



Handelshøyskolen BI

ORG 2005 Leadership in Action

Term paper 60% - B

Predefinert informasjon

Startdato:	06-09-2021 09:00	Termin:	202210
Sluttdato:	03-06-2022 12:00	Vurderingsform:	Norsk 6-trinns skala (A-F)
Eksamensform:	P		
Flowkode:	202210 10189 IN04 B P		
Intern sensor:	(Anonymisert)		

Deltaker

Guro Brynstad, Kine Bergliot Bjørnevoll Pedersen,
Oddlaug Nordal Fredheim

Informasjon fra deltaker

Tittel *:	TEAM = "OSS"
Navn på veileder *:	Elisabeth Seim

Inneholder besvarelsen
konfidensielt
materiale? Nei

Kan besvarelsen
offentliggjøres? Ja

Gruppe

Gruppenavn: (Anonymisert)
Gruppenummer: 8
Andre medlemmer i gruppen:

Prosjektoppgave
ved Handelshøyskolen BI

TEAM

=

«OSS»

Eksamenskode og navn:

ORG 20005 – Leadership in action

Utleveringsdato:

06.09.2021

Innleveringsdato:

03.06.2022

Stuedsted:

BI Bergen

Innholdsfortegnelse

INNHALDSFORTEGNELSE	I
SAMMENDRAG.....	III
1 INNLEDNING.....	1
1.1 TEMA OG PROBLEMSTILLING	1
1.2 AVGRENSNING	1
1.3 OPPGAVENS OPPBYGNING	2
1.4 GDPR	2
2 TEORI.....	2
2.1 MIPEO-MODELLEN.....	4
2.1.1 (M) = Mål	4
2.1.2 (I) = Innsatsfaktorer.....	5
2.1.3 (P) = Prosesser.....	7
2.1.4 (E) = Fremvoksende Egenskaper.....	7
2.2 ANNEN RELEVANT TEORI.....	9
2.2.1 Ytringsklima	9
2.2.2 Positiv psykologi.....	10
2.2.3 Humor.....	10
3 METODE	10
3.1 FORSKNINGSPROSESS	11
3.2 METODISK INNSAMLING	11
3.2.1 Grounded theory.....	11
3.3 PÅLITELIGHET OG GYLDIGHET	12
3.4 UTVALG	12
3.5 DATAINNSAMLING OG METODEKRITIKK	12
4 FUNN.....	13
4.1 FUNN KNYTTET TIL MIPEO-MODELLEN.....	13
4.1.1 (M) = Mål	13
4.1.2 (I) = Innsatsfaktorer.....	14
4.1.3 (P) = Prosesser.....	15
4.1.4 (E) = Fremvoksende Egenskaper.....	18
5 DRØFTING	20
5.1 HVA FREMMER SAMARBEID I TEAM?	20
5.1.1 (M) = Mål	20
5.1.2 (I) = Innsatsfaktorer.....	20
5.1.3 (P) = Prosesser og (E) = Fremvoksende Egenskaper.....	21

6	KONKLUSJON OG VEIEN VIDERE.....	23
6.1	HVILKE FORHOLD FREMMER SAMARBEID I TEAM?.....	23
6.2	HVORDAN KAN LEDER TILRETTELEGGE FOR SAMARBEID I TEAM?	24
6.3	ANBEFALINGER FORBEDRINGSPOTENSIALER	26
	REFERANSELISTE.....	27

VEDLEGG

- Vedlegg 1: Intervjuguide Teamleder*
Vedlegg 2: Intervjuguide Teammedlem
Vedlegg 3: Funntabell

Sammendrag

I dagens arbeidsliv får team en stadig mer sentral rolle. Å organisere seg i team gir løfter om en mer effektiv arbeidshverdag, og bedre resultater enn hva individet får til. Interessen for teamsamarbeid har økt i takt med teambaserte organisasjonsstrukturer, og det vil derfor være essensielt for ledere å ha fokus på hva som skaper de gode relasjonene, slik at vi kan få gode samspill i team. Vi har derfor valgt problemstillingen:

Hva fremmer samarbeid i team?

Med følgende forskningsspørsmål:

- 1. Hvilke forhold fremmer samarbeid i team?*
- 2. Hvordan kan leder tilrettelegge for samarbeid i team?*

Oppgaven vår er basert på Kjell B. Hjertø sin bok «Team», og hans MIPEO-modell for teameffektivitet. Metodisk har vi valgt en induktiv tilnærming, med innsamling av kvalitative data ved hjelp av dybdeintervju.

Vi har i begynnelsen av oppgaven presentert oppgavens problemstilling, avgrensning og oppbygging. Deretter presenteres grunnleggende teori i sammenheng med valgt modell, og annen teori vi mener er relevant.

Vi har foretatt 14 kvalitative dybdeintervjuer. Funnene fra disse er organisert i funntabell, bearbeidet, analysert og tolket i oppgaven. Vi har drøftet funnene våre opp mot relevant teori, og konkludert med at elementer innen teamsammensetning, gruppepsykologisk trygghet, sosiale relasjoner og humor fremmer samarbeid i team. I tillegg kan leder bidra til samarbeid i team ved å utøve relasjonell transformasjonsledelse, kulturbygging, ha korte kommunikasjonslinjer og legge til rette for involvering og autonomi.

Til slutt ønsker vi å takke de fantastiske intervjuobjektene våre som har vist oss stor tillit ved å dele sine erfaringer fra teamarbeid, uten dere ville ikke denne oppgaven vært mulig.

1 Innledning

“Å komme sammen er begynnelsen. Å holde sammen er framgang. Å arbeide sammen er suksess” (Ford, u.d.).

Se for deg at du kommer på jobb. Du blir møtt med et smil av dine kollegaer, og du kjenner at det er godt å se dem igjen. Siden dere har delt oppturer og nedturer i livet, kjenner dere hverandre ut og inn. Dere kjenner hverandres sterke og svake sider. Dette fører til at dere løser arbeidsoppgavene i teamet sammen på den aller beste måten, fordi dere vet akkurat hva som skal til. Dere har hatt utallige, og til tider høylytte, diskusjoner i laget om alt mellom himmel og jord. Dere har vært sterkt uenige, men kan etterpå gå videre og være like gode venner igjen. Innerst inne vet du at kollegaene dine vil “stå med deg” dersom det skulle bli behov. Dere ler sammen, spiser sammen, gråter sammen, og ikke minst jobber sammen. Når du da på slutten av dagen reiser hjem fra jobb, reiser du fra en familie, hjem til en annen. For det er nettopp det et velfungerende team kan være, en familie. Men hva er det som gjør at noen team blir som en familie, mens andre ikke får til samholdet?

1.1 Tema og problemstilling

Vi er tre studenter som sammen har skrevet denne oppgaven, og alle har ulike erfaringer med det å jobbe i team. En av oss har jobbet i et velfungerende team, ala det som er skissert over, mens en annen har jobbet i ikke-fungerende team. Tredjemann har jobbet i både velfungerende- og ikke velfungerende team. Felles for oss er at vi er nysgjerrige på hvorfor det er slik. Hva gjør at noen team samhandler bedre enn andre? Hvordan får de det til, finnes det en oppskrift? Bakgrunn for valg av problemstilling er akkurat dette;

Hva fremmer samarbeid i team?

Med følgende forskningsspørsmål:

1. *Hvilke forhold fremmer samarbeid i team?*
2. *Hvordan kan leder tilrettelegge for samarbeid i team?*

1.2 Avgrensning

Vi har valgt å ta utgangspunkt i operative team på flyplass og har innhentet data fra 4 forskjellige team på to av de større og sammenlignbare flyplassene.

Hovedfokuset i oppgaven vil være på elementer knyttet til ledelse som fremmer samarbeid i team. Det er verdt å bemerke at teamene som har blitt studert jobber turnus, men har foreløpig forskjellig type turnus. På flyplass 1 er det 24-timers vakter og på flyplass 2, 12-timers vakter.

1.3 Oppgavens oppbygning

Teoretisk forankring for oppgaven er Kjell B. Hjertø sin bok «Team», og oppgaven er bygget opp rundt hans MIPEO-modell for teameffektivitet. Oppgaven består av 4 deler, bortsett fra innledning og konklusjon. I kapittel 2 vil vi presentere et teorigrunnlag for oppgavens tema og problemstilling. Kapittel 3 omhandler metode og valg vi har foretatt i forhold til datainnsamling, samt metodekritikk. I kapittel 4 vil vi presentere funn av datainnsamlingen, og drøfte mot relevant teori i kapittel 5. Til slutt konkluderer vi i kapittel 6, hvor vi også kommer med noen anbefalinger for ledelse som fremmer samarbeid.

1.4 GDPR

I denne oppgaven er det samlet inn data som går under personvern og dermed lov om personvernforordningen, som gjelder ved ikke-automatisert behandling av personopplysninger. Dette er et tiltak som gjør at det ikke skal være mulig å spore data tilbake til spesifikke personer og for å ivareta våre informanter, har vi satt oss inn i personvernloven. Vi har gitt tydelig informasjon om intervjuguidens anonymitet og at det ikke vil bli oppgitt opplysninger om informantens personlige informasjon, som kan spores tilbake til vedkommende. Utvalgets data som vil være kjent, er organisasjonens navn. Informantenes intervju vil ha et ID nummer for vår egen kontroll under forskningen. Dokumentene før og etter utført intervju, er lagret på disk som er passordbeskyttet og endelig data vil bli slettet etter fullført og levert oppgave.

2 Teori

Hva er det som skiller et team fra en hvilken som helst gruppe? Gjennom litteraturen ser man etter hvert at det er enighet om at elementene; gjensidig avhengighet og felles ansvar, er fellesnevnerne for å kunne definere en arbeidsgruppe som et team. Hjertø (2013, s.32) har definert team som følger: *“Et team er en relativt autonom arbeidsgruppe på minst tre personer som i høy grad arbeider gjensidig avhengig av hverandre over tid, som i stor grad er felles*

ansvarlige for å innfri gruppens resultatmål, og hvor teammedlemmenes relasjoner er gruppens grunnleggende bestanddel.”

Team er sjelden lederløst hvor teamlederen utøver en spesifikk form for ledelse, med *problemløsende aktiviteter rettet mot å generere løsninger som utvikler teamets måloppnåelse* (Hjertø, 2013). Er det mulig å lære seg en optimal lederstil? Man antar det, men gjennom tidene er det observert at vellykkede ledere har lederstiler og metoder som kan være svært forskjellige, til og med motstridende. Teamledere kan likevel hente nyttige inspirasjon fra teorien om lederstilen *transformasjonsledelse* (Hjertø, 2013, s. 54). “*Fremragende ledereffektivitet - transformasjonsledelse - oppstår når ledere utvikler og stimulerer sine ansattes interesser, når de skaper bevissthet om og aksept for gruppens konkrete og overordnede mål, og når de får ansatte til å se ut over sine egne interesser til beste for gruppen*” (Martinsen, 2019, s. 130). I tabellen under ser man hva som kjennetegner transformasjonsledelse i forhold til transaksjonsledelse

Transformasjonsledere
<ul style="list-style-type: none">- <i>Karisma: Skaper visjon og følelse av å ha overordnede mål, stolthet, respekt og tillit.</i>- <i>Inspirasjon: Kommuniserer høye forventninger, bruker symboler for å fokusere på anstrengelser, uttrykker viktige mål på enkle måter</i>- <i>Intellektuell stimulering: Understøtter intelligens, rasjonalitet og grundig problemløsning.</i>- <i>Individuelle hensyn: Gir folk oppmerksomhet, behandler hver ansatt individuelt, instruerer og gir råd.</i>
Transaksjonsledere
<ul style="list-style-type: none">- <i>Betinget belønning: Avtaler belønning etter innsats, lover belønning for høy ytelse og gir anerkjennelse for gode resultater.</i>- <i>Ledelse ved unntak (aktivt): Følger med og leter etter avvik fra regler og rutiner, og korrigerer avvik.</i>- <i>Ledelse ved unntak (passivt): Griper kun inn i situasjoner</i>

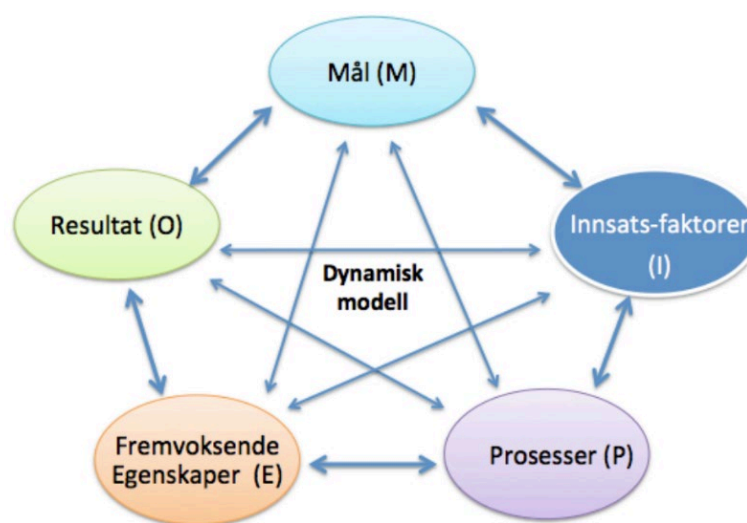
(Martinsen, 2019, Tabell 7.1)

Relasjonsledelse, er en menneskeorientert lederstil, den er basert på interessen for mennesker, forholdene mellom dem, tillit, kunnskap og klokskap. “*Ledelse er en relasjon. Det er utenkelig å tenke “leder” uten samtidig å tenke på de som lederen leder*” (Sewerin, 2012, s. 171). For å beherske denne typen lederstil må leder ha god relasjonskompetanse, der resultatet skal være en medarbeider som føler seg sett og verdsatt. Relasjonell ledelse er et grunnlag som kan brukes til å påvirke medarbeiders utvikling, trivsel, karriere, helse, selvbilde, og følelsen av å være verdsatt i positiv retning. Den handler om det sosiale fellesskapet, der leder

danner et omsorgsfullt miljø med lagfølelse som gir effektive resultater fra positive relasjoner. Relasjonskvaliteten trenger jevnlig oppmerksomhet, den opprettholdes og bygges via dialog og aktiv lytting (Spurkeland, 2017)

2.1 MIPEO-modellen

Når vi skulle studere hva som *fremmet samarbeid i team*, valgte vi å ta utgangspunkt i MIPEO-modellen, slik denne er presentert av Kjell B. Hjertø. Vi har foretrukket å gå ut fra den dynamiske modellen, der de ulike bestanddelene påvirker hverandre gjensidig.



Figur 2 Et dynamisk perspektiv på MIPEO-Modellen (Hjertø, 2013 s.91)

(Hjertø, 2013, s. 91), (Myhre et al, 2016, s. 16)

2.1.1 (M) = Mål

«Ifølge målsettingsteorien er intensjonen om å arbeide mot et bestemt mål en helt sentral motivasjonskraft. Mål forteller oss hva vi trenger å gjøre og hvilken innsats som er nødvendig for at vi skal komme oss dit.» I generell målsettingsteori har de viktigste prinsippene vært at målene må være spesifikke for å fremme ytelse, heller enn generelle. At vanskelige mål som blir aksepterte er mer motiverende enn lette mål, og at tilbakemelding er viktig for motivasjonen. (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 125). Ifølge Hjertø (2013) sin MIPEO - modell, ser man på hvilken relasjon det er mellom formål, visjoner, mål og teamenes effektivitet, altså relasjonen $M \rightarrow O$ (s.112). Videre viser Hjertø (2013) til flere studier som hevder at målforpliktelse er nødvendig for at mål skal ha positiv effekt på resultater (s.112). Målsettingsarbeid er spesielt viktig i teamsamarbeid

dersom man ønsker å styrke teamenes myndiggjøring, og gjøre dem mer selvstendige (Stewart, 2006 referert i Hjertø, 2013, s. 113). Det er også funnet en klar positiv sammenheng mellom teamenes grad av involvering i målsettingsprosessen og teamenes resultater (Eres og Arad, 1986; Haslam m fl., 2009 referert i Hjertø, 2013, s. 113).

Dialog, “I arbeid med strategi, mål og planer krever dialogen sin plass for at eierskap og enighet skal oppnås. Gjennom mange innspill og tidlig delaktighet i prosessen, kan mye være sikret i implementeringsfasen” (Spurkeland, 2017, s. 79) Gjennom dialog bygges relasjon, den er brobyggende, spørrende, og har som hensikt å være avklarende. Den skaper respekt, knytter bånd, og skaper forståelse mellom mennesker (Spurkeland, 2017).

2.1.2 (I) = Innsatsfaktorer

Innsatsfaktorer er de ressurser som settes inn for at teamet skal kunne nå sine mål, dette kan være real- og finanskapital, menneskelig arbeid og naturressurser (Hjertø, 2013, s. 85). Definisjonen av innsatsfaktorer som blir referert til i Hjertø (2013) fokuserer på følgende variabler (s.118):

- Finansielle og materielle ressurser
- Teamets komposisjon (størrelse og demografiske sammenhenger)
- Jobbdesign (gjensidig avhengighet og selvstendighet)
- Kompetanse (evner og kunnskap)
- Teamets mål
- Teamledelse

I forhold til vår problemstilling har vi lagt vekt på *teamets komposisjon*, *kompetanse*, og *teamledelse* som relevante innsatsfaktorer.

Innenfor forskning har de viktigste **demografiske variablene** vært alder, kjønn, rase/etnisitet, organisasjons- og gruppeerfaring, utdanningsmessig- og funksjonell bakgrunn. (Hjertø, 2013, s. 130). Dersom man skal si at der er en direkte sammenheng mellom alder og prestasjoner, tenderer den til å være positiv med alder, med unntak av en noe synkende gjennomsnittlig prestasjonstendens for arbeidstakere over 60 år (Hjertø, 2013, s. 135). Kaufmann & Kaufmann (2015) refererer også til en nyere studie som viser betydelige endringer i alle de fem store personlighetsdimensjonene i forhold til alder. Spesielt ser man betydelig oppsving

på trekkene omgjengelighet og samvittighetsfullhet ved økende alder (s.170). Omgjengelighet er en egenskap som er direkte positivt relatert til samarbeid. Teamsammensetning i forbindelse med kompetanse og forskjellighet er ikke avgjørende for teamets effektivitet og samhandling, det er teamprosessene etter at teamet er etablert som er vesentlig (Bang, 2020, podkast).

Kompetanse. Ifølge Martinsen (2019), har det i løpet av de siste tiårene oppstått et sterkt fokus på betydningen av *menneskelig kompetanse*. Dette er blitt vanlig å omtale som organisasjonens “menneskelige kapital”. Vi har tilegnet oss omfattende kunnskap om sammenhenger mellom kompetanse og ytelse i organisasjoner, i tillegg til at større organisasjoner har egne ansatte som driver med medarbeiderutvikling. Kompetansebegrepet beskriver i praksis folks handlingspotensial i forhold til arbeidsoppgavenes krav. Forskning i forbindelse med *ledelse og kompetanse* viser at intelligens og ledelse har en viss sammenheng. Bakgrunnen for dette er forbundet med at intelligens tyder på hurtig læring, hukommelse og problemløsning. Vi må likevel ikke glemme at personlighetspsykologien er i likhet med intelligensforskning et eget og stort felt, som er like viktige når man skal vektlegge hvem som er gode ledere. Kompetanse inkluderer ikke bare teoretiske ferdigheter, men også tenking, verdier, håndtering av problemstillinger og menneskelig karakter. Vi finner flere typer ferdigheter som utgjør kompetanse: grunnleggende kompetanse (livskompetanse), generiske ferdigheter (teamarbeid, proaktiv, empatisk eller kreativ), og spesifikk kompetanse (nødvendig for arbeidsoppgaven).

Teamledelse. Det å være teamleder kan ha andre utfordringer enn å være leder i tradisjonell forstand, siden man skal utøve ledelse uten å være formell sjef med individuelt ansvar for teamets resultater. Hjertø (2013) sier følgende om teamledelse: “*Denne ledelsesformen, hvor man er leder over teamarbeidet, men ikke over teammedlemmene i formell forstand, krever at teamlederen har forankret sitt lederskap hos teammedlemmene*”. Kaufmann og Kaufmann (2015, s. 338) viser til to rollebetegnelser, oppgavespesialisten og den sosioemosjonelle rollen med stor empirisk støtte. *Oppgavespesialistens rolle er å drive fram arbeidet i teamet på en slik måte at teamets betingelser og ressurser for å nå sine oppgavemålsetninger optimaliseres, kort og konkret dreier dette seg om: initiativ, være løsningsorientert, gi instruksjoner, tilbakemeldinger, søke informasjon, relatere ideer til hverandre, periodisk oppsummering, skape engasjement eller stimulere*

teamet til handling når interessen daler. *Den sosioemosjonelle rollen dreier seg først og fremst om å skape gode relasjoner og et trivelig arbeidsmiljø i gruppen:* Oppmuntre, være varm og åpen for andre ideer, rose, stimulere medarbeidere til å komme med bidrag, harmonisere, avhjelpe konflikter, redusere spenninger, løse opp stemningen (med for eksempel humor), eller kompromisse mellom parter”

2.1.3 (P) = Prosesser

“Vi definerer teamprosesser som teammedlemmenes gjensidig avhengige aktiviteter som omdanner innsatsfaktorer til produkt gjennom kognitive, verbale og atferdsmessige aktiviteter rettet mot å organisere arbeidsoppgaver for å nå kollektive mål” (Hjertø, 2013, s. 164). Prosesser er videre støttet opp av viktige elementer som har stor påvirkning av kvaliteten på teamets suksessfaktorer:

- Teamenes egenstrukturering
- Kommunikasjon
- Sosialisering
- Beslutningsprosesser
- Konflikter
- Ekstrarolleatferd.

I forhold til vår problemstilling har vi lagt vekt på *kommunikasjon* som mest relevante prosess.

Kommunikasjon, ifølge Hjertø (2013) danner kommunikasjon grunnlaget for all gruppevirksomhet, hvor en person, gruppe eller organisasjon (sender) overfører informasjon til en annen person, gruppe eller organisasjon (mottaker), som får en viss forståelse av budskapet. Men kommunikasjon er vanskelig, som Alan Greenspan beskriver så fint: “*I know you think you understand what you thought I said, but I’m not sure you realize that what you heard is not what I meant*”. (Greenspan, u.d.). Spurkeland (2017) mener at dialogen søker etter felles oppfatning av virkeligheten, og at skriftlig kommunikasjon aldri kan erstatte dialogen. Øyekontakt, kroppsspråk og stemmen representerer 100% kommunikasjon, mens den skriftlige i beste fall kan oppnå 5%.

2.1.4 (E) = Fremvoksende Egenskaper

Fremvoksende psykologiske egenskaper er forklart som kognitive, motivasjonelle og affektive egenskaper ved teamene. Det er egenskaper som teamet allerede har

når det starter opp, men som utvikler seg gjennom hele arbeidsprosessen, og dermed er dynamiske, i motsetning til stabile egenskaper som ikke endrer seg nevneverdig i løpet av arbeidsprosessen (Hjertø, 2013, s. 210). Av fremvoksende egenskaper som har betydning for teams effektivitet har Hjertø fokus på følgende:

- Meningsfullhet
- Forpliktelse
- Tillit
- Psykologisk trygghet
- Samhold
- Tro på mestring og innflytelse
- Ensrettet gruppetenkning
- Autonomi

I forhold til vår problemstilling har vi lagt vekt på psykologisk trygghet, tillit, samhold og autonomi som de viktigste faktorene

Psykologisk trygghet (gjensidig tillit), «Er til stede når medlemmene i en gruppe tør fremme meninger uten frykt for sosiale sanksjoner» (Sjøvold, 2022, s. 87). I Amy Edmondsons studie av team og gruppepsykologisk trygghet i 1999 prøvde hun å avdekke samsvaret mellom effektivitet og læring i team med variabelen gruppepsykologisk trygghet. Studien viste en positiv relasjon mellom psykologisk trygghet, effektivitet og opplevelse av læring i team. Gruppepsykologisk trygghet er med andre ord en forutsetning for produktiv teamdynamikk, hvor gjensidig tillit avhenger av kvaliteten på samhandlingen i gruppen (formålsnivå eller dynamikk), men bygges ved å aktivere konstruktiv konfrontasjon (K2)/konstruktiv diskusjon (Sjøvold, 2022, s. 205)

Tillit, Kaufmann og Kaufmann definerer tillit som en «positiv forventning om at en annen person ikke vil handle rent opportunistisk» (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 482). Det er 5 dimensjoner ved tillit, de er *integritet*, at det man sier og gjør samsvarer, *kompetanse*, det man har av kunnskap og ferdigheter, *konsistens*, at man er forutsigbar og handler tilsvarende likt i like situasjoner, *lojalitet*, at man stiller opp, og *åpenhet*, at man er ærlig og ikke tilbakeholder informasjon. Den beste formen for tillit i team er *identifikasjonsbasert tillit*, den baserer seg på følelser og relasjonene teammedlemmene mellom. De forstår hverandres intensjoner, verdsetter hverandres ønsker, og når noe fint skjer for en i teamet så

oppleves dette som noe positivt for de andre også (Kaufmann & Kaufmann, 2015). Å ta seg tid for å lære hverandre å kjenne bygger teamfølelse og tillit, noe som vil være uvurderlig i situasjoner der man opplever stress, tidsfrister og press, og i situasjoner der man skal samhandle med andre eksterne aktører tverrfaglig (Whitney et al., 2007, s. 20). Tillit er viktig i samarbeid, og derfor noe man som leder bør tilstrebe i forbindelse med ledelse og samhandling i team.

Forpliktelse, meningen med forpliktelse i forbindelse med team kan forstås som *forpliktende engasjement* der man legger vekt på den positive emosjonelle delen av begrepet. Forskning i tilknytning til team har vært opptatt av tre områder rundt forpliktelse, forpliktelse ovenfor sine oppgaver, sine mål og sin leder.

Målforpliktelse er positivt relatert til eksternt vurderte teamprestasjoner, og to andre fremvoksende egenskaper, gruppesamhold og mestringstro. Målforpliktelse har også en negativ effekt på *sosial loffing*, som igjen er positivt relatert til teameffektivitet (Hjertø, 2013).

Motivasjon, har med erfart mening og mestring å gjøre, og fungerer best når den kommer innenfra. Det har med hvordan vi tenker og bestemmer hvilke meninger vi tillegger hendelser, og hvordan de påvirker følelsene og motivasjonen vår (Kværner, 2020, s. 195) *Individuell autonomi* er ønsket om å bestemme selv hvordan oppgaver skal utføres, dette begrepet har en sterk sammenheng med indre motivasjon (Buch et al., 2021). Teamets autonomi beskrives som «*frihet, uavhengighet og mulighet for skjønn i forhold til eksterne, spesielt overordnede instanser*» (Kirkman og Rosen, 1999, referert i Hjertø, 2013, s. 231)

2.2 *Annen relevant teori*

2.2.1 *Ytringsklima*

«*Alle felleskap har et ytringsklima, som man kan ha et bevisst og aktivt forhold til eller ikke*». Det handler om hvordan man gir ros støtte, kritikk og motstand. Et ytringsklima er mulig å styrke i en organisasjon om man tar aktive grep og øver på kommunikasjon oss imellom (Kvalnes, 2019, Innledning).

I et godt relasjonelt ytringsklima har man mulighet til å skape det Jane Dutton kaller **Høykvalitetsforbindelser** (Dutton, 2020). I denne forbindelsen har man gjensidig anerkjennelse, tillit og respekt mellom de forskjellige aktørene (Dutton, 2003; Dutton & Heaphy, 2003, referert i Kvalnes, 2019, s.25). For å ha og

vedlikeholde høykvalitetsforbindelser er det avgjørende at man har et godt ytringsklima. Et godt ytringsklima er viktig for å kunne avverge menneskelige feil og uønskede hendelser. At man tør å si ifra når det trengs, kalles *kritiske kvalitetsøyeblikk*. Slike øyeblikk kan være både av positiv art og negativ, å ikke gripe muligheten til å skryte av noe bra en kollega har gjort er et tapt kritisk kvalitetsøyeblikk som kunne vært brukt til anerkjennelse. I et ytringsklima der man ikke er redd for å si ifra, kan engasjere seg, være aktive, og takke for og be om hjelp, der kan man skape positive gjennombrudd, gode prosesser, og skape samarbeidsmirakler (Kvalnes, 2019).

2.2.2 Positiv psykologi

Å være emosjonelt positiv, kan i teamsammenheng overføres til andre gjennom *affektiv spredning* (Walter og Bruch, 2008, referert i Hjertø, 2013). Dette kan igjen påvirke teamets effektivitet positivt. Gjennom positiv emosjonell stemning vil man kunne påvirke teamets tankeaktivitet, og dermed bygge intellektuelle, sosiale og psykologiske ressurser innad i teamet. *Ytringsklimaets* kvalitet avgjør hvor godt samarbeid man får mellom de forskjellige aktørene.

2.2.3 Humor

Humor er et effektivt interaksjonsmiddel med mangfoldige funksjoner, dette skyldes humorens flertydighet. Humor kan benyttes for å bevare ansikt, som et korrektiv, fiendtlig, eller inkluderende. *“Humor fungerer ellers som et utmerket “lim” i grupper. Grupper som ler sammen, holder sammen. Felles erfaringer og interne referanser gir grobunn for internhumor som virker sammensmeltende på grupped medlemmene og ekskluderende på andre”* (Folgerø, 2000, ss. 85-86).

Humor er et viktig element i menneskelig interaksjon som bidrar til å øke intimiteten og forståelsen, samtidig som man reduserer spenninger. Teamlederes bruk av humor har også vist seg å være gunstig for å skape positive mellommenneskelige forbindelser (Potipiroon & Ford, 2021).

3 Metode

Metode kommer fra det greske *methodos*, som betyr å følge en bestemt vei mot et mål. Det handler om hvordan vi skal gå frem for å få informasjon om virkelighet, hvordan informasjonen skal analyseres og hva den kan fortelle oss om samfunnsmessige forhold eller prosesser. Dette ved å samle inn, organisere,

bearbeide, analysere og tolke data, som bekrefter eller avkrefter påstander som fremkommer av hypoteser. Dette er en sentral del av empirisk forskning (Johannessen et al., 2011, s. 33).

3.1 *Forskningsprosess*

I metodefag skiller vi mellom induktiv- og deduktiv metode. Hvor induktiv metode handler om å samle kunnskap ved å gå fra empiri (virkelighet) til teori. Deduktiv metode tar utgangspunkt i teori, for så å søke empirisk støtte. Vi har valgt å gå for den induktive forskningsprosessen, hvor vi starter med empiri for å bygge kunnskap, og utvikler teori med grunnlag i funn (Skilbrei, 2019).

3.2 *Metodisk innsamling*

Vi kan skille mellom to metoder for innsamling, kvantitativ og kvalitativ metode. Kvantitativ metode kan være en spørreundersøkelse hvor man er opptatt av å telle opp fenomener og kartlegge en utredelse. Dette er en deduktiv tilnærming.

Kvalitativ metode tar for seg et begrenset utvalg, gjerne for å få en mer detaljert og nyansert informasjon om hva folk gjør, i en situasjon som man ønsker å forske på. Dette er en induktiv tilnærming (Johannessen et al., 2011, s. 33-36).

Vi har valgt en kvalitativ tilnærming med innsamling av empirisk data ved hjelp av dybdeintervju. Bakgrunnen for at vi har valgt dybdeintervju er verdien av deltakelsen fra forskeren sin side. Ifølge Skilbrei (2019, s.65-67) kan en slik deltakelse skape bedre forståelse om informanten sin livsverden, både ved å være i den og å tilegne seg erfaring og refleksjon. Intervjuene holdes med enkeltindivider fordi individuelle intervjuer gir rom og trygghet for et fleksibelt intervju, hvor informanten kan snakke fritt om konkrete erfaringer, holdninger eller ytre meninger. Slik kan vi peke på sammenhenger, prosesser og kategorier som gjelder for flere individer.

3.2.1 *Grounded theory*

Valg av forskningsdesign har i stor grad vært styrt av den induktive tilnærmingen, hvor vi er inspirert av Grounded Theory, en metode som først ble lansert av Barney Glaser og Anselm Strauss (Skilbrei, 2019, s. 54). Vi vil nå redegjøre denne metoden i lys av vår oppgave. Grounded Theory kjennetegnes ved at forskeren undersøker et fenomen, en tilstand eller problemstilling uten å ha etablert en hypotese eller tatt utgangspunkt i teori. Det er ikke dermed sagt at Grounded Theory avviser bruk av teori, men betrakter den på lik linje som annen

type data. Derfor trekkes teori inn på et senere tidspunkt, som for eksempel på analysestadiet. På en annen side kan man si at empiri går mot teori eller at det utvikles en teori på bakgrunn av empiri (Johannessen et al., 2011, s. 201-204). Noen av hovedprinsippene til Grounded Theory er å ha en åpen tilnærming til forskningen, hvor problemstillingen ikke skal være konkret og lukket. Det skal ikke eksistere konkrete hypoteser eller antakelser, men finne ut hvordan virkeligheten ser ut.

3.3 Pålitelighet og Gyldighet

«I forskning er man opptatt av at målingene skal oppfylle visse kvalitetskrav for at vi skal kunne ha tillit til forskningsresultatene» (Martinsen, 2019, s. 119). I kvalitative studier kalles kriteriene for pålitelighet (reliabilitet), gyldighet (validitet) og generaliserbarhet. Dette for å vurdere kvaliteten av den kvalitative forskningen (Skilbrei 2019).

3.4 Utvalg

Avinor har omtrent 3000 medarbeidere fordelt på 44 statlig eide flyplasser. Vi har valgt å intervju fire operasjonelle team fordelt på to større flyplasser i Norge. Dette har vi gjort for å kunne sammenligne like team med like arbeidsoppgaver i forskjellige miljø med forskjellig ledelse. På hver flyplass har vi intervjuet teameierne, samt teamledere og to teammedlemmer på hvert team. Hvert team vi har intervjuet består i utgangspunktet av seks mann, teamleder og fem teammedlemmer. Siden vårt fokus har vært på teamledelse som fremmer samarbeid har vi kun tatt med to teammedlemmer fra hvert team for å få bekreftet det som teameiere og teamledere sier. Vi prioriterte å få med flere flyplasser, og flere team på hver flyplass fremfor å intervju hele teamene.

Flyplass 1	Team 1	Teameier	TE 12	Flyplass 2	Team 3	Teameier	TE 34
		Teamleder	T1L			Teamleder	T3L
		Teammedlem 1	T1M1			Teammedlem 1	T3M1
		Teammedlem 2	T1M2			Teammedlem 2	T3M2
	Team 2	Teamleder	T2L		Team 4	Teamleder	T4L
		Teammedlem 1	T2M1			Teammedlem 1	T4M1
		Teammedlem 2	T2M2			Teammedlem 2	T4M2

3.5 Datainnsamling og metodekritikk

Dybdeintervju har gjerne den frie og uformelle samtalen som ideal og denne tilnærmingen benyttet vi oss av, som supplement til formelle intervjuguider, en for ledere (se vedlegg 1), og en for teammedlemmer (se vedlegg 2).

Intervjuguiden ble utarbeidet med åpne spørsmål rundt temaer som vi mente ville bidra til svar på problemstillingen vår. Vi brukte også lydopptak under intervjuene for å kunne fokusere på den frie samtalen med intervjuobjektet. Lydopptakene ble transkribert i etterkant av intervjuene. Deretter samlet vi funn fra alle intervjuer i en funntabell (se vedlegg 3).

Ved gjennomføring av intervjuene registrerte vi at vi hadde for mange spørsmål i intervjuguiden, mange av disse var også delvis overlappende. De var også noe akademiske for en del av intervjugruppen.

Vi prioriterte å få gjennomføre intervjuene som ansikt-til-ansikt intervjuer foran digital intervjuteknikk. Dette medførte at på grunn av geografiske forhold ble intervjuene på flyplass 1 gjennomført av en student som har jobbet tett med intervjuobjektene. Dette kan være uheldig i forhold til reliabilitet, men vi opplever at intervjuobjektene ikke lot seg påvirke av dette.

4 Funn

Siden leder er en kritisk suksessfaktor for suksessfulle team har vi i vår oppgave valgt å legge vekt på funn blant teameiere og teamlederne, for så å sammenligne og se om det støttes opp av funn hos teammedlemmene.

4.1 Funn knyttet til MIPEO-modellen

For å strukturere funnene har vi sortert spørsmålene i intervjuguiden i forhold til hovedkategoriene i MIPEO-modellen, funnene vil også bli gjengitt i de samme kategoriene for å følge strukturen i oppgaven

4.1.1 (M) = Mål

Alle teamene har klare og tydelige mål på primæroppgavene som er beredskapsrelaterte. Måloppnåelsen på disse målene er dermed ufravikelige. Når vi da skal se på ledelse i forhold til mål, så er det gjerne i forhold til sekundæroppgavene det blir utslagsgivende.

Teameiere (TE12 og TE34)

Teameier på flyplass 1 (TE12), har fokus på at alle skal kunne gjøre det samme og hjelpe hverandre, og eksterne utenfor bygget, men der er forskjell på lagene. Han

har også fokus på kontinuerlige tilbakemeldinger, dette er noe han har tatt nedover i linjen til teamlederne sine.

Teameier på flyplass 2 (TE34), har en del fokus på delegering av oppgaver, og oppfølging av det. Begge mener det er viktig med dialog med teamene om hvordan oppgavene skal løses på en best mulig måte, samt være åpen og lydhør for innspill til nye løsninger.

Teamledere (T1L, T2L, T3L og T4L)

Lite konkrete funn på dette nivået. Alle teamlederne opplever at de har god måloppnåelse, og at lagene leverer. De har en opplevelse av at målene er klart definert, men at man står friere til hvordan man kommer frem til målet.

Teammedlemmer (T1M1, T1M2, T2M1, T2M2, T3M1, T3M2, T4M1 og T4M2)

Felles oppfatning av at man har *klare mål*. Flyplass 1 kan se ut til å ha mer frihet i forhold til hvordan man skal nå målet. Generell oppfattelse av at teammedlemmene føler seg *forpliktet* og *motivert* til å nå målene, og at alle ønsker å gjøre en god jobb.

4.1.2 (I) = Innsatsfaktorer

Flyplass 1 har 4 team med 6 mann pr team, mens flyplass 2 har 5 team med 6 mann pr team. Begge steder har vært gjennom omstruktureringer de siste årene, og er mer eller mindre preget av dette. Demografisk er det kun menn på alle team som vi har intervjuet, gjennomsnittsalderen er noe høyere på flyplass 1 enn flyplass 2.

Teameiere (TE1 og TE2)

I forhold til teamledelse som innsatsfaktor ser vi at teameierne ikke har noen formell kompetanse innen ledelse. De kommer begge fra ulike yrkesfagretninger, og har jobbet seg opp på flyplassene. Utdannelsen de har innen ledelse er begrenset til bedriftsintern kursing av ledere. Fordelen deres er at de har god fagkunnskap, og kjenner folkene sine godt.

TE12 fremstår som *relasjonsorientert* i lederstilen sin, TE34 er også relasjonsorientert, men har noen innslag av å være mer *oppgaveorientert* enn TE12. Innfallsvinkelen til rollene er litt ulike for de to teameierne, da TE12 har

selv søkt på rollen med personalansvar, mens TE34 i utgangspunktet hadde en rolle som fagansvarlig, og deretter ble tillagt personalansvar.

I forhold til sammensetning av teamene er begge teameierne opptatt av at teammedlemmene skal utfylle hverandre (*kompetanse*), og at de skal passe inn i miljøet (*personlighet*). TE12 er i tillegg opptatt av at de ikke skal være for unge, fordi de skal ha en ryggsekk med erfaring i.

Teamledere (T1L, T2L, T3L og T4L)

Også på teamledernivå er den formelle utdanningen hovedsakelig fagbrev i diverse yrkesfag. Lederutdanning er hovedsakelig i form av bedriftsinterne lederkurs. Generelt funn er at alle teamlederne har en formening om at de driver en eller annen form for *inkluderende ledelse*. De ser det som sin oppgave å samle teamet, skape felles forståelse, for så å løse oppgavene sammen. Innenfor de rammene har de sine egne fokusområder for å motivere laget sitt, som blant annet T1L som informerer og prøver å få folk til å ta eierforhold til oppgavene på den måten, mens T3L snakker mye om kvalitet og utførelse av arbeid, at ting blir gjort skikkelig.

Teammedlemmer (T1M1, T1M2, T2M1, T2M2, T3M1, T3M2, T4M1 og T4M2)

Teammedlemmene på flyplass 1 gir uttrykk for at teameier og teamledere er *motiverende*. Lederne gir gode tilbakemeldinger, er positive, og de er med på å skape en god stemning på arbeidsplassen. På flyplass 2 går tilbakemeldingene litt mer på faglig dyktighet hos teameier/ledere, men også på at lederne involverer teammedlemmene i avgjørelser.

De fleste teammedlemmene mener de er gjensidig avhengige av hverandre for å utføre oppgavene i temaet. De som ikke svarer det, mener likevel at det er godt samarbeid på teamet, og det er lett å få hjelp. Det er også høy grad av *tillit* i teamene.

4.1.3 (P) = Prosesser

Teameiere (TE 12 og TE 34)

I henhold til MIPEO modellens prosesser er viktige funn knyttet til alle elementene: Kommunikasjon, konflikt og sosialisering. Begge teameierne er opptatt av *kommunikasjon*. Vi oppfatter at TE12 har en relasjonell tilnærming til sine teamledere og teammedlemmer. Det praktiseres “Kaffe og drøser” på

pauserommet med medarbeidere for å opprettholde samholdet mellom leder og medarbeider. TE12 lar teamene i stor grad finne ut av hvordan oppgavene skal løses selv, så lenge det er en rød tråd mellom teamene.

TE34 har en «åpen dør policy», hvor det både praktiseres regelstyrt og tillitsbasert. Han er opptatt av å være tilgjengelig for sine medarbeidere i hverdagen, kan også være tilgjengelig selv om han har gått hjem for dagen. Vedkommende bruker mye tid på samtaler for å dra teamet opp på et nivå hvor alle jobber likt. *Konflikt* viser større funn i forhold til at definisjonen oppfattes ulikt av teameierene. TE12 anser konflikt som positivt i den forstand at det skal være rom for å ytre sine tanker, fremme diskusjoner, men til syvende og sist løse opp før “ballen begynner å rulle”. TE34 vil ikke at det skal være rom for konflikt, og det skal rives opp med roten så snart det bemerkes. Dette kan komme av en større konflikt for noen år tilbake hvor det ble hentet inn ekstern støtte for å håndtere konflikten. TE12 er opptatt av å vise at de ansatte sine meninger er viktig, det mener også TE34 med utsagnet: “*en leder aldri må være bastant og tro at man har rett*”. Når det gjelder *sosialisering* ser vi at TE12 synliggjør overfor de ansatte at det er viktig med sosialisering og godt humør, sammen! Han har fokus på at det er viktig med mellommenneskelige relasjoner, det skal være rom for å snakke om andre ting enn fag. Det må være en god balanse. Den gode drøsen med kaffekoppen og humor blir fremhevet som viktig. På flyplass 1 har de også et godt tverrfaglig samarbeid med alle aktører på flyplassen, og de har fokus på kulturbygging mot andre aktører, blant annet gjennom fredagsgrilling om sommeren hvor alle avdelinger samles. TE34 har mer fokus på sosiale sammenkomster utenfor arbeidstid, men dette er begrenset av økonomiske rammer. Dette er noe teamene gjør hver for seg, hvor han ikke deltar selv.

Teamledere (T1L, T2L, T3L og T4L)

Blant teamlederne finner vi forskjeller på *kommunikasjon* og samarbeid. På flyplass 1 har de fokus på å være inkluderende og høflig i kommunikasjonen, mens flyplass 2 har fokus på å samle, inkludere og få det beste ut av teamet. Videre er teamlederne like i sin besvarelse hvor det er viktig med ytringsklima, og skryter av sine medarbeidere for å være flinke og selvstendige. Under kategorien *konflikt*, finner vi at teamlederne mener det er rom for konflikt og rom for å ytre meninger. Teamlederne ytrer at det ikke har vært de store konfliktene og at diskusjoner eller uenigheter løses sammen. Der er 4 uttalelser som skiller seg ut,

disse kommer fra T3L og T4L. Den ene uttalelsen er at en av de ansatte ikke passer så godt inn i samholdet, som kan være konfliktskapende. Det andre er at ledelsen ikke kommuniserer godt nok hvordan eller hvorfor enkelte arbeidsoppgaver skal utføres. Det er også tilbakemeldinger på utfordringer rundt endring av skiftordning, med tanke på at det skal fungere for privatlivet. I tillegg flagges det at Avinor bør satse mer på utdanning av lederne sine, spesielt på teameier nivå og høyere. Når det gjelder *samarbeid* har besvarelsen vært utfyllende enormt positiv fra teamleder til medarbeidere. Det skrytes av alle medarbeidere, hvor godt de samarbeider, hvor flinke de er i jobben sin, godt samhold, godt team, felles forståelse, tro på hverandre, tillit og gjensidig respekt. Det er ikke alltid at den hjelpen som trengs fra sentral og lokal ledelse kommer frem, men det ødelegger ikke for eierforholdet som teamlederne og medarbeiderne har til jobben sin. Dette er fordi de er sammen 24/7, turnusen har skapt et slags familiebånd hvor det handler om å gjøre hverdagen bedre for hverandre med å ta arbeidet seriøst og å hjelpe hverandre for å utføre etter lover og regler som er nevnt i besvarelsen.

Teammedlemmer (T1M1, T1M2, T2M1, T2M2, T3M1, T3M2, T4M1 og T4M2)

Teammedlemmene svarer likt på alle undergrupper, med korte konsise svar hvor de støtter opp under et godt arbeidsmiljø med respekt for hverandre, tillit og godt samarbeid. De er veldig klare på at det ikke finnes et “jeg”, men “OSS” i organisasjonen. Alle teammedlemmene bekrefter et trygt ytringsklima og rom for ris og ros i alle varianter, fordi alle kjenner hverandre så godt og bruker mye tid med hverandre i arbeidshverdagen med turnusordningen.

Når det gjelder spørsmålet om kommunikasjon mellom team/leder, og team/teameier, svarer teammedlemmene mer ulikt. På flyplass 1 kan det oppstå misforståelser i forbindelse med at hvert team har flere teamledere, og at kommunikasjonen kan gå via flere ledd før den når fram. Generelt sett så er meningen på flyplass 1 rundt misforståelser at det er lite av dem. Og at teamlederne har blitt flinkere på formidling, dette har gitt en aksept og større forståelse når det kommer til endring. På flyplass 2 er kommunikasjonen god mellom teameier og team, men på grunn av arbeidsmengde kommenteres det at man ser lite til teameier i hverdagen.

Videre i besvarelsene er alle teammedlemmene enig i at det er rom for konflikt, meninger og diskusjoner. Selv om det er lite konflikt, er det positivt for videre

utvikling dersom det en sjelden gang oppstår. Konflikt blir raskt tatt hånd om og løst opp med samtaler. Teamenes tilgang på sosialisering er snever på grunn av økonomiske forhold, men de tar selv ansvar og organiserer middager på jobb eller på fritiden. De liker å være sammen både når det gjelder arbeidslivet og sosialt.

4.1.4 (E) = Fremvoksende Egenskaper

Teameiere (TE12 og TE34)

I henhold til MIPEO- modellens fremvoksende egenskaper er de viktigste funnene fra Teameiere, TE12 og TE34 følgende;

Gruppepsykologisk trygghet, begge teameiere vektlegger at man skal kunne være seg selv på jobb og i sine respektive team, men at man også trenger å ta hensyn til andre slik at det er rom for samhandling, et godt *ytringsklima*, og *høykvalitetsforbindelser*.

Teameier TE12 bemerker også at man ikke må være naiv, og de mener på begge flyplasser at teamkultur er en kontinuerlig prosess, som hele tiden krever fokus og justeringer med god dialog, for å være vellykket i tilpasning til samhandling, og med fokus på «oss» kultur.

Autonomi og Tillit, med god kommunikasjon og et nært profesjonelt relasjonelt forhold, vil man kunne gi tillit og autonomi i oppgavene som blir tillagt de forskjellige teamlederne og teamene. Dette er også noe som kommer fram i intervjuene hos begge.

Teamledere (T1L, T2L, T3L og T4L)

Blant teamlederne er det *gruppepsykologisk trygghet* og rom for at alle kan være seg selv, de bygger dette ved å trygge teammedlemmene sine og ha forståelse for at folk er forskjellige.

Under *samhold* er det fokus på «oss», med et unntak på flyplass 2, der et team har et teammedlem som ikke ser ut til å være en del av fellesskapet.

«Never change a winning team» (T2L, 2022), på flyplass 1 jobbes det med samhandlingskulturen ved den gode kaffedrøsen, dialog, samarbeid og forsterke det som er positivt. På flyplass 2 skaper de samhandling ved jobbrelevante øvelser, dialog og lister med fokusområder. En av teamlederne her føler at endringene som er gjort i forbindelse med flytting av personalansvar over på teameier, skaper problemer for teamkulturen i forhold til kompetanse, og at dette medfører et team som ikke fungerer så optimalt som det kunne.

Tillit, forpliktelse og meningsfullhet skapes gjennom dialog, likeverd, og godt *ytringsklima*. Relasjonen mellom leder og team er både regelstyrt og basert på tillit og man føler at det er *høykvalitetsforbindelser* mellom aktørene på flyplass 1. På flyplass 2, kommer *tillit, forpliktelse, og meningsfullhet* fra å gå turnus sammen, delegere ansvar, dele i fortrolighet, inkludere, og gi folk en forståelse av hvorfor oppgaver må utføres, det er til forskjell fra flyplass 1 ikke fokus på relasjoner – «*da dette ikke er nødvendig siden det allerede er bra*». Relasjonen mellom leder og teammedlem er tillitsstyrt, og det er enighet om at man har *høykvalitetsforbindelser* på jobb.

Teammedlemmer (T1M1, T1M2, T2M1, T2M2, T3M1, T3M2, T4M1 og T4M2)

Spørsmål rundt *gruppepsykologisk trygghet* hos teammedlemmene viste noe avvik i svar mellom flyplass 1 og 2, på flyplass 1 følte alle at de kunne være seg selv, men også at det er viktig å ta hensyn til andre rundt seg, slik at deres oppførsel ikke går ut over andres trivsel eller mulighet til å være den de er. På flyplass 2, følte alle at de har *gruppepsykologisk trygghet*. I forhold til *samhold, tillit og kultur*, er det et avvikende svar på flyplass 2, på om man har fokus på «oss» eller «jeg» i gruppen, der svaret er begge deler. Alle andre har svart «oss».

For hvordan man ivaretar og opprettholder *samhandlingskultur* svarer de på flyplass 1, at øvelser på jobb, humor, matlaging, tillit, diskusjoner, dialog, humør-hvordan man påvirker andre, respekt, og kontinuerlig fokus på *samhold* er viktig for trivsel. Det som skaper gode relasjoner er at alle bidrar, ærlighet og tillit. Det er viktig for teammedlemmene på flyplass 1 at *ledelsen* kommer innom på deres arena, og tar den uformelle kaffedrøsen, at de hilser på, har realistiske forventninger, og ikke setter uopnåelige mål. I relasjon til leder er det 1 avvikende svar på om relasjonen er tillits eller regelstyrt, der man på flyplass 1, har et svar som mener begge deler. «*Samhold skaper energi*» (T2M1, 2022), at man hilser på, på tvers av avdelinger, og 24 timer turnus mener teammedlemmene på flyplass 1, er viktig for å skape, og opprettholde *høykvalitetsforbindelser*.

På flyplass 2, er det mer fokus på *teambygging* og *samlinger* utenfor arbeidstid, og kontakt via sosiale medier for å pleie relasjoner. I forbindelse med *samhandling* på jobb blir mat, trening, og øvelser nevnt. De gode relasjonene skapes av dialog, åpenhet, hjelpe, lytte, være i godt humør og ha det kjekt.

Relasjon til leder er tillitsstyrt. Alle på flyplass 2 føler at de har *høykvalitetsforbindelser* på jobb.

I forbindelse med *Forpliktelse*, er det verd å nevne at det var generelt sett mange svar i intervjuene som hadde *åpen og ærlig* i seg, dette er i tråd med Avinors ønskede organisasjonskultur.

5 Drøfting

5.1 Hva fremmer samarbeid i team?

For å finne ut av vår problemstilling, *hva som fremmer samarbeid i team* har vi nå foretatt 14 grundige intervjuer, og analysert funn fra disse ut fra MIPEO - modellens hoveddeler og variabler.

Vi har valgt å strukturere vårt funnkapittel med skille mellom Teameier, Teamledere og Team, i denne delen av oppgaven som er drøfting velger vi å drøfte alle under ett, men deler opp avsnittene etter hvilke *fokus* vi har funnet på hver hoveddel av Hjertø's MIPEO- modell.

5.1.1 (M) = Mål

Våre funn viser at det på begge flyplasser er *klare og spesifikke mål* formidlet fra teameiere, og det er god *dialog* rundt hvordan de forskjellige arbeidsoppgavene kan løses. Ifølge Hjertø (2013), er det en klar sammenheng mellom teams målsettingsarbeid og teameffektivitet, i dette tilfellet så setter ikke teamene målene selv, men får mulighet til å bestemme hvordan arbeidsoppgavene skal løses. Å ivareta og fremme de ansattes *indre motivasjon*, engasjement, og vekst i *autonomi*, vil fremme deres prestasjoner, engasjement, og vilje til å hjelpe kollegaer (Kværner, 2020, s. 156). På flyplass 1 har vi også funnet at teameier er flink på kontinuerlige tilbakemeldinger, og oppmuntrer til tverrfaglige oppgaver. I følge Kaufmann og Kaufmann (2015), er blant de viktigste prinsippene i målsettingsteori, spesifikke og vanskelige mål for å skape motivasjon, tilbakemelding er også en faktor som vil gi større ytelse enn ingen tilbakemelding. Opplevelsene innad i de forskjellige teamene samsvarer med teameiernes og teamledernes svar og teorien, de opplever klare mål, forpliktelse, er motiverte og har alle et ønske om å gjøre en god jobb.

5.1.2 (I) = Innsatsfaktorer

De viktigste variablene under innsatsfaktorer vi har funnet som har sammenheng med *samarbeid i team* er, *teamets komposisjon, kompetanse og ledelse*. For flyplass 1 når det gjelder sammensetningen av team, har ifølge teameier *alder*

vært en viktig variabel, det er ifølge Hjertø (2013), en positiv sammenheng mellom økende alder og prestasjon i team, det er noe synkende gjennomsnitt når arbeidstakere når 60 (Hjertø, 2013, s. 135). Begge teameiere har en relasjonell og transformasjons-type lederstil, *relasjonsledelse* er basert på tillit, kunnskap, klokskap og en interesse for de mellommenneskelige forholdene opp mot ledelse (Spurkeland, 2017). *Transformasjonsledelse* er når leder skaper bevissthet rundt overordnede mål, og får team til å se utover sin egen interesse, dette kan de gjøre ved å inspirere, ta hensyn til følelsesmessige behov og ved intellektuell stimulans (Martinsen, 2019, s. 130). Det kommer fram i våre funn at både teameiere og teamledere kjenner sine kolleger godt, og at teamenes komposisjon er komplementært satt sammen på bakgrunn av hver enkeltes kompetanse, og effektivitet. Det kommer tydelig fram at medlemmene av teamene som ble intervjuet på begge flyplasser føler de har inkluderende ledere (både teameiere og teamledere), som er flinke til å samarbeide, og hjelpe der det er behov, dette har skapt en fin gjensidig avhengighet og tillit for alle involverte. På flyplass 1 blir også lederne oppfattet som motiverende, at de gir gode tilbakemeldinger og skaper positiv og god stemning. På flyplass 2 oppfatter teammedlemmene sine ledere som faglig dyktige, og at de blir involvert i beslutninger som blir tatt på lokalt nivå.

5.1.3 (P) = Prosesser og (E) = Fremvoksende Egenskaper

I prosesser og fremvoksende egenskaper har teameierne på begge flyplasser som tidligere nevnt fokus på *relasjonsorienterte* lederstiler, dette utøver de ved å ha en “åpen dør policy”, der ansatte blir oppfordret til å komme med hva som helst. De legger begge tyngde på hvor viktig *dialog* er for samhold og mellommenneskelige relasjoner, og lytter etter helhet. For å oppnå dette er det viktig med en høy bevissthet rundt likeverd, *likeverdsprinsippet* oppnås gjennom interesse og respekt for sine medmennesker og er helt avgjørende for jobben mot felles mål i arbeidshverdagen (Spurkeland, 2017). Det kommer også fram at de prøver å fordele arbeidsoppgaver ut fra hva hver enkelt er interessert i, dette kalles positiv psykologi. I *positiv psykologi* fremhever man, og forsterker det mennesker er dyktige på (Kvalnes, 2019, s. 160). Ved utøvende relasjonsorientert lederstil, den åpne dør policyen, gode dialoger, og likeverd gir det også rom og muligheter for å skapes et godt *ytringsklima*, med *høykvalitetsforbindelser* og *kritiske kvalitetsøyeblikk* (Kvalnes, 2019). På lufthavner generelt er det allerede gjort et

kulturarbeid mot det å kunne si ifra for å forhindre uønskede hendelser, disse holdningene som allerede er en stor del av sikkerhetskulturen hjelper også på holdninger og normer i de forskjellige organisasjonene som opererer på flyside. Så med andre ord er ikke de kritiske kvalitetsøyeblikkene kun forbeholdt Avinors organisasjon, men alle som er en del av sikkerhetskulturen i luftfarten. Teamleder flyplass 1 nevner også at han har et kontinuerlig fokus på *relasjonell kulturbygging* dette gjør han blant annet ved å jevnlig ta kaffekoppen sin med inn på pauserommet til de operative teamene. Denne handlingen har fått positive bemerkninger i våre intervjuer. Teammedlemmer føler at de har fått en bedre dialog, og en kortere vei i forbindelse med påvirkning og innflytelse av sin arbeidshverdag. Teameier flyplass 1 sier også i sitt intervju at han prøver jevnt over å holde et godt *humør*, med innslag av *humor* slik at det er rom for å snakke om andre ting enn bare fag og jobb, at det blir en balanse. Han ser også verdien i og mener at de på flyplass 1, har et godt klima med *gruppepsykologisk trygghet (gjensidig tillit)*, der man har mulighet til å være seg selv og si sine meninger uten å være redd for at andre skal reagere negativt på det (Edmondson, 1999, s. 1). Dette gjenspeiler seg også i intervjuene der det ofte kom fram i svarene at det var viktig for vedkommende vi intervjuet at også de andre hadde det fint og trives. Humor ble også nevnt som en viktig bestanddel for å pleie og skape relasjonene menneskene mellom, den *sosiale kapitalen*. Den gjensidige tilliten og relasjonene teammedlemmene mellom, bygges gjennom samhandling i form av øvelser på jobb, måltider som tilberedes og spises sammen, sosiale grillinger for alle i organisasjonen i arbeidstiden, og konstruktive diskusjoner både mellom teammedlemmene, og på møter der teameier sørger for at alle blir spurt og hørt. På flyplass 2, har de også gruppepsykologisk trygghet, den gjensidige tilliten skapes også her gjennom måltider på jobb i vanlig turnusbasert arbeidstid, trening, øvelser, og gjennom sosiale medier som snapchat og messenger. At de ikke nevner bruk av disse kanalene på flyplass 1 kan ha med alder å gjøre, da de vi intervjuet på flyplass 2 hadde en noe lavere alder, enn dem på flyplass 1. Relasjonsbygging mellom teameier, og team foregår ved den gode dialogen, delegering og oppfølging av arbeidsoppgaver. Det er felles for begge flyplasser at det også arrangeres måltider og sammenkomster på fritiden i regi av jobb, men dette skjer ikke så ofte. Teammedlemmene på begge flyplasser føler at både teameiere og teamledere med alt de gjør av samarbeidsfremmende tiltak, og i det daglige arbeidet, gir et gjensidig forhold med tillit, respekt, samhold, forståelse,

tro på hverandre, mestring, gode dialoger, rom for diskusjoner og mening med jobben man gjør. Alt dette til sammen skaper uvurderlig sosial kapital, med deling av kunnskap, videreutvikling av et allerede godt samhold, slik at det kan fortsette og til og med bli enda bedre (Hjertø, 2013). Alle bestanddelene skaper en følelse av gjensidig avhengighet, og ikke minst, team som klarer å skape motiverte medarbeidere med indre motivasjon, vil også kunne ha gode samarbeidsprosesser, høy teameffektivitet som igjen vil være lønnsomt for organisasjonen Avinor.

6 Konklusjon og veien videre

Vi har i denne oppgaven intervjuet 14 personer tilknyttet fire operative team på to større flyplasser i Norge for å få svar på vår problemstilling

Hva fremmer samarbeid i team?

Med følgende forskningsspørsmål:

- 1. Hvilke forhold fremmer samarbeid i team?***
- 2. Hvordan kan leder tilrettelegge for samarbeid i team?***

I dette kapittelet vil vi søke å trekke konklusjoner basert på drøfting av våre viktigste funn knyttet til våre to forskningsspørsmål. Videre vil vi presentere noen anbefalinger basert på våre observasjoner for hvordan lederne av de utvalgte teamene i Avinor kan tilrettelegge for et enda bedre samarbeid i sine respektive enheter.

6.1 Hvilke forhold fremmer samarbeid i team?

Alle teamene gir overordnet uttrykk for at de er fornøyde, og at de har et godt samarbeid. Vi mener likevel å se at der er nyanseforskjeller mellom flyplass 1 og flyplass 2, og bruker dette som utgangspunkt for å se hva det er de gjør forskjellig, som gjør at flyplass 1 har oppnådd litt bedre samhandling.

Vi mener å ha funnet at der er elementer i forhold til *teamets sammensetning* som er med og fremmer samarbeid i teamet. Spesielt ser vi at *alder* kan ha en betydning for samarbeidskulturen. Dette er noe som teameier på flyplass 1 har fokus på, at miljøet ikke skal være for ungt. Vi har selv sett at det er en aldersforskjell i miljøene på flyplass 1 og 2. Og har tidligere i oppgaven presentert teori som understøtter at alder kan ha innvirkning på effektivitet, og omgjengelighet.

Gruppepsykologisk trygghet, sammen med *åpenhet og ærlighet* blir trukket frem av mange intervjuobjekter som viktige elementer for å oppnå et godt samarbeid. Dette er til stede på begge flyplasser, og er et solid grunnlag. Vi ser likevel nyanser av at de ansatte på flyplass 1 har en mer mellommenneskelig tilnærming til temaet, da de er opptatt av at deres væremåte ikke skal såre kollegaer, mens de på flyplass 2 er åpne og ærlige, men enkelte må korrigeres, da de kan såre andre uten å vite det selv.

Sosiale relasjoner ønsker vi også å trekke frem som samarbeidsfremmende. Det blir ved flere anledninger trukket frem under intervjuene at de opplever det som positivt, den relasjonen de oppnår ved å jobbe så tett sammen som de gjør når de jobber turnus. Det å lage felles middager, og spise sammen på jobb trekkes frem av flere som positivt for fellesskapsfølelsen. På flyplass 1 får vi inntrykket av at der er tettere mellommenneskelige relasjoner enn på flyplass 2. Der har de også litt flere tiltak som skal bygge opp under en fellesskapsfølelse på tvers av avdelingene i arbeidstiden, som f.eks. fredagsgrilling om sommeren for alle Avinoransatte. På flyplass 2 er de sosiale tiltakene i regi av jobben, gjerne i form av tiltak per team utenfor arbeidstid, ut og spise, pizza og øl etc.

Vi vil til slutt i denne delen trekke frem et av de funnene som kanskje overrasket oss mest, og det var betydning av *humoren* for samarbeid og trivsel. Dette var noe som i hovedsak kom frem på flyplass 1. Betydningen av humor i arbeidslivet er også understøttet av teori tidligere i oppgaven. Som den amerikanske tryllekunstneren og forfatteren Robert Orben sa: "*Hvis dere kan le sammen, kan dere jobbe sammen*".

Oppsummert kan man si at teamets sammensetning, med hovedvekt på alder, gruppepsykologisk trygghet, ved hjelp av verdiene "åpen og ærlig", sosiale relasjoner, og humor er forhold som fremmer samarbeid i operative team på flyplass.

6.2 *Hvordan kan leder tilrettelegge for samarbeid i team?*

Vi mener leder bør benytte seg av en *relasjonell form for transformasjonsledelse* for å fremme samarbeid i team, med grunnlag i teori, men også basert på funn i intervjuene av teameierne. Spesielt legger vi merke til at teameier på flyplass 1 ser

ut til å ha et klart og tydelig fokus på relasjonell ledelse. På spørsmål om hva som er hans beste egenskap som leder, svarer han blant annet: *“At man som leder bryr seg, og at de ansatte føler seg sett.”*

Dette fører oss rett over i neste funn, som er *kulturbygging*. Vi mener å se konturene av at kulturen på flyplass 1 er påvirket av den relasjonelle tilnærmingen til teameier. Tilsvarende har teameier på flyplass 2 innslag av å være mer oppgaveorientert, og dette mener vi å se igjen på svarene til teamene hans. Mens teammedlemmene på flyplass 1 ved flere anledninger svarer på spørsmål om samarbeid knyttet til hvordan de har det sammen som mennesker, svarer teammedlemmene på flyplass 2 i større grad i forhold til hvordan de samarbeider om oppgaver. Det trenger i seg selv ikke være negativt i forhold til å løse arbeidsoppgavene som team, men vi mener at det gir en ekstra boost å ha det godt sammen

Vi var i forrige delkapittel innom at *teamets sammensetning* har en effekt på samarbeidet. Dette er noe teameier kan påvirke gjennom ansettelse, og sammensetninger av team. Begge teameiere har fokus ved ansettelse på at nye teammedlemmer skal passe inn i teamet, og at de skal utfylle hverandre. Begge er villige til å etterutdanne dersom de finner en person som de mener vil passe inn i teamet. Som tidligere nevnt har teameier på flyplass 1 et eget fokus på at de ikke må være for unge. Når det er sagt, så er det studier som antyder at det er prosessene etter etablering av team som er utslagsgivende, og ikke nødvendigvis teamsammensetning.

Innenfor temaet *kommunikasjon* har vi funnet at det er positivt med korte kommunikasjonslinjer i form av *dialog* mellom teameiere og teamene. Dette er begge teameierne svært opptatt av. Begge snakker om at døren alltid er åpen til kontoret, og at folk kan komme inn og lukke døren hvis de har noe på hjertet. I tillegg er teameier på flyplass 1 veldig synlig ute i lagene sine. Dette blir bemerket hos teammedlemmer, bl.a med følgende utsagn: *“Sånn som når teameier og de kommer og slår seg ned og tar seg en kaffekopp. Det er veldig bra. Sånn var det aldri før. De viser seg mye mer, det er helt kjempe”*.

Disse korte kommunikasjonslinjene kan i neste omgang være medvirkende til at man får større grad av *involvering og autonomi* i arbeidsoppgavene for teamene. Dette opplever teammedlemmene som viktig for trivselen, og på begge flyplassene føler de at de blir involvert. På flyplass 1 har teameier en tydelig holdning på at lagene får i stor grad bestemme selv hvordan oppgavene skal løses, men det må være en rød tråd, mens det på flyplass 2 virker som det er en litt mer styrt prosess.

Oppsummert kan man si at relasjonell transformasjonsledelse, kulturbygging, korte kommunikasjonslinjer, involvering og autonomi er leders bidrag som fremmer samarbeid i operative team på flyplass.

6.3 *Anbefalinger og forbedringspotensiale*

I forhold til anbefalinger videre er et av funnene vi har gjort at hverken teameiere eller teamledere har noen formell utdanning innen ledelse, kun bedriftsintern opplæring i tillegg til lokal erfaring. Vi mener det hadde vært en fordel om i alle fall teameiere hadde hatt noe formell kompetanse innen ledelse.

Vi ser også at teameier på flyplass 2 har noen innslag av oppgaveorientert ledelse. Han sier selv at han bruker mye tid på å følge opp oppgaver som han har delegert til teamledere eller teammedlemmer, og at det blir for mye detaljstyring. Om dette beror på at han har et mer uerfarent team, som trenger mer detaljstyring enn på flyplass 1, eller om det henger sammen med lederstil skal vi ikke konkludere med. Derimot ser vi det som en fordel både for teamene og han selv om han kan slippe detaljene, og drive med relasjonsledelse på et overordnet nivå.

Videre vil vi anbefale flyplass 2 å vurdere om alderssammensetning kan være et element å ta med seg i ansettelse av nye, men når det er sagt, så er det til syvende og sist prosessene i teamet som er avgjørende, ikke hvem som blir satt sammen.

Og sist, men ikke minst, ikke undervurder humoren på arbeidsplassen.

“Skal man le noe bort må man gjøre det sammen, alene nytter det ikke, da ler man det bare nærmere.” (Christensen, u.d.)

Referanseliste

- Buch, R., Dysvik, A., & Kuvaas, B. (2021). *Produktiv motivasjon i arbeidslivet*. Cappelen Damm AS.
- Christensen, L. S. (u.d.). Sitat hentet fra <https://www.ordtak.no/sitat.php?id=15474>
- Dutton, J. (2020). High quality connections (filmklipp). Hentet fra <https://www.youtube.com/watch?v=3TMGeSCdlFA>
- Dutton, J. (2020). Introduces high quality connections (filmklipp). Hentet fra <https://www.youtube.com/watch?v=wjKzOvuMI>
- Edmondson, A. (1999). *Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams*. (Harvard University).BI.no. Hentet fra <https://journals-sagepub-com.ezproxy.library.bi.no/doi/pdf/10.2307/2666999>
- Folgerø, I. S. (2000). *Samhandling på arbeidsplassen*. Gyldendal Akademisk.
- Ford, H. (u.d.). Sitat. Hentet fra <https://www.ordtak.no/sitat.php?id=1540>
- Greenspan, A. (u.d.). Sitat. Hentet fra <https://www.goodreads.com/quotes/204034-i-know-you-think-you-understand-what-you-thought>
- Hjertø, K. B. (2013). *Team*. Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.
- Johannessen, A., Christoffersen, L., & Tufte, P. (2011). *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag*. Abstrakt.
- Jones, M. og Sverdrup T. (Programledere). (2020, 4.desember). *Teamarbeid, med Henning Bang (ep.19)*. [Podkastepisode]. I *Ledertaffel*. NHH. <https://open.spotify.com/episode/2vBOBPC1dhzmXyCSd543ns?si=LAN-L2UoStyanvCWJrK8JQ>
- Kaufmann, G., & Kaufmann, A. (2015). *Psykologi i organisasjon og ledelse*. Vigmostad & Bjørke AS.
- Kvalnes, Ø. (2019). *Ytringsklima*. Cappelen Damm akademisk.
- Kværner, K. J. (2020). *Hjernemysterier - Å lede seg selv eller andre*. Fagbokforlaget.
- Martinsen, Ø. L. (2019). *Perspektiver på ledelse*. Gyldendal Norsk Forlag AS.

- Myhre, D. H., Norum, D., & Dahl, V. (2016). *Når teamet feiler - om effektivitet i operative team* (Masteroppgave, Nord Universitet). Nord Open . <https://nordopen.nord.no/nord-xmliui/handle/11250/2424229?fbclid=IwAR30SV3cdpejbtRSJ3tceTVcZfAtD6B8s4dnD3rrQ68DfNP-nqukCzzytSk>
- Potipiroon, W., & Ford, M. T. (2021). *Does Leader Humor Influence Employee Voice? The Mediating Role of Psychological Safety and the Moderating Role of Team Humor*. Sage Journals. <https://journals-sagepub-com.ezproxy.library.bi.no/doi/full/10.1177/15480518211036464>
- Sewerin, T. (2012). *En plass i stolen*. Tertulia books.
- Sjøvold, E. (2022). *Teamet*. Universitetsforlaget.
- Skilbrei, M.-L. (2019). *Kvalitative metoder - Planlegging, gjennomføring og etisk refleksjon*. Fagbokforlaget.
- Spurkeland, J. (2017). *Relasjonsledelse*. Universitetsforlaget.
- Whitney, D., Trosten-Bloom, A., Cherney, J., & Fry, R. (2007). *Teambygging - Appreciative inquiry: Et verktøy for å skape velfungerende team*. Tapir akademisk forlag.

Vedlegg 1

Intervjuguide Teamleder

Alle kandidatene vil bli holdt anonyme i henhold til GDPR reglement. Vi er 2 person på telefonlinjen/teams eller ansikt til ansikt, 1 som intervjuer og tar notater og 1 som intervjues. Intervjuet blir avholdt så langt det lar seg gjøre uten distraksjoner der intervjuobjektet selv velger å være.

Tekst som blir lest opp til kandidaten før intervjuet:

Vi skal nå utføre et intervju som er utformet for å avdekke dine tanker og meninger rundt hva som fremmer samarbeid i team. Det finnes ingen fasit på spørsmålene og vi er kun interessert i din kjennskap, oppfatning og erfaring. Intervjuet vil i utgangspunktet bli utført som en samtale mellom 2 stykker. Du vil forbli anonym i denne undersøkelsen i henhold til GDPR.

Intervjuet har faste spørsmål du vil bli stilt, men det kan også bli stilt fordypnings spørsmål hvis det er noe intervjuer lurer ekstra på eller synes er ekstra interessant underveis. Dette gjelder også i ettertid om det skulle dukke opp flere spørsmål eller behov for et mer utdypende svar. Du kan på hvilket som helst tidspunkt velge å trekke deg eller ditt samtykke fra undersøkelsen.

Leder

- Hva er din profesjonelle bakgrunn?
- Hvordan har du opparbeidet deg din kompetanse som leder?
- Hva vil du si er dine viktigste egenskaper som leder?
- Hvordan er teamet bygget opp? F.eks. kjønn, alder, erfaring
- Hva har du lagt vekt på når du har bygget opp ditt team?
- Hvilken form for ledelse vil du si at du utøver?
- Hvordan påvirker teamet deg som leder?

Samarbeid

- Hva mener du fremmer samarbeid i ditt team?
- Hvilke erfaringer har du gjort deg rundt dette temaet i forbindelse med ledelse og samarbeid?
 - hvordan har du som leder bidratt til samarbeid?
 - Hvordan tilrettelegger du som leder til samarbeid?
- Hva mener du er din viktigste erfaring i forbindelse med samarbeid i team?
- Har du iverksatt noen prosesser for å fremme samarbeid både teammedlemmene imellom, og deg som leder mot dem?
I så fall, hvilke/hvordan?

Team

- I hvilken grad vil du si at teammedlemmene er gjensidig avhengige av hverandre for å utføre oppgavene sine i teamet?
- I hvilken grad opplever du at teammedlemmene føler felles ansvar for oppnåelse av målene til teamet? Opplever du problemstillinger rundt gratispassasjerer i teamet ditt?
- Hvordan vil du si at teammedlemmenes mestringstro er i forhold til oppgavene i teamet? Både individuelt og som team? Er overkonfidens en utfordring i teamet, og hva gjør du som leder i så fall i forhold til den problemstillingen?
- Hva mener du at har dere oppnådd med å ha fokus på samarbeid?
- Hvordan fungerer samarbeid utenfor teamet?
- Vil du si at dere har et team der man kan være seg selv? (et team man er trygg på at andre ikke vil kritisere den man er?)
Hvis JA: Hvordan skaper du trygghet for dine teammedlemmer?
- Har du benyttet deg av teammedlemmer for å fremme samarbeid?
Hvis ja, på hvilken måte? Og hvis nei, hvorfor ikke?
- Hvordan vil du identifisere teamkulturen hos dere?
Er det fokus i gruppen av medarbeidere som helhet, eller er det individet (JEG) som står høyest hos gruppemedlemmene?
- Hvordan opprettholder og vedlikeholder dere samhandlingskulturen?
Har du en plan?
Har du møtt hindringer? hvis ja, hvordan er disse håndtert?
- Hvordan pleier du det sosiale fellesskapet innad i teamet?
Hvordan skapes lagfølelse i ditt team?
- Har det blitt utført store endringer i teamet som ikke har fungert?

- Hvilke mål har dere satt for samhandling i team? hvilke fokusområder? Har dere utfordringer?

Konflikt

- Opplever du konflikter i og med ditt team? (Finnes det rom for meninger og konflikt?)
- Kan konflikt også være positivt?
- Hvordan opprettholder du/dere kommunikasjon gjennom en konflikt?
- Har du noen eksempler basert på erfaring hva du mener IKKE fremmer samarbeid?

Kommunikasjon

- Hvordan kommuniserer du for å fremme samarbeid?
- Vil du si at dere har et godt ytringsklima?
Hvordan gir dere hverandre ros, støtte, kritikk og motstand?
Er det rom for å si ifra når det trengs?
- Har dere klare mål og lik oppfattelse av hvordan arbeidsoppgavene skal utføres?
Lik oppfattelse av prosessene?
- Hvordan er kommunikasjonen mellom team og leder, og teammedlemmer?
Oppstår det misforståelser?
Hvis ja- hvorfor tror du at det skjer? Finnes det noen tiltak som kan gjøres eller har blitt gjennomført for å forhindre dette?

Motivasjon

- Hvordan er oppgavene dere utfører?
- Må dere ofte samarbeide for å løse dem på en best mulig måte eller er det mulig å «jobbe alene sammen»? Hvordan utføres dette i praksis?
- Hvordan motiverer (engasjerer) du dine teammedlemmer?
- Hvordan vil du si at måloppnåelsen til teamet ditt er? Hva mener du bidrar til at dere når målene deres/ ikke når dem?
- I hvilken grad vil du si at teamet opplever målene som forpliktende og motiverende?
- Hvordan legger du til rette for å skape kreative prosesser?
- Har dere klare milepæler?
Hvordan markerer dere dette?
Hvordan belønner dere samhandling?

Relasjon

- Hvordan har du fokus på relasjoner mellom deg selv og teammedlemmene seg imellom?
- Hva skaper de gode forbindelsene til dine kollegaer for deg?
Alternativt: Hvordan skaper du relasjoner til dine teammedlemmer?
- Hvordan bruker du relasjonene du har til dine teammedlemmer til å påvirke ditt team?
- Oppfatter du at relasjonen mellom teamleder og ansatt er basert på tillit eller er den mer regelstyrt?
- Er det gjennomført tiltak som har som formål å utvikle de sosiale relasjonene mellom ansatte, og ledelse og ansatte?
- Mener du at dere har høykvalitetsforbindelser på jobb?
Gode nære profesjonelle relasjoner som gir deg energi.

Vedlegg 2

Intervjuguide Teammedlem

Alle kandidatene vil bli holdt anonyme i henhold til GDPR reglement. Vi er 2 person på telefonlinjen/teams eller ansikt til ansikt, 1 som intervjuer og tar notater og 1 som intervjues. Intervjuet blir avholdt så langt det lar seg gjøre uten distraksjoner der intervjuobjektet selv velger å være.

Tekst som blir lest opp til kandidaten før intervjuet:

Vi skal nå utføre et intervju som er utformet for å avdekke dine tanker og meninger rundt hva som fremmer samarbeid i team. Det finnes ingen fasit på spørsmålene og vi er kun interessert i din kjennskap, oppfatning og erfaring. Intervjuet vil i utgangspunktet bli utført som en samtale mellom 2 stykker. Du vil forbli anonym i denne undersøkelsen i henhold til GDPR.

Intervjuet har faste spørsmål du vil bli stilt, men det kan også bli stilt fordypnings spørsmål hvis det er noe intervjuer lurer ekstra på eller synes er ekstra interessant underveis. Dette gjelder også i ettertid om det skulle dukke opp flere spørsmål eller behov for et mer utdypende svar. Du kan på hvilket som helst tidspunkt velge å trekke deg eller ditt samtykke fra undersøkelsen.

Teammedlem

- Hva er din formelle utdanning?
- Hvilken jobberfaring tar du med deg inn i temaet?
- Har du en spesiell rolle i teamet? Spesiell fagkompetanse/sosial rolle/egne ansvarsområder?

Samarbeid

- Hva mener du fremmer samarbeid i ditt team?
- Hvilke erfaringer har du gjort deg rundt dette temaet i forbindelse med samarbeid?
-Hvordan har du som teammedlem bidratt til samarbeid?
-Hvordan tilrettelegger leder til samarbeid?
- Hva mener du er din viktigste erfaring i forbindelse med samarbeid i team?

- Opplever du at leder har iverksatt noen prosesser for å fremme samarbeid både teammedlemmene imellom, og mellom team og leder?
I så fall, hvilke/hvordan?

Team

- I hvilken grad vil du si at dere som teammedlemmer er gjensidig avhengige av hverandre for å utføre oppgavene deres i teamet?
- I hvilken grad opplever du at dere som teammedlemmer føler felles ansvar for oppnåelse av målene til teamet? Opplever du problemstillinger rundt gratispassasjerer i teamet ditt?
- I hvilken grad føler dere mestringstro i forhold til oppgavene deres? Både individuelt og som team? Har dere opplevd at resultatene ikke levde opp til mestringstroen dere selv hadde i forkant av oppgaven?
- Hva mener du at har dere oppnådd med å ha fokus på samarbeid?
- Hvordan fungerer samarbeid utenfor teamet?
- Vil du si at dere har et team der man kan være seg selv? (et team man er trygg på at andre ikke vil kritisere den man er?)
Hvis JA: Hvordan har dette blitt oppnådd?
- Har leder benyttet seg av teammedlemmer for å fremme samarbeid?
Hvis ja, på hvilken måte?
- Hvordan vil du identifisere teamkulturen hos dere?
Er det fokus i gruppen av medarbeidere som helhet, eller er det individet (JEG) som står høyest hos gruppemedlemmene?
- Hvordan opplever du at dere opprettholder og vedlikeholder samhandlingskulturen?
- Hvordan pleier du det sosiale fellesskapet innad i teamet?
Hvordan skapes lagfølelse i ditt team?
- Har det blitt utført store endringer i teamet som ikke har fungert?
- Hvilke mål har dere satt for samhandling i team? hvilke fokusområder? Har dere utfordringer?

Konflikt

- Opplever du konflikter i og med ditt team? (Finnes det rom for meninger og konflikt?)
- Hvordan opprettholder du/dere kommunikasjon gjennom en konflikt?
- Har du noen eksempler basert på erfaring hva du mener IKKE fremmer samarbeid?

Kommunikasjon

- Hvordan kommuniserer du for å fremme samarbeid?
- Vil du si at dere har et godt ytringsklima?
Hvordan gir dere hverandre ros, støtte, kritikk og motstand?
Er det rom for å si ifra når det trengs?
- Har dere klare mål og lik oppfattelse av hvordan arbeidsoppgavene skal utføres?
Lik oppfattelse av prosessene?
- Hvordan er kommunikasjonen mellom team og leder, og teammedlemmer?
Oppstår det misforståelser?
Hvis ja- hvorfor tror du at det skjer? Finnes det noen tiltak som kan gjøres eller har blitt gjennomført for å forhindre dette?

Motivasjon

- Hvordan er oppgavene dere utfører?
- Må dere ofte samarbeide for å løse dem på en best mulig måte eller er det mulig å «jobbe alene sammen»? Hvordan utføres dette i praksis?
- Hvordan opplever du at teamleder motiverer (engasjerer) sine teammedlemmer?
- Hvordan vil du si at måloppnåelsen til teamet ditt er? Hva mener du bidrar til at dere når målene deres/ ikke når dem?
- I hvilken grad vil du si at teamet opplever målene som forpliktende og motiverende?
- Har dere klare milepæler?
Hvordan markerer dere dette?
Hvordan belønner dere samhandling?

Relasjon

- Hvordan har du fokus på relasjoner mellom deg selv og de andre teammedlemmene, og mellom deg selv og teamleder?
- Hva skaper de gode forbindelsene til dine kollegaer for deg?
- Oppfatter du at relasjonen mellom teamleder og ansatt er basert på tillit eller er den mer regelstyrt?
- Er det gjennomført tiltak som har som formål å utvikle de sosiale relasjonene mellom ansatte, og ledelse og ansatte?
- Mener du at dere har høykvalitetsforbindelser på jobb?
Gode nære profesjonelle relasjoner som gir deg energi.

Hovedkategori	Underkategori	Spørsmål	Flyplass 1			
			Teameier	Team 1		
				Teamleder	Teammedlem 1	Teammedlem 2
Mål	Mål	Hvilke mål har dere satt for samhandling i team? Hvilke fokusområder? Har dere utfordringer	NA	Nei	Ikke besvart.	Ikke satt mål.
Mål	Mål	Har dere klare mål og lik oppfattelse av hvordan arbeidsoppgavene skal utføres? Lik oppfattelse av prosessene?	Forskjell på lagene: "Denne oppgaven kan de andre på teamet gjøre, også trenger jeg ikke tenke mer på det." "Dette fikser vi, jeg er med og bidrar, så blir oppgaven gjort fortere." Alle skal kunne gjøre det samme og hjelpe til, hjelpe hverandre og eksterne utenfor bygget.	Nei. Jobber med det og kommuniserer rundt forventinger av arbeid.	Der er vi nok litt forskjellige.	Ja, men forskjellig oppfattelse av hvor nøyaktig alt trenger å være.

Mål	Mål	Hvordan vil du si at måloppnåelsen til teamet ditt er? Hva mener du bidrar til at dere når målene deres/ikke når dem? Hvilke verktøy og virkemidler bruker du?	NA	NA	Føler den er bra.	Bedre nå enn tidligere. Omstilling de siste årene som har vært en stor belastning. Ny konsernledelse med ny visjon, prøver å komme til hektene igjen. Holde et godt miljø på laget. Tid til å gjøre oppgavene. Reell anledning til å komme i mål.
Mål	Mål	I hvilken grad vil du si at teamet opplever målene som forpliktende og motiverende?	NA	NA	Begge deler.	Ja, klart det er motiverende. Trenger også annen motivasjon, så har tatt på meg ekstra oppgaver.

Mål	Motivasjon	Har dere klare milepæler? Hvordan markerer dere dette? Hvordan belønner dere samhandling?	Gi mye skryt. Komme med gode tilbakemeldinger. Være interessert og spørre om det er andre måter å utføre oppgavene på. Være åpen for at man kan prøve nye ting når de kommer med egne løsninger. Tas opp med teamlederne at de må også se sine teammedlemmer og gi skryt.	NA	NA	NA
Innsatsfaktorer	Teamledelse	Hva er din profesjonelle bakgrunn?	Fagbrev yrkesfag.	Fagbrev yrkesfag.	Fagbrev yrkesfag.	Fagbrev yrkesfag.
Innsatsfaktorer	Teamledelse	Hvordan har du opparbeidet deg din kompetanse som leder?	Svar ikke gjengitt grunnet GDPR.	Svar ikke gjengitt grunnet GDPR.	NA	NA
Innsatsfaktorer	Teamledelse	Hva vil du si er dine viktigste egenskaper som leder?	Å se menneskene. At man som leder bryr seg At de ansatte føler seg sett	Bygge samhold. Felles forståelse . Alle må ta del.	NA	NA
Innsatsfaktorer	Heterogene og homogene team	Hvilken jobberfaring tar du med deg inn i teamet?	NA	NA	Tidligere erfaring innenfor daværende yrke eller utdanning.	Min tidligere erfaring innenfor mitt yrke.
Innsatsfaktorer	Heterogene og homogene team	Har du en spesiell rolle i teamet? Spesiell fagkompetanse/sosial rolle/egne ansvarsområder?	NA	NA	NA	Flere tilleggsfunksjoner/ansvarsområder og verv.

Innsatsfaktorer	Demografiske forskjeller i teamene	Hvordan er teamet bygget opp? F.eks. kjønn, alder	4 team, 6 mann per team.	NA	NA	NA
Innsatsfaktorer	Heterogene og homogene team	Hva har du lagt vekt på når du har bygget opp ditt team?	Ikke for unge. Passer inn i miljøet. At de vil fungere i teamene.	NA	NA	NA
Innsatsfaktorer	Teamledelse	Hvilken form for ledelse vil du si at du utøver?	*Svart på i andre spørsmål	Tillitsstyrt, at vi gjør det sammen.	NA	NA
Innsatsfaktorer	Gjensidig avhengighet og effektivitet	I hvilken grad vil du si at teammedlemmene er gjensidig avhengige av hverandre for å utføre oppgavene sine i teamet?	NA	NA	Stort sett ja.	Ja. Vi skal alle være med og bidra.
Innsatsfaktorer	Teamledelse	Hvordan motiverer (engasjerer) du dine teammedlemmer?	Snakker om hvor smart det er å faktisk være slik. Da ser den sentrale ledelsen til vår arbeidsplass når man er positiv til innovative ting. Vi har en kultur der man vant til å favne bredt i forbindelse med arbeidsoppgaver.	Informerer og prøver å få folk til å taierforhold til oppgavene på den måte.	NA	NA
Innsatsfaktorer	Teamledelse	Hvordan opplever du at teamleder motiverer (engasjerer) sine teammedlemmer, da tenker vi både på teameier og de forskjellige teamlederne?	NA	NA	Teameier er alltid positiv han, så det skal han ha for. Ellers er teamlederne motiverende de også. Ofte fordi de selv bidrar.	Teameier motiverer litt med humor og vi har en grei tone.

Innsatsfaktorer	Teamledelse	Hvordan legger du til rette for å skape kreative prosesser?	NA	Vanemenneske, åpen for forslag.	NA	NA
Innsatsfaktorer	Felles ansvar, gratispassasjer og effektivitet	I hvilken grad opplever du at teammedlemmene føler felles ansvar for oppnåelse av målene til teamet? Opplever du problemstillinger rundt gratispassasjerer i teamet ditt?	NA	NA	NA	NA
Prosesser		Hvordan påvirker teamet deg som leder?	Veldig forskjellig. Stor forskjell på lagene. Må behandle dem ulikt, men samtidig rettferdig.	Gjør hverandre gode . Hjelper og støtter hverandre.	NA	NA
Prosesser	Samarbeid	Hva mener du fremmer samarbeid i ditt team?	Kommunikasjon. Klar linje på hva som er greit og ikke greit.	Ser og jobber for det samme og vil hverandre godt. Gjør innenfor regelverk og pålagt.	Vi klarer oss godt. Vi får ting gjort og samarbeider bra.	Inkludering. Ikke diktatorer som styrer, at alle fungerer som et lag.
Prosesser	Samarbeid	Hvilke erfaringer har du gjort deg rundt dette temaet i forbindelse med ledelse og samarbeid? - Hvordan har du som leder bidratt til samarbeid? - Hvordan tilrettelegger du for samarbeid?	I stor grad at lagene får bestemme selv Men det må være en rød tråd.	Inkludere alle. Forventninger til oppgaver. Løsninger av oppg. i plenum.	NA	NA

Prosesser	Samarbeid	Hva mener du er din viktigste erfaring i forbindelse med samarbeid i team?	At samarbeid er litt skjørt og litt ferskvare Bra ting blir fort glemt De dumme tingene blir fort hauset opp	Kommunikasjon. Alle oppfatter likt.	Alle må fungere sammen, være et team og finne løsninger sammen.	Kunne se at kollegaer "vokser" i rollen og føler seg verdsatt.
Prosesser	Samarbeid	Har du iverksatt noen prosesser for å fremme samarbeid både teammedlemmene imellom, og deg som leder mot dem? I så fall, hvilke/hvordan?	Dialog rundt hvordan man skal løse oppgavene.De forskjellige teamene får komme med innspill som faktisk blir hørt på.Døren til mitt kontor er alltid åpen.	NA	IA	NA
Prosesser	Samarbeid	Opplever du at leder har iverksatt noen prosesser for å fremme samarbeid både teammedlemmene imellom, og mellom team og leder? I så fall, hvilke/hvordan?	NA	NA	Av og til kommer de med forbedringspunkt og ting vi skal gjøre, men det er ikke alltid det fungerer like godt som de har tenkt. Da går vi inn og finner løsninger sammen.	Ja, men veldig varierende Har 3 forskjellige ledere som tar initiativ til å øke trivselen og samarbeidet på ulike måter og i ulik grad (Initiativrik, opptatt av matlaging, bryr seg om kollegaene). Kan være litt negativt å ha 3 forskjellige ledere. Betyr mye at lederne gjør det samme som deg

Prosesser	Samarbeid	Hva mener du at dere har oppnådd med å ha fokus på samarbeid?	Bedre arbeidsmiljø nå. Scoret veldig bra på MU undersøkelse. Første år i stillingen, så har ikke sammenligningsgrunnlag.	Godt samarbeid godt samhold vil hverandre godt, ønsker å jobbe	Skal ting fungere, må vi samarbeide.	Ikke hatt så mye fokus på samarbeid. Har bare kommet litt naturlig.
Prosesser	Samarbeid	Hvordan fungerer samarbeid utenfor teamet?	Utrolig viktig at vi samarbeider godt for å levere tjenesten vi skal. Samarbeider godt med andre team innad i bedriften. Det å jobbe på tvers blir bare viktigere og viktigere. Vi ledere snakker hele tiden om hvor viktig kulturbygging er.	Fungerer godt. God tone. Hjelper hverandre. God dialog	Ja, det fungerer greit for å si det sånn. Klart, det er jo forskjellige ting der også som ikke alltid er like enkelt da, men som vi stort sett får løst.	Fungerer stort sett greit med de fleste avdelinger. Vært en omstilling de siste årene. Kanskje ikke alle like villige til å omstille seg.
Prosesser	Samarbeid	Har du/leder benyttet deg av teammedlemmer for å fremme samarbeid? Hvis ja, på hvilken måte? Og hvis nei, hvorfor ikke?	Kjører dette sammen med teamledere. Forventningsavklaringer mot teamlederne i forhold til hva som forventes av teamet og at de samarbeider med andre.	Teamledere prøvd å fremme kultur, samkjørte, positive endringer bruker andres kunnskap positivt.	Ikke besvart	Kan ha blitt gjort uten å annonsere det. Kanskje når det ble satt sammen nye lag. At noen tenkte på hvem man skulle sette sammen for å få best mulig samarbeid.

Prosesser	Sosialisering	Hvordan pleier du det sosiale fellesskapet innad i teamet? Hvordan skapes lagfølelse i ditt team?	Er positiv av natur, men er bevisst på å fremstå blid mange ganger når man kunne tenkt seg å være irritert og sint. Må ha det i bakhodet at man må være saklig og rettferdig. Ser folkene, starter med en "god morgen" og et smil.	Inkludering, delegering, eierforhold, mestring. Da blir det ikke en plikt. Man gjør det for laget.	Vi har jo en del felles, føler det går greit.	Inkluderer de som er der. Folk føler de har noe der å gjøre, og at de betyr noe for fellesskapet.
Prosesser		Har det blitt utført store endringer i teamet som ikke har fungert?	NA	NA	Ikke besvart	NA
Prosesser	Konflikt	Opplever du konflikter i og med ditt team? (Finnes det rom for meninger og konflikt?)	Må være rom for å komme og si tingene man tenker på. Det må være rom for å kunne ta en prat på tomannshånd fordi det er en konflikt på gang. Viktig å ta det tidlig.	Ja. Konfliktsky, ikke flink til å håndtere.	Det har vært konflikt, men de blir alltid løst.	Alltid rom for mening og konflikt. Ingen ønsker det, men naturlig når vi jobber så tett.

Prosesser	Konflikt	Kan konflikt også være positivt?	Man får løst opp i ting før "ballen begynner å rulle" Har opplevd bedre miljø etter konflikt. I forhold til løsninger, at alle tør å si sine ting. Løfte frem dem som ikke sier så mye. Se dem i plenum og spørre direkte. Synliggjøre at jeg er like interessert i deres mening.	Kan vokse på konflikt. Kan skape samhold å løse en konflikt.	Ikke besvart	Dersom det belyser et problem som må gjøres noe med.
Prosesser	Konflikt	Hvordan opprettholder du/dere kommunikasjon gjennom en konflikt?	NA	NA	NA	NA
Prosesser	Konflikt	Har du noen eksempler basert på erfaring hva du mener IKKE fremmer samarbeid?	NA	NA	NA	NA
Prosesser	Kommunikasjon	Hvordan kommuniserer du for å fremme samarbeid?	NA	Inkluderende og høflig, team fokus	Selv føler jeg at jeg klarer det godt.	Med humor

Prosesser	Kommunikasjon	Vil du si at dere har et godt ytringsklima? Hvordan gir dere hverandre ros, støtte, kritikk og motstand? Er det rom for å si fra når det trengs?	MU undersøkelsen viste høy score her. Enkelte kan velge å ikke si ting fordi det gjør arbeidssituasjonen enklere, men de hadde nok turt.	Ja.	Ja.	Ros, støtte, kritikk og motstand? Ja, det blir gjort veldig ofte. Rom for å si fra når det trengs Hvis konflikt må teameier involveres siden teamleder ikke har personalansvar, istedenfor å ta det internt på teamet med teamleder. Fungerer dårlig i praksis.
Prosesser	Kommunikasjon	Hvordan er kommunikasjonen mellom team og leder, og teammedlemmer? Oppstår det misforståelser? Hvis ja - hvorfor tror du det skjer? Finnes det noen tiltak som kan gjøres eller har blitt gjennomført for å forhindre dette?	NA	Ja. Rom for tolkning i arb. oppg.	Det forekommer misforståelser fordi det går «via-via».	Ja, kan hende. Forskjellige ledere med forskjellige personligheter. Tydelige/vage

Prosesser	Teamenes egenstrukturering	Hvordan er oppgavene dere utfører?	<p>Det at vi skal jobbe på tvers gjør oppgavene mer spennende.</p> <p>Ikke alle liker å bli tatt ut av operativt arbeid for å gjøre andre oppgaver.</p> <p>Viktig å ikke gi seg på at alle skal kunne gjøre alt.</p> <p>Det finnes andre plasser som sliter med kultur, at de forskjellige teamene dikterer hva de ønsker å gjøre og ikke ønsker å jobbe tverrfaglig. Dette skaper en helt annen samarbeidskultur enn det vi har oppnådd.</p>	Litt lite folk og tid alt av utstyr er på plass	Det er begge deler. Av og til er det kjempekjekt. Andre oppgaver er ikke fullt så kjekke. Det er variert.	Kommer an på hva det er. I det siste fått veldig mange forskjellige oppgaver. Vanskelig å være oppdatert/engasjert i alt.
Prosesser	Teamenes egenstrukturering	Må dere ofte samarbeide for å løse dem på en best mulig måte eller er det mulig å "jobbe alene sammen" Hvordan utføres dette i praksis?	NA	NA	NA	Må ofte samarbeide, men har også oppgaver vi jobber alene med.

Prosesser	Sosialisering	Er det gjennomført tiltak som har som formål å utvikle de sosiale relasjonene mellom ansatte, og ledelse og ansatte?	Sosiale kvelder, mat, bowling Viktig at vi har humor, at folk får tulle med hverandre i det daglige Den gode drøsen med kaffekoppen er viktig. Snakke om andre ting enn fag. Balanse. Viktig at de føler at det er rom for dette. Kjørte rundt med påskeegg til de ansatte i påsken. Fredagsgrilling i sommerhalvåret. Viktig at de andre avdelingene gleder seg til å komme bort til den avdelingen som står for grillingen.	Arrangement utenfor jobb	Ja.	Sosiale samlinger og andre tiltak for å øke trivselen på tvers av avdelingene.
Egenskaper	Tro på mestring og innflytelse	Hvordan vil du si at teammedlemmenes mestringstro er i forhold til oppgavene i teamet? Både individuelt og som team? Er overkonfidens en utfordring i teamet?	NA	NA	Stort sett går det bra.	Får som regel til det vi går inn for. Holder på til vi får det til.

Egenskaper	Psykologisk trygghet	Vil du si at dere har et team der man kan være seg selv? (et team man er trygg på at andre ikke vil kritisere den man er?) Hvis ja: Hvordan skaper du trygghet for dine teammedlemmer?	Ikke alle er seg selv. Må ikke være naiv. Ønsker, håper og forventer at folk er seg selv mot meg Prøver å være det tilbake mot dem Vanskelig å stole på at man får de ærlige svarene. Faktisk holder ting på tomannshånd. De kan komme og fortelle det de ønsker.	Ja, kan være seg selv.	Man kan være seg selv, men det handler også om å gi og ta i teamet.	Er meg selv, og det er rom for å være det. Men ikke hvis min væremåte hadde gått på bekostning eller såret noen. Vi passer veldig på hverandre. Følger opp hvis noen har problemer på jobb/privat.
Egenskaper	Samhold	Hvordan vil du identifisere teamkulturen hos dere? Er det fokus i gruppen på medarbeidere som helhet, eller er det individet (JEG) som står høyest hos gruppemedlemmene?	Omstrukturert for noen år siden, jobber fortsatt med å få dette på plass. For eksempel viktigheten av å inkludere alle når man lager middag. Dette er ikke likt på alle 4 lagene. Teamene får styre mye selv, men utfrysing blir ikke tolerert. Målet vil alltid være "oss". Ett lag har mer utfordringer enn de 3 andre.	Vi/oss	Vi og oss	Veldig oss.

Egenskaper	Samhold	Hvordan opprettholder og vedlikeholder dere samhandlingskulturen? Har du en plan? Har du møtt hindringer? Hvis ja, hvordan er disse håndtert?	En person kan være enig om en sak når man snakker om det på kontoret. Når man så tar det ut blir det ikke oppfattet positivt, og vedkommende endrer mening. Da må man enten ta det på ny eller si at sånn blir det. Kan være både vanskelig og en fordel å gå inn i lederstilling etter å ha vært i miljøet.	Ha fokus på det Kaffedrøs og snakker om hvordan vi har det og vil ha det	Føler det går greit.	Vi gjør det hele tiden. De fleste hjelper til, og så ordner det meste seg. Går av seg selv.
Egenskaper	Relasjon	Hvordan har du fokus på relasjoner mellom deg selv og teammedlemmene seg imellom?	NA	God tid til å snakke	Jeg er vel gjerne en som kan si en tulleting, tøyse og spøke litt. Det er gjerne min måte å være på, bare for å få opp stemningen litt av og til.	Ikke så mye fokus. Greit humør når jeg kommer ut her. Går en annen plass hvis ikke.
Egenskaper	Relasjon	Hva skaper de gode relasjonene til dine kollegaer for deg? Alternativt: Hvordan skaper du relasjoner til dine teammedlemmer?	NA	Når vi snakker sammen	At vi kan ha et samarbeid internt, og at alle bidrar litt og gjør det vi skal. Fungerer greit.	At vi har det sosiale. At vi passer sammen. Viktig! Turnus medvirkende til det sosiale.

Egenskaper	Relasjon	Hvordan bruker du relasjonene du har til dine teammedlemmer for å påvirke ditt team?	NA	Bruker når det trengs Større forståelse for den strenge tonen tillit ingen blir fornærmet av tonefall	NA	NA
Egenskaper	Relasjon	Oppfatter du at relasjonen mellom teamleder og ansatt er basert på tillit eller er den mer regelstyrt?	En slags kombinasjon. Må i stor grad forholde seg til regler, men har frihet til å utføre oppgavene slik som passer dem utfra vekten. Vi ledere må vise en tillit til at de vet hvordan de skal organisere seg for å få løst oppgavene på best mulig måte og at det blir bra.	Tillit	Tillit.	Tillit
Egenskaper	Relasjon	Mener du at dere har høykvalitetsforbindelser på jobb? Gode, nære profesjonelle relasjoner som gir deg energi?	Ja, det har vi. Sier god morgen, ser de ansatte, bryr seg, kjører rundt med påskeegg. Hadde hjulpet på arbeidsmiljøet med en kvinne per vaktlag. Det kunne gjort noe med sammensetningen og kulturen. Vanskelig å rekruttere kvinner pga mangel på den rette kompetansen.	Ja	Føler det.	Ja, veldig ofte. Alltid en "god morgen" Også på tvers av avdelingene.

Hovedkategori	Underkategori	Spørsmål	Flyplass 1			
			Teameier	Team 2		
				Teamleder	Teammedlem 1	Teammedlem 2
Mål	Mål	Hvilke mål har dere satt for samhandling i team? Hvilke fokusområder? Har dere utfordringer	NA	Bevare det gode samholdet. Ikke foreløpig.	Ta opp konflikter direkte og internt med en gang.	NA
Mål	Mål	Har dere klare mål og lik oppfattelse av hvordan arbeidsoppgavene skal utføres? Lik oppfattelse av prosessene?	Forskjell på lagene: "Denne oppgaven kan de andre på teamet gjøre, også trenger jeg ikke tenke mer på det." "Dette fikser vi, jeg er med og bidrar, så blir oppgaven gjort fortere." Alle skal kunne gjøre det samme og hjelpe til, hjelpe hverandre og eksterne utenfor bygget.	Våre arbeidsoppgaver er veldig definert i forhold til hvordan sluttproduktet skal være, så står man friere til hvordan man kommer dit.	Ja, men forskjellig måte å jobbe på. Vet hva de forventer av sluttresultat, hvordan man velger å komme dit spiller ingen rolle.	Ja, det vil jeg tro.

Mål	Mål	Hvordan vil du si at måloppnåelsen til teamet ditt er? Hva mener du bidrar til at dere når målene deres/ikke når dem? Hvilke verktøy og virkemidler bruker du?	NA	NA	Vi vet når vi har gjort det dårlig, men prøver alltid å gjøre vårt beste. Alle ønsker å gjøre en god jobb Ansvarsfølelse for arb.plassen Gå hjem med en god følelse	Planlegging er viktig og spesielt sammen med de som skal utføre jobben. Kommunikasjon er nøkkelord!
Mål	Mål	I hvilken grad vil du si at teamet opplever målene som forpliktende og motiverende?	NA	NA	Det meste er forpliktende. Ikke alt er motiverende, mye rutine. Men det hører til jobben.	NA

Mål	Motivasjon	Har dere klare milepæler? Hvordan markerer dere dette? Hvordan belønner dere samhandling?	Gi mye skryt. Komme med gode tilbakemeldinger. Være interessert og spørre om det er andre måter å utføre oppgavene på. Være åpen for at man kan prøve nye ting når de kommer med egne løsninger. Tas opp med teamlederne at de må også se sine teammedlemmer og gi skryt.	Prater om at det er viktig at vi har et godt miljø Skryter, og sier at dette var bra. (Har ikke ressursansvar med mandat til økonomisk belønning)	NA	NA
Innsatsfaktorer	Teamledelse	Hva er din profesjonelle bakgrunn?	Fagbrev yrkesfag	Fagbrev yrkesfag	Fagbrev yrkesfag	Fagbrev yrkesfag
Innsatsfaktorer	Teamledelse	Hvordan har du opparbeidet deg din kompetanse som leder?	Svar ikke gjengitt grunnet GDPR	Svar ikke gjengitt grunnet GDPR	NA	NA
Innsatsfaktorer	Teamledelse	Hva vil du si er dine viktigste egenskaper som leder?	Å se menneskene. At man som leder bryr seg At de ansatte føler seg sett	Fokus på å være en rettferdig leder, bidrar til å minimere konflikter. Løsningsorientert	NA	NA

Innsatsfaktorer	Heterogene og homogene team	Hvilken jobberfaring tar du med deg inn i teamet?	NA	NA	Tar med det jeg har fra tidligere praksis.	Teknisk forståelse og planleggingsevne
Innsatsfaktorer	Heterogene og homogene team	Har du en spesiell rolle i teamet? Spesiell fagkompetanse/sosial rolle/egne ansvarsområder?	NA	NA	NA	Har ingen ansvar, men utfører alt jeg gjør 100%
Innsatsfaktorer	Demografiske forskjeller i teamene	Hvordan er teamet bygget opp? F.eks. kjønn, alder	4 team, 6 mann per team	NA	NA	NA
Innsatsfaktorer	Heterogene og homogene team	Hva har du lagt vekt på når du har bygget opp ditt team?	Ikke for unge Passer inn i miljøet At de vil fungere i teamene	NA	NA	NA
Innsatsfaktorer	Teamledelse	Hvilken form for ledelse vil du si at du utøver?	*Svart på i andre spørsmål	I alle fall ikke autoritært. Håper jeg er inspirerende.	NA	NA
Innsatsfaktorer	Gjensidig avhengighet og effektivitet	I hvilken grad vil du si at teammedlemmene er gjensidig avhengige av hverandre for å utføre oppgavene sine i teamet?	NA	NA	Er ikke det, men god lærings og delingskultur om noen trenger hjelp. Stoler på dem man er i team med, ikke redde for å spørre.	I stor grad, JA

Innsatsfaktorer	Teamledelse	Hvordan motiverer (engasjerer) du dine teammedlemmer?	Snakker om hvor smart det er å faktisk være slik. Da ser den sentrale ledelsen til vår arbeidsplass når man er positiv til innovative ting. Vi har en kultur der man er vant til å favne bredt i forbindelse med arbeidsoppgaver.	Være slik jeg er	NA	Lederen vår klapper oss ofte på skuldrene, som vi setter pris på, og som gir oss en god følelse av prestasjon. Jeg tror ikke det er vanskelig for lederen å rose oss eller å gi oss godfølelse. Vi motiverer også hverandre.
Innsatsfaktorer	Teamledelse	Hvordan opplever du at teamleder motiverer (engasjerer) sine teammedlemmer, da tenker vi både på teameier og de forskjellige teamlederne?	NA	NA	De gjør alt for å legge til rette slik at vi har det vi trenger for å gjøre jobben, og være fornøyde.	Vi får gjort det vi skal
Innsatsfaktorer	Teamledelse	Hvordan legger du til rette for å skape kreative prosesser?	NA	NA	NA	NA

Innsatsfaktorer	Felles ansvar, gratispassasjer og effektivitet	I hvilken grad opplever du at teammedlemmene føler felles ansvar for oppnåelse av målene til teamet? Opplever du problemstillinger rundt gratispassasjerer i teamet ditt?	NA	NA	NA	NA
Prosesser		Hvordan påvirker teamet deg som leder?	Veldig forskjellig Stor forskjell på lagene Må behandle dem ulikt, men samtidig rettferdig	Hvis du får teamet ditt til å være fornøyd, så gir de tilbake i den grad at du blir fornøyd. Konflikt innad i teamet påvirker lederen, blir reservert. Bra samhold gir god leder, og en bra leder gir bra samhold.	NA	NA

Prosesser	Samarbeid	Hva mener du fremmer samarbeid i ditt team?	Kommunikasjon Klar linje på hva som er greit og ikke greit	Ingen som føler at de må dra lasset alene. Vi er forskjellige. Noen liker å bidra mer. Noen med status som unnasluntrer bidrar ikke til å fremme samarbeid. Bra samhold og bra driv i teamet, så føler alle seg verdsatt	Humor og fleip Vi forstår når det er alvor Vi er mye sammen på jobb (turnus) Åpenhet Muligheter for å diskutere	Åpenhet, fleksibilitet, vilje, finne løsninger fremfor unnskyldninger
Prosesser	Samarbeid	Hvilke erfaringer har du gjort deg rundt dette temaet i forbindelse med ledelse og samarbeid? - Hvordan har du som leder bidratt til samarbeid? - Hvordan tilrettelegger du for samarbeid?	I stor grad at lagene får bestemme selv Men det må være en rød tråd	Rettferdig fordeling av oppgaver og fordeler. Avsløre "unnasluntrere" tidlig, før du får en kultur.	Ute å spist med jobben på fritiden 24t turnusen Lager mat sammen Prøver å gjøre ting sammen	Alt går av seg selv og leder deler ikke ut ordrer. Han spør og hører på andre sine meninger, erfaringer og ideer.
Prosesser	Samarbeid	Hva mener du er din viktigste erfaring i forbindelse med samarbeid i team?	At samarbeid er litt skjørt og litt ferskvare Bra ting blir fort glemt De dumme tingene blir fort hauset opp	Hvis der er antydning til at noen har lært seg å utnytte et system så kan det ødelegge veldig mye i fortsettelsen.	At man er seg selv Åpen og ærlig Kan stole på kompisene dine Stole på folk i uforutsette og uønskede situasjoner	Jeg står på og prøver alltid å finne løsninger.

Prosesser	Samarbeid	Har du iverksatt noen prosesser for å fremme samarbeid både teammedlemmene imellom, og deg som leder mot dem? I så fall, hvilke/hvordan?	Dialog rundt hvordan man skal løse oppgavene. De forskjellige teamene får komme med innspill som faktisk blir hørt på. Døren til mitt kontor er alltid åpen.	Nei	NA	NA
Prosesser	Samarbeid	Opplever du at leder har iverksatt noen prosesser for å fremme samarbeid både teammedlemmene imellom, og mellom team og leder? I så fall, hvilke/hvordan?	NA	NA	Gjør ting på utenom arbeidstid Leder skryter av deg Positive tilbakemeld, hjelper på samarbeid Åpenhet 24t turnus er mye sammen	NA
Prosesser	Samarbeid	Hva mener du at dere har oppnådd med å ha fokus på samarbeid?	Bedre arbeidsmiljø nå. Scoret veldig bra på MU undersøkelse. Første år i stillingen, så har ikke sammenligningsgrunnlag.	Oppnådd et homogent team Alle vet hva som forventes Veldig lite konflikt Aksepterer ikke at noen har unnasluntringer.	Avhengige av hverandre på jobb Kjenner det på øvelser Vet vi er gode sammen	Gode resultat, godt samarbeid, kommunikasjon, som bidrar til en bedre hverdag

Prosesser	Samarbeid	Hvordan fungerer samarbeid utenfor teamet?	Utrolig viktig at vi samarbeider godt for å levere tjenesten vi skal. Samarbeider godt med andre team innad i bedriften. Det å jobbe på tvers blir bare viktigere og viktigere. Vi ledere snakker hele tiden om hvor viktig kulturbygging er.	Utfordrende, men stort sett går det fint. Viktig å se at folk er forskjellige	Jobber godt med de fleste Respekt, forstå at vi er ulike, aksept- det kommer vi langt med.	Det er enklere med den nærmeste kretsen, da man har mindre forståelse for andre avdelinger sine arbeidsoppgaver. Man har mindre oversikt over hva andre ansatte er i stand til å utføre, på andre avdelinger. Eller at bemanning er dårligere enn hva vi har oversikt over.
Prosesser	Samarbeid	Har du/leder benyttet deg av teammedlemmer for å fremme samarbeid? Hvis ja, på hvilken måte? Og hvis nei, hvorfor ikke?	Kjører dette sammen med teamledere. Forventningsavklaringer mot teamlederne i forhold til hva som forventes av teamet og at de samarbeider med andre.	Nei, ikke bevisst.	Ja, finnes en som er flink til å legge frem ting på en mer helhetlig måte slik at det blir enklere å forstå for andre, eller helheten i avgjørelser.	Nei, ingenting utenom det vanlige.

Prosesser	Sosialisering	Hvordan pleier du det sosiale fellesskapet innad i teamet? Hvordan skapes lagfølelse i ditt team?	Er positiv av natur, men er bevisst på å fremstå blid mange ganger når man kunne tenkt seg å være irritert og sint. Må ha det i bakhodet at man må være saklig og rettferdig. Ser folkene, starter med en "god morgen" og et smil.	Mer fokus på å pleie lagfølelsen etter endring av turnus. Felles måltider	Snakker sammen, lytter, innspill, og har dialog. Team bærer ting sammen.	Lagfølelse skapes av de oppgavene vi utfører sammen.
Prosesser		Har det blitt utført store endringer i teamet som ikke har fungert?	NA	Nei. De store endringene (turnus) har fungert.	Stor endring i turnus, 24t - veldig bra nå. Ledelsen lokalt er fin. Utfordringer med stor avstand fra lokalt til sentralt.	NA
Prosesser	Konflikt	Opplever du konflikter i og med ditt team? (Finnes det rom for meninger og konflikt?)	Må være rom for å komme og si tingene man tenker på. Det må være rom for å kunne ta en prat på tomannshånd fordi det er en konflikt på gang. Viktig å ta det tidlig.	Det finnes rom for meninger og konflikter	Nei. Ja det er rom, mer aksept for det nå. Noen som har blitt tryggere i teamet enn tidligere, det har gjort miljøet bedre.	Nei, aldri

Prosesser	Konflikt	Kan konflikt også være positivt?	<p>Man får løst opp i ting før "ballen begynner å rulle"</p> <p>Har opplevd bedre miljø etter konflikt.</p> <p>I forhold til løsninger, at alle tør å si sine ting.</p> <p>Løfte frem dem som ikke sier så mye. Se dem i plenum og spørre direkte.</p> <p>Synliggjøre at jeg er like interessert i deres mening.</p>	Ja	NA	NA
Prosesser	Konflikt	Hvordan opprettholder du/dere kommunikasjon gjennom en konflikt?	NA	Alle får si sin mening/bli hørt, og så må man raskt beslutte noe i en konflikt	Ved uenighet, ble ting diskutert, ingen sure etterpå. Vi tok ting før det ble en konflikt.	NA

Prosesser	Konflikt	Har du noen eksempler basert på erfaring hva du mener IKKE fremmer samarbeid?	NA	Diktatorisk lederstil	Når andre team og avdelinger ikke forstår hva som faktisk blir gjort og utført av andre team, og bare antar, og når team prøver å gi andre team arb. oppgaver. Nå når vi er tettere på hverandre (flyttet nærmere), så er det en større forståelse, og mulig å hjelpe og se hverandre mer. (ting er ikke alltid som det ser ut som sett utenifra)	Nei
Prosesser	Kommunikasjon	Hvordan kommuniserer du for å fremme samarbeid?	NA	Høflig, med respekt Få en bekreftelse på at vedkommende har mottatt budskapet korrekt.	Positiv start, prøver å vinkle og kommunisere positivt.	Åpent og ærlig. Vi har stor respekt for hverandre, og har aldri opplevd noe kritikkverdig. Veldig god tone i teamet og gjensidig respekt.

Prossesser	Kommunikasjon	Vil du si at dere har et godt ytringsklima? Hvordan gir dere hverandre ros, støtte, kritikk og motstand? Er det rom for å si fra når det trengs?	MU undersøkelsen viste høy score her. Enkelte kan velge å ikke si ting fordi det gjør arbeidssituasjonen enklere, men de hadde nok turt.	Helt klart rom for å si fra nær det trengs.	Ja.	Det er alltid det
Prossesser	Kommunikasjon	Hvordan er kommunikasjonen mellom team og leder, og teammedlemmer? Oppstår det misforståelser? Hvis ja - hvorfor tror du det skjer? Finnes det noen tiltak som kan gjøres eller har blitt gjennomført for å forhindre dette?	NA	Misforståelser: Ja, det vil jeg tro. Sikkert ikke vært tydelig nok. Sender og mottaker ikke på samme kanal.	Den er god når de legger frem et komplett bilde av en situasjon. Ledere er blitt flinkere til å fomidle enn tidligere. Det har gitt en større aksept og forståelse for når det kommer endring .	Nei, det oppstår ikke misforståelser, og jeg kan ikke huske at det har gjort det noen gang. Dersom det har oppstått, er det ikke bevisst og det er ikke på grunn av negative handlinger. Da avklarer man og går videre.

Prosesser	Teamenes egenstrukturering	Hvordan er oppgavene dere utfører?	<p>Det at vi skal jobbe på tvers gjør oppgavene mer spennende.</p> <p>Ikke alle liker å bli tatt ut av operativt arbeid for å gjøre andre oppgaver.</p> <p>Viktig å ikke gi seg på at alle skal kunne gjøre alt.</p> <p>Det finnes andre plasser som sliter med kultur, at de forskjellige teamene dikterer hva de ønsker å gjøre og ikke ønsker å jobbe tverrfaglig. Dette skaper en helt annen samarbeidskultur enn det vi har oppnådd.</p>	<p>Veldig operative.</p> <p>Veldig mye rutineoppgaver, kanskje litt kjedelige.</p> <p>Man må kunne se at resultatet av rutineoppgavene tilfører noe positivt, at det er det som motiverer deg (at det er fint og ordentlig etter deg)</p>	<p>Mye rutine</p> <p>Jeg tar en positiv instilling til det, nytter ikke klage.</p>	<p>De er varierende, enkelte oppgaver er kjedelige, men de må utføres. Resten er kjekt.</p> <p>Det varierer fra person til person, noe kan være kjekt for meg, mens andre liker oppgaver som jeg ikke liker.</p> <p>Vi har alle et veldig profesjonelt forhold til oppgavene og alle forstår at de er myndighetspålagt, lovpålagt eller lokalt pålagt å utføre.</p> <p>Oppgavene er en del av jobben vår og vi utfører de.</p>
Prosesser	Teamenes egenstrukturering	Må dere ofte samarbeide for å løse dem på en best mulig måte eller er det mulig å "jobbe alene sammen" Hvordan utføres dette i praksis?	NA	NA	Ja til tider.	

<p>Prosesser</p>	<p>Sosialisering</p>	<p>Er det gjennomført tiltak som har som formål å utvikle de sosiale relasjonene mellom ansatte, og ledelse og ansatte?</p>	<p>Sosiale kvelder, mat, bowling Viktig at vi har humor, at folk får tulle med hverandre i det daglige Den gode drøsen med kaffekoppen er viktig. Snakke om andre ting enn fag. Balanse. Viktig at de føler at det er rom for dette. Kjørte rundt med påskeegg til de ansatte i påsken. Fredagsgrilling i sommerhalvåret. Viktig at de andre avdelingene gleder seg til å komme bort til den avdelingen som står for grillingen.</p>	<p>Hadde noe for noen år siden i forhold til teamledere. Noe bowling, sosial hygge.</p>	<p>Tatt oss med ut på ting Jobbmøter Lage mat sammen Teameier og andre ledere kommer og slår seg ned med kaffe i pauserommet for en drøs.(slik var det ikke før). Dette har skapt veldig positiv relasjon mellom ledelse og de forskjellige team, nå viser de seg mye mer (sjefene).</p>	<p>På jobb går det av seg selv, men det er noen aktiviteter utenom jobb, som burger og bowling. Hvis det hadde vært dårlig miljø på jobb, ville det ikke blitt bedre av bowling</p>
<p>Egenskaper</p>	<p>Tro på mestring og innflytelse</p>	<p>Hvordan vil du si at teammedlemmenes mestringstro er i forhold til oppgavene i teamet? Både individuelt og som team? Er overkonfidens en utfordring i teamet?</p>	<p>NA</p>	<p>NA</p>	<p>NA</p>	<p>NA</p>

Egenskaper	Psykologisk trygghet	<p>Vil du si at dere har et team der man kan være seg selv? (et team man er trygg på at andre ikke vil kritisere den man er?)</p> <p>Hvis ja: Hvordan skaper du trygghet for dine teammedlemmer?</p>	<p>Ikke alle er seg selv. Må ikke være naiv.</p> <p>Ønsker, håper og forventer at folk er seg selv mot meg</p> <p>Prøver å være det tilbake mot dem</p> <p>Vanskelig å stole på at man får de ærlige svarene.</p> <p>Faktisk holder ting på tomannshånd.</p> <p>De kan komme og fortelle det de ønsker.</p>	<p>Ja, vi er oss selv.</p> <p>Kan godt være at noen kritiserer, men det må du tåle.</p> <p>Man skal ha respekt for at man er som man er.</p> <p>Vise at det er rom for å være seg selv.</p> <p>Man må få lov til å reagere på ting som de andre ikke reagerer på.</p> <p>Hvis det skulle oppstå misforståelser eller potensielle konflikter, løses dette med dialog.</p> <p>Gi dem en trygghet på at deres reaksjon er helt normal.</p>	<p>Ja, både meg og andre.</p> <p>Jobber mye og lenge sammen</p> <p>Stoler på dem, Åpenhet og ærlig.</p> <p>Gode i øvelser, fokuserer på ting vi ikke er så gode på.</p> <p>Bygger tillit å gjøre øvelser og går det dårlig diskuteres det, og man gjør samme på ny med en bedre løsning.</p>	<p>Vi gjør vårt beste og det er synlig for alle.</p> <p>Selvsagt er det rom for kritisering, dersom det er grunnlag for det. Vi tåler kritikk når det er på sin plass, men jeg kan ikke huske sist det skjedde.</p> <p>Vi aksepterer hverandre og ser forskjellen på folk, holdninger og resultater.</p> <p>Vi jobber sammen døgnet rundt og blir veldig nære.</p>
------------	----------------------	--	---	---	--	--

Egenskaper	Samhold	<p>Hvordan vil du identifisere teamkulturen hos dere?</p> <p>Er det fokus i gruppen på medarbeidere som helhet, eller er det individet (JEG) som står høyest hos gruppe medlemmene?</p>	<p>Omstrukturert for noen år siden, jobber fortsatt med å få dette på plass. For eksempel viktigheten av å inkludere alle når man lager middag. Dette er ikke likt på alle 4 lagene. Teamene får styre mye selv, men utfrysing blir ikke tolerert. Målet vil alltid være "oss". Ett lag har mer utfordringer enn de 3 andre.</p>	Mest fokus på oss.	<p>Oss.</p> <p>Ha det kjekt, godt og trygt sammen.</p> <p>God takhøyde og fokus på det man er på jobb for å gjøre.</p>	Det er fokus på oss.
Egenskaper	Samhold	<p>Hvordan opprettholder og vedlikeholder dere samhandlingskulturen?</p> <p>Har du en plan? Har du møtt hindringer? Hvis ja, hvordan er disse håndtert?</p>	<p>En person kan være enig om en sak når man snakker om det på kontoret. Når man så tar det ut blir det ikke oppfattet positivt, og vedkommende endrer mening. Da må man enten ta det på ny eller si at sånn blir det. Kan være både vanskelig og en fordel å gå inn i lederstilling etter å ha vært i miljøet.</p>	<p>"Never change a winning team"</p> <p>Oppgaver og ting på arbeidsplassen endrer seg, så man må tilpasse det uten å endre det gode miljøet. Ikke tenke at det går av seg selv. En liten endring kan føre til splittelse. Lurt å spille ball over til teamet, men etter å ha fått alle innspillene så må du ta en avgjørelse.</p>	<p>Ha det godt og trygt sammen, øvelser, stole på, rom for diskusjon.</p> <p>Humor.</p> <p>Matlaging.</p>	<p>Det er viktig for oss alle å ikke komme sure på jobb, eller å komme sure hjem. Vi prøver å ha fokus på samhold hele tiden</p>

Egenskaper	Relasjon	Hvordan har du fokus på relasjoner mellom deg selv og teammedlemmene seg imellom?	NA	Prøver å legge til rette for at teammedlemmer som skal løse en oppgave sammen føler seg likeverdige.	Bidra, og åpen dialog med teameier. Respekt. Bli ikke satt til noe jeg ikke har kompetanse til, og skulle det skje så sier jeg ifra, og det blir akseptert.	Det er grei relasjon hvor man får det man gir.
Egenskaper	Relasjon	Hva skaper de gode relasjonene til dine kollegaer for deg? Alternativt: Hvordan skaper du relasjoner til dine teammedlemmer?	NA	NA	At de stoler på meg. Ærlighet At vi alle gjør jobben	Vi kjenner hverandre veldig godt, og vet hva vi kan forvente av hverandre. Ledelsen vet hva den enkelte kan levere og hva de kan forvente av den enkelte. De kommer innom med kaffekoppen og sier «god morgen». At ledelsen ikke skaper et dårlig arbeidsmiljø ved å sette opp uopnåelige mål, eller har urealistiske forventninger. Å kjenne hverandre såpass godt, gjør at relasjonen alltid er god.

Egenskaper	Relasjon	Hvordan bruker du relasjonene du har til dine teammedlemmer for å påvirke ditt team?	NA	NA	NA	NA
Egenskaper	Relasjon	Oppfatter du at relasjonen mellom teamleder og ansatt er basert på tillit eller er den mer regelstyrt?	En slags kombinasjon. Må i stor grad forholde seg til regler, men har frihet til å utføre oppgavene slik som passer dem utfra vekten. Vi ledere må vise en tillit til at de vet hvordan de skal organisere seg for å få løst oppgavene på best mulig måte og at det blir bra.	Mye tillit, men også regelstyrt.	Tillit	Begge deler

Egenskaper	Relasjon	Mener du at dere har høykvalitetsforbindelser på jobb? Gode, nære profesjonelle relasjoner som gir deg energi?	Ja, det har vi. Sier god morgen, ser de ansatte, bryr seg, kjører rundt med påskeegg. Hadde hjulpet på arbeidsmiljøet med en kvinne per vaktlag. Det kunne gjort noe med sammensetningen og kulturen. Vanskelig å rekruttere kvinner pga mangel på den rette kompetansen.	Noen ganger blir man glad av å være på jobb, men ikke hver dag. Enkelte dager skjønner man at denne dagen har gitt meg mye.	Ja, samhold skaper energi.	Ja, det tror jeg, og jeg føler at det har blitt bare mer og mer av det etter at vi begynte å gå døgnavakter. Det er noe helt annet å jobbe 8 eller 12 timer om gangen, enn å være her et helt døgn.
------------	----------	---	--	--	----------------------------	--

Hovedkategori	Underkategori	Spørsmål	Flyplass 2			
			Teameier	Team 1		
				Teamleder	Teammedlem 1	Teammedlem 2
Mål	Mål	Hvilke mål har dere satt for samhandling i team? Hvilke fokusområder? Har dere utfordringer	Ta opp igjen tråden fra før pandemien. Delegert litt av ansvaret for øvelser nedover til noen teammedlemmer. Sånn jeg prøver å få dem engasjerte, og nå er de også mottagelige for slike ting.	NA	Fokus på samarbeid	NA
Mål	Mål	Har dere klare mål og lik oppfattelse av hvordan arbeidsoppgavene skal utføres? Lik oppfattelse av prosessene?	I utgangspunktet står det ganske bra beskrevet overalt. Har delegert en del oppgaver, en del lag som ikke helt forstår hva jeg mener. Bruker mye energi for å få dem til å forstå. For mye detaljstyring.	Vi jobber veldig bra og preseterer. Vi er tross alt på jobb og får betalt for det.	Ja det er veldig rett frem og alt er lagt opp for oss.	Ja og nei. Hovedoppgaver så er det klart. Individuelle på de små hverdagsrutinene. God takhøyde for å ha forskjellige oppfattelser av hva skikkelig er for enkeltpersoner.
Mål	Mål	Hvordan vil du si at måloppnåelsen til teamet ditt er? Hva mener du bidrar til at dere når målene deres/ikke når dem? Hvilke verktøy og virkemidler bruker du?	Dialog og at de blir hørt. Få dem på lag og at de drar i samme retning. Har etterspurt tid til å drive faget ledelse nå i denne omorganiseringen.	NA	Det er godt samarbeid, som skal til for å få alt til å gå rundt.	God. Godt samarbeid. Utnytter hverandres kompetanse og ressurser.

Mål	Mål	I hvilken grad vil du si at teamet opplever målene som forpliktende og motiverende?	NA	NA	De er forpliktende, det er jobben vår, men også gøy. Hvis vi føler at det blir for mye av en oppgave, bytter vi på det.	Ja
Mål	Motivasjon	Har dere klare milepæler? Hvordan markerer dere dette? Hvordan belønner dere samhandling?	NA	NA	Ut å spise sammen er en god belønning.	NA
Innsatsfaktorer	Teamledelse	Hva er din profesjonelle bakgrunn?	Fagbrev med tilleggsutdanning	Fagbrev yrkesfag	Fagbrev yrkesfag	Fagbrev yrkesfag
Innsatsfaktorer	Teamledelse	Hvordan har du opparbeidet deg din kompetanse som leder?	Svar ikke gjengitt grunnet GDPR	Svar ikke gjengitt grunnet GDPR	NA	NA
Innsatsfaktorer	Teamledelse	Hva vil du si er dine viktigste egenskaper som leder?	Lytte til folk. Hjelpe til når det er muligheter, og forklare hvorfor det er begrensninger i andre tilfeller. Åpen og ærlig.	Det er å samle og sørge for at folk gjør jobben på best mulig måte. I tillegg til at de trives i jobben sin.	NA	NA
Innsatsfaktorer	Heterogene og homogene team	Hvilken jobberfaring tar du med deg inn i teamet?	NA	NA	Jobbet mye med folk, ledet folk og grupper.	Min faglige bakgrunn. Jeg er den eneste med denne utdannelsen på teamet, så det komplementerer.

Innsatsfaktorer	Heterogene og homogene team	Har du en spesiell rolle i teamet? Spesiell fagkompetanse/sosial rolle/egne ansvarsområder?	NA	NA	Er den som motiverer andre til og trene og går inn som godt forbilde på den biten.	Ingen eget fagområde eller ansvarsområde enda
Innsatsfaktorer	Demografiske forskjeller i teamene	Hvordan er teamet bygget opp? F.eks. kjønn, alder	NA	Temaet er bygget opp med 2 teamledere og resten teammedlem. Vi har 5 stk. på laget.	NA	NA
Innsatsfaktorer	Heterogene og homogene team	Hva har du lagt vekt på når du har bygget opp ditt team?	At de utfyller hverandre. At kjemien er bra på lagene. Går an å sveise sammen to ytterpunkter også, med tid og mye snakking. Har gode lag som utfyller hverandre, og med rett kompetanse. Der vi mangler kompetanse bygger vi opp ny. Har sendt mange på lederkurs for teamleder, uten at de er teamleder. Har kompetansen.	NA	NA	NA
Innsatsfaktorer	Teamledelse	Hvilken form for ledelse vil du si at du utøver?	Regelstyrt, men samtidig tillitsbasert. Nødt å ha dem med på laget for å få fremdriften. Så lenge de har tillit til deg, og du forklarer hvorfor systemene er som de er, så er det lettere å få dem med seg.	Inkluderene og sørger for at alle presterer og får delta med sitt. Jeg følger også opp.	NA	NA

Innsatsfaktorer	Gjensidig avhengighet og effektivitet	I hvilken grad vil du si at teammedlemmene er gjensidig avhengige av hverandre for å utføre oppgavene sine i teamet?	NA	NA	JA!	Avhengig av et godt samarbeid på teamet. Kunne stole på makker ved uønskede hendelser
Innsatsfaktorer	Teamledelse	Hvordan motiverer (engasjerer) du dine teammedlemmer?	Skriver ukeinfo hver uke. Jobbet mye med heving av evaluering av det vi har læringspunkter på. I forrige kompetansemodul hang jeg opp lister på hvordan de lå an prosentmessig for å tenne konkurranseinstinkt. Noen følte seg uthengt. Neste kompetansemodul vil jeg premiere beste evaluering. Mulighet for utvidelse til andre systemer dersom det fungerer.	Det er en grei arbeidsplass og alle har rom får å jobbe individuelt. Vi snakker mye om kvalitet og utførelse av arbeid, at ting blir gjort skikkelig.	NA	NA
Innsatsfaktorer	Teamledelse	Hvordan opplever du at teamleder motiverer (engasjerer) sine teammedlemmer, da tenker vi både på teameier og de forskjellige teamlederne?	NA	NA	Han er flink og har kontroll på alt vi skal gjennom. Han skaper variasjon på øvelsene og motiverer oss. Med utfordringer, nye øvelser, teknikker osv.	Flink, holder oss skjerpet. generelt positiv. vet om folks sterke og svake sider.
Innsatsfaktorer	Teamledelse	Hvordan legger du til rette for å skape kreative prosesser?	NA	NA	NA	NA

Innsatsfaktorer	Felles ansvar, gratispassasjer og effektivitet	I hvilken grad opplever du at teammedlemmene føler felles ansvar for oppnåelse av målene til teamet? Opplever du problemstillinger rundt gratispassasjerer i teamet ditt?	NA	NA	NA	Høyt, vi følger alle med på situasjoner, om en uønsket hendelse skulle skje. Vi er sammen mye, alle bidrar godt
Prosesser		Hvordan påvirker teamet deg som leder?	Jeg prøver å ikke la meg påvirke av teamene, men at det er jeg som skal påvirke dem. Prøver å få teamene mer og mer like. Men jeg blir jo påvirket av dem også.	Positivt. Vi har det greit og det er gode relasjoner her. Det nytter ikke å være tullinger, da overlever du ikke lenge. Det er jo litt mer spesielt når man er sammen 365 dager i året. Så da må det fungere og være en enighet dersom det skjer noe.	NA	NA
Prosesser	Samarbeid	Hva mener du fremmer samarbeid i ditt team?	Jo mer tid man legger i samtale med dem, jo lettere er det å drive samarbeid. Lytte til folkene. Mindre negativitet i lagene nå. Kultur tidligere at man hadde tid til å preike dritt om andre. Nå tar vi det med roten, og tar dem gjerne inn på kontoret hvis det skulle være noe. Døren alltid åpen.	Det er mye kollegiale og arbeidssituasjon. De forutsetninger man har for å gjøre en jobb er samhold.	Alle bidrar likt og ingen trekker andre ned. Vi har godt samarbeid, hvor alle vet sin oppgave. Ved en utrykning, vet den ene og den andre nøyaktig hva de skal gjøre.	Åpenhet Ærlighet At vi er oss selv. Snakker fra levra

Prosesser	Samarbeid	Hvilke erfaringer har du gjort deg rundt dette temaet i forbindelse med ledelse og samarbeid? - Hvordan har du som leder bidratt til samarbeid? - Hvordan tilrettelegger du for samarbeid?	Nedsittinger med lagene når de kommer tilbake etter friperioder.	Være inkluderende og få de ansatte til å ta del i det som skjer på arbeidsplassen. Her jobber vi ofte individuelt, derfor er det viktig med høy gjennomføringsevne.	Å være engasjert når ting skjer, ta plass, bidra og alltid å være positiv i steden for å henge etter. Leder tilrettelegger bra for samarbeid og er gjerne selv med for å utføre oppgavene, som vi sammen har gjennomgått.	NA
Prosesser	Samarbeid	Hva mener du er din viktigste erfaring i forbindelse med samarbeid i team?	Gå foran med et godt eksempel. En del unge ansatte som ikke har vært så lenge i arbeidslivet. Jobber med holdninger, en del som utnytter systemet, "krever og krever" De fleste har sunne holdninger. Viktig når vi flytter inn i nye lokaler at vi ikke tar med "alt av det gamle" i forhold til kultur og holdninger.	Samhold og lede når det er behov for det. Støttefunksjon er viktig når man skal finne løsninger.	NA	Åpenhet Ærlighet At vi er oss selv. Snakker fra levra

Prosesser	Samarbeid	Har du iverksatt noen prosesser for å fremme samarbeid både teammedlemmene imellom, og deg som leder mot dem? I så fall, hvilke/hvordan?	Omtrent hele tiden. Delegert masse oppgaver, men det er tidkrevende å følge de opp for at de skal ha forutsetningene til å utføre delegerte oppgaver.	Sosialt samvær på fritiden og å være hyggelig med hverandre. Det har vært litt mistillit ovenfra og ned, men det er bedre nå. Dersom det oppstår konflikt i et team, må det oppløses og folk må flyttes. Både jeg og systemet har blitt mykere med årene, det er bedre nå.	NA	Være tilstede Hjelpe Påta meg oppgaver Gå fram som et godt eksempel Stille opp og hjelpe andre
Prosesser	Samarbeid	Opplever du at leder har iverksatt noen prosesser for å fremme samarbeid både teammedlemmene imellom, og mellom team og leder? I så fall, hvilke/hvordan?	NA	NA	Ja, for eksempel uttrykning. Leder gir alle oppgaver, slik at alle vet hva de skal gjøre når vi kommer frem. Han spiller oss gode og gjør det lett å samarbeide.	Opptatt av at vi skal få ting til sammen Fullføre oppg. sammen Snakker om uheldige episoder Finner løsninger sammen Alt dette legger leder til rette for. Øver sammen på svake punkt Gir individuelle oppgaver ut fra interesse

Prosesser	Samarbeid	Hva mener du at dere har oppnådd med å ha fokus på samarbeid?	Godt arbeidsmiljø.	Her er samhandling, med felles forståelse for ting og at man har tro på hverandre. Dersom det skjer en feil, undergraves ikke dette, men man tar tak i det sammen.	Vi oppnår god stemning og folk er fornøyd.	Mye Gode resultater. Godt samarbeid = kjappere i mål med arb.oppg. Godfølelse når alle har bidratt og oppnådd det samme. Kommunikasjon Mulighet til å løse oppgaver sammen.
Prosesser	Samarbeid	Hvordan fungerer samarbeid utenfor teamet?	Føler vi har et godt samarbeid tverrfaglig. Kommer til å bygge videre på. Har vært påvirket av pandemien, men skal sette fokus på det igjen nå.	Det kan sikkert bli bedre, men vi fungerer veldig godt!	Veldig bra, vi bruker samband.	Godt.
Prosesser	Samarbeid	Har du/leder benyttet deg av teammedlemmer for å fremme samarbeid? Hvis ja, på hvilken måte? Og hvis nei, hvorfor ikke?	*svart på tidligere	Det har jeg, mot mekanikerene. Bruker de for mekaniske oppdrag. Samarbeider for å oppnå felles forståelse innenfor de forskjellige faggruppene.	Nei	Nei

Prosesser	Sosialisering	Hvordan pleier du det sosiale fellesskapet innad i teamet? Hvordan skapes lagfølelse i ditt team?	Har vært innsparinger og lite handlingsrom pga pandemien og økonomi. Har blitt lite av turer og slike sosiale ting. Prioritert å gi teamene mulighet til ta en tur på byen og spise og sånne ting. Har blitt invitert av alle teamene, men takket høflig nei.	Man er sammen 24/7, da kommer vi tett på hverandre. Vi er interessert i hvordan folk har det utenfor jobb også.	NA	Ute og spiser, teambuilding Treffe folk sivilt og ta noen øl.
Prosesser		Har det blitt utført store endringer i teamet som ikke har fungert?	Ja. Teamlederne mistet personalansvar, og det ble en slags degradering. Fungerte ikke i det hele tatt første årene. Bedre etter generasjonsskifte. Har greid å snu det nå. MU undersøkelsen viser positiv trend.	Skiftordninger har vært vanskelig for de ansatte, for å få hverdagen til å gå opp. Jeg ser et behov for mer formell utdanning blant ledere i Avinor.	Nei	Nei

Prosesser	Konflikt	Opplever du konflikter i og med ditt team? (Finnes det rom for meninger og konflikt?)	<p>Har hatt en del konflikter. Tar det inn på kontoret, lukker døren og snakker ut om det. Har hatt et par tyngre tilfeller hvor det har vært behov for ekstern støtte. Har lykkes med de tiltakene vi har gjort. Viktigste er å prøve å ta det med roten.</p> <p>Skal ikke være rom for konflikt, men rom for å ytre sine meninger. Som leder skal man ikke alltid være så bastant og tro at man alltid har rett. Har flinke folk rundt seg. Noen ganger blir de avvist, men da har man begrunnelse på hvorfor.</p>	Vi har ikke konflikt. Det er rom for meninger, men vi har så flinke folk at det sjelden oppstår. I så fall skal det taes opp i etterkant av en oppgave.	Har ikke opplevd konflikt. Det er rom for egne meninger.	Ja, god takhøyde for gode konflikter. Positive konflikter er bra for å løse vanskelige oppgaver. Rom for alle sine meninger - nye og gamle. Ta opp ømme temaer og komme i mål.
Prosesser	Konflikt	Kan konflikt også være positivt?	NA	NA	NA	JA-se svar ovenfor
Prosesser	Konflikt	Hvordan opprettholder du/dere kommunikasjon gjennom en konflikt?	Må snakke ferdig om det for å få det ut av verden.	NA	NA	Saklig og konstruktiv kommunikasjon. Oppføre seg profesjonelt.

Prosesser	Konflikt	Har du noen eksempler basert på erfaring hva du mener IKKE fremmer samarbeid?	Hvis de mener noe sterkt, og snakker om det der nede, da utvikler det seg gjerne. Bedre å løfte opp de problemene. Har en bra kultur nå. Hvis de mener jeg gjør noe feil, så kommer de og snakker med meg istedenfor å snakke til alle andre.	Ja, det er å være styrende ovenfra og ned. Det er ikke alltid vi forstår hvorfor vi må utføre oppgavene og mener det er galskap, men vi gjør det vi får beskjed om. Det handler om det å være leder. Hvordan lederne i Avinor kan samhandle. Alt for lite kursing om lederskap	Nei, har ikke så lang erfaring heller.	NA
Prosesser	Kommunikasjon	Hvordan kommuniserer du for å fremme samarbeid?	Teamsamtalene. At døren min alltid er åpen. At man er tilgjengelig for dem i hverdagen.	Samtale. Vi kommuniserer godt og har samlinger.	NA	NA
Prosesser	Kommunikasjon	Vil du si at dere har et godt ytringsklima? Hvordan gir dere hverandre ros, støtte, kritikk og motstand? Er det rom for å si fra når det trengs?	Ja	Vi er åpen og ærlige, vi kjenner hverandre godt.	Vi er flink på å rose hverandre og å rette på feil dersom det oppstår. Alltid fokus på hva vi kan gjøre bedre til neste gang.	NA

Prosesser	Kommunikasjon	Hvordan er kommunikasjonen mellom team og leder, og teammedlemmer? Oppstår det misforståelser? Hvis ja - hvorfor tror du det skjer? Finnes det noen tiltak som kan gjøres eller har blitt gjennomført for å forhindre dette?	Misforståelser oppstår, men da kommer de og spør. Åpen dør-policy	Misforståelser kan skje, men vi rydder opp i det meste med samtaler. Folkene her er veldig flinke og selvstendige.	Det gjør det nok, har ingen eksempler.	Kommer an på. Hovedoppgaver ved uforutsette hendelser er bra. I andre oppgaver som man ikke øver sammen på (rutine/ sesong) kan det oppstå misforståelser.
Prosesser	Teamenes egenstrukturering	Hvordan er oppgavene dere utfører?	Rette verktøy: Jo, men noen nede mener vi har litt for lite verktøy, men nå skal vi snart flytte. Har egentlig veldig bra med utstyr. Pleier å kjøpe det vi mangler dersom behovet er der. Noen oppdrag er kjedelige, sånn er det bare.	Alt mulig. Men tilbake til dette med å være leder, så er opplæring blitt dårligere og kursing er det mindre av. Man har for lite fokus på opplæring og da kan de nye tolke regelverket feil. Det er skremmende med tanke på at det er en sikkerhetsbedrift. Hvor det burde være fokus på sikkerhet, som innebærer opplæring.	Veldig kjekt alt sammen som blir gjort her. Alt er nytt for meg og helt topp!	Engasjerende. Ingen dag er lik. Mye forskjellig. Stor variasjon i arbeidsoppgaver - det som gjør jobben så kjekk.

Prosesser	Teamenes egenstrukturering	Må dere ofte samarbeide for å løse dem på en best mulig måte eller er det mulig å "jobbe alene sammen" Hvordan utføres dette i praksis?	De aller fleste oppgavene løser man på best mulig måte, enten alene, eller sammen.	NA	Det er mulig å jobbe alene på mye også, avhenger av størrelse på oppgaven.	NA
Prosesser	Sosialisering	Er det gjennomført tiltak som har som formål å utvikle de sosiale relasjonene mellom ansatte, og ledelse og ansatte?	Sosiale relasjonene mellom de ansatte har vi snakket om tidligere. Ledelse og ansatt er ikke så lett å gjennomføre. Man må dele det opp, men hvordan skal man dele det opp? Skal jeg gå ut med 5 team? Får se nå etter pandemien, og når vi kommer i nytt bygg og et helt nytt miljø der nede, så ønsker vi å lage til noe slikt.	Nei, ikke så mye. Vi har hatt pizza eller ut på byn. Før var det mye mer.	Vi går bare ut og spiser hvis det skal være for det sosiale.	Ja
Egenskaper	Tro på mestring og innflytelse	Hvordan vil du si at teammedlemmenes mestringstro er i forhold til oppgavene i teamet? Både individuelt og som team? Er overkonfidens en utfordring i teamet?	NA	NA	NA	Høy grad. Utfyller hverandres kompetanse godt Gjør mye øvelser, mestrer det godt! Snakker fra levra

Egenskaper	Psykologisk trygghet	Vil du si at dere har et team der man kan være seg selv? (et team man er trygg på at andre ikke vil kritisere den man er?) Hvis ja: Hvordan skaper du trygghet for dine teammedlemmer?	Ja, de er seg selv. Noen ytterpunkter som må justeres litt inn, da væremåten kan gå ut over andre, men de forstår det ikke selv. Alle har frihet under eget ansvar til å være seg selv, men man må innordne seg. Vi er så forskjellige at vi må alle jenke oss litt slik at det fungerer.	Folk er forskjellige, men alle kan være seg selv.	Vi kjenner hverandre godt og kan være oss selv med hverandre.	Ja. Åpenhet Ærlighet Nytt team, hjelp å være åpne og ærlige Vi er mye sammen, viktig å trives. Åpne om sterke og svake sider til den enkelte. Bruker det på øvelser, og øver til alle er gode på det de ikke får til så godt
Egenskaper	Samhold	Hvordan vil du identifisere teamkulturen hos dere? Er det fokus i gruppen på medarbeidere som helhet, eller er det individet (JEG) som står høyest hos gruppemedlemmene?	Er helheten det går på, at vi skal fungere som et team. Kompetanse spredt jevnt utover lagene. Har kommet seg. Var mer fokus på "jeg", nå jobber de fremover for hverandre. Bedre nå.	Det er mye oss. Folk er ikke egoister, for det går ikke. Da overlever man ikke her. Dette er noe vi raskt avslører og ingen kommer langt med å bare tenke på seg selv.	Det er fokus på oss og vi er et godt team som ruller og går av seg selv. Alle vet hva de skal gjøre.	Oss. Kommer ikke langt ved å tenke "meg" i denne jobben Inkludere og få hjelp av andre gir et bra sluttresultat.

Egenskaper	Samhold	Hvordan opprettholder og vedlikeholder dere samhandlingskulturen? Har du en plan? Har du møtt hindringer? Hvis ja, hvordan er disse håndtert?	Vi har en plan med at vi har hyppige samtaler. Legger planer for hvordan vi skal ha det i den nye kulturen. Lagt litt mer dagsplaner. Skal teste ut ny 24h-turnus. Delte meninger om dette. Viktigste er at forholdet mellom de ansatte og meg er bra, og ha fokus på det.	Vi øver på samhandling, som foregår i forhold til utførelse av arbeidsoppgaver. Har også samtaler hvor de ansatte har mulighet til å gi beskjed. Mange har vært her i 20 år, mens andre 1 år.	Vi lager felles mat, spiser sammen og har det hyggelig. Alle bidrar.	NA
Egenskaper	Relasjon	Hvordan har du fokus på relasjoner mellom deg selv og teammedlemmene seg imellom?	Dialog og åpen dør policy Har integriteten og troverdigheten intakt. Prøver å skille jobb og privat.	Vi er en gruppe med mye mer på innsiden enn man tror. Vi er sammen til alle døgnets tider.	NA	Vi er åpne med hverandre Tar opp både jobb og personlige ting, så vi har gode relasjoner.
Egenskaper	Relasjon	Hva skaper de gode relasjonene til dine kollegaer for deg? Alternativt: Hvordan skaper du relasjoner til dine teammedlemmer?	De gode samtaleene inne på kontoret. Enten det er noe vanskelig, de ønsker endring eller kommer med nye ideer.	Å oppføre seg greit og å være snill, samtidig som at jeg er leder og tar ansvar. Gir også ansvar og muligheter til de ansatte, slik at de har muligheter for å gjennomføre ting.	Det å kunne snakke om alt sammen.	Åpenhet Være deg selv Hjelp andre. Være der for dem Være der hvis noen har det vanskelig og trenger å prate.

Egenskaper	Relasjon	Hvordan bruker du relasjonene du har til dine teammedlemmer for å påvirke ditt team?	Hvis de kommer med gode ideer, og det er lett å få folk med, så blir det også lett å implementere ideen på de andre teamene. Dialog. Gir man dem handlingsrom kommer det mye bra ut av det.	Inkluderende og forståelse for det som skal gjennomføres. Forståelse for at jobben skal gjøres, selv om det er kjedelig. Vi får betalt for å være her, og kan ikke alltid ha det gøy. Vi skal dra lasset sammen, gjøre jobben og være team eller utføre individuelt den viktige jobben som er tildelt.	NA	NA
Egenskaper	Relasjon	Oppfatter du at relasjonen mellom teamleder og ansatt er basert på tillit eller er den mer regelstyrt?	Balansegang. Garantert regelstyrt det vi holder på med. Tillit til at de følger reglene. Begge deler henger sammen.	NA	Tillit	Tillit.

Egenskaper	Relasjon	<p>Mener du at dere har høykvalitetsforbindelse r på jobb? Gode, nære profesjonelle relasjoner som gir deg energi?</p>	<p>Ja, det føler jeg, men alt kan bli bedre. Den dagen vi føler vi har nådd målet, og ikke har noe å strekke oss etter, da har vi tapt. Masse forbedringspotensiale. Tror det blir kulturendring når vi flytter inn i det nye bygget. Oppgavene blir lettere å utføre med nytt utstyr. Hvis vi får ting til å fungere fra dag en kan det bli veldig bra, men hvis vi flytter ned med samme kultut som vi har nå så blir det akkurat det samme.</p>	<p>Ja det at man oppfører seg fint mot hverandre er en forutsetning for det som skal gjøres. Man skal være høflig og inkluderende. Bare det å si god morgen, er viktig.</p>	<p>Vi er blide folk og det er kjekt å komme på jobb.</p>	<p>Ja</p>
------------	----------	--	--	---	--	-----------

Hovedkategori	Underkategori	Spørsmål	Flyplass 2			
			Teameier	Team 2		
				Teamleder	Teammedlem 1	Teammedlem 2
Mål	Mål	Hvilke mål har dere satt for samhandling i team? Hvilke fokusområder? Har dere utfordringer	Ta opp igjen tråden fra før pandemien. Delegert litt av ansvaret for øvelser nedover til noen teammedlemmer. Sånn jeg prøver å få dem engasjerte, og nå er de også mottagelige for slike ting.	NA	NA	Alltid et mål om å bli bedre og flinkere Ikke lett i avinor å bli bedre ((her tenker vedkommende på prestere i jobb og ikke på relasjonelle i teamet))
Mål	Mål	Har dere klare mål og lik oppfattelse av hvordan arbeidsoppgavene skal utføres? Lik oppfattelse av prosessene?	I utgangspunktet står det ganske bra beskrevet overalt. Har delegert en del oppgaver, en del lag som ikke helt forstår hva jeg mener. Bruker mye energi for å få dem til å forstå. For mye detaljstyring.	Fordeler alt og bidrar sammen. Som leder er jeg med å jobbe og tar de samme takene som de ansatte. Bytter om på "drittjobbene" slik at det er likt mellom alle.	Ja	Ja
Mål	Mål	Hvordan vil du si at måloppnåelsen til teamet ditt er? Hva mener du bidrar til at dere når målene deres/ikke når dem? Hvilke verktøy og virkemidler bruker du?	Dialog og at de blir hørt. Få dem på lag og at de drar i samme retning. Har etterspurt tid til å drive faget ledelse nå i denne omorganiseringen.	NA	NA	At alle vil nå målene

Mål	Mål	I hvilken grad vil du si at teamet opplever målene som forpliktende og motiverende?	NA	NA	Vi opplever formålet vårt som motiverende og forpliktende. Vi er her for å gjøre en jobb og med dyktige ledere, er det gøy.	NA
Mål	Motivasjon	Har dere klare milepæler? Hvordan markerer dere dette? Hvordan belønner dere samhandling?	NA	NA	NA	NA
Innsatsfaktorer	Teamledelse	Hva er din profesjonelle bakgrunn?	Fagbrev med tilleggsutdanning	Fagbrev yrkesfag	Fagbrev yrkesfag	Fagbrev yrkesfag
Innsatsfaktorer	Teamledelse	Hvordan har du opparbeidet deg din kompetanse som leder?	Svar ikke gjengitt grunnet GDPR	Svar ikke gjengitt grunnet GDPR	NA	Svar ikke gjengitt grunnet GDPR
Innsatsfaktorer	Teamledelse	Hva vil du si er dine viktigste egenskaper som leder?	Lytte til folk. Hjelpe til når det er muligheter, og forklare hvorfor det er begrensninger i andre tilfeller. Åpen og ærlig.	Er inkluderende og liker ikke å bestemme alene, men sammen som team. Jeg styrer prosessen, men vi bestemmer sammen.	NA	Å kunne lede få oversikt delegere . ha kontroll
Innsatsfaktorer	Heterogene og homogene team	Hvilken jobberfaring tar du med deg inn i teamet?	NA	NA	Har jobbet selvstendig på verksted, så har ikke jobbet så mye i team tidligere.	NA

Innsatsfaktorer	Heterogene og homogene team	Har du en spesiell rolle i teamet? Spesiell fagkompetanse/sosial rolle/egne ansvarsområder?	NA	NA	Nei	NA
Innsatsfaktorer	Demografiske forskjeller i teamene	Hvordan er teamet bygget opp? F.eks. kjønn, alder	NA	NA	NA	NA
Innsatsfaktorer	Heterogene og homogene team	Hva har du lagt vekt på når du har bygget opp ditt team?	At de utfyller hverandre. At kjemien er bra på lagene. Går an å sveise sammen to ytterpunkter også, med tid og mye snakking. Har gode lag som utfyller hverandre, og med rett kompetanse. Der vi mangler kompetanse bygger vi opp ny. Har sendt mange på lederkurs for teamleder, uten at de er teamleder. Har kompetansen.	NA	NA	NA
Innsatsfaktorer	Teamledelse	Hvilken form for ledelse vil du si at du utøver?	Regelstyrt, men samtidig tillitsbasert. Nødt å ha dem med på laget for å få fremdriften. Så lenge de har tillit til deg, og du forklarer hvorfor systemene er som de er, så er det lettere å få dem med seg.	Inkluderende ledelse	NA	Inspirerende

Innsatsfaktorer	Gjensidig avhengighet og effektivitet	I hvilken grad vil du si at teammedlemmene er gjensidig avhengige av hverandre for å utføre oppgavene sine i teamet?	NA	NA	Enkelte er veldig flinke på noen områder, så det er lett å spørre om hjelp.	NA
Innsatsfaktorer	Teamledelse	Hvordan motiverer (engasjerer) du dine teammedlemmer?	<p>Skriver ukeinfo hver uke. Jobbet mye med heving av evaluering av det vi har læringspunkter på.</p> <p>I forrige kompetansem modul hang jeg opp lister på hvordan de lå an prosentmessig for å tenne konkurranseinstinkt. Noen følte seg uthengt.</p> <p>Neste kompetansem modul vil jeg premiere beste evaluering.</p> <p>Mulighet for utvidelse til andre systemer dersom det fungerer.</p>	Prøver å være meg selv. Litt ekstra sprudlende og blid slik at menneskene i teamet blir det samme.	NA	Være positiv..selv om det er vanskelig å holde motet oppe...
Innsatsfaktorer	Teamledelse	Hvordan opplever du at teamleder motiverer (engasjerer) sine teammedlemmer, da tenker vi både på teameier og de forskjellige teamlederne?	NA	NA	Leder tar oss med i avgjørelsen. Før satt de på eget kontor og dirigerte oss, nå sitter de sammen med oss.	NA

Innsatsfaktorer	Teamledelse	Hvordan legger du til rette for å skape kreative prosesser?	NA	NA	NA	NA
Innsatsfaktorer	Felles ansvar, gratispassasjer og effektivitet	I hvilken grad opplever du at teammedlemmene føler felles ansvar for oppnåelse av målene til teamet? Opplever du problemstillinger rundt gratispassasjerer i teamet ditt?	NA	NA	NA	NA
Prossesser		Hvordan påvirker teamet deg som leder?	Jeg prøver å ikke la meg påvirke av teamene, men at det er jeg som skal påvirke dem. Prøver å få teamene mer og mer like. Men jeg blir jo påvirket av dem også.	Godt bearbeidet team som har vært sammen veldig lenge. Får tilbakemeldinger på meg som leder. Vi vet alle hvor grensen går for at det skal oppstå dårlig stemning.	NA	Positivt Alle bidrar Snakker om alt- åpenhet Tar tak i problemer sammen

Prosesser	Samarbeid	Hva mener du fremmer samarbeid i ditt team?	Jo mer tid man legger i samtale med dem, jo lettere er det å drive samarbeid. Lytt til folkene. Mindre negativitet i lagene nå. Kultur tidligere at man hadde tid til å preike dritt om andre. Nå tar vi det med roten, og tar dem gjerne inn på kontoret hvis det skulle være noe. Døren alltid åpen.	Åpen med god takhøyde. Kan diskutere godt og til og med ha småkrangler. Viktigste er at vi lar alt ligge til slutt og fortsetter det gode samarbeidet.	Det er åpenhet, takhøyde og vi kan si det vi mener. Vi er alle på samme nivå.	Går godt sammen Er like- vil det samme, jobber mot samme mål Tenker likt
Prosesser	Samarbeid	Hvilke erfaringer har du gjort deg rundt dette temaet i forbindelse med ledelse og samarbeid? - Hvordan har du som leder bidratt til samarbeid? - Hvordan tilrettelegger du for samarbeid?	Nedsittinger med lagene når de kommer tilbake etter friperioder.	Man blir så tett på hverandre i denne jobben. Turnusarbeid, sammen dag, natt, helger og helligdager. Står sammen i så mange sammenhenger. Man har tid til hverandre selv om man er på jobb.	Jeg bidrar med godt humør og at arbeidet blir fordelt rundt på alle sammen. At alle har det bra og at alle blir inkludert.	Være positiv Ha en plan Dra folk med deg

Prosesser	Samarbeid	Hva mener du er din viktigste erfaring i forbindelse med samarbeid i team?	Gå foran med et godt eksempel. En del unge ansatte som ikke har vært så lenge i arbeidslivet. Jobber med holdninger, en del som utnytter systemet, "krever og krever" De fleste har sunne holdninger. Viktig når vi flytter inn i nye lokaler at vi ikke tar med "alt av det gamle" i forhold til kultur og holdninger.	Man må ha forskjellig kompetanse og spesielt spisskompetanse, som man samler for å bli god sammen. Eneste utfordringen er at man ikke er sosialt lik.	Det har bare gått seg til.	Jeg har erfaring med jobb under press og stress andre plasser fra i team. Jeg vet hvordan jeg selv er under press og stress
Prosesser	Samarbeid	Har du iverksatt noen prosesser for å fremme samarbeid både teammedlemmene imellom, og deg som leder mot dem? I så fall, hvilke/hvordan?	Omtrent hele tiden. Delegert masse oppgaver, men det er tidkrevende å følge de opp for at de skal ha forutsetningene til å utføre delegerte oppgaver.	Nei, ikke bevisst. I så fall skulle man hatt fokus på godt fellesskap. Kjenner hver enkelt person godt og vet hva og hvem jeg kan delegere arbeid til.	NA	Nei

Prosesser	Samarbeid	Opplever du at leder har iverksatt noen prosesser for å fremme samarbeid både teammedlemmene imellom, og mellom team og leder? I så fall, hvilke/hvordan?	NA	NA	Nei	NA
Prosesser	Samarbeid	Hva mener du at dere har oppnådd med å ha fokus på samarbeid?	Godt arbeidsmiljø.	NA	Veldig godt arbeidsmiljø på laget vårt. Kjekt å komme på jobb.	Trivsel
Prosesser	Samarbeid	Hvordan fungerer samarbeid utenfor teamet?	Føler vi har et godt samarbeid tverrfaglig. Kommer til å bygge videre på. Har vært påvirket av pandemien, men skal sette fokus på det igjen nå.	Vårt team har god relasjon til flere andre enheter. Før Corona gjorde vi masse sammen i helgene. Nå er vi litt mer på hver vår kant.	Vi har egentlig veldig lite å gjøre med noen andre.	Godt samarbeid med andre nødetater.
Prosesser	Samarbeid	Har du/leder benyttet deg av teammedlemmer for å fremme samarbeid? Hvis ja, på hvilken måte? Og hvis nei, hvorfor ikke?	*svart på tidligere	Ja, veldig ofte. Spesielt på å dra i gang en øvelse. De får kjøre i gang en øvelse på det de er god på og så tar de evalueringen i etterkant.	Nei	Nei

Prosesser	Sosialisering	Hvordan pleier du det sosiale fellesskapet innad i teamet? Hvordan skapes lagfølelse i ditt team?	Har vært innsparinger og lite handlingsrom pga pandemien og økonomi. Har blitt lite av turer og slike sosiale ting. Prioritert å gi teamene mulighet til ta en tur på byen og spise og sånne ting. Har blitt invitert av alle teamene, men takket høflig nei.	Mye sammen på jobb utenfor arbeidet. Trene sammen, spise sammen og direkte pleie hverandre.	Dette med å inkludere alle, felles måltider, øvelser og trene. Det er aldri jeg, men vi når noe skal gjøres.	Kjekt på jobb Gjøre ting sammen på jobb-øvelser, trening
Prosesser		Har det blitt utført store endringer i teamet som ikke har fungert?	Ja. Teamlederne mistet personalansvar, og det ble en slags degradering. Fungerte ikke i det hele tatt første årene. Bedre etter generasjonsskifte. Har greid å snu det nå. MU undersersøkelsen viser positiv trend.	Ja, alle teamene ble løst opp og flyttet sammen i forskjellige grupper. Måtte etablere personlige relasjoner på nytt. Teamledere forsvant og det gikk lang tid før det gikk seg til. Negativ stemning har påvirket teamene.	Vi byttet team, da var jeg teamleder på et team som fungerte bra, men det var et par ting som ikke fungerte. Da løste de oss opp og dannet nye team. Kom greit ut av det, men det ødela litt.	Nei

Prosesser	Konflikt	<p>Opplever du konflikter i og med ditt team? (Finnes det rom for meninger og konflikt?)</p>	<p>Har hatt en del konflikter. Tar det inn på kontoret, lukker døren og snakker ut om det. Har hatt et par tyngre tilfeller hvor det har vært behov for ekstern støtte. Har lyktes med de tiltakene vi har gjort. Viktigste er å prøve å ta det med roten.</p> <p>Skal ikke være rom for konflikt, men rom for å ytre sine meninger. Som leder skal man ikke alltid være så bastant og tro at man alltid har rett. Har flinke folk rundt seg. Noen ganger blir de avvist, men da har man begrunnelse på hvorfor.</p>	<p>Har ikke de store konfliktene. Bortsett fra den ene personen som ikke glir så godt inn i gruppen. Vi må ta han for det han er, og så løser vi andre dette så godt vi kan.</p> <p>Det er rom for meninger, men ikke konflikt, og det løser vi sammen.</p>	<p>Ikke konflikter, men irritasjonsmomenter. Vi prøver å unngå de, men det er rom for meninger. Det er sikkert ikke så kjekt å høre fra en eldre teamleder, hva man må endre.</p>	<p>Nei. Rom for mening og konflikt men det blir tatt tak i.</p>
Prosesser	Konflikt	Kan konflikt også være positivt?	NA	NA	NA	NA
Prosesser	Konflikt	Hvordan opprettholder du/dere kommunikasjon gjennom en konflikt?	Må snakke ferdig om det for å få det ut av verden.	<p>Handler vel om han som ikke glir så godt inn. Han er en person som vi ikke kan ta det opp med. Vi lar det være.</p>	Vi prater ikke om det.	Tar tak i det og blir ferdig med en gang.

Prosesser	Konflikt	Har du noen eksempler basert på erfaring hva du mener IKKE fremmer samarbeid?	Hvis de mener noe sterkt, og snakker om det der nede, da utvikler det seg gjerne. Bedre å løfte opp de problemene. Har en bra kultur nå. Hvis de mener jeg gjør noe feil, så kommer de og snakker med meg istedenfor å snakke til alle andre.	NA	De som setter seg selv først og ikke samarbeid eller felleskapet.	Nei
Prosesser	Kommunikasjon	Hvordan kommuniserer du for å fremme samarbeid?	Teamsamtalene. At døren min alltid er åpen. At man er tilgjengelig for dem i hverdagen.	Spør mye og sørger for å inkludere alle. Selv om de ikke tror de kan bidra, så kan de det og det prøver jeg å få ut av de.	Være vennlig mot andre, respektere andre sine meninger og være grei. Det er høy takhøyde, man kan si sine meninger og noen ganger diskutere eller å være uenig, men det går stort sett bra.	Spørrende
Prosesser	Kommunikasjon	Vil du si at dere har et godt ytringsklima? Hvordan gir dere hverandre ros, støtte, kritikk og motstand? Er det rom for å si fra når det trengs?	Ja	Stor takhøyde og rom for å ytre, med gode og dårlige diskusjoner. En dårlig diskusjon er fort glemt.	Ja	Ja

Prosesser	Kommunikasjon	Hvordan er kommunikasjonen mellom team og leder, og teammedlemmer? Oppstår det misforståelser? Hvis ja - hvorfor tror du det skjer? Finnes det noen tiltak som kan gjøres eller har blitt gjennomført for å forhindre dette?	Misforståelser oppstår, men da kommer de og spør. Åpen dør-policy	Misforståelser skjer fra tid til annen og da ordner jeg opp i det. Kan være uklare meldinger fra meg til arbeiderne, eller omvendt. Løser det og snakker ut om hendelsen.	Det er åpent og inkluderende. Setninger som: "Hva tenker dere", "Er dette greit"? er vanlig.	Teameier er overarbeidet og vi ser lite til ham. Grei tone, og kommunikasjon med ham. Problemer blir håndtert
Prosesser	Teamenes egenstrukturering	Hvordan er oppgavene dere utfører?	Rette verktøy: Jo, men noen nede mener vi har litt for lite verktøy, men nå skal vi snart flytte. Har egentlig veldig bra med utstyr. Pleier å kjøpe det vi mangler dersom behovet er der. Noen oppdrag er kjedelige, sånn er det bare.	Skulle alle ønske vi hadde mer å gjøre. Sliter med motivasjon overfor øvelser fordi vi ikke har de rette verktøyene til å utføre jobben. Mye det samme om og om igjen hver måned. Sliter på motivasjonen vår. Noen ganger får vi oppgaver som vi ikke forstår meningen med, men vi må gjøre det som kommer ovenfra.	Det har blitt veldig snevert og det er klart at noen oppgaver er mer motiverende enn andre. Det har blitt mye rutinearbeid	Mye er motiverende Mye henger ikke på greip og er demotiverende

Prosesser	Teamenes egenstrukturering	Må dere ofte samarbeide for å løse dem på en best mulig måte eller er det mulig å "jobbe alene sammen" Hvordan utføres dette i praksis?	De aller fleste oppgavene løser man på best mulig måte, enten alene, eller sammen.	Kan løse oppgavene alene, men dersom det er en oppgave noen sliter med, stiller alle opp.	Det er mulig å jobbe alene, men vi prøver å jobbe sammen.	Stort sett sammen Noen ganger alene.
Prosesser	Sosialisering	Er det gjennomført tiltak som har som formål å utvikle de sosiale relasjonene mellom ansatte, og ledelse og ansatte?	Sosiale relasjonene mellom de ansatte har vi snakket om tidligere. Ledelse og ansatt er ikke så lett å gjennomføre. Man må dele det opp, men hvordan skal man dele det opp? Skal jeg gå ut med 5 team? Får se nå etter pandemien, og når vi kommer i nytt bygg og et helt nytt miljø der nede, så ønsker vi å lage til noe slikt.	Nei, men jeg syns de siste årene har blitt bedre. Kan være fordi vi har et samlingspunkt og er mye sammen. Kunne trengt mer av det, som en kickoff eller en reise sammen. For å booste det sosiale.	Nei, i så fall har vi gjort det privat.	Allmøte Var nok bedre før, kostnadsbesparelser har nok stoppet en del...og corona Går ut og sånne ting utenom jobb
Egenskaper	Tro på mestring og innflytelse	Hvordan vil du si at teammedlemmenes mestringstro er i forhold til oppgavene i teamet? Både individuelt og som team? Er overkonfidens en utfordring i teamet?	NA	NA	NA	NA

Egenskaper	Psykologisk trygghet	Vil du si at dere har et team der man kan være seg selv? (et team man er trygg på at andre ikke vil kritisere den man er?) Hvis ja: Hvordan skaper du trygghet for dine teammedlemmer?	Ja, de er seg selv. Noen ytterpunkter som må justeres litt inn, da væremåten kan gå ut over andre, men de forstår det ikke selv. Alle har frihet under eget ansvar til å være seg selv, men man må innordne seg. Vi er så forskjellige at vi må alle jenke oss litt slik at det fungerer.	Uten tvil, ja!	JA! Jeg har vært på lag med teamleder tidligere og vedkommende er en veldig god leder. Inkluderende, tar gode avgjørelser og er naturlig.	Ja
Egenskaper	Samhold	Hvordan vil du identifisere teamkulturen hos dere? Er det fokus i gruppen på medarbeidere som helhet, eller er det individet (JEG) som står høyest hos gruppemedlemmene?	Er helheten det går på, at vi skal fungere som et team. Kompetanse spredt jevnt utover lagene. Har kommet seg. Var mer fokus på "jeg", nå jobber de fremover for hverandre. Bedre nå.	Jeg har fokus på oss, stort sett.	Det er fokus på OSS	Både og De fleste oss Noen meg (1pers?)

Egenskaper	Samhold	Hvordan opprettholder og vedlikeholder dere samhandlingskulturen? Har du en plan? Har du møtt hindringer? Hvis ja, hvordan er disse håndtert?	Vi har en plan med at vi har hyppige samtaler. Legger planer for hvordan vi skal ha det i den nye kulturen. Lagt litt mer dagsplaner. Skal teste ut ny 24h-turnus. Delte meninger om dette. Viktigste er at forholdet mellom de ansatte og meg er bra, og ha fokus på det.	Sitter sammen rundt middagsbordet på jobb og snakker om hva vi burde gå gjennom. Teamlederne lager en avtale om hva vi skal gjennomgå eller ha fokus på de neste dagene. En av utfordringene med omorganisering er at vi teamlederne ikke har personalansvar lenger. Jeg har ikke et ansvar for andre sin kompetanse. Det er i min interesse, men ikke mitt ansvar. Det har ikke gått ut over teamkultur, men teamleder burde fått dette ansvaret for å få teamet til å fungere 100% optimalt.	Før corona var vi ofte sammen på fritiden, reise på ski og bowlet.	Ha det kjekt på jobb Før corona på fritiden også
------------	---------	---	--	--	--	---

Egenskaper	Relasjon	Hvordan har du fokus på relasjoner mellom deg selv og teammedlemmene seg imellom?	Dialog og åpen dør policy Har integriteten og troverdigheten intakt. Prøver å skille jobb og privat.	Har ikke fokus på dette, fordi vi går så godt sammen som team.	Vi er gode kompiser og er mye med hverandre på fritiden. Sosiale medier har også skapt et bedre samhold enn det vi hadde for 10 år siden.	Humor (dette kom egentlig som et forslag fra intervjuer)
Egenskaper	Relasjon	Hva skaper de gode relasjonene til dine kollegaer for deg? Alternativt: Hvordan skaper du relasjoner til dine teammedlemmer?	De gode samtalene inne på kontoret. Enten det er noe vanskelig, de ønsker endring eller kommer med nye ideer.	Når noen i teamet deler noe personlig med meg, har vi en viktig og god forbindelse.	Vi har det kjekt og har godt humør, det er alfa omega.	Humor (dette kom egentlig som et forslag fra intervjuer)
Egenskaper	Relasjon	Hvordan bruker du relasjonene du har til dine teammedlemmer for å påvirke ditt team?	Hvis de kommer med gode ideer, og det er lett å få folk med, så blir det også lett å implementere ideen på de andre teamene. Dialog. Gir man dem handlingsrom kommer det mye bra ut av det.	Kan ikke svare på det.	NA	Går av seg selv.
Egenskaper	Relasjon	Oppfatter du at relasjonen mellom teamleder og ansatt er basert på tillit eller er den mer regelstyrt?	Balansegang. Garantert regelstyrt det vi holder på med. Tillit til at de følger reglene. Begge deler henger sammen.	Tillitsstyrt.	Tillit!	Tillit

Egenskaper	Relasjon	<p>Mener du at dere har høykvalitetsforbindelser på jobb? Gode, nære profesjonelle relasjoner som gir deg energi?</p>	<p>Ja, det føler jeg, men alt kan bli bedre. Den dagen vi føler vi har nådd målet, og ikke har noe å strekke oss etter, da har vi tapt. Masse forbedringspotensiale. Tror det blir kulturendring når vi flytter inn i det nye bygget. Oppgavene blir lettere å utføre med nytt utstyr. Hvis vi får ting til å fungere fra dag en kan det bli veldig bra, men hvis vi flytter ned med samme kultut som vi har nå så blir det akkurat det samme.</p>	<p>Veldig flinke på å si "god morgen", "takk for mat" osv. Veldig gode med hverandre.</p>	Ja	Ja, går ikke på jobb om man ikke trives
------------	----------	---	--	---	----	---