i Jacobsen og Thorsvik 2013.

Organisasjonskultur er et mønster av grunnleggende antakelser utviklet av en gitt gruppe etter hvert som den lærer å mestre sine problemer med ekstern tilpasning og intern integrasjon – som har fungert tilstrekkelig bra til at det blir betraktet som sant, og som derfor læres bort til nye medlemmer som den riktige måten å oppfatte på, tenke på og føle på i forhold til disse problemene (Jacobsen og Thorsvik 2013, 130).

Organisasjonskultur kan benyttes som et styringsmiddel. Den kan si noe om hva som er passende atferd når de ansatte skal utføre bestemte oppgaver på vegne av organisasjonen. Det er de grunnleggende antakelsene, verdiene og normene som gir oppskriften på hvordan de ansatte skal oppføre seg (Jacobsen og Thorsvik 2007, 116) Kulturen bidrar også til å fremme samarbeid og koordinering gjennom standardisering av normer og verdier. Den skaper tilhørighet og fellesskap. Denne felles kulturen som skapes vil da bety at de ansatte erkjenner hvordan de inngår i en større sammenheng, og at de dekker grunnleggende antakelser, verdier og normer som fremmer felles forståelse og tenkning omkring hvordan oppgaver og arbeidsform må tilpasses for å realisere overordnede mål (Jacobsen og Thorsvik 2007, 117) Dette gjelder også for teamet. De har utviklet sin egen kultur og den bidrar til å påvirke medlemmene i teamet. Gode og sterke organisasjonskulturer kan bidra til å styrke teamet i sitt arbeid og i sine resultater positivt, men også negativt. En dårlig organisasjonskultur kan skape utrygghet, mistenksomhet og manglende tillit hos medarbeiderne og faren for gruppetenkning er tilstedet. Gruppetenkning er når medlemmene i en gruppe motiveres til å stille seg ukritisk til lederen og kollegaens ideer, verdier og forslag (Bang 2011, 117).

### 2.3.2 Team tillit

Teamets felles oppfatning om trygghet til å ta mellommenneskelige sjanser, og at de ikke blir ydmyket, avvist eller straffet. Det eksisterer gjensidig respekt og tillitt mellom medlemmene i teamet. Respekt for hverandres fagkompetanse, verdier og måte å være på og tillitt til at de andre vil behandle en selv med respekt (Bang 2008).

---

Tilliten i teamet vokser frem igjennom samhandling mellom medlemmene, når de gjør seg erfaringer om at det er trygt å være seg selv og å vise seg sårbar ovenfor de andre i teamet. Er tilliten og takhøyden stor i ett team vil medlemmene lettere kunne skille sak og person i en diskusjon, samt at de lettere vil komme med sine egne meninger selv når det er uenigheter. Forskning viser at det er større mulighet for at medlemmene i teamet vil jobbe mot ett felles mål (Bang 2008).

### **2.3.3 Teamfølelse**

Teamfølelse defineres ”som en felles følelse av tiltrekning til og stolthet av gruppen, som gjør at grupped medlemmene opplever og omtaler seg selv som ”vi” i stedet for som enkeltpersoner (Mullen og Copper 1994).”

Mullen og Copper mener også at det er mulig å dele teamfølelse inn i tre ulike komponenter.

1: Mellommenneskelig tiltrekning

Team medlemmene føler seg knyttet til hverandre og er positive til de andre i teamet

2: Stolthet av gruppen

Team medlemmene føler en stolthet for selve gruppen og hva den står for og at de er en del av gruppen

3: Indre forpliktelse

Team medlemmene har en indre forpliktelse til oppgavene og beslutningene teamet tar og jobber med.

Uten en felles følelse er det ikke mening å snakke om team eller en gruppe. En følelse av fellesskap, tilknytning eller forpliktelse ovenfor hverandre er helt avgjørende faktorer for at teamet skal være vel fungerende (Bang 2008). Vi skal nå se nærmere på faktorer som kan være med på å skape et vellykket teamarbeid.

---

### 2.3.4 Kommunikasjon

Kommunikasjon kan defineres ved å si at det er en prosess der personer eller grupper utveksler eller sender informasjon mellom hverandre (Jacobsen og Thorsvik 2013, 280). Kommunikasjon er limet som holder en organisasjon sammen og er fundamentet for læring, beslutninger samt skaper menig og samhold. Kunnskapsbehovet øker og teamarbeid blir mer vanlig og behovet for koordinering blir større, blir kravet til kommunikasjon også større. Kommunikasjon er grunnlaget for koordinering av arbeidsoppgaver og funksjoner i bedrifter. Kultur utvikles ved å kommunisere, så det er ikke mulig å utvikle en felles kultur uten kommunikasjon. Beslutninger kan heller ikke fattes uten kommunikasjon (Jacobsen og Thorsvik 2013, 278).

Vi kommuniserer med mer enn bare å snakke, vi bruker også kroppsspråk, retorikk og empati. Som leder er det viktig å beherske disse verktøyene i hverdagen. Det å bli bevisst på hvordan lederen kommuniserer og hvordan andre oppfatter deg (Jacobsen og Thorsvik 2013, 280). I en toveis -kommunikasjon hvor begge parter er aktive skiller vi gjerne mellom dialog og debatt. Dialog innebærer en vilje til gjensidig forståelse. Enighet er altså ikke målet. I dialogen er det viktigere å forstå de andre enn selv å bli forstått, og det er viktigere å lytte enn å snakke. I debatt lytter vi også, men da ofte for å finne svakheter og feil - for deretter å kunne angripe (Samtiden 2002)

Når det er mye informasjon som skal videreføres gjennom kommunikasjon, kan det oppstå en ”informasjonsoverload”. Dette vil føre til at meldinger blir oversett og eller valgt bort i mengden. Slike hendelser er å kategorisere som kommunikasjonsproblemer og oppstår ofte allerede når personer skal utforme en melding som skal bringes videre. Dette gjelder både ved verbal og nonverbal kommunikasjon, og er et produkt av feil ordvalg når meldingen skal utformes. Slike hendelser kan føre til konflikter om informasjon ikke blir kommunisert på en effektiv måte (Jacobsen og Thorsvik 2013, 283)

Forholdet mellom teamlederen og medlemmene i teamet er viktig for fremdrift og klimaet i teamet. Forholdet mellom leder og teammedlemmer kan være av formell karakter det vil si i form av arbeidskontrakt, eller så kan forholdet være av uformell karakter. Uformell relasjon kan enten være implisitte eller eksplisitte. En uformell eksplisitt relasjon omhandler muntlig

---

kommunikasjon. Har lederen en uformell implisitt relasjon er kommunikasjonen nonverbal, det vil si at de kommuniserer via kroppsspråk. Dette er ofte en kilde til misforståelser og noe en leder bør ta til betraktning når hele teamet er samlet. Teamleders selvinnsikt vil gi han eller henne mulighet til å vite hvordan de fremstår foran sine teammedlemmer i ulike situasjoner (Hjertø 2013, 57). Det er også viktig i en bedrift eller i et team har mål som ansatte kan se etter. Vi tar i neste punkt for oss generelt hva mål er, samt hva det vil si når et team eller bedrift er en målkonflikt.

### **2.3.5 Mål**

Mål forteller hva de ansatte i et team eller en organisasjon skal jobbe imot. Mål skal i utgangspunktet ha en motiverende effekt på ansatte i et team, men det er også en form for beskrivelse av en ønsket fremtidig tilstand for teamet. Det er også viktig at et mål skal være ha et tidsperspektiv (Jacobsen og Thorsvik 2013)

### **2.3.6 Teamstørrelse**

Det er også viktig at teamet burde holdes lite. Mange bedrifter gjør den feilen at de tar inn alt for mange medlemmer som skal arbeide i team, bare fordi de har en liten tilknytning til hva det er som skal arbeidet med i teamet. Forskning viser at team som blir for store, ofte ender opp med kommunikasjonsproblemer og nedsatt produktivitet. Dette fordi når et team blir for stort føler mennesker seg mindre sett, og sosial loffing som vi tidligere har nevnt blir hyppigere i større grad. Det ideelle teamet skal være på fire til syv personer for holde arbeidet effektivt (Citeseerx). Vi tar nå for oss teamledelse, der vi skal gå nærmere inn på forskjellige ledelsesteorier.

## **2.4 utfordringer ved teamarbeid**

Siden teammedlemmer er totalt avhengig av hverandre for å nå målene dukker det opp noen utfordringer rundt teamarbeid. Og siden avhengigheten er så stor kan teammedlemmene sette kjepper i hjulene for hverandre for å gjøre det vanskelig for andre å gjennomføre sitt arbeid.

---

Faren for sosial loffing er større når medlemmene i teamet har et høyt felles ansvar. Derfor er balansen mellom graden av gjensidig avhengighet og graden av felles ansvar viktig (Earley 1989). Med dette menes at medlemmer i teamet kan bli fristet til å ta lettere på sin del av arbeidet og satse på at de andre medlemmene vil bidra og skape ett godt resultat. Siden teamet får kun en fellesvurdering blir dette mulig.

Er medlemmene preget av gjensidig avhengighet for å oppnå ett godt resultat, som for eksempel et operasjonsteam ved ett sykehus. Hvor de ulike medlemmenes kunnskap og ekspertise er avhengig av resultatet på operasjonen. Slik vil utfordringen rundt sosial loffing reduseres (Hjertø 2013, 32).

### **2.4.1 Konflikt**

Konflikter betegnes som en uenighet mellom to eller flere parter og det kan være uenighet om alt fra hvordan ressurser skal fordeles, oppgaveløsning eller ansvarsfordeling (Jacobsen og Thorsvik 2013, 184). Konflikten i seg selv er ikke farlig, men hvordan den håndteres er avgjørende for hvorvidt den får negative eller positive konsekvenser. Negativt kan en konflikt skape samarbeidsproblemer på team og gruppenivå samt individuelt og organisasjonsnivå. Den kan også redusere effektivitet å skape mindre trivsel, noe som påvirker organisasjonen og dens medarbeidere (Jacobsen og Thorsvik 2013, 187).

En konflikt kan være både positivt og negativt. Mange karakteriserer konflikter som noe negativt, som bryter ned teamet, organisasjonen og den enkelte involverte medarbeider. Men det er ikke minst gjennom konflikter at personer blir bedre kjent med skjulte sider av seg selv og av andre. På den andre siden kan forebygging av konflikter spare mye tid og energi hos de ansatte, tid og energi som kan heller brukes til utvikling og forbedring av organisasjonens rutiner og virksomhet. Konflikt i en bedrift kan også være med på å skape en høyere bevissthet hva virksomheten egentlig driver med, og dette kan føre til at mål, ressursbruk og midler i bedriften blir gjennomgått på en mer kritisk måte. Det er ofte sakskonflikter som kan være til fordel for en bedrift eller et team, mens en personalkonflikt kan ha mer destruktive følger for partene (Jacobsen og Thorsvik 2013, 188).

For å få ett velfungerende teamarbeid stilles det strenge krav til medlemmene og deres tilpassningsdyktighet til hverandre, slik at ingen trækker hverandre på tærne, men bidrar til å



---

frigjøre potensialet som ligger i godt samarbeid (Bang 2008). I neste avsnitt forklarer vi kort litt om hvilke typer team vi finner i bedrifter.

### **2.4.2 Målkonflikter**

Det er også mulig at organisasjoner og team kan være i situasjoner der det kan oppstå konflikter mellom ulike målsettinger. Dette kan være fordi det er personer som har ulike oppfatning av hvilket mål som er det viktigste for teamet, eller hvordan teamet skal nå målet. Det sistnevnte er den vanligste grunnen til målkonflikt, og det finnes i teorien to forskjellige muligheter for å takle målkonflikter på. Den første teorien er å inngå et kompromiss slik at partene kan unngå en slik konflikt. Den andre teorien er å forholde seg sekvensielt til ulike mål. Dette vil si å arbeide mot et mål i en periode, for så å arbeide mot et nytt mål ved en ny periode (Jacobsen og Thorsvik 2013).

## **2.5 Ulike typer av team**

Teameffektivitetsforskningen har i liten grad skilt mellom ulike typer av team. Det er ikke noen klare skiller, og heller ingen felles enighet rundt hvilke kriterier de skal skille de ulike teamene etter. Men en måte å klassifisere dem er etter hvilke type oppgaver de jobber med. Det vil si produksjonsoppgaver, prestasjon og kognitive oppgaver (Bowers, Pharmed og Salas 2000).

Produksjonsteam kjennetegnes ved å jobbe med produksjonsoppgaver. Kjennetegn er at de produserer et målbart og identifiserbart produkt. Eksempel kan være team under en byggeprosess av en enebolig. Hvor snekkere, rørlegger, murer, elektriker osv jobber sammen for å skape huset som produkt. Teamet jobber på tvers av kompetanse og avdelinger for å utvikle et spesielt produkt eller prosjekt. Viktig at medlemmene av teamet klarer å koordinere og samarbeide på tvers av sin ekspertise og ferdigheter (Bang 2008).

Prestasjonsteam har som primær oppgave å prestere noe, dette kan være i form av ett musikk band eller et teaterstykke. Teamet leverer her en opplevelse som musikk eller teaterforestilling, ikke en fysisk ting eller produkt. Vanskelig å kvantifisere det som blir levert. Tilskuerne vil ha klare meninger om kvaliteten på ”produktet” som leveres. I denne typen team vil samarbeidsevnene og tilpasningen mellom medlemmene være avgjørende i

---

hvordan teamet lykkes. Samtidig vil talent og innstas til hver enkelt av medlemmene spille inn på sluttresultatet (Bang 2008).

Når det gjelder kognitive oppgaver snakker vi om beslutningsteam. Det i form av lederteam og veiledningsteam. Denne typen team produserer problemløsninger og fatter beslutninger. Her er det viktig med gode evner til å kommunisere tydelig og være analytisk (Bang 2008). Vi skal i neste avsnitt se på hvilke faktorer som er med på å påvirke prestasjonene til et team.

## 2.6 Om ledelse generelt

Det er en rekke ulike definisjoner og teorier på hva ledere gjør, hvem som er gode ledere og hva det innebærer å ta lederskap.

Ledelse kan sies å være å skape resultater og bevegelse igjennom andre mennesker, dette er en mye brukt og forenklet definisjon. (Arnulf 2012, 15). Ledelse er et relativt nytt begrep og en abstrakt nyansering av ord som makt, styring og autoritet (Arnulf 2012, 8).

Noen entydig forklaring eller definisjon på ledelse finnes ikke. Det finnes en hel rekke ulike tolkninger og teorier, som alle søker å presisere og forenkle dette diffuse begrepet.

Fellesnevneren er at ledelse innebærer å bevege noen mot et bestemt mål. Generelt kan vi si at «ledelse handler om å påvirke innsatsvilje og samarbeid mot et felles mål» (Arnulf 2012,9).

Ledelse og lederskap er noe vi fysisk må gripe etter og ta. ”Hvis du ønsker å ta mer lederskap må du klare å gå inn i motstand, stå i denne og samtidig klare å skape bevegelse hos andre mennesker” (Karp 2010). Ledere må kunne hankses med både sin egen personlighet, se fremover og bakover for å kjenne seg selv og kunne utvikle seg selv som leder. Ledere må kunne lede seg selv for å kunne lede andre mennesker. Med dette menes at leder må handle etter sine egne premisser og forutsetninger.

Ledelse handler mye om å skape relasjoner og samle mennesker mot et felles mål. For å kunne oppnå dette bør en leder tenke ”vi” og ikke ”jeg”. Med dette menes at leder delegerer og gir ansvar til sine medarbeidere. Inkluderer dem i bedriften og skaper eierskap og gjør at medarbeiderne handler i tråd med det som er det til beste for bedriften (Drucker 2004, 63). Så kort oppsummert omhandler ledelse å oppnå noe igjennom sine medarbeidere.

Det er gitt en rekke ulike teorier innenfor fagfeltet ledelse. Vi vil kort presentere de ulike, for så å legge fokuset på de teoriene som er best egnet til teamlederen.

Det er som nevnt tidligere en rekke ulike teorier om ledelse, vi skal nå ta for oss bredden innen ledelsesteori, slik at begrepet blir belyst fra flere sider.

Modellen viser kort hva som ble vektlagt i de ulike periodene og utviklingen innen forskning på emnet.

Trekk og ferdighetsteorier 1900-1940 + 1990	Atferdsteorier 1950-1960	Situasjonsteorier 1960-1980	“Ny ledelse” 1980-2000	Kritiske/alternative teorier 2000-
Personlighet Trekk Ferdigheter Karisma System tenkning Emosjoner Viljestyrke	Atferd Roller Oppgave vs relasjon vs forandring	Kontigens Mål-sti Situasjonsbestemte Multimodeller Situasjonsmestring	Trans-formasjon Etisk Verdibasert Tjenende Spirituell Autentisk Relasjonell/følgersk ap LMX Attribusjon	Distribuert Delt Prosess Praksisbasert

Figur 2.7: "Utviklingen av ledelsesteorier"

## 2.7 Personlighetsteori

Ledere og deres personlighet er mye omtalt når vi snakker, hører eller leser om ledelse. En definisjon er at personlighet er et individs relativt stabile og varige trekk som skiller individet fra andre og som kan predikere mulig atferd i gitte situasjoner (Brochs-Haukedal 2011, 268).

Innen personlighetsteorier har psykologer gjennom tiden satt sammen en rekke ulike personlighetstrekk og faktorer, og samlet dem i en modell.

Den mest kjente teorien her er den mye omtalte "Femfaktor modellen". Den består av fem personlighetsfaktorer: åpenhet, samvittighetsfullhet, ekstroversjon, nevrotisisme og omgjengelighet. Disse skårer personer i liten eller høy grad på. Modellen er brukt som utgangspunkt for å måle personlighet igjennom tester og sette krav til hvilke personlighetsfaktorer en leder bør inneha (Yukl 2013, 154). Kritikken av femfaktormodellen har vært at den er empiristisk, for enkel og uspesifikk, og ikke godt nok kan beskrive kompleksiteten ved personligheten vår.

---

## 2.8 Atferdsteorier og roller

Fra ca. 1950 til langt ut på 60- tallet var det stort fokus på ledelse og atferd. Her omhandler teoriene at ledere innehar et sett roller av ulike atferdsmønstre, som er knyttet til en stilling eller rolle. Mintzberg velger å dele inn rollene inn tre ulike kategorier. De interpersonelle rollene, hvor lederen er en toppfigur, anfører og et bindeledd mellom mennesker.

Informasjonsrollene, hvor lederen samler, sprer og formidler informasjon.

Beslutningsrollene, hvor lederen fungerer som driftsherre, en som løser kriser og den som fordeler ressurser bedriften samt som en forhandler (Yukl 2013, 45).

Hvilke roller lederen trer inn i avhenger av hva som skal gjøres og hvilke mennesker lederen skal jobbe sammen med. En leder vil hele tiden tilpasse seg etter situasjon, derfor er det gjort mye forskning og utarbeidelse av situasjonsbestemt ledelse. Dette synspunktet skiller seg ut fra de to foregående teoriene, da vi her ser at det kan være ytre faktorer som spiller inn på hvordan ledere velger å ta lederskap.

## 2.9 Situasjonsteorier

Situasjonsbestemt ledelse, utarbeidet av Hersey og Blanchard er også en sterk teori innen ledelse, som vinkler ledelse på en annen måte enn tidligere. De har valgt å dele medarbeiderne inn i fire grupper basert på hvor kompetente de er og hvor villige de er til å løse sine arbeidsoppgaver. Til hver gruppe hører en spesifikk lederstil, disse er delegerende, deltagende, overtalende og instruerende lederstiler (Yukl 2013, 171).

## 2.10 Kritisk ledelsesteori

Kritisk ledelsesteori omhandler ledelse i hverdagen og at ledere responderer mer på oppståtte situasjoner og hendelser enn å legge planer og planlegge.

Hvor dyktig du er til å planlegge, lage strategier og utforme prosedyrer og sette mål, sier lite om hvordan du er som leder, faktisk bare 10% av en leders hverdag. Ledere må fokusere på de små tingene de gjør i hverdagen (Holmberg og Tyrstrup 2010, 354). Det er her teoretikerne innen kritisk ledelsesteori vil få frem hvordan du som leder velger å handle, takle motgang og utfordrettede situasjoner preget av utrygghet, usikkerhet, ufullstendig informasjon

---

og uavklarte forhold. Det er nettopp i disse situasjonene lederskapet må tas (Karp 2010). Dette kan skyldes den enkelte leders mot og viljestyrke. Ved å se ledelse fra det å være en funksjon av eget behov for kontroll, posisjon, makt, innflytelse og ta sin plass, til det å ta lederskap når andre trenger lederskap. Dette vil si å kunne se når det er behov for fremdrift, evne å løse opp i vanskelige situasjoner og ta krevende beslutninger (Karp 2010, 258). Ledelse handler ikke alltid om å motivere sine medarbeidere, men heller om og ikke demotiverer dem (Karp 2010, 155). Ledere må forsøke å skape en tilstand hvor medarbeideren selv styres av egenmotivasjon til å utføre sine arbeidsoppgaver tilfredsstillende. Innen kritisk ledelsesteori leggs det lite vekt på hvem du er, men mer hva du som leder faktisk gjør i hverdagen.

## **2.11 Autentisk ledelse**

Autentisk ledelsesteori omhandler at ingen mennesker er født med noen spesielle lederegenskaper eller ferdigheter. Men at alle kan lære seg og utvikle seg til å bli ledere (George 2003). Lederen skal ha fokus på seg selv, og må være åpen for egen utvikling. Ingen kan bli en autentisk leder, hvis de prøver å være noen andre enn den de er selv. Det er først når du er deg selv, vet hvem du er og hva du står for at du vil fremstå med høy integritet og troverdighet som leder. For å lykkes som en autentisk leder må ha god innsikt i deg selv, din livshistorie og være åpen for å få tilbakemeldinger kontinuerlig (George 2003). Det blir viktig å bli bevisst over hvilke krefter som drar deg frem over og hva som holder deg tilbake, derfor igjen er det så viktig med en høy grad av selvinnikt hos autentiske ledere. Når fokuset er rettet så mye mot lederen og det personlige, er det mulig å tro at det er det eneste fokuset i autentisk ledelse. Men det er vesentlig at lederen bygger seg sterke og gode team som er selvdrevne og kan hjelpe lederen selv å holde stø kurs når det er turbulent. Så å bygge opp sterke relasjoner og bånd mellom seg selv som leder og medarbeider vil være en viktig del av lederskapet. Autentisk ledere jobber hele tiden med å frigjøre sitt eget potensial og andres, det vil gi like mye motivasjon for lederen å hjelpe andre mot utvikling å skape bevegelse hos andre, som hos seg selv (George m.fl. 2007).

---

## 2.12 Operativ ledelse

Operativ ledelse omhandler det daglige samspillet mellom leder og medarbeider (Berg 2008, 159). Lederen må sette klare mål for sine medarbeidere også for teamet. Dette er viktig at er spesifikt, målbart, motiverende, ambisiøse, realistiske og tidsbestemte. Uten disse kriteriene vil ikke målene være hensiktsmessige.

Å delegerer oppgaver er også en del av operativ ledelse. Å gi teamet oppgaver viser tilitt og skaper engasjement og inkluderer medarbeiderne. Samtidig som det frigjør arbeid for lederen (Berg 2008, 162).

## 2.13 Teamlederen

Teamlederen vil bære preg av hva som menes med ledelse og hva en leder bør gjøre og hvordan en leder skal opptre. Å lede handler ikke om hvem lederen er, men om hva de gjør. Å være teamleder betyr ikke det å være en formell sjef, men at de er leder over teamarbeidet og ikke over teammedlemmene (Hjertø 2013, 52). Det å være en velfungerende teamleder kan anses som meget krevende da de ikke kan bruke legitim makt ovenfor teammedlemmene. Derfor er det utfordrende å vite hvilken type ledelse som egner seg best til team. Blir lederen for passiv og lite deltagende og ikke tar mer ansvar enn det andre i teamet kan det føre til lite fremgang i arbeidet. Om teamlederen tar for mye plass og tar fra teammedlemmene sin frihet og troen på deres felles ansvar, vil dette også føre til lite fremdrift og kunne skape missnøye blant medlemmene i teamet.

Det å balansere mellom utøvelse av funksjonell ledelse og felles ansvar vil være utfordringen til teamlederen (Hjertø 2013, 53). Det er mulig å snakke om teamlederen og hvem han eller hun er eller hva han eller hun faktisk gjør. Med hvem han eller hun er menes relativt stabile faktorer som personlighet, kjønn, evner og ferdigheter. På den andre siden er det hva teamlederen faktisk gjør, og dette kan læres igjennom studier, erfaring og trening. Hva som er best egnet for en teamleder er ingen oppskrift de kan følge fra a til å. Det viser seg igjennom forskning at ledere bør inneha noen personlighetstrekk som ekstrovasjon, det å være utadvendt, hvordan omgås andre mennesker, å være autoritær, emosjonell stabil samt ha en sterk selvfølelse og mestringstro. En leder må også kunne analysere andres bidrag i samtaler og vurdere dette samt vise empati Teamledelse knyttes til transformasjonsledelse som omhandler at lederen fremstår som en karismatisk person, skal fungere som visjonær og fremtre som inspirerende for sine medarbeidere (Hjertø 2013, 54).

---

## 3.0 Metode

### 3.1 Forskningsdesign

Når vi skal velge forskningsdesign er det mange forskjellige vi har muligheten til å velge imellom. Det første vi må finne ut av er om vi ønsker og benytte oss av tverrsnittundersøkelser eller longitudinell undersøkelser. Longitudinell er en undersøkelse der data samles inn på mer enn et tidspunkt, altså datainnsamlingen skjer over tid.

Tverrsnittundersøkelser er undersøkelser som blir gjennomført på et bestemt tidspunkt eller over en avgrenset periode (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2012). Det er denne tverrsnittundersøkelsen vi har valgt og benytte oss av i vår oppgave på grunnlag av tiden vi har blitt tildelt til å skrive bacheloroppgaven, i tillegg til at vi ikke føler det er nødvendig med en longitudinell undersøkelse for hva vi ønsker og få svar på.

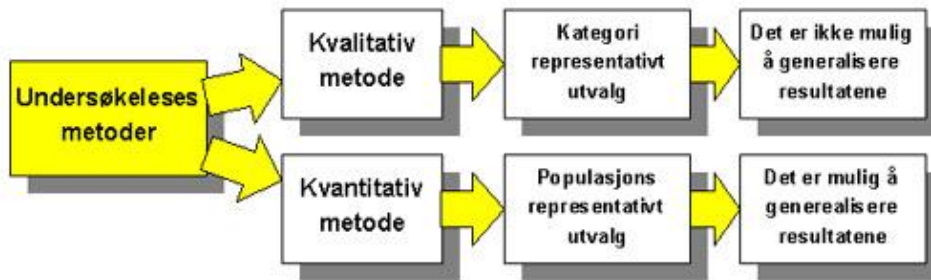
Da dette er bestemt er det neste vi skal bestemme oss for hvilket design vi ønsker og bruke. Grounded theory er et design som tar utgangspunkt i eksisterende teori og ønsker og forske videre på dette. Etnografisk design brukes når det ønskes og skaffe en fortolkning av en kultur, et sosialt system eller en sosial gruppe. Et annet design, det designet vi har brukt, er fenomenologisk design. Dette designet bygger på å få innsikt i noen andres liv og erfaringer og forstå hvordan deres erfaringer og forståelse av et fenomen er (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2012). Vi valgt da og gå for fenomenologisk undersøkelse da oppgaven vår går ut på å undersøke hva kandidatene våre mener om teamarbeid i deres bedrifter. Vi ønsker i vår oppgave og få svar på hva ansatte og ledere i bedrifter mener er fordeler, ulemper, og viktige faktorer for at teamarbeid skal fungere godt der de jobber.

### 3.2 Innsamlingsmetode

Nå som forskningsdesign er bestemt, skal vi videre se på hvilken innsamlingsmetode vi ønsker å benytte oss av. Det er to ulike metoder vi kan velge mellom, kvalitativ metode og kvantitativ metode. Kvantitative undersøkelser brukes ofte statistikk for å besvare problemstillingen og forskningsspørsmålene. I kvantitative undersøkelser er det ofte mange objekter som spurt for å få en mest mulig riktig statistikk. Dette blir gjort ved å dele ut spørreundersøkelser eller gjennomføre surveys på internett der personer raskt og enkelt kan

---

svare på spørsmålene. Kvalitative undersøkelser går mer i dybden av et problem og intervju eller dybdeintervju er ofte gode metoder for å undersøke problemstillingen og forskningsspørsmålene. Her brukes det ofte færre informanter, men informasjonen som innhentes av hver informant er ofte større og mer detaljert (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2012).



Figur 3.2 "Forskjellene på undersøkelsesmetoder"

I vår bacheloroppgave har vi valgt å bruke kvalitativ forskningsmetode i form av intervju av våre informanter. Dette fordi vi mener kvalitativ metode er den innsamlingsmetoden som er best egnet for at vi skal komme frem til det vi ønsker å få svar på i vår oppgave. Vi vil senere i oppgaven under avsnitt 4.0 gjøre rede for resultatene disse undersøkelsene har gitt oss, for senere å drøfte dette opp mot tidligere forskning og teori. Videre skal vi ta for oss om hva forskningsetikk er og se på om vår oppgave er melde- eller konsesjonspliktig.

### 3.3 Forskningsetikk

Ved intervjuer kan sensitiv informasjon fremkomme, og det er derfor viktig å sette seg inn i hvordan slik informasjon skal behandles. Etikk når det kommer til forskning handler om å vite når det er riktig å dele informasjon som er funnet, og når slik informasjon må holdes tilbake. Det finnes bestemte retningslinjer for hva som er taushetsbelagt og hva som kan deles. Noen ganger kan det å overholde disse prinsippene bety at forskeren må la være å forske på akkurat det sosiale fenomenet han eller henne ønsker. De etiske retningslinjene kan sammenfattes til tre punkter; informantens rett til selvbestemmelse og autonomi, vern om privatlivet til informanten og forskerens ansvar for å unngå skade. Informanten skal selv kunne bestemme om de vil delta i forskningen, uten at det trenger å begrunnes (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2012).



---

Personopplysninger som kan gjøre det mulig å identifisere enkeltpersoner, gjør prosjektet melde- eller konsesjonspliktig. Dette er riktignok ikke aktuelt dersom opplysningene som kommer frem ikke er sensitive eller om de som har tilgang til dataene ikke kan identifisere informanten ut fra informasjonen (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2012). På bakgrunn av dette og samtykke fra respondentene har vi valgt å se bort i fra melde- og konsesjonsplikten.

### **3.4 Kvalitetssikring av data**

Det er fire kriterier som brukes for å kvalitetssikre kvalitative undersøkelser. Disse fire er pålitelighet (relabilitet), troverdighet (validitet), overførbarhet (ekstern validitet) og bekreftbarhet (objektivitet) (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2012). Vi skal i avsnittene under gå dypere inn på hva disse fire begrepene betyr.

#### **3.4.1 Pålitelighet (relabilitet)**

Pålitelighet av en undersøkelse kan i kvalitativ metode berøres av ulike momenter. Siden forskeren under kvalitative undersøkelser bruker seg selv som redskap kan dette medføre forhold som får innvirkning på resultatene. Forhold ved omgivelsene i undersøkelsessituasjonen som kan være ulike forstyrrelser eller forhold ved forsker selv, som dagsform og nervøsitet. Forhold ved selve undersøkelsesinstrumentet, i tilfelle intervjuguiden. Siste faktoren er omstendigheter rundt dataanalysen, da er subjektivitet og retningslinjer i analysearbeidet viktig. Det er allikevel mulig å styrke sin pålitelighet ved å gi leseren en detaljert beskrivelse av fremgangsmåten for hele forskningsprosessen (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2012).

---

### 3.4.2 Troverdighet (validitet)

Validitet handler om hvorvidt en metode undersøker det den har som formål og undersøke. En definisjon på dette kan være:

”Validitet i kvalitative undersøkelser dreier seg om i hvilken grad forskerens fremgangsmåter og funn på en riktig måte reflekterer formålet med studien og reflekterer virkeligheten”

(Johannessen, Tufte og Christoffersen 2012).

Videre skal vi se at det er to teknikker som er med på å øke sannsynligheten for at forskningen viser til troverdige resultater. Disse to er vedvarende observasjon og triangulering. Vedvarende observasjon vil si at forskeren investerer nok tid til å bli godt kjent med fenomenet som forskeren undersøker, slik at han eller henne kan skille mellom relevante og ikke relevante funn. Triangulering vil si at forskeren benytter seg av flere enn en metode, for eksempel både intervju og observasjoner. Det er også mulig å styrke troverdigheten ved å la informantene få tilgang til resultatene som er gjort for at de kan bekrefte disse, eller la andre fagkyndige personer analysere resultatene (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2012).

### 3.4.3 Overførbarhet (ekstern validitet)

Med ekstern validitet mener vi at dataene som forskeren samler inn ikke bare begrenser seg til et enkelt felt. Det kan være mulig å bruke informasjonen som forskeren har kommet frem til, og bruke denne på lignende fenomener som finnes (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2012). I vår oppgave skriver vi for eksempel om hvilke faktorer som må være til stedet for et godt teamarbeid og hvilke fordeler og utfordringer som finnes ved teamarbeid i bedrifter. Det er her mulig å ta informasjon som vi finner ved vår undersøkelse, og se på andre bedrifter for å se om dette stemmer ved disse også, eller eventuelt andre land sine bedrifter.

### 3.4.4 Bekreftbarhet (objektivitet)

Selv om det er forventet at forskeren har et unikt perspektiv på studie når en undersøkelse blir gjennomført, er det fremdeles viktig at funnene som blir presentert er et resultat av forskningen og ikke et resultat av forskerens holdninger. Det kan derfor være en god ide og vise til tidligere forskning for å styre funnene som er gjort. Det er også viktig at forskeren

---

beskriver alle beslutninger som er gjort i forskningsprosessen, slik at leseren kan følge disse (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2012).

### **3.5 Informantene**

I vår bacheloroppgave ikke hatt noe strategisk utvalg for de informantene vi valgte å intervju. Vårt utvalg informanter består av to teamledere og fire teammedarbeidere. De to teamlederne driver begge firmaene de også er teamledere for, og kan kategoriseres som en liten og en mellomstor bedrift. De fire teammedarbeiderne jobber alle for forskjellige bedrifter. Vi kontaktet alle enten via telefon eller e-post, der vi spurte om de var villige til å stille til intervju.

### **3.6 Datainnsamling**

Nå som informantene er plass, må vi deretter finne ut av hvilke form for metode som egner seg best for å kunne besvare får problemstilling. Det finnes flere forskjellige innsamlingsmetoder innenfor kvalitativ metode, slik som fokusgrupper, observasjoner og dybdeintervju. Det beste for vår oppgave var å bruke dybdeintervju da behovet for å snakke med hver enkelt person individuelt var nødvendig for å besvare vår problemstilling. Hadde vi hatt bedre tid kunne vi også ha utarbeidet en kvantitativ undersøkelse om teamarbeid for å kunne støttet opp funnene våre og hatt muligheten til å generalisere funnene til en populasjon. Dette ble det da ikke mulighet til i denne oppgaven.

### **3.7 Dybdeintervju**

Dybdeintervju kan forklares som en fellesbetegnelse for ulike former for intervjuer med enkeltpersoner, hvor det ikke er låst til et ferdig oppsatt spørreskjema med forhåndskodede svaralternativer. Opprinnelig defineres dybdeintervju som en forholdsvis ustrukturert samtale mellom forsker og en informant. Dybdeintervjuet kan ha varighet på alt fra 30 min til flere timer. Ved dybdeintervju har forskeren da mer mulighet til å la informanten påvirke samtalen (Askheim og Grennes 2008).

---

Som nevnt tidligere i oppgaven har vi til sammen seks informanter som vi fikk snakket med i form av dybdeintervju. Vi valgte dybdeintervju da dette ga oss mest mulig informasjon for å få svar på vår problemstilling. Et intervju kan kategoriseres som en relasjon mellom to deltakere. Disse deltakerne vil da være forskeren og den som blir intervjuet, og det er flere faktorer som er medvirkende på hvilken kvalitet intervjuet har. En av disse er situasjonen eller rammen rundt intervjuet, del vil si hvor intervjuet forekommer (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2012). Grunnet knapp tid hos noen av informantene fikk vi bare mulighet til å møte to av våre informanter personlig, de andre fire intervjuene ble tatt over telefon da informantene ikke hadde mulighet til å møte oss innen tiden vi hadde gitt. Under intervjuene som ble gjort personlig var vi begge to til stedet for å få notert mest mulig da vi ikke hadde noen andre hjelpemidler med oss. En av oss stilte spørsmål og noterte underveis, mens den andre satt og fulgte med og noterte mer aktivt. Under de fire andre intervjuene som ble gjort over telefon hadde vi på høytaler mens vi pratet med informantene, og også her noterte vi fortløpende mens vi lyttet og stilte spørsmål. Før vi gjennomførte intervjuene måtte vi også utarbeide en intervjuguide. Her finnes det flere måter å strukturere intervjuet på. De mest utbredte blant kvalitative intervjuer er semi strukturerte, ustrukturerte intervjuer og strukturerte intervjuer. Semi strukturerte intervjuer er intervjuer som tar utgangspunktet i en intervjuguide, har muligheten til å stille noen oppfølgingsspørsmål. Et ustrukturert intervju er en form for intervju der spørsmålene er åpne og ofte veldig uformelt. Strukturerte intervjuer er en form der rekkefølgen på spørsmål er fast og intervjuguiden blir fulgt ganske nøyaktig (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2012). Vi bestemte oss for å velge semi strukturerte intervjuer der vi stilte alle informantene de samme spørsmålene i samme rekkefølge, med noen oppfølgingsspørsmål og rom for individuell tilpassninger.

### **3.8 Intervjuguide**

For å gjennomføre dybdeintervjuer har forskeren gjerne en intervjuguide som hjelpemiddel. Guiden er et verktøy forskeren benytter til å strukturere intervjuet på en pedagogisk og oversiktlig måte (Askheim og Grennes 2008, 88). Vi begynte å utforme en intervjuguide ut i fra vår problemstilling. Det første vi ønsket og vite da vi laget denne guiden var hvem informantene var, hvor de jobbet og hva de arbeidet med. Vi visste allerede fra før vi begynte intervjuet at alle informantene arbeidet i team, og følte derfor at dette ikke var nødvendig å spørre om igjen under intervjuet. Videre ønsket vi å få svar på hva informantene mente var

---

positivt med å arbeide i team, og hva de mente var klare fordeler med denne formen for arbeid. Spørsmålene ble utformet veldig direkte for å få et mest mulig direkte og konkret svar fra alle informantene. Det neste vi ønsket å få svar på var hvilke utfordringer informantene mente det var med teamarbeid. Etter å ha spurt litt om utfordringer og fordeler, ønsket vi å flytte oss litt videre vekk fra teamarbeid og videre over på teamlederen. Et av våre forskningsspørsmål omhandler teamlederens rolle i et team, og vi ønsket derfor å vite litt mer om hvilken rolle og kvalifikasjoner informantene ønsket at en teamleder skulle besitte. Dette ønsker vi å vite for å kunne se hva teorien sier om hvor viktige lederroller er i bedrifter opp mot hvor viktig informantene mener dette er.

Når vi da har fått vite litt om hva informantene mener om teamledere, går vi videre over på om hvordan de jobber i dere bedrift, og noen spørsmål angående teamarbeid og unnasluntring. Vi ønsker og få vite litt om i hvilken hvor stor grad informantene tror dette forekommer i bedrifter, og om de kjenner til problemet fra dere egen bedrift. Dette for å kunne si noe om i oppgaven vår om dette kan kategoriseres som et problem ved teamarbeid. Etter dette ønsket vi å vite om våre informanter mente det var viktig med en god organisasjonskultur når det kom til teamarbeid. Dette gjorde vi fordi vi ønsket å vite mer om kulturen i en bedrift har noe å si på teamarbeid. I tillegg til dette ønsket vi vite hvor stort informantenes team var, da teorien forteller noe at størrelsen på team er viktig. Avslutningsvis laget vi et åpent spørsmål der informantene kunne fortelle åpent og fritt om det var noe annet de ønsket og legge frem om dere bedrift som de følte de ikke fikk frem under resten av intervjuet. Dette får se å se om det kom opp noe nyttig informasjon helt til slutt som kunne være til hjelp for vår bacheloroppgave.

### **3.9 Mulige feilkilder**

I vår undersøkelse kan det oppstå mulige feilkilder. Intervjuobjektene kan føle at de må svare politiskkorrekt når vi stiller ulike spørsmål, og at de svarer det de tror vi forventer at de skal svare. Kravene til oss som forskere er store, da vi har gjengitt alt som ble sagt under selve intervjuene. Vi må også klare å opptre objektive under selve intervjuet slik at vi unngår å påvirke informantene, ved at vi trekker inn våre egne meninger og synspunkter. Dette gjelder også ved tolkning av datainnsamlingen.

---

## 4.0 Funn av kvalitative undersøkelser

I denne delen av oppgaven skal vi presentere svarene vi har fått under dybdeintervjuene av informantene. Siden vi har totalt seks informanter, har vi valgt å heller skrive et kort sammendrag som speiler hva alle informantene har fortalt og mener på hvert spørsmål. Under vil vi derfor gå igjennom hvert spørsmål vi stilte våre informanter.

### 4.1 Hvem er våre informanter?

Vi har gitt alle våre informanter beskjed om at deres bidrag til vår bachelor vil bli behandlet og presentert anonymt, og vi vil derfor ikke nevne navnene på våre informanter i denne oppgaven. Vi kan i stedet nevne hvor og hva disse informantene arbeider med uten å avsløre hvem de er. Våre informanter er en sykepleier fra Nes sykehjem, en butikksjef for Bjørklund, en kundeansvarlig for Datamatrix, en fysioterapeut for Condisklinikken, teamleder for Mulighet AS og teamleder av Kikora AS. Alle disse arbeider i team på forskjellige måter og på forskjellige plan, og de sitter alle på verdifull informasjon som hjelper oss å besvare vår problemstilling.

### 4.2 Hvilke fordeler vil du si det er ved å arbeide i team?

På dette spørsmålet svarte omtrent alle informantene mye av det samme. Det som gikk igjen under dette spørsmålet var at de mente fordeler med å arbeide i team var å kunne dele og få tilbakemeldinger på egne tanker og ideer, at det var en trygghet i å ikke arbeide alene og føle at de arbeidet sammen mot et felles mål. Samtlige informanter mente også at det var enklere å oppnå mål og arbeidsoppgaver om de arbeidet sammen enn alene. Den sosiale delen ved å arbeide i team er også noe som kommer frem under intervjuene hos et par av informantene.

---

### **4.3 Hvilke utfordringer vil du si det er ved å arbeide i team?**

Dette spørsmålet fikk en del forskjellige svar, men mange av informantene sier også mye av det samme her. Informanten fra Kikora AS mener at rollefordeling kan føre til konflikter i et team om teamarbeidet ikke er godt nok avklart. Informanten mener også at teamarbeid bunner i teamlederen, og at en utfordring ved teamarbeid kan være dårlig teamledelse. De mener også at det kan være vanskeligere å koordinere oppgaver mellom de ansatte når de arbeider i team. Videre mener vår informant fra Mulighet AS at prosesser kan ta lengere tid ved teamarbeid grunnet diskusjoner over hvordan ting skal gjøres og at dette trekker ut tiden. Informanten mener også at konflikter kan oppstå hyppigere ved teamarbeid enn steder der det ikke arbeides i team.

De andre informantene mener i tillegg at utfordringer ved teamarbeid er at noen i teamet ikke arbeider i team og heller arbeider individuelt og ikke vil samarbeide. I tillegg nevnes det også om flere arbeider mot samme sak kan oppgaver bli gjort dobbelt ved dårlig planlegging og fordeling. Flere av informantene nevner også viktigheten ved retningslinjer på hvordan teamarbeid skal foregå for å unngå å spare flere utfordringer enn nødvendig.

### **4.4 Hvordan skal en teamleder opptre?**

Da vi stilte informantene dette spørsmålet spriket svarene veldig fra person til person. Det varierer i alt fra at en teamleder skal være den som bringer frem det beste hos hvert teammedlem og være venn med hvert teammedlem, til at teamlederen skal være en meget autoritær figur som har et godt grep om sine teammedarbeidere og tar alle de viktige avgjørelsene. Sistnevnte informant mener i tillegg at en teamleder ikke skal oppføre seg som en ”kompis” mot sine ansatte, og heller kommunisere på et mer profesjonelt plan. Svarene imellom disse ytterpunktene var at teamlederen skal oppmuntre og delegere, være konsekvent og tydelig på hvor han/henne ønsker å ta teamet, motivere teamet og styrke samholdet i teamet. Generelt mente alle informantene at teamlederen skal være en rettferdig person som behandler sine teammedarbeidere på lik måte, selv om informantene hadde ulik oppfatning av hvordan denne behandlingen skulle være. De mente også at teamlederen må være en som kan lytte til teamet og være et anker for de andre medlemmene for å samle de mot felles mål.

---

## 4.5 Ansvarsfølelse på arbeidsplassen

Under dette tema spurte vi informantene om de mente det forekom større eller mindre ansvarsfølelse om de arbeidet i team på arbeidsplassen, og hvorfor de mente det.

Informantene var delt 50/50 på dette spørsmålet, og grunnene de kom med var forskjellige.

De som mente teamarbeid førte til mindre ansvarsfølelse på arbeidsplassen var alle teammedlemmer og ikke teamledere, og de mente teamarbeid førte til at det kunne være lettere å snike seg unna arbeid og legge mer over på sine kollegaer. De mener allikevel at denne ansvarsfølelsen blir mindre bare når alle i teamet har likt fordeling av ansvar.

De resterende som mente at det forekom en større ansvarsfølelse ved å arbeide i team var de to teamlederne vi intervjuet pluss en informant til. Disse mente det på deres arbeidsplass var såpass gode rutiner for hvordan å holde øye med hvem som gjorde hva til enhver tid, og at dette førte til at alle bidro mer for å ”vise seg frem” for teamlederen.

## 4.6 Arbeidsansvar på felles eller individuelt nivå

Under denne delen av intervjuet spurte vi informantene om hvordan deres team arbeidet. Vi var da spesielt interessert i om deres teamarbeid var lagt opp til at hvert enkelt teammedlem hadde vært sitt ansvarsområde eller om hele teamet hadde et mer felles ansvar for hvordan oppgaver ble gjennomført. I de aller fleste svarene, med unntak av et, jobbet alle teamene som informantene arbeidet i med felles arbeidsoppgaver. Noen av teamene hadde også felles oppgaver sammen, i tillegg til å ha individuelle oppgaver ved siden av de som var felles.

Dette fordi noen hadde mer erfaring med visse ting enn hva andre i teamet hadde, og forskjellige personer tok seg da av oppgaver etter hvert som de oppstod.

Den siste informanten som for det mest arbeidet individuelt fortalte at alt jobbsansvar som hun har, ligger og hviler på hun alene. Det var denne informantens oppgave å skape og opprettholde et godt rykte for bedriften og teamet, og finne ut av hvordan han/henne best mulig kunne få til dette.



---

## 4.7 Unnasluntring og felles ansvar

Vi spurte her om informantene kunne si noe om de trodde det var en sammenheng mellom et stort felles ansvar i teamarbeidet og unnasluntring eller ”sosial loffing”. Ut i fra hva informantene svarte angående dette, virker det som de fleste mener det er enklere å snike seg unna arbeidsoppgaver om et team har felles ansvar for sine oppgaver. Informantene mener det alltid er noen i teamet som gir litt ekstra når de ser at ting ikke blir gjort, og at de som sniker seg unna vet å utnytte dette. På det personlige plan svarte alle informantene at de ikke ville gjort noe slikt selv, da de ikke hadde samvittighet til å legge ekstra oppgaver over på sine teammedlemmer. Noen av informantene mente også at en form for dokumentering og eller loggføring er ting som minster den sosiale loffingen.

## 4.8 Suksessfaktorer som gjør teamarbeid mulig i bedriften

Vi ønsket her å vite hva informantene mente om hvorfor de trodde teamarbeid fungerte bra i deres bedrift. Informantene mente at å danne en felles målsetting for teamet er en viktig faktor for å skape et velfungerende teamarbeid i deres bedrift. God teamledelse var også noe alle informantene var enige om måtte være til stedet for et vellykket teamarbeid. Informantene mente også at samhold og samarbeid var faktorer som var med å skape suksess i et team. Videre mente flere av informantene at fri flyt av informasjon i teamet, klare og tydelige oppgaver og god kommunikasjon var faktorer som gjorde teamarbeid mulig i deres bedrift. Gode rutiner er også noe informantene nevner som en faktor for godt teamarbeid, dette for å unngå rot og unødvendig bruk av tid på å organisere og finne ut av hvordan ting skal være. I tillegg mente et par av informantene at teamet i tillegg til å se etter teamets mål, også måtte fokusere for at hvert individ i teamet også måtte få muligheten til å nå sine personlige mål.

---

## 4.9 Teamets størrelse

Dette var et oppfølgingsspørsmål vi stilte angående spørsmålet ovenfor. Her lurte vi på hvilke størrelse informantenes team hadde. For å gjøre dette mest mulig oversiktlig skriver vi dette bare ned over seks linjer:

Informant 1: 7 personer med teamleder.

Informant 2: 4 personer med teamleder.

Informant 3: 9 personer med teamleder.

Informant 4: 6 personer med teamleder.

Informant 5: 7 personer med teamleder.

Informant 6: 11 personer med teamleder.

## 4.10 Organisasjonskultur og teamarbeid

Videre stilte vi ett spørsmål som omhandlet organisasjonskultur og om det er en vesentlig faktor som spiller inn for å lykkes med teamarbeid. Informantene våre her mente mye det samme. Det gikk igjen hos alle seks at organisasjonskulturen er viktig både for at bedriften skal fungere optimalt, og for at de skal kjenne til hvordan organisasjonen fungerer og hvem som fungerer i hvilken rolle/hvem som gjør hvilken jobb. Den er også med på å fremme følelsen ”vi” og hjelper til med å vise medarbeiderne hva som er rett og galt og slik gjør vi det hos oss. En informant la veldig vekt på at uten en god organisasjonskultur er det vanskeligere å gjennomføre et godt teamarbeid, da dette hang sammen med hverandre.

En annen informant mener at om det ikke er en god organisasjonskultur vil det være mindre kontroll og oppleves mer rotete blant teammedlemmene, og det vil heller ikke være lett for teamlederen å skape teamtilhørighet. Alle burde jobbe for de samme målene, og ha respekt for hverandre, og dra hverandre i gang.

---

## 5.0 Diskusjon av funn

Vi vil her i denne delen av oppgaven diskutere vår valgte teori opp mot de funnene vi har gjort under de kvalitative undersøkelsene. Vi gjentar vår problemstilling:

*”Faktorer som skaper suksess ved teamarbeid.”*

Som følge av vår kvalitative innsamlingsmetode har vi kommet frem til noen punkter som vi mener egner seg som faktorer som kan være med på å skape suksess i bedrifter. Teamarbeid er en arbeidsform som blir mer vanlig i bedrifter, og er en fleksibel arbeidsform som er blitt mer vanlig og er et nyttig verktøy til å løse mer komplekse oppgaver enn det enkeltpersoner klarer alene. Vi ønsket å fokusere vår oppgave på hva som kan være faktorer til at teamarbeid er slik en suksess i bedrifter, og har spurt personer fra forskjellige bedrifter om hva de mener om teamarbeid. Det kom også frem i vår kvalitative del at det ikke bare er fordeler med teamarbeid, det er flere utfordringer ansatte og teamledere må forholde seg til i sin hverdag. Det dukket opp informasjon om dette problemet da vi gjennomførte vår forskning, og vi valgte i tillegg til vår problemstilling og legge ved et par forskningsspørsmål som vil være til hjelp for å svare på vår problemstilling. Disse forskningsspørsmålene er:

*”Hva er fordelene ved teamarbeid?”*

*”Hva er ulempene ved teamarbeid?”*

*”I hvilken grad er teamlederen en viktig faktor for teamarbeid?”*

Under diskusjonsdelen vil vi ta for oss alle spørsmålene som her blir reist, og svare på disse under konklusjonen.

Vi stilte våre informanter spørsmålet hvilke fordeler de mente det var med å arbeide i team på deres arbeidsplass. Her fant vi da som tidligere nevnt i oppgaven ut at de fleste informantene mente det var muligheten til å dele tanker og ideer, for deretter og få tilbakemeldinger og følelsen av å arbeide opp mot et felles mål som var klare fordeler ved teamarbeid. Det sosiale aspektet ved teamarbeid var også et tema som ble nevnt.

---

Det sosiale aspektet som informantene nevner, er som vi kan se på som en ”teamfølelse”. Mullen og Copper (1994) nevner at en teamfølelse kan defineres som en felles følelse av tiltrekning til og stolthet av gruppen, som gjør av gruppemedlemmene opplever og omtaler seg som ”vi” i stedet for som enkeltpersoner. Denne følelsen er en fordel når det kommer til å arbeide med team, og ”vi” følelsen er med på å hjelpe til å skape et samhold i teamet. Jacobsen og Thorsvik (2007) skriver at organisasjonskultur sier noe om hvem de ansatte er og hvordan det gjøres hos oss i vår bedrift. Kulturen bidrar også til å fremme samarbeid og koordinering gjennom standardisering av normer og verdier, den skaper også tilhørighet og fellesskap. Informantene mener at er viktig å føle tilhørighet til teamet og å føle samhold. Av våre funn kommer det frem at organisasjonskulturen sier noe om fremgangen i bedriften og det er organisasjonskulturen som avklarer og tydeliggjør rollefordelingen. Dette bekrefter at kulturen er ett styringsverktøy også ved teamarbeid. En sterk og positiv kultur i organisasjonen vil være med å gjøre det enklere og lettere å starte opp teamarbeid i bedriften. Er en sterk organisasjonskultur implementert fra før av, vil dette være utgangspunktet til teamet og teamet kan heller jobbe med å styrke det som allerede er der fra før, og rette det mot sitt team og arbeid. Det er mulig å utnytte en allerede eksisterende kultur som en snarvei for å skape teamfølelse. På den andre siden kan organisasjonskulturen også skape negative konsekvenser i ett team. Om den er negativ vil den kunne skape manglende tillitt og utrygghet blant teammedlemmene. En organisasjon og ett team er avhengig av trygghetsfølelse blant medarbeiderne, dette for å oppnå sine mål og prestere (Bang 2008). Slik vi ser det vil en sterk kultur kunne fremme teamfølelsen som skaper ”vi” og ikke meg og deg, som igjen vil være med på å bidra til suksess for teamet og deres arbeid, men dette avhegner av om kulturen er positiv.

Vi nevner også tidligere i oppgaven at klare og tydelige mål er en faktor som må være til stedet for at teamarbeid skal fungere godt. Våre informanter nevner at mål både er en fordel ved teamarbeidet, i tillegg til at de også mener det er en viktig faktor for at teamarbeid lykkes i deres bedrift. Klare og tydelige mål er i tillegg med på å skape den ”vi” følelsen som Mullen og Copper (1994) nevner. Mål er i tillegg viktig for at teammedarbeidere skal kunne føle at det de arbeider med fører til noe, og at arbeidet deres gir dem en mening. Når målene er gode og tydelige, blir det lettere for teamet å legge fokuset over på arbeidet som må gjøres og legge til side andre oppgaver som ikke er av betydning for prosjektet og sluttresultatet. Jacobsen og Thorsvik (2013) skriver allikevel at mål også kan føre til konflikter. Ifølge våre funn er mål

---

sett som noe som bare er positivt, men det kan da se ut som mål kan være en faktor for både suksess, men kan også være med på å skape konflikter. Vi er enige i at mål er en viktig faktor for at teamarbeid skal fungere godt i bedrifter, selv om det muligens ikke er mål som er avgjørende for den såkalte "vi" faktoren. Mål kan hjelpe teamet å kunne se fremover og føle et samhold til hvor de er på vei, men det er ikke mulig å si at mål alene er avgjørende for et godt teamarbeid. Vi ser også faren for at mål i teamarbeid kan føre til konflikter om ikke alle er like enige i hvilke mål som egner seg best for teamet, eller om personer har ulik oppfatning om hvilke vei som er best for å nå målet teamet har satt seg. Vi tror allikevel at mål i team har en større faktor til suksess enn fare for konflikt ut ifra vårt synspunkt. Det kan derfor virke som målsetting i teamarbeid er å betegne som en suksessfaktor.

Undersøkelsen ga oss en god indikasjon på at informantene mener teamarbeid bunner i hvordan teamlederen opptrer og utfører sin ledelse. Dårlig teamledelse kan gå ut over hele teamet. Teamledelse er et punkt vi kan knytte opp mot andre ledelsesteorier og det finner flere forskjellige teorier på hvordan en teamleder og ledere generelt skal opptre. I vår teori nevner vi at ledelse er en abstrakt nyansering av ord som makt, styring og autoritet (Arnulf 2012, 8). En definisjon som passer godt med hva informantene våre mener om hvordan er teamleder skal være, "ledelse handler om å påvirke innsatsvilje og samarbeid mot et felles mål". Informantene mener at teamlederen er en figur som oppmuntrer og delegerer oppgaver. Samtidig mener vår ene informant som er teamleder selv, at teamleder skal være en autoritær person som holder et godt grep om sine ansatte og tar alle avgjørelsene. Mintzberg har som nevnt tidligere i oppgaven delt inn adferd og roller hos ledere inn i tre kategorier som viser til hvordan en teamleder kan opptre i forskjellige situasjoner. En teamleder med et sterkt fokus på de mellommenneskelige relasjonene kan vi si har en lederstil som har felles trekk med transformasjonsledelse hvor lederen skal fremstå som karismatisk og fokuset ligger på å utvikle medarbeidere, og jobbe aktivt med å skape et mindre skille mellom leder og medarbeider (Arnulf 2012, 56). Dette kan føre til rollekonflikt da teamleder ikke har klart å skape et godt nok skille mellom det å være venn og leder, og våre funn bekrefter også dette. Derfor mener vi det er riktig at en teamleder skal være en dynamisk leder som har muligheten til å tilpasse seg omgivelser og mennesker ettersom hvilke situasjon teamlederen er i. Selv om en leder skal være rettferdig og oppmuntrende, er det også viktig at han/henne kan innta rollen som autoritær slik som vår informant nevner.

---

Hvordan en teamleder kommuniserer til sine ansatte er også med på å avgjøre hvordan en teamleder defineres. Hjertø (2013) mener at forholdet mellom en teamleder og dens medlemmer enten kan være av en formell eller en uformell form. Den formelle formen vil da si å kommunisere kun på et profesjonelt plan, og på uformelt plan er det her mer vennlig tone. En av våre informanter mener at teamleder kun skal opptre på et profesjonelt plan ovenfor sine ansatte, og ha et klart skille mellom jobb og venner. Vi er her uenig i at teamleder kun skal opptre på et profesjonelt plan. En teamleder skal hjelpe sine teammedlemmer bedre og fremme ideen om fri flyt av tanker og ideer i teamet. Vi mener dette ikke er mulig å få til ved å kun opptre på det profesjonelle plan ovenfor sitt team. Det vi derimot kan være enig i er at det kan være en god ide og forholde seg formelt i noen sammenhenger. Vi faller derfor tilbake til at kommunikasjon også er situasjonsbestemt, på samme måte som lederstil er. Slik vi ser det er en dyktig teamleder en leder med gode lederegenskaper og kunnskap om det teamet skal arbeide med. Teamlederen må sitte på kunnskap om hva det vil si å lede et team, og må kunne lese mennesker godt for å kunne sette sammen et best mulig team. Teamlederen må også ha egenskaper som å bringe mennesker som har liten eller ingen erfaring med å jobbe med hverandre fra før sammen, og lede dem til å arbeide effektivt og selvstendig.

Oppgaven har tidligere tatt for seg de klassiske ledelsesteoriene som omhandler blant annet trekk og personlighet, atferd og situasjonsbestemt ledelse. Her er fokuset på hvem lederen er, og om teamlederen innehar de rette personlige egenskaper for å kunne utøve ledelse. Disse teoriene kan ses på som en oppskrift på ledelse og gjør du slik teorien sier vil du lykkes som leder. Kritisk ledelsesteori på den andre siden er mer dynamisk, her er det ingen oppskrift og det er opp til den enkelte leder å danne sin plattform for sitt lederskap. Dette gjør at det er mer krevende å se hvem som er gode ledere. Teorien her omhandler hvordan du klarer å takle uforutsette ting som oppstår som avgjør hvilke resultater du oppnår, og ikke hvor god du er til å legge planer fremover og hvilken personlighet du har. Det å kunne planlegge å skape stabilitet er viktig for trivsel og fremgang, men dette tar kun ti prosent av en leders hverdag i følge studier gjort av Holmberg og Tyrstrup (2010, 359). Vi ser her noen faktorer som kan være med på å skape god teamledelse, men det finnes også andre synspunkter som at teamlederen må handle i nåtid. Det å planlegge er et godt utgangspunkt, men det å ta lederskap når situasjonene krever det vil kunne gi bedre resultater enn å legge en plan, da ting sjelden eller aldri går som planlagt ifølge. Teamlederen må hele tiden tolke uforutsette situasjoner når de oppstår da ingen situasjoner er helt like. Dette bekrefter at å flytte fokuset

---

fra styring og planlegging mot det å fokusere på de små tingene teamledere gjør hver eneste dag når situasjoner oppstår kan være med på å definere hva god teamledelse er. For at dette skal lykkes må teamlederen vite hvem han eller hun er som person, ha selvinnsikt og lede ut i fra hvem hun eller han og ikke en ferdig oppskrift på ledelse. Dette heller mot autentisk ledelse og vil vise teammedarbeiderne hvem deres leder er, og igjen fører til at lederen oppfattes som ekte og troverdig. Om teamlederen tar utgangspunkt i å være autentisk og ta med selv elementer fra kritiskledelsesteori samt ha med seg det daglige samspillet mellom teamleder og teammedlemmene fra operativledelse, mener vi at teamleder har en trygg plattform for sitt lederskap. Vi mener derfor at teoriene om teamleders personlighet og de klassiske ledelsesteoriene faller bort.

For å kunne ha et team som er velfungerende sier teorien at størrelsen på teamet spiller en stor rolle. Jo større teamet er, jo større er muligheten for at kommunikasjonen mellom teammedlemmene blir svekket og faren for misforståelser og konflikter øker. Et team burde bestå av fire til syv personer. Blant våre informanter jobber fire av seks i team innenfor denne grensen mens de to siste jobbet i team med større størrelse enn det teorien anbefaler. Hos informantene som hadde team større enn hva teorien anbefaler, fungerte også teamarbeidet godt. Vi kan derfor ut i fra hva vi har funnet ikke fastslå at team på syv personer er en øvre grense for hva et team kan inneholde for å være velfungerende.

Kommunikasjonen mellom teammedlemmene er viktig for god flyt av informasjon og dette er noe våre informanter nevner flere ganger både som utfordringer ved teamarbeid, men også som en kvalifikasjon ved en god teamleder. Uten god informasjonsflyt vil teamet kunne ende opp med å gjøre samme jobben flere ganger og de ansatte overlapper hverandre i sitt arbeid. Det vil da kunne oppstå misforståelser blant teammedlemmene og dette kan gå ut over tilliten i teamet. Bang (2008) sier i teorien at tilliten skaper trygghet og større takhøyde i teamet. Tilliten styrker samarbeidet og medlemmene vil føle seg trygge nok til å si sin mening samt tørre å ta diskusjoner som er nødvendige. Respekt for hverandres kunnskap og fagkompetanse samt verdier skaper denne tilliten. Det å kunne si sin mening er noe informantene tar opp som en viktig faktor for ett velfungerende teamarbeid. De må kunne få tilbakemeldinger på seg selv sant kunne dele sine tanker og ideer. For å kunne gjøre dette må team tilliten være tilstede. Vi mener selv at informasjonsflyt og at det å dele ideer og tanker rundt prosjekter er

---

faktorer som kan være til hjelp for å skape et godt teamarbeid. Informasjonsflyt er en av teamleders oppgaver å ivareta og noe som må fokuseres på jevnlig.

Informantene sier at den sosiale delen ved teamarbeid er en stor fordel, med dette mener de at sammen kan de utrette mer enn om de jobber alene. Resultatene vil bli mer mangfoldige og speile hele teamets innsats.

Selv om teamarbeid skaper trygghet må teammedarbeidere på den andre siden være klar over at denne tryggheten kan misbrukes. Teamet har et felles ansvar og er avhengige av hverandre for måloppnåelsen, men er avhengigheten mindre enn det felles ansvaret vil teamet kunne stå i fare for sosial loffing. Altså at noen av teammedlemmene unnasluntrer og satser på at de andre i teamet vil ta ansvar og oppgavene vil bli gjort. Informantene mener at ved å ha lik fordeling av ansvaret vil det å sluntre unna arbeidsoppgaver bli mer synlig, og derfor vil det bli verre å komme seg unna med det. Unnasluntring og sosial loffing forekommer hyppigere i team som har et stort felles ansvar for sine oppgaver enn på et mer individuelt plan. Er medlemmene i teamet gjensidig avhengige av hverandre og hverandres kompetanse vil dette i følge Hjertø (2013) kunne redusere faren for sosial loffing. Vi mener her at den gjensidige avhengigheten mellom teammedlemmene vil redusere muligheten for å sluntre unna. Dette fordi teamet rett og slett ikke vil kunne nå sitt mål uten at alle medlemmene i teamet har gjort sin arbeidsoppgave. Hvis ikke alle har prestert, vil ikke sluttresultatet bli fullstendig og de mulige sosiale lofferne vil komme meget godt til syne. Dette vil nok hindre faren for sosial loffing ut i fra vårt perspektiv. Det å fordele ansvaret likt mellom teammedlemmene slik våre informanter mener vil i prinsippet ikke minske faren for loffing ifølge oss. Grunnen til dette er at en fordeling av ansvaret ikke nødvendigvis ikke vil føre til en gjensidig avhengighet, da vi mener det er stor forskjell på gjensidig avhengighet og fordeling av ansvaret.

Som nevnt i avsnittene over er kommunikasjon mellom teammedlemmene viktig for god informasjonsflyt, og kommunikasjon er mer avgjørende enn hva vi kanskje tror. Faktorer som mer eller mindre er avhengige av kommunikasjon er koordinering av oppgaver teammedlemmer. Tidligere i oppgaven kommer det frem at organisasjonskultur er en faktor som er viktig for teamarbeidet, og kultur utvikles og videreføres gjennom kommunikasjon i følge Jacobsen og Thorsvik (2013). Slik det kommer frem av teorien vil kommunikasjon kunne være avgjørende for at teamarbeidet skal lykkes. Dette fordi det hele tiden deles informasjon, fattes beslutninger og foregår samhandling mellom medlemmene i teamet. Er



---

ikke kommunikasjonen god vil dette kunne føre til misforståelser, og at verdifull informasjon går tapt og i verste fall bidra til at konflikter oppstår i teamet. Informantene våre mener at fri flyt av informasjon i teamet, klare og tydelige arbeidsoppgaver og god kommunikasjon er faktorer som gjør teamarbeid mulig i deres bedrift. De bekrefter teorien om at kommunikasjon er viktig, og er en faktor som spiller direkte inn på suksessen ved teamarbeid. Slik vi ser det er kommunikasjon helt klart en viktig brikke for ett velfungerende teamarbeid, allikevel kan vi undres om kommunikasjonen også er et element som er med på å skape utfordringer i team. Siden avhengigheten til en god kommunikasjon er så tilstede, vil det si at den er veldig sårbar og kan skape problemer som setter sluttresultatet i fare. Konflikter er ett problem som kan skade teamarbeidet på flere områder, og konflikter blir også nevnt av våre informanter som en utfordring ved teamarbeid. Konflikter oppstår ved kommunikasjonsproblemer og kan medføre at medlemmene i teamet mister tillit til hverandre og til sin teamleder. Når kommunikasjonen svikter kan en grunn være at ansatte som er medlem i et team er mer opptatt av å få frem sine egne meninger enn å lytte til hva de andre har av innspill. Samtiden (2002) skriver at dette kalles i teorien for debatt. I debatt lytter vi også, men da ofte for å finne svakheter og feil - for deretter å kunne angripe, som igjen kan føre til konflikt. Dialog er da å foretrekke, hvor det er viktigere å forstå de andre enn selv å bli forstått, og det er viktigere å lytte enn å snakke selv. Informasjonsflyt og god organisering blir nevnt av våre informanter som viktig i teamarbeid, men nettopp kommunikasjon kan hindre denne flyten og faktisk sette en stopper for at særdeles viktig informasjon blir holdt tilbake eller blir borte på veien. Dette kan føre til at sluttresultatet blir svekket og ikke blir slik de forventer eller ønsker. Kommunikasjon er allikevel en av de aller viktigste puslespillbrikkene i teamarbeid, uten dette vil alt stoppe opp og teamarbeidet vil bli umulig. Fokuset må være å jobbe med å forbedre kommunikasjonen innad i teamet og i bedriften generelt. Dette krever mye av teamleder og de vil aldri bli ferdig utlært innen emnet. Kommunikasjonen vil utvikle seg i tråd med hvem som jobber i teamet og hvilke oppgaver som skal løses.

---

## 6.0 Konklusjon

Vi har i vår oppgave prøvd å belyse ulike faktorer som kan være med på å skape suksess ved teamarbeid. Igjennom kvalitativ innsamlingsmetode har vi snakket med informanter i forskjellige bedrifter for å kunne gi svar på vår problemstilling. Videre har vi lett etter fordeler og ulemper ved å jobbe i team for å kunne danne oss ett bilde av hvilke faktorer som bidrar til at ett teamarbeid skal fungere optimalt. I tillegg har vi prøvd å se om teamleder i stor eller liten grad er en viktig faktor for et godt teamarbeid.

Det vi har kommet frem til er at det er mange ulike faktorer som spiller inn på om teamarbeid er vellykket eller ikke, men ut i fra våre undersøkelser kommer det frem at teamleder er den faktoren som er mest avgjørende. En god teamleder som mestrer god kommunikasjon samt finner sin måte å lede på etter hvem som skal ledes og hva som skal gjøres er viktig. Slik vi ser det er viktige faktorer i en teamleders hverdag evnen til å oppmuntre i tillegg til å organisere og koordinere teamarbeidet. For at en teamleder skal klare å balansere disse faktorene i hverdagen er det viktig at teamlederen finner sin egen vei å gå. En hver teamleder har sine preferanser og sin oppfatning. En teamleder burde finne sin egen lederstil, som passer teamet og tilpasse seg etter hvert som teamarbeidet pågår. Det å spille på seg selv og sine erfaringer som leder vil føles som mer ekte enn om teamlederen skal følge en standard mal på ledelse. Vi kan også konkludere ut i fra de opplysningene vi har mottatt fra våre informanter at teamlederen i deres bedrift er en viktig faktor for at teamarbeid fungerer godt. Selv om teamleder er viktig for teamarbeidet, kommer det også frem at teamet må ha klare og tydelige mål å jobbe i mot. Selv om mål også kan være en kilde til konflikter, anser vi fremdeles mål som en viktig faktor da dette styrer retningen til teamet. Vi kan derfor konkludere med en viktig suksessfaktor for velfungerende teamarbeid er klare og tydelige mål som nærmest kan brukes som en sjekklister der teamet kan måle utviklingen og fremgangen arbeidet deres fører til. Selv om klare og tydelige mål ikke er avgjørende for å skape en ”vi” følelse, er det mulig å si at mål er med på å bidra på veien mot dette.

Kommunikasjon er fundamentet i alt teamarbeid, både mellom teamleder og teammedlemmene. En plattform som skaper god kommunikasjon er tillit, en faktor som må være tilstede under teamarbeid, og uten tillitt vil ikke teamleder og medarbeidere kunne arbeide godt hvis de ikke stoler på sine teamkolleger. En annen faktor vi helt klart kan

---

konkludere med en organisasjonskultur. Det er en faktor som kan hjelpe til som ett styringsverktøy, og den vil også skape teamtilhørighet og styrke samholdet i teamet. Om en organisasjonskultur er sterk, gjør dette det enklere å sette sammen et team som fungerer godt da medlemmene allerede deler de samme verdier og normene fra bedriften.

Fordelene ved teamarbeid er muligheten til å dele ideer og kunne fordele arbeidsmengden. I tillegg er det sosiale aspektet av teamarbeid viktig. Oppgaver kan løses raskere og sluttresultatet vil kunne bli bedre, siden det er et resultat av flere menneskers fagkompetanse og meninger. Ulempene ved teamarbeid er at prosjekter kan ta lenger tid på grunnlag av diskusjoner innad i teamet. Et team er også avhengig av god kommunikasjon både mellom teammedlemmer og teamleder, noe som kan være en ulempe om dette ikke er på plass. Vi har også i vår oppgave avdekket at sosial loffing og unnasluntring er en mulig utfordring ved teamarbeid, men at gjensidig mellom teammedlemmer vil redusere faren for nettopp dette.

## **7.0 Kritikk til egne funn**

I løpet av oppgaven har vi prøvd å finne faktorer som fører til vellykket teamarbeid. Vi tar hensyn til at på grunnlag av vår kvalitative forskning er det ikke mulig å kunne generalisere våre svar til en populasjon. Det vi muligens kunne gjort annerledes var å intervjue flere teamledere, da vi underveis i oppgaven fant ut at teamleder er en ganske stor faktor ifølge våre funn. Vi kunne i tillegg til våre kvalitative undersøkelser også gjennomføre en kvantitativ vi kunne utarbeidet etter å ha gjennomført dybdeintervjuene, for å prøve å komme enda er nøyaktig frem til hvilke faktorer som faktisk spiller en stor rolle for vellykket teamarbeid. Vi ser derfor etter at vi har gjennomført vår oppgave at det er åpent for videre forskning på dette punktet.

---

## 8.0 Litteraturliste

Arnulf, Jan Ketil. 2012. *Hva er ledelse*. Oslo: Universitetsforlaget.

Askheim, Ola Gaute Aas og Tor Grenness. 2008. *Kvalitative metoder*. Oslo: Universitetsforlaget.

Bang, Henning. 2008. ”Effektivitet i lederteam – hva er det, og hvilke faktorer påvirker det?”. Tidsskrift for Norsk Psykologforening, 45 (3): 272-286

Berg, Morten Emil. 2008. *Ledelse verktøy og virkemidler*. 3. Utg. Oslo: Universitetsforlaget.

Bowers, Clint A., James A. Pharnmer og Eduardo Salas. 2000. “When member homogeneity is needed in work teams. A meta-analysis”. *Small Group Research*, 31(3): 305–327.

Brochs – Haukedal, William. *Arbeids - og leder- psykologi*. 8. Utg. Oslo: Cappelen Damm AS

Citeseerx. Documents. Lesedato: 10. april 2014.

<http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.199.3147&rep=rep1&type=pdf>

Dobbins, Richard og Barrie O. Pettman. 1997. «*Self-development: The nine basic skills for business success.*» *The Journal of Management Development*, 16(8): 518-667.

Early, P.C. 1989. “Social Loafing and Collectivism: A Comparison of the United States and the People’s Republic of China.” *Administrative science Quarterly*, 34(4): 565-581.

---

Forskning.no. Artikler. Lesedato: 5. Mai 2014.

<http://www.forskning.no/Artikler/2002/juni/1022840935.8>

George, William W. 2003. Authentic leadership: Rediscovering the secrets to creating lasting value. " San Francisco7 Jossey –Bass. Quarterly, 16(2005): 315-338.

Hjertø, B Kjell. 2013. *Team*. Bergen: Fagbokforlaget

Holmberg, Ingalill og Mats Tyrstrup. 2010. "Well then – What now? An everyday approach to managerial leadership." *Leadership*, 6(4): 353-372.

Jacobsen, Dag Ingvar og Jan Thorsvik. 2007. *Hvordan organisasjoner fungerer*. 3. utg.

Bergen: Fagbokforlaget.

Jacobsen, Dag Ingvar og Jan Thorsvik. 2013. *Hvordan organisasjoner fungerer*. 4. utg.

Bergen: Fagbokforlaget.

Johannesen, Asbjørn, Per Arne Tufte og Line Christoffersen. 2010. *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. 4.utg. Oslo: Abstrakt Forlag

Karp, Tom. 2010. *Ledelse i sannhetens øyeblikk. Om det å ta lederskap*. Oslo: Cappelen Damm AS

Katzenbach, Jon R. og Douglas K. Smith. 1993. *The wisdom of teams. Creating the high-performance organization*. Boston: Harvard Business School Press.

---

Linnea Rådgivning. Team. Lesedato: 29. mars 2014. <http://www.linnearad.no/team/lykkes-med-team/>

Mullen Brian og Carolyn Copper. 1994. *The Relation Between Group Cohesiveness and Performance: An Integration*. Psychological Bulletin, 115(2), 210–227.

Yukl, Gary. 2013. *Leadership in organizations*. Essex: Pearson Education Limited.

---

## Vedlegg 1:

### Intervjuguide

#### Personalia:

Navn:

Firma:

Stillingstittel:

#### Spørsmål:

1. Hvilke fordeler vil du si det er ved å arbeide i team?
2. Hvilke utfordringer vil du si det er ved å arbeide i team?
3. Hvordan mener du at en teamleder skal opptre og lede sitt team og hvorfor?
4. Tror du det forekommer en større eller mindre ansvarsfølelse på arbeidsplassen ved å arbeide i team? Hvorfor/hvorfor ikke?
5. Har teamet du arbeider med et stort felles ansvar for sine arbeidsoppgaver, eller ligger jobbansvaret mer på et individuelt nivå?
6. Tror du det er lettere å sluntre unna arbeidsoppgaver og legge ansvar over på andre personer i ditt team dersom teamet har et stort felles ansvar for sine oppgaver?

- 
7. Teamledelse er en styringsform som blir mer vanlig i arbeidslivet, tror du teamledelse er egnet for alle typer bedrifter, eller har teamledelse sine begrensninger?
  8. Mener du organisasjonskulturen er viktig for ett godt teamarbeid? Hvorfor/hvorfor ikke?
  9. Nevn 3 ting som du mener er avgjørende for ett godt teamarbeid.
  10. Hva tror du er faktorer for at teamledelse fungerer i din bedrift?
  11. Hvor stort er teamet du jobber i?
  12. Er det noe du ønsker å få frem om hvordan din bedrift arbeider som du føler du ikke fikk frem på noen av de overnevnte spørsmålene?

Vi avslutter med å takke for at du har satt av tid til å svare på spørsmålene vi har kommet med, og håper du har mulighet til å svare på oppfølgingsspørsmål om det er noe mer vi lurer på angående dine tidligere svar.

Mvh.

Lise Marie Ernestus

Kenneth Næss Hovden



## Vedlegg 2

Informanter	Fordeler	Ulemper	Teamleder	Kultur	Suksess faktorer
Informant 1	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Samarbeid</li> <li>- Kaste ball</li> <li>- Lufte egne tanker med andre</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Avhenger mye av teamleder</li> <li>- Kan ta mye tid</li> <li>- Fare for konflikter</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dårlig leder, dårlig teamarbeid</li> <li>- Få frem det beste ved teammedlemmene</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Bedriften skal fungere optimalt må det være en synlig org. kultur.</li> <li>- Hver gjør hva</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- God teamledelse</li> <li>- Deling av informasjon</li> <li>- Rutiner og retningslinjer</li> </ul>
Informant 2	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sosialt</li> <li>- Jobbe sammen mot felles mål</li> <li>- Tilbakemeldinger</li> <li>- Oppgaveløsning</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Konflikter oppstår lettere</li> <li>- Uavklarte roller</li> <li>- Kan ta lengre tid</li> <li>- oppgaver blir gjort dobbelt ved dårlig planlegging og fordeling.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Være klar og tydelig</li> <li>- Sette mål og retning</li> <li>- Åpen og ydmyk</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Oss ikke meg eller deg følelsene</li> <li>- Vite hvordan organisasjonen fungerer</li> <li>- Samholdet</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- fri flyt av informasjon i teamet</li> <li>- Ledelse</li> </ul>
Informant 3	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Jobber mot ett felles mål</li> <li>- Trygghet</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Uenigheter</li> <li>- Konflikter kan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ikke bli for kompis</li> <li>- Være</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Uten vil teamarbeid</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gode rutiner</li> <li>- Kommunikasjon</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Komplimenterer hverandre</li> <li>- Flere meninger</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- oppstå</li> <li>- Oppgaver løses ulikt</li> <li>- Vanskelig å koordinere arbeidsoppgaver</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- både autoritær og ydmyk på en gang</li> <li>- Opptre rettferdig</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- det og samhold bli umulig</li> <li>- Skape felleskap</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Orden på ansvarsfordeling</li> <li>- Lederen</li> </ul>
Informant 4	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Oppgaveløsning skjer raskere</li> <li>- Følelsen "vi"</li> <li>- Trygghet</li> <li>- Felles mål å jobbe for</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Samarbeid</li> <li>- Ikke alle mener er når frem</li> <li>- Noen kjører sitt eget løp</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Må oppmuntre</li> <li>- Styrke samholdet</li> <li>- Rettferdig</li> <li>- God kommunikasjon</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mindre kontroll og mer rot</li> <li>- Lett å vite hvordan gjør vi det her</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- kommunikasjon og muntlige dialoger</li> <li>- Teamlederen</li> </ul>
Informant 5	<ul style="list-style-type: none"> <li>- enklere å oppnå mål</li> <li>- Sosialt å jobbe med andre</li> <li>- Ros og tilbakemeldinger</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tilpasse seg ulike mennesker</li> <li>- Samarbeid</li> <li>- Konflikter</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- God til å lytte</li> <li>- God til å planlegge</li> <li>- Passe på at alle blir sett</li> <li>- God til å snakke for seg</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ikke lett å skape tilhørighet til teamet</li> <li>- Kan skape godt teamarbeid</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Felles følelse</li> <li>— Ansvarsfordeling</li> <li>— Hvordan teamleder er</li> <li>— Samholdet i teamet</li> </ul>
Informant 6	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Lettere å løse arbeidsoppgaver sammen om å nå målet</li> <li>- Sosialt sammen med kollegaer</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- uenige om fremgangsmåter</li> <li>- Konflikter grunnet uenigheter</li> <li>- Alle må jobbe mot samme mål</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- vokse og forme sine medarbeidere</li> <li>- Være tydelig</li> <li>- Kommunisere godt</li> <li>- ulike situasjoner på en</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- respekt for hverandre</li> <li>- dra hverandre i gang</li> <li>- hjelpe og bistå</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Samarbeid</li> <li>- God leder</li> <li>- Informasjonsflyt</li> </ul>

---

- Unnasl untring	medme neskel ig måte
---------------------	----------------------------