



# Handelshøyskolen BI

## MAN 50691 Samspill og ledelse; anvendt organisasjonspsykologi

Term paper 60% - B

### Predefinert informasjon

<b>Startdato:</b>	26-09-2022 09:00 CEST	<b>Termin:</b>	202310
<b>Sluttdato:</b>	08-05-2023 12:00 CEST	<b>Vurderingsform:</b>	Norsk 6-trinns skala (A-F)
<b>Eksamensform:</b>	P		
<b>Flowkode:</b>	202310  10120  IN04  B  P		
<b>Intern sensor:</b>	(Anonymisert)		

Navn:

**Line Kristine Mathisen**

### Informasjon fra deltaker

<b>Tittel *:</b>	Teameffektivitet og psykologisk trygghet		
<b>Navn på veileder *:</b>	Kathrine Johannessen		
<b>Inneholder besvarelsen konfidensielt materiale?:</b>	Nei	<b>Kan besvarelsen offentliggjøres?:</b>	Ja

### Gruppe

<b>Gruppenavn:</b>	(Anonymisert)
<b>Gruppenummer:</b>	11
<b>Andre medlemmer i gruppen:</b>	Deltakeren har innlevert i en enkeltmannsgruppe

# 1 Sammendrag

Denne prosjektoppgaven er en del av studieprogrammet Samspill og ledelse ved Handelshøyskolen BI.

I oppgaven har det blitt redegjort for J. Richard Hackman sine fem betingelser for teameffektivitet og oppgaven undersøker videre hvordan oppfyllelsen av disse betingelsene er hos to ulike team med samme leder. I tillegg ser oppgaven på den psykologiske tryggheten i begge teamene og ser på om den har effekt på teameffektiviteten. Ved å sammenligne funnene på begge teamene, undersøker oppgaven hvilke betingelser som er spesielt viktig for å oppnå teameffektivitet. Det er også viktig å undersøke hvordan psykologisk trygghet påvirker teamenes samarbeid og suksess. Gjennom å undersøke to team med samme leder, er vi interessert i å avdekke forskjeller i oppfyllelsen av de fem betingelsene og eventuelt forskjeller i den psykologiske tryggheten.

Undersøkelsen er gjennomført med hjelp av kvalitativ metode, og det ble brukt semi-strukturerte dybdeintervju for å samle inn data. Funnene på de to ulike teamene blir sammenlignet og drøftet opp mot Hackmans modell, for å undersøke hvilke betingelser som kan forbedres for å øke teameffektiviteten på teamene. Samtidig er det spennende å se om det er store ulikheter mellom teamene når de har samme leder.

## 2 Innholdsfortegnelse

### Innholdsfortegnelse

1 Sammendrag.....	1
2 Innholdsfortegnelse.....	2
3 Innledning.....	4
4 Problemstilling.....	5
5 Avgrensning av oppgaven.....	5
6 Om organisasjonen.....	6
6.1. Studieobjektet.....	6
7 Teori.....	6
7.1. Hva er et team?.....	7
7.1.1. Grupper.....	7
7.1.2. Team.....	7
7.2. Ekte team.....	8
7.2.1. Teamoppgave.....	8
7.2.2. Avgrenset team.....	8
7.2.3. Teamets myndighet.....	9
7.2.4. Teamstabilitet.....	9
7.3. Teameffektivitet.....	10
7.3.1. Støttende omgivelser.....	10
7.3.2. God struktur.....	12
7.3.3. Overbevisende retning.....	14
7.3.4. Ekspert Coaching.....	15
7.4. Metaanalyse fra Peeters, 2006.....	17
7.5. Psykologisk trygghet.....	18
7.5.1. Hva psykologisk trygghet ikke er.....	19
8 Metode.....	20
8.1. Valg av metode.....	20
8.2. Informanter.....	21
8.3. Svakheter ved intervju.....	21
8.4. Intervju og gjennomføring.....	22
8.5. Mellommenneskelige variabler.....	22
9 Resultater.....	23
10 Diskusjon.....	24
10.1. Ekte team.....	24

10.1.1. Teamoppgave .....	24
10.1.2. Avgrenset team.....	25
10.1.3. Teamets myndighet .....	26
10.1.4. Teamstabilitet .....	27
10.2. Teameffektivitet .....	27
10.2.1. Støttende omgivelser .....	27
10.2.2. God struktur.....	29
10.2.3. Overbevisende retning .....	33
10.2.4. Ekspert coaching.....	34
10.3. Psykologisk trygghet .....	36
10.4. Oppsummering .....	37
11 Avslutning .....	38
12 Referanseliste .....	40
13 Vedlegg .....	41

### 3 Innledning

Teamarbeid er en viktig faktor for å oppnå suksess i mange organisasjoner og har historisk vært en viktig del av organiseringen i bedriften som har blitt undersøkt i denne oppgaven. For å oppnå høy ytelse og trivsel i et team, er det avgjørende å skape en atmosfære av psykologisk trygghet og samarbeid (Edmondson, 2019). J. Richard Hackman identifiserte fem betingelser for teameffektivitet, som inkluderer klare og utfordrende oppgaver, passende sammensetning av et team og en støttende organisasjon. I denne prosjektoppgaven har jeg undersøkt oppfyllelsen av disse betingelsene og i tillegg sett på hvordan den psykologiske tryggheten opptrer i teamene og hvordan det påvirker teameffektiviteten.

J. Richard Hackman er en professor innenfor sosial og organisasjonspsykologi som har studert effektivitet gjennom lederskap og utformingen av selvadministrerende team. I pensumlisten fikk vi hans siste bok «Leading Teams» (2002) som beskriver hvordan ledere kan skape best mulig forhold for at team kan bli mest mulig effektive, mye basert på at de styrer seg selv. Han har fått mye kritikk for at det ikke har blitt tatt hensyn til mellommenneskelige relasjoner og viktigheten av psykologisk trygghet og jeg har derfor valgt å bruke teori fra Amy Edmondson i tillegg.

Data er hentet inn gjennom semistrukturerte dybdeintervjuer og drøftes opp mot teorien som er funnet. Ved å sammenligne resultatene fra disse intervjuene har jeg undersøkt hvordan oppfyllelsen av de fem betingelsene varierer i de to teamene, og i tillegg valgt å se på forskjellene om psykologisk trygghet og samarbeid internt på hvert team.

Motivasjonen bak denne oppgaven er å belyse hvordan team kan bli mer effektive og i denne oppgaven ser vi på hvilke mangler som er gjeldende for to team. Dette vil være til hjelp for organisasjonen og teamene, siden de nå kan gjøre seg bevisst og enklere vet hvordan de skal gå fram for å tilrettelegge for teameffektivitet.

I oppgaven vil organisasjonen bli beskrevet kort før vi går videre til teori om de fem betingelsene for teameffektivitet fra Hackman. Deretter vil funn fra dybdeintervjuene presenteres og drøftes for å gi innsikt i hvordan teamledere kan skape et mer effektivt og samarbeidsorientert teammiljø med fokus på psykologisk trygghet både i organisasjonen og på teamnivå.

## 4 Problemstilling

I denne oppgaven har jeg hatt et mål om å forstå hva som er betingelsene til Hackman for å skape et effektivt team og hvordan avdelingen jeg har studert, kan legge til rette for å øke mulighetene for å bli mer effektive. Det har vært sentralt å undersøke hvilke betingelser som er til stede på avdelingen hos de ulike teamene. Teamene vil bli sammenlignet opp mot hverandre, og det vil være nyttig å se om de er like eller om det er store ulikheter, siden det over lengre tid har vært en felles leder for medlemmene.

### Problemstilling:

Hvordan varierer oppfyllelsen av J. Richard Hackman sine fem betingelser for teameffektivitet i to ulike team med samme leder og hvordan er den psykologiske tryggheten i teamene?

I tillegg til problemstillingen vil jeg generelt redegjøre for hvordan teamene oppfyller de fem betingelsene, og ta lærdom om hva de eventuelt kan forbedre for å legge til rette for mest mulig teameffektivitet.

## 5 Avgrensning av oppgaven

Denne oppgaven handler om J. Richard Hackman sine fem betingelser for teameffektivitet der jeg vil fokusere på å belyse disse. Det er ekte team, støttende omgivelser, god struktur, overbevisende retning og til slutt ekspert coaching. Videre vil teorien til Hackman bli utfordret når jeg skal se på hvor viktig det er med psykologisk trygghet i et team, basert på teorien fra Amy Edmonson. Resultatene fra informantene vil bli lagt frem og jeg vil drøfte disse for å se om vi kan få svar på problemstillingen.

Det er benyttet kvalitativ semi-strukturert metode med dybdeintervjuer av åtte medarbeidere på en avdeling som uformelt er inndelt i to team. Intervjuguiden er laget og basert på Hackman sine fem betingelser for teameffektivitet og oppfordrer intervjuobjektet til å snakke fritt rundt de ulike temaene. Gjennom oppgaven har jeg valgt å skille resultatene fra de to teamene ved å omtale de som Team 1 og Team 2.

Den faktiske teameffektiviteten har ikke blitt målt hos de to teamene. Det er mulig å måle dette ved hjelp av parameterne: nytten for teamets klient, økende prestasjon og individuell læring og trivsel for teamets medlemmer (Hackman, 2002, s. 30), men det ville blitt for krevende for dette prosjektets størrelse.

Til slutt i oppgaven har jeg oppsummert funnene og presenterer det viktigste som fremmer effektive team, sammen med viktigheten av psykologisk trygghet både i organisasjonen og på teamnivå.

## 6 Om organisasjonen

### 6.1. Studieobjektet

Jeg har valgt å studere en avdeling på min egen arbeidsplass, der avdelingen ble etablert som følge av en omorganisering. Det var da to veldig like, men mindre, avdelinger i et større konsern innenfor finans. Dette er nå en avdeling med veldig mange ulike arbeidsoppgaver internt på avdelingen og mange av oppgavene utføres individuelt, men noen oppgaver må flere kollegaer samarbeide om for å løse en oppgave.

Det behandles i hovedsak finansiering fra mange ulike stadier i prosessene som er underveis, helt fra oppstart til kontraktslutt. Det er per i dag 21 ansatte på avdelingen og årsaken til omorganiseringen, var for å samle mest mulig lik kompetanse på en plass, bli mer effektiv og øke kunnskap på tvers. Avdelingen blir omtalt som ett team i resten av organisasjonen, men opptrer fremdeles internt som to team.

Det har skjedd få endringer på avdelingen siden omorganiseringen, men det er til sammen ansatt tre nye medarbeidere siste 5 årene. Disse har erstattet tidligere kollegaer som har gått av med pensjon, så de fleste som arbeider på avdelingen har jobbet der i mange år. I tillegg har avdelingen hatt flere ulike vikarer gjennom de siste to årene på grunn av stor arbeidsmengde og manglende kapasitet til å få dette unna.

## 7 Teori

Jeg har valgt å bruke teori fra Richard Hackman sin bok som heter «Leading Teams», fra 2002. I tillegg kommer jeg inn på Peeters sin metaanalyse fra 2006 og teori fra Forsyth sin bok som heter «Group Dynamics», fra 2019.

## 7.1. Hva er et team?

For å forklare hva et team er må vi først se på hva en gruppe er. Jeg kommer deretter inn på hva et team er og videre hvorfor vi må ha et team for å oppnå teameffektivitet fra Hackman sin modell.

### 7.1.1. Grupper

Vi begynner med å se på grupper. Vi er alle en del av grupper og Forsyth definerer grupper som «To eller flere individer som er knyttet til hverandre og innenfor sosiale relasjoner» (Forsyth, 2019). Forsyth sier at alle grupper har et fellestrekk der medlemmene har en sosial kobling mellom seg, hvor de deler en felles identitet med hverandre. Det kan være menneskene enten er medlem eller ønsker å være medlem av en gruppe, på bakgrunn av at det har en betydning for deres selvfølelse og identitet (Forsyth, 2019).

Forsyth sier at for å kunne forstå et enkeltindivid, må man forstå grupper og gruppesamhold. Teorien viser til at et enkelt individ oppfører seg ulikt etter hvem man er sammen med og hvilken gruppe man er eller føler seg medlem av. Dersom et menneske er helt alene har den en oppførsel som vil være ulik oppførselen den har sammen med andre mennesker. Det vil også forandre seg fra gruppe til gruppe, og avhengig av hvilke medlemmer som er til stede (Forsyth, 2019).

For at grupper skal kunne eksistere over tid er det viktig med gruppesamhold. Om man etablerer et sterkt samhold eller bånd mellom menneskene, vil det utvikles sterke og gjensidige bånd mellom medlemmene og dermed vil grupped medlemmene få en sterkere felles forpliktelse til for eksempel gruppens mål (Forsyth, 2019).

Alle grupper er unike, men gruppene har noen felles trekk som gjør at vi kan skille de enkelt fra hverandre. Det er sammensetning, avgrensning, størrelse, interaksjoner, gjensidig avhengighet, struktur, mål og opprinnelse.

### 7.1.2. Team

Team er grupper med medlemmer som er gjensidig avhengig av hverandre og som jobber sammen mot et eller flere felles mål (Forsyth, 2019, s. 340). Det finnes flere definisjoner på hva et team er, men de fleste er enig med team-eksperten Richard Hackman som sier at teammedlemmer «jobber sammen for å produsere noe, et produkt, en tjeneste eller en avgjørelse, som medlemmene av teamet er kollektivt



ansvarlige for sammen og som kan bli vurdert av andre. Det er ikke viktig at det blir vurdert, men det må være en mulighet for det» (Hackman, 2002, s. 42).

## 7.2. Ekte team

Hackman sin teori viser at et ekte team må ha gjensidig avhengighet av hverandre og ha et felles mål. Teamet må være avgrenset så alle vet nøyaktig hvem som er medlem og ikke, samtidig som det er viktig å vite hvordan teamets autoritet og myndighet er. Til slutt må være stabilitet over tid med de samme medlemmene (Hackman, 2002, s. 41). Vi ser på de fire egenskapene Hackman mener kjennetegner et ekte team.

### 7.2.1. Teamoppgave

Det er viktig at et ekte team har et felles mål og oppgaver som krever at alle medlemmene blir motivert og må jobbe sammen for å komme til et resultat. Teamet må være avhengig av at alle medlemmene deltar for å kunne løse saken, det er først da det er gjensidig avhengighet. Om en av medlemmene kan unnlate å utføre sine oppgaver, så vil det være en samhandlende gruppe og ikke et ekte team. En samhandlende gruppe er satt sammen for å utføre arbeidsoppgaver uavhengig av hverandre, men av ulike andre årsaker jobber sammen (Hackman, 2002, s. 42).

Om organisasjonen ønsker effekten av teameffektivitet må de lage oppgaver til team der mennesker er avhengig av hverandre for å løse oppgavene. Dersom oppgavene er laget for at et individ kan løse den alene, vil ikke organisasjonen klare å danne ekte team og går dermed glipp av teameffektivitet (Hackman, 2002, s. 44).

### 7.2.2. Avgrenset team

Det må være avgrenset team som vil si at medlemmene må kjenne til hverandre, de må vite hvem som er medlem eller ikke. Når gruppen kjenner til hverandre vil det gi muligheter til å forsterke båndet mellom gruppen og individet.

Når team har for uklare grenser om hvem som er medlem og ikke, så kan det føre til at det blir for mange idéer og forslag fra individer som ikke er medlem i teamet. De som faktisk er medlem, vil etter hvert miste eller aldri få teamfølelse og dermed ikke bli nok engasjert til å få arbeidet utført.

Samtidig er det viktig å passe på at et team ikke har for absolutte grenser, da det kan resultere i manglende kompetanse utenfra og at medlemmene går glipp av muligheter til forslag fra andre aktuelle individer utenfor teamet (Hackman, 2002).

### 7.2.3. Teamets myndighet

Det er viktig at de som bestemmer over teamet fastslår hvilken myndighet teamet har til å ta de ulike avgjørelsene som må til underveis som de arbeider. Om de som bestemmer over teamet ikke fastslår hvilke myndighet teamet skal ha, så vil teamet selv fastslå dette og det kan være høy risiko for at teamet enten begrenser seg selv i stor grad eller at de overskrider grensene som de i utgangspunktet var tenkt å holde seg innenfor (Hackman, 2002). I Hackman sin bok viser han en figur (Hackman, 2002, s. 52) over hvem som har beslutningsansvar i fire ulike team og fire ulike beslutningstak.

Lederstyrte team kjennetegnes ved at lederen står utenfor teamet og overvåker, administrerer og setter overordnede mål. Teammedlemmene vil i dette teamet kun ha myndighet til å utføre selve oppgaven de blir gitt, mens lederen tar resten av avgjørelsene. I selvadministrerende team har medlemmene mer myndighet ved at de følger opp utførelsen og måler kvaliteten på teamets innsats (Hackman, 2002, s. 52).

Om vi går videre til tredje team som er selvdesignede team så ser vi at de har veldig mye mer myndighet til å ta flere avgjørelser for å oppnå målene som er satt for teamet. Øverst kommer selvregjerende team, som i tillegg til å gjøre alle de avgjørelsene som foregående team kan gjøre, kan bestemme målsetninger og oppgaver selv. Dette er typisk for en toppledergruppe i et konsern (Hackman, 2002, s. 53).

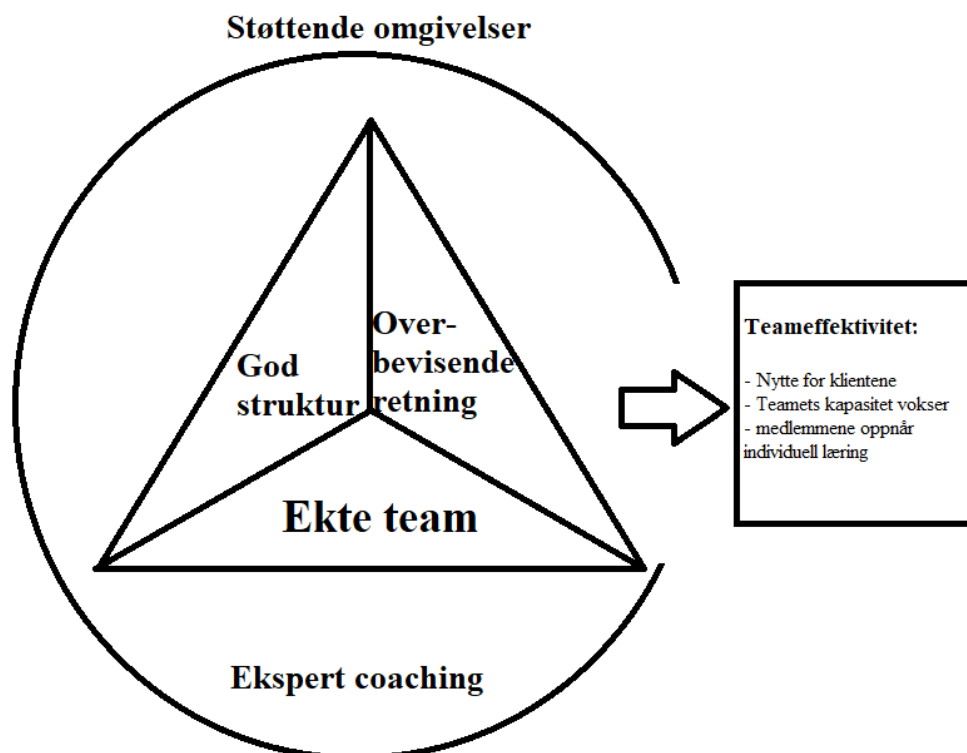
### 7.2.4. Teamstabilitet

Siste og fjerde egenskap hos ekte team er teamstabilitet, som vil si at medlemmene er de samme over tid. Det er ifølge Hackman flere grunner til at stabile team presterer over tid (Hackman, 2002, s. 55) og i tillegg kommer teorien til Tuckman inn her med at det er først i prestasjonsfasen at et team fungerer ordentlig. Da har teamet vært gjennom de fire første fasene av fem i teorien hans som er «forming, storming, norming og performing». Den siste er «adjourning» som vil si at gruppen oppløses. Dersom man heller går tilbake til performing og kan gjøre det gjentatte

ganger istedenfor å gjenta de tre første «forming, storming og norming», så vil gruppen få økt samhold og det vil ta kortere tid å komme i gang med en ny oppgave (Tuckman, referert i Forsyth, 2019, s. 138).

### 7.3. Teameffektivitet

Det er mange organisasjoner som har satt sammen mennesker til å jobbe sammen, men uten et felles mål og gjensidig avhengighet vil de bli definert som en gruppe eller avdeling som jobber sammen og ikke et ekte team. En av de fem betingelsene Hackman trekker frem som må være til stede for å kunne øke effektiviteten til teamet er nettopp at det må være et ekte team som jeg allerede har sett på i punkt 7.2. Her er modellen til Hackman som han har laget der han inkluderer de fem betingelsene for å muliggjøre teameffektivitet (Hackman, 2002).



#### 7.3.1. Støttende omgivelser

Vi ser at første betingelse er at teamet må være i en organisasjon som er villig til å gi teamet korrekt miljø for å kunne utvikle seg på best mulig måte. Organisasjonen må være villig til å gi alt for at teamet skal nå det overordnede målet, i tillegg er det viktig for teamet at det er positivt arbeidsmiljø i organisasjonen. Det er ifølge Hackman tre

støttende omgivelser som er viktig for grunnstrukturen i et team, det er belønningssystem, informasjonssystem og utdanningssystem (Hackman, 2002).

Hackman sier at belønningssystemet bør gi anerkjennelse og forsterkning avhengig av hvordan teamprestasjonen er, fordi det vil motivere teamet til å jobbe mot et felles mål (Hackman, 2002, s. 145). Belønning øker sannsynligheten for at god adferd skjer igjen og det er dermed bedre å bruke belønning enn straff for å forme adferd i et team. Når teamet får belønning sammen så vil medlemmene få en sterkere følelse av inkludering i teamet og de vil referere til at det er teamet som har prestert sammen, ikke individet alene. Dersom organisasjonen velger å belønne teammedlemmene individuelt, så vil det være en stor risiko for at teameffekten vil forsvinne ifølge Hackman (Hackman, 2019, s. 146).

Det er viktig at teammedlemmene har tilgang til gode ressurser, deriblant god opplæring, nødvendig utstyr, mulighet for utvikling av egen kompetanse og nok tid til å utføre oppgavene. Når teamene har nok tilgang til dette, så er det lagt til rette for at teamet skal klare å prestere og levere på sine mål.

Teamet må ha tilgang til korrekt informasjon til enhver tid og være informert om hva som forventes av dem og hvilke konsekvenser som kommer om det ikke etterleves (Hackman, 2002, s. 149). Det er flere grunner til at informasjonsflyten i en organisasjon ikke er tilstrekkelig, det kan være frykt for å informere for mye og irrelevant for teamet, de som informerer tilpasser ikke informasjonen til mottakerne så det blir ikke oppfattet korrekt og noe av informasjonen som toppledelsen sitter med skal være hemmelig. Om informasjonen som toppledelsen sitter med er nødvendig for et team å være informert om, så må de rett og slett bare ta en risiko på at det ikke sprer seg etter de har informert. Det er også bedre at teamene informeres der toppledelsen tror de trenger informasjonen, så må teamet bestemme selv om det er relevant og hvordan de skal håndtere den. I tillegg er det viktig å ha en god og åpen dialog fra toppledelsen og ut til teamledere, så de kan hjelpe de ansatte med å forstå informasjonen som sendes ut. Det er ikke alltid like enkelt å lese tabeller og grafer som kommer fra toppledelsen, men med en god innføring på forhånd kan en leder enkelt presentere det til teamet sitt på en forståelig måte (Hackman, 2002).

Når team etableres i en organisasjon der det allerede er godt etablert arbeidsmiljø, så vil det gjøre at medlemmene vil arbeide effektivt og trives med å jobbe sammen.

Når arbeidsmiljøet er bra, så har medlemmene forhåpentligvis allerede normer og regler for samarbeid (Hackman, 2002). Om teammedlemmene har dette på plass, så går de raskere gjennom fasene «forming, storming og norming» som er en del av Tuckman sin teori om hvordan man etablerer bra gruppesamhold (Forsyth, 2019). Da vil teamet raskere komme til prestasjonsfasen som er den viktigste delen for at et team skal oppnå målene sine. Det er viktig for teamet at det er åpen kommunikasjon og god tilbakemeldingskultur. Dette vil muliggjøre teameffektivitet.

### 7.3.2. God struktur

Den neste betingelsen er god struktur i teamet. Dette handler om hvordan teamet er bygget opp og hvordan oppgavene er delt mellom medlemmene. Når teamet får tildelt en ny oppgave, så er det viktig at medlemmene er godt etablerte, kjenner hverandre og vet hvordan de effektivt kan løse denne oppgaven. Et effektivt team vil hele tiden revurdere og bearbeide strukturen i teamet som en repeterende prosess, dette gjennomføres for å maksimere prestasjonen teamet har. Medlemmene vil lære fra hverandre, selv om de utfører noen oppgaver hver for seg (Bunderson & Boumgarden, 2010, referert i Forsyth, 2019, s. 403). Hackman viser til tre kjennetegn for god struktur. Det er utforming av oppgaven, kjernenormer og sammensetning av team (Hackman, 2002).

#### 7.3.2.1. Utforming av oppgaven

Det er viktig at oppgaver som teamet får tildelt eller skaper selv, får frem en indre motivasjon hos medlemmene. Dette vil føre til at medlemmene føler de er ansvarlig for utførelse av oppgaven og at det har meningsfull betydning å komme til en prestasjon. Medlemmene vil føle på et stort ansvar for resultatet og det er viktig at de får tilbakemeldinger på det de gjør (Hackman, 2002). Tilbakemeldingene vil gi ny og positiv energi og motivasjon tilbake til teamet.

Hackman sier at når teamet får frihet til å styre selv hvordan de på best mulig måte skal løse oppgaver og organisere seg internt, vil det gi høyere gevinst under prosessene. Her er det viktig å være bevisst på risikoen for «social loafing» (Hackman, 2002, s. 99) eller gratispassasjerer. Team som løser oppgaven sammen, fremfor å fordele oppgaven mellom medlemmene har høy risiko for dette. For å få alle til å delta er det viktig å ha en god leder som kan fordele oppgavene og ha et

overblikk underveis for å sikre at det til slutt blir et helhetlig ferdig produkt.

#### *7.3.2.2. Kjernenormer*

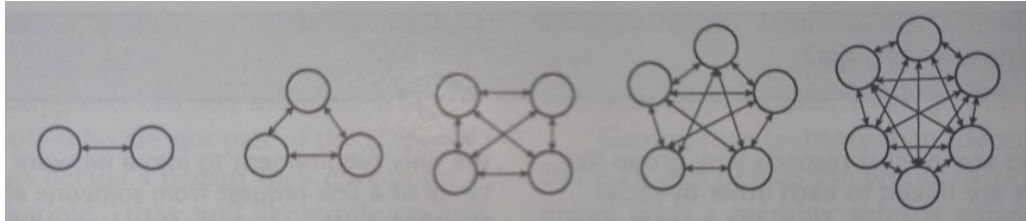
Normene dannes når folk samhandler med hverandre over lengre tid, det kommer fram hvilken adferd som er akseptabel og uakseptabel i en gruppe (Bang, 2021, s. 54). Hackman mener at adferd som hensiktsmessig av teamet blir forsterket, men uakseptabel eller upassende adferd blir straffet. Eksempler på normer kan være at det er viktig å komme presis, ikke avbryte hverandre, gi eller be om tilbakemeldinger, tillitt mellom medlemmene og at alle er deltakende. Normene vil være en viktig del av den grunnleggende strukturen og det er derfor viktig at teamet etablerer disse for å ha en god struktur.

I tillegg til normer internt på teamet, mener Hackman at det er viktig å følge med på de eksterne normene. Det kan være avgjørende for at teamet leverer et bra produkt eller leveranse. Når teamet undersøker omgivelsene og vurderer hva de aldri må gjøre og hva de alltid må gjøre, så er det større sannsynlighet for at strategier underveis og produktleveransen er tilpasset oppgaven og situasjonen bedre enn om teamet kun ser innover og fokuserer på de interne normene (Hackman, 2002).

Hackman forklarer at gruppenormer dannes på tre ulike måter og jeg skal nå forklare de her:

1. Noen av medlemmene har vært med i grupper tidligere og har positive erfaringer fra det, de vil da ta med seg normer fra tidligere og dele med det nye teamet.
2. Underveis i prosessene blir ulik adferd testet ut på tvers mellom medlemmene. Etter hvert vil medlemmene finne ut hva som blir akseptert og ikke, og justere adferden sin deretter.
3. Under etablering av gruppen kan medlemmene sette seg ned og bli enig om hvilke normer de skal ha internt i gruppen og dermed bestemme at det blir en del av gruppestrukturen.

### 7.3.2.3. Sammensetning av team



Når vi skal sette sammen et team er det to ting å ta hensyn til, det er størrelsen på teamet og teamsammensetningen. Det er veldig viktig at teamet er så lite som nødvendig, dersom det blir for stort kan vi fort få «social loafing» som nevnt i punkt 7.3.2.1. Om vi har for mange medlemmer for å løse oppgaven, så vil vi automatisk få noen som lener seg tilbake og lar de mest motiverte og engasjerte til å løse problemet.

I modellen som er lagt ved her fra Forsyth 2019, s. 10 kan vi se at jo flere medlemmer et team har, jo flere må hvert enkelt individ forholde seg til. Det kan i stor grad bli tap av motivasjon, koordinasjonsproblemer mellom medlemmene, større prosessstap og tap av engasjement, når teamet er for stort. Produktiviteten i teamet vil synke og sannsynligheten for «social loafing» kommer sterkt fram. Hackman mener at den ideelle størrelsen på et team er mellom fire til seks personer (Hackman, 2002).

Et velbalansert team har medlemmer som er både like og ulike, uten at det er veldig ulike. Når teamet blir helt homogent, så vil samholdet være positivt, men teamet kan ha manglende kompetanse og vilje til å prestere bra. Når medlemmene blir for heterogene kan de mangle evne til å samarbeide for å gjennomføre oppgaven, selv om de er oppgaveorientert og har talentene som kreves for å løse problemstillingen. Det kan også føre til at medlemmene forsvinner etter hvert når de ikke fungerer sammen på grunn av for store ulikheter (Hackman, 2002, s. 122 – 123).

### 7.3.3. Overbevisende retning

Det gir store fordeler å ha et klart mål med en retning på arbeidet som skal utføres. Det er viktig at lederen av teamet har en god forståelse for hva som kan forventes av teamet og dermed kan sette et realistisk hovedmål med eventuelle delmål underveis, for å motivere medlemmene til å hele tiden yte ekstra og øke innsatsen sin mot teamet. Ledelse som er god på overbevisende retning skaper team med medlemmer som går inn med alt de har av kompetanse, styrke, og erfaring for å komme til en løsning. I disse teamene ser vi ikke at medlemmene velger å lene seg tilbake og være

«gratispassasjerer», men de støtter hverandre i arbeidet og lærer på tvers. De gir opplæring til hverandre og vil få bedre samhold og bli mer effektive. Hackman forklarer overbevisende retning med tre egenskaper som er utfordrende, tydelig og betydningsfull (Hackman, 2002, s. 71 – 72).

En oversikt over egenskapene:

1. For å aktivere og stimulere teamet brukes **utfordring**. Her er det veldig viktig at målsettingen ikke er for høy, da vil ikke dette gi noe positiv effekt. Det kan bli ødeleggende for motivasjonen dersom det blir uopnåelig. Det er nødvendig at lederen kjenner til teamets medlemmer og vet hva de er i stand til, slik at utfordringene blir korrekt (Hackman, 2002, s. 88). For at lederen skal kjenne medlemmene i teamet og vite hva de er i stand til, må det også være stabilitet i teamet over tid.
2. **Tydelighet** er den andre egenskapen som Hackman forklarer i begrepet overbevisende retning. Det er avgjørende for teamets medlemmer at lederen viser til en tydelighet rundt teamets mål og veien dit (Hackman, 2002). Samtidig er det viktig at lederen ikke er for tydelig, da dette kan føre til at medlemmene kan opptre uetisk for å oppnå målene (Hackman, 2002, s. 83).
3. Den tredje og siste egenskapen er **betydningsfull**. Medlemmene i et team kan bli påvirket ut fra hvor betydningsfull resultatene er for mottakeren. Når dette skjer ser vi at medlemmene får et eierskap til oppgaven og går inn for å løse den med alt av kunnskap og erfaring som er tilgjengelig (Hackman, 2002, s. 72).

#### 7.3.4. Ekspert Coaching

Siste betingelse er ekspert coaching eller ekspertveiledning. Det er helt nødvendig at noen driver teamet framover og dette kan utgjøre store forskjeller. Med ekspertveiledning kan vi unngå prosesstap og få til prosessgevinst (Hackman, 2002, s. 169). Det er vesentlig at teamet får riktig veiledning til rett tidspunkt, da teamet er mottagelig for korrekt veiledning ut fra hvilken prestasjonsprosess de befinner seg i (Hackman, 2002, s. 179).

Vi kan se på modellen fra Hackmans betingelser for teameffektivitet at han har plassert god struktur, overbevisende retning og ekte team i midten som en trekant. Når disse tre betingelsene er på plass, så åpner det muligheter for teamet å ta imot



ekspertveiledning. Ekspertveiledning vil forbedre teamet sine prosesser og hjelpe teamet til å bli mer effektive (Hackman, 2002). Eksempler på hvordan ekspertveiledning blir brukt i praksis er å gjennomføre et møte rett før arbeidet starter, for å bevisstgjøre alle på målet og retningen de skal jobbe videre på etter møtet (Hackman, 2002, s. 167). Vi ser på en modell i boken til Hackman der han mener det er tre prestasjonsprosesser, som hver av de har både prosessstap og prosessgevinster.

#### *7.3.4.1. Ytelse*

Når et team er godt etablert så utfører de oppgaver basert på rutiner som er skapt i teamet. Dette kan føre til prosessstap dersom de ikke kartlegger hvordan de skal komme til målet på mest mulig effektiv måte. Det er viktig at en leder passer på at teamet benytter ressurser og kompetanse på en god måte slik at de får jobbet mest mulig effektivt (Hackman, 2002).

Når en leder gjennomfører en kartlegging av kompetansen og ressursene i teamet, kan det gi prosessgevinst ved at teammedlemmene utvikler nye metoder å samhandle på og det etableres nye rutiner som brukes framover. Dette vil føre til effektivitet i teamet (Hackman, 2002).

#### *7.3.4.2. Innsats*

Det er viktig at målet til teamet er engasjerende og leder må passe på at teamet skaper lagånd. Om teamet ikke har dette på plass, så vil det hjelpe at leder for eksempel ber teamet om å skape et team-navn, gjøre det hyggelig på arbeidsplassen eller deltar på en lagidrett sammen for å skape lagånd. Når vi har det på plass ser vi en prosessgevinst ved at teammedlemmene føler eierskap til arbeidsoppgavene og yter enda mer (Hackman, 2002, s. 170 – 171).

Det største prosessstapet under ytelse er «social loafing». Når vi jobber i team eller grupper, så er det mulighet for å lene seg tilbake og la resten av medlemmene yte. Dette vil aldri skje ved individuelle arbeidsoppgaver der man er helt avhengig av at man som enkeltindivid presterer. Når social loafing øker i et team vil det påvirke resultatene til teamet. Medlemmer som vet de presterer, begynner da å mistenke andre for at de ikke utfører arbeidsoppgavene sine som de skal. Det vil etter hvert bli konflikter internt, som igjen fører til at teamet ikke klarer å være motivert over tid til å få gjort noe. Tiden til teamet vil bli brukt på å kartlegge hvem som gjør hva og

interne konflikter istedenfor ytelse mot oppgavene (Hackman, 2002, s. 170 – 171).

#### *7.3.4.3. Kunnskap og erfaring*

Når et team er i avslutningsprosessen er det viktig at teamet får hjelp til å avdekke og diskutere forklaringer på teamet sin prestasjon for å kunne tilegne seg kunnskap og erfaring basert på hva som er utført. Det vil føre til at teamet skaper et samhandlingsmønster hvor de lærer av hverandre, som igjen vil gi teamet et høyere kunnskapsnivå totalt (Hackman, 2002).

Om teamet forholder seg til en person basert på ytre synspunkter, som for eksempel egenskaper eller posisjon, så kan de tillegge feil person den kunnskapen som behøves internt i teamet. Det kan resultere i at teamet forholder seg til en person som får formell autoritet, selv om det kan være en av de andre medlemmene som vet best om hvordan de bør løse oppgaven. Dette vil gi prosessstap og fører til at teamet ikke får utviklet kompetanse på tvers (Hackman, 2002).

### 7.4. Metaanalyse fra Peeters, 2006

Det var Peeters sin metaanalyse fra 2006 som vekket interessen i meg og gjorde at jeg ønsket å utforske mer om teameffektivitet (Peeters, 2006).

Peeters ønsket å kartlegge og finne ut om personlighet til individene i teamet hadde betydning for at det ble et effektivt team. I tillegg ønsket han å finne ut hvilke egenskaper som må være blant menneskene i teamet for at teamet skal ha best mulig utgangspunkt for å bli effektiv. Han var også nysgjerrig på om det er viktig med store ulikheter eller om menneskene i teamet bør være mest mulig like. For å finne ut av dette målte han egenskapene til hvert enkelt individ i teamet og fant gjennomsnittet i egenskapene for teamet, for å se om gruppen er utadvendt. I tillegg tok han høyde for om det var stor variasjon mellom hvert enkelt individ. De egenskapene han ser på er

1. Ekstraversjon
2. Medmenneskelighet
3. Planmessighet
4. Emosjonell stabilitet
5. Åpen for erfaring

Fra resultatene kan vi se at medlemmene i effektive team scorer i snitt høyt på omgjengelighet og planmessighet. Om alle i et team scorer høyt på dette, så er alle opptatt av å få gjort oppgaven og bygge relasjoner. Resultatene viser at stor variasjon mellom medlemmene vil være negativt, så her kan vi konkludere med at medlemmene bør være så like som mulig, gitt at de er oppgaverelatert.

Forsyth sin teori sier at «Roller er ulike atferdsmønstre som er karakteristiske for personer i en bestemt sosial sammenheng» (Forsyth, 2019). Vi har sosioemosjonell roller og oppgaverelaterte roller. Ofte er det de samme som velger samme rolle om igjen, men vi har mennesker som tar begge typer roller.

## 7.5. Psykologisk trygghet

For rundt 20 år siden var det veldig vanlig at mennesker jobbet mot individuelle mål og skulle klare å guide seg selv på veien dit, men i dag er det mer og mer vanlig å arbeide i team. Det vil si at en større del av arbeidshverdagen må et menneske samhandle med kollegaer, mens tidligere var ikke dette praktisert i like stor grad. For å utnytte alle ressurser og kompetanse på best mulig måte, er det veldig viktig at alle er framoverlent og bidrar med å både utføre arbeidsoppgavene, komme med forslag til endringer på utførelsen og hvordan veien til mål bør være, ta initiativ til å lede kollegaer, stille spørsmål ved det som gjøres, gi og be om tilbakemelding og kanskje en av de viktigste: være modig nok til å gjøre feil. På de aller fleste arbeidsplasser så holder mennesker tilbake og gjør ikke dette nok. Edmondson mener at dersom arbeidsplassen eller teamet har klart å etablere psykologisk trygghet, så vil mennesker være modig nok til å gjennomføre dette og være seg selv. (Edmondson, 2019). Som Edmund Bruke skrev for 250 år siden: «Frykt begrenser vår mulighet til å tenke effektivt og handle – selv for de mest talentfulle arbeidstakerne» (Edmondson, 2019, XXI).

Når de ansatte ikke føler at de kan snakke ærlig og gi tilbakemeldinger, så mister organisasjonen mulighet til verdiskapning (Edmondson, 2019). De fleste arbeidsplasser er godt etablert med interne rutiner som de ansatte er kjent med. Psykologisk trygghet er viktig for at organisasjonen skal kunne forbedre sin prestasjon. Rutinene må utfordres ved at de ansatte som sitter tett på oppgaven kan gi forbedringsforslag til ledelsen og sine kollegaer. Dette får man bare til om det er psykologisk trygghet til stede (Edmondson, 2019). Om den ansatte er veldig usikker

på sine forslag, så vil det være vanskelig å komme med forslaget, men dersom en selv er overbevist om at forslaget er bra, vil det være enkelt å si det høyt. Ser man dette opp mot psykologisk trygghet i teamet eller på arbeidsplassen, så vil det være enkelt å si et forslag man er usikker på, så lenge det er høy psykologisk trygghet til stede på arbeidsplassen. Det er lite sammenheng mellom høy selvtillit og personens egen verdivurdering av forslaget, det som er avgjørende for at forslaget kommer fram til ledelsen er graden av psykologisk trygghet på arbeidsplassen (Edmondson, 2019, s. 39).

Edmondson har studert psykologisk trygghet i over 20 år og nevner flere eksempler i boken sin. Et av eksemplene er en studie der de fant ut at psykologisk trygghet er en veldig viktig forklaring på hvorfor noen team var veldig mye bedre enn andre (Edmondson, 2019, s. 40). Det var et prosjekt som heter Project Aristotle, hvor det ble gjennomført studie av teamene i Google. Forskerne fant ut at de beste teamene som gjorde det bedre enn andre, hadde et fellestrekk som var ulikt de andre teamene – psykologisk trygghet. Selv om andre team som presterte dårligere hadde de smarteste teammedlemmene, klarte de ikke å prestere blant de beste fordi den psykologiske tryggheten var mangelfull eller ikke til stede. De konkluderte med at uansett hvor smart man er, så er man avhengig av det er et psykologisk trygt miljø på arbeidsplassen for å klare å yte sitt beste og dele kunnskap med kollegaene. De fant også ut at det er andre faktorer som gjør at et team presterer bra, det må være klare mål, lojale kollegaer, meningsfullt arbeid og tro på at det du gjør har en betydning. Det ble til slutt konkludert etter studien at psykologisk trygghet er den viktigste faktoren til gode prestasjoner (Edmondson, 2019, s. 41).

Hyppig kommunikasjon mellom kollegaene vil føre til høyere psykologisk trygghet (Edmondson, 2019, s. 41). Når teamet har en god leder som jobber for å skape psykologisk trygghet er det viktig at leder går foran som et godt eksempel og starter

#### 7.5.1. Hva psykologisk trygghet ikke er

Det er viktig å understreke hva som forskjellen på psykologisk trygghet og ikke. Det er mange som tenker at psykologisk trygghet er når en kollega mener noe høyt eller har et innspill til hvordan en sak kan løses på et avdelingsmøte og resten av kollegaene sier seg enig i innspillene. Om leder tar en avgjørelse på at saken skal løses slik som kollegaen foreslo og de andre kollegaene likevel løser den på «gamle måten», så var det ikke nok psykologisk trygghet på teamet til at noen klarte å uttrykke uenighet til

forslaget. Psykologisk trygghet handler ikke om å være snill og bekreftende, hyggelig og høflig. Det handler om å ha plass til å være utfordrende og øke mulighetene for produktiv uenighet og tilgjengeliggjøre idéutveksling (Edmondson, 2019, s. 15 – 16).

Psykologisk trygghet er likevel ikke nok for at et team skal ha best mulig grunnlag for å bli effektiv. Edmondson sitt uttrykk «Det er ikke psykologisk trygghet som er nøkkelen til suksess, men manglende psykologisk trygghet vil bremse muligheten for suksess». Det er viktig at en leder sørger for at det er åpen kommunikasjon og psykologisk trygghet for å skape læring og ha god tilbakemeldingskultur som gjør at teamet unngår feil. I tillegg må en leder sette gode mål, og inspirere og motivere teamet til å nå disse (Edmondson, 2019, s. 21).

## 8 Metode

### 8.1. Valg av metode

I denne oppgaven har jeg valgt å gjennomføre en kvalitativ forskningsmetode ved hjelp av semistrukturert dybdeintervju for å samle inn data. Kvalitativ metode baserer seg på data fra et ganske lite antall individer, der man gjennomfører intervjuer. I tillegg til intervjuet vil det også foregå en observasjon underveis og man ender opp med en del tekster til slutt som er metodens resultat og det som skal brukes i analysen. Under disse intervjuene er det en fordel at vi får menneskenes subjektive erfaringer og vi får mulighet til å se forskjellige sosiale verdener fra innsiden. Ulempene ved denne metoden er at det ikke er mulig å bruke de tradisjonelle begrepene validitet reliabilitet, det er heller ikke mulig å generalisere eller predikere på grunnlag av funnene (Langdridge, 2006, s. 28 – 29). Når det gjennomføres semistrukturert intervju gir det intervjueren mulighet til å stille tilleggsspørsmål for å få en bredere forståelse for det intervjuobjektet forsøker å belyse, men samtidig er det mindre fleksibilitet enn ved ustrukturert intervju siden man på forhånd har laget spørsmål og det gjør at intervjuet blir mindre naturlig. Det kan også være begrensende for deltakerne at spørsmålene er forhåndsdefinert (Langdridge, 2006, s. 56).

## 8.2. Informanter

Jeg etterspurte fire informanter fra hvert team som meldte seg frivillig til å delta som intervjuobjekter. Informantene er brukt som kilde til analysen av oppgaven og informantene består av både kvinner og menn, to kvinner og to menn fra hvert team. Det er både nyansatte og ansatte som har vært i stillingen i mer enn fem år, hvor alderen til deres er mellom 26 og 55 år. Det kan være skjevheter ved utvalget. Jeg presenterte for avdelingen i en felles e-post at det var behov for noen intervjuobjekter og stilte spørsmål om hvem som hadde mulighet til å stille. Det kan tenkes at de jeg har intervjuet er de som er mest fremoverlent, engasjert og hjelpsomme. Dette kalles for systematisk utvalg og jeg har vært oppmerksom på dette under intervjuene (Langdridge, 2006, s. 48).

## 8.3. Svakheter ved intervju

Det kan være at jeg som intervjuer kan ha oversett eller i større grad vektlagt noen utsagn som har blitt sagt. Som ansatt på avdelingen jeg har studert i denne oppgaven, kan det være en fordel at jeg har forståelse for alle arbeidsoppgaver og innblikk i hverdagen til intervjuobjektene. Samtidig så har jeg tatt høyde for at det kan være en ulempe når jeg tolker svarene. Det kan i tillegg ha påvirket intervjuobjektene sin åpenhet at de kjenner meg fra før og har en relasjon til meg. Jeg har gjennomført seks av de åtte intervjuene på kontoret sammen med intervjuobjektene, de to siste ble gjennomført digitalt med kamera på grunn av sykdom.

Rett før oppstart av intervjuprosessen ble vi som avdeling informert om at det var tatt en beslutning i ledergruppen, som involverte oss. Organisasjonsendringer internt på vår avdeling, der vi fikk vite at avdelingen som består av to team skal splittes. Vi har fått vite at ene delen av teamet forblir en egen avdeling, mens resten av avdelingen skal innlemmes i en annen avdeling. Siden dette var såpass nytt og intervjuguiden allerede var etablert, så valgte jeg å ikke ta hensyn til denne beskjeden. Det var ingen av intervjuobjektene som hadde hatt mulighet til å ha gjort seg noen erfaringer rundt dette, da det var litt fram i tid at det skulle tre i kraft. Jeg har underveis i intervjuene tatt hensyn til og vært klar over at dette kan ha virket inn på intervjuobjektene sine følelser og dermed også vært med på å påvirke svarene de har gitt meg.

Til tross for ny informasjon og noe usikkerhet på avdelingen, i tillegg til ulike relasjoner til meg som intervjuer, så opplevde jeg at intervjuobjektene åpnet seg opp og kom med eksempler og mer innsideinformasjon enn jeg hadde forventet på forhånd.

#### 8.4. Intervju og gjennomføring

Jeg lagde en intervjuguide før intervjuene ble gjennomført, denne laget jeg basert på teorien når jeg hadde satt sammen det meste av den og ved hjelp av veiledningen i Langdridge sin bok på side 61. Det er viktig med en god intervjuguide for å oppnå vellykkede intervjuer (Langdridge, 2006, s. 60). Alle spørsmålene ble ikke fulgt nøyaktig, da det ble en lett samtale mellom meg og intervjuobjektene der de fleste kom inn på ulike temaer uten at jeg måtte stille alle spørsmålene. Jeg hadde på forhånd satt opp temaer jeg ønsket å gå gjennom, med spørsmål og stikkord under som en guide til intervjuet. Selv om ikke alle spørsmålene ble stilt konkret som de var skrevet, var vi likevel gjennom alle temaene som var forhåndsdefinert. Det ble satt av 60 minutter til hvert intervju og vi ble ferdig til omtrent lik tid på alle.

#### 8.5. Mellommenneskelige variabler

Det er viktig å være bevisst på at den som intervjuer kan påvirke den som intervjues, på bakgrunn av status, utseende eller alder (Langdridge, 2006, s. 58). Siden jeg er ansatt på avdelingen kan jeg tolke svarene på en helt annen måte enn en utenforstående intervjuer. Jeg har likevel forsøkt å få så mest mulig av intervjuobjektene sine synspunkter og forsøkt å drøfte utfra deres ståsted. I tillegg kan jeg ha fått effekten av sosial ønskelighet, som defineres som at folk gjerne vil fremstå best mulig, særlig fremfor mennesker som innehar det som oppfattes som maktposisjon. Jeg har forsøkt å bruke teknikker fra Langdridge, som for eksempel unngå ukjente ord under intervjuene og vist god forståelse og interesse underveis. Siden jeg er godt klar over denne effekten, så vil problemet av den være mye mindre enn man tror (Langdridge, 2006, s. 58).

## 9 Resultater

Resultatene i denne oppgaven har blitt behandlet ved at jeg har hatt grundig gjennomgang av svarene fra intervjuene og sammenlignet disse opp mot hverandre for å se om det er noe som gjentas ofte av intervjuobjektene og for å se på ulikheter mellom teamene. Jeg observerer at alle de som har vært ansatt gjennom omorganiseringen, gjentar at det er problemer med bare en leder på to team og at kollegaene i samme avdeling ikke har forståelse for arbeidsoppgavene på tvers. Det blir gjentatt flere ganger av hvert intervjuobjekt og dette er åpenbart en frustrasjon i hverdagen. Det blir i tillegg nevnt av de nyansatte, som har blitt ansatt etter hendelsen.

Ut fra resultatene kan vi si at det ikke finnes spesifisert fellesmål for avdelingen, de fleste ble veldig usikre da dette spørsmålet kom opp og bekymret seg åpenbart for om det var noe de hadde gått glipp av. Etter hvert kom noen av intervjuobjektene inn på at de har individuelle mål som er avklart sammen med leder i en medarbeidersamtale, men det er usikkerhet rundt fellesmålene. Det ble nevnt god tilgjengelighet, fornøyde kunder, skape gode resultater og lav responstid.

Alle intervjuobjektene begynte å ramse opp veldig mange ulike arbeidsoppgaver på spørsmål om hva de gjør i hverdagen og hva arbeidsoppgavene er. I tillegg kom det fram at det tidligere har vært et prosjekt internt på avdelingen for å kartlegge alle de ulike arbeidsoppgavene de har. Det ene intervjuobjektet var deltaker i prosjektet for å være med på kartleggingen og informerer om prosjektet startet fordi ledelsen bekymrer seg for fremtiden. Flere på avdelingen nærmer seg pensjonsalder og det fantes ikke rutinebeskrivelser eller gode opplæringsløp, siden det er veldig spisset kompetanse på teamet er det vanskelig for de ansatte å holde oversikt over arbeidsoppgavene internt for videre læring av nyansatte.

Jeg har valgt å dele resultatene inn i Team 1 og Team 2 for å lettere skille de både for min del, men også videre i diskusjonsdelen der jeg kommer til å sammenligne teamene og er derfor avhengig av å skille de.



## 10 Diskusjon

I denne oppgaven har jeg følgende problemstilling: «Hvordan varierer oppfyllelsen av J. Richard Hackman sine fem betingelser for teameffektivitet i to ulike team med samme leder og hvordan er den psykologiske tryggheten i teamene?».

Det har blitt brukt hovedsakelig teori fra J. Richard Hackman sin bok «Leading Teams», de fem betingelsene for teameffektivitet. I teoridelen i kapittel 7 har jeg redegjort for betingelsene og vil nå gjennomgå de på nytt og knytte de opp med resultatene jeg har fått fra intervjuene. I tillegg til Hackman har jeg gått gjennom psykologisk trygghet fra Amy Edmondson som jeg også vil gå gjennom etter funnene.

### 10.1. Ekte team

Ifølge Hackman sin teori så er det fire egenskaper som må være til stede for at vi teamet skal oppnå betingelsen ekte team. De fire egenskapene er teamoppgave, avgrenset team, teamets myndighet og teamstabilitet.

#### 10.1.1. Teamoppgave

Det må foreligge gjensidig avhengighet mellom teammedlemmene for at det skal være et ekte team. Når oppgavene teamet har er reelle team oppgaver, så vil det skape en gjensidig avhengighet mellom medlemmene. Under intervjuene blir det forklart at teamene har veldig mange oppgaver og de kan deles inn i enkeltoppgaver som løses kun av et medlem og noen oppgaver der de samarbeider for å oppnå resultater. Oppgavene som løses av enkeltindivider kan være mange på samme tid og kreve at flere arbeider med de samtidig for å prestere, men hver for seg. De er avhengig av hverandre for å få alle oppgavene løst over en lengre periode, men det oppleve ikke at det er fullstendig gjensidig avhengighet blant de ansatte. Dette gjelder både i Team 1 og Team 2.

Jeg observerer at det kan være bredere kompetanse internt på team 1, mens på team 2 er det mer spisset kompetanse hos hvert individ. Teamene har likevel klarhet i hvordan de løser arbeidsoppgavene under ferieavvikling eller fravær av andre årsaker. Det er faste kollegaer som overtar de ulike oppgavene og det oppleves ikke som en utfordring. Utfordringene kommer først når enkelte er fraværende over lengre tid, da de gjenværende teammedlemmene ikke klarer å sette kunnskapen som forsvinner i tillegg til at det blir for høy arbeidsmengde for de gjenværende.

Begge teamene uttrykker at de har ekstreme arbeidsmengder, men det virker som dette er spesielt utfordrende på Team 1. Ved fravær er de svært sårbare og klarer ikke å holde hodet over vann over en lengre periode. Det resulterer for i at de blir hengende bakpå med noen av arbeidsoppgavene.

Medlemmene fra Team 2 mener det er overkommelig når noen er borte, men når det blir et varig fravær så vil det oppstå problemer med å løse oppgavene og kanskje aller viktigst – kartlegge hvilke oppgaver vedkommende utførte. Jeg observerer at de ansatte selv ikke er bevisst på hvor avhengig de er av hverandre for å få løst alle arbeidsoppgaver de har over lengre tid.

Hos Team 1 er de avhengig av hverandre for å få unna arbeidsmengden og siden kompetansen virker bredere på dette teamet, så er de ikke like sårbare når noen er borte i forhold til kunnskapshull.

Siden det er veldig mange ulike oppgaver, er det vanskelig å få klarhet i hva teamene sitt fellesmål er og hvordan de skal komme dit. Det høres ut som det ikke har blitt tydeliggjort for teamet hvilke mål de har. Det blir nevnt at de har som ønske å jobbe mer effektivt, at de skal ha kortere responstid og finne bedre arbeidsprosesser. Det er i tillegg nevnt av to av intervjuobjektene at de jobber med å få dokumentert prosessene de har på teamene, så de enklere kan øke kompetansen i teamet og ha en mer effektiv opplæringsprosess når de får nyansatte eller ferievikarer.

#### 10.1.2. Avgrenset team

Hackmans funn sier at mange team sliter med at de har utydelig avgrensning på hvem som er med i teamet og hvem som ikke er med. Det er noen delte meninger fra intervjuene på om dette er nok tydeliggjort eller ikke. Usikkerheten kan være positivt i form av at medlemmene på avdelingen kan involvere hverandre på tvers og få innspill og kunnskap utenfra teamet, men samtidig kan det bli for mye idéer og innspill for å løse oppgaven effektivt. Teammedlemmene kan også miste følelsen av å være en del av et team (Hackman, 2002).

Ut fra svarene vi har fått så er det de sist ansatte som mangler oversikt over hvem som er teammedlemmene og hvem som gjør de ulike arbeidsoppgavene. Noen var usikre på hvem som var medlem av hvilket team og det var ikke helt klare grenser. Det informeres her om at det gjennomføres både avdelingsmøter og teammøter, så grensene for teamene er ikke nok tydeliggjort.

Det er totalt 21 ansatte på avdelingen og selv når vi deler disse menneskene inn i to team vil de være ganske mange medlemmer i forhold til det antallet Hackman mener er en god teamstørrelse, på fire til seks personer (Hackman, 2002). Når det er mange medlemmer i et team, kan det bli vanskelig for hver enkelt deltaker å involvere seg like mye i alle de andre medlemmene. Det kan oppstå skjevheter i relasjonene de har til hverandre og det kan fort bli en usikker grense på hvem som er med i teamet. Her er det viktig at leder gir klare beskjeder om hvilke medlemmer som skal jobbe mot hvilke mål og arbeidsoppgaver. Det vil bli enklere for de ansatte å forholde seg til korrekte personer og teamfølelsen vil bygges opp så engasjementet økes (Hackman, 2002).

### 10.1.3. Teamets myndighet

Teamets myndighet bestemmes av hvordan teamet styres ifølge Hackman. Her var det noe uenighet om hvordan dette ble gjennomført, men alle intervjuobjektene er enig i at det overordnet skal være leder som styrer, administrerer og setter mål for teamet. Det er derimot noe uenighet på Team 1 om hva som faktisk praktiseres, da arbeidsoppgavene ikke alltid gjennomføres på den måten som ledelsen har avklart.

Det forklares at noen av teammedlemmene fra Team 1, både noen av de som intervjues, men også andre som blir nevnt i intervjuene, opptrer som om det var et selvdesignet team, der de selv bestemmer og tar avgjørelser på hvordan oppgavene skal løses for å oppnå ønsket resultat (Hackman, 2002). Teamene er i utgangspunktet sjefsstyrte team, men det ene har medlemmer som tillater seg å bestemme utførelsen av en arbeidsoppgave.

Avdelingen har etablert rutiner som er bestemt sammen med leder og teammedlemmene, men det viser seg at det er uten aksept fra alle medlemmene. Det er da noen som velger å utføre arbeidsoppgavene på en annen måte enn det som er avklart. Det flere som nevner at siden teamet ikke har tydelig overordnet mål, så er det ikke alle som vet hva de jobber mot. Det er ikke lett å se hensikten med å strebe etter å utføre arbeidsoppgavene på den måten ledelsen ønsker, når det ikke tydeliggjøres hva som er målet med utførelsen. Da er det enklere å gjennomføre det slik man alltid har gjort det.

#### 10.1.4. Teamstabilitet

Alle er samstemte i at det er god stabilitet på avdelingen. De fleste ansatte har jobbet der «i alle år». Stabilitet er ifølge Hackman en viktig egenskap for et ekte team, mens Tuckman mener dette er en særdeles viktig egenskap for å øke samholdet i gruppen (Tuckman, referert i Forsyth, 2019, s. 138). En av intervjuobjektene sier: «når det kommer en ny til teamet vårt stilles det alltid spørsmål underveis i opplæringen om hvorfor vi gjør ting på denne måten. Det får meg til å tenke selv, siden jeg ofte bare må svare at det er fordi vi alltid har gjort det sånn». Med dette utsagnet høres det ikke ut som de ansatte har blitt utfordret eller motivert til å fornye og effektivisere prosessene, men vi kan og tolke det dit hen at de som har hatt nye idéer rett og slett ikke har turt å si det høyt. Det må være psykologisk trygghet for å få til dette internt på teamet, som skrives om om på slutten av teorien i kapittel 7, fra Amy Edmonson sin bok.

#### 10.2. Teameffektivitet

Etter intervjurundene kan det konkluderes med at dette såkalte «teamet» er en avdeling eller gruppe mennesker som er satt sammen til å jobbe på samme sted, fordi organisasjonen har bestemt at de skal samle lignende kompetanse på ett sted. Det observeres at Team 1 er inndelt i enda flere team, men samtidig som de på tvers likevel er avhengig av hverandre for å få gjennomført oppgavene. En av betingelsene for å kunne øke teameffektivitet ifølge Hackman sin teori er at det må være ekte team. Det kan være en fordel at ledelsen ser på teamene, får tydeliggjort grensene deres og gitt de teambaserte oppgaver, så teamfølelsen øker. Dette vil også minske sjansen for «social loafing», som jeg kommer tilbake til senere.

##### 10.2.1. Støttende omgivelser

Vi har som forklart i teoridelen at det er tre støttende omgivelser som er viktig for grunnstrukturen i et team, det er belønningssystem, informasjonssystem og utdanningssystem.

###### 10.2.1.1. Belønningssystem

Belønningssystemet i organisasjonen baserer seg på individuell belønning etter innsatsen til den enkelte. Det måles på ulike måter, siden alle de ansatte ikke har et fellesmål for hva de skal oppnå. Hver medarbeider har satt egne mål sammen med

leder under medarbeidersamtaler. Noen synes dette er motiverende, men andre nevner at det ofte blir de samme målene hele tiden og de er lite motiverende. Det går mye ut på at de ansatte må sette målene sine selv, men med mulighet for innspill fra leder i etterkant. Det finnes overordnede mål for hele organisasjonen der det er muligheter for felles belønning årlig, men det er ingen som har satt seg inn i hvordan dette beregnes og er ikke klar over hva det jobbes mot.

Det er ingen belønning basert på teamprestasjonen, foruten om ros og anerkjennelse fra leder eller konsernledere som legger merke til innsatsen fra teamene.

Mulighetene for teameffektivitet i omgivelsen belønningssystem, skal ifølge Hackman basere seg på teamprestasjoner for å forsterke samarbeid mellom medlemmene, og ikke enkeltmedlemmers resultater (Bang, 2008). Det har vært forsket på om individuell tilfredshet på jobben kan ha positive konsekvenser for organisasjonens resultater. Det var en metaanalyse av Judge, Thoresen, Bono og Patton i 2001, der det oppsummeres at det er en moderat sammenheng mellom jobbtildfredshet og arbeidsprestasjoner. Da kan det være positivt å ha belønning på individuelt nivå, men viktig å presisere at det er nødvendig med belønning på teamprestasjoner for at individene skal tenke «vi» og ikke «jeg» (Bang, 2008).

#### *10.2.1.2. Informasjonssystem*

Det observeres at avdelingen får rikelig med informasjon og noen ganger rett og slett for mye som ikke er relevant, det er også flere kilder til hvor man får informasjon, så det er vanskelig å holde oversikten og finne tilbake til informasjonen. Det sendes ut info på e-post direkte til enkeltindivid og adresseres på intranett, men mange av informantene savner at de går gjennom viktig og relevant informasjon på avdelingsmøter så det er mulighet for å diskutere og forstå bedre.

Det blir vanskelig for hver enkelt person å skille ut hvilken informasjon som er relevant og i tillegg til høy arbeidsmengde og lange køer, så er det sjeldent at det blir prioritert å leite fram til den relevante informasjonen på intranett på egenhånd. Det kan virke som avdelingen kan være noe utsatt for å motta både for mye informasjon og irrelevant for dem.

#### *10.2.1.3. Opplæring*

Alle kan arbeidsoppgavene sine veldig godt og de oppleves som svært detaljorienterte ansatte som har rikelig med kunnskap om hvordan de skal klare å

prestere. De fleste har vært ansatt veldig lenge og informerer om at de har vært med på å forme flere av arbeidsoppgavene. De har vært en avdeling som har fått beskjed om å se på en problemstilling og kastet seg over saken og laget en løsning. Det er flere på avdelingen som skaper prosesser og er med på å finne løsninger også i dag. Dette gjelder på begge teamene.

Det er høy arbeidsmengde på avdelingen så det er derfor liten tid til opplæring på tvers. Et av ønskene eller målene til teamene er å dele mer kunnskap på tvers for å unngå å være sårbare under ferieavvikling eller ved andre fravær. Dette er vanskelig å prioritere uten at det går utover noe annet, så her kan det virke som at ledelsen må sette av tid til å prioritere det for teamene dersom det skal gjennomføres.

Det er stor enighet om at man kan spørre om hjelp fra de andre på avdelingen, både innad på hvert team, men også mellom teamene. Det nevnes likevel at dette er frustrerende når det blir gjentagende hendelser om de samme problemstillingene. Det er mange ulike måter å be om hjelp og tilby hjelp (Schein, 2009). Det er viktig at hjelperen har tid til å veilede og hjelpe på en god måte slik at den som ber om hjelp blir selvhjulpent til neste gang. De har for eksempel fått på plass rutinebeskrivelser på veldig mange av arbeidsoppgavene, så når noen spør om hjelp så henvises de ofte dit fremfor at hjelperen løser problemet.

### 10.2.2. God struktur

Alle informantene beskriver sine arbeidsoppgaver som mange ulike oppgaver og at det er veldig mange forskjellige prosesser generelt på hele avdelingen. Det er sjeldent at avdelingen stiller seg spørrende til rutinene de har i prosessene for å løse en arbeidsoppgave, men det har de siste årene vært mer av dette etter det har kommet nyansatte både medarbeidere og leder som har utfordret på dette. Et effektivt team vil hele tiden revurdere strukturen for å maksimere prestasjonene teamet har, så at avdelingen oftere ser på prosessene og rutinene kan ha en påvirkning av deres effektivitet (Bunderson & Boumgarden, 2010, referert i Forsyth, 2019, s. 403).

#### 10.2.2.1. Utforming av oppgaven

Informantene meddeler at de føler de er viktig for at jobben blir gjort og det er nødvendig at de kommer på jobb. De føler det er en betydningsfull jobb de har, selv om de i liten grad føler at organisasjonen eller noen utenfor avdelingen påpeker noe

form for anerkjennelse særlig ofte. Mye av arbeidsoppgavene er rutinearbeid som har stor verdi for resten av organisasjonen, men som ikke er veldig synlig. De ansatte på avdelingen vet konsekvensen av at deres arbeidsoppgaver ikke blir utført, så flere sier at de klarer derfor å overse den manglende rosen utenfra. De skulle likevel ønske at det kom mer anerkjennelse fra organisasjonen og nærmeste ledergruppe. Det er motiverende med tilbakemeldinger på arbeidet som gjøres, fordi det kan fremme indre motivasjon og dermed også tilrettelegge for teameffektivitet (Hackman, 2002). Informantene fra Team 2 merker derimot en forskjell på at Team 1 oftere får anerkjennelse utenfra enn Team 2. Dette kan føre til at det blir en form for inn- og utgruppe internt på avdelingen, som kan skape dårlig kultur og vanskeliggjøre samarbeid på tvers mellom avdelingene (Forsyth, 2019).

Det oppleves til en viss grad noe «social loafing» eller gratispassasjerer, spesielt i de tilfellene der Team 1 som et team sammen skal løse oppgaver. Oppgavene er ofte basert på at de kan løses av et enkeltmenneske og er veldig rutinepreget. Det forklares at det er noen som alltid unngår å jobbe med noen av disse arbeidsoppgavene, og bortforklarer det med at de har så mye andre individuelle arbeidsoppgaver som må prioriteres. Dette har tidligere vært et problem på begge teamene, men det er noe de har klart å komme gjennom på Team 2. Det forklares at de har gjort et internt arbeid for å komme dit at alle er engasjert og bidrar mer på disse oppgavene. De har fokusert sammen på arbeidsoppgavene og har nok uten å være klar over det, hatt et felles mål som ikke har vært tydelig definert. De har klart å oppnå målet selv om de ikke har vært bevisst på det.

Det kan være nyttig for avdelingen at de får oppgaver som er tilpasset team, for å skape et høyere engasjement og bedre motivasjon. Det er dette de har forsøkt å jobbe med på team 2 og de opplever at de har lyktes med det.

Informantene opplever at de får tilbakemeldinger fra andre når de gjør arbeidsoppgavene på feil måte, mens tilbakemeldinger fra ledergruppen utenfor avdelingen kommer kun når det er noe galt, for lang responstid eller manglende utførelse. De informerer om at egen leder ofte skryter over dem, men de savner tilbakemelding fra hverandre internt eller utenfra.

#### *10.2.2.2. Kjernenormer*

Teamadferden baserer seg på kjernenormene ifølge Hackman, men ingen av informantene har en god oversikt over hvordan disse har blitt etablert. Noen av de

vet heller ikke hva de er på stående fot, men ramser opp hvilke normer de mener eller tror er etablert på avdelingen. Det gjentas spesielt at de har god takhøyde og rom for å si ifra til hverandre, men samtidig er det store uenigheter mellom informantene her. Det er noen som sier at de ikke føler de kan si ifra, fordi det er ingen som gjør noe med sakene eller tar innover seg hva som blir sagt, mens andre føler de kan si ifra om alt og informerer om at det er veldig god åpenhet på avdelingen.

Det kan virke som at noen av informantene har en feil oppfattelse av hva psykologisk trygghet er eller kanskje ikke vet hva det er. Det er viktig å huske på at psykologisk trygghet er ikke det samme som at du kan si alle meningene dine høyt og bare få et bekræftende smil eller høflige tilbakemeldinger. Det må være plass til utfordrende kritiske spørsmål og en faktisk villighet til endring (Edmondson, 2019).

Det har vært gjennomført workshops på avdelingen for å jobbe gjennom spørsmål om hvordan de ønsker å ha det på avdelingen, hva som er positivt og hva som er negativt. Dette har vært gjennomført for å øke trivsel og skape en bedre tilbakemeldingskultur. Det har vært et tiltak i hele organisasjonen den siste tiden at de ønsker å etablere og jobbe målrettet for å forbedre tilbakemeldingskulturen, da det vil muliggjøre teameffektivitet og gjøre at alle yter mer.

Formingen av kjernenormene har skjedd på flere måter, det virker som de har vært innom alle de tre måtene Hackman forklarer. Det har kommet nyansatte som har klart å påvirke avdelingen de siste årene, da spesielt ny leder, de har testet ulik adferd underveis gjennom årene og de har i tillegg forsøkt workshops for å bli enig om hvilke normer de skal ha internt i gruppen.

Til tross for at avdelingen har vært gjennom alle de tre måtene, har det etter observasjonene ikke ført til at de har klart å skape noen faste kjernenormer som etterleves og som alle er kjent med.

#### *10.2.2.3. Sammensetning av team*

En god balanse i team er etablert med medlemmer som har ulik kompetanse, erfaringer og perspektiver, uten at de er for ulike. De må være lik nok til å kunne samarbeide og kommunisere med hverandre (Hackman, 2002). Det er også anbefalt av Hackman å ha mellom fire og seks medlemmer, men her har vi en del mer enn dette.



Informantene bekrefter at de noen ganger føler de har for mange å forholde seg til og konsekvensen er at de mister oversikt over alle arbeidsoppgavene som skal utføres og dermed føler at de ikke strekker til på alle kanter. Det er fare for store prosessstap etter hvert som størrelsen på teamet øker. Vi har sett i teorien at antall relasjoner for ett menneske øker jo flere medlemmer det er i teamet (Forsyth, 2014). Det informeres om at de fleste har sterkere relasjoner til noen få på teamet og er ikke like involvert med alle medlemmene kontinuerlig. Det vil dannes relasjoner ut fra oppgaveavhengighetene i teamet når det blir uoverkommelig for medlemmene å ha tette relasjoner til alle (Forsyth, 2014). Ut fra informasjonen er avdelingens medlemmer homogen om vi setter søkelys på utdanningsbakgrunn og erfaring i arbeidslivet, men utenom det er det heterogene medlemmer på avdelingen. Når vi har heterogene team, kan det øke mellommenneskelige konflikter, men det positive er at det blir en større kreativitet på veien til prestasjonene (Hackman, 2002).

Det nevnes at det har vært konflikter på avdelingen, men de informantene vil snakke om er konflikter mellom medlemmer i avdelingen og medlemmer i andre avdelinger som de er avhengig av å samarbeide med. Det forklares på denne måten av en av intervjuobjektene: «de gjør ikke arbeidsoppgavene sine på korrekt måte, så havner feilen hos oss, så må vi rette opp i det, selv om det er de som burde rette opp i det. I tillegg er det ikke alltid feilen oppdages før saken er hos oss og det fører til at det er vi som får skylden for at det har blitt en feil». Det har vært forsøkt å samle avdelingene i møter for å jobbe gjennom konfliktene og uenighetene, men uten noen forbedringer. Jeg observerer at det er veldig «vi og de», som jo er positivt for avdelingen fordi de har skapt en inn-gruppe som er positivt for samholdet, men har i dette tilfellet vært negativt for avdelingene som de er avhengig av. Det er hovedsakelig Team 1 som har denne sterke «inn-gruppe»-følelsen og som er avhengig av å samarbeide med andre avdelinger. Det er usikkert om konfliktene internt på avdelingen er håndtert på en bra måte eller om det kan være noe av årsaken til at det er lite psykologisk trygghet.

Vi har allerede nevnt at det er mange om å løse oppgavene, og en del opplever at det er rom for å lene seg tilbake. Dette gir ulik ytelse mellom medlemmene og det er de mest motiverte med overskudd, som rekker opp hånden når det oppfordres til overtidsarbeid, ekstraoppgaver eller bare hjelp.

### 10.2.3. Overbevisende retning

Årlig settes det av tid til presentasjon av mål og det åpnes for innspill fra de ansatte til utforming av målene for teamene før de sendes videre inn til ledergruppen. De fleste intervjuobjektene sier at det er for uklare mål, lite motiverte mål og mål som ikke er mulig å kontrollere om de presterer på. Hackman forklarer overbevisende retning med tre egenskaper, utfordring, tydelighet og betydningsfull.

Det virker som at målene til teamene muligens mangler noe fra alle egenskapene, ettersom informantene føler at det mangler mål som er motiverende. For å skape et motiverende mål må den eller de som setter målene være godt kjent med medlemmene og være klar over deres kompetanse, slik at målene blir oppnåelig og samtidig utfordrende. Dette krever at det er stabilitet over tid i teamet, for at både medlemmene og leder kan tilegne seg dette. Siden teammedlemmene blir inkludert i prosessen for å finne målene og bestemme de, så øker det muligheten for at det settes oppnåelige mål. Det kan virke som at teamene enten setter for lave mål eller rett og slett ikke ser meningen med dem.

Det er viktig at leder tar ansvar for at målene til begge teamene blir anerkjent både internt på avdelingen og fra organisasjonen. Da spesielt for mottaker av prestasjonene (f.eks. andre team de leverer til, ledergruppen), som vil gjøre at medlemmene får mer eierskap til oppgaven og går inn for å løse den fullt og helt (Hackman, 2002).

Det er viktig å jobbe med å tydeliggjøre og forstå målene teamet setter seg, de mest effektive teamene utarbeider og jobber med målsettingene over lengre tid og gjentatte ganger. De inkluderer også teammedlemmene i planleggingsfasen for at alle skal være involvert i meningen og prosessene. Med denne praktiseringen vil det øke sannsynligheten for at teamet drives mot opprinnelig målsetting (Ericksen & Dyer, 2004, referert i Forsyth, 2014, s. 376).

Etter at informantene fortalte at de inkluderes i målsettingene en gang i året, kom det også fram at det er veldig sjeldent dette blir tatt opp igjen gjennom det neste året. Som nevnt tidligere så er teamene hovedsakelig sjefsstyrte, men noen i Team 1 opptrer som selvdesignet. Dette fører til at teamfølelsen forsvinner fordi medlemmene er uenig i hvordan arbeidsoppgavene skal utføres og hvordan de skal komme til mål.

#### 10.2.4. Ekspert coaching

Hackman mener at veiledning er nødvendig for å få til teameffektivitet, men det baserer han på oppgaveorientering og ikke mellommenneskelige konflikter (Hackman, 2002). Han mener det er prestasjonene som påvirker samhandlingen i teamet og ikke nødvendigvis menneskelige relasjoner. Edgard Schein definerer et effektivt team som et team der alle hjelper hverandre til å prestere, uavhengig av om det er høy arbeidsmengde og teamet er under press (Schein, 2011). Det som skiller effektive team fra andre er at medlemmene innrømmer at de trenger hjelp og hjelper hverandre uavhengig, ifølge en studie som ble utført av Amy Edmonson i 2001 (Edmondson, referert i Schein, 2011, s. 107).

##### 10.2.4.1. Ytelse

Det er veldig mye på teamene som gjøres på «autopilot» og av gammel vane. Når et team velger bort å kartlegge hvordan de på best mulig måte skal komme til målet, kan det føre til prosesstap. Det bekreftes fra flere informanter at det er høy sannsynlighet for at det ikke er god nok utnyttelse av ressursene internt på teamene.

Det har derimot vært noen større saker som har vært gjennomgått på avdelingsmøter fordi leder har stilt spørsmål rundt framgangsmåten og hvem som har kapasitet til å ta ansvar. Da har de klart å finne riktig kompetanse og utnyttet denne for å utføre oppgaven mest mulig effektivt. Flere av intervjuobjektene drøfter selv at dette kan være en øvelse de bør gjøre hyppigere. Med en kartlegging av både kompetanse og ressurser vil det føre til prosessgevinst og dermed tilrettelegge for bedre teameffektivitet (Hackman, 2002). Det blir nevnt i et intervju at under corona-situasjonen da alle måtte være på hjemmekontor, ble det gjennomført et digitalt morgenmøte hver dag for å orientere hverandre og kartlegge hvilke prioriteringer som var nødvendig. Dette er en av eksemplene til Hackman om hvordan ekspertveiledning kan brukes i praksis (Hackman, 2002, s. 167). Senere gikk avdelingen over til å gjennomføre møtene en gang i uken, og etter hvert som de kom tilbake til kontoret er de nå tilbake til å gjennomføre avdelingsmøter en gang i måneden og team-møte en gang i måneden.

#### *10.2.4.2. Innsats*

Det er noen på avdelingen som har deltatt på ulike idrettsløp sammen over den siste tiden og dette gir rom for god lagånd. Når det er god lagånd til stede, så vil det gi teamet prosessgevinst fordi teammedlemmene vil føle mer eierskap til arbeidsoppgavene og yte mer (Hackman, 2002, s. 170 – 171). Det blir nevnt i intervjuene at det er en god del mistenkeliggjøring av hverandre internt på det ene teamet, basert på utførelser av oppgavene. Det mistenkes at noen rett og slett har en mye lavere innsats enn andre, men det snakkes aldri om direkte med de det gjelder. Om dette er en reell påstand som skjer i virkeligheten eller om det kun er en mistenkeliggjøring er vanskelig for å drøfte her i oppgaven uten å snakke med alle medlemmene, men tenker her at det er viktig å nevne at dette kan ha noe med psykologisk trygghet og for stor arbeidsmengde generelt på teamet. Når et team er underbemannet så kan det føre til at medlemmene uttrykker bekymring over varigheten til teamet og avviser de som presterer dårlig (Forsyth, 2019, s. 507 – 508). Når et team er underbemannet, så kan det få konsekvenser på for deres prestasjoner og interne handlinger, noen av faktorene som kan skje:

- Det settes tvil på fortsettelsen av gruppen
- Medlemmene avviser de som presterer dårlig
- Det fokuseres mye på hva teamet har av kompetanse sammen, framfor hva det enkelte individ har av kunnskap og erfaring

Som teammedlem i et større team er det vanskelig å ha oversikt over hva hvert enkelt medlem presterer og det kan i disse teamene skape misnøye, mistenkeliggjøring av hverandre og det vil igjen føre til at den dyrebare tiden blir brukt på konflikter fremfor å skape prestasjoner (Forsyth, 2019).

#### *10.2.4.3. Kunnskap og erfaring*

Når teamene har nådd et mål er det viktig at leder trekker fram dette i søkelyset så hele teamet føler at de har prestert og blir anerkjent. Dette vil skape et bedre samhold og det legger til rette for at alle kan ta læring av prosessen som har blitt gjennomført ved at man legger fram detaljer fra utførelsen (Hackman, 2002).

Det kommer fra informantene at når teamet har prestert bra, så pleier de å få en form for skryt direkte fra leder, men etter prestasjonen er det rett videre til neste utfordring. Med en travel hverdag og ekstremt høy arbeidsmengde er det lite rom for å gjennomgå det som allerede har blitt utført. Med den travle arbeidshverdagen

fører det også til at det ofte er de samme som får ansvar for å løse den samme arbeidsoppgaven, og det er sjeldent det varierer på hvem som tar ansvar for de oppgavene. Det nevnes at de ikke har tid til å lære hverandre opp for å rett og slett dele kompetanse på tvers internt i teamet.

### 10.3. Psykologisk trygghet

Hackman er veldig tydelig på at så lenge teamet er oppgaveorientert i forhold til teameffektivitet og fokuserer på hans fem betingelser, så skal ikke mellommenneskelige relasjoner ha noe betydning for effektiviteten, men denne teorien har fått noe kritikk fra blant annet Klein sin metaanalyse fra 2009 og Amy Edmondson sin teori om psykologisk trygghet.

Det er lav tilbakemeldingskultur i teamene, selv om det siste tiden har vært fokusert på dette i organisasjonen og på teamnivå. Det meldes om at teamene har vært enig på avdelingsmøter om at det skal øves på å både gi tilbakemeldinger og be om tilbakemeldinger, men dette har ikke vært praktisert av intervjuobjektene. Det tyder på at organisasjonen streber etter å få bedret den psykologiske tryggheten i teamene. Når den psykologiske tryggheten er god, så vil det føre til at teamene får bedre samhold og blir mer oppgavefokusert.

På spørsmål om de gir tilbakemelding dersom de ser at en annen på teamet har gjort noe feil, så er det delte erfaringer her. Noen velger å bare ordne opp i problemet selv og sier ikke ifra til vedkommende som har gjort feil, noen velger å bare overrekke saken videre til vedkommende som har gjort feil og be de ordne opp i det på egenhånd, mens noen velger å ta det opp direkte med vedkommende for å vise hvordan man kan løse saken på korrekt måte for å veilede og gi støtte. Dette virker som det er tyngre på Team 1 enn Team 2 og det er enklere å be om hjelp på det ene teamet.

For å unngå gjentakende feil må man ha en god tilbakemeldingskultur som legger til retter for uenighet, men også idéutvekslinger (Edmondson, 2019). Det vil si at om man som teammedlem oppdager at det er et avvik i prosessen eller en feil som kan få konsekvenser for teamet, er det viktig å gi tilbakemelding til de det måtte gjelde. Det kan være teammedlemmer som utfører arbeidsoppgaven på feil måte eller leder som må hjelpe til for å gjennomgå prosessen og forbedre denne. Når man skal gi tilbakemelding er det veldig viktig at den som skal motta tilbakemelding er klar for å

ta imot og ikke minst motta den på en god måte, slik at teammedlemmet blir oppfordret til å gjøre det igjen. Det er viktig å ha gode tilbakemeldinger på tvers i teamet for å spille hverandre bedre og unngå feil som kan få større eller mindre konsekvenser.

Under intervjurundene er det observert at teamene har lav psykologisk trygghet ut fra det som er kommet fra informantene. Det er mye usikkerhet rundt tilbakemeldinger og det er ikke alle som tør å si det de mener. Når noen sier meningen sin høyt, så oppleves de enten å bli avfeid eller at de andre medlemmene er enig, men etterlever det ikke i etterkant av møtet.

#### 10.4. Oppsummering

Etter funnene i intervjuene skulle vi finne svar på om teamene etterlever de fem betingelsene for teameffektivitet og om det er store forskjeller mellom den, i tillegg ser oppgaven på graden av psykologisk trygghet på teamene.

Teamene fremstår ikke helt som ekte team, da det er noen uklare grenser, noen uklare mål og teamene opptrer litt mer likt som samhandlende grupper fremfor team. Dersom teamene skal gå under betingelsen ekte team, må de få arbeidet mer med målene sine, tydeliggjøre medlemmene i teamet ovenfor hverandre og ikke minst bli enige sammen med ledelsen om deres myndighet. Det siste punktet handler kun om Team 1. Teamene er forholdsvis stabile, men de kan med fordel jobbe gjennom ønskede kjernenormer på teamene for å få et tettere samhandling og bedre struktur.

De støttende omgivelsene rundt avdelingen og teamene er ikke helt «villig til å gi alt» og teamene må bli mer anerkjent for at de skal føle seg sett og få mer eierskap til oppgavene sine. Det trenger ikke være anerkjennelse i form av penger, men de må få følelsen av å bli sett. Dette gjelder på begge teamene.

Teamene er store, men det er likevel mulig å skape effektivitet ved hjelp av å tydeliggjøre oppgavene og få teambaserte oppgaver. Dette har de klart å gjennomføre på Team 2, så det skal være mulig å få veiledning fra leder til å gjøre det samme på Team 1.

I tillegg kan det være nødvendig å tydeliggjøre målene, vise betydningen av disse og skape enda mer utfordrende mål. Begge teamene jobber med mye rutinepreget arbeid og opplever sannsynligvis store prosessstap som følge av at de ikke utfordres

på veien til prestasjoner, men med ekspertveiledning fra leder eller andre, har de mulighet til å skape høye prosessgevinster her.

Teamene har allerede arbeidet i workshops for å etablere en bedre tilbakemeldingskultur både i organisasjonen og internt på teamene. Om de klarer å praktisere dette, vil det hjelpe teamene til å øke den psykologiske tryggheten og dermed også få til verdiskapning.

Etter sammenligning av teamene er det store likheter hele veien. Det høres ut som det ene teamet ligger litt lengre foran i endringsprosesser og har noe bedre psykologisk trygghet, men de har også jobbet konkret med disse problemstillingene. Det er viktig å påpeke at de som er medlem av Team 1 er også de som har virker som de har høyest arbeidsmengde og «ikke tid til noe», så det er mulig det er kun i Team 2 at leder har klart å prioritere fokus på annet i tillegg til spesifikke arbeidsoppgaver.

## 11 Avslutning

Som informert i forkant av intervjuene til informantene, har målet hele veien vært å undersøke i hvor stor grad de fem betingelsene til Hackman er etablert i de to teamene, samtidig som det har vært et ønske å se på ulikhetene mellom dem. Det har vært ønskelig å øke forståelsen for hvordan de fem betingelsene for teameffektivitet fungerer og hvilke tiltak som kan gjøres for å øke mulighetene for teameffektivitet i disse to teamene. Ut fra kapittel 10 er det kartlagt mye av hvilke betingelser som er til stede og hvilke som er mangelfulle. Det har også vært viktig å kartlegge den psykologiske tryggheten i teamet, fordi teoriene viser til at det er viktig for teameffektivitet. Det er noe uenigheter om hvordan psykologisk trygghet oppstår, om det er mellommenneskelige relasjoner eller om det er mer oppgavebasert, men uavhengig av det så er det ekstremt viktig at det er høy grad av psykologisk trygghet i teamene.

Det er å anta at det er mulig å få lagt til rette for høyere teameffektivitet på begge teamene, ved å jobbe ekstra godt med struktur, team-oppgaver og psykologisk trygghet. Det er spesielt viktig for disse teamene å få jobbet med den psykologiske tryggheten for at alle skal oppleve at de kan være delaktig i teamet og si sine meninger, tanker og idéer høyt.

Det har vært veldig interessant å få lov til å gjøre denne prosjektoppgaven med intervjuobjekter fra min egen arbeidsplass. Det har gitt meg innblikk i kollegaer sin hverdag fra et helt annet synspunkt enn mitt eget, gitt meg læring og mye idéer til forbedringsforslag på tvers i begge teamene. Forhåpentligvis vil denne oppgaven være til nytte internt i organisasjonen vår, og for andre som ønsker å tilegne seg mer kunnskap om teameffektivitet.



## 12 Referanseliste

### Referanser

- Bang, H. (2008, Mars 1). *Psykologitidsskriftet* . Hentet fra <https://psykologtidsskriftet.no/>:  
<https://psykologtidsskriftet.no/fagartikkel/2008/03/effektivitet-i-lederteam-hva-er-det-og-hvilke-faktorer-pavirker-det>
- Bang, H. (2021). *Organisasjonskultur* . Oslo: Universitetsforlaget .
- Edmondson, A. C. (2019). *The fearless organization* . USA : John Wiley & Sons, Onc. .
- Forsyth, D. R. (2019). *Group Dynamics* . Boston : Cengage .
- Hackman, J. R. (2002). *Leading Teams* . USA: Harvard Business School Publishing Corporation .
- Hogan, R. (2015). *Personality and the fate of organizations* . East Sussex: Psychology Press .
- Klein, C. (2009, April ). *Sage Publications*. Hentet fra Does Team Building Work? :  
<https://journals-sagepub-com.ezproxy.library.bi.no/doi/epdf/10.1177/1046496408328821>
- Langdridge, D. (2004). *Psykologisk forskningsmetode* . Bergen : Vigmostad & Bjørke AS .
- Peeters, M. A. (2006, April ). *Sage Publications* . Hentet fra <http://sgr.sagepub.com>:  
<https://journals-sagepub-com.ezproxy.library.bi.no/doi/pdf/10.1177/1046496405285458>
- Schein, E. H. (2009). *Helping*. USA: Berrett-Koehler Publishers, Onc. .

## 13 Vedlegg

### Vedlegg 1

# Intervjuguide

Innledning: Målet med intervjuet er å kartlegge om teamene i avdelingen arbeider effektivt og hvordan de i framtiden kan legge til rette for å oppnå mer effektivitet. Jeg vil i tillegg komme inn på psykologisk trygghet på avdelingen og skal deretter sammenligne de to teamene som er på avdelingen. Jeg har som mål om å få til en god samtale og vil sette pris på om du deler dine erfaringer med meg. Svar ærlig og ut fra dine egne opplevelser, ikke tenk på hva du tror andre mener eller sier. Husk å informere om at det vil bli anonymt og spør om det er noe de lurer på før du starter.

## Spørsmål

1. Fortell litt om din arbeidshverdag
  - Typiske arbeidsoppgaver gjennom en dag
  - Er det store variasjoner?
  - Har alle like oppgaver?
  - Er det tydeliggjort hvem som gjør hva
2. Hva er målet til ditt team?
  - Opplever du målet / målene som motiverende?
  - Er noe viktigere enn andre?
3. Hva er styrkene på ditt team?
  - Utnyttes de?
  - Ser alle styrkene til hverandre?
  - Føler du deg sett av andre?
4. Hvordan er tilbakemeldingskulturen på din avdeling og internt på ditt team?
  - Merker du noen store forskjeller?
  - Ber du om tilbakemelding fra andre?
  - Gir du tilbakemelding?
5. Hvordan opplever du belønningssystemet på arbeidsplassen og på teamet?
6. Hvordan går teamet fram når det kommer en nyansatt?
  - Fordeling

- Egne ressurser
  - Oppfølging
7. Hvordan løser dere det når dere får et nytt system eller en ny rutine?
    - Opplæring
    - Tar eller får noen ansvar
  8. Er det noe annet du ønsker å tilføye som du ikke har blitt spurt om?
  9. Til slutt – Hva tenker du skal for at dere skal bli et mer effektivt team?

Husk å takke informanten for tiden og åpenheten.