

Erik Borchgrevink

# Styrkebasert ledelse - moteord eller metodikk?

En kvalitativ undersøkelse av styrkebasert ledelse



Universitetet i Sørøst-Norge  
USN Handelshøyskolen  
Institutt for økonomi, historie og samfunnsvitenskap  
Postboks 235  
3603 Kongsberg

<http://www.usn.no>

© 2022 Erik Borchgrevink

Denne avhandlingen representerer 30 studiepoeng

## Sammendrag

Positiv psykologi har gjort sitt inntog i arbeidslivet de siste 20 årene og har blant annet resultert i at styrkebasert ledelse er en metode som har fått vind i seilene.

Styrkebasert ledelse handler i det store og det hele om å kartlegge og utvikle andres og egne styrker. Samtidig oppnås organisasjonens mål på den ene siden og en «gi-kultur» hvor mennesker vil hverandre vel oppstår på den andre siden. Den grunnleggende tanken er at en kommer lenger ved å forsterke det gode enn å slå ned på det negative. Innenfor det nye fagfeltet har det enda ikke vært noe tilfredsstillende forskning på hvordan styrkebasert ledelse påvirker et team. Med dette utgangspunktet ble følgende problemstilling formulert: «*Hvordan påvirker styrkebasert ledelse utvikling av et team*»? Forskningsspørsmålene er følgende: 1) «*Hvordan påvirker styrkebaserte ledere teamene de leder*»? 2) «*Hva er de rådende narrative til team som har styrkebaserte ledere*»?

Denne studien er basert på kvalitativ forskningsmetode med en hermeneutisk tilnærming. Det er gjennomført seks semistrukturerte intervjuer med ledere og teams i en kommune i Sør-Norge som har spesiell kjennskap til styrkebasert ledelse. Gjennom fortolkning av datamaterialet viser analysen at lederne som praktiserer styrkebasert metode i denne studien har positiv innvirkning på team. Teamene utvikler seg fra å være en arbeidsgruppe på et såkalt «norming» stadie til å bli et velfungerende og effektivt team på det som kalles et «performing» stadie. Narrativer fra teamene beskriver autentiske ledere som skaper psykologisk trygghet og tillit.

Videre funn i denne studien viser at det er en forskjell i det amerikanske og britiske arbeidslivet, som mye av litteraturen kommer fra, og det norske. Resultater fra studien tilsier at det kanskje kan sies at en styrkebasert leder i USA til en viss grad kan omtales som en «god» leder her i Norge ettersom mer av den styrkebaserte metodikken har blitt innlemmet i det vanlige arbeidslivet. Det behøves mer forskning på området for å bekrefte eller avkrefte disse funnene.

Nøkkelord: Ledelse, teams, styrkebasert ledelse, styrkebasert tilnærming, teamutvikling.

## Abstract

Positive psychology has made its way into the labour market over the past 20 years and has, among other things, resulted in a gained momentum for strength-based leadership. Strength-based leadership is in general terms about mapping and development of others' and your own strengths, at the same time as the organization's goals are achieved on the one hand, and where a positive culture arises on the other hand. Within the new research field, there has not yet been any satisfactory studies on how strength-based leadership affects teams. With this in mind, the following master thesis was formulated: "How does strength-based leadership affect the development of a team"? The study has two research questions: 1) "How do strength-based leaders affect the teams they lead"? 2) "What are the prevailing narratives of teams that have strength-based leaders"?

This study is based on a qualitative research method with a hermeneutic approach. Six semi-structured interviews have been conducted with leaders and teams in a municipality in southern Norway that have special knowledge of the phenomenon of strength-based leadership.

Through analysis of the data material, my study shows that the leaders who practice strength-based leadership have a great impact on teams developing from being a working group at the stage of "norming" to becoming a well-functioning and effective team at the stage of "performing". Narratives from the teams describe the psychological security and trust that the leaders initiate with their leadership style that is authentic and to some extent private. Further findings in this study shows that there is a difference in the American and British labour market, from which much of the literature comes, and the Norwegian labour market. Results from the study indicate that a strength-based leader in the United States to a certain extent can be referred to as a "good" leader in Norway because more of the strength-based methodology has been incorporated. More research is needed to confirm or deny these findings.

Keywords: Leadership, teams, strength-based leadership, strength-based approach, team development.

# Innholdsfortegnelse

<b>Sammendrag</b> .....	<b>3</b>
<b>Abstract</b> .....	<b>4</b>
<b>Innholdsfortegnelse</b> .....	<b>5</b>
<b>Forord</b> .....	<b>7</b>
<b>1 Innledning</b> .....	<b>9</b>
1.1 Presentasjon av forskningsarenaen .....	9
1.2 Problemstilling og forskningsspørsmål .....	10
1.3 Denne studiens bidrag til forskningsfeltet.....	11
1.4 Oppgavens oppbygging.....	12
<b>2 Teoretiske perspektiver</b> .....	<b>13</b>
2.1 Innledning .....	13
2.2 Bakgrunn for styrkebasert tilnærming.....	13
Autentisk lederskap .....	14
Hva er styrkebasert ledelse?.....	14
Kritikk av styrkebasert ledelse .....	15
2.3 Teams og teamledelse .....	16
2.4 Narrativer og fortellinger .....	19
2.5 Den nordiske modellen .....	20
Psykologisk trygghet og tillit .....	21
2.6 Oppsummering av teorikapittel.....	21
<b>3 Metode</b> .....	<b>23</b>
3.1 Innledning .....	23
3.2 Valg av kvalitativ metode.....	23
3.3 Vitenskapelig tilnærming .....	23
3.4 Kvalitativt intervju.....	25
Fordeler og ulemper med intervju som metode .....	28
Pandemien som bakteppe for denne studien .....	31
3.5 Intervjuguide .....	32
3.6 Utvalg av informanter .....	33
3.7 Reliabilitet og validitet i denne studien .....	34
Reliabilitet .....	34
Validitet .....	35
3.8 Ethiske hensyn .....	38

3.9	Oppsummering av metodekapittelet .....	39
<b>4</b>	<b>Analyse og resultater</b> .....	<b>40</b>
4.1	Innledning .....	40
4.2	Hvordan styrkebaserte ledere arbeider med teamene .....	40
	Autentisk lederskap og psykologisk trygghet .....	41
	Forening av kulturer.....	46
4.3	Teamenes oppfatninger om styrkebasert ledelse .....	49
	Narrativer og fortellinger fra teamene .....	52
4.4	Oppsummering av analysekapittel .....	54
<b>5</b>	<b>Diskusjon</b> .....	<b>55</b>
5.1	Innledning .....	55
5.2	Diskusjon av styrkebaserte ledere og team.....	55
5.3	Oppsummering av diskusjonskapittel.....	57
<b>6</b>	<b>Konklusjon</b> .....	<b>58</b>
6.1	Innledning .....	58
6.2	Funn om styrkebasert ledelse og team .....	58
6.3	Kritikk av denne studien om styrkebasert ledelse.....	59
6.4	Implikasjoner og videre forskning.....	59
<b>7</b>	<b>Litteraturliste</b> .....	<b>61</b>
<b>8</b>	<b>Vedlegg</b> .....	<b>66</b>
8.1	Intervjuguider .....	66
8.2	Informasjonsskriv .....	73
8.3	Informert samtykke .....	75

## Forord

Denne masteroppgaven markerer slutten på min utdanning ved Universitetet i Sørøst-Norge, Master i innovasjon og ledelse. Jeg har tatt studiet på deltid, ved siden av full jobb som lærer i Oslo kommune, og jeg har pendlet tur-retur Oslo. Den andre nedstengningen av landet på grunn av pandemien har vært utfordrende gjennom dette året med ferdigstillelsen av denne studien. Med full jobb i tillegg til den gleden det har vært å bli pappa for første gang har det vært en krevende prosess som har stilt høye krav til gjennomføringskraft og planmessighet.

Jeg vil rette en stor takk til Sidsel Kari Solbrække, som har vært en flott veileder og har vært til uvurderlig støtte gjennom hele skriveprosessen med masteroppgaven. Du fanget meg opp og hjalp meg i det som var en trøblete start på prosessen.

Til mine nærmeste vil jeg rette en stor takk. Takk til bestemødre for barnepass, støtte og rettskriving. Til min samboer Natasha vil jeg rette en spesiell stor takk for tålmodighet, støtte og forståelse i møte med humørsvingninger og frustrasjon i en hektisk hverdag med lite søvn. Du har tatt støytten og ryddet plass for meg. Nå blir det plass til deg.

Til min kjære datter og nye verdensborger, Lea: Det siste året har vært helt unikt på grunn av deg. Nå skal pappa være enda mer til stede.

18.05.2021

Erik Borchgrevink





# 1 Innledning

## 1.1 Presentasjon av forskningsarenaen

Sammenslåingsreformene på regions- og kommunenivå i perioden 2017-2020 førte til forandringer i en rekke kommuner og fylker i Norge. Kommunene endret seg ved at en rekke tjenester til innbyggerne ble sentralisert. En kommune kan forstås som en organisasjonskultur hvor de ansatte over år har utviklet felles normer, verdier og antakelser om hvordan deres arbeidsplass, deres kommune, skal være og fremstå. Arbeids- og ansvarsområder, arbeidsrutiner, bruk av informasjonsteknologi, intern og ekstern kommunikasjon, bygningenes utforming, kontorplassering og ledelsesstruktur står under press og endres når to kommuner slås sammen. For de ansatte vil en rekke nye bekymringer kunne dukke opp, for eksempel uro for å miste jobben når arbeidsoppgaver sentraliseres, nye og uklare roller, nye ledere og nye forventninger, bytte av kontorer og ny reisevei, uklare krav og forventninger og mangel på opplevd kontroll i tillegg til konflikter og ryktespredning. Et særlig press kan sies å ligge på lederne i den nye kommunen ettersom det er de som har ansvaret for å overbevise de ansatte om at sammenslåingen er til det bedre. Kommunen som er forskningsarenaen i denne avhandlingen, er et resultat av to kommuner som ble slått sammen etter en prosess som hadde vart i fire år. Før sammenslåingen var det en landkommune med omtrent 10.000 innbyggere og en bykommune med rundt 40.000 innbyggere.

Mange av lederne i landkommunen var kurset i en spesiell metodikk som handlet om å se menneskers styrker fremfor svakheter. Denne metodikken ble operasjonalisert av landkommunen gjennom opprettelsen av et senter for sosial innovasjon, som skulle bidra til å spre metodikken utover i kommunen. Senterets kjernevirksomhet var sentral i oppvekstsektoren i landkommunen og bidro til at barn og unges styrker var i fokus på skolen, i barnehagen, i familien og på fritiden. Senterets ansatte fungerte også som rådgivere og kursholdere i den styrkebaserte metodikken for ledere og ansatte i kommunen. Mange ledere i landkommunen hadde derfor spesialisert kunnskap på det styrkebaserte fagfeltet som de tok med seg inn i kommunesammenslåingen.

Den sammenslåtte kommunen gjennomførte en 10-faktorundersøkelse, som er en forskningsbasert medarbeiderundersøkelse, hvor ledere må sette seg nøye inn i kunnskapen medarbeiderne produserer (Kommunenes sentralforbund, 2021). De ulike faktorene i undersøkelsen strekker seg over et helt spekter i arbeidslivet og omhandler motivasjon, mestringstro og ledelse, autonomi, kompetanse og utvikling, rolleklarhet, fleksibilitet, mestringsklima og prososial motivasjon. I oppfølgingen av 10-faktorundersøkelsen valgte de ansatte ved hver arbeidsplass to faktorer som de mente burde følges opp. Fra sentralt hold i den sammenslåtte kommunen ble det bestemt at 10-faktorundersøkelsen skulle følges opp med tiltak som hadde et styrkebasert fokus. Lederne i de ulike organisasjonene i den sammenslåtte kommunen fikk derfor oppfølging og kursing i styrkebasert ledelse slik at de kunne følge opp 10-faktorundersøkelsen med sine ansatte.

I perioden hvor datainnsamlingen til denne studien ble foretatt hadde alle ledere og ansatte i den sammenslåtte kommunen gjennomført 10-faktorundersøkelsen, men var på ulike stadier i oppfølging og gjennomføring av tiltak relatert til undersøkelsen.

## **1.2 Problemstilling og forskningsspørsmål**

I flere studier har det blitt stadfestet at et positivt lederskap fører til at ansatte er mer engasjert i arbeidet. Ledere påvirker i stor grad det psykologiske klimaet i en organisasjon med måten de opptrer, hva de setter søkelys på og hvordan de responderer på utfordringer og muligheter (Arakawa & Greenberg, 2007; Hogan et al., 2007; Naumann & Bennett, 2000). Ifølge Clifton & Harper (2003) har høyt presterende ledere søkelys på å utvikle styrker til individene de leder (Clifton & Harper, 2003). Gable & Haidt (2005) påpeker videre at teoretikere innenfor feltet positiv psykologi er opptatt av å se nærmere på faktorer som bidrar til god psykisk helse, subjektiv trivsel, funksjonelle grupper og blomstrende institusjoner (Gable & Haidt, 2005). Welch et al. (2014) påpeker at det til tross for økende forskning på fenomenet styrkekartlegging fortsatt er for lite forskning på ledere som praktiserer styrkebasert tilnærming og hvordan de påvirker omgivelsene sine i et lengre tidsaspekt (Welch et al., 2014). Et område som kan sies å være en nær omgivelse for ledere, er medarbeiderne deres som ofte er organisert i team. Lotte Darsø (2015) hevder at gode og innovative team

skapes blant annet gjennom lederroller (Darsø, 2015, s. 51). Darsø utdyper imidlertid ikke hvordan et styrkebasert lederskap påvirker et team. Det er min intensjon å finne ut mer om denne prosessen. Det stilles dermed følgende problemstilling:

*Hvordan påvirker styrkebasert ledelse utvikling av et team?*

Med bakgrunn i problemstillingen er to forskningsspørsmål utarbeidet. Det første er: *Hvordan påvirker styrkebaserte ledere teamene de leder?* Det andre er: *Hva er de rådende narrativene til team som har styrkebaserte ledere?*

De to forskningsspørsmålene vil være med på å belyse problemstillingen fra to sider, ovenfra og nedenfra. Lederne vil kunne gi informasjon om utøvelsen og det metodiske grunnlaget for styrkebasert ledelse, mens teamene vil kunne fortelle om hvordan de opplever å ha en styrkebasert leder og hvordan det påvirker teamutviklingen. Samtidig vil teamet være en kontrollmekanisme på de narrativene som presenteres av lederne som de enten kan bekrefte, avkrefte eller nyansere.

### **1.3 Denne studiens bidrag til forskningsfeltet**

Ifølge Kozlowski & Ilgen (2006) er det moderne arbeidslivets bruk av team helt sentralt og forskere bør skaffe seg mer kunnskap om hvordan team fungerer og hva som gjør dem effektive (Kozlowski & Ilgen, 2006). Den positive psykologiens inntog i arbeidslivet gjør videre at mer og bredere forskning er etterspurt for å undersøke rollen til styrkebaserte ledere i arbeidslivet (Linley et al., 2006). Denne studien plasserer seg i forskningsfeltet om hvordan team fungerer og hva som gjør dem effektive, og studiens empiriske grunnlag er nettopp på styrkebaserte ledere i arbeidslivet.

Studien bidrar med ny kunnskap i dette forskningsfeltet, både fordi det er en studie av styrkebaserte lederes påvirkning på et team, og i tillegg hvordan et team fungerer og hva som gjør dem effektive. Studien viser at styrkebaserte ledere påvirker team i positiv retning. Det må tas et forbehold om at det kan være andre studier som omhandler styrkebaserte lederes positive påvirkning på team, men jeg har ikke funnet det i mine litteratursøk. Studien gir i tillegg forskningsbasert kunnskap til ledere som

ønsker å handle mer styrkebasert, men også til fagpersoner og andre som ønsker å holde kurs eller veilede i styrkebasert tilnærming.

#### **1.4 Oppgavens oppbygging**

Denne masteroppgaven er delt i 6 kapitler. I kapittel 1 introduseres forskningsarenaen, problemstillingen, forskningsspørsmålene og studiens plass i forskningsfeltet beskrives. I kapittel 2 fremstilles teoretisk rammeverk og litteratur om styrkebasert ledelse og team. Kapittel 3 redegjør for metodologiske valg i studien, mens kapittel 4 inneholder funn og analyse fra datamaterialet. I kapittel 5 presenteres diskusjon av hovedfunn. Konklusjon, implikasjoner og kritikk av denne studien er til slutt formulert i kapittel 6.

## 2 Teoretiske perspektiver

### 2.1 Innledning

Den overordnede problemstilling og forskningsspørsmål lyder som følger: *Hvordan påvirker styrkebasert ledelse utvikling av et team?* Forskningsspørsmål 1: *Hvordan påvirker styrkebaserte ledere teamene de leder?* Forskningsspørsmål 2: *Hva er de rådende narrativene til team som har styrkebaserte ledere?*

I dette kapitlet vil teoretiske perspektiver som kan sies å belyse problemstilling og de to forskningsspørsmålene, gjøres rede for. Teorien som presenteres under handler i vid forstand om generelt lederskap, positiv psykologi, hva styrkebasert ledelse er, det norske arbeidslivet og definisjon av team. Til slutt presenteres teori rundt narrativer og fortellinger i organisasjoner.

### 2.2 Bakgrunn for styrkebasert tilnærming

Forventninger og krav til de moderne lederne kan sies å ha blitt mer utfordrende og dyptgående i kjølvannet av globaliseringen (Youssef & Luthans, 2012). På tidlig 2000-tallet ble ledelsesfaget preget av strømninger innen positiv psykologi og fikk dermed en ny retning. Martin Seligman (2000) bygde sine teorier på at psykologien måtte utvides til de positive sidene ved menneskelige erfaringer, ikke kun de negative som eksempelvis depresjon og hjelpeløshet (Seligman & Csikszentmihalyi, 2000).

Likevel er det ikke første gang styrker er aktuelt. På tidlig 60 - tall ble det styrkebaserte perspektivet på ledelse- og organisasjonsfeltet nevnt av flere teoretikere (Drucker, 2011). Dette til tross, er det først de seneste tyve årene at den styrkebaserte tilnærmingen virkelig har skutt fart i arbeidslivet. Seligmans (2000) positive psykologi bestod av positive subjektive erfaringer, positive individuelle karakteristikk eller styrker og til slutt positive institusjoner og samfunn (Seligman & Csikszentmihalyi, 2000). Til nå har det blitt produsert en rekke ny forskning og da spesielt innenfor de to førstnevnte feltene (Gable & Haidt, 2005). Den positive psykologien står altså i kontrast til andre deler av psykologien hvor søkelyset er på hva som gjør mennesker syke, ulykkelige og fylt av negative følelser (Brun et al., 2019).

I kjølvannet av Seligmans (2000) nye fokus og økte oppmerksomhet på positiv psykologi, oppstod det nye bevegelser som brukte det nye paradigmet til å underbygge forskning om positive avvik i organisasjoner. Innen dette nye paradigmet i ledelsesforskningen, som var sterkt farget av teoribyggingen innen positiv psykologi, anså forskere at styrker ved en organisasjon var interessante å studere for å få tak i hva som skaper fremskritt, trivsel og suksess. Det var ikke slik at man lærte noe om suksess ved å studere fiasko (Brun et al., 2019).

### **Autentisk lederskap**

Den moderne tankegangen rundt styrkebasert ledelse dreier seg om at autentisk lederskap er nødvendig og det viktigste som kan fungere på tvers av personlighet, lederskapsevner eller situasjonsbestemte nødvendigheter. Ledere kan lykkes uavhengig og på tvers av ståsted bare ved å være seg selv og være tro mot sine idealer (Linley et al., 2007). Autentisk lederskap oppstår når ledere handler sannferdig og er ærlige mot seg selv og andre og atferden deres avspeiler personlige verdier. Eksempelvis handler det om å innrømme feil og fortelle andre sannheten, selv om den kan være ubehagelig (Leroy et al., 2015). Videre viser forskning på feltet at autentisk lederskap kan relateres til prestasjoner for grupper og at gruppemedlemmene får en sterkere tilhørighet og høyere tillit til gruppa som helhet og til lederen (Walumbwa et al., 2011). Ifølge Linley et al. (2007) er ett av de sentrale elementene som er knyttet til autentisk lederskap at du som leder kjenner dine svake og sterke sider og at du har et aktivt forhold til disse sidene (Linley et al., 2007).

### **Hva er styrkebasert ledelse?**

Fagfeltet som omhandler styrker, er fortsatt nytt i den forstand at mye av den relevante faglitteraturen er datert til 2000-tallet og oppover. Diskusjonen foregår fortsatt rundt hva definisjonen av en styrke faktisk er. Forskningsbasert kunnskap syntes likevel å fremheve noen grunnelementer som består av talent, kunnskap, ferdighet og utøvelse, skjønt man fortsatt uenig om hvor tyngdepunktet skal ligge (Buckingham & Clifton, 2001, s. 25-28; Rath, 2008, s. 10). Brun et al. (2019) har laget en styrkedefinisjon på følgende måte:

«En styrke består av like deler talent og investering og kan komme til uttrykk igjen og igjen i situasjoner, hvor mennesker føler seg sterk og fylt med energi, har suksess og har lyst til å bidra» (Brun et al., 2019, s. 46).

Med andre ord vil denne innfallsvinkelen lande på en slags «middelvei» hvor det både er viktig at talent oppdages, men at det i seg selv er uvesentlig dersom talentet ikke trenes opp og vedlikeholdes. I tillegg er det viktig at individet som bruker styrken får energi i den grad hen har lyst til å gjøre det igjen og bidra videre for å få energi. I denne oppgaven vil Brun et al. (2019) definisjon være passende å bruke for å definere en styrke, ettersom den favner bredt og fanger opp flere og snevrere definisjoner.

En kjent strategi knyttet til å jobbe styrkebasert for ledere er å identifisere og utvikle egne og andres styrker (Karlsen & Berg, 2020). En slik form for identifisering av styrker er det Linley et al. (2010a) karakteriserer som «styrkespotting». Styrkespottingen er lederens verktøy og metode for å avdekke styrker hos sine medarbeidere og dernest hjelpe dem med arbeidsoppgaver som gjør at de får brukt sine styrker på en effektiv måte (Linley et al., 2010a). Styrker som er særlig fremtredende, kan ifølge Linley et al. (2010b) benevnes som signaturstyrker. Disse styrkene er noe som vil være naturlig for individer å bruke og de kjennes autentiske ut. Studier som forfatterne legger frem viser at bruk av signaturstyrker fører til større grad av tilfredshet og en sunn form for måloppnåelse (Linley et al., 2010b). En del av kritikken mot styrkebasert tilnærming, som utforskes under, er at ledere kan bli for «glade» i sine signaturstyrker og bruker dem for hyppig.

### **Kritikk av styrkebasert ledelse**

Et overforbruk av styrker vil føre til en negativ effekt fordi det kan gå inflasjon i bruken av styrker i tide og utide (Chamorro-Premuzic, 2016). Linley et al. (2007) påpeker likevel at en slik tolkning ikke må vurderes rent semantisk og en styrke alltid vil være en styrke. Imidlertid kan styrken bli «slitt» ut hvis den brukes for ofte i kontekster hvor det ikke passer seg. Da løper man en risiko at «overbruk» underminerer prestasjonen og resultatet fra utøveren (Linley et al., 2007). For å motvirke en slik tendens ser Kaplan og Kaiser (2013) tilbake til Aristoteles som argumenterte for å finne den gyldne middelvei hvor en måtte gjøre det som behøvdtes i en passende mengde under riktige

omstendigheter. Forfatterne omtaler justeringen som en volumknapp som kan brukes for å tilpasse styrkene i forskjellige situasjoner og omstendigheter. Et aktivt forhold til denne volumkontrollen vil justere over- og underbruk av styrker (Kaplan & Kaiser, 2013). Ved kalibrering av styrkene, eksempelvis ved å gjøre noe mindre i en situasjon istedenfor å slutte helt, vil ifølge Linley et al. (2007), være et eksempel på god styrkebasert ledelse.

Warren (2017) fremsetter en omfattende kritikk mot fagfeltet styrkebasert ledelse og mener det egentlig er et stort markedsføringsgrep for å selge en metode. At mennesker har potensiale for vekst ved å investere i styrker istedenfor å korrigere svakheter er en feilslutning og man overser det faktum at de fleste mennesker utviser en blanding av styrker og svakheter som er i samspill med hverandre (Warren, 2017). Brun et al. (2019) gir kritikerne et poeng ved å erkjenne at de svake sidene også er en viktig del av styrkebasert tilnærming, men mener likevel at de svake sidene kan jobbes med mer konstruktivt enn i tradisjonell forstand (Brun et al., 2019, s. 103). Den tradisjonelle tilnærmingen innebærer at fokuset til organisasjonen kun ligger i å fange opp svakheter slik at de kan korrigeres (Linley et al., 2007). Brun et al. (2019) bruker seilbåten som metafor for å beskrive svakheter. Hvis det er noen riper i lakken, kan det pusses på kosmetisk og båten flyter fortsatt. Er hullet, eller svakheten, derimot under vannlinjen må det større reparasjoner til for at båten skal kunne holde seg flytende (Brun et al., 2019, s. 104). Oppsummert kan vi se til Karlsen & Berg (2020) som mener at styrkebasert ledelse i det store og det hele handler om å leve gode og meningsfulle liv hvor andres og egne styrker kartlegges og utvikles, samtidig som organisasjonens mål oppnås og hvor det oppstår en «gi-kultur» hvor mennesker vil hverandre vel og det er lov å prøve å feile (Karlsen & Berg, 2020).

### **2.3 Teams og teamledelse**

Ifølge Bang (2008) består et team av en liten gruppe mennesker med et felles mål som de er gjensidig avhengig av hverandre for å nå. De klarer ikke oppnå dette målet uten hverandre (Bang, 2008). Levin & Rolfsen (2004) beskriver videre at et team er preget av en interpersonlig interaksjon, oppfatning av medlemskap, struktur, gjensidig påvirkning og individuell motivasjon. Med andre ord snakker medlemmer i team med



hverandre, de samarbeider, de opplever tilhørighet og felleskap, de forholder seg til roller, regler og normer og de påvirker hverandre på gjensidig basis. Caspersen & Halland (2014) argumenterer for at det ligger en begrensning i antall personer i et team på seks til sju personer (Caspersen & Halland, 2014, s. 16). Levin & Rolfsen (2004) er ikke like «låst» i oppfatningen og mener det ikke finnes vitenskapelig holdbar argumentasjon for et korrekt antall teammedlemmer, men det er vanlig at et team består av mellom tre og ti medlemmer. Medlemstallet er avhengig av situasjon og oppgave (Levin & Rolfsen, 2004, s. 46-47).

Når det ligger noen kriterier i bunn som må oppfylles for at et arbeidsfellesskap skal kunne kalle seg et team, blir oppfatningene litt mer subjektive og vage når det kommer til hvordan et ideelt team bør fungere. Likevel er en sentral oppfatning blant teoretikere at velfungerende team ofte kan sidestilles med effektive team (Bang, 2008; Caspersen & Halland, 2014, s. 30-34; Levin & Rolfsen, 2004, s. 58). Ifølge Caspersen & Halland (2014) har forskning på området vist at betingelser som gjensidig tillit, åpen kommunikasjon, konflikthåndteringsprosedyrer, mål og felles ansvar og ledelsesfunksjoner, må fungere for at det skal være et effektivt team (Caspersen & Halland, 2014, s. 31). Forskere syntes å enes om at team som fungerer på et høyere utviklingsnivå tenderer til å være mer produktive og ha mer tilfredse og fornøyde medlemmer (Jacobsson et al., 2014; Peralta et al., 2018). Med andre ord er det ikke slik at effektivitet nødvendigvis fører til mer tilfredshet, det vil derimot ofte følge som en naturlig konsekvens av et team som har tilfredse teammedlemmer.

Larsen (1998) argumenterer for at en del team har en prosjektform og kan være av kortvarig art. Disse er gjerne løst sammensatt og opphører å eksistere når en spesifikk oppgave er løst (Larsen, 1998, s. 14). Undersøkelser peker på at prosjektstyring øker i deler av arbeidslivet hvor arbeidstakere må forholde seg til flere prosjektgrupper og ulike mellomledere på en daglig basis (Wharton University of Pennsylvania, 2016). Til tross for dette er det allikevel vanligere å organisere teams på «den gammeldagse måten», i den forstand at de jobber sammen over en lengre periode, i alle fall hvis en bruker den norske konteksten som utgangspunkt (Levin & Rolfsen, 2004, s. 32).

En kjent teori om inndeling av et team og dets utvikling ble laget av Tuckman & Jensen

(1977) som forklarer hvorfor det tar tid for et team å utvikle seg til å bli produktivt. Teorien legger mest vekt på de interne relasjonene mellom grupped medlemmene og har fire faser som et team må gjennom før det oppnår et effektivt stadium. «Forming» er første fase som er en bli-kjent-fase hvor teammedlemmene tilpasser seg de andre. Andre fase kalles «storming» og preges av følelsesmessig engasjement. Medlemmene vurderer sin posisjon i forhold til hverandre og i denne fasen kan det fort oppstå konflikter ettersom verdier og standpunkter settes opp mot hverandre. I «normingfasen» begynner følelsen av enhet å oppstå og tilhørighet og identitet til teamet blir sterkere. I den siste fasen, «performing», er perioden hvor teamet utvikler seg til å bli et effektivt arbeidsteam. I denne fasen blir eventuelle konflikter og uoverensstemmelser løst opp i, og teammedlemmer føler seg trygge på hverandre og er ikke lenger redde for uenighet (Tuckman & Jensen, 1977). I denne avhandlingen er det ikke prosjektgrupper, men team som jobber sammen over en lengre periode. Videre legges definisjonen til Tuckman & Jensen (1977) til grunn når teamene som er med i denne studien skal analyseres i forhold til utvikling.

I et team eller en gruppe vil det naturlig oppstå et behov for ledelse ifølge Levin & Rolfsen (2004). Det er ikke nødvendigvis sånn at lederoppgavene må være tillagt en person, de kan sees på som funksjonsbetinget og ikke personavhengig. Likevel er risikoen at det kan oppstå en maktkamp, uformell eller åpenlys. Det vil derfor oppleves som mindre ubehagelig at noen formelt sett har en lederrolle i teamet. Noe av det mest ødeleggende for en gruppe eller et team er utydelighet i beslutningsprosesser, samtidig som ingen har noen definerte ledelsesfunksjoner (Levin & Rolfsen, s. 200-201). I denne avhandlingen vil lederrollen avgrenses til et ansvar som ligger hos en person, i motsetning til flere personer.

Larsen (1998) peker på at teamledere er kaospiloter i den forstand at lederrollen i det moderne arbeidslivet dreier seg om å være fullmaktsgiver, tilrettelegger, praktisk administrator, trener, inspirator, katalysator og retningsgiver. Et slikt «svakt kaos» som Arnulf (2018) karakteriserer det moderne arbeidslivet som, legger press på lederne som må manøvrere mellom kaos og determinisme hvor det er mulig å forutse noe, men ikke mulig å være deterministisk (Arnulf, 2018, s. 95-96). Videre er det også

betimelig å spørre seg hvor teknisk en teamleder bør være. Sjøvold (2014) argumenter for at den tekniske kompetansen kan være viktig å ha med som leder. I en teknologisk bedrift vil det eksempelvis gi tillit blant medarbeiderne på teamet at lederen har kjennskap til bedriftens teknologi. Det er vanskelig å ha tillit til en som har sanksjonsmakt over deg, men ikke har peiling på hva du og dine kollegaer driver med (Sjøvold, s. 215). Larsen (1998) argumenter likevel for at det kan være uheldig å ha den tekniske ekspertten som teamleder, spesielt innenfor noen felt, fordi den tekniske kompetansen hindrer den mellommenneskelige relasjonen (Larsen, s. 36). Med andre ord er det situasjonsbetinget hva slags kompetanse teamledere trenger. For ordens skyld er teamlederne i denne studien ikke fra teknologiske bedrifter og kompetansen deres ligger i den mellommenneskelige relasjonen og utøvelse av ledelse som fag.

Ifølge Sjøvold (2014) vil god ledelse i teamperspektiv være evnen til å forvalte makt slik at man bygger konstruktive relasjoner og dermed øker sannsynligheten for at teamet vil kunne løse sine oppgaver (Sjøvold, 2014). Altså blir lederen en integrert del av teamet og en teambygger som fordeler makta utover. Caspersen & Halland (2014) påpeker at konflikter kan være energitappende samhandlingsmønstre som fører til at initiativ og forslag blir holdt tilbake av deltakerne i frykt for konfrontasjoner (Caspersen & Halland, 2014, s. 15). Sjøvold (2014) peker på at altfor mange ledere ofte viser at de er uforberedt på konflikter i sine team på tross av at signalene har vært tydelige for alle andre over lang tid. Manglende ferdighet og evne til å oppdage og håndtere konflikter gjør at ledere ofte fremstår som feige i sine kollegers øyne, og svekker tilliten til lederen. Når ledelsen snur energien i potensielle konflikter til konstruktivt samarbeid er et eksempel på god teamledelse (Sjøvold, s. 214).

## **2.4 Narrativer og fortellinger**

Innenfor et team vil det fort oppstå fortellinger og historier både om arbeidsplassen og lederen. Narrativet er en større «metafortelling» som gir en overordnet mening og fortellingene er alle de små utvekslingene av erfaringer, forklaringer og opplevelser av hva som inngår i meningsskapingen. Ifølge Hernes (2016) er narrativer ikke bare begrenset til en metafortelling som omtaler en organisasjon, men vil inntreffe på forskjellige stadier i en organisasjon. Et narrativ kan være med på å binde fortiden,

nåtiden og fremtiden sammen, dersom det blir brukt riktig av ledelsen. Når medarbeiderne gir sin tilslutning til et narrativ fører dette igjen til samhandling og samhandlingsmønstre. Det er altså i dette rommet mellom mennesker at meningsskapning inntreffer (Hernes, 2016, s. 78). Ledelse er en direkte form for innramming og påvirkning av meningsskapningen og består av den enkeltes leders evne til å skape mening for medarbeiderne gjennom samhandling. Medarbeiderne gir sin tilslutning til narrativet lederen fremmer, eller de kan velge et eget narrativ som vil avvike fra lederens (Hernes, 2016, s. 79). Medarbeiderne vil lage fortellinger som enten vil bekrefte eller avkrefte lederens narrativ. Boje (1995) kaller dette for «connecting the dots» hvor de små fortellingene danner ulike punkter i et større bilde som utgjør et narrativ (Boje, 1995). Hvis narrativet godtas av medarbeiderne vil de gi sin tilslutning ikke bare ved å være enige, men også gjennom handlinger som er ugjenkallelige. Dette defineres som handlingsbasert tilslutning (Hernes, 2016, s. 54)

## **2.5 Den nordiske modellen**

Den nordiske modellen er kjent for å ha et harmonisk arbeidsliv der fagforeninger har, gjennom avtaler med arbeidsgiversiden, sørget for mindre lønnsforskjeller og verdier som likhet, solidaritet og demokrati. Ledelsesformen i den nordiske modellen er kjent for å ha en flat struktur der organisasjonene preges av liten avstand mellom ledere og medarbeidere (Børve & Kvande, 2018; Reiersen, 2019). I sammenlignende studier skårer USA og Storbritannia betydelig høyere enn Norge på maktdistanse skalaen og individualismeskalaen i arbeidslivet. Denne forskjellen sier noe om at det er en tradisjon i USA og Storbritannia for at individer handler mer i tråd med egne interesser og at det er større aksept for ulikhet i maktforholdet mellom leder og medarbeider (Grenness, 2011; Søndergaard & Hofstede, 2001).

Mye av den fremtredende litteraturen om styrkebasert ledelse kommer fra USA og Storbritannia hvor forståelsen av arbeidslivet vil fortone seg annerledes enn her i Norge og i Norden. I sentral litteratur fra styrkebasert ledelse ligger det en forhåpning om at selve begrepet til slutt vil være overflødig fordi det integreres som en naturlig del av arbeidslivet og psykologien (Linley et al., 2006).

## Psykologisk trygghet og tillit

Den psykologiske tryggheten kan knyttes generelt til team og samarbeid, men er kanskje særlig fremtredende innenfor den nordiske modellen og det norske arbeidslivet. Ifølge de norske arbeidslivsforskerne Karlsen & Berg (2020) er psykologisk trygghet essensielt og utgjør et fundament for å bedrive styrkebasert ledelse:

«En betingelse for å kunne utvikle sine styrker er psykologisk trygghet. Psykologisk trygghet legger grunnlag for læring, utvikling og vekst» (Karlsen & Berg, 2020).

Selv om psykologisk trygghet og tillit sammenfaller på mange områder, fremhever Edmondson (2011) at de to begrepene også skiller seg fra hverandre på enkelte steder. Tillit handler om å stole på andre, mens psykologisk trygghet handler om at man er trygg i seg selv og videre blir trygg på andre. Tillit er ofte mellom parter, eksempelvis to individer, mens psykologisk trygghet handler om trygghet mellom medlemmer i en gruppe (Edmondson, 2011). Caspersen & Halland (2014) mener en viktig forutsetning for et teams effektivitet nettopp er tilliten mellom teammedlemmene. Tilliten fører til at medlemmene tør å bidra optimalt i arbeidsprosessen uten å være redd for å bli hengt ut eller gjøre feil (Caspersen & Halland, 2014, s. 31). Videre finnes det en rekke studier på tvers av ulike kontekster og organisasjoner som viser at psykologisk trygghet er positivt assosiert med resultater og effektivitet i grupper og team (Edmondson & Lei, 2014). Øiestad (2004) argumenterer videre for at tilliten som oppstår mellom ledelse og ansatte gjør det lettere å gi feedback og gode tilbakemeldinger (Øiestad, 2004, s. 134).

## 2.6 Oppsummering av teorikapittel

Fagfeltet styrkebasert ledelse har sine røtter i organisasjonsforskning om positiv psykologi som kan dateres til det tidlige 2000-tall. Det styrkebaserte lederskap bygges ut fra en forutsetning om lederen er autentisk og at hen skaper tillit og psykologisk trygghet hos medarbeiderne. Strategien og den metodiske tilnærmingen er ofte sentrert rundt identifisering og utvikling av egne og andres styrker. Kritiske tilbakemeldinger mot fagfeltet mener det er motepreget, markedsdrevet og for lite fokusert på svakheter. Forskere som forsvarer styrkebasert ledelse, mener at det ved

hjelp av en «volumknapp» vil være mulig å justere styrkene. Denne justeringen, mener forskerne, vil motvirke kritikken som går utpå at signaturstyrker har en tendens til å bli brukt for mye og for ofte selv i sammenhenger som er upassende.

Et team er en liten gruppe mennesker som har et felles mål og som er gjensidig avhengig av hverandre. Et team som har nådd langt i utvikling og er velfungerende og effektivt er et «performing»-team. Det vil naturlig oppstå et behov for ledelse innad i en gruppe eller team. En teamleder blir en kaospilot og en integrert del av teamet som fordeler makta utover. Lederen vil prøve å definere et narrativ som det er opp til teamet å velge om de tilslutter seg eller ikke. Teamet, på sin side, vil lage sitt eget narrativ som er basert på alle de små fortellingene, erfaringene og opplevelser de har.

Det norske arbeidslivet bygger på den «nordiske modellen» som kjennetegnes av flat struktur, små lønnsforskjeller og liten avstand mellom ledere og medarbeidere.

I USA og Storbritannia, hvor mye av litteraturen om styrkebasert ledelse kommer fra, er det større aksept for individualisme og ulikhet i maktforholdet mellom leder og medarbeider.

## **3 Metode**

### **3.1 Innledning**

Denne studien bygger på datamateriale som er samlet inn gjennom seks kvalitative intervjuer med tre teamledere og deres tre tilhørende team i perioden desember 2021 til januar 2022. Det første teamet er et avdelingsteam i en barnehage i den tidligere landkommunen som har blitt slått sammen med den tidligere bykommunen. Det andre teamet er et team bestående av skolens ledelse på en skole i den tidligere landkommunen. Det tredje teamet har vært et lederteam i den tidligere bykommunen hvor alle teammedlemmene er enhetsledere for større eller mindre boenheter.

### **3.2 Valg av kvalitativ metode**

Opprinnelige betydde metode veien til målet. For å finne veien må man vite hva målet faktisk er (Kvale & Brinkman, 2009, s. 121). Målet i denne studien er å finne ut hvordan styrkebasert ledelse påvirker utvikling av et team. For å belyse dette fenomenet vil det være hensiktsmessig å gå i dybden, ikke i bredden. Det er ønskelig å få et bilde av hva mellomlederne gjør, hvordan de handler og hvordan det påvirker et team. For å få tilgang til detaljerte beskrivelser rundt fenomenet hvor en kan utforske, beskrive og tolke personlige og sosiale fenomener, vil kvalitativ metode dermed bli det foretrukne, ettersom den gir et konkret bilde og inngående kunnskap om et spesifikt fenomen (Tjora, 2017). Den kvalitative metoden er altså nyttig å velge der det behøves mer detaljert og utfyllende informasjon om et fenomen som vi ikke kjenner særlig godt og som det er forsket lite på. En kvalitativ tilnærming har som utgangspunkt at virkeligheten er for kompleks til å reduseres til tall, og at informasjon dermed må samles inn i form av ord som åpner for mer nyanserikdom (Jacobsen, 2015).

### **3.3 Vitenskapelig tilnærming**

I denne avhandlingen brukes en hermeneutisk tilnærming med induktive trekk. Hermeneutisk tilnærming er en fortolkningsbasert forståelse av virkeligheten. Jacobsen (2015) hevder at virkeligheten kan anses som sosial, i motsetning til fysisk. Familier, organisasjoner og samfunn er konstruerte sosiale virkeligheter. Menneskene

bak er dermed de som konstruerer fenomenene og denne konstruksjonsprosessen må forskere forsøke å tolke og forstå (Jacobsen, 2015, s. 28-31).

I hermeneutikken legges det vekt på at forståelsen og fortolkningen av virkeligheten bare kan kartlegges ved at samfunnsforskerne selv blir en aktiv part i fortolkningsprosessen. Forskeren må fortolke og forstå noe som allerede er fortolkninger, det vil si sosiale aktørers fortolkninger og forståelse av seg selv, av andre og av den fysiske verden. Samfunnsforskeren må med andre ord forholde seg til en verden som allerede er fortolket av de sosiale aktørene. Dette gir en form for dobbel hermeneutikk (Gilje & Grimen, 2000, s. 145-146). Jacobsen (2015) hevder denne fortolkningen vil kreve at forskeren har empati, det vil si evnen til å sette seg inn i den andres situasjon. I tillegg må også forskeren fortolke empirien som intervjusubjektene gir. Dermed blir det en kontinuerlig utvikling av kunnskap og en stadig fortolkningsprosess, der empirien forskeren samler inn må settes inn i en større forståelsesramme (Jacobsen, 2015). Av de ulike vitenskapeteoretiske tilnærmingene vil denne fortolkningsrammen være den mest egnede å velge i min studie. Den vil gi et bedre kunnskapsgrunnlag om intervjusubjektene i mitt utvalg og hvorfor de tenker og handler som de gjør.

Johannessen et al. (2021) ser på den induktive forskningen som en form for kunnskapsinnhenting som går fra data til teori. Virkeligheten er menneskeskapt, og forskeren blir sammenlignet med en eventyrer som er på oppdagelsesreise og samler inn data som han må forstå eller fortolke (Johannessen et al., 2021, s. 31). Jacobsen (2015) påpeker at det fra et forskningsperspektiv ikke er mulig at forskning er rent deduktiv eller induktiv. De to metodiske tilnærmingene kan best illustreres som to ytterpunkter på en skala, hvor en forskningsprosess beveger seg mellom disse punktene. Praktisk kunnskap vil utvikles både fra det deduktive og det induktive. Sett i et slikt pragmatisk lys vil det kanskje ikke være meningsfullt å snakke om induksjon eller deduksjon. Snarere sees forskningen som en pågående prosess der funn leder til nye undringer som igjen leder til nye spørsmål som må undersøkes (Jacobsen, 2015, s. 35). I den induktive tilnærmingen, hvor kunnskap samles inn fra empiri eller virkelighet til teori, bør forskeren samle inn data med et åpent sinn og til slutt systematisere og



fortolke dataene en har innhentet (Jacobsen, 2015, s. 29). En viktig del av informasjonsinnhentingene oppstod i starten av intervjuene med team og ledere, da vi hadde en slags metasamtale om intervjuguidene som grunnlag for samtalen. Dette ble betydningsfullt i den forstand at vi ble «oppdagelsesreisende» sammen og at vi kunne samtale ut fra en felles plattform. Det utslagsgivende var å presisere at guidene ikke skulle følges kategorisk, men bare skulle være veiledende. Intervjusubjektene ga i tilbakemeldinger uttrykk for at de «senket skuldrene» og slappet av mer i den visshet om at samtalen var det viktige og at intervjuguiden ikke var en «tvangstrøye».

En grunntanke i hermeneutikken er at forståelsen alltid kommer fra en forkunnskap om temaet. Den hermeneutiske sirkel illustrerer dette godt. Her vil man bruke sin kunnskap og forforståelse til å tolke hva som vil skje videre i en historie. Etter hvert som historien beveger seg fremover, vil opplysningene som tilkommer, gli inn i og forforståelsen vår og tolkes i lys av denne (Ebdrup, 2012). Gilje & Grimen (2000) presiserer at det kanskje i større grad dreier seg om en spiral ettersom forskerne ikke har muligheten til å tre ut av sirkelen og ikke blir stående på samme sted hele tiden. Det vil ikke være mulig å kunne tolke et helt verk uten å ha tolket de ulike delene (Gilje & Grimen, 2000). Jacobsen (2015) argumenterer for at forskere må ha noen konkrete oppfatninger om hvordan virkeligheten er (Jacobsen, 2015). Eksempelvis gjorde jeg meg flere refleksjoner om styrkebasert ledelse og teamutvikling før jeg gjennomførte min studie. Etter hvert som studien tok form fikk jeg mer kunnskap om styrkebasert ledelse som farget min forståelse av emnet. Dermed er jeg som forfatter av denne studien en del av en kontinuerlig hermeneutisk spiral. Bevissthet rundt dette, vil øke muligheten for å ha et oppmerksomt blikk på hva som kunne farge min analyse, slik at den ikke blir for preget av min forforståelse. Det induktive tankesettet har dermed til hensikt å finne frem til generelle mønstre som kan gjøres til teorier eller generelle begreper, eller altså fra «empiri til teori» (Johannessen et al., 2021).

### **3.4 Kvalitativt intervju**

Jeg har i denne studien brukt kvalitative intervjuer fordi det vil være den mest hensiktsmessige metoden å bruke for å få frem relevante og valide data om

fenomenet styrkebasert ledelse. Ved å gå i dybden vil de individuelle synspunkter, fortolkninger og oppfatninger om de ulike sidene ved styrkebasert ledelse og hvordan det påvirker et team komme frem. Det kvalitative forskningsintervjuet søker kunnskap, mening og det spesifikke om et fenomen og har ikke kvantifisering som mål (Kvale & Brinkman, 2009). Jette Fog (1999) mener forskeren selv må stille seg spørsmålet om hva motivet er for å velge det kvalitative forskningsintervjuet. Det er en del krav som må oppfylles, blant annet at metodikken er den som er best egnet til å undersøke fenomenet og ikke at forskeren selv har ønsket å tilpasse det som undersøkes til en foretrukken metodikk (Fog, 1999, s. 15). I mitt tilfelle er det et genuint forsøk på å besvare problemstillingen og forskningsspørsmålene på en mest mulig utfyllende måte. Ettersom det er lite forskningsbasert kunnskap om hvordan styrkebasert ledere påvirker teams, trengs det mer dybdekunnskap om fenomenet og et kvalitativt forskningsintervju er den metoden som vil gi de mest detaljerte beskrivelsene.

Jacobsen (2015) legger vekt på at datainnsamling fra individuelle intervjuer er avhengig av at det er relativt få enheter som skal undersøkes (Jacobsen, 2015, s. 146). Dette kravet er oppfylt fra min side da det er tre mellomledere og teamene som tilhører dem som skal intervjues. Thagaard (2003) fremhever at et kvalitativt intervju kan utformes på ulike måter. Den ene ytterligheten preges av lite struktur, og kan betraktes som en samtale mellom forsker og informant hvor hovedtemaet er bestemt på forhånd. Den andre ytterligheten har et relativt strukturert opplegg hvor spørsmål er utformet på forhånd, og rekkefølgen på spørsmålene i stor utstrekning er fastlagt på forhånd (Thagaard, 2003). I denne studien er det brukt en intervjuguide som ligger mellom disse to ytterpunktene som Johannessen et al. (2021) kaller det semistrukturerte intervjuet. Et semistrukturert intervju har en overordnet intervjuguide som utgangspunkt, mens spørsmål, temaer og rekkefølge varier. Intervjuer kan bevege seg frem og tilbake (Johannessen et al., 2021, s. 108).

«Det kvalitative intervjuet egner seg når forskeren har behov for å gi informantene større frihet til å uttrykke seg enn det et strukturert spørreskjema tillater», påpeker Johannessen et al (2021, s. 106). I et intervju med en respondent er det nettopp denne persons handlinger, følelser og tanker man ønsker å få tak i. Forskeren må få tak i den

personlige meningen til respondenten (Fog, 1999, s. 29). Thaagaard (2003) ser på forskningsintervjuet som et personlig møte og en samtale mellom to mennesker. Det er i dette brytningspunktet at kunnskap dannes (Thaagaard, 2003, s. 85).

I intervjusituasjonen oppstod det til tider en «pinlig stillhet» hvor jeg som møteleder måtte presse meg selv til ikke å ta ordet for tidlig. Det resulterte i bedre flyt, færre avbrytelser og ga flere spor å følge opp som var interessante (Jacobsen, 2015, s. 147-158). Muligens skyldtes dette at de fikk tid til å tenke seg om, eller at intervjusubjektene fikk mulighet til å spille på hverandre og fylle på med supplerende informasjon. Kvale & Brinkman (2009) understreker at alle intervjuspørsmålene egentlig skal være en operasjonalisering av forskningsspørsmålene og at det er de som bestemmer retningen på intervjuet (Kvale & Brinkman, 2009, s. 140-154). Til tross for at forskeren ikke skal avbryte respondenten, som Jacobsen (2015) understreker, var det nødvendig for meg å få intervjusubjektene bort fra temaer som ikke var relevant for problemstillingen. Dette ble mer relevant i fokusgruppeintervjuet, enn i intervjusituasjonen med lederen. Dette er da også nødvendig og et grep som bør gjøres så langt det lar seg gjennomføre på en naturlig måte (Jacobsen, 2015, s. 157).

Et semistrukturert intervju med en person er altså en samtale og et personlig møte. Med andre ord kan vi snakke om helt klar form for individualisering. I dette henseende advarer Jacobsen (2015) mot å påberope seg å ha fått tak i hva en gruppe mener, på bakgrunn av individuelle intervjuer. Det kan påvirke den ytre validiteten i en undersøkelse (Jacobsen, 2015, s. 147). Dette er et viktig punkt i denne studien da jeg i tillegg til ledernes mening, også var på jakt etter å få frem hva en gruppe eller et team tenkte om styrkebasert ledelse. Av denne grunn valgte jeg et fokusgruppeintervju for å få nærmere tak i og avdekke på hva et team som helhet mente om styrkebasert ledelse. Et slikt fokusgruppeintervju egner seg når en forsker med en indirekte intervjustil ønsker å avdekke hva en gruppe kan gi av kunnskap innenfor et sentralt tema (Jacobsen, 2015, s. 126; Kvale & Brinkman, 2009, s. 166). Det jeg var særlig opptatt av under intervjuene var å utfordre informantene med oppfølgingsspørsmål for å få tak i fortellinger, forklaringer og opplevelser. Dermed kunne jeg sette i stand et narrativ ut fra de ulike punktene, i tråd med Hernes (2016) teorier om fortellinger og

narrativer. Jacobsen (2015) mener gruppedynamikken og diskusjonen i et fokusgruppeintervju kan være vel så interessant som svarene i seg selv (Jacobsen, 2015, s. 125). Gruppeintervjuer kan bidra til å utdype de temaene som tas opp fordi deltakerne kan følge opp hverandres svar og gi kommentarer i løpet av diskusjonen. På den andre siden kan det være de mest dominerende synspunktene som fremmes i en fokusgruppesituasjon, ettersom personer med avvikende synspunkter kan vegre seg for å presentere dem i gruppen. Thaagaard (2003) mener at gruppeintervjuer passer best i situasjoner hvor medlemmene er noenlunde samkjørte og metoden forutsetter at medlemmene har et felles grunnlag å diskutere ut fra (Thaagaard, 2003, s. 85). Utgangspunktet i min intervjusituasjon passer derfor relativt godt, ettersom alle er i team og alle har en leder med styrkebasert tilnærming.

### **Fordeler og ulemper med intervju som metode**

Kvale & Brinkman (2009) beskriver det kvalitative forskningsintervjuet som en samtale med en struktur og et formål. Etter deres oppfatning egner det seg godt når vi ønsker å studere meninger, holdninger og erfaringer. Forfatterne beskriver videre at det er gjennom samtalen at mennesker kan forstå hverandre og beskrive hvilke intensjoner de har, og hva de tenker, føler og mener (Kvale & Brinkman, 2009, s. 34). Denne metoden vil derfor egne seg godt når vi er interessert i å avklare nærmere hva som ligger i et begrep eller et fenomen (Jacobsen, 2015, s. 133). Fog (1999) peker på at intervjuers evne til å komme i kontakt med respondenten, vil kunne påvirke samtalens utvikling og kvalitet. Dette er ifølge henne en begrensning ved denne metoden (Fog, 1999, s. 22). Jacobsen (2015) argumenterer for det motsatte perspektivet ved at kontakten blir for tett. Da vil nærheten i intervjusituasjonen føre til at forskeren risikerer å bli «fanget» av det vedkommende studerer (Jacobsen, 2015, s. 132). Under mine intervjuer ble det etablert en profesjonell distanse til intervjusubjektene. Dette ble gjort med en gjennomgang av etikk, taushetsplikt og oppbevaring av datamateriale og deres rettigheter som deltakere i studien.

Fog (1999) peker på at mange av forskerne, som benytter seg av kvalitative intervjuer, ofte kan være unge mennesker i en studiesituasjon som er bundet til ulike systemer, eksempelvis et universitet, et departement eller en bedrift. Dette krever at den som

gjennomfører forskningen har et bevisst forhold til hvor fritt vedkommende står i forhold til institusjonen forskningen gjøres i tilknytning til. Et viktig etisk prinsipp innen all forskning er at den skal være uavhengig og objektiv (Fog, 1999, s. 117).

Thaagaard (2003) argumenterer for at det er mulig å trene opp sin evne til å intervju og hjelpe intervjusubjektene til å åpne seg. Praksis gjennom å gjøre intervjuer flere ganger vil gjøre at man øver opp gode evner (Thaagaard, 2003, s. 86). Av den typen intervjutrening som Thaagaard (2003) nevner, hadde jeg i forkant av studien gjennomført rollespill av intervjusituasjon med kollegaer og samboer. Dette for å øke bevissthet rundt egen atferd. Det skulle vise seg at jeg under intervjuene fikk særlig nytte av treningen på å la stillheten være lenger slik at respondentene skulle få tenkt seg ordentlig om. Jacobsen (2015) trekker frem at å samle inn data i form av ord betyr at forskeren i stor grad vil oppnå en nærhet, åpenhet og relevans til fenomenet. Nærheten oppstår naturlig på grunn av samtalen, samtidig som det vil kreve åpenhet fordi forskeren i liten grad har bestemt hva hen skal lete etter. Det er menneskene de intervjuer som bestemmer hva slags informasjon de får inn. Dermed vil relevansen på svarene bli høy ettersom det er de som undersøkes som i stor grad definerer hva den «riktige» forståelsen av fenomenet er (Jacobsen, 2015, s. 129).

«*Erfaringer og oppfatninger* kommer best frem når informanten kan være med på å bestemme hva som tas opp i intervjuet», påpeker Johannessen et al. (2021).

Intervjuer trenger med andre ord å være observant på retningen i intervjuet og stille riktig oppfølgingsspørsmål til rett tid (Johannessen et al., 2021, s. 106). I flere av mine intervjuer ble det klart at spørsmålene om 10-faktorundersøkelsen ikke ville treffe informantene like godt som opprinnelig tenkt. Informantene hadde en bredere og mer holistisk forståelse av styrkebasert ledelse som strakk seg utover 10-faktorundersøkelsen. Derfor ble det enighet om at samtalen burde være sentral og ikke intervjuguiden. Flexibiliteten i den kvalitative metode og det semistrukturerte intervju resulterte i at jeg fikk belyst fenomenet styrkebasert ledelse på en bedre måte gjennom en samtale om informantenes fortellinger og historier. Flexibiliteten har videre gjort det lettere å forandre både forskningsspørsmål og intervjuguide underveis i prosessen. Prosessen blir interaktiv når forskeren går tilbake og forandrer

problemstilling og skillet mellom datainnsamling og analyse blir mer uklart (Jacobsen, 2015, s. 130). I lys av dette blir det tydelig at studien har hermeneutiske trekk, ettersom jeg stadig under prosessen tilegnet meg ny kunnskap som preget min forforståelse og utgangspunktet for studien endret seg.

Fleksibiliteten ved en kvalitativ undersøkelse kan også være utfordrende ved at det tilkommer ny informasjon som gjør at forskeren ender opp med en helt annen undersøkelse enn man på forhånd hadde sett for seg (Jacobsen, 2015, s. 132). Av denne grunn bør det settes en «sluttstrek» på et tidspunkt, som i min studie ga meg muligheten til å være fleksibel i utforming av problemstilling og forskningsspørsmål ettersom det stadig kom mer og interessant empiri. Repstad (2014) kritiserer intervjumetoden som for individfokusert uten å ha et kontekstuellet syn på omstendighetene som for eksempel sosiale eller materielle strukturer (Repstad, 2014, s. 76). Individfokuset kan bidra til det Jacobsen (2015) kaller for et generaliseringsproblem fordi den bare representerer et fåtall av personer (Jacobsen, 2015, s. 131). Senere i dette kapittelet vil spørsmålet om overførbarhet fra en kvalitativ undersøkelse til en større sammenheng diskuteres.

På et dypere plan kan intervjuet påvirkes av hvordan forsker og informant opplever hverandre i intervjusituasjon. Den tilliten og troverdigheten som oppnås under intervjuet, gir grunnlag for at informanten kan fortelle åpent om sine erfaringer (Thaagaard, s. 97). Kvale & Brinkman (2009) argumenterer videre for at det med en annen intervjuer kan skapes en annen kunnskap (Kvale & Brinkman, 2009, s. 48). For å skape en tillit til intervjusubjektene forhandlet jeg frem en intervjurolle ved å være åpen om mine intensjoner. Dette gjorde jeg blant annet ved å sende ut spørsmålene til lederne slik at de kunne gjøre seg noen refleksjoner i forkant av intervjuene. Ifølge Thaagaard (2003) må ikke betydningen av en god og tillitsfull atmosfære undervurderes. Hun hevder at forskeren må spille med åpne kort, presisere formålet med intervjuet og samtidig forklare hva som tilbys (Thaagaard, 2003, s. 98). I denne studien var det betydningsfullt å understreke for informantene hvilket fenomen som skulle undersøkes, men også være ærlig på det ikke lå noe personlig prestisje i resultatene som måtte komme frem. Denne åpenheten viste seg å føre til utfyllende svar og var i

så måte med på å bidra til en omfattende nyanserikdom. Jacobsen (2015) trekker frem at en slik rikdom kan bli for kompleks og at dataene blir vanskeligere å ordne i oversiktlige kategorier (Jacobsen, 2015, s. 131). Ettersom samtalen ble så åpen og mindre strukturert enn det som var planlagt, var det en ekstra utfordring å sile ut informasjon som var mindre viktig. Både det å ha opptakene som kunne sees på nytt, men også å transkribere, var en nødvendighet for å bli kjent med dataene slik at den relevante informasjonen ble hentet ut.

### **Pandemien som bakteppe for denne studien**

I tiden denne studien ble gjennomført var Norge på nytt preget av sosial immobilitet og nedstengning grunnet pandemien. I utgangspunktet skulle denne studien vært basert på fysiske møter og spørsmålet blir dermed hvorvidt den digitale intervjusettingen kan ha påvirket denne studien på noen måte? Å gjennomføre hele intervjuprosessen på en digital flate har vært annerledes i den forstand at det kan regnes som forholdsvis upløyd mark når det gjelder forskning og erfaringer fra området. Johannesen et al. (2021) mener at forskere får tilnærmet like god informasjon fra onlineintervjuer som fra offline ansikt-til-ansikt intervjuer (Johannesen et al., 2021, s. 122). Ifølge Kløvrud (2021) kan det være en ekstra utfordring med dominerende personligheter i et digitalt gruppeintervju sammenliknet med et ordinært fysisk fokusgruppeintervju. Dette kan føre til et større press på møteleder. Videre viser forskningskunnskap at deltakere i digitale intervjuer holder fokuset oppe og spekulasjoner angående raskere tap av interesse for deltakere i slike møter blir tilbakevist (Kløvrud, 2021).

På bakgrunn av disse teoretiske perspektivene valgte jeg å legge opp til onlineintervjuer i begge intervjusituasjonene. Jeg gjennomførte en-til-en samtaler med lederne, mens jeg samtidig prøvde å simulere et mest mulig virkelighetsnært intervju med teamene. I utgangspunktet var det tenkt at alle teamene skulle være i samme rom med en pc slik at gruppedynamikken ville bli mer autentisk, men det viste seg vanskelig å få til i praksis. Det førte til noen uforutsette utfordringer der deltakerne blant annet mutet seg selv og den ønskede gruppedynamikken ble svakere enn jeg hadde håpet på. For å motvirke de endrede forutsetningene ble det viktig for meg som

møteleder å la stillheten vare lenger enn normalt. Dette hadde jeg tidligere trent på, og selv om det var utfordrende og kunne oppleves som litt «pinlig», kom noen av de mest interessante utsagnene etter en slik lengre pause.

En annen fordel ved å ha intervjuene online er en forebygging av det Thaagaard (2003) kaller det «formelle i en intervjusituasjon ved bruk av båndopptager» (Thaagaard, 2003, s. 97). Skjermopptak av både video og lyd kan motvirke formalitetsfaktoren, samtidig som kroppsspråk kan studeres ved en senere anledning. Senere i diskusjons- og analysefasen i denne avhandlingen var det verdifullt og gå tilbake å studere kroppsspråk i lys av narrativer og fortellinger som ble tydeligere etter en helhetlig vurdering. Videre ga videoopptak en mulighet til å transkribere mer nøyaktig og motvirke det Kvale & Brinkman (2009) kaller kaoseffekten av intervjuutskrifter i et gruppeintervju (Kvale & Brinkman, 2009, s. 166). Ettersom pandemien satte begrensninger på fysiske møter ble vi nødt til å ha digitale samtaler enten i hjemmet eller på arbeidsplassene til respondentene. Repstad (2014) mener det kan det være positivt å foreta intervju i en slik setting ettersom respondentene slapper av (Repstad, 2014, s. 87). En av lederne uttrykte det på følgende måte: «Jeg kan gjøre dette i hele dag jeg. Jeg sitter hjemme med kaffe i sofaen og kjeder meg, så dette er bare en hyggelig avveksling» (Leder 2).

### **3.5 Intervjuguide**

Johannessen et al. (2021) peker på at en intervjuguide ikke er et spørreskjema, men en liste over temaer og generelle spørsmål som skal gjennomgås i et forskningsintervju. De ulike temaene springer ut av de problemstillingene som studien skal belyse (Johannessen et al., 2021, s. 111). I mitt tilfelle handlet det om å finne ut av fenomenet styrkebasert ledelse og jeg satte i gang med å utarbeide en tentativ problemstilling. Denne konkretiseringen av problemstillingen er ofte den tyngste og mest tidkrevende, og også her det slurves mest, som Jacobsen (2015) påpeker: «Det er vanskelig å lage et spørreskjema når man ikke vet hva det skal spørres om!» (Jacobsen, 2015, s. 71). I tråd med at problemstillingen i studien endret seg til å dreie seg mer om styrkebasert ledelses påvirkning av et team, måtte jeg også endre intervjuguiden flere ganger i forlengelsen av de endrede premissene. Dermed ble det til slutt en dynamisk prosess



som er en styrke i intervjuguiden ettersom spørsmålene har vært bearbeidet i flere runder. Når intervjuene ble ferdigstilt, vurderte jeg resultatene og hvorvidt disse kunne belyse min problemstilling og forskningsspørsmål. Blant annet har jeg vurdert studiens reliabilitet og validitet for å kunne si noe om holdbarheten. Som tidligere diskutert i dette kapittelet ble også intervjuguiden og 10-faktorundersøkelsen vurdert til å være mindre viktig enn opprinnelig planlagt på bakgrunn av informantenes kjennskap til fenomenet styrkebasert ledelse. Ettersom det ble mer betydningsfullt å få frem narrativer og fortellinger som kunne belyse fenomenet gjennom samtalen, gikk intervjuguiden fra å være et styrende dokument, til å bli et bakgrunnsdokument som ble brukt for å komme videre i samtalen. Dermed beveget intervjuet seg mer over i et personlig møte og en samtale slik det blir presentert i litteraturen rundt det semistrukturerte intervjuet (Thaagaard, 2003, s. 85).

Sitater som presenteres i analysekapittelet er ordrett, men er frisert så de skal gi mening. Språklige lyder og ord uten mening som for eksempel «eh», «njaa» er tatt ut. Dersom digresjonene er for lange settes sitatet sammen igjen for å gi mening.

### **3.6 Utvalg av informanter**

I kvalitative undersøkelser er det ifølge Johannesen et al. (2021) vanlig å håndplukke og rekruttere informanter som har inngående kunnskap og kan belyse fenomenet (Johannesen et al., 2021, s. 58). I mitt tilfelle ønsket jeg å få tak i ledere og team som hadde kunnskap om styrkebasert ledelse. Ifølge Grønmo (2004) må forskeren gjøre en systematisk vurdering av hvilke enheter som ut fra teoretiske og analytiske formål er mest relevante og mest interessante (Grønmo, 2004, s. 58). Denne strategiske utvelgelsen eller «purposeful sampling», som Johannesen et al. (2021) karakteriserer det som, har den egenskapen at det stiller krav til hensiktsmessighet og ikke representativitet. Med andre ord hadde jeg behov for noen få respondenter som hadde inngående kjennskap til fenomenet på begge sider av gjerdet, både som leder og teammedlem. Jeg kontaktet en virksomhet som bedrev lederutvikling med røtter i positiv organisasjonspsykologi. De igjen satte meg i kontakt med en innovasjonskonsulent som hadde styrkebasert ledelse som spesialfelt og drev

opptrening av ledere i kommunen denne studien er gjennomført. Eposten ble både sendt ut som en masse-epost til ledere som hadde gjennomført kurset og som egne personlig eposter til noen ledere som særlig hadde kjennskap til fenomenet, slik innovasjonskonsulenten oppfattet det. Ut fra tids- og ressursbegrensninger måtte taket settes på tre ledere og tre teams som ville gi meg et tilstrekkelig empirisk grunnlag. Kriteriet var at både team og tilhørende leder måtte la seg intervju, ellers ville man risikere at den interne validiteten ville bli lav da de fungerte som kontrollmekanismer overfor hverandre. Selv om det ikke er et standardsvar for hvor mange informanter som er nødvendig, var tre teams og tre ledere i denne studien tilstrekkelig for å gi dybde og kunnskap om fenomenet. Det er som Kvale & Brinkman (2009) påpeker: «intervju så mange personer som behøves for å utrede det du trenger å vite» (Kvale & Brinkman, 2009, s. 129).

I denne studien har jeg valgt å benevne informantene Leder 1, Leder 2 og Leder 3. Disse er teamledere til Team 1, Team 2 og Team 3. Det er gjort for at de skal kunne gjenkjennes i oppgaven, men samtidig som de blir anonymisert.

### **3.7 Reliabilitet og validitet i denne studien**

#### **Reliabilitet**

Et grunnleggende spørsmål i all forskning er datas pålitelighet eller reliabilitet som knytter seg til undersøkelsens data; hvilke data som brukes hvordan de samles inn, og hvordan de bearbeides (Johannessen et al., 2021, s. 256). I følge Kvale & Brinkman (2009) handler reliabilitet om reproduksjon:

«Reliabilitet hänför sig till forskningsresultatens konsistens och tillförlitlighet; den behandlas ofta i relation till frågan om ett resultat kan reproduceras vid andra tidpunkter och av andra forskare» (Kvale & Brinkman, 2009, s. 263).

Jacobsen (2015) påpeker at det i en kvalitativ undersøkelse vil være vanskelig å generalisere ut fra et utvalg til en populasjon (Jacobsen, 2015, s. 237). I mitt tilfelle er det kanskje mer aktuelt å være oppmerksom på det som Kvale & Brinkman (2009) omtaler som intervju-effekten. Det handler om hvorvidt intervju-personene kommer til å forandre sine svar under intervjuet og hvorvidt de kommer til å gi ulike svar til ulike

intervjuere. Intervjuguiden har rot i faglitteratur og var laget i det henseende å belyse problemstilling og forskningsspørsmål. Det vil være en mulighet for at intervjusubjektene ville svart det samme med en annen intervjuer, men det er ikke sannsynlig, gitt noen faktorer som Johannessen et al. (2021) trekker frem. For det første er det samtalen som styrer, ikke strukturerte datainnsamlingsteknikker. For det andre vil det være umulig for en annen forsker å duplisere forskningen fordi den er verdiladet og kontekstavhengig. For det tredje kan ingen tolke materialet på samme måte ettersom forskeren bruker seg selv som instrument i intervjuet og ingen har samme erfaringsbakgrunn, ifølge forfatterne (Johannessen et al., 2021, s. 256).

Thaagaard (2003) argumenterer likevel for at man kan generalisere fortolkninger i kvalitative undersøkelser til større sammenhenger. Denne overførbarheten vil fordre en rekontekstualisering ved at den teoretiske forståelsen som er knyttet til et enkelt prosjekt, settes inn i en videre sammenheng. Et eksempel på denne sammenhengen er overførbarhet i rettspraksis som har samme logikk. Her bygger rettsavgjørelser på tidligere avsagte dommer (Thaagaard, 2003, s. 184). I konklusjonskapittelet i denne avhandlingen blir funnene i denne studien diskutert i en slik større sammenheng.

Avslutningsvis handler dataenes pålitelighet til syvende og sist om det Fog (1999) kaller det konkrete materiales prinsipielle offentlighet og tilgjengelighet. Denne offentligheten skal hvile på forskerens skjønn og selvinnsikt og disse punktene må synliggjøres. Det er min oppgave som forsker å undersøke om og argumentere for, at det som foretas er pålitelig nok (Fog, 1999, s. 162). Jeg har gjennom dette kapittelet gjort et ærlig forsøk på å være transparent og åpen i forhold til de metodiske valgene og utfordringer jeg har stått overfor. Ved å sette søkelys på både svakheter og styrker i oppbygningen, utførelsen og etterarbeidet av intervjuprosessen, vil dataene forhåpentligvis ha en høyere pålitelighet enn hvis jeg ikke hadde stilt de vanskelige spørsmålene til metoden.

## **Validitet**

Den smale definisjonen av validitet eller troverdighet er om vi måler det som vi antar at vi måler (Fog, 1999, s. 163). Innenfor kvalitative studier vil det gjelde hvorvidt våre

observasjoner virkelig avspeiler de fenomener eller variabler som vi studerer. Sagt på en annen måte, validitet i kvalitative undersøkelser dreier seg om i hvilken grad forskerens fremgangsmåter og funn på en riktig måte reflekterer formålet med studien og representerer virkeligheten (Johannessen et al., 2021, s. 256). Det er først og fremst den interne validiteten som er aktuell å måle i en kvalitativ undersøkelse. Den interne validiteten i denne studien har prøvd å fange de faktiske forhold. Likevel vil validiteten være sårbar for den kritikken som blant annet Mats Alvesson (2011) fremsetter. Han mener det er en naiv holdning mange forskere har til kvalitativ datainnsamling og spesielt til intervjuer. Altfor mange forskere tar det for gitt at det mennesker sier og gjør er en representasjon av sannheten. Han mener det er feil, ettersom respondenter ofte verken kan eller vil avsløre virkeligheten (Alvesson, 2011, s. 25).

I denne studien kan den interne validiteten svekkes dersom lederne eksempelvis overvurderer egen rolle og lederskap enn det som rent faktisk er tilfellet. En faktor som kan øke den interne validiteten i denne studien er at jeg har intervjuet et team som kan bekrefte, avkrefte eller nyansere lederens uttalelser. Det er derimot vanskeligere å sikre seg mot det faktum at lederen står i en maktposisjon overfor teamet. Kanskje noen av teammedlemmene er redde for å kritisere lederen i frykt for en eller annen form for sanksjon. Utfordringen ligger i at det bare ligger en muntlig bekreftelse på lederens narrativer. En slik «muntlig» tilslutning kan sidestilles med en enighet ifølge Hernes (2016), og er svakere enn hvis medarbeiderne har en handlingsbasert tilslutning til narrativet der handlingene er ugjenkallelige (Hernes, 2016, s. 54). Det har derfor vært viktig å observere kroppsspråk og åpenhet i teamet og hvorvidt narrativet er «skjult» eller om det er noe som snakkes om fritt blant teammedlemmene. Kroppsspråk og innlevelse fra informantene gjennom videoopptakene har styrket oppfatningene om at fortellingene deres er autentiske og reelle og at det ikke er snakk om en autoritær leder eller en form for sanksjonsmakt.

Jacobsen (2015) argumenter for at det er en potensiell svakhet for gyldigheten i kvalitative undersøkelser at en ikke får tilgang til de enhetene som gir riktig informasjon (Jacobsen, 2015, s. 229). Denne studien har en høy grad av validitet på dette punktet, ettersom utvelgelsen av informanter er plukket ut etter en nøye og lang

utvelgelsesprosess vurdert av fagpersoner som har inngående kunnskap på feltet. Validiteten er også god når det gjelder det Johannesen et al. (2021) beskriver som intervjueffekten der nærhet, oppførsel og utseende kan ha en mulig påvirkning på informantene (Johannesen et al., 2021, s. 116). Jeg har ingen relasjon til respondentene og bor ikke nær dem geografisk. En positiv bi-effekt av datainnsamling under pandemien er at det gjennom onlineintervjuer var mulig å dempe de andre påvirkningsfaktorene som klær, kroppsspråk og atferd.

Et relevant punkt i spørsmålet om validitet er den metodologiske utfordringen i distinksjonene rundt begrepene narrativer og fortellinger som inngår i det teoretiske rammeverket i denne studien. Hernes (2016) mener definisjon av fenomenet er at narrativet er en større «metafortelling» som gir en overordnet mening og fortellingene er alle de små utvekslingene av erfaringer, forklaringer og opplevelser av hva som inngår i meningsskapingen (Hernes, 2016, s. 48). Boje (1995) påpeker at fortellingene etter hvert vil fylle ut punktene i bildet som blir et narrativ (Boje, 1995). På tross av at et narrativ kan brukes på forskjellige nivåer i en organisasjon er litteraturen mer uklar når en fortelling slutter og når et narrativ oppstår. Derfor vil det være en mulig svakhet i min analyse at et utsagn overvurderes til å være et narrativ. En slik mistolkning av begrepet vil i verste fall føre til konklusjoner som ikke er valide. I denne studien er det valgt en gylden middelvei av definisjonen av et narrativ av de to ovennevnte teoretikers syn. Tolkningen av fortellinger, forklaringer, erfaringer og opplevelser settes sammen til et narrativ.

Avslutningsvis vil det som Fog (1999) påpeker hvile et ansvar på forskeren om å bruke det empiriske materiale på en «lojal» måte. Det vil altså si å unngå å fremstille empirien skjevt og selektivt. Videre er det mitt ansvar å være kritisk og selvbevisst til min for-forståelse. Den teoretiske bearbeidelsen kan ikke finne noe så sterkt som beviser, men kanskje noen indisier som man kan jobbe ut fra (Fog, 1999, s. 170). Det er mitt ansvar å være kritisk og selvbevisst til min for-forståelse og jeg erkjenner det faktum at jeg har hatt positive briller på når jeg har studert styrkebasert ledelse. Derfor har det vært viktig for meg å tilstrebe en kritisk og rasjonell væremåte når jeg har analysert datamaterialet.

### 3.8 Ethiske hensyn

Johannessen et al. (2021) beskriver forskningsetikk som tre viktige områder som forskeren må respektere innenfor samfunnsforskning. Disse områdene er: Informantens rett til selvbestemmelse og autonomi, forskerens plikt til å respektere informantenes privatliv og forskerens ansvar for å unngå skade (Johannessen et al., 2021, s. 45). Ifølge Jacobsen (2015) må en forsker:

«Hele tiden vurdere de gevinster man kan oppnå gjennom forskningen, opp mot de problemene respondentene kan oppleve» (Jacobsen, 2015, s. 46).

Det etiske hensynet vil alltid springe ut fra makt og avmakt i en intervjusituasjon. Denne avmakten kan komme til overflaten i form av rolle som intervjusubjekt. Derfor bør forskere til størst mulig grad planlegge de etiske hensynene i forkant for å minimere avmakten (Fog, 1999, s. 198; Kvale & Brinkman, 2009, s. 79). Jacobsen (2015) legger til at det i et undersøkelsesløp vil være en grunnleggende forutsetning at parten som undersøkes mottar et informert samtykke tidlig i prosessen. Respondenten må underveis og i etterkant oppleve rett på et privatliv og rett til en riktig fremstilling av datamateriale som han eller hun har besvart.

Studien er meldt til norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste og ble godkjent for prosjektperioden. Intervjuer og opptak er oppbevart innelåst og vil slettes når oppgaveperioden er kommet til veis ende. Et informert samtykke ble sendt til både ledere og til teammedlemmene som skulle være med på studien som også ligger vedlagt med denne oppgaven.

Et særlig etisk dilemma som er relevant i forbindelse med denne studien var maktforholdet mellom team og leder. Dette har også blitt nevnt i diskusjonen rundt validitet. Hvordan skulle jeg som forsker sikre at teammedlemmer forble anonyme og ikke ble gjenkjent av sin leder? Dette var et viktig punkt ettersom det ble lovet i det informerte samtykkeskjema, men også essensielt for at teamet kunne snakke fritt uten frykt for gjenkjenning fra leder og kanskje ende opp i en situasjon med mistenksomhet eller mistro fra leder ved senere anledninger. Muntlig ble det i forkant av intervjuet presisert overfor teamet at alle personkarakteristikker eller

gjenkjennbare opplysninger ville bli anonymisert etter beste evne. I tillegg fikk også teamet informasjon om at de var ett av tre team og at det også var tre ledere som var med i studien og at de forskjellige uttalelsene ville bli «blandet» slik at det ville være vanskelig å sette informasjonen i direkte sammenheng med hverandre som sikret større grad av anonymitet. Jeg har altså lagt vekt på å oppfylle kriterier som vil sikre respondentenes anonymitet og privatliv, samtidig som utsagnene skulle bli gjengitt mest mulig korrekt.

### **3.9 Oppsummering av metodekapittelet**

I denne studien er det foretatt en hermeneutisk tilnærming med induktiv metode. Kapittelet har diskutert både fordeler og ulemper ved kvalitativ metode, utvalg av informanter og reliabilitet og validitet av funn og resultater. Intervjuene som ble gjennomført våren 2022 ble ekstra utfordrende grunnet en ny sosial nedstengning på grunn av pandemien. På grunn av fleksibiliteten en kvalitativ undersøkelse innehar ble det lettere å flytte fokuset fra 10-faktorundersøkelsen, som grunnlag for intervjuguide, til fortellinger og narrativer fra informantene.

## 4 Analyse og resultater

### 4.1 Innledning

Problemstillingen i denne studien lyder som følger: *Hvordan påvirker styrkebasert ledelse utviklingen av et team?* Med bakgrunn i problemstillingen er det utarbeidet to forskningsspørsmål. Det første forskningsspørsmålet er: *Hvordan påvirker styrkebaserte ledere teamene de leder?* Dette spørsmålet besvares med utgangspunkt i ledernes utsagn og narrativer knyttet til den styrkebaserte metoden og 10-faktorundersøkelsen. Ledernes utsagn er kategorisert i én del der de forteller om sine generelle oppfatninger om bruk av den styrkebaserte metoden, én del hvor autensitet og psykologisk trygghet blir tematisert og én avsluttende del hvor lederne legger frem sitt syn på kommunesammenslåingen. Det andre forskningsspørsmålet lyder: *Hva er de rådende narrativene til team som har styrkebaserte ledere?* Dette spørsmålet besvares ved hjelp av teamenes utsagn fra intervjuene. Den første delen handler om teamenes fortellinger om oppfatninger og opplevelser om å ha en styrkebasert leder og én del om hvordan det påvirker dem som team. Disse utsagnene danner et grunnlag for å sette sammen teamets narrativ. Dette narrative vil sammenlignes med ledernes narrativer. I kapittelet anvendes faglitteratur der det er relevant for analysen.

### 4.2 Hvordan styrkebaserte ledere arbeider med teamene

Styrkebasert ledelse er en metode som brukes aktivt. Alle lederne som var med i intervjuene bruker metoden, men bare to av tre ledere jobbet systematisk med oppfølgingen av metoden. Alle tre ledere er likevel enige i at metoden er noe som føles naturlig og som nå er en integrert del av dem. Leder 3 fremhevet sin erfaring med styrkebasert ledelse på denne måten:

«Dette er en så stor del av meg at jeg kan ikke gjøre på andre måter, det er selvfølgelig en grad av tilpasning, men kjernen i det må jeg få bruke. Jeg deltar aktivt og får med meg masse, som gjør at jeg kan gi konkrete tilbakemeldinger senere i form av ros og anerkjennelse til både til elever og voksne som jeg knytter opp til eksempler» (Leder 3).



Selv om det i litteraturen legges vekt på det systematiske arbeidet rundt metoden, kan det ikke utelukkes at intuisjon og timing gir like gode resultater som systematikk og planmessighet. Leder 2 utdyper en intuisjonsbasert måte å være styrkebasert leder på:

«Det har vært litt sånn fokus jeg har hatt, uten at jeg har hatt en eller brukt en faktor fra 10-faktorundersøkelsen eller jobba systematisk med en bok som jeg har fulgt eller sånt, men jeg har brukt meg selv og min erfaring og det er tatt litt herfra og derfra og i måten å jobbe med det» (Leder 2).

Utsagnet tyder på at det er «flere veier til Rom» og at det for Leder 2 er vel så viktig å være tro mot seg selv og sin personlighet, som å følge opp den styrkebaserte metoden systematisk. Det å være en autentisk leder som skaper psykologisk trygghet er en sentral del av å bedrive styrkebasert ledelse som utforskes videre nedenfor.

### **Autentisk lederskap og psykologisk trygghet**

Et grunnlag for styrkebasert ledelse er å være «autentisk» som gjør at handlinger og atferd er sannferdig og at det oppleves sånn fra mottakeren. Det vil føre til tillit og gjøre det mulig å bedrive styrkebasert ledelse (Linley et al., 2007; Walumbwa et al., 2007). I funnene som er gjort er dette et gjennomgående tema som bekreftes både av ledere og team. Utsagn fra Leder 1 og Leder 2 som underbygger deres autensitet:

«Man må tørre å «bjuda» på. Å være ærlig på når jeg er på topp og når jeg ikke er det. Jeg viser hvem jeg er og det er meg selv, og hele meg» (Leder 1).

«Du bruker deg selv som leder ut fra det du er komfortabel med. De få gangene jeg har gått inn og gjort ting andre har bedt meg om å gjøre som jeg har kjent har vært feil på forhånd så skjærer det seg» (Leder 2).

Å kunne være komfortabel med seg selv og sine handlinger er det Linley et.al (2007) argumenterer for føles naturlig, som gir energi og som er autentisk for deg selv (Linley et al., 2007). Leder 3 kan virke mer strukturert og metodisk anlagt og tilnærmingen til styrkebasert ledelse er at metoden har funnet hen og ikke omvendt. Følgende utsagn underbygger hens trygghet i metoden:

«Jeg må ha noe jeg kan bruke for å være en god og trygg leder. Jeg tror det å bygge relasjoner er noe jeg har som styrke, også tror jeg at jeg har et behov for å lære. Denne verktøykassen tror jeg matcher den jeg er» (Leder 3).

Den psykologiske tryggheten og tilliten som oppstår i et team er en forutsetning for at en tør å være seg selv og at et team er effektivt og har det bra (Caspersen & Halland, 2014, s. 31). Team 2 påpeker at væremåten hans skaper en psykologisk trygghet fordi lederen tør å være seg selv:

«Det er veldig uformelt, og det hjelper på med den psykologiske tryggheten og lave skuldre. Det er ikke farlig å ha en dårlig dag og det er ikke farlig å ha problemer. Her kan man ta opp det meste. Lederen vår byr på seg selv med sårbarhet. Så tror jeg det også hjelper oss til å være oss selv og det er veldig befriende. Det gjør også at vi tør snakke om styrker og hva som er vanskelig og vi forstår hverandre på et annet plan når vi tør å vise sårbarhet. Jeg har vært i veldig mange team og jeg har ofte kjent meg utrygg. Her føler jeg meg trygg fordi hen er sammen med oss» (Team 2).

Teamet beskriver altså hvordan en sårbarhet er en forutsetning for en psykologisk trygghet og hvorfor de stoler på hverandre. Det ligger en positiv psykologi i bunn av relasjonen. Samtidig er punktet med psykologisk trygghet og sårbarhet et punkt Leder 2 har sine tanker rundt. Det er viktig at man på den ene siden tør å by på seg selv og vise sårbarhet, men samtidig bli tatt på alvor som leder. Leder 2 beskriver dette dilemmaet i følgende utsagn:

«Jeg er jo litt opptatt av moteordet psykologisk trygghet. For meg så handler det om å bygge et lag sammen med gruppa. Og da har jeg jobba med å tenke og prøve å få til en trygghet på en gruppedynamisk måte. Også har jeg opplevd at hvis du skal oppnå en slik trygghet så må du by på deg selv, fordi vi bare er folk. Jeg har sunget sanger på teams foran ledergruppa mi og avslutta med en vits og altså prøvd å gjøre litt ting som sier noe om at her er det ikke så farlig å drite seg litt ut. Det er en balansegang der du ikke skal bli oppfattet som en klovn, men også bli tatt seriøst, ikke sant?» (Leder 2).

Den psykologiske tryggheten vil ifølge Edmondson (2011) gi individet i gruppa en forsikring om nye sjanser selv om de gjør feil (Edmondson, 2011). Nembhard & Edmondson (2006) argumenterer videre for at det er lederen som har det initierende ansvaret for å lage en trygghetskultur. Ord og handlinger utført av lederen inviterer og anerkjenner gruppe-medlemmenes bidrag. Ved å inkludere hjelper lederen til å

overvinne effekter rundt forskjellighet og øke samarbeid. Forfatteren trekker den slutning at lederen av en gruppe syntes å ha stor betydning for den psykologiske tryggheten (Nembhard & Edmondson, 2006). Utsagn fra Leder 3 og Team 3 beskriver dette på en utfyllende måte både fra et ledelsesperspektiv og fra et teamperspektiv:

«Det å gå på trynet, det er jo helt nødvendig, og jeg er opptatt av å si ifra når jeg gjør feil: – Beklager, men nå har jeg gjort en feil. Vi kommer ikke noe vei hvis ikke det er trygt, da blir det jo ikke noe kreativitet» (Leder 3).

«Det er rom for å snakke om hva en gjorde galt å kikke på det og lære av det fordi det er trygt. Og for å understreke det: Det kan være så pinlig som bare rakker det altså! Men det blir tatt på en ordentlig måte fordi vi har en kultur på teamet hvor man kan si: - Du, vet du hva, nå har jeg driti meg skikkelig ut, uten at det er noe problem. Det er en god kultur som lever hos oss» (Team 3).

Poenget med å kunne dumme seg ut og gå skikkelig på trynet uten redsel for å bli frosset ut skal ikke undervurderes. Det vitner om at det ligger en trygghet i bunn av relasjonen hvor teammedlemmer føler de kan prøve og feile som igjen vil føre til et mer konstruktivt samarbeid hvor en tør å la sin stemme bli hørt. Tryggheten og tilliten som skapes av lederen vil videre også få direkte følger for noen observerbare områder som troverdighet, feedback og tilstedeværelse. Team 3 og Team 1 uttrykker hvordan de opplever at troverdigheten vil øke når lederen er autentisk og hvordan det blir lettere å ta til seg tilbakemeldinger:

«Det føles som det hen gjør er ekte for å si det sånn. Det gir lederen troverdighet og er noe som ligger i bunn når hen driver med styrkebasert ledelse» (Team 3).

«Hen kommer med spesifikk ros og ting som du har gjort bra. Rosen er ikke bare tatt fra løse lufta, fordi ros kan være noe generelt som blir kastet ut i lufta bare for å være hyggelig, men en annen ting er å si noe med troverdighet fordi hen har vært oppi situasjoner sammen med deg. Hen var til stede når det kokte. Lederen vår er god på spesifikk tilbakemelding som får betydning for deg og som føles konkret» (Team 1).

Tydelig konkret og positiv tilbakemelding slik den framkommer i utsagnet over, kaller Øiestad (2004) spesifisert feedback. Det å fortelle en annen hvorfor man har tiltro til noe hos hen og ikke bare en generell tilbakemelding vil treffe godt i kontra til generelle

som kan virke litt hule (Øiestad, 2004, s. 37-38). Ettersom feedbacken er spesifikk oppleves den som ekte og troverdig. Ut fra det informantene beskriver er dette bare en side av saken. Det kan argumenteres for at en trygg og god relasjon og den psykologiske tryggheten som oppstår mellom leder og team gjør det lettere for ledere å gi tilbakemeldinger og feedback på en konstruktiv måte. Sammenhengen gjelder ikke bare feedback i positiv forstand, men også mer kritiske tilbakemeldinger som er lettere for medarbeiderne og ta innover seg fordi det ligger en trygghet i relasjonen. Leder 3 og Leder 1 gjør rede for hvordan medarbeiderne klarer å ta imot tilbakemeldinger fordi relasjonen er trygg:

«Jeg opplever at når det er en god relasjon i bunn med trygghet og tillit der så er det å lettere å snakke om vanskelige ting vi må rette opp for eksempel. Fordi de ansatte vet at det kommer fra et godt sted og er velmenende. I forrige uke hadde jeg en sånn samtale og det gikk jo så fint altså! Vedkommende går jo ut med rak rygg, og det er ikke det at vi ikke skal snakke om problemet, det er jeg veldig opptatt av, vi gjør alle feil og vi må jobbe med det som er vanskelig, men i det som er vanskelig så er det også noe vi gjør som er bra» (Leder 3).

«Jeg er veldig heldig fordi de ansatte har tillit til meg at jeg vil dem vel. At vi tar en sånn samtale og at man er ærlig og ikke går rundt grøten. - Sånn er det og jeg vil gjerne hjelpe til, hva kan jeg gjøre? Erfaringen er at mennesker ofte veit sine egne svakheter så jeg bør ikke fortelle folk hva de ikke er gode på, fordi det veit dem allerede. Men å åpne opp med at - du jeg ser at dette er vanskelig. Hva kan vi gjøre? Så kommer det ofte av seg selv (Leder 1).

Team og medarbeidere som har ledere som jobber for gode relasjoner med tillit og psykologisk trygghet vil lettere «ta innover seg» tilbakemeldinger både i positiv og negativ forstand. Team 1 forklarer at relasjon er en forutsetning for nyttig feedback:

«Det er en tillit i bunn av relasjonen hen har til oss. Derfor er det også mye lettere når hen kommer for å ta de vanskelige samtalene med oss ansatte. Det kommer fra et godt sted og det vet vi (Team 1).

Det siste og observerbare punktet som tillit og trygghet skaper er det informantene karakteriserer som tilstedeværelse. Leder 3 forteller eksempelvis at hen er der det skjer og at det ikke nytter å sitte på kontoret og lukke døra. Det vil ifølge hen skape troverdighet i tilbakemeldinger til de ansatte. En god leder er en aktiv og

tilstedeværende leder. Team 3 og Team 1 underbygger denne påstanden ved å beskrive lederne sine:

«Jeg føler hen er veldig tilstedeværende. Mangler jeg en tidligvakt på SFO <sup>1</sup>på morgenen så kan rektor stille opp som tidligvakt. Hen murer seg ikke inn på kontoret» (Team 3).

«Hen kommer til avdelingene og vil høre med oss og har høy tilstedeværelse. Jeg kan sitte og fortelle hva jeg gjør, men det er noe annet og faktisk vise det til lederen sin. Lederen vår er til stede og ser hva vi jobber med på gulvet. Av og til har vi jo barn vi er bekymra for og lurert på hva vi skal gjøre og da er lederen vår så godt kjent med det barnet fordi hen er på avdelingene og ser. Og det er ikke alle styrere som har tid til å være så til stede» (Team 1).

Lederne er altså opptatt av at de blir tatt på alvor og at det gir kredibilitet som gjør det lettere å gi feedback. Samtidig er de opptatt av medbestemmelse og at medarbeiderne skal ta ansvar selv. Metoden IGP blir nevnt spesifikt ved to anledninger av ledere. IGP er en metode som referer til individuell, gruppe, plenum og er en trinnvis prosess i et møte eller i en forsamling for å få mer involvering og forpliktelse fra deltakerne (Kommunenenes sentralforbund, 2019). Her argumenterer Leder 1 for at bruk av IGP øker teamets involvering og medbestemmelse:

«Vi bygger organisasjonen sakte sammen. Jeg kan godt kjøre på, men det gjelder å trå litt varsomt. Alle møtene vi har jobbet vi med IGP og det gjelder for meg at jeg ikke tar styringer på alle prosesser, men at det fordeles litt utover» (Leder 1).

En styring hvor prosessene fordeles nedover og de ansatte får ta og vil ha ansvar vil ligge nært opp til en flat struktur. Tidligere ble det argumentert for at ledelsesformen i den nordiske modellen hadde en mer egalitær form i forhold til USA hvor virksomhetene preges av mindre distanse mellom leder og medarbeider og hvor det er mindre aksept for ulikhet i maktforholdet mellom ansatte og leder (Grenness, 2011;

---

<sup>1</sup> Skolefritidsordningen.

Søndergaard & Hofstede, 2001). Følgende utsagn fra Leder 3 illustrerer at hen som leder velger å fordele makten hen har for å oppnå medbestemmelse blant teamet:

«Jeg opplever at det er høy grad av medbestemmelse og at de er med. Vi bruker IGP aktivt og det er viktig for erfaringsdelingen. Også er det viktig for meg at jeg må tolke signalene de sender ut og hva de ønsker. Jeg kan ikke tre avgjørelser nedover hodene deres, da kommer jeg ingen vei. Jeg må rett og slett legge fra meg makta mi» (Leder 3).

Team 2 utdyper videre hvordan en gjennomsiktighet kan være med på å gi følelsen av en «likeverdighet». Det er noe som gjør at de føler de har all informasjon som det lederen har og at ingenting er skjult eller blir holdt tilbake. Følgende sitat underbygger lederens transparens overfor teamet:

«Det som er fint med lederen vår er at hen er så transparent. Hen deler den informasjonen som er der og det gjør det mye lettere å tilslutte seg når du vet at du får all den informasjonen hen har» (Team 2).

Utsagnene fra både ledere og team rundt perspektivet makt og hierarki, kan tyde på at disse lederne både har en bevisst holdning til flat struktur og at de er opptatt av at det skal være kort distanse mellom dem og teammedlemmene. De er videre tydelig på at de som ledere ikke får gjennomført noe hvis de prøver å «kjøre» beslutninger gjennom, og det virker unaturlig og noe som i stor grad bryter med måten de ønsker å praktisere lederskap. Leder 3 uttaler at hen ikke kommer noen vei hvis avgjørelser tres nedover hodene til de ansatte.

## **Forening av kulturer**

Sammenslåingen av de to kommunene i Sør-Norge er et tema som engasjerer informantene. Av den grunn er det hensiktsmessig å få frem informantenes tanker om temaet fordi det vil kunne påvirke en del av konteksten som metoden styrkebasert ledelse bedrives innenfor. Det virker som om det rådende narrativet som går igjen blant ledere og teams er at landkommunen hadde en utbredt og metodisk tilnærming til styrkefokus som overgikk bykommunens tilnærming til temaet. Metodikken ble blant annet fremmet i landkommunen ved et eget senter for sosial innovasjon som bisto oppvekstsektoren med positiv metodikk som omhandlet styrkefokus mot barn og

unge på ulike arenaer. Leder 1 trekker frem at det har vært store prosesser som arbeidstakerne skulle gjennom:

«Det har vært ganske store prosesser og i den lille kommunen har vi jobba veldig mye med styrkefokus og det å være tett på. Når vi ble sammenslått ser vi jo at de driver med mer administrative oppgaver. Det er et større maskineri og når begge kulturer skulle forenes så ser vi jo kanskje at litt av kulturen fra den lille kommunen har blitt litt borte. Hvis du ikke skjønner tankesettet så skjønner man ikke helt hva vi driver med. De trodde vi gikk med store plakater hvor det sto omsorg og alt var flott, og ikke at det handler om å leite etter hver ansatts egenverdi, hvem de er og hvorfor de er flotte» (Leder 1).

Det er tydelig at søkelyset på styrkebasert tilnærming har kommet først og fremst fra landkommunen og at dette er noe de har hørt om i bykommunen, men ikke praktisert i like stor grad. Leder 2, som opprinnelige kommer fra bykommunen, bekrefter på mange måter de andres oppfatninger om temaet:

«Det har vært en kommune som har vært lokalisert litt fjernt unna som jeg bare har hørt om, også har jeg hørt veldig mye positivt om den lille kommunen og hvordan de jobber med styrkebasert fokus. Før vi ble slått sammen har jeg jo nevnt at kommunen kanskje bør se til dem i forhold til disse temaene. Så på den måten syntes jeg det var en positiv fordom som jeg hadde. Det at den lille kommunen var veldig gode på dette feltet» (Leder 2).

Team 3 fra landkommunen, forteller om en «oss mot dem mentalitet» og en følelse av ytre trussel i prosessen rundt sammenslåing:

«Den lille kommunen føler seg nok litt spist av den store i sammenslåingsprosessen der de gode tingene vi hadde i den lille kommunen kanskje ikke til tilstrekkelig grad har blitt tatt med i planene for den nye kommunen. Det har jo irritert spesielt de som har vært mest ivrig på styrkebaserte feltet fra den lille kommunen. Samtidig skal man ikke se bort ifra at det at det har kommet en «trussel» har gjort at temaet og metodikken har blitt forsterket en del, eller i alle fall gjort det større enn det faktisk var. Det var jo ikke bare fryd og gammen før vi ble slått sammen heller» (Team 3).

Ifølge Martiny & Nikitin (2018) vil de aller fleste mennesker tilhøre et stort antall sosiale grupper og vil «verne» om sin tilhørighet. Når situasjoner oppstår som «truer» denne gruppeidentiteten vil gruppen samles og forsterke den sosiale identiteten som ligger til grunn (Martiny & Nikitin, 2018). Vi finner noen av de samme mekanismene

innenfor samfunnsvitenskapelig forskning der «rally `round the flag effect» er en teori som beskriver hvordan ledere og stater opplever en dramatisk oppsving i popularitet på grunn av ytre trusler (Lambert et al., 2011). Med bakgrunn i sosial identitetsteori og en «ytre» trussel kan det tenkes at metodikken som lå til grunn for styrkebasert tilnærming ble forsterket under kommunesammenslåingen. Leder 2, som er fra bykommunen, er på mange måter en prototype for hvordan en leder kan være åpen og nysgjerrig for nye kulturer. Her forklarer hen sine tanker rundt samskaping:

«Ja, det har jeg jo opplevd etter at jeg ble virksomhetsleder også, at det er viktigere for dem i den lille kommunen å holde på de tinga som de er litt stolte av fra før og som de har fått til. Samtidig var det spennende at vi jobba sammen om en felles verdi og fikk samkjørt planer slik at vi involverte så mange som mulig. Det har gjort at man har gått litt over til å tenke «kommune 3.0». Det har vært en samskapningstankegang og det har ligget til grunn i den nye verdien til kommunen» (Leder 2).

Fremstillingen fra Leder 2 er nok kanskje ikke representativ om de andre teamenes og ledernes utsagn skal tas på alvor. Det var altså mindre tålmodighet og forståelse for metodikken i bykommunen enn det Leder 2 ga inntrykk av. Utsagnet under, fra Leder 3, viser at det ble følt på mye motstand fra mot den styrkebaserte tilnærmingen:

«Man kjenner dessverre på at motstanden mot styrkefokus og smart tankegang er mye større og tydeligere i den store kommunen» (Leder 3).

Det kan altså se ut til at kommunesammenslåingen var en stor og til dels vanskelig prosess. Spesielt for de lederne som hadde et ønske om å bevare verdier og kunnskap om styrkebasert tilnærming i et nytt landskap som kommunesammenslåingen representerte. Samtidig må det tas høyde for at ytre trusler ofte kan forsterke eller «forherlige» det som en gruppe forbinder med sin egen kunnskap. De styrkebaserte lederne i denne studien presenterer én del av fortellingen knyttet til utøvelsen av metoden ovenfor teamene. Det betyr imidlertid lite hvis de narrative de presenterer ikke tilsluttes av teamene. Nedenfor vil teamenes fortellinger og narrativer bli belyst for å nyansere ledernes utsagn.



### 4.3 Teamenes oppfatninger om styrkebasert ledelse

Mitt andre forskningsspørsmål er: *Hva er de rådende narrative til team som har styrkebaserte ledere?* Team er dynamiske og i konstant forandring. Tuckman & Jensen (1977) understreker at team går gjennom fire ulike stadier: «Forming», «storming», «norming» og «performing» og beskriver hvordan velfungerende team også er effektive (Tuckman & Jensen, 1977). Fordi teamene i denne studien alle befinner seg på «performing» stadiet i utviklingen kan fortellinger fra teamene om fungering sammenlignes og brukes til å besvare forskningsspørsmålet. Team 1 og Team 2 beskriver sine tanker om hvorfor de fungerer godt som team:

«Lederen vår jobber styrkebasert, og dette forplanter seg nedover i organisasjonen. Vi finner styrker til de som er rundt oss, om det er barn, assistenter eller foreldre. Vi finner hverandres styrker, og vi deler det vi er gode på. Det gjør også at det er enklere for oss å spørre om råd og veiledning fra andre på teamet uten å være flau fordi vi vet at vi spør noen med styrker på det området og som de liker å bruke. Denne delingskulturen gjør at vi er effektive» (Team 1).

«Det har jo tatt litt tid før vi begynte å dele med hverandre og i starten var vi litt stille, men nå opplever jeg at vi er svært trygge på hverandre og da er det enklere å dele og gi hverandre feedback da. Jeg føler at vi blir bedre og bedre og at vi kan spørre hverandre om alt mulig og vi vet også hvem vi kan spørre fordi vi deler hverandres styrker og svakheter» (Team 2).

En slik «gi-kultur» er en forutsetning for at trygghet og tillit oppstår blant medarbeidere i et team. Det vil kunne skape grobunn for et styrkefokus (Karlsen & Berg, 2020). I likhet med de to andre teamene trekker også team 3 frem en delingskultur der de er bevisst hverandres styrker og som letter samarbeid mellom dem. Samtidig er de videre opptatt av at man får energi av arbeidsoppgavene når teamsamarbeidet flyter bra. Begrepet «flyt» er ifølge Nakamura & Csikszentmihalyi (2002) når ansatte får brukt sin kompetanse på en best mulig måte gjennom en aktivitet. Oppfatning av tid og den refleksive selvbevisstheten forsvinner og aktiviteten oppleves som belønning i seg selv (Nakamura & Csikszentmihalyi, 2002). Team 3 oppsummerer punktene rundt deling, flyt og effektivitet på denne måten:

«Et styrkefokus i teamet gir energi og det er jo et behagelig sted å være når du vet at alle vil deg vel. Vi snakker ikke bare jobberelatert, men også privat hvor vi bruker et styrkefokus da og. I en hektisk arbeidshverdag vil det alltid være noen hakk i «flyten». Hvis en i tillegg har et dårlig teamsamarbeid vil det være ekstremt forstyrrende. Har man derimot, som vi har, et fint samarbeid med et styrkefokus får i alle fall jeg følelsen av flyt når jeg er effektiv og er i forkant av oppgavene. Da tar jeg energi fra de oppgavene jeg får til godt. Også bruker jeg andre medarbeidere på teamet til å gjøre oppgaver jeg ikke er så god på» (Team 3).

Team 3 gir i likhet med Team 1 også uttrykk for at de er effektive. Det kommer kanskje ikke som noen stor overraskelse at mennesker som er fornøyde og tilfredse både vil være mer effektive og oppleve å være i «flyt-soner» oftere. Det kan altså tyde på at alle tre teams er velfungerende og effektive. Selv om teamene på tross av sin sammensetning er forskjellige i både kontekst og størrelse, har de noen sammenfallende verdier i form av psykologisk trygghet, styrkefokus og en aktiv delingskultur. De stoler på hverandre, føler seg trygge og klimaet bærer et preg av samarbeid og problemløsning, i likhet med det Tuckman & Jensen beskriver som et team i «performing» fasen (Tuckman & Jensen, 1977).

Den styrkebaserte tilnærmingen for en leder ligger først og fremst i intuisjonen og hvordan de tilnærmer seg alle mikrosituasjonene i hverdagen. Allikevel gir lederne uttrykk for at de har metoder som hjelper dem med å holde styrkefokus varmt. Leder 3 forklarer i utsagnet under hvordan en hverdagssituasjon kan tilnærmes metodisk med et styrkefokus:

«Jeg hadde medarbeidersamtaler i går og den er styrkebasert for eksempel. Da bruker jeg styrkekort og binder opp styrker de har til konkrete situasjoner. Jeg syntes det er veldig motiverende når de går ut av møtet med smil rundt munnen» (Leder 3).

Team 3 underbygger det lederen sier, men utdyper også hvordan et styrkebasert fokus brukes i teammøtene og understreker at det både føles konkret og genuint:

«Hvert eneste teammøte starter med styrkekort og søkelys på en egenskap vi har. Så må vi knytte denne egenskapen opp mot konkrete situasjoner. Dette har aldri gått ut av et møte, selv hvor dårlig tid vi har. I starten tenkte vi at dette kanskje ville føles litt klamt og påklistra, men det har vist seg å ikke bli tilfelle. Vi føler at det er noe genuint og noe ekte» (Team 3).

Utsagnet gir uttrykk for at informantene satt med en fordom om at den styrkebaserte tilnærmingen i starten ville føles litt unaturlig. Da dette viste seg å ikke bli tilfelle, men heller snarere tvert imot, kan det beskrive det Hernes (2016) peker på som et narrativ i bevegelsen og som binder fortid sammen med nåtid og potensiell fremtid (Hernes, 2016, s. 41). Leder 1 og Team 1 beskriver styrkespotting, som er en styrkebasert metode, som skaper positive ringvirkninger og motivasjon for teamene:

«Vi har jo drevet med styrkespotting i mange år. Vi lagde plakater til hver ansatt med navn og hovedstyrke. Det gjør jo noe med dem at de enkelt kan spørre hverandre når de vet hva slags styrker de har. Før jul merket jeg og hele personalgruppa at det hadde blitt mindre påfyll med styrkefokus på grunn av pandemien. Derfor lagde jeg en adventskalender til de ansatte før jul hvor alle fikk en pose med et notat om hva du er god på. Det treffer jo mye bedre enn en generell tilbakemelding og det er jo rørende å se ansatte som gråter fordi de blir så rørt» (Leder 1).

«Vi hadde mistet en del møteplasser og det merket vi. Det er ikke det samme å møtes på internett der man mister noe viktig. Til jul lagde lederen vår en adventskalender som viste hva vi personlig var gode på. Den posen er jo hundre ganger bedre å få enn å få en gaveeske med ett eller annet. Det er smådryppa som er fantastisk i en stressende hverdag. Da kommer jo da den indre motivasjonen for å gjøre det bedre fordi de ordene har så stor verdi» (Team 1).

Den konkrete tilbakemeldingen treffer fordi den føles ekte og kan defineres som spesifikk feedback (Øiestad, 2004, s. 37). Videre peker informantene på at den indre motivasjonen kommer som et resultat av metodisk styrkebasert ledelse. De trekker frem at det er spesielt viktig i en uoversiktlig tid som en pandemi, hvor de «mister» vanlige sosiale arenaer på arbeidsplassen som videomøter ikke klarer å erstatte. Indre motivasjon var en av de ti faktorene i medarbeiderundersøkelsen som ble gjennomført på de ansatte i den nye sammenslåtte kommunen. Fra kommunens ståsted ble det også gitt kursing til lederne i hvordan man skal jobbe styrkebasert med oppfølging av undersøkelsen. Indre motivasjon, som er en av faktorene, ble trukket frem av to av teamene som et av områdene de ville jobbe videre med. Indre motivasjon er en viktig del av arbeidshverdagen som henger sammen med andre faktorer. Sannsynligheten vil øke for at jobbtilfredshet går opp når ansatte har det bra og de får bruke sine beste egenskaper også kalt signaturstyrker. I likhet med å gjøre mest mulig energigivende

oppgaver vil dette øke den indre motivasjonen (Tanggaard, 2018, s. 132-137). Her utdyper Leder 3 sine tanker rundt teamets valg av indre motivasjon som fokusområde:

«Jeg synes det er veldig spennende at personalet har valgt ut Indre motivasjon og kompetanse som de områdene de ønsker å se nærmere på. Jeg kunne sagt at her må vi kjøre på og tredd ulike tiltak nedover hodene deres, men da kommer vi ingen vei. Jeg har opplevd å ha en sånn leder selv og det ønsker jeg ikke å være. Så jeg må legge til side min egen stolthet også må jeg være oppmerksom på de signalene de sender. Når timingen er riktig, kan vi gå i gang med tiltak» (Leder 3).

Lederens fremstilling er en fortelling om seg selv og sin egen ledelse og hen har en oppfatning av hvordan fortiden har vært og hvordan dette er med på å forme hvor organisasjonen skal. Ifølge Hernes (2016) kan narrativer i organisasjoner være kraftfulle og forme fremtiden ved at de bruker fortiden til å beskrive hvor man er og hvor en skal videre (Hernes, 2016, s. 43). Narrativer, som beskrevet over, kan være på flere nivåer i en organisasjon og kan settes sammen av flere forskjellige fortellinger fra ulike individer. Nedenfor går det i dybden på narrativer og fortellinger informantene fra teamene presenterte.

### **Narrativer og fortellinger fra teamene**

Narrativet er ifølge Hernes (2016) en større «metafortelling» som gir en overordnet mening og fortellingene er alle de små utvekslingene av erfaringer, forklaringer og opplevelser av hva som inngår i meningsskapingen. Det gjelder altså å få tak i fortellingene som beskriver noe åpenlyst, men samtidig identifisere det som ligger under overflaten og som kanskje bare kan tolkes i lys av atferd eller handling (Hernes, 2016, s. 41-54). I denne studien har det kommet frem mange utsagn som sier noe om ledernes forsøk på å ramme inn meningsskapingen ved hjelp av narrativer. Ut fra analysen kan narrativet til lederne defineres som følgende:

«Styrkebasert ledelse vil føre til mer velfungerende og effektive team».

Under følger to utsagn fra Team 1 og Team 2 som trekker frem en privat dimensjon:

«Hen er trygg og skaper trygghet for oss. Hen er raus, og hen deler mye om seg selv og da blir det nært. Hen er egentlig en unik person» (Team 2).

«Vi har alltid vært en del sammen privat og det har vi tatt oss tid til under pandemien også. Det gir oss nok en ekstra styrke at vi kjenner hverandre godt privat også» (Team 1).

Fortellingene over kan tolkes inn i forklaringen på hvorfor de selv mener de fungerer godt som team. De har en privat relasjon de kan bruke profesjonelt og denne private sfæren har de også med sin leder. Team 1 har videre en fortelling som nører opp under narrativet om en effektiv og balansert leder hvor fortiden settes i kontekst med nåtid:

«Vi hadde en virksomhetsleder her tidligere som var en leder alle var litt redde for. Hen var ikke den som var den beste til å se hva vi var gode på, men heller pekte på hva noen gjorde feil for to måneder siden, så da var vi litt engstelige og turte nesten ikke «gå i dørene». Da den nye lederen kom inn hevet hun seg over det. Det var hun som tok hele stormen og sto i det for oss. Hun var på en måte et skjold for oss å beskytta oss. Så nå har det blitt mye bedre» (Team 1).

Team 1 beskriver altså en virksomhetsleder, som hiarkisk er hakket over deres teamleder. Fortellingen handler om virksomhetslederen som blir beskrevet som «kald» og ufølsom. Teamlederen ble sett på som en helt som «reddet» dem. Disse arketyperne blir beskrevet inngående av Moxnes (2016). Dyprollene som ligger i mennesket, blir også innarbeidet i organisasjonene og de klassiske heltebildene beskrives av forfatteren som en ikonisk merkelapp som en helt eller en heks og representerer det gode og det onde som i klassiske eventyr fra europeisk tradisjon (Moxnes & Moxnes, 2016). Ut fra dette teoretiske standpunkt vil det være naturlig å trekke en sammenligning til de nevnte dyproller hvor teamlederen er helten som står imot den «onde» virksomhetslederen som et skjold og hvor helten går ut som vinner av duellen. Team 3 beskriver en leder som både har en genuin side, men som også er metodisk:

«Hen er opptatt av å vise og ikke fortelle folk hva de skal gjøre. «Leading by example». Det at hen er genuin og ikke «trykker» på gjør at metodikken får fotfeste i organisasjonen på en naturlig måte. Selv om hen bruker andre ledelsesmetoder, kommer hen alltid tilbake til det styrkebaserte» (Team 3).

Team 3 fungerer i utsagnet over som en «kontrollmekanisme» på leder 3. Team 3 bekrefter en del av fortellingen fra leder 3 som hen legger frem av om seg selv som autentisk og egalitær. Fortellingen fra leder 3 går inn i et større narrativ om seg selv som en leder som påvirker teamet i positiv retning med tanke på velfungering og

effektivitet. Hadde utsagnet stått «alene» uten nyansering fra teamet, ville lederens fortellinger hatt mindre validitet. Under vil det trekkes noen røde tråder som omhandler narrativer og fortellinger fra team og ledere i dette analysekapittelet.

#### **4.4 Oppsummering av analysekapittel**

Forskningsspørsmålene som lå til grunn for denne analysen lød som følger: *Hvordan påvirker styrkebaserte ledere teamene de leder? Og: Hva er de rådende narrativene til team som har styrkebaserte ledere?* Funnene i studien tyder på at lederne med sin ledelse påvirker teamene i positiv retning. Videre sammenfaller narrativet til teamene med lederne om at de blir velfungerende og effektive på grunn av lederne. To av tre ledere har brukt styrkebasert ledelse på en metodisk og strukturell måte som har gitt teamene inngående kunnskap og bevissthet om sine egne styrker og hvordan de kan brukes i en arbeidshverdag. Den siste lederen har også bedrevet styrkebasert ledelse, men har gjort det ut fra egen erfaring og intuisjon. Det er først og fremst en ledelsesoppgave å legge til rette for trygghet i et team. Teamlederne som har vært med i denne studien har alle tatt dette på alvor og har skapt trygghet og tillit i de relasjonene de har med medarbeiderne i teamene. Lederne har lagt til rette for at det er en trygghet og tillit i teamene som etter deres oppfatning har ført til en gi- og delingskultur. Lederne har vært seg selv på godt og vondt på en måte som oppleves autentisk. Teamene opplever en psykologiske trygghet, som de gir lederne mye av æren for. Det fører til at de lettere kan gi positiv og negativ feedback til hverandre.

Resultatene viser videre at lederne ikke er autoritære, men snarere tvert imot ønsker at makten fordeles mellom teammedlemmene. Informantene forteller at de har en privat relasjon som gjør det lettere å samarbeide og kunne komme med konstruktive tilbakemeldinger til hverandre. Samtidig har utsagn fra intervjusubjektene gitt grunnlag for å si at det kan ha vært en forsterking av en styrkebasert kultur i de to teamene som kom fra landkommunen fordi de opplevde kommunesammenslåingen som en felles ytre trussel.

## 5 Diskusjon

### 5.1 Innledning

Gjennom denne studiens problemstilling belyses det hvilken påvirkning styrkebasert ledelse har på utviklingen av et team. Utgangspunktet for diskusjonen i dette kapittelet er studiens to forskningsspørsmål: *Hvordan påvirker styrkebaserte ledere teamene de leder?* Det andre er: *Hva er de rådende narrative til team som har styrkebaserte ledere?* Funnene i analysen vil i dette kapittelet drøftes i lys av relevant teori som tidligere er presentert i studien.

### 5.2 Diskusjon av styrkebaserte ledere og team

Resultater fra intervjuene viser at både ledere og team opplever at styrkebasert ledelse påvirker teamene i positiv retning. Lederne viser forståelse for sine team og hvordan de utvikler seg. På tross av denne kunnskapen finner vi ikke et nøkkelsitat eller et utsagn som kan trekkes ut som definerer deres ledelsesform. Vi finner derimot flere fortellinger som kan settes sammen til et narrativ. Leder 1 forteller om hvordan hen har laget adventskalender med hovedstyrke for hver medarbeider som resulterer i at de ansatte gråter av glede. Leder 2 forteller om hvordan hen må slippe makta nedover og moderere sine forventninger og krav. Leder 3 forteller om psykologisk trygghet, gruppedynamikk og lagfølelse. Alle disse fortellingene vil gi et narrativ i tråd med det Boje (1995) omtaler som «connecting the dots». Her blir det helhetlig bildet synlig når alle punktene settes sammen (Boje, 1995). Narrativet som lederne i denne studien legger frem kan sammenfattes som at «teamene de leder blir mer velfungerende og effektive ved hjelp av deres styrkebasert ledelse». Team 3 gir uttrykk for at lederen deres byr på seg selv og er sårbar. De føler seg trygge i gruppa og det er lov å feile. Team 1 forteller at lederen deres står i stormen for dem som en helt og team 2 tegner et bilde av en gjennomført metodisk sterk leder. Teamene bekrefter dermed narrative til lederne gjennom sin tilslutning. Ifølge Hernes kalles en slik prosess en vellykket innramming av meningsskapingen fra ledernes side (Hernes, 2016, s. 60-61). På Tuckman & Jensens (1977) firetrinns skala over teamutvikling, «forming», «storming», «norming» og «performing», tyder mye på at teamene i denne studien

befinner seg på det siste stadiet på skalaen: «performing». Team 1 forteller at det er en relasjon i bunn som fører til at det er lettere med vanskelige samtaler og at delingskulturen fører til at de er effektive. Team 2 trekker frem en transparens som fører til effektivitet og Team 3 forklarer at et godt samarbeid gir følelsen av flyt i arbeidet. Basert på utsagnene til teamene er det mye som tyder på at effektivitet følger som en naturlig faktor for velfungerende team, og ikke omvendt.

Videre forteller teamene om en forskjell fra «før-og-etter» den styrkebaserte lederen tiltrådte. Team 1 forteller om en tidligere leder som var ute etter og «ta dem» og som de var redde for. Team 2 forklarer at de har vært i andre team der de har vært utrygge, men i dette teamet, med denne lederen føler de seg trygge. Det tyder dermed på at det ikke har vært tilfeldig hvem som var leder, men at akkurat disse lederne har hatt en positiv effekt på teamets fungering. En ytterligere forklaring på den positive teamutviklingen kan være den private dimensjonen som flere av teammedlemmene trekker frem. Team 1 forteller om en privat kjemi de har beholdt gjennom pandemien som gir dem ekstra styrke til å være ærlige i tilbakemeldinger og feedback til hverandre. Team 3 snakker sammen i privat sammenheng som gir dem styrke som team. Spørsmålet hvor privat en bør være med sine medarbeidere blir diskutert av lederne i denne studien. Den ene lederen ønsker ikke å bli oppfattet som en klovn fordi man må kunne ta noen tøffe avgjørelser og løse opp i eventuelle tvister. Samtidig peker lederne på at den private relasjonen med teamet er med på å bidra til at de oppfattes som ekte og autentiske. Ledernes refleksjoner rundt den private dimensjonen tyder på at de kan ha funnet en «gylden middelvei» når det gjelder å balansere det private og det profesjonelle.

Lederne i denne studien har alle praktisert styrkebasert metode, men bare to av dem har gjort det systematisk. Leder 2 uttrykker at hen har gjort det litt ut fra «(...) min erfaring og det er tatt litt herfra og derfra i måten å jobbe med det». Likevel fikk Leder 2 de samme positive tilbakemeldingene som de andre lederne som har praktisert styrkebasert metode systematisk. Denne tilbakemeldingen fra Team 2 kan skyldes at Leder 2 blant annet skapte psykologisk trygghet, som av norske arbeidslivsforskere blir trukket frem som essensielt i forbindelse med styrkebasert ledelse (Karlsen & Berg,



2020). Amerikansk og britisk forskningslitteratur er i større grad metodisk rettet og har et strukturelt preg i anvendelse og integrering av styrkebasert ledelse i arbeidslivet (Linley et al., 2006). Mye tyder på at styrkebasert ledelse i større grad er en integrert del av det norske arbeidslivet enn i det amerikanske og britiske. En «god norsk leder» vil ha mange av de styrkebaserte egenskapene som omtales i amerikansk og britisk forskningslitteratur. I denne studien er Leder 2 et eksempel på dette. Denne integrasjonen kan forklares ut fra det norske arbeidslivets forskjeller fra det amerikanske og britiske. Norge skårer betydelige lavere enn USA og Storbritannia på makt-distanse- og individualismeskalaen i arbeidslivet og det fører til et mer egalitært og harmonisk arbeidsliv med kortere avstand mellom leder og medarbeider (Børve & Kvande, 2018; Reiersen, 2019; Søndergaard & Hofstede, 2001).

Til tross for det ovennevnte og at en god styrkebasert leder ikke nødvendigvis «må» ha en strukturell og metodisk tilnærming, viser tilbakemeldinger fra teamene at de trenger jevnlig påfyll. Utsagn fra teamene i denne studien tyder på at det opplevdes vanskelig å miste sine naturlige møtearenaer under pandemisituasjonen. Lederne bekrefter at de fikk mindre tid til styrkefokus med medarbeiderne under pandemien. I uforutsigbare og uoversiktlige tider vil kanskje en metodisk og strukturell tilnærming være spesielt viktig fordi naturlige møtearenaer og interaksjoner forsvinner.

### **5.3 Oppsummering av diskusjonskapittel**

Både team og ledere bekrefter gjennom narrativer og tilslutning at teamene blir mer velfungerende, effektive og tilfredse når de har styrkebaserte ledere. Lederne skaper trygghet og tillit i teamene som fører til velfungerende og effektive team. Teamene trekker frem den private relasjonen som en positiv faktor og som gjør det enklere med tilbakemeldinger. Lederne balanserer den private relasjon med teamene, fordi de vil oppleves som ekte og er autentiske, med det å ha et leder- og beslutningsansvar. Funn i studien viser også at leder 2 har en positiv innvirkning på teamet med de samme resultater som de andre teamene uten å følge en metode eller være strukturell.

## 6 Konklusjon

### 6.1 Innledning

Gjennom denne studien er styrkebasert ledelse i tre team i en kommune i Sør-Norge undersøkt. Hvilken påvirkning har styrkebasert ledelse for utviklingen av et team? For å belyse denne problemstillingen har jeg drøftet de to forskningsspørsmålene i forrige kapittel: 1) *Hvordan påvirker styrkebaserte ledere teamene de leder?* 2) *Hva er de rådende narrativene til team som har styrkebaserte ledere?*

I dette kapittelet konkluderes det rundt hovedfunn om styrkebaserte lederes påvirkning på team og andre funn som omhandler integrasjon av styrkebasert lederskap for norske ledere. Avslutningsvis vil mulige implikasjoner og videre forskning på bakgrunn av denne studien drøftes.

### 6.2 Funns om styrkebasert ledelse og team

Hovedfunnene fra denne studien viser at styrkebaserte ledere påvirker utviklingen av et team i positiv retning. De presenterer et narrativ der de har positiv innvirkning på utvikling av team slik at teamene blir mer velfungerende og effektive. Informantene fra de ulike teamene i denne studien gir sin tilslutning til dette narrative og innrammingen av meningsskapingen fra lederne kan derfor sies å være vellykket. To av teamene trekker frem at den styrkebaserte lederen deres og det strukturelle ved metoden fungerte som en motvekt til den uoversiktlige arbeidstilværelsen under pandemien. Etersom teamene opplevde å miste sine vanlige arenaer på arbeidsplassen, ble det strukturelle ved metoden viktigere enn før, ettersom styrkefokus i teamet ble prioritert og opprettholdt i den uvanlige arbeidslivskonteksten. Imidlertid kom det liknende fortellinger fra alle teamene i denne studien. Teammedlemmene omtalte lederne sine som trygge, relasjonelt gode og autentiske. Det kan tyde på at det er «flere veier til Rom» og at en styrkebasert leder ikke nødvendigvis må være strukturell og metodisk for å påvirke et team i positiv retning. Videre beskriver teamene og lederne en privat relasjon som anvendes profesjonelt og skaper et klima som gjør det lettere å komme med tilbakemeldinger til

hverandre. Teammedlemmene uttrykker at det er høy grad av fungering og effektivitet som vitner om en gi-kultur og et team som er på et «performing» stadiet.

Funnene i denne studien bidrar til ny kunnskap ettersom det, så vidt meg bekjent, ikke er andre studier som utforsker hvordan styrkebaserte ledere påvirker team i positiv retning. Videre er det mye som tyder på at resultatene fra denne studien kan løftes opp og settes inn i en større forståelse om temaet. En slik rekontekstualisering er mulig fordi denne studien om styrkebasert ledelse har flere overlappende egenskaper som har dokumentert positiv effekt på utvikling av team. Disse overlappende egenskapene er eksempelvis det å være autentisk, det å lage trygge teammiljøer og gi positiv og konkret feedback. Ettersom studien viser at styrkebaserte ledere har en positiv effekt på utvikling av team, kan studien ha en overføringsverdi til andre organisasjoner.

### **6.3 Kritikk av denne studien om styrkebasert ledelse**

Warrens (2017) hovedargument mot styrkebaserte ledelse er hans påstander om at det ligger markedsøkonomiske insentiver i den styrkebaserte ledelsesmetoden og at det egentlig handler om salg. Videre peker han på at det er en feilslutning at investering i styrker skulle være bedre enn å korrigere svakheter (Warren, 2017). Dersom en ser på selve avhandlingens tittel: «*Styrkebasert ledelse - moteord eller metodikk*»? vil kanskje noe av kritikken komme til sin rett, men ikke i den forstand Warren (2017) impliserer. Dersom en skal ta hensyn til ett av denne studiens funn, som peker på at en «god norsk leder» har en del av den styrkebaserte metodikken naturlig innlemmet i sitt lederskap, kan begrepet «styrkebasert ledelse» ha blitt vannet ut og det bærer preg av å være et moteord. Denne kritikken gir noen føringer for videre forskning på området, men også noen implikasjoner for dem som er opptatt av styrkebasert ledelse som metode.

### **6.4 Implikasjoner og videre forskning**

Det er tidligere drøftet at det er en utfordring å generalisere ut fra et lite utvalg til en populasjon. Det trengs bredere kvantitative undersøkelser som kan bekrefte, avkrefte eller nyansere denne studiens konklusjoner om styrkebasert ledelse og dens positive påvirkning på utvikling av et team. Videre er det mye som tyder på at en lik studie

kunne vært foretatt innenfor et annet teoretisk rammeverk, eksempelvis organisasjonssosiologisk. Et slikt analyseperspektiv ville kanskje fått frem organisasjonskulturelle faktorer som verdier, normer og virkelighetsoppfaninger og gitt mer plass til meningsskapingen mellom individene. Narrativene og fortellingene i en slik studie ville vært mer selvstendige og spesifikke faktorer fra 10-faktorundersøkelsen ville ikke ha vært en forutsetning.

Denne studiens kritikk av begrepet styrkebasert ledelse som moteord gir også noen føringer for de som jobber med den praktiske anvendelsen av metodikken. Ettersom en «god norsk leder» allerede kan sies å inneha flere av de styrkebaserte egenskapene som beskrives i den amerikanske og britiske forskningslitteraturen, bør det tas større hensyn til den norske arbeidslivskonteksten. Denne konteksten handler om hva en god norsk leder gjør naturlig i sin praktisering, samt hvilke overlappende egenskaper hen allerede har med den amerikanske og britiske forskningslitteraturens beskrivelse av en styrkebasert leder. Kunnskap om forskjellen som beskrevet over vil gjøre det lettere for kursholdere og rådgivere i styrkebasert ledelse å undervise norske ledere med basis i den norske arbeidslivskonteksten.

## 7 Litteraturliste

- Alvesson, M. (2011). *Interpreting Interviews*. Sage.
- Arakawa, D. & Greenberg, M. (2007). Optimistic managers and their influence on productivity and employee engagement in a technology organisation: Implications for coaching psychologists. *International Coaching Psychology Review*, 2(1), 78-89.
- Arnulf, J. K. (2018). *En kultur kalt ledelse*. Universitetsforlaget.
- Bang, H. (2008). Effektivitet i lederteam – hva er det, og hvilke faktorer påvirker det? [Effectiveness in management teams: What it is, and what factors influence it.]. *Tidsskrift for Norsk Psykologforening*, 45(3), 272-286.
- Boje, D. (1995). The storytelling organization. A study of story performance in an office-supply firm. *Administrative Science Quarterly* 36 (1), 106-126.
- Brun, P. H., Ejsing, M. & Cooperrider, D. (2019). *Styrkebaseret ledelse*. Dansk psykologisk forlag.
- Buckingham, M. & Clifton, D. O. (2001). *Now, discover your strenghts*. The free press.
- Børve, H. E. & Kvande, E. (2018). Den norske samarbeidsmodellen: egnet for eksport til USA? *TfS*, 59(1), 26-40. <https://doi.org/doi:10.18261/issn.1504-291X-2018-01-02>
- Caspersen, K. & Halland, G. (2014). *Utvikling av lærende team: prosedyrer, prosesser, roller og utfordringer* (3. utg.). Veivis
- Chamorro-Premuzic, T. (2016). Strengths-Based Coaching Can Actually Weaken You *Harvard Buisness Review*. <https://hbr.org/2016/01/strengths-based-coaching-can-actually-weaken-you>
- Clifton, D. O. & Harper, J. K. (2003). Strengths investment. I J. E. D. K. S. Cameron, & R. E. Quinn (Red.), *Positive organizational scholarship*. Berrett-Koehler.
- Darsø, L. (2015). *Innovationspædagogik. Kunsten at fremelske innovationskompetence*. Samfundslitteratur 2011.
- Drucker, P. F. (2011). *The essential Drucker: selections from the managment works (Rev.ed)*. Routledge.
- Ebdrup, N. (2012). Hva er hermeneutikk? Hentet 10.12.2021, fra <https://forskning.no/filosofiske-fag/hva-er-hermeneutikk/722732>

- Edmondson, A. (2011). Psychological Safety, Trust, and Learning in Organizations: A Group-level Lens. *Trust and Distrust in Organizations: Dilemmas and Approaches*.
- Edmondson, A. C. & Lei, Z. (2014). Psychological Safety: The History, Renaissance, and Future of an Interpersonal Construct. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1(1), 23-43.  
<https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091305>
- Fog, J. (1999). *Med samtalen som utgangspunkt* (1. utg.). Jette Fog og Akademisk Forlag.
- Gable, S. L. & Haidt, J. (2005). What (and Why) is Positive Psychology? *Review of General Psychology*, 9(2), 103-110. <https://doi.org/10.1037/1089-2680.9.2.103>
- Gilje, N. & Grimen, H. (2000). *Samfunnsvitenskapenes forutsetninger: Innføring i samfunnsvitenskapenes vitenskapsfilosofi* (7. utg.). Universitetsforlaget.
- Grenness, T. (2011). The Impact of National Culture on CEO Compensation and Salary Gaps Between CEOs and Manufacturing Workers. *Compensation & Benefits Review*, 43(2), 100-108. <https://doi.org/10.1177/0886368710393136>
- Grønmo, S. (2004). *Samfunnsvitenskapelige metoder*. Fagbokforlaget.
- Hernes, T. (2016). *Organisering i en verden i bevegelse*. Cappelen Damm.
- Hogan, J., Barrett, P. & Hogan, R. (2007). Personality measurement, faking, and employment selection. *Journal of Applied Psychology*, 92(5), 1270-1285.  
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.5.1270>
- Jacobsen, D. I. (2015). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. Cappelen Damm.
- Jacobsson, C., Rydbo, N. & Börresen, J. E. (2014). The Links Between Group Development and Health in Manufacturing Industry. *Small Group Research*, 45(4), 400-415. <https://doi.org/10.1177/1046496414534473>
- Johannessen, A., Tufte, P. A. & Christoffersen, L. (2021). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode* (6. utg.). Abstrakt forlag.
- Kaplan, R. & Kaiser, R. (2013). *Fear your strengths: What you are best at could be your biggest problem*. . Berrett-Koehler.  
<https://learning.oreilly.com/library/view/fear-your-strengths/9781609949044/xhtml/ch01.html>
- Karlsen, J. T. & Berg, M. E. (2020). Styrkebasert ledelse: Hvordan ledere og medarbeidere kan identifisere bruke og utvikle egne styrker. *Magma*, 0420.

- Kløvrud, M. (2021). Kvalitativ analyse uten fysiske møter: Hva korona har lært oss. Hentet 21.12.2022, fra <https://analysen.no/latest-news/regular-news/item/kvalitativ-analyse-uten-fysiske-moter-hva-korona-har-laert-oss>
- Kommunenes sentralforbund. (2019). *IGP(I) - Individuell, gruppe, plenum*. <https://www.ks.no/fagomrader/barn-og-unge/ks-led/metoder-og-verktoy/igpi/>
- Kommunenes sentralforbund. (2021). *Hva er 10-faktor*. Kommunenes Sentralforbund. <https://www.10faktor.no/>
- Kozlowski, S. W. J. & Ilgen, D. R. (2006). Enhancing the Effectiveness of Work Groups and Teams. *Psychological Science in the Public Interest*, 7(3), 77-124. <https://doi.org/10.1111/j.1529-1006.2006.00030.x>
- Kvale, S. & Brinkman, S. (2009). *Den kvalitative forskningsintervjuen* (2. utg.). Studentlitteratur.
- Lambert, A. J., Schott, J. P. & Scherer, L. (2011). Threat, Politics, and Attitudes: Toward a Greater Understanding of Rally-'Round-the-Flag Effects. *Current Directions in Psychological Science*, 20(6), 343-348. <https://doi.org/10.1177/0963721411422060>
- Larsen, R. P. (1998). *Teamutvikling: Teambygging og teamarbeid*. Cappelen Akademiske Forlag.
- Leroy, H., Anseel, F., Gardner, W. L. & Sels, L. (2015). Authentic Leadership, Authentic Followership, Basic Need Satisfaction, and Work Role Performance: A Cross-Level Study. *Journal of Management*, 41(6), 1677-1697. <https://doi.org/10.1177/0149206312457822>
- Levin, M. & Rolfsen, M. (2004). *Arbeid i team: Læring og utvikling i team* (2. utg.). Fagbokforlaget.
- Linley, P., Govindji, R. & West, M. (2007). Positive Psychology Approaches to Public Services Leadership: An Introduction to Strengths-based Leadership. *International Journal of Leadership in Public Services*, 3(4), 44-55. <https://doi.org/10.1108/17479886200700029>
- Linley, P. A., Garcea, N., Hill, J., Minhas, G. & Trenier, E., & Willars, J. . (2010a). Strengthspotting in Coaching: Conceptualisation and Development of the Strengthspotting Scale. *International Coaching Psychology Review*, 5, 165-176.
- Linley, P. A., Joseph, S., Harrington, S. & Wood, A. M. (2006). Positive psychology: Past, present, and (possible) future. *The Journal of Positive Psychology*, 1(1), 3-16. <https://doi.org/10.1080/17439760500372796>
- Linley, P. A., Nielsen, K. M., Gillett, R. & Biswas-Diener, R. (2010b). Using signature strengths in pursuit of goals: Effects on goal progress, need satisfaction, and

well-being, and implications for coaching psychologists. *International Coaching Psychology Review*, 5(1), 6-15.

Martiny, S. & Nikitin, J. (2018). Social Identity Threat in Interpersonal Relationships: Activating Negative Stereotypes Decreases Social Approach Motivation. *Journal of Experimental Psychology Applied*, 25. <https://doi.org/10.1037/xap0000198>

Moxnes, P. & Moxnes, A. (2016). Are We Sucked into Fairy Tale Roles? Role Archetypes in Imagination and Organization. *Organization Studies*, 37(10), 1519-1539. <https://doi.org/10.1177/0170840616634135>

Nakamura, J. & Csikszentmihalyi, M. (2002). The concept of flow. I *Handbook of positive psychology*. (s. 89-105). Oxford University Press.

Naumann, S. E. & Bennett, N. (2000). A case for procedural justice climate: Development and test of a multilevel model. *Academy of Management Journal*, 43(5), 881-889. <https://doi.org/10.2307/1556416>

Nembhard, I. & Edmondson, A. (2006). Making It Safe: The Effects of Leader Inclusiveness and Professional Status on Psychological Safety and Improvement Efforts in Health Care Teams. *Journal of Organizational Behavior*, 27, 941-966. <https://doi.org/10.1002/job.413>

Peralta, C. F., Lourenço, P. R., Lopes, P. N., Baptista, C. & Pais, L. (2018). Team Development: Definition, Measurement and Relationships with Team Effectiveness. *Human Performance*, 31(2), 97-124. <https://doi.org/10.1080/08959285.2018.1455685>

Rath, T. (2008). *Strengths based leadership: great leaders, teams, and why people follow*. Gallup Press.

Reiersen, J. (2019). From Conflict to Cooperation. Norwegian Labor Market Institutions in the making. *USN*.

Repstad, P. (2014). *Mellom nærhet og distanse: kvalitative metoder i samfunnsfag* (4. utg.). Universitetsforlaget.

Seligman, M. E. P. & Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive psychology: An introduction. *American Psychologist*, 55(1), 5-14. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.55.1.5>

Sjøvold, E. (2014). *Resultater gjennom team*. Universitetsforlaget.

Søndergaard, M. & Hofstede, G. (2001). Culture's consequences: comparing values, behaviours, institutions, and organizations across nations. *International Journal of Cross Cultural Management*, 243-246.

Tanggaard, P. (2018). *Oppfølging av 10-faktor-metoder og verktøy* (3. utg.). Kommuneforlaget.



- Thaagaard, T. (2003). *Systematikk og innlevelse- En innføring i kvalitativ metode* (2. utg.). Fagbokforlaget.
- Tjora, A. (2017). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis* (3. utg.). Gyldendal akademisk.
- Tuckman, B. W. & Jensen, M. A. C. (1977). Stages of Small-Group Development Revisited. *Group & Organization Studies*, 2(4), 419-427.  
<https://doi.org/10.1177/105960117700200404>
- Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S. & Peterson, S. J. (2007). Authentic Leadership: Development and Validation of a Theory-Based Measure†. *Journal of Management*, 34(1), 89-126.  
<https://doi.org/10.1177/0149206307308913>
- Walumbwa, F. O., Luthans, F., Avey, J. B. & Oke, A. (2011). Authentically leading groups: The mediating role of collective psychological capital and trust. *Journal of Organizational Behavior*, 32(1), 4-24.  
<http://www.jstor.org.ezproxy2.usn.no/stable/41415652>
- Warren, R. (2017). Strengths-based leadership assessments miss the target – and the species. *Development and Learning in Organizations: An International Journal*, 31, 1-3. <https://doi.org/10.1108/DLO-06-2017-0060>
- Welch, D., Grossaint, K., Reid, K. & Walker, C. (2014). Strengths-based leadership development: Insights from expert coaches. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 66, 20. <https://doi.org/10.1037/cpb0000002>
- Wharton University of Pennsylvania. (2016). The Multiple Boss Dilemma: Is It Possible to Please More Than One?  
<https://knowledge.wharton.upenn.edu/article/multiple-boss-dilemma-possible-please-one/>
- Youssef, C. M. & Luthans, F. (2012). Positive global leadership. *Journal of World Business*, 47(4), 539-547. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2012.01.007>
- Øiestad, G. (2004). *Feedback*. Gyldendal akademisk.

## 8 Vedlegg

### 8.1 Intervjuguider

#### Intervjuguide, Leder

Takk for din deltakelse. Du er en del av et utvalg av ledere som har deltatt i et kurs i forbindelse med oppfølging av 10-faktorundersøkelsen som er gjennomført i din organisasjon i x-regionen. Kurset hadde som fokus å gi deg som leder en rekke verktøy som du kunne bruke for å lede styrkebaserte prosesser sammen med dine medarbeidere. Formålet med dette intervjuet er ikke å evaluere lederutviklingskurset, men å få tak i din opplevelse av kunnskapen du nå har ervervet og om dine opplevelser rundt å praktisere en styrkebasert ledelsesform i lengre tid eller kun i forbindelse med oppfølgingen av 10-faktorundersøkelsen.

Ved å delta på dette intervjuet samtykker du til at svarene avgitt kan brukes i min masteroppgave om styrkebasert ledelse. Undersøkelsen blir anonymisert og det vil ikke være mulig å identifisere dere eller arbeidsplassen. Det er frivillig å delta, og du har mulighet til å trekke deg fra prosjektet når som helst. Har du noen spørsmål før vi starter?

#### Personalia

1. Hva er din utdanningsbakgrunn?
2. Kan du fortelle kort om din yrkeserfaring

#### 10-faktor (spørsmål avhengig av valgte fokusområder i organisasjonen)

Til informasjon: Dere har gjennomgått et kurs eller har et aktivt forhold til styrkebasert tilnærming. Jeg er interessert i å få tak i opplevelsen deres av oppfølgingen av 10 faktor undersøkelsen med «styrkebaserte briller» på. Dere har hatt noen fokusområder fra 10-faktorundersøkelsen som dere med en styrkebasert tilnærming har jobbet nærmere med som jeg har noen spørsmål rundt. Spørsmålene mine har rot i Pål Tanggaards bok om en styrkebasert oppfølging av 10-faktorundersøkelsen.

### **Faktor 1: Indre motivasjon:**

3. Var dette et fokusområde/forbedringspunkt?
4. **Hvis ja**, hvordan legger du som leder til rette for oppgaver som gir de ansatte glede, lyst og energi i arbeidshverdagen?
5. En signaturstyrke er noe alle mennesker har og referer til de «beste» styrkene til et menneske. Man kan f.eks. være helt eksepsjonelt god til å holde presentasjoner og vil da f.eks. ha en signaturstyrke som er ekstroverthet (utadvendt). Hvordan legger du til rette for at de ansatte får brukt sine signaturstyrker i jobben?
6. Hvilke metoder har du benyttet deg av?

### **Faktor 2: Mestringstro:**

7. Var dette et fokusområde/forbedringspunkt?
8. **Hvis ja**, hvordan legger du til rette for at de ansatte:
  - Deler informasjon og læring av hverandre
  - Får feedback og tilbakemeldinger fra deg på en konstruktiv måte
  - Gir dem selvtillit og tro på seg selv og arbeidet.

### **Faktor 3: Autonomi**

9. Var dette et fokusområde/forbedringspunkt?
10. **Hvis ja**, på hvilken måte jobber du med å matche arbeidsoppgavene til den enkelte medarbeiders styrke?
11. I hvilken grad slipper du kontrollen og lar medarbeiderne dine ta selvstendige valg i beslutningsprosesser?
12. Hvordan legger du til rette for jobbforming (job crafting)? Dvs. at den enkelte medarbeider på eget initiativ er med på å bestemme hvordan og når oppgaver skal løses
13. I hvilken grad må du styre rolleklarheten og forventninger til de arbeidsoppgavene som ligger i teamet?

### **Faktor 4: Bruk av kompetanse**

14. Var dette et fokusområde/forbedringspunkt?
15. **Hvis ja**, Hvordan legger du som leder til rette for at de ansatte skal få brukt bredden i sin kompetanse og erfaring (Kompetansemobilisering)? Beskriv!
16. Kjenner du til begrepet Flyt (Forklar)? På hvilken måte du hjelper de ansatte å bli bevisst sin egen flyt?

### **Faktor 5: Mestringsorientert ledelse**

17. Var dette et forbedringspunkt/fokusområde?

18. **Hvis ja**, i hvilken grad er du deg selv når du utviser lederskap?
19. På hvilken måte gir du nyttige råd og konkret støtte til medarbeiderne?
20. Har du oversikt over dine medarbeideres styrker og kompetanse og hvordan bruker du dette som leder?

#### **Faktor 6: Rolleklarhet**

21. Var dette et forbedringspunkt/fokusområde?
22. **Hvis ja**, hvordan kommuniserer du dine forventninger og hvordan tydeliggjør du som leder for medarbeideren selv og for andre hva som er de viktigste oppgavene som ligger til en rolle?
23. I hvilken grad er du tydelig rundt de ulike forventningene til roller på teamet?

#### **Faktor 7: Relevant kompetanseutvikling**

24. Var dette et forbedringspunkt/fokusområde?
25. **Hvis ja**, i hvilken grad legger du som leder til rette for at de ansatte på teamet skal lære av hverandre og situasjoner i hverdagen?
26. I hvilken grad legger du til rette for andre kompetansehevende aktiviteter?

#### **Faktor 8: Fleksibilitetsvilje**

27. Var dette et forbedringspunkt/fokusområde?
28. **Hvis ja**, hvordan opplever du endringsvilligheten i organisasjonen?
29. Hvordan jobber du som leder for å få med medarbeiderne på endringer i organisasjonen/teamet?

#### **Faktor 9: Mestringsklima**

30. Var dette et forbedringspunkt?
31. **Hvis ja**, hva gjør du for å skape en kultur som preges av samarbeid, deling og gjensidig støtte fremfor et miljø med konkurranse og spisse albuer.
32. Hva slags metoder har du benyttet deg av?

#### **Faktor 10: Prososial motivasjon (nytteorientert motivasjon)**

33. Var dette et forbedringspunkt/fokusområde?
34. **Hvis ja**, gi eksempler på hvordan du som leder synliggjør verdien av arbeidet de ansatte gjør.
35. Hvordan legger du til rette for at kulturen i organisasjonen skal være preget av at medarbeiderne hjelper hverandre?

### Tilleggsspørsmål til 10-faktor

1. Har du vært kjent med begrepet styrkebasert ledelse før du gjennomførte kurset i regi av Tønsberg kommune?
2. Hva slags signaturstyrker har du som leder og hvordan praktiserer du det?
3. Har det vært noen forandring du vil trekke frem etter at du begynte å bruke styrkebasert tilnærming i din ledelsesform?
4. **Hvis ja:** På hvilken måte da? Beskriv med egne ord.
5. Har du noe bevisst forhold til styrker, overbruk og underbruk hos deg selv? Har du noe bevisst forhold til noen styrker du overbruker og hvilke styrker du ikke bruker (underbruk)? **Hvis ja:** Hvordan regulerer du forholdet mellom om å bruke en styrke mye eller lite? Har du noen tanker rundt dette? Beskriv.
6. Hvordan jobber du som leder med styrkespotting, dvs. å kartlegge styrkene til dine ansatte.
7. Hvordan vil du si at det har vært å implementere styrkebasert ledelse i hverdagen din som leder?
8. Hva er fordelene og ulempene slik du ser det?
9. Hva slags ressurser trenger du som leder for å utøve en slik ledelsesform?

## **Intervjuguide, team**

Takk for deres deltakelse. Dere er en del av et utvalg av team som har hatt ledere som har deltatt i et kurs i forbindelse med oppfølging av 10-faktorundersøkelsen i Tønsberg-regionen. Kurset hadde som fokus at lederen deres skulle få en rekke verktøy for å lede styrkebaserte prosesser i team eller organisasjoner. En styrkebasert tilnærming vil kort fortalt si at man skal ha søkelys på styrkene til sine medarbeidere og team, og ikke svakheter. Formålet med dette intervjuet er ikke å evaluere lederutviklingskurset, men å få tak i deres opplevelser av prosessen som nå har vært i forbindelse med 10 faktor undersøkelsen og hva dere tenker rundt styrkebasert ledelse.

Ved å delta på dette intervjuet samtykker dere til at svarene avgitt kan brukes i min masteroppgave om styrkebasert ledelse. Svarene vil bli anonymisert og det vil ikke være mulig å identifisere arbeidsplassen eller dere. Det er frivillig å delta, og du/dere har mulighet til å trekke dere fra prosjektet når som helst. Har dere noen spørsmål før vi starter?

### **10-faktorundersøkelsen:**

Til informasjon: Dere har en leder som har et aktivt forhold til styrkebasert ledelse. Jeg er interessert i å få tak i deres opplevelser som individer og som team rundt tematikken styrkebasert ledelse og hvordan det er å ha en leder som har dette fokuset. Lederen deres har hatt et særlig fokus på denne metodikken i oppfølgingen av 10-faktorundersøkelsen som dere har vært gjennom for en stund tilbake. Dere har hatt noen fokusområder fra 10-faktorundersøkelsen som dere har jobbet nærmere med som jeg har noen spørsmål til. Spørsmålene mine har rot i Pål Tanggaards bok om en styrkebasert oppfølging av 10-faktorundersøkelsen.

### **Faktor 1: Indre motivasjon**

1. Har dere arbeidsoppgaver som dere må gjøre som gjør dere slitne og leie?
2. Har dere andre oppgaver som gir dere glede og lyst?
3. I hvilken grad i løpet av en dag gjør dere oppgaver som gir dere glede, lyst og energi?
4. I hvilken grad gjør dere oppgaver i løpet av en dag som gjør dere slitne, leie og som tar energi?
5. En signaturstyrke er noe alle mennesker har og referer til de «beste» styrkene til et menneske. Man kan f.eks. være helt eksepsjonelt god til å holde presentasjoner og vil da f.eks. ha en signaturstyrke som er ekstroverthet (utadvendthet). Hvordan får dere brukt deres signaturstyrker i jobben?

### **Faktor 2 Mestringstro**

6. I hvilken grad opplever dere at:
  - at andre i teamet deres lykkes med en vanskelig oppgave.
  - dere får konstruktive tilbakemeldinger fra lederen deres som oppleves som konkrete?
  - Dere går hjem fra jobb og opplever stolthet over en oppgave dere har mestret?

### **Faktor 3 Autonomi**

7. I hvilken grad opplever dere at dere har selvstendighet i valgene dere tar på jobb?
8. En signaturstyrke er noe alle mennesker har og referer til de «beste» styrkene til et menneske. Man kan f.eks. være helt eksepsjonelt god til å holde presentasjoner og vil da f.eks. ha en signaturstyrke som er ekstroverthet (utadvendt). I hvilken grad opplever dere at deres arbeidsoppgaver matcher styrkene deres?
9. I hvilken grad opplever dere at dere er med på jobbforming, dvs at dere er med på å bestemme hvordan og når oppgavene skal løses?

### **Faktor 4 Kompetanse**

10. Hvordan opplever dere å få brukt bredden og erfaringen i deres kompetanse i jobbhverdagen?
11. Kjenner dere til begrepet *Flyt?* (*forklar*). Hvor ofte opplever dere å ha flyt på jobben?

### **Faktor 5 Mestringsorientert ledelse**

12. Til hvilken grad stoler dere på lederen deres og at hen vil dere alt godt?
13. Til hvilken grad får dere støtte og nyttige råd av deres leder? Skulle det vært mer, mindre eller er det passe?
14. Opplever dere at deres nærmeste leder ser positivt på den kompetansen dere har?
15. Opplever dere at den kompetansen dere har er ønsket i arbeidsfellesskapet?

### **Faktor 6 Rolleklarhet**

16. I hvilken grad opplever dere at arbeidsoppgavene er hensiktsmessig fordelt på de ulike teammedlemmene og deres kompetanse?
17. I hvilken grad opplever dere at lederen deres er tydelig til de forventningene som kreves av de ulike arbeidsoppgavene på teamet?

### **Faktor 7 Relevant kompetanseutvikling**

18. I hvilken grad opplever dere at teammedlemmer deler informasjon med hverandre og kommer med råd og feedback?
19. På hvilken måte blir det lagt til rette fra lederen deres at dere kan av hverandre i teamet? Kom gjerne med eksempler.

### **Faktor 8 Flexibilitetsvilje**

20. Hvordan opplever dere selv at dere reagerer på endringer i organisasjonen?
21. I hvilken grad setter dere pris på å få nye arbeidsoppgaver?
22. Hvordan opplever dere at nærmeste leder impleterer forandringer?

### **Faktor 9: Mestringsklima**

23. Hvordan opplever dere at lederen deres legger til rette for at det skal være en arbeidskultur som preges av samarbeid, deling og gjensidig støtte? Beskriv.
24. I hvilken grad setter dere ord på hverandres styrker og svakheter i teamet?
25. I hvilken grad legger deres leder til rette for prosesser hvor dere kan sette ord på hverandres styrker og svakheter i teamet?

### **Faktor 10: Prososial motivasjon (nytteorientert motivasjon)**

26. Hvordan blir arbeidet deres synliggjort og løftet frem for hverandre?
27. Hvordan synliggjør lederen deres verdien av deres arbeid?
28. En gi-kultur er en arbeidskultur der alle ønsker hverandre godt, støtter hverandre og deler all relevant informasjon. En ta-kultur er en kultur der det er



mistenksomhet og hvor medarbeidere skjuler informasjon for hverandre for å oppnå konkurransefortrinn. Hva slags kultur er deres team preget av?

### **Generelle spørsmål rundt styrkebasert ledelse overfor team:**

10. En signaturstyrke er noe alle mennesker har og referer til de «beste» styrkene til et menneske. Man kan f.eks. være helt eksepsjonelt god til å holde presentasjoner og vil da f.eks. ha en signaturstyrke som er ekstroverthet (utadvendt). Hva slags signaturstyrker har dere som individer? Kom med eksempler.
11. Hva er dere spesielt gode på som team? Hva slags styrker vil dere trekke frem som teamet har som helhet?
12. I hvilken grad har det vært noen endringer det er verdt å trekke frem etter at lederen deres har praktisert styrkebasert tilnærming?
13. Hvilke metoder har lederen deres benyttet? Beskriv fritt.
14. Er det til slutt noe dere vil legge til som dere føler vi ikke har vært innom for å belyse temaet?

## **8.2 Informasjonsskriv**

### **Vil dere delta i forskningsprosjektet styrkebasert ledelse og team?**

Dette er en henvendelse til ledere og teamene deres med forespørsel om å delta i et forskningsprosjekt. Formålet er å finne ut betydningen av styrkebasert ledelse og teamutvikling.

Under kommer informasjon om målet for prosjektet og hva deltakelse vil innebære.

#### **Formål**

Jeg er student ved Universitetet i Sørøst-Norge og tar en mastergrad i innovasjon og ledelse. Tema for masteroppgaven er «styrkebasert ledelse».

Hensikten med denne studien er å finne ut mer om betydningen av ledelse med en styrkebasert tilnærming og den mulige effekten ledelsesformen har på utvikling av et team.

I den forbindelse ønsker jeg å intervjuer både ledere og teamene deres hvor lederne har et forhold til begrepet. Forhåpentligvis får jeg innsikt i deres opplevelser og oppfatninger av styrkebasert ledelse.

Deres bidrag vil kunne være med på å informere feltet og øke kunnskap rundt denne ledelsesformen.

Forhåpentligvis vil resultatet av forskningen ikke bare være relevant for feltet, men også en potensielt spennende refleksjonsmulighet for både team og ledere.

### **Det er frivillig å delta**

Jeg håper at dere har mulighet til å kunne delta da deres erfaringer kan styrke kunnskapsgrunnlaget i denne studien. Intervjuene vil ha en tidsramme på 45-60 minutter for ledere og ca. 90 minutter for temaene. Intervjuet av leder vil foregå som en samtale, mens intervju av team vil foregå som et fokusgruppeintervju.

Sett ut fra den nåværende smittesituasjon vil intervjuer foregå over nett, henholdsvis Teams eller Skype.

Det er frivillig å delta og du kan når som helst trekke deg under deltakelse uten å oppgi noen grunn.

Alle opplysninger om deg vil bli anonymisert.

### **Ditt personvern - Hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger**

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

Alle opplysninger om deg vil bli fremstilt i anonymisert form og ingen enkeltpersoner vil kunne gjenkjennes i publisering av masteroppgaven. Jeg vil ta opp intervjuet underveis og disse videoene vil bli lagret på en ekstern harddisk som låses ned mellom bruk og de vil bli slettet etter at masteroppgaven er ferdig.

Dersom dere ønsker å delta, vil dere få en samtykkeerklæring som dere må signere senere.

Leder vil omtales ved en generell stillingsbeskrivelse (leder) og teamet vil omtales som medarbeidere. Ingen andre enn meg vil vite hvem som har blitt intervjuet, og informasjon vil ikke kunne tilbakeføres til deg.

Masterprosjektet vil være ferdig senest innen 31. august 2022

## **Ytterligere rettigheter når man er tilknyttet studien:**

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

- innsyn i hvilke personopplysninger som er registrert om deg
- å få rettet personopplysninger om deg
- få slettet personopplysninger om deg
- få utlevert en kopi av dine personopplysninger og å sende klage til personvernombudet eller Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

### **8.3 Informert samtykke**

#### **Ønsker du å være med i studien?**

Dere bekrefter deltakelse ved å svare meg på E-post på [erikborc@hotmail.com](mailto:erikborc@hotmail.com) hvor vi avtaler videre intervju og informasjon. Vi regner med å gjennomføre intervjuer i januar måned.

Dersom du senere ønsker å trekke deg eller har ytterligere spørsmål til studien, kontakt meg på:

Tlf: 48604706

E-post til: erikborc@hotmail.com