



Handelshøyskolen BI

MAN 50181 Teamledelse

Term paper 60% - W

Predefined Information

Start date:	30-01-2023 09:00 CET	Term:	202320
End date:	17-11-2023 12:00 CET	Grading scale:	Norwegian 6-point scale (A-F)
Examination type:	P		
Flow code:	202320 20016 IN04 W P		
Internal assessor:	(Anonymised)		

Navn:

Kjersti Bergem Hauger, Ann-Kristin Viken Eklund, Toril Larsen Sæther

Information from participant

Title *:	Favorittbarnehagen. Har Bang og Midelfarts prosesser bidratt?		
Name of supervisor *:	Trond Kjærstad		
Does the submission contain confidential material?:	No	Can the submission be made public?:	Yes

Group

Group name:	(Anonymised)
Group number:	3
Other members:	

Prosjektoppgave
ved Handelshøyskolen BI

- Favorittbarnehagen -
Har Bang og Midelfarts prosesser bidratt?

MAN 5019 – Teamledelse

Utleveringsdato:

30.01.2023

Innleveringsdato:

17.11.2023

Stuedsted:

BI Handelshøyskolen i Oslo

Innholdsfortegnelse

Sammendrag	iii
1.0 Innledning	1
1.1 Bakgrunn	1
1.2 Problemstilling.....	1
1.3 Utdanningsdirektoratets (UDIR) brukerundersøkelse	1
1.4 Barnehage x	2
1.4.1 Barnehage x og brukerundersøkelsen	3
2. Teoretisk bakgrunn.....	4
2.1 Effektive ledergrupper	4
2.2 De syv prosessene.....	6
2.3 Avgrensning.....	6
2.4 Prosesser som inngår i oppgaven.....	7
2.4.1 Klare bestillinger	7
2.4.2 Fokuseret kommunikasjon	9
2.4.3 Utnyttelse av forskjellighet.....	12
2.4.4 Kontinuerlig gruppelæring.....	15
2.4.5 Aktiv relasjon til omgivelsene.....	17
2.4.6 Effektiv teamledelse	18
2.4.7 Psykologisk trygghet.....	20
3. Metode.....	21
3.1 Metodekritikk	22
3.2 Utvalg	23
4. Funn og drøfting	23
4.1 Klare bestillinger.....	23
4.2 Fokuseret kommunikasjon	25
4.3 Utnyttelse av forskjellighet.....	27
4.4 Kontinuerlig gruppelæring	30

4.5 Aktiv relasjon til omgivelsene.....	32
4.6 Effektiv teamledelse	35
4.7 Psykologisk trygghet	39
5. Konklusjon.....	41

Referanseliste

Vedlegg

Sammendrag

Denne oppgaven gir innblikk i hvordan prosesser som gir effektivitet i en ledergruppe kan ha bidratt til en barnehages gode resultater på Utdanningsdirektoratets årlige brukerundersøkelse. Ledergruppen vi har gjort vår undersøkelse i, består av en daglig leder og fem avdelingsledere. I lys av Bang og Midelfart sine teorier er det i oppgaven satt fokus på hvordan vår valgte barnehage samhandler i ledergruppen. Vi har også undersøkt om grad av psykologisk trygghet kan ha virket inn på de gode resultatene.

Våre funn kan tyde på at det er sammenheng mellom prosesser og de gode resultatene barnehage x oppnår i Utdanningsdirektoratets brukerundersøkelse. Når det gjelder psykologisk trygghet, er vi usikre på om reell psykologisk trygghet er etablert i ledergruppen.

1.0 Innledning

1.1 Bakgrunn

Grunnlaget for valg av prosjektoppgave lå i at to av prosjektskriverne hadde en bakgrunn fra lignende bransje. Vi delte alle et ønske om å fordype oss i prosesser som kan påvirke effektiviteten i en ledergruppe. Vi valgte Henning Bang og Thomas Neset Midelfart sin bok «Effektive ledergrupper» (2019) som hovedkilde til teori da den har interessante perspektiver.

En idémyldring førte oss til å se nærmere på en barnehage som er del av barnehagekjeden en av prosjektskriverne er ansatt i. Denne barnehagen skårer høyt på Utdanningsdirektoratets brukerundersøkelse år etter år, i alle kategorier.

Vi landet på å undersøke om ledergruppen i barnehage x sitt arbeid og samhandling har påvirket til de gode resultatene på brukerundersøkelsene. Dette ledet oss til en problemstilling rundt prosessene i en ledergruppe og hvilken effekt de kan ha for måloppnåelse.

1.2 Problemstilling

Kan prosesser som påvirker effektivitet i ledergrupper, bidra til at barnehage x har oppnådd gode resultater på Utdanningsdirektoratets brukerundersøkelse?

1.3 Utdanningsdirektoratets (UDIR) brukerundersøkelse

I 2015 var det første gang brukerundersøkelsen fra UDIR ble gjort tilgjengelig for både kommunale og private barnehager. Undersøkelsen gjennomføres årlig og foreldre og foresatte får mulighet til å si sin mening om barnehagetilbudet, barns trivsel og samarbeidet mellom hjem og barnehage. Alle landets barnehager får tilbud om å delta, uten kostnad.

Barnehageeiere og barnehagene bruker resultatene fra undersøkelsen som en hjelp til å vurdere og utvikle barnehagetilbudet. Resultatene ses på som et verktøy for den enkelte barnehage og gir barnehagene en god oversikt over hva de bør bli bedre på.

Utdanningsdirektoratet deler noen av resultatene på barnehagefakta.no og udir.no, og data fra brukerundersøkelsen kan også bli brukt til forskning.

Undersøkelsen er tilgjengelig i perioden 1. november til 20. desember.

Undersøkelsen har 30 spørsmål som tar for seg tema om barnets trivsel og utvikling, samarbeidet med barnehagen, informasjon og tilfredshet med lokaler og utearealer m.m.

1.4 Barnehage x

En av Skandinavias største private barnehagekjeder er eier av barnehage x, der vi har valgt å gjøre vår undersøkelse. Kjeden har felles mål, visjon, verdier og serviceerklæring for alle sine barnehager. Barnehage x har i tillegg sine egne mål når det gjelder pedagogikk, kultur, ledelse med mer.

“Barnet først” er konseptet og slagordet til barnehagekjeden og derfor også til barnehage x. Konseptet er en samling av erfaringer, metoder og verktøy. I tillegg er kjedens lederforventninger sentrale for utviklingen av robuste, positive, modige og løsningsorienterte ledere. Se figur 1.



Figur 1: Lederforventninger, barnehagekjeden

Barnehage x åpnet i 2008. Antall barn varierer fra 90-94, og de er delt inn i fem aldersinndelte grupper. Siden barnehagen har aldersinndelte grupper er barna sammen fra de starter i barnehagen til de skal begynne på skolen. Daglig leder har vært med siden åpning av barnehagen og hun leder også ledergruppen som vi intervjuet. Øvrig personal har lang, men noe varierende fartstid. Majoriteten av de ansatte er i alderen 35-65 år, bestående av kvinner og menn.

Barnehage x har som mål at ingen plasser skal stå ledige. Dette målet nås hvert år og den markedsføres som den foretrukne barnehagen i nærmiljøet.

Nærområdet til barnehagen består av et naturområde med turstier, sykkelstier, skiløyper, akebakker, fotballbaner og spennende lekeplasser. Det finnes også et bibliotek og en ishall i umiddelbar nærhet.

Kommunen hvor denne barnehagen ligger har lave tilskudd sammenlignet med landsgjennomsnittet. Likevel er økonomien bra og drives med positive tall, mye takket være størrelsen på barnehagen og god økonomistyring. Barnehagen er en av tolv private barnehager i sin kommune.

1.4.1 Barnehage x og brukerundersøkelsen

Alle kjedens barnehager deltar i den årlige brukerundersøkelsen som er i regi av Utdanningsdirektoratet. Resultater fra undersøkelsen danner grunnlag for handlings- og tiltaksplaner. Kjedens mål på “total tilfredshet” er en skår på 4,7 (5,0 er toppskår). Når kjedens mål nås, oppnås en bonus; en til fordeling på alle ansatte, og en bonus til daglig leder.

De siste 8 årene har barnehage x hatt svært gode resultatet på denne undersøkelsen. Den private barnehagekjeden har som mål å oppnå en skår på 4,7 på indikatoren: “total tilfredshet”. Barnehage x samlet seg om dette målet og sa: «dit skal vi».

Områder med spesielt fokus har vært henting og levering, øving på «smalltalk» med foreldre, samt arbeid med det å holde seg synlige i nærmiljøet. De hadde også fokus på hvordan det skulle oppleves for foreldre, barn og andre å komme inn porten til barnehagen.

Barnehagen har også vært opptatt med å holde kontakten med barna som har sluttet i barnehagen/begynt på skolen der ansatte for eksempel har møtt opp på fotballkamper for å heie de frem. Målet har hele tiden vært å bli omtalt positivt i nærmiljøet. Et annet tiltak de har satt i gang er å holde kontakt med eiendomsmeglere som anbefaler barnehagen når noen skal kjøpe bolig i området deres. På denne måten har de bygget en merkevare.

Etter hvert som tiltakene ble iverksatt, fikk barnehagen stadig bedre resultater. Ved de seneste års brukerundersøkelse har de skåret 4,9 på indikatoren: “total tilfredshet”, noe som er helt i norgestoppen. Gjennomsnittsskåren har vært 4,9 og 5,0 på indikatorer som gjelder relasjoner, barns utvikling, trygghet og vennskap med mer.

Arbeidet med undersøkelsen starter med utarbeidelse av tiltaksplaner. Tiltakene omhandler det som skal forbedres, og det som skal vedlikeholdes av oppnådde resultater. Det jobbes jevnlig med tiltaksplanene hele året og de er oppe til evaluering og justering på ulike type møter.

I avdelingenes månedsbrev for oktober står det alltid noe informasjon om brukerundersøkelsen; som et ledd i en påminnelse om at den snart blir sendt ut.

Høstens kontaktpunkt, som foreldremøter og foreldresamtaler, blir benyttet til mellom annet å oppklare det som kan oppfattes som vanskelig for foreldre å forstå når det gjelder spørsmål i undersøkelsen.

2. Teoretisk bakgrunn

I denne delen av vår oppgave vil teorien bli presentert og vi vil reflektere og diskutere svarene fra informantene hovedsakelig opp mot Bang og Midelfarts teori om effektive ledergrupper (Bang & Midelfart, 2019). I det følgende er det teori fra denne boka vi benytter, hvis ikke annet er oppgitt.

2.1 Effektive ledergrupper

Bang og Midelfart ønsker i sin bok: «Effektive ledergrupper» å få frem en helhetlig fremstilling av hva som trengs for at en ledergruppe skal oppnå gode resultater og være viktig bidragsyter til organisasjonen; altså hva som skal til for å skape effektive ledergrupper.

Ledergrupper kan betegnes som beslutnings- og problemløsningsgrupper, men skiller seg fra andre grupper i samme kategori.

Medlemmene i en ledergruppe er medlem på bakgrunn av sin posisjon, og de har ofte veldig forskjellige ansvarsområder. En ledergruppe har sjelden et klart og eksplisitt mandat eller mål for sin eksistens, oppgavene til ledergruppen er ofte veldig varierte og komplekse, og de mottar motstridende krav fra forskjellige hold, som fra styre, andre ledergrupper, medarbeidere, kunder eller samfunnet rundt.

Det kan være vanskelig å definere hva resultatene til ledergruppen er og hva som skal inkluderes. Er det bare det som skjer på ledermøter eller er det også det som hvert enkelt medlem får av resultater i sitt område? Ledergrupper er komplekse produksjonseenheter, fordi den viktigste delen av produksjonen skjer utenfor ledergruppen.

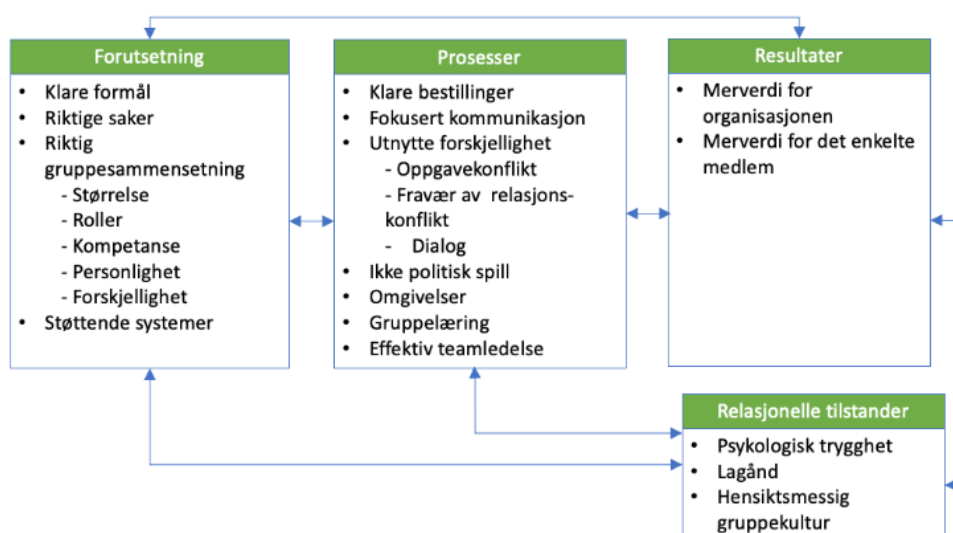
Bang og Midelfart er mest opptatt av den merverdien ledergruppen kollektivt skaper, ikke den medlemmene individuelt lager i sin enhet.

Det viktigste bidraget fra ledergruppen til organisasjonen er å være kulturbærere og rollemodeller slik at det oppnås gode resultater. Det kan se ut som dårlig fungerende ledergrupper bruker møtene sine mer som informasjonsmøter enn å bruke tiden til diskusjon og ta beslutninger. Ledergruppens karakteristika og

kvaliteten på samhandlingen kan ha store konsekvenser for organisasjonenes resultater.

Bang og Midelfart benytter bevist ledergrupper og ikke lederteam. De mener at en gruppe må ha et felles mål eller oppgave og det må være en avhengighet mellom gruppens medlemmer for at det skal kunne defineres som et team. Ledergrupper bør ikke alltid tenke som et team, det avhenger av hva slags ledergruppe de er og hvilke oppgaver de skal løse. Samme ledergruppe kan oppnå best resultat ved å være et team i noen saker og i andre saker vil det virke hemmende på resultatet.

Bang og Midelfart har utviklet en oversiktsmodell, med de faktorene som gjennom empirisk forskning har vist seg å være viktige for effektivitet i ledergrupper:



Figur 2: En modell for effektivitet i ledergrupper

Hele modellen består av faktorer som er relatert til hverandre gjennom et gjensidig samspill.

Effektive ledergrupper skaper:

- Resultater ved å skape merverdi for organisasjonen eller gruppens medlemmer
- Relasjonelle tilstander ved å skape psykologisk trygghet og godt samarbeidsklima

For å få til resultatene over er det noen faktorer som må være til stede, disse faktorene kan deles inn i to kategorier:

- Grunnforutsetninger som må være på plass
- Prosesser, hvordan ledergruppen arbeider

Prosesser er det som skjer i og mellom medlemmene i ledergruppen, samt mellom ledergruppen og omgivelsene når de arbeider med å oppnå resultater.

Prosessene kan deles inn i:

- Oppgaverelaterte prosesser – hvordan ledergruppen jobber med oppgavene
- Mellommenneskelige prosesser – det psykologiske samspillet mellom medlemmene i ledergruppen

Bang og Midelfart beskriver syv prosesser som viser seg å være viktige for kvaliteten på resultatene ledergruppen leverer. De to første handler om det som skjer i selve ledermøtene, de fem andre gjelder samhandling mellom medlemmene i og utenfor ledermøtene.

2.2 De syv prosessene

- Klare bestillinger
- Fokuseret kommunikasjon
- Utnyttelse av forskjellighet
- Fravær av politisk spill
- Aktiv relasjon til omgivelsene
- Kontinuerlig gruppelæring.
- Effektiv teamledelse

2.3 Avgrensning

I undersøkelsen utforsket vi Bang og Midelfarts prosesser som påvirker effektiviteten i ledergrupper. Vi valgte å orientere vår undersøkelse rundt prosessene som ikke er understreket, se 2.2 over. Bakgrunnen for å velge bort to av prosessene, var å avgrense oppgaven i den grad at vi kunne gå i dybde på det vi undersøkte. Vi opplevde ikke alle prosessene som like relevante. Vi anså det som lite sannsynlig at en pedagogisk ledergruppe ville ha særlig grad av politisk spill, og undersøkte derfor ikke dette området. I tillegg valgte vi bort effektiv teamledelse, da vi ønsket å fokusere på de prosessene som er fundamentert i hele ledergruppen, og derfor ikke fokusere unødig på lederen. Vi hadde som mål at respondentene skulle gi oss informasjon som var konsentrert rundt prosessene som involverte hele ledergruppen. Med bakgrunn i at det likevel fremkom flere funn som belyste effektiv teamledelse, valgte vi å inkludere prosessen i oppgaven.

I tillegg til prosessene, undersøkte vi psykologisk trygghet, da grad av psykologisk trygghet kan virke inn på prosessene.

Vi har valgt å beskrive prosessene i en annen rekkefølge enn det som er beskrevet i teorien, fordi vi synes det gir en bedre flyt i vår oppgave. Under er teorien knyttet til prosessene beskrevet.

2.4 Prosesser som inngår i oppgaven

2.4.1 Klare bestillinger

En av prosessene som er en forutsetning for en effektiv ledergruppe er det Bang og Midelfart kaller klare bestillinger. Mellom annet må grupper ha klare delmål for oppgaver som skal jobbes med, noe som er spesielt viktig for å etablere et klart fokus. Det handler om at medlemmer i en gruppe skal kunne vite eksakt hva som skal til behandling i et møte. Fokuset er også at medlemmene skal danne seg oversikt over eventuelle saker som kan være kompliserte, kontroversielle eller spesielt viktige.

Tre hovedelementer i klare bestillinger.

Bang og Midelfart har gjennom observasjoner av ledermøter sett at irritasjon og kaotiske diskusjoner har blitt utfallet der det er uklart hva som skal tas opp. De har gjennom forskning kommet frem til tre hovedelementer i klare bestillinger: hva, hvordan og hvorfor:

- *Hva* skal oppnås med saker som tas opp på et møte? Her går det på hva slags resultat det er ønskelig at behandlingen av en sak skal føre til, og det defineres helst om det er en orienteringssak, en diskusjonssak eller en beslutningssak.
- *Hvordan*: Her handler det om hvordan gruppen faktisk skal jobbe for å nå et satt mål. For eksempel kan møteleder eller saksfremlegger poengtere at selv om medlemmene i gruppen har lest og satt seg inn i sakspapirer så vil det bli brukt noen minutter i starten til å presentere og poengtere saken. I tillegg også si noe om hvor lang tid som er satt av til kommentarer og innspill, samt si noe om når det er ønskelig at spørsmål kan stilles.

Bang og Midelfart poengterer at noen ganger kan det også her være nyttig å tenke på en presisering på hvordan ledergruppen ikke skal jobbe. Det kan

spesielt gjelde saker der det på forhånd vites om det kan bli fristende å diskutere utenfor det som bestillingen dreier seg om.

- *Hvorfor* handler om å tydeliggjøre hvorfor det brukes tid på akkurat denne saken, og det stilles spørsmål om hvordan nettopp denne saken er relatert til formålet med ledergruppen. Møteleder har en viktig jobb med å forsikre seg at ledergruppen forstår hvorfor det er viktig at nettopp gruppeleder behandler saken med alle til stede.

Betydningen av klare bestillinger i ledermøtet.

Bang og hans kollegaer studerte kommunikasjonen mellom flere toppledere gjennom 56 saker (Bang, Fuglesang, Ovesen & Eilertsen, 2010, i Bang & Midelfart 2019) og funnene er tydelige på at klare og eksplisitt formulerte mål for hver av sakene på agendaen økte sjansene for at:

- resultatet som ble oppnådd i diskusjonene var i overensstemmelse med målet som ble satt for behandling av saken
- medlemmene ble fornøyde med hva de oppnådde i løpet av ledermøtet
- medlemmene opplevde relasjonene seg imellom som gode under møtet
- medlemmene kjente seg engasjerte og trivdes under møtet

Bang og Midelfart fant også i sine studier at klare bestillinger i sakene til ledermøtene har en signifikant sammenheng i forhold til kvaliteten på prestasjonene til ledergruppen. Dette er funnet i hele 215 norske og danske ledergrupper.

I sin forskning trekker Bang og Midelfart frem at det kreves at den personen som eier en sak og skal fremlegge en sak, på forhånd tenker gjennom og forbereder hva som ønskes at tas opp med saken, samt hva som skal «produseres». Og dette bør komme frem både under selve sakspapirene, og i saksfremlegget. Studiene viser at da blir medlemmene i større grad rustet til å produsere det saken kreves. Bang og Midelfart mener at alle større saker bør ha en førsteside der de typiske spørsmålene ser slik ut:

- Hva er målet med saken?
- Hva er de sentrale bestillinger?
- Hvorfor hører saken hjemme i ledermøtet?
- Hva har vært gjort av forankringer før saken kommer opp på ledermøtet?
- Hvis det er en beslutningssak; hva er forslaget til beslutning?

Bang og hans kollegaer påpeker at klare mål i saker til et ledermøte ikke er saksfremleggers ansvar alene. De fant i sin studie at gruppens medlemmer har et ansvar for å be om en tydeliggjøring om noe er uklart, og ved at hele ledergruppen tar ansvar for at alle har et klart bilde av hva som skal oppnås, hva som skal gjøres og hvorfor dette øker sannsynligheten for at saken tilføres merverdi. Studien viser også at når et gruppemedlem sier ifra når de har en opplevelse av uklarhet, vil den etterfølgende diskusjonen bli mer fokusert og ledermøtet ende med bedre resultater.

2.4.2 Fokusert kommunikasjon

Å holde seg til saken og å holde seg til bestillingen er viktig for å få til effektive ledermøter. Bang og Midelfart mener at medlemmer i en ledergruppe må forsøke å unngå avsporinger, utenomstakk og annen irrelevant aktivitet.

Studier viser at mange diskusjoner i møter trekker i andre retninger enn det som var planen, og at både enkeltpersoner og undergrupper lett kan avspore.

Medlemmene blir ufokuserte, og lederen i en gruppe må sørge for felles fokus spesielt i komplekse og ustruktureerte oppgaver.

For å beskrive ufokusert kommunikasjon trekker Bang og Midelfart frem biljardkuleeffekten (Mosvick & Nelson, 1996, i Bang & Midelfart, 2019).

Effekten beskrives som det som skjer når det som uttrykkes i en diskusjon fører til ulike reaksjoner hos medlemmene. Disse kommer da med kommentarer som drar diskusjonen i forskjellige retninger, som igjen skaper flere ulike reaksjoner, og dermed fører til ytterligere endringer av tema og enda flere kommentarer.

Effekten blir forsterket jo flere deltakende medlemmer i møtet og viser seg i form av:

- dårlig “timing” av innlegg
- temahopping
- løsningshopping
- ulike abstraksjonsnivåer

Betydningen av fokusert kommunikasjon

Bang og Midelfart trekker frem sin forskning som viser sammenhengen mellom hvor fokusert medlemmene av en gruppe jobber med en sak, og hvor gode resultater gruppen skaper. Altså; jo bedre fokus på saken, jo bedre blir saksresultatene.

Desto klarere bestillinger er i innledningen til en sak, jo større sjanse for at kommunikasjonen under ledermøtet blir fokusert på bestillingen. Bang og Midelfart trekker frem at det gjelder både ved å lede oppmerksomheten bort fra avsporinger og ved å gi lederne en felles forståelse av hva som bør gjøres i hver enkelt sak.



Figur 3: Sammenhengen mellom klar bestilling, fokusert kommunikasjon og effektivitet

Bang og Midelfart fant i sin studie at norske toppledere mente at avsporinger er en stor kilde til produktivitetstap. Mosvick og Nelson (1996, i Bang & Midelfart, 2019) sin forskning viser at de hyppigste nevnte kilder til møteproblemer er avsporinger, springende diskusjoner og overflødige innlegg.

Ufokusert kommunikasjon

Bang og Midelfart trekker frem fire typiske avsporinger man ser i ledermøter:

1. Hele gruppen hektes på noe kontroversielt, interessant eller spennende som ikke har noe med saken å gjøre
2. To-tre personer diskuterer heftig noe som de andre i gruppen ikke opplever som relevant for saken
3. Enkeltpersoner i gruppen holder innlegg som resten av gruppen ikke opplever som relevant for saken
4. Enkeltpersoner kommer med detaljerte og omstendelige utlegninger som for så vidt er knyttet til saken, men som likevel oppleves som irrelevante for sakens fremdrift

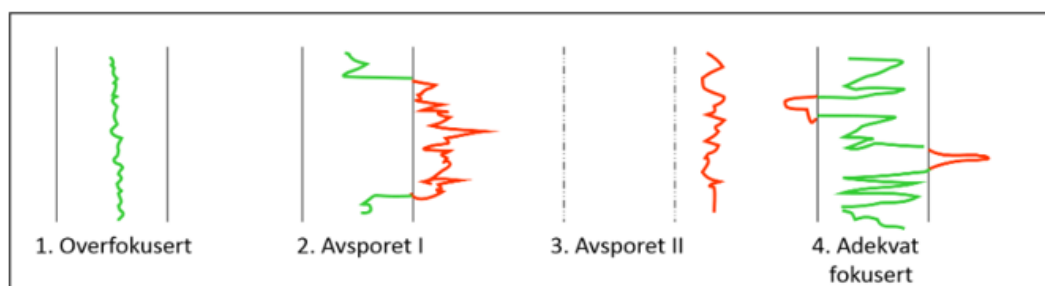
Bang og Midelfart kaller avsporinger for horisontale eller vertikale. Horisontale avsporinger når innlegg er på siden av tema som er til diskusjon eller som ikke er svar på sakseiers bestilling. Vertikale avsporinger når innlegget er for omstendelig og detaljfokusert, eller at det er for knapt. Punkt 1-3 over kan derfor kalles horisontale avsporinger, mens punkt 4 kalles vertikale avsporinger.

Noen ganger er det ikke alltid enighet om hvorvidt et innlegg skal regnes som avsporing eller ei, men det kan også oppstå at en ledergruppe oppdager at diskusjonen bør vinkles mot andre forhold. Bang og Midelfart poengterer at de ikke tror at effektive ledermøter nødvendigvis er fullt fokusert mot målet hele tiden, men at ved oppdagelser om avsporinger, klarer å korrigere seg og hente seg tilbake til rett spor.

Kreativitetsforskere fremhever at en forutsetning for kreativitet er at gruppemedlemmene kan oppleve frihet slik at idéer kan bli lagt frem uten frykt. Det finnes kanskje en grense for hvor fokusert kommunikasjonen bør være; noen Bang og Midelfart stiller spørsmål ved, selv om de vet at det er viktig å unngå avsporinger og utenomsnakk.

Overfokuserte diskusjoner

Bang og Midelfart har i sine studier lagt merke til at det er ulike diskusjonsforløp i ledermøter og de skiller mellom fire ulike forløp:



Figur 4: Ulike typer diskusjonsforløp. Strekene på sidene symboliserer rammer for hva saksfremlegger ønsker å diskutere med ledergruppen (målet for saken), og den krøllede streken står for diskusjonen slik den forløper i møtet

1. *Overfokuserte diskusjoner:* Har gjerne et klart mål, men som oppstår når for eksempel møteleder gir beskjed om at der er lite tid til å diskutere, lav psykologisk trygghet eller der er lite uenighet og det tar kort tid før man avslutter en diskusjon.
2. *Avsporet, variant I:* Medlemmene vet hva målet er og starter en diskusjon med relevante innlegg. Så går én kjapt over til å diskutere noe som ikke er knyttet til det opprinnelige målet, men som for noen likevel kan oppfattes som nyttig. Typisk for denne varianten er at det mot slutten av diskusjonen kan uttrykkes at det er kort tid igjen og man må komme seg til sakens kjerne. Merverdien er her i starten og i slutten av diskusjonen.
3. *Avsporet, variant II:* Denne varianten har ikke noe klart mål og saksfremlegger er ikke tydelig på hva man ønsker å oppnå med diskusjonen.

Her vil medlemmene sitte med ulike oppfatninger på hva som gjelder og merverdien er lav.

4. *Adekvat fokusert*: Her blir målet tydelig lagt frem i starten av et møte eller det blir oppklart underveis. I denne varianten er innleggene stort sett relevante, unntatt når noen av og til kommer med noe irrelevant, men da er ikke gruppen interessert og de blir ikke fulgt opp. Man henter seg her kjapt inn igjen. Ofte er det ordstyrer eller medlemmene selv som sørger for at avsporingen avsluttes. Bang og Midelfart mener at for å få adekvate diskusjoner kan det utføres noen enkle grep som å sette krav til medlemmenes forberedelser, sette av tid til å reflektere sammen over hva slags avsporingen møtene pleier å preges av, og bli enige om hvordan man skal intervensere hvis noen sporer av.

2.4.3 Utnyttelse av forskjellighet

Alle mennesker har unike personligheter, der trekk, atferd og kommunikasjonsformer kommer til uttrykk. I tillegg har vi faktorer som alder, utdanning og ulike erfaringsbakgrunn. Enhver ledergruppe vil derfor være preget av forskjelligheter, som kan bestå av en rekke faktorer.

Typer forskjellighet

Bang og Midelfart trekker frem forsøk på å gruppere typer mangfold, som eksempelvis gjennom skillet mellom *overflatemangfold* (forskjeller man ganske raskt avdekker, som for eksempel demografiske trekk) og *grunnleggende mangfold* (forskjeller knyttet til eksempelvis personlighet, verdier etc.), og viser til forskning som indikerer at grunnleggende mangfold har mer solid sammenheng med teamets prestasjoner enn overflatemangfold har. Dette kan igjen være knyttet til tiden man har fungert sammen.

Moderatorer

Forskningen har videre utforsket mulige *moderatorer*, som for eksempel grad av teamorientering, høy konsensus om organisasjonens mål, og samlokalisering. Resultatene kan indikere en støtte for at de nevnte faktorene påvirker positivt på utnyttelse av forskjellene.

Annen forskning har hatt fokus på subjektive forskjeller medlemmene opplever i gruppen, og i hvilken grad disse leder til at medlemmene kategoriserer hverandre i stereotype inn- og utgrupper, med det resultat at det dannes undergrupper og

«faultlines»/forskjellighets-fraksjoner. Det vil si at det oppstår grupperinger innen gruppen, som for eksempel «de unge» versus «de eldre». Flere empiriske studier indikerer at forskjellighet kan høyne muligheten for forskjellighetsfraksjoner. Samtidig viser en studie at dette igjen er knyttet til grad av klare felles mål for gruppen, som kan utligne effekten av forskjellighetsfraksjoner. Knippenberg og Schippers (2007, i Bang & Midelfart, 2019) oppsummeringsartikkel om studier av forskjellighet i arbeidsgrupper, konkluderer med at mye er uklart om effekten av forskjellighet. De antyder at det kan være de underliggende prosessene, altså moderatorer, som gir utslag på om forskjellighet får en positiv eller negativ effekt. De trekker også frem at det kan være utnyttelse av den sammensetningen av forskjeller man har i en gruppe, som får god effekt og at man her ikke kan se på lineære effekter, da sammenhengene kan være asymmetriske.

Å utnytte forskjelligheter

I det følgende fokuseres det altså på hvordan man kan utnytte forskjelligheter til fordel for gruppen. Bang og Midelfart belyser at for å kunne utnytte forskjellene effektivt, må de først og fremst avdekkes og dernest kommuniseres om.

Ledergrupper anbefales derfor å bruke tid på å sette ord på de kvalitetene hver og en bringer inn i gruppen, og kommunisere rundt hvordan disse kan utnyttes til fordel for helheten av gruppen. Kort sagt er det et fortrinn å bli godt kjent med hverandre og gjennom dette få forståelse for hvorfor hver enkelt oppfører seg slik de gjør. Slik kan gruppen dra nytte av at et medlem eksempelvis er svært aktivt under idémyldringen, der den kan gi av sin kreativitet, samtidig som et annet medlem lytter mer inn og bidrar senere i prosessen med sine analytiske betraktninger.

Teorien viser oss at å kommunisere i seg selv ikke nødvendigvis nok. Det er hensiktsmessig at gruppen etablerer en måte å samhandle på, som styrker arbeidet og formålet for gruppen. Bang og Midelfart trekker frem to forskjellige måter gruppen kan utnytte gruppens sammensatte kvaliteter:

- Å stimulere til oppgavekonflikt
- Dialogisk kommunikasjon

Oppgavekonflikt handler om meningsutveksling relatert til sak. Som en kontrast til dette, står relasjonskonflikt. Sistnevnte dreier seg om konflikt som angår det mer

personlige, og sjeldent oppleves konstruktivt. Det er altså ærlige meningsutvekslinger om sak, som kan bidra til bedre resultater for gruppen. Bradley og kolleger undersøkte empirisk om psykologisk gruppetrygghet som en karakteristikk, kan legge til rette for at oppgavekonflikter bedrer teameffektivitet. Deres funn indikerer at team med et etablert klima av psykologisk trygghet utnytter oppgavekonflikt til å bedre teameffektivitet (Bradley et al., 2012).

Hvilken bestanddel i oppgavekonflikt som er konstruktiv, er det flere meninger om. Bang og Midelfart trekker frem C. Nemeth sin bok «No! The power of disagreement in a world that wants to get along», hvor flere forskningsresultater gjennomgås. Her trekkes det frem hvordan et annet syn enn det rådende, kan stimulere til å revurdere egne standpunkt, samt å vurdere alternativer mer nøye. Det er altså ikke synspunktene kvalitet eller korrekthet som er avgjørende, men de prosesser som settes i gang i hvert enkelt gruppemedlem, som kan lede til bedre kvalitet og effektivitet for gruppen. Det er imidlertid to utfordringer knyttet til det å bruke oppgavekonflikt på en god måte: For det første er det ofte tette forbindelser mellom oppgave- og relasjonskonflikt, og som Bang og Midelfart referer til, har De Dreu og Weingart (2003, i Bang & Midelfart, 2019). publisert en oversiktsartikkel av 30 empiriske studier, som indikerer nettopp dette. For det andre er det ingen garanti for at å stimulere til oppgavekonflikt vil få en udelte positiv effekt. Forskning viser at et moderat nivå av oppgavekonflikt er positivt hvis gruppen klarer å holde nivået av relasjonskonflikt lavt (De Wit, Greer & Jehn, 2012, i Bang & Midelfart, 2019).

Dialogisk kommunikasjon handler om hvordan medlemmer kan utnytte medlemmers forskjellige meninger og synsvinkler. Medlemmene er altså ikke bare opptatt av å fremme egne synspunkter, men også å forstå andres. Bang og Midelfart gjennomgår fem kjerneelementer de har hentet fra ulike forskere:

- *Læreholdning*: Å se muligheten i forskjelligheter ved å lære av og bygge videre på kunnskapen om dem.
- *Perspektivbevegelse*: Evnen til å innta andre perspektiver og bevege seg mellom ulike perspektiver.
- *Tydelige og ikke-devaluerende meningsytringer*: Å være tydelig på egne meninger, uten å devaluere andres.
- *Utforske hverandres synspunkter*: Å forsøke å forstå den andres utgangspunkt og synspunkter.

- *Bygge på hverandre:* Å forsøke å inkorporere synspunkter fra samtale i egne standpunkter.

Bang og Midelfart gjennomførte en studie av 75 norske ledergrupper og fant sterk sammenheng mellom dialogisk kommunikasjon og teameffektivitet, som også støttes av andre studier.

2.4.4 Kontinuerlig gruppelæring

I «Effektive ledergrupper» presenterer Bang og Midelfart fenomenet gruppelæring. Gruppelæring kan defineres som prosessen det er å avdekke feil, diskutere dem og finne ut av hvordan de kan korrigeres. Det består også i å avdekke hva slags kloke handlinger gruppen gjør, og bruke disse i prosessen først nevnt. Feil kan defineres til handlinger som ikke leder til effektivitet eller det resultatet gruppen ønsket seg. Kloke handlinger fører på sin side til positive konsekvenser når det gjelder effektivitet.

Identifiseringsprosessen handler om å innta et metaperspektiv, og se på hva ledergruppen er god på og hva den kan utvikle. Dette krever at gruppen tar seg tid til å stoppe opp og stille seg noen kritiske spørsmål, som for eksempel: «Bruker vi tiden vår på de sakene vi tenker det er mest hensiktsmessig å bruke tid på?», «Fungerer kommunikasjonsformen vår på den måten vi ønsker, eller har vi skapt et polariserende klima?». En måte å gjøre dette på er å evaluere hvert møte. Det er også konstruktivt å avsette tid til mer grundige prosesser en eller flere ganger per år, for å analysere teamutviklingen.

Analyseprosessen fordrer det som kalles *teamlæringsatferd*: «en pågående prosess av refleksjon og handling, som karakteriseres av at man stiller spørsmål, ber om tilbakemeldinger, reflekterer over resultatet og diskuterer feil eller uventede resultater av handlinger som er gjort» (Bang & Midelfart, 2019, s.159).

Teamlæringsatferd kan kjennetegnes av noen karakteristika:

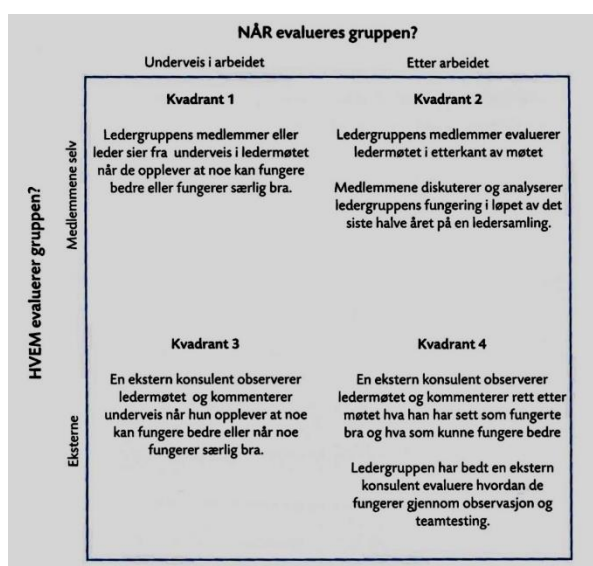
- *Åpenhet:* Som er evnen til både å uttrykke seg og ta imot feedback.
- *Saksorientering:* Når tilbakemeldinger gis, er det viktig at de ikke oppleves som personlig kritikk. Her kan både giver og mottaker bidra til å opprettholde en saksorientert holdning.

- *Utforskning*: Ved tilbakemeldinger er det konstruktivt å ta seg tid til å «bli kjent med» dem, og forholde seg nysgjerrig utforskende i prosessen.
- *Ansvarliggjøring*: Gruppelæring oppstår først når man omsetter læringsprosessen til faktisk endret atferd. Hvert enkelt medlem må våge å ta ansvar for sine ord og handlinger i gruppen, og ha et bevisst forhold til valget en har når det gjelder egne reaksjoner. I denne prosessen kan det være klokt å innta en leken holdning, der det eksperimenteres med fungeringsalternativer, fremfor å jakte etter perfektjon.

Justeringsprosessen dreier seg om å endre det man har avdekket av handlingsmønstre, strukturer og tankesett innen gruppens fungering, som ikke oppleves fordelaktig.

Bang og Midelfart refererer til diverse forskning som indikerer at gruppelæring et svært virkningsfullt verktøy for utvikling av teameffektivitet, og trekker frem noen *faktorer som stimulerer til gruppelæring*:

- *Etablering av læringsarena* handler om hvem som utfører evalueringen av gruppen når. Bang og Midelfart legger frem fire typer læringsarenaer:



Figur 5: Eksempler på ulike typer læringsarenaer for en ledergruppe.

- *Psykologisk trygghet* krever at samtlige medlemmer tenker over hvordan de bidrar til at det er trygt å ta mellommenneskelige risiko i gruppen, gjennom ord og handlinger. Dette beskrives ytterligere under 2.4.7.
- *Gruppelederens holdninger og atferd* handler om hvordan lederen, ut fra sin særegne posisjon, bør være en rollemodell og inspirator innen læringsatferd, der det er lov å feile, og gi kritiske tilbakemeldinger.

2.4.5 Aktiv relasjon til omgivelsene

For å oppnå gode resultater i ledergruppen er ikke bare god samhandling internt i ledergruppen viktig, men hvordan de forholder seg til omgivelsene.

Bang og Midelfart har valgt å kalle denne prosessen, som skjer når gruppemedlemmenes interne nettverk knyttes opp mot det eksterne, relasjon til omgivelsene.

Keller (2001, i Bang & Midelfart, 2019) konkluderer i sine studier at aktivt arbeid mot omgivelsene er avgjørende for om teamene lykkes eller ei. Videre har Marks og kolleger funnet at en god relasjon til omgivelsene er en viktig faktor for å lykkes enn andre interne prosesser. Det viser seg også at organisasjoner som er aktive i forhold til omgivelsene er mer konkurransedyktige enn andre som ikke er så aktive (DeChurch & Marks, 2006; Marks, Mathieu & Zaccaro, 2005, i Bang & Midelfart, 2019).

Inspirert av forskningen til Ancona og Caldwell, Marrone, samt Marks og kolleger deler Bang og Midelfart ledergruppens eksterne relasjonsarbeid i tre typer aktivitetskategorier som alle viser seg å bidra til at en gruppe gir en positiv merverdi for organisasjonen (Ancona & Caldwell, 1992a; Marks, Mathieu & Zaccaro, 2005; Marrone, 2010, i Bang & Midelfart, 2019).

De tre aktivitetskategoriene

1. **Innhente informasjon:**

Ledergruppen trenger informasjon og kunnskap fra og om omgivelsene for å kunne løse oppgaver på en riktig måte og nå sine mål. Ledergruppen må forstå utvikling og trender i bransjen og kjenne til forventningene fra sine interessenter både internt og eksternt.

2. **Representere ledergruppen og forankre dens arbeid utad:**

Det er viktig at ledergruppen informerer utad om sine aktiviteter og beslutninger slik at det er tilgjengelig for omgivelsene hva de holder på med. Dette er viktig for å kunne få støtte til prosjekter og beslutninger.

3. **Koordinere seg med andre:**

Det vil si at ledergruppen involverer de enhetene som berøres av dens arbeid, slik at mål, strategier og ressursbruk blir koordinert i organisasjonen for bedre samhandling.

Interessenter

Bang og Midelfart skriver i boken sin at det ofte brukes mye tid på interne utfordringer, men det er veldig viktig og ønskelig å se mer på hva organisasjonens interessenter er opptatt av og hva andre tilsvarende organisasjoner gjør og er opptatt av. For å ha en god relasjon til sine interessenter bør ledergruppen jevnlig spørre seg noen vesentlige spørsmål om hvem interessentene er, hvordan de påvirker ledergruppen, hva fungerer og hva er utfordringen med samarbeidet i dag osv.

Lederens betydning

Bang og Midelfart hevder lederen av gruppen er en viktig faktor for en aktiv relasjon til omgivelsene. Lederen må ta initiativ, bruke av sin egen tid, være en god rollemodell, være åpen for spørsmål og idéer.

2.4.6 Effektiv teamledelse

Bang og Midelfart skriver at lederen for ledergruppen har mye makt og stor påvirkningskraft gjennom sin formelle posisjon som autoritetsmessig er over de andre ledergruppemedlemmene. Lederen har større mulighet til å benytte belønnings- og sanksjonsmidler og sitter ofte på mer informasjon enn de andre i gruppen. Lederen har også et ekstra ansvar for å definere gruppens mål, lage en konstruktiv struktur og bygge kultur for å oppnå sine mål. Stephen J. Zaccaro hevder at «effektive ledelsesprosesser representerer kanskje den mest kritiske faktoren for at organisasjonens team skal lykkes» (Zaccaro, Rittmann & Marks, 2001, i Bang & Midelfart, 2019, s. 171).

Det er gjort få empiriske studier på ledergrupper, det meste er gjort på studentgrupper og prosjektgrupper, og det finnes lite forskning som gjelder lederens direkte påvirkning av de resultatene organisasjonens team/arbeidsgrupper skaper. Dette er viktig å ta hensyn til når tidligere forskningsresultater brukes for ledergrupper og ledelse av dem. Studier av teamledelse viser at det på mange områder er de samme lederegenskaper og -ferdigheter som skaper effektive team, som får medarbeiderne til å trives og være produktive, og som skiller effektive organisasjoner fra ineffektive.

Burke og kolleger stilte i 2006 i en stor oppsummeringsstudie, spørsmålet: «Spiller ledelse i team noen rolle?» (Burke, Stagl, Klein, Goodwin, Salas & Halpin, 2006, i Bang & Midelfart, 2019, s.171). De fant at det var en klar sammenheng mellom hvordan lederen handlet og oppførte seg i teamet og teamets

prestasjoner og læring. Det viser seg at lederens påvirkning på gruppens prestasjoner ikke nødvendigvis skjer direkte, men gjennom lederens påvirkning gjennom klare mål, organisasjonskultur, samarbeid i gruppen og mellommenneskelige prosesser.

Lederstilperspektivet

Et av perspektivene beskrevet i teorien på effektiv teamledelse er lederstilperspektivet. Dette perspektivet har Burke og kolleger klassifisert i to store kategorier ut ifra kriteriene for teameffektivitet: medlemmenes opplevelse av hvor effektivt teamet var, kvantitative mål på teamets produktivitet, samt teamlæring (Burke, Stagl, Klein, Goodwin, Salas & Halpin, 2006, i Bang & Midelfart, 2019).

- *Oppgaveorientert ledelse*: definert som ledelse som «bidrar til forståelse av hva oppgaven krever, prosedyrer for hvordan arbeidet skal gjøres, og innhenting av oppgaverelevant informasjon
- *Personorientert ledelse*: ble definert som ledelse som «bidrar til samhandling, kognitive strukturer og holdninger som må utvikles for at medlemmene skal kunne samarbeide effektivt sammen som team».

Burke og kolleger fant at både oppgaveorienterte og personorienterte lederstiler påvirket teamenes prestasjoner positivt. Personorientert lederstil påvirket læring i teamet mer enn oppgaveorientert lederstil. De lederstilene som teammedlemmene forbandt mest med teamets effektivitet var kontakt ut over teamets grenser og myndiggjøring av gruppe medlemmene. Det konkluderes med at for å oppnå best mulig teameffektivitet må lederen beherske både personorienterte og oppgaveorienterte lederstiler.

Hvilke faktorer påvirker ledergruppens prestasjoner

Som professor Hackman sa det: «Det er lederens hovedansvar å skape og opprettholde de betingelsene som øker sjansen for at et team over tid blir mer og mer effektivt i å utføre arbeidet sitt» (Hackman, 2002, i Bang & Midelfart, 2019, s.175). Ledere bør derfor for å oppnå effektive ledergrupper vite hvilke faktorer som påvirker ledergruppens prestasjoner, og ta ansvar for at ledergruppen preges av disse faktorene. Det er viktig at hver enkelt leder gjør dette på sin måte slik at hens atferd og tilnærming passer best for samspillet med ledergruppen som ledes.

Hva gir effektive teamledere, inspirert av Wageman og Hackman (2010, i Bang & Midelfart, 2019):

- Vet hva de vil bruke ledergruppen til og hvordan den skal gi verdiskapning til organisasjonen
- Ser ledergruppemøtene som en viktig produksjons arena. Hvilke saker som skal tas opp og ansvarliggjøring, involvering og diskusjon.
- Gir klar beskjed om at de forventer at en leder har ansvar for resultatene i egen avdeling og til helheten. Godt samarbeid på tvers.
- Innser at psykologisk trygghet er viktig og at lederens rolle er viktig for å få til det.
- God på konflikthåndtering og tar tak i det.
- Tar seg tid til selvevaluering.

2.4.7 Psykologisk trygghet

Psykologisk trygghet kan virke inn i prosesser i ledergrupper. Det vil si at psykologisk trygghet ikke i seg selv er en av prosessene, men mer et virkemiddel innenfor prosessene. Bang og Midelfart trekker frem “relasjonelle tilstander” som virkemidler innen en ledergruppers basisforutsetninger, prosesser og saks- og personresultater. Disse består i psykologisk trygghet, lagånd og hensiktsmessig gruppekultur. Vi setter her fokus på førstnevnte da psykologisk trygghet synes å påvirke flere av prosessene i team. Amy C Edmondson, beskriver i sin bok «The fearless organization» prosessen «teaming» som «the art of communicating and coordinating with people across boundaries of all kind ...» (Edmondson, 2019, s. xv). På denne måten kan forpliktelsen til hverandre vokse, og gruppen kan til og med oppleve en høyere grad av psykologisk trygghet. Edmondson sier at psykologisk trygghet kan defineres på en bred måte, som et klima der mennesker komfortabelt kan uttrykke seg og være seg selv. Det er en forutsetning at gruppen oppnår en felles oppfatning av at de andre i gruppen ikke ønsker å gjøre noe som eksponerer deg og gjør deg pinlig berørt, avviser deg eller straffer deg. Dette danner grunnlaget for at gruppen åpent kan dele synspunkter, idéer og alt det som for den enkelte oppleves som viktig for at gruppen skal lykkes i sitt oppdrag.

Forskning viser, blant annet, at psykologisk trygghet øker sjansen for at gruppens medlemmer er aktive i forhold til sine omgivelser, der de også deler sine

utfordringer og ber om hjelp og idéer. En viktig faktor her er at ledergrupper der medlemmene føler seg trygge på hverandre, er i bedre stand til å spørre om hjelp eller mer ressurser, vise sine svakheter og be om tilbakemeldinger uten å risikere å fremstå som inkompetente (Edmondson 1999, i Bang & Midelfart, 2019).

3. Metode

I oppgavens undersøkelse ble det benyttet en kvalitativ metode, gjennom semistrukturerte intervjuer. Metoden har en eksplorerende innfallsvinkel. Eksplorerende betyr å utforske, og hensikten ved å velge en slik innfallsvinkel er å innta en mest mulig åpen holdning under intervjuene, med mål om å få best mulig innsikt og forståelse av valgte problemstilling.

Under en kvalitativ undersøkelse fortolkes empirien også under selve undersøkelsen, ut fra hva respondentene sier, hva som fremkommer i informasjon om gruppen som undersøkes, og i det som observeres i løpet av intervjuene.

Analyseprosessen starter dermed parallelt med undersøkelsen. Formålet ved å bruke en slik kvalitativ undersøkelse, er å oppnå dybdekunnskap om problemstillingen og få en bredere forståelse av det som undersøkes (Ryen, 2002).

Vi innhentet informasjon om barnehage x fra deres hjemmeside, i tillegg til at det ble gjennomført en egen samtale med daglig leder, der hun orienterte om fakta om barnehagen. Informasjon om barnehagekjeden, som holdes konfidensiell, ble innhentet fra deres hjemmeside.

For å undersøke vår problemstilling valgte vi en kvalitativ metode, gjennom semistrukturerte intervjuer da det vi ønsket å utforske kan være vanskelig å måle og kvantifisere. Vi ønsket å sette oss inn i kompleksiteten i vår problemstilling og tydeliggjøre den. Det vi undersøkte var prosesser som påvirker effektivitet i ledergrupper, og om det kan ha bidratt til at barnehage x har oppnådd gode resultater på Utdanningsdirektoratets brukerundersøkelse.

Vi var to til stede under hvert intervju. Vi valgte å la de som hadde minst kjennskap til både barnehagekjeden og selve barnehagen, være de som gjennomførte intervjuene. Dette for å oppnå høyest mulig grad av objektivitet. De

to byttet på å ha som hovedoppgave å stille spørsmål ut fra en intervjuguide, og å supplere med klargjørende spørsmål.

Intervjuguiden (vedlegg 1) bestod av fem hovedbolker, der vi hadde utarbeidet spørsmålsstillinger som kunne hjelpe respondenten til å snakke om tematikken under bolkene med oppfølgingsspørsmål for klargjøring. Inkludert i dette var spørsmål som hadde som mål å avdekke grad av psykologisk trygghet.

Respondenten ble spurt om de forstod spørsmålene /begrepene i intervjuguiden slik at validiteten av intervjuet ble opprettholdt. Intervjuene ble tatt opp. Alle innsamlede data ble anonymisert, og lydfiler ble slettet etter at analysene var gjennomført. Innledningsvis spurte vi om respondentens bakgrunn, samt rolle på arbeidsplassen.

3.1 Metodekritikk

Vi har i vår undersøkelse benyttet intervjuer av seks medlemmer i en ledergruppe. Intervjuer gir ikke tall-funn, og er dermed tolkbare, dvs. at intervjuer ikke opptrer objektivt og kan ha ledet spørsmålene i en bestemt retning. Videre kan respondentene ha svart ut fra hva hen tror er det riktige å mene og ikke hva hen egentlig mener. Underveis i undersøkelsen ble de to som intervjuet, bevisst dynamikk i ledergruppen, som kunne vært ytterligere belyst gjennom eksempelvis deltagende observasjon i, eller filming av de faktiske ledermøtene. Det kunne eventuelt også blitt innhentet mer informasjonsgrunnlag ved et gruppeintervju. Dette trekkes frem for å belyse at intervjuene gir et noe tynt grunnlag for å trekke bastante konklusjoner.

Vi valgte innledningsvis å utelate enkelte av de prosessene Bang og Midelfart skisserer i sin bok. Disse bestod av politisk spill og effektiv teamledelse. Vi klargjorde allerede innledende i vår oppgave at det var tydelige funn som fortalte noe om effektiv teamledelse, og at vi derfor valgte å inkludere dette temaet videre i oppgaven. Det er en svakhet at vi ikke hadde fokus på denne prosessen i intervjuene, da vi ikke kan vite om det kunne vært avdekket flere viktige funn tilknyttet dette. Videre utelot vi politisk spill, men så også her at prosessen er til stede i ledergruppen. Vi fikk ingen klare funn på tema, men ser i etterkant at det er noe naivt å tenke at den ikke er gjeldende også i denne ledergruppen. Det er mulig at, om vi hadde inkludert spørsmål knyttet til politisk spill, at vi hadde funnet flere interessante funn, som kunne belyst den mulige sammenhengen mellom prosesser i team og god skår på brukerundersøkelsen ved barnehage x.

3.2 Utvalg

Når det gjelder utvalg, fokuserte vi på selve ledergruppen ved barnehagen, og inkluderte alle dens medlemmer. Gruppen bestod av seks personer, to menn og fire kvinner. I alder var de spredt, og alle ti-årsperioder fra 20-60 år var representert. Samtlige respondenter er utdannet barnehagelærere. Fem av intervjuene ble gjennomført 5. juni 2023, i barnehagens lokaler, og det siste ble gjennomført digitalt 13. juni. Sistnevnte var daglig leder, som hadde organisert det praktiske og tok oss imot da vi gjennomførte de første fem intervjuene. Vi fikk anledning til å prate uformelt med daglig leder i løpet av denne dagen, som kan ha lagt til rette for at det digitale intervjuet opplevdes jevngodt med de fysiske gjennomførte intervjuene.

For å rekruttere respondentene, hadde vi tatt kontakt med gjeldende barnehage, og forklart formålet med undersøkelsen, samt fremgangsmetode. Lederen hadde informert alle i ledergruppen om oppgaven og formålet. Alle respondentene mottok et kombinert informasjonsskriv/samtykkeskjema (vedlegg 2) før intervjuene, som alle signerte. Deltagelse var frivillig.

4. Funn og drøfting

4.1 Klare bestillinger

Ifølge Bang og hans kollegaer er klare bestillinger en viktig prosess for en effektiv ledergruppe, og funn fra våre intervjuer i barnehage x kan det tyde på at bestillingene til ledermøtene stort sett er klare.

Tre hovedelementer i klare bestillinger

Daglig leder legger til rette for at alle skal forstå hva sakene dreier seg om, samt at det er tydelig hva som skal iverksettes etter et møte, og av hvem. Det kan også tenkes at det daglige leder er opptatt av, er at alle skal kjenne seg inkludert, og at hen kjenner sine avdelingsledere så godt at hen vet at om ikke alle har samme forståelse av en sak, så kan møtene bli mindre effektive. Alle respondenter uttrykker at de får mulighet til å stille spørsmål til møteleder om noe er uklart ved sakene på agendaene. Både i forkant og i oppstart av møtene.

For å unngå at for eksempel praktiske saker skal brukes tid på ved ledermøtene sier daglig leder at de har opprettet en Messenger-gruppe for lederne. I denne gruppen “behandler” de praktiske saker som de ikke ønsker å bruke tid på ved ledermøtene. Dette kan oppleves som effektiv saksgang for ledergruppen, men det kan også føre til manglende dokumentasjon og transparens da ingenting referatføres. Men det kan også betraktes som en god idé for å kunne luke ut saker som ikke hører hjemme i et ledermøte og som lett kan stjele tid.

Betydningen av klare bestillinger

Flere av respondentene uttrykker at sakene ikke alltid er definerte, som for eksempel om saken er en diskusjonssak. Dette er noe som Bang og Midelfart sin forskning trekker frem som viktig for å bringe klarhet i en bestilling, og det er mulig at fraværet av dette kan bringe uklarhet når det kommer til hva som er målet med saken. Flere respondenter opplever likevel at agenda er tydelig på grunn av utfyllende informasjon og om noe skal forberedes, og slik har alle lik mulighet til å forberede seg. Dette kan tyde på at daglig leder har kunnskap om hva som skal til for at møtene skal bli effektive, jamfør Bang og Midelfart sine studier som viser at klare mål og klare bestillinger har en sterk og positiv sammenheng med effektive ledergrupper.

Barnehage x har en klar struktur på gjennomføringen av møtene. Som nevnt over starter møtene alltid med å forsikre seg om at alle skjønner hva sakene dreier seg om, og hva målet ved sakene. Alle har ikke alltid spørsmål eller kommentarer; noe som det er aksept for. Dette er helt i tråd med hva Bang og Midelfart mener om at selv om sakspapirer og saksinnledning på et møte er tydelig, så bør det stilles spørsmål til medlemmene i gruppen om de har det klart for seg hva som er målet med diskusjonen eller om det er noe som bør avklares ytterligere for diskusjonen begynner.

Bang og Midelfart trekker frem Mosvick og Nelson (1996, i Bang & Midelfart, 2019), som mener at om det ikke er felles forståelse av en sak, kan temaet lett endres underveis i en diskusjon. En uklar bestilling fører til ulike forventninger til behandlingen av saken, og dette fører også til at en sak kan føres i ulike retninger og påfølgende frustrasjonen blant medlemmene da de ikke har forstått hva saken dreier seg om. Med bakgrunn av det som kommer til uttrykk over, kan det virke som daglig leder har kontroll og kunnskap om viktigheten av en klar agenda og

hvorfor det er viktig at alle medlemmene av ledergruppen også har klarhet i agenda og samme forståelse til sakene.

Ledermøtene i barnehage x blir gjennomført etter barnehagens stengetid, og det blir satt av maks halvannen time. Antall saker er en til to per møte, aldri mer enn tre saker. Mål for alle møter er høy og likeverdig kvalitet i alle avdelinger.

Avdelingslederne som blir intervjuet er tydelige på at uansett hva som skal diskuteres er det visjonen om å sette barna først (Barnet først) som går foran alt. Det poengteres at selv om de som ledergruppe kan være uenige, så har de fokus på barna. En av respondentene sier følgende som underbygger dette: «Barna går foran alt ... Om vi på en måte kan være litt uenige så er det barna vi snakker saken for, og det gjør det jo veldig spennende ... Vi jobber jo for det samme, det er rom for å være uenige, fordi vi vet at det ikke går på oss personlig, det går på målet vårt ...».

I barnehage x er det stort sett daglig leder som sørger for agendaen til ledermøtene, men avdelingslederne bidrar i ny og ne. Noen ganger gir daglig leder spesifikke tilbud til et gruppemedlem om å melde inn saker. Det fremkommer av respondentene at det er daglig leder som holder i trådene, men at ansvaret likevel er delt. Dette kan indikere at daglig leder er den som har makten og at ledergruppen følger etter hens ledelse. Det at agendaen er klar og blir delt senest tre dager før et møte, kommer frem som en trygghet og en god forutsigbarhet for lederne. Sett fra en annen side kan dette også tyde på at ledergruppens medlemmer synes det er behagelig i en travel hverdag å ikke bruke tid på å melde saker til ledermøtene. Vi undrer oss over om de forventer eller antar at daglig leder alltid vil gjøre det, og hvorfor ikke lederne oftere melder inn saker.

4.2 Fokusert kommunikasjon

Betydningen av fokusert kommunikasjon

Alle respondentene forteller at ledermøtene i barnehage x holdes etter stengetid for å unngå forstyrrelser. Per måned er det satt av to møter, og det er ikke tillatt med egne telefoner. Alle sier at agendaene er klare og det blir satt krav til medlemmenes forberedelser. Flere sier at ikke alle forbereder seg like godt, men gruppen klarer likevel å holde seg fokuserte i forhold til sak.

At ledermøtene holdes etter stengetid indikerer at medlemmene vet at møter på dagtid kan føre til forstyrrelser, som å høre barna og andre ansatte.

Møtetidspunktet kan kanskje hjelpe de til å holde seg fokuserte i forhold til agenda og gjeldene diskusjon.

Ufokusert kommunikasjon og overfokuserte diskusjoner

På den andre siden så kan medlemmene også miste fokuset og ikke ta seg god nok tid til en diskusjon da de mest sannsynlig ønsker å komme seg raskt hjem fra jobb. Daglig leder sier: “føler at det alltid er en god diskusjon før vi kommer til en konklusjon. Bruker god tid på diskusjon”. En av gruppemedlemmene sier: “jeg tror at vi som ledergruppe fort kunne ha havnet utpå en sak og kanskje diskutert den veldig lenge ... uten at det nødvendigvis kanskje hadde gitt noe mere svar enn om vi hadde brukt kortere tid. Så har vi en leder som er veldig flink til å styre slik at vi ikke havner helt utpå”.

På en annen side kan det være at kreative prosesser styrkes når kortere tid er avsatt til møter. At denne avsatte tiden gjør at medlemmene jobber uforstyrret og under “press”, og løsninger faktisk må komme/produseres ila den korte tiden man har tid rådighet.

Dette kan tyde på at gruppen er avhengige av daglig leders klare styrende hånd og at flertallet av medlemmene i gruppen har tillit til hen og hvordan hen styrer møtene i henhold til tid og fokusert kommunikasjon. I tillegg vet også daglig leder at barnehagekjeden har klare mål og klare bestillinger og det virker trolig inn på grad av effektivitet i forhold til gjennomføringen av møtene.

Flere respondenter forteller at temahopping skjer. De sier at det da oftest handler om barn, men at de da tar seg tid til å snakke om det som dukker opp, eller at man blir enige om å sette “saken” opp på neste møte. En respondent sier at noen ganger lar de det ligge og kommer frem til at saken ikke har noe på et ledermøte å gjøre. Ut ifra dette ser det ut til at ledergruppen er fleksibel og at overfokuserert kommunikasjon ikke er nevneverdig til stede.

Daglig leder sier at hen er veldig observant på at alle medlemmer får komme med sine meninger i sakene som er til behandling, og hen er lar alltid medlemmene få uttale seg før hen selv. Dette bekrefter alle respondentene. Når det legges opp til denne metoden på møtene sikres alle medlemmer taletid, samt at ingen blir

“farget” av daglig leders meninger i en sak. Dette kan også bidra til at alle medlemmene i gruppen holder seg fokuserte. I tillegg vil det kunne bidra til at resultatene i sakene som behandles får et bedre utfall. På den andre siden kan daglig leders synspunkt i en sak skinne gjennom ved spørsmålene som stilles til gruppemedlemmene. I tillegg til taletid for alle, er det i barnehage x, ifølge flere, en struktur og en kultur for at alle skal lytte ut hva de andre medlemmene uttrykker i en sak.

I følge flere av respondentene i barnehage x kan det på noen møter bli litt tøys og tull, men daglig leder er stort sett den som henter gruppen inn igjen. Dette bekrefter daglig leder, som også mener at ingen avsporer mer enn andre, selv om noen tar mer plass ved at de alltid snakker mer. To av de andre respondentene forteller også at noen snakker mer enn andre, og at noen dermed tar mer plass enn andre i diskusjonene. En av lederne sier om avsporinger at “stort sett passer det til temaet eller så er det noen som har misforstått noe og da blir det avklart». Mye peker i retning av at ledergruppen evner å oppnå adekvat fokuserte diskusjoner.

En leder sier at “alle deltar i samtaler, men i varierende grad”. Den samme lederen sier at det kan synes som om noen opplever det er vanskelig å finne sin plass på møtene til ledergruppen på grunn av at flere av lederne er sterke personligheter og snakker mye, og møtene er bedre når de er veldig regisserte. Videre sier denne lederen at daglig leder er god på å la alle få uttale seg, og hen finner en god måte å stille spørsmål på slik at det er lettere uttale seg om sakene. På denne måten får alle mulighet til å si sin mening.

4.3 Utnyttelse av forskjellighet

I ledergruppen vi intervjuet, som består av to menn og fire kvinner, er samtlige informanter utdannet barnehagelærere med ulik fartstid i yrket. Én av respondentene har erfaring fra barne- og ungdomspsykiatrisk poliklinikk (BUP), og har gjennom dette erfaring med psykisk helsevern. En annen har idrettsbakgrunn, og har jobbet i militæret. To av respondentene har veiledningsutdannelse.

Av *overflatemangfold* kan vi se at gruppen har forskjeller i kjønn og alder, i tillegg til at de har forskjellig erfaringsbakgrunn. Noen av respondentene trekker

disse elementene frem som positive. En sier om alder at: «man har jo det med erfaring og det å tørre å se ting med nye øyne, som kanskje er lettere når man er ung». Hen knytter dette til villighet til å eksperimentere, som kanskje kan ses i sammenheng med å utvikle lærevillighet i gruppen. En av respondentene uttrykker at de yngre bidrar positivt gjennom å raskere sette seg inn i nye digitale verktøy, så vel som å være bedre i stand til “multitasking”, som eksempelvis å referere og samtidig delta aktivt i møtet, enn eldre gruppemedlemmer. Flere respondenter trekker også frem hvordan de drar nytte av ulik erfaringsbakgrunn, som for eksempel ved å be om bistand fra den som har erfaring fra BUP i de tilfeller det har blitt avdekket psykisk relaterte utfordringer hos et barn eller i en barnegruppe. Det fremkommer ikke informasjon i intervjuene som synes å indikere at forskjellighetene fører til *fraksjoner*. En av respondentene trekker frem at gruppen, med sin representasjon fra alle tiår, står for en stabilitet ved arbeidsplassen gjennom at generasjonsskiftet skjer i en kontinuerlig prosess.

Av *grunnleggende mangfold* formidler respondentene at ledergruppen har mange forskjelligheter, som for eksempel: Ulike personligheter, kvaliteter, interesser, kompetanse, grad av ekstroversjon og introversjon, temperament, grad av sårbarhet, grad av kontrollbehov og ulik kommunikasjonsform. Det blir av flere trukket frem at det i gruppen er ulik grad av ekstroversjon og introversjon, der noen “snakker på innpust og utpust”, mens andre må motiveres til å uttale seg om saker. Flere nevner at enkelte i gruppen er mer faglig orientert og alvorstynget, mens andre bidrar med humor og letthet. Gjennomgående fremkommer det at forskjellighetene oppleves positive. En av respondentene formidler at: «Jeg synes vi utfyller hverandre godt, fordi vi er forskjellige ...»

Teorien viser oss at det er utfordrende å finne tydelige sammenhenger mellom forskjellighet og teamprestasjon, da forskjellighet kan virke både positivt og negativt inn i en ledergruppes effektivitet. Det er interessant å merke seg at flere i denne ledergruppen opplever forskjelligheter som positive. Dette kan indikere at gruppen klarer å utnytte dem på en hensiktsmessig måte, og at dette potensielt har sammenheng med hvordan de samlet presterer.

Å utnytte forskjelligheter

Flere respondenter forteller under intervjuene at ledergruppen bruker mye tid på å bli kjent, at de gjennomfører sosiale arrangementer og drar på hytteturer. Alle nevner at de har lederdager to ganger i året, der de jobber med seg selv og «teambuilding». En av respondentene sier:

«... Vi graver innmari der, det er forferdelig vondt egentlig, men også veldig bra ... en graver så dypt i seg selv og i andre, så det ender ofte med tårer ... men sånn litt letta-tårer, fordi man forstår andre på en annen måte, også forandrer det meg selv også, fordi jeg får et annet blikk på de andre ...»

Dette kan indikere at de bruker tid og fokus på å avdekke hvilke forskjelligheter som lever i gruppen, og at dette potensielt kan være en prosess som gjør gruppen effektiv. Det er interessant å merke seg at en av respondentene uttrykker at det, disse prosessene til tross, ikke oppleves som naturlig under en evalueringssprosess, å sette lys på det man måtte tenke at en kollega kunne gjort bedre: «Jeg vet ikke helt om alle er like komfortable akkurat i den settingen, da handler det om at det kan bli litt følelsesrelatert ...». Dette kan være et tegn på at ledergruppen er såpass ny i sin sammensetning, at de ikke har fått nok tid til å opparbeide nødvendig psykologisk trygghet for å uttrykke seg selv i gruppen. Det kan også være et utsagn som sier noe om at man gjennom prosessen har opparbeidet en indre motivasjon til å hjelpe hverandre, og derfor velger å ikke komme med kritikk i en evalueringssprosess. På den annen side kan det være knyttet til at man gjennom «teambuilding» har sett at en av gruppens medlemmer er sensitiv for kritikk, og at gruppen derfor velger å ikke gjennomføre evalueringer med et slikt fokus.

Oppgavekonflikt

De fleste informantene trekker frem at det er rom for oppgavekonflikt, og at de evner å skille mellom sak og person når de kommuniserer: «Vi har en diskusjon om saker, det kan bli heftige diskusjoner, men det går på sak, det går på faget, ikke personer».

Flere respondenter uttaler at gruppen har pratet om forskjellen på oppgave- og relasjonskonflikt. Det er i tillegg flere som trekker frem at faglighet er et fokus, som kan være med på å forsterke inntrykket av at ledergruppen har utbytte av diskusjoner og ikke mister seg i personlige konflikter. Samtidig kan det virke som det er en viss sårbarhet som gjør at gruppen virker ekstra var på å ikke utløse en følelse av å bli personlig angrepet, jamfør uttalelse om at enkelte ting blir

følelsesrelatert, selv når de dreier seg om felles mål og faglighet. Her kan det virke som de har opparbeidet seg en sensitivitet når det gjelder alles opplevelse og de prosesser som settes i gang i hver enkelt person.

Når det gjelder *dialogisk kommunikasjon*, kan man i funnene se tegn til at gruppen har oppnådd et nivå innen kommunikasjon der de har forståelse for hverandre, og jobber for perspektivbevegelse:

«Det skjer absolutt at vi er uenige, og da er det jo bare at vi tør å si det, også snakker vi om det og noen ganger blir vi enige, og andre ganger blir vi enige om å være uenige ... Eller vi sier “men sånn har ikke jeg tenkt på det ... “så blir vi enige allikevel.»

Dette kan også vise at gruppen både utforsker hverandres synspunkter og bygger på hverandre standpunkter, jamfør de fem kjerneelementene i dialogisk kommunikasjon.

Det virker også som at det er en bevisst øving i feltet, der det legges opp til at alle stemmer skal høres og at de øver på det å undre seg og forsøke å se saker fra forskjellige vinkler:

«... Vi kan bruke hverandre, hvis det er noe vi synes er utfordrende eller det er noe vi lurer på, så kan vi bruke teamet ... for å få andre syn på ting, og reflektere sammen ... det blir spennende refleksjoner fordi vi er så forskjellige ... og da må man øve seg da, på å stille de spørsmålene og være litt undrende, og ikke bare godta et svar, men spørre seg hvorfor, for å utvide litt mer ... dette øver vi på i teamet.»

Dette kan indikere en læreholdning, som utforskes videre under.

4.4 Kontinuerlig gruppelæring

Mye av det som ble belyst under «Forskjelligheter», henspiller til at det er en bevissthet rundt gruppelæring, spesielt med tanke på årlige samlingene, der ledergruppen jobber med evalueringsprosesser og faglig utvikling gjennom arbeid med eksempelvis kjernekvadranten og Belbins trekkteori. Gruppen ser ut til å ta et metaperspektiv, med fokus på felles mål og faglighet, der de hjelper hverandre til utvikling. En av respondentene uttrykker:

«... og for å nå det målet må man kanskje ha noen diskusjoner ... diskusjoner skaper ofte gode løsninger ... så jeg synes vi er et team som klarer å se det, vi har et felles mål, rett og slett.»

En annen trakk frem at: «medansvar er jo en stor greie, ta ansvar, delegerer ansvar, holde flytsonen, å bli utfordret og støttet».

Når det gjelder det løpende arbeidet i ledermøtene, formidler informantene at ledermøtene blir evaluert ved avslutning av møtet. Evalueringen blir ikke skrevet ned og tas ikke opp senere. Det som kommer frem om effekten av evalueringen, er uklart:

«Føler det er mer om at vi er pliktige til å ha evaluering i hvert møte, men det gir meg ingenting (...) jeg tror ikke jeg ville tatt det opp på slutten, nei, hvis det var noe jeg ikke var fornøyd med eller synes skulle vært annerledes, det er derfor jeg føler det er litt sånn bortkastet å ha den evalueringen ...».

Det kan på den ene siden virke som om det ikke er et reelt rom for å innta et metaperspektiv og avdekke feil. På den andre siden, kan det virke som om enkelte medlemmer er såpass fornøyde med møtene, at de kanskje opplever det som overflødig å korrigere.

Daglig leder forteller at evalueringene har som intensjon å få en smitteeffekt til avdelingene. Nærmere bestemt mener hen at evalueringen av ledermøtet kan inspirere til lignende evalueringer i avdelingene. Det er usikkert om det er dette som faktisk skjer, men det kan virke som de andre respondentene opplever at det nettopp er i avdelingene det meste av evaluering foregår. De trekker frem eksempler knyttet til arrangementer og møter. Det kan virke som om barnehage x har gode læringsarenaer gjennom evalueringer, men at ledergruppen selv ikke har oppnådd å etablere en reell læringsarena på selve ledermøtet.

Spørsmålet kan da være om daglig leders holdning når det gjelder læring formidles i andre arenaer, og ved det gir den smitteeffekten hun trekker frem. Hen forteller selv at det er åpen dør til kontoret, og at medarbeidere hyppig tar kontakt om de har gjort feil eller føler seg usikre. Daglig leder veileder dem da, med fokus på å gjøre dem i stand til å løse utfordringen selvstendig. Daglig leder nevnes av samtlige andre respondenter som en god leder, og hen forteller selv hvordan hen aktivt bruker egne begrensninger som arena til å be om hjelp, og tenker at dette kan legge til rette for at medarbeidere blir trygge på at det er greit å gjøre det samme.

Det fremkommer videre at det kan være etablert arenaer for gruppelæring i de to årlige ledersamlingene, der de utforsker mulige justeringspunkter for de individuelle medlemmene, gjennom tilbakemelding fra respektive avdelinger, og

felles refleksjon rundt dette, som referert til i forrige avsnitt. Det kan være at denne prosessen har positive effekter både inn i avdelingene og inn i ledergruppen, da medlemmene i sistnevnte får være aktivt med i hverandres prosesser og hjelpe til med å gi perspektiver, støtte og danne grunnlag for utvikling. Her trekker flere av respondentene frem at det også består i faglig påfyll, med øvelser for å utvikle seg selv i profesjonen. Det kom også frem at det i disse samlingene er et mål om å øke bevisstheten på hvordan ledergruppen kan utvikle seg slik at medlemmene er aktive og tar medansvar for ledermøter. Under intervjuene kom det frem informasjon som kan underbygge dette:

«Vi er en gruppe som vil veldig gjerne lære (...) jeg føler at vi ser det nye som blir tatt opp, som vi kan nyttiggjøre oss som team, men også for hele barnehagen ... jeg tror liksom alle har den tankegangen nå, at ok, det kan være litt krevende på de møtene, litt krevende spørsmål og refleksjoner, det stilles jo krav til at vi skal mene noe, kunne noe, men det jo bare bra! Det synes vi ... det synes i hvert fall jeg ... at det et godt å bli utfordra.»

Daglig leders rolle i denne prosessen trekkes frem av de fleste respondentene. Dette utforskes mer i eget avsnitt. Det er allikevel interessant å spørre seg om gruppen klarer å bære intensjonene satt i de årlige samlingene selvstendig, eller om gruppen er uforholdsmessig avhengig av daglig leders kloke veiledning underveis. Det er på den annen side, viktig å trekke frem at respondentene belyser evalueringarenaer flere steder i organisasjonen, for eksempel i forhold til brukerundersøkelsene og målene som er satt i arbeidet med dem. De bruker undersøkelsen til å sette seg mål, som igjen evalueres i ledergruppen jevnlig. Det kan virke som at effektiviteten i teamet er god, ut fra hva de selv sier, og at manglende reell evaluering av ledermøter ikke nødvendigvis har en avgjørende negativ påvirkning her.

4.5 Aktiv relasjon til omgivelsene

De tre aktivitetskategoriene

Ut ifra funn beskrevet under, ser det ut som barnehage x er aktiv når det gjelder å hente inn informasjon fra omgivelsene. Daglig leder har vokst opp i nærheten av barnehage x og kjenner både nærmiljøet og folkene som bor der veldig godt.

Daglig leder engasjerer seg i lokalmiljøet og kommunen barnehage x befinner seg i og får på den måten vite mye om det som skjer i omgivelsene, de samarbeider mye med blant annet Litteraturfestivalen og idrettslaget.

De fleste avdelingslederne svarer under intervjuet at daglig leder er engasjert i omgivelsene, og at hen er den som får all informasjon og siler denne før hen sender den videre til dem hen mener har mest utbytte av den.

Som en av avdelingslederne sier: «Aktiviteten kommer inn til daglig leder og de blir fordelt og informert om til de det er mest interessant eller aktuelt for».

I forbindelse med skolestart forteller de avdelingslederne som har fem-seks åringene, at de har god kontakt med skolene som barna i barnehagen sokner til, slik at skolestart skal bli best mulig.

Respondentene forteller at de informere foreldrene ved at de sender ut nyhetsbrev, både for hele barnehagen og avdelingsvis, jevnlig, for å dele informasjon om hva som har skjedd i barnehagen med bilder, hva som skal skje neste måned og viktige datoer.

Daglig leder sier dette: «Kontakten med omgivelsene er veldig godt forankret, vi deltar i dugnader i nærmiljøet, er det skikurs, deltar mine medarbeidere på frivillig basis (...) når foreldrene spør deltar vi».

De fleste av avdelingslederne sier at for å forankre ledergruppens arbeid utad tar de opp aktuelle temaer med sine medarbeidere som skal diskuteres i neste ledermøte med sine respektive avdelinger og tar det de kommer frem til med seg inn i ledermøtet og diskusjonen der. Etter hvert ledermøte blir det sendt ut et referat til avdelingene, med relevant informasjon. I referatet blir det beskrevet hvilke og hvordan saker som er tatt opp, dersom det har vært store uenigheter under refleksjonsarbeidet blir dette også beskrevet. En av avdelingslederne forteller at hen informerer mer enn det som står i referatet dersom en sak er viktig for hens avdeling. En av avdelingslederne sa følgende: «Det blir mer skjerpet i ledermøtet når vi vet at vi også skal informere om hva vi holder på med. Det blir også lettere for de på avdelingen og stille spørsmål når de kan se hva vi har snakket om eller noe de vil at vi skal snakke om».

Det ser ut ifra våre funn at medlemmene i ledergruppen mener de informerer og involverer sine medarbeidere på sine avdelinger på en god og nyttig måte. Saker som skal opp i ledermøter blir diskutert med medarbeiderne på forhånd slik at de skal føle seg hørt og tatt hensyn til. Ifølge Bang og Midelfart er det viktig at ledergruppen aktivt involverer den enheten de leder til daglig. De bør diskutere saker som skal opp i ledermøte med sine medarbeidere slik at de føler at de blir hørt og deres synspunkter blir tatt hensyn til. Videre er det veldig viktig å

informere egne medarbeidere om konklusjoner og beslutninger som er tatt i ledergruppen.

Fordi vi ikke har intervjuet noen utenfor ledergruppen, er det usikkert om medarbeiderne på avdelingene er fornøyd med informasjonen de får fra ledergruppen og om de føler seg hørt og tatt hensyn til. I våre undersøkelser fant vi ikke noe som tyder på at ledergruppen spør om tilbakemelding fra medarbeiderne på en organisert måte. Det er ifølge Bang og Midelfart viktig å hente inn tilbakemeldinger fra resten av organisasjonen hvordan ledergruppen oppfattes og hvordan beslutninger påvirker brukerne, ved å spørre medarbeidere utenfor ledergruppen.

For å koordinere med andre enheter i organisasjonen holder kjeden, barnehage x er en del av, blant annet felles kurs, faggrupper på tvers, juleselskap og årlig samling for alle kjedens barnehager i fylket. De daglige lederne holder jevnlig møter, og referat fra disse ledersamlingene blir distribuert videre til de respektive ledergruppene i hver enkelt barnehage.

Ut fra de funnene som er beskrevet over kan det se ut som barnehage x er aktiv til omgivelsene i alle de tre aktivitetskategoriene: innhente informasjon, representere ledergruppen og forankre dens arbeid utad og koordinere seg med andre.

Interessenter

Flere av respondentene mener de viktigste interessentene til barnehage x er barna og de foresatte, som er ressurssterke og krevende. De fleste av respondentene forteller at Samarbeidsutvalget (SU) er en viktig arena for å få vite hva som skjer i foreldregruppa og hva de mener, og mye av informasjonsdeling mellom foreldre og ansatte skjer ved henting og levering av barna. Videre forteller de at barnehage x benytter resultatene fra Utdanningsdirektoratets brukerundersøkelse som en viktig kilde til informasjon fra interessentene.

En annen type interessenter barnehage x har er spesialtjenester for barn, når det gjelder oppfølging av barn med spesielle behov, sier avdelingslederne at de har lite kontakt med Pedagogisk-psykologisk tjeneste (PPT), spesialhelsetjenesten for barn (BUP) og barnevernet, med de melder inn behov og samarbeid med riktig instans dersom det er nødvendig.

Mye kan tyde på at ledergruppen i barnehage x er aktive ut mot omgivelsene og sine interessenter, men det er usikkert om de faktisk gjør noe bevisst for å

kartlegge hvem som er sine viktigste interessenter og hva man kan gjøre for å få en mer aktiv relasjon til dem.

Lederens betydning

Daglig leder i barnehage x kan ut ifra våre funn fremstå som en god rollemodell der hen legger til rette for eksternt relasjonsarbeid og selv tar en aktiv del i omgivelsene. Ifølge avdelingslederne er hen åpen for tilbakemeldinger fra de andre i ledergruppen, og andre ansatte gjør mye for å bygge psykologisk trygghet. Daglig leder sier selv at det er viktig for hen å være til stede med åpen dør og hilse på alle de ansatte hver morgen og være mye synlig i form av å hilse på barn og foreldre i tidspunktene for levering og henting. Videre sier daglig leder at hen deltar på foreldremøter og tilstelninger som påskefrokost etc.

Ut ifra funn kan det diskuteres om de andre medarbeiderne i ledergruppen får vært så aktive til omgivelsene som ønskelig, daglig leder får all informasjonen og siler hva som skal deles videre og til hvem. På denne måten kan de hende at det barnehage x får med seg av det som skjer i omgivelsene er mer snevert enn om informasjonen hadde gått rett til alle i ledergruppen og de hadde avgjort hva som var viktig for dem og avdelingen de leder. Det kan også diskuteres om daglig leders styring gjør at de andre i ledergruppen blir litt for passive til det som skjer i omgivelsene. Det kan se ut som aktivitetene utad er veldig styrt av daglig leder og siden hen fordeler arrangementer og informasjon til dem hen mener har glede av det, kan det hende aktiviteter som noen kunne ha syns var mer interessante ikke blir utforsket fordi daglig leder ikke tenker de er av interesse.

4.6 Effektiv teamledelse

Som beskrevet i teorien er det ingen lederstil som er like god i alle situasjoner, derfor har vi sett nærmere på hvilke lederstiler daglig leder i barnehage x bruker. Det ser ut som daglig leder bruker flere typer lederstiler under oppgaveorienterte og personorienterte lederstiler.

Oppgaveorientert ledelse

Daglig leder benytter transaksjonsledelse ved at hen bruker belønning som et middel til å oppnå best mulig skår på UDIR sin brukerundersøkelse.

Ut ifra samtaler med avdelingslederne kan det virke som denne prosessen med å få bedre resultat fra år til år stimulerer til konkurranse der premien er å få et bedre resultat og bonusen til avdelingen som følger med. Videre forteller avdelingslederne at daglig leder er strukturert og styrer hvordan oppgaven skal utføres slik at de fastsatte målene nåes. Daglig leder bruker en strukturerende ledelse ved at hen styrer møtene og kommunikasjonen i ledergruppen. En av avdelingslederne sier følgende som utdyper dette: «Vi har et felles mål takket være daglig leder».

I samtalene med avdelingsledere og daglig leder selv kommer det frem at hen er opptatt av samarbeid med andre utenfor teamet, både internt og eksternt, dette er beskrevet mer under prosessen: «aktiv relasjon til omgivelsene».

Personorientert ledelse

De fleste av avdelingslederne forteller at daglig leder delegerer oppgaver, gir dem ansvar, utfordrer mye, og at de oppfordres til å gjøre oppgaver de ikke er komfortable med for å utvikle seg. Det deles ofte ut fagstoff som medlemmene av ledergruppen må lese og sette seg inn i før et ledermøte slik at det kan diskuteres. Ut ifra dette virker det som daglig leder ønsker å få sine ansatte til å yte mer enn det som er forventet, og stimulerer dem til å tenke i nye baner. En avdelingsleder sa følgende: «Leder er veldig flink til å finne veier inn til deg for å få lokket din mening frem».

Videre beskriver avdelingslederne daglig leder som en leder som er opptatt av at medarbeiderne skal være trygge på hverandre og forstå hverandre. De forteller om øvelser som gjøres for at relasjonene mellom dem skal bli bedre, slik at de skal føle seg trygge på hverandre med den følge at gruppesamholdet øker.

Avdelingslederne setter seg personlige mål hvert år. Disse blir evaluert gjennom året og det bes om tilbakemelding fra dem de leder, ved at medarbeiderne besvarer det de kaller: «et brev til lederne» (vedlegg 3). I dette brevet fokuseres det på hva avdelingsleder er god på, hva den kan bli bedre på og gode råd på veien. Det kan tyde på at det er viktig for daglig leder å bygge trygghet og gruppesamhold.

Ut ifra intervjuene med avdelingslederne ser det ut som daglig leder oppfordrer dem til å ta beslutninger og ansvar for sine respektive avdelinger.

Funnene kan tyde på at daglig leder benytter flere forskjellige lederstiler, både oppgaveorientert ledelse og personorientert ledelse. Dette er en nødvendighet og

styrke ifølge Bang og Midelfart som skriver at ingen lederstil fungerer like godt i alle situasjoner. Vi har ingen konkrete funn som viser hvordan daglig leder motiverer avdelingslederne til å stå på, særlig når arbeidet kjennes tungt, og om de får den støtten og de ressursene de trenger for å lykkes. Det kan godt hende at daglig leder gjør mye på dette området, men dette ble ikke direkte spurt om i intervjuene.

Det kan se ut som daglig leder ønsker å bruke personorientert ledelse, samtidig som den oppgaveorientert ledelsen dominerer. Ut ifra funn virker det som daglig leder har mye kunnskap om personorientert ledelse og at hen ønsker å være en slik leder, men at de overordnede målene allikevel kommer i forgrunn, og at det i praksis er de oppgaveorienterte lederstilene som dominerer.

Hvilke faktorer som påvirker ledergruppens prestasjoner:

Videre er det viktig å huske på at lederen ikke bare påvirker ledergruppen, ledergruppen påvirker også lederen når det gjelder hvilken lederstil som blir benyttet og fungerer.

I barnehage x er det mye som tyder på at daglig leder påvirker ledergruppen mye ved å styre møter, kommunikasjonen, delegere oppgaver, si informasjon osv. Det er vanskeligere å se hvordan ledergruppen påvirker hen. Avdelingslederne forteller at de blir oppfordret til å komme med saker til agendaen for ledermøtene, men veldig få gjør det. Hvorfor er det slik?

En av avdelingslederne sa følgende: «Noe må alle gjøre, men dersom du ikke liker å holde fellessamling gjør de andre det oftere. Jeg, for eksempel, skriver oftest det som skal ut til foreldre. Oppgaver blir fordelt ut ifra det vi er best i. Vi blir også dratt ut av konfortsonen. Her får man utfordringer, og det er ikke for alle å jobbe i denne barnehagen. Vi blir utfordret mye».

Som vi ser over uttaler en av avdelingslederne at hen alltid skriver referat fra ledermøtene, fordi hen klarer å skrive og delta i møtet samtidig. Dersom det var tilfellet at alle skulle utfordres burde denne oppgaven muligens ha gått på rundgang. Kanskje daglig leder er så opptatt av mål og effektivitet at hen som oftest lar den som utfører oppgaven på best måte gjøre det for å komme raskere til målet?

Informasjon fra avdelingslederne og daglig leder selv tyder på at daglig leder vet hva hen skal bruke ledergruppen til og for å gi verdi til barnehage x og kjeden den

er en del av. Hen er veldig opptatt å nå høye skåringer på UDIR sin brukerundersøkelse.

Daglig leder ser ut til å se på ledermøtene som en viktig produksjonsarena. Hen er den som styrer og i stor grad bestemmer hva som skal tas opp i møtet og hvem som skal gjøre hva. Hens sterke motivasjon til å oppnå målene hen har satt kan gjøre at resten av ledergruppen følger passivt etter og ikke kommer med egne ideer og tanker.

Avdelingslederne forteller at det forventes fra daglig leder at de tar ansvar for resultater i sin avdeling. Det jobbes mye med å høyne skåren på UDIR sin brukerundersøkelse i hver avdeling og ansvaret legges på den enkelte leder. Avdelingslederne informerer om at daglig leder oppfordrer til deltagelse og krever at de bidrar i møtene.

Mye indikerer at daglig leder forstår at psykologisk trygghet er viktig å gjøre mye for å skape tillitt og trygghet mellom medlemmene i ledergruppen, vi har beskrevet dette nærmere i avsnittet om psykologisk trygghet. Tilbakemeldinger fra en av avdelingslederne kan likevel tyde på at ikke alle tør å komme med sine meninger, at det er tryggest å bare hevde det som er innenfor rammen av hva daglig leder har satt som akseptabelt.

Avdelingslederne forteller at det er bevissthet på konfliktløsning og at det er lov å være uenige og at de klarer å skille mellom person og sak.

Daglig leder sier hen bruker en del tid på å evaluere arbeid som er gjort i ledergruppen, med blick på hva som gikk bra, ikke bare det som ikke fungerte. Dette viser at daglig leder har fokus på mange av de punktene professor Hackman mener er viktige faktorer for å oppnå effektive ledergrupper: «Det er (...) sine lederforventninger som ligger i bunn i alt vi gjør, må ha med mine medarbeidere i alt hva det innebærer. Når jeg jobber med barnet er det barnet som er i midten, når det gjelder ledergruppa er det den enkelte leder som er i midten. Våre verdier er glødende, skapende og tilstedeværende. Viktig å sette retning og nå mål og så videre, bygge laget, sammen spille hverandre gode og holde oss faglig oppdatert. Rød tråd i hele barnehagen slik at den fremstår som en helhet og ikke som fem forskjellige barnehager. Enige i ledergruppa hvordan vi skal gjøre ting slik at det blir likt. Viktig for meg å løfte alle, akseptere at alle er forskjellige, men må ha en lik basis».

Uttalelsen til daglig leder under kan tyde på at hen er bestemt og krever mye av sine medarbeidere:

«Det er en veldig engasjert gjeng jeg har her. Det handler om de forventningene vi har til engasjement og deltagelse og at du må tilegne deg kunnskap, det må du om du skal funke hos oss. Du må tåle å få tilbakemeldinger litt sånn i forhold til målprosessen vi har. Du må tåle å gå inn i nye prosesser som kanskje krever noe av deg».

Ut ifra samtaler med avdelingslederne kan det se ut som daglig leder har mye kunnskap rundt prosesser som gir effektive ledergrupper, det kan virke som hen bruker dette bevisst for å oppnå sine og barnehagens mål. Men kan effektiviteten og målbevisstheten gå utover medarbeidernes medvirkning og trygghet? Er det egentlig akseptert å ha andre meninger en daglig leder?

4.7 Psykologisk trygghet

De fleste avdelingsledere i barnehage x trekker frem trygghet som noe de opplever i ledergruppa:

«Vi vet hva vi kan forvente av hverandre og oss selv, og det gjør det jo trygt da».

Ytre faktorer som kan påvirke dette er, slik enkelte respondenter belyser, at barnehagen har høy grad av stabilitet innen medarbeidere og høyt nærvær, som de knytter til godt arbeidsmiljø. De samme respondentene trekker en forbindelse mellom psykologisk trygghet og måten de jobber på, samt daglig leders rolle (som utdypes i eget avsnitt). Det belyses videre at det ved usikkerhet blir satt søkelys på de det måtte gjelde, og at trygghetsskapende tiltak settes i gang. Noen formidler at de opplever at den psykologiske tryggheten sprer seg til hele barnehagen. Dette er et interessant perspektiv, da Edmondson og Lei (2014, i Bang & Midelfart, 2019). gjennom en metaanalyse, konkluderte med at psykologisk trygghet vanligvis er et kjennetegn ved en spesifikk gruppe, ikke i hele organisasjonen. Det kan være at uttalelsen viser et perspektiv fra en av respondentene som selv opplever forankring når det gjelder målsetninger, arbeidsformer og egen rolle i ledergruppen, og ikke er en reell gjengivelse av alle medarbeidere sin opplevelse. En annen respondent uttaler seg, på sin side, negativt rundt måten barnehagen jobber med resultatene fra brukerundersøkelsen på, og formidler at hen føler at de som skårer mindre bra blir eksponert med et negativt fokus:

«Jeg føler at det er sånn, her gjør dere det dårlig ...».

Denne uttalelsen kan belyse at hen føler seg utrygg i måten ledergruppen velger å jobbe med resultatene, selv om hen også trekker frem at hen har tatt tematikken

opp og tidels blitt hørt. Sistnevnte kan belyse at ledergruppen her forsøker å jobbe trygghetsskapende, men at det er likevel usikkert om tryggheten mange opplever gjennomsyrrer hele barnehagen i den grad noen uttrykker det.

Det kan trekkes frem at psykologisk trygghet ikke handler om å være hyggelig, men om at det er rom for å gi hverandre konstruktiv motstand. Respondenten referert til over har tatt opp noe hen er uenig i, men det er uklart om det hen mener har en reell plass i ledergruppen. Respondenten kan sies å representere et avvik fra standarden i det at hen uttrykker uenighet i det “alle andre” mener er riktig og viktig. Det er interessant å spørre seg om dette snakkes om, og om det er rom for å endre på standarden, eller om den gjennom en tydelig leder er “satt”? Vi finner ikke tydelige funn i noen bestemt retning, men det er allikevel interessant å trekke frem at vi satt igjen med en viss følelse av at hen blir sett på som et slags uromoment og “et avvik”, og at gruppen ellers uttrykker et fellesskap og en harmoni der hen potensielt ikke er fullstendig del. Hen uttrykker, på sin side, at hen først og fremst er avdelingsleder, som kan være et tegn på at hen ikke enda er, eller ønsker å bli, del av ledergruppen. Dette er selvsagt fabuleringer, men allikevel viktig å belyse frem da det eksponerer kompleksiteten i fenomenet psykologisk trygghet.

Det kommer frem fra mange av de som ble intervjuet at de opplever at psykologisk trygghet er noe de jobber bevisst med å bygge opp:
«Tidligere har vi hatt noen uenigheter, før man ble kjent med hverandre, da var det litt gnisninger og man følte seg frem, for å forstå hvordan man reagerer ... og da var det å bygge opp den psykiske tryggheten, bli kjent med hverandre, bli trygge ... og da blir det jo bare mindre og mindre (uenigheter) ...».

Amy Edmondson (2019, i Bang og Midelfart, 2019). understreker at psykologisk trygghet ikke kommer av seg selv, men utvikles i interaksjonen medlemmene imellom. Det er mye som tyder på at denne ledergruppen er i en god prosess. Et tegn er at flere av respondentene uttrykker at ledergruppen evner å være ærlige med hverandre: «... føler vi har et team som bygger hverandre litt opp ... samarbeider godt og tørr å være mer og mer ærlige med hverandre.»

Det er allikevel interessant å spørre seg om det faktum at ledergruppen uttalt har jobbet med teori rundt tema, kan påvirke hvordan de kommuniserer rundt psykologisk trygghet. Er det slik at de kommuniserer ut fra en reell opplevelse av psykologisk trygghet, eller er de så og si opplært til å tenke at enhver ledergruppe bør ha psykologisk trygghet? Det kan sies at det er usikkert om det lever en dyp og reell opplevelse av psykologisk trygghet i ledergruppen, eller om de har en mer overflatepreget opplevelse basert på teoretisk kunnskap rundt fenomenet.

5. Konklusjon

Mye tyder på at prosesser i barnehage x sin ledergruppe kan være medvirkende til de gode resultatene i UDIR sin brukerundersøkelse. Oppgaven gir ingen absolutte svar, men vi har gjort funn som kan gi dypere kunnskap om prosesser som påvirker effektivitet i ledergruppen. Disse kan ha hatt innvirkning på de svært gode resultatene for barnehage x.

Mye indikerer at daglig leder har en generell høy kunnskap om prosessene som Bang og Midelfart beskriver, og hen jobber tydelig målbevisst for gode skår på brukerundersøkelsen.

Vi mener at klare bestillinger og fokusert kommunikasjon er til stede, da det fremkommer at ledermøtene har tydelig struktur og god organisering. Eksempler er tydelig møtetid, klar agenda, antall saker per møte og avklaring på veien videre etter hvert møte. Mye kan tyde på at daglig leders tydelige møteledelse fører til god effektivitet på møtene, der svært få og betydelige avsporingen forekommer. Avdelingslederne fremstår som samkjørte. Uansett hva som skal drøftes, er det i lys av målet som omhandler å ta avgjørelser til det beste for barna og for å sikre en generell høy og likeverdig kvalitet. Daglig leder legger til rette for at alle får mulighet til å delta i prosesser gjennom å komme med innspill, men få benytter seg av dette.

Våre intervjuer viser at barnehage x fremstår som aktiv i forhold til sine omgivelser og internt i organisasjonen. Det kan bidra til at barnehage x lykkes, da de orienterer seg i forhold hva som skjer i omgivelsene og hva interessentene ønsker seg, og handler ut fra det. Barnehage x holder omgivelsene og

interessentene informert og oppdatert på fokusområder, og daglig leder har også en aktiv relasjon til omgivelsene og barnehagens interesser.

Flere funn indikerer at ledergruppen bruker hverandres forskjellighet på en positiv måte. Dette kommer til uttrykk i at de drar nytte av hverandres alder, erfaring, bakgrunn og personlighet, og at de med deres forskjellighet utfyller hverandre. Evalueringer underveis i året, men spesielt under arbeidet med resultater fra brukerundersøkelsene, kan tyde på at kontinuerlig gruppelæring er til stede i høy grad. Mye tyder på at tid som settes av til tilbakemeldinger, refleksjon og evaluering under ledersamlingene bidrar til en god gruppelæring.

Flere funn indikerer at også psykologisk trygghet er til stede i ledergruppen og at dette kan ha noe å si for resultatene barnehage x oppnår. Avdelingslederne er tydelige på at de vet hva som forventes av dem, at barnehagen fremstår som stabil og at det gis rom for å si sin mening. Når det er sagt, er det viktig å trekke frem at vi også ser antydninger til at den kommuniserte psykologiske tryggheten ikke nødvendigvis stikker så dypt. Undersøkelsen avdekker at det ikke er tydelig samsvar mellom det som blir sagt og den reelle opplevelsen. Dette kan ha å gjøre med at teorien rundt psykologisk trygghet er bevisstgjort uten at man har oppnådd en reell psykologisk trygghet. I så tilfelle kan det påvirke prosessene.

Mye tyder på at daglig leder er for fremtredende og dominerende i ledergruppen. Dette til tross for gode intensjoner om å være personorientert, ved å se den enkelte, bygge trygghet i gruppen og være åpen for alles meninger og idéer. Mye tyder på at avdelingslederne gjør som hen sier, og er mindre aktive i forhold til egen mening. Vi antar at dette fokuset øker effektiviteten i ledergruppen, en faktor som bidrar til gode resultater i UDIR sin brukerundersøkelse.

Andre faktorer som for eksempel et attraktivt nærområde og ansatte med lang fartstid i barnehagen kan også være medvirkende faktorer til gode resultater.

Avslutningsvis ønsker vi, med bakgrunn i funnene, å komme med noen anbefalinger for videre arbeid i ledergruppen. Disse kan benyttes til å bygge opp den psykologiske tryggheten. Via vår fordykning med denne oppgaven har vi blitt bevisst at kan finnes en vesentlig sammenheng mellom kvaliteten på ledelse av ledergruppen og psykologisk trygghet. I den grad det ikke er reell psykologisk

trygghet i ledergruppen, kan vi anbefale daglig leder å benytte seg av Amy Edmondsons (2019, i Bang & Midelfart, 2019) tre gode råd til lederen for ytterlig å øke den psykologiske tryggheten:

1. Gi et rasjonale for åpen og direkte tale
2. Vis deg feilbarlig
3. Vær genuint nysgjerrig

Anbefalingene bygger på noen kritiske spørsmål, der relevansen må vurderes, og som er ment som inspirasjon: Kan miljøet i barnehagen bli negativt påvirket av at det er mye fokus på UDIR sin brukerundersøkelse? Er det konstruktivt at leder holder så bestemt på målet om gode skår? Kan dette fokuset føre til at barnehagen blir dårligere og ensporet på sikt?

Referanseliste:

Bang, Henning, Midelfart Thomas Nettet (2019) *Effektive ledergrupper*. Gyldendal.

Bradley, B. H., Postlethwaite, B. E., Klotz, A. C., Hamdani, M. R., & Brown, K. G. (2012). Reaping the Benefits of Task Conflict in Teams: The Critical Role of Team Psychological Safety Climate. *Journal of Applied Psychology*, 97(1), 151–158. <https://doi.org/10.1037/a0024200>

Edmondson, A. C. (2019). *The Fearless Organization*. John Wiley & Sons, Inc.

Daan van Knippenberg, D., Schippers, M.C. (2007) Work Group Diversity. *Annu. Rev. Psychol.* 2007, 58:515–41, <http://psych.annualreviews.org>

Ryen, A. (2002). *Det kvalitative intervjuet – fra vitenskapsteori til feltarbeid*. Bergen: Fagbokforlaget

Udir, <https://www.udir.no/>

Vedlegg:

Vedlegg 1: Intervjuguide

Vedlegg 2: Informasjon om prosjektet og samtykkeskjema

Vedlegg 3: Brev til lederne