



Handelshøyskolen BI

MAN 50691 Samspill og ledelse; anvendt organisasjonspsykologi

Term paper 60% - W

Predefinert informasjon

Startdato:	12-09-2022 09:00 CEST	Termin:	202310
Sluttdato:	08-05-2023 12:00 CEST	Vurderingsform:	Norsk 6-trinns skala (A-F)
Eksamensform:	P		
Flowkode:	202310 10099 IN04 W P		
Intern sensor:	(Anonymisert)		

Navn:

Emel Brekke Hanssen, Tone Andersson Torske, Tonje Bay-Eriksson

Informasjon fra deltaker

Tittel *:	Prosjektoppgave - BI Samspill og ledelse - MAN50691		
Navn på veileder *:	Kathrine Johannesen		
Inneholder besvarelsen konfidensielt materiale?:	Nei	Kan besvarelsen offentliggjøres?:	Ja

Gruppe

Gruppenavn:	(Anonymisert)
Gruppenummer:	4
Andre medlemmer i gruppen:	

Prosjektoppgave

ved Handelshøyskolen BI

Team PAW

En kvalitativ studie om teameffektivitet og psykologisk trygghet

Eksamenskode og navn:

MAN50691 – Samspill og ledelse

Utleveringsdato:
12.09.2022

Innleveringsdato:
08.05.2023

Stuedsted:
BI Oslo

Sammendrag

I denne oppgaven har vi benyttet kvalitativ metodikk for å undersøke om et utviklingsteam i Arbeids- og velferdsetaten oppfyller Hackmans kriterier for hva som kjennetegner et effektivt team (Hackman, 2002). Vi har også sett på om teamet opplever psykologisk trygghet, en annen viktig forutsetning for teameffektivitet (Edmondson, 2019).

Prosjektoppgaven bygger på forskningen til Hackman om effektive team, beskrevet i boken *Leading Teams* (2002). Denne boken danner derfor hovedgrunnlaget for teoridelen. Videre er Edmondsons forskning, presentert i *The Fearless Organization, Creating Psychological Safety in the Workplace for Learning, Innovation, and Growth* (2019), sentral i oppgaven.

Etter dybdeintervjuer av fem medlemmer i Team PAW, et utviklingsteam i NAV, ser vi at teamet i stor grad oppfyller Hackmans kriterier for hva som kjennetegner et effektivt team, og at de også opplever psykologisk trygghet. Teamet preges av motiverte medarbeidere med god samarbeidsevne og har lagt et solid grunnlag for godt samarbeid gjennom å utarbeide en teamkontrakt. Basert på relevant teori, har vi likevel foreslått noen små endringer for å øke teamets prestasjoner. Teamet har ikke en fast leder, men lar oppgaver knyttet til ledelse gå på rundgang i teamet. Vi tror det ville være en fordel om de fordelte de mest krevende ledelsesoppgavene kun på teammedlemmer som både er interessert og har kompetanse til å gjennomføre dem. I tillegg bør de passe på at teamet ikke blir for stort. NAV kan også med fordel vurdere et belønningssystem medarbeiderne opplever som givende, og de bør fortsette med bevisst å legge til rette for psykologisk trygghet.

Innholdsfortegnelse

1.	INTRODUKSJON	1
1.1.	PROBLEMSTILLING.....	2
1.2.	AVGRENSNINGER.....	2
2.	PRESENTASJON AV NAV	3
2.1.	PRODUKTORGANISERING I NAV	3
2.2.	TEAM PAW OG PRODUKTOMRÅDE «ARBEID – KLARE SEG SELV».....	3
3.	TEORI	4
3.1.	HVA ER ET TEAM?.....	4
3.2.	TEAMEFFEKTIVITET	5
3.3.	PSYKOLOGISK TRYGGHET	17
4.	METODE	21
4.1.	VALG AV METODE.....	21
4.2.	OM UTVALGET OG GJENNOMFØRINGEN.....	21
4.3.	REFLEKSJONER RUNDT GJENNOMFØRINGEN	22
5.	RESULTATER OG DISKUSJON	24
5.1.	ET EKTE TEAM.....	24
5.2.	ENGASJERENDE MÅL.....	28
5.3.	GOD STRUKTUR.....	29
5.4.	STØTTENDE OMGIVELSER	33
5.5.	EXPERT COACHING.....	36
5.6.	PSYKOLOGISK TRYGGHET	37
5.7.	OPPSUMMERING.....	38
6.	PRAKTISKE IMPLIKASJONER	40
7.	AVSLUTNING	42
	LITTERATURLISTE	43

TABELLER

Tabell I Forskjeller på arbeidsgrupper og arbeidslag (team)

VEDLEGG

Vedlegg I	Intervjuspørsmål
Vedlegg II	Teamkontrakt

1. INTRODUKSJON

Det å tilhøre en eller flere grupper har alltid vært en essensiell del av menneskers liv. Vi er sosiale vesener og har behov for å tilhøre en gruppe for å unngå følelsen av ensomhet, eller rett og slett for å overleve. På tvers av kulturer og tidsepoker har vi derfor delt oss inn i grupper i form av familier, stammer, klaner og samfunn. De største menneskelige prestasjonene har også kommet som resultat av grupper som jobber sammen for å gjennomføre prosjekter (Hogan, 2007, p. 54).

Vi tar mye av kunnskapen om organisasjoner og hvordan mennesker oppfører seg i grupper for gitt. Det er imidlertid bare rundt 100 år siden de første systematiske, vitenskapelige studiene av menneskers atferd i organisasjoner ble gjennomført (Kaufmann, 2015, p. 66). Fram mot vår tid har tiden vi bruker på å jobbe i team sammen med andre økt og stor vektlegging av teamarbeid kan ses som et uttrykk for det moderne arbeidsliv. Det kjennetegnes ved fokus på demokratiske arbeidslivsverdier, der ansvar og beslutningsmyndighet fordeles på flere og fremmer samarbeid og felles måloppnåelse (Kaufmann, 2015, p. 333).

Teamarbeid som arbeidsform blir stadig mer utbredt. Det er også allment akseptert at det å jobbe sammen i team fører til bedre resultater enn det samme antallet enkeltpersoner kan oppnå hver for seg (Hackman, 2002). Psykologen Abraham Maslow har utarbeidet en anerkjent behovspyramide, der han beskriver menneskers grunnleggende behov for tilhørighet og psykologisk trygghet. Med denne som utgangspunkt mener han blant annet at grupper som arbeidsform er nyttige i et motivasjonsperspektiv, ved at de legger til rette for at man får tilfredsstilt psykologiske behov (Forsyth, 2019, p. 54).

Med bakgrunn i den utstrakte bruken av teamarbeid i dagens arbeidsliv, er det viktig å studere hvilke forutsetninger som kreves for å lykkes og å kartlegge hva som skiller team som fungerer godt, fra de som ikke gjør det. I denne oppgaven skal vi derfor se nærmere på hva som skal til for å skape et godt grunnlag for gode teamprestasjoner og dermed øke sannsynligheten for effektivitet i team.

1.1. PROBLEMSTILLING

Prosjektoppgavens overordnede tema er teameffektivitet og rammebetingelser som øker sannsynligheten for gode prestasjoner i et team. Vi tar utgangspunkt i Hackmans fem betingelser for effektive team (Hackman, 2002) og hvorvidt teamet opplever psykologisk trygghet, som sees på som en annen forutsetning for teameffektivitet (Edmondson, 2019).

Helt konkret lyder problemstillingen som følger:

«Opplevs teamet som effektivt i forhold til Hackman sin modell, og er det preget av psykologisk trygghet?»

1.2. AVGRENSNINGER

Forskning på team og teameffektivitet fokuserer ofte på karakteristikker ved leder og at det er utslagsgivende for teamatferd og teamprestasjoner. I stedet for å ta utgangspunkt i leders atferd og lederstil som premissgiver for teameffektivitet, vil denne prosjektoppgaven fokusere på hvorvidt det foreligger nødvendige rammebetingelser for gode prestasjoner i et team (Hackman, 2002).

Vi vil ikke forsøke å avgjøre om teamet er effektivt eller ikke, ut fra forhåndsdefinerte kriterier eller definisjoner på effektive team. Vi vil heller vurdere hvorvidt gitte forutsetninger som antas å øke sannsynligheten for gode teamprestasjoner, er til stede.

Oppgaven vil i hovedsak bygge på J. Richard Hackmans teorier presentert i boken *Leading teams: Setting the stage for great performances* (Hackman, 2002) og Amy Edmondsons teorier beskrevet i *The Fearless Organization, Creating Psychological Safety in the Workplace for Learning, Innovation, and Growth* (Edmondson, 2019).

2. PRESENTASJON AV NAV

Arbeids - og velferdsetaten (heretter NAV) er en offentlig virksomhet under Arbeids og inkluderingsdepartementet og omfatter blant annet Arbeids og velferdsdirektoratet (AV-dir). Dette er en arbeids- og tjenestelinje med lokale NAV-kontor, en ytelseslinje og en økonomilinjje. AV-dir er etatsstyrer for NAV og jobber opp mot brukere som trenger økonomiske ytelser og/eller hjelp til å finne arbeid.

2.1. PRODUKTORGANISERING I NAV

NAV har tradisjonelt vært en linjestyrt organisasjon med «top-down» ledelse. Etter hvert som endringstakten i samfunnet har økt, spesielt innenfor digitalisering, ble det nødvendig med omstilling hos NAV. For å få en mer effektiv og målrettet forretningsdrevet utvikling, basert på brukernes behov, har de besluttet å etablere produktområder. Der er fordelingen av ansvar og oppgaver lagt opp for å muliggjøre forvaltning av løsninger i parallell med utvikling av nye, i tråd med økte forventninger fra brukerne og i tettere samarbeid med dem. Hva det enkelte produktområdet har ansvar for er i stadig utvikling, men helhetlig ansvar for et fagområde og hensynet til brukerens livssituasjon er et viktig fundament.

2.2. TEAM PAW OG PRODUKTOMRÅDE «ARBEID – KLARE SEG SELV»

Teamet prosjektgruppen har studert i denne oppgaven kalles Team PAW og har ansvar for et produktområde ved navn «arbeid – klare seg selv». Det omfatter tjenester og ytelser en person som har blitt arbeidsledig skal motta fra NAV. Noe forenklet innebærer det å bistå dem slik at oppholdet som arbeidssøker blir best og kortest mulig, og legge til rette for at den arbeidsledige i størst mulig grad kan hjelpe seg selv gjennom hele prosessen. Team PAW består av 11 medarbeidere som er tverrfaglig sammensatt og består av ulike fagressurser som tjenestedesignere, utviklere, en jurist og en datascientist. Teamet er satt opp som et smidig utviklingsteam og jobber etter agile prinsipper og metodikk.

3. TEORI

Dagens moderne virksomheter opererer ofte i komplekse omgivelser og med utfordrende oppgaver, noe som har resultert i at team har blitt en svært utbredt arbeids- og organiseringsstruktur (Kaufmann, 2015, p. 333). I denne delen av oppgaven vil vi presentere begrepet “team”, før vi går nærmere inn på teameffektivitet, da dette er en sentral del av studiens forskningsspørsmål. Vi ønsker også å se på teameffektivitet i sammenheng med psykologisk trygghet og har derfor inkludert definisjoner og teorier knyttet til dette i vår teoridel.

3.1. HVA ER ET TEAM?

I dagligtalen skiller vi sjelden mellom bruken av begrepene team og gruppe. I faglitteraturen derimot, argumenterer forskere med at det bør gjøres et skille mellom de to begrepene. Donelson R. Forsyth definerer en gruppe som «two or more individuals who are connected by and within social relationships» (Forsyth, 2019, p. 3). Gitt denne definisjonen er det lett å følge Forsyths argumentasjon om at det eksisterer en enorm mengde grupper i verden og at de varierer stort i størrelse og antall. Mest relevant for denne studien er arbeidsgrupper og Forsyth beskriver dem som sosiale grupper med et relativt lite antall medlemmer som interagerer med hverandre over tid (Forsyth, 2019, p. 6).

Forsyth skriver videre at team er en spesifikk type gruppe, som kjennetegnes ved at medlemmene jobber sammen i jakten på et felles mål. Det kreves altså mer av medlemmene når det kommer til samarbeid og koordinering og han skriver «This specialized form of interdependence even has a name: teamwork» (Forsyth, 2019, p. 340). En forutsetning for å kalle noe teamarbeid er at minimum to eller flere individer forsøker å få noe gjort gjennom samarbeid fremfor å gjøre det alene (Forsyth, 2019).

For ytterligere å illustrere forskjellen på en arbeidsgruppe og et arbeidsteam har Kaufmann og Kaufmann (Kaufmann, 2015, p. 335) oppsummert sentrale forskjeller, her gjengitt i *Tabell 1 Forskjeller på arbeidsgrupper og arbeidslag (team)* under.

Tabell 1 Forskjeller på arbeidsgrupper og arbeidslag (team)

Arbeidsgrupper	Arbeidslag (team)
Sterk, klart definert leder	Omfordelte lederroller
Individuelt ansvar	Individuelt og gjensidig ansvar
Formål sammenfallende med organisasjonens	Også spesifikke formål
Individuelle arbeidsprodukter	Kollektive arbeidsprodukter
Formelle, strukturerte møter	Åpne, problemløsningsorienterte møter
Måler effektivitet indirekte (for eksempel bedriftens lønnsomhet)	Måler effektivitet direkte (kollektivt arbeidsprodukt)
Diskuterer, beslutter, delegerer	Diskuterer, beslutter og gjør jobben sammen

Oppsummert kan vi si at det er mange forhold som skiller arbeidsgrupper og team. I et team opererer vi med begrepet kollektive arbeidsprodukter, altså at det kollektive arbeidsproduktet i et velfungerende team ideelt sett skal være større enn summen av de individuelle arbeidsproduktene. Ved bruk av team ønsker vi med andre ord å oppnå en synergieffekt (Kaufmann, 2015).

3.2. TEAMEFFEKTIVITET

I følge Kaufmann og Kaufmann (Kaufmann, 2015) er det ikke noen automatikk i at arbeidet blir mer effektivt utført om man jobber i team. Det er heller ikke alle oppgaver som egner seg for eller krever samarbeid. Mange har dessuten motforestillinger mot teamarbeid fordi det kan oppstå prosessstap som følge av dysfunksjonelle gruppeprosesser mellom medlemmene.

Forskerne har ulike måter å definere teameffektivitet på, og hva som må til for å oppnå det. Kaufmann og Kaufmann sin definisjon lyder «i hvilken grad det er overensstemmelse mellom de målene en har og de resultatene en faktisk oppnår» (Kaufmann, 2015, p. 340). Ettersom team er oppgavefokuserede grupper, mener Forsyth at det viktigste kriteriet for å vurdere deres prestasjon er å svare på spørsmålene om hvorvidt de har nådd de mål som er satt for dem. Han påpeker også

at teamets produktivitet kun er ett av de output som bør tas med når man skal vurdere et teams effektivitet (Forsyth, 2019, p. 365). Andre ting det kan være relevant å se på er hva som skjer dersom medlemmene opplever høyt arbeidspress over tid og forlater teamet. Det vil påvirke teamets stabilitet og dermed også effektiviteten. Et annet eksempel er dersom medlemmene misliker hverandre og ikke ønsker å samarbeide.

Hackman foreslår tre hovedfaktorer å undersøke for å kartlegge et teams effektivitet. Den første og viktigste er resultater, både kvantitative og kvalitative. Arbeidsteam opprettes for å generere resultater og vellykkede team er de som presterer høyt innenfor kvalitet, kvantitet og som leverer på tid. Videre legger Hackman til adaptiv vekst for hele teamet, der teamet utvikler seg og blir mer kapabelt over tid, sammen med individuell læring og tilfredsstillelse for det enkelte teammedlem (Hackman, 2002, p. 213).

I tillegg beskriver Hackman effektive team som de som bygger felles engasjement, kollektive ferdigheter og oppgavetilpassede koordineringsstrategier. De evner å oppdage og korrigere feil før alvorlig skade er skjedd og oppdager og utnytter nye muligheter underveis. De evaluerer jevnlig hvordan arbeidet har fungert og bruker erfaringer til læring. Et effektivt team er dermed i bedre stand til å utføre oppgavene når arbeidet er ferdig enn det var da det startet (Hackman, 2002, p. 28).

Hackman presenterer i sin bok fem betingelser som må være til stede for et effektivt team. Betingelsene beskrives i de kommende avsnitt og all teori knyttet til dem er hentet fra Hackman (2002), med mindre andre referanser er angitt i teksten.

3.2.1. Et ekte team (a real team)

Ekte arbeidsteam i organisasjoner har fire kjennetegn:

- En teamoppgave (team task)
- Avgrenset team
- Definert myndighet
- Medlemsstabilitet

3.2.1.1. *En teamoppgave (team task)*

Teamet må ha en type oppgave som krever at de jobber sammen, fremfor å ha individuelle oppgaver. For å være i stand til å levere et produkt, tjeneste eller beslutning må teamet bidra med gjensidig avhengige oppgaver og sammen stå ansvarlig for resultatet. Oppgaven må være av en slik art at den egner seg for team og har et enhetlig definert resultat.

3.2.1.2. *Avgrenset team (bounded team)*

Teammedlemmene må vite hvem de er, det må være klart avgrenset og tydelig for alle hvem som er medlemmer av teamet, og dermed har medansvar for leveransene, og ikke. Dette innebærer imidlertid ikke at det ikke kan være utskifting av teammedlemmer eller at alt arbeid må utføres på ett sted og av alle samlet.

3.2.1.3. *Definert myndighet (delimited authority)*

Straks teamets oppgave og medlemmer er definert, er det viktig å definere dets myndighet med tanke på hvilke beslutninger teamet og det enkelte teammedlem har mandat til å ta. Når man bestemmer myndighet i et team er det nyttig å vurdere hvem som er mest egnet til å gjøre følgende fire funksjoner: *utføre oppgaver, observere og lede arbeidsprosessen, designe utførende enhet* (fordele oppgaver, sette normer for oppførsel og samarbeid, skaffe til veie nødvendige støtteressurser etc.) samt *sette mål og retning* for arbeidet. Medlemmer i team som har en leder (manager-led team) har gjerne myndighet til å utføre oppgaven, mens lederen tar seg av de tre andre. I selvstyrende team (self-managing teams) vil medlemmene ha utvidet ansvar for å observere og lede sin egen prestasjon.

3.2.1.4. *Medlemsstabilitet (stability over time)*

Team med stabile medlemssituasjoner presterer bedre enn team som stadig må forholde seg til nye og tap av eksisterende medlemmer. Det gir medlemmene bedre mulighet for å bli kjent med hverandre, både personlig og kompetansemessig, og for å etablere gode samarbeidsvaner.

3.2.2. Engasjerende mål (compelling direction)

Teamprestasjoner avhenger i stor grad av hvordan retning og mål defineres. Målene og retningen på arbeidet må ha følgende egenskaper:

- Klart og tydelig definert
- Begeistre deltakerne
- Utfordrende og ha betydning

Effektene ved klare og engasjerende mål er mange. Vi søker alle mening med hva vi gjør og hvordan vi lever. Når noen frembringer ambisjoner som passer med våre egne og tilfører vår egen mening med livet noe ekstra, vil motivasjonen øke, vi fokuserer vår oppmerksomhet og handlinger mot dem og det engasjerer oss. Hackman mener engasjerende mål gir energi, fokuserer arbeidet og skaper engasjement for oppgavene.

Det å ha et felles engasjerende mål vil altså være en forutsetning for teameffektivitet. Dette bekreftes av Kaufmann og Kaufmann (Kaufmann, 2015, p. 125). De påpeker at intensjonen om å jobbe mot et bestemt mål er en helt sentral motivasjonskraft og forteller oss hva vi trenger å gjøre og hvilken innsats som er nødvendig for å komme dit. Spesifikke mål fremmer bedre ytelse enn generelle mål, vanskelig mål har større motiverende effekt enn lettere mål dersom de blir akseptert og tilbakemelding om resultater fører til større ytelse enn ingen tilbakemelding. Konkret tilbakemelding gir en rettesnor for korreksjon av adferd og er derfor nødvendig for ny læring.

Hvem som setter retningen er ikke avgjørende, viktigere er det å identifisere hvem som har myndighet til å gjøre det, for deretter å påse at det gjøres på en kompetent og overbevisende måte. Kaufmann og Kaufmann viser til at teamets deltakelse i målsettingsprosessen øker graden for aksept for det målet som blir satt opp, men utover det er det sprikende forskningsresultater for hvorvidt resultatene er bedre dersom den enkelte får være med å definere målene. De peker derimot på to betingelser som bør være på plass. For det første er det viktig å sikre at medarbeiderne forplikter seg til å nå målet (commitment), slik at den enkelte kjenner på en pliktfølelse for å følge opp målsetningen og ikke på egenhånd endre

eller forlate den. Den andre er knyttet til individets subjektive mestringstro (self-efficacy), altså hva et individ tror det kan klare med hensyn til en bestemt oppgave. Egen oppfatning av mestringsevne er ofte mer utslagsgivende enn dets rent objektive målbare evner (Kaufmann, 2015, p. 125).

Hackman er tydelig på at de som setter retningen for et team bør definere utvetydige krav og forventinger til sluttresultatet av et arbeid. Derimot bør de være tilsvarende nøye med å ikke spesifisere for mye detaljer om framgangsmåte og delmål. Det gir teamet selv muligheter for bedre å benytte seg av sine samlede ferdigheter og erfaring og til å velge en tilnærming som er godt tilpasset sine omstendigheter og formål. For mye detaljstyring kan føre til at medlemmer ikke etterlever prosesser og avtaler optimalt, spesielt dersom det dreier seg om rutinearbeid. En god balanse mellom standardisering og autonomi er derfor avgjørende for å sikre at teammedlemmer er våkne og proaktive i sitt arbeid.

3.2.3. God struktur (Enabling structure)

Hackman (2002) viser til tre strukturelle kjennetegn av stor betydning for effektivt teamarbeid:

- Jobb-design («design of the work»)
- Normer for atferd («core norms of conduct»)
- Team-sammensetning («composition of the team»)

3.2.3.1. Jobbdesign

Jobbdesign handler om hvordan oppgaver blir utformet og gitt. Hackman har sammen med Greg Oldham beskrevet et sett av kjennetegn ved oppgaver som gir indre motivasjon for individer i en gruppe (Sashkin, 1982). Et menneske som er indre motivert, føler seg bra når det presterer godt og tilsvarende dårlig når arbeidet har gått dårlig. Godt utformede oppgaver reduserer dermed behovet for ytre motivasjon, som belønning eller tilsynskontroll. Indre motivasjon kommer når teammedlemmene føler at oppgavene er meningsfulle (i hvert fall for dem selv) og de føler seg personlig ansvarlige for resultatet. I tillegg er det viktig at de får troverdig innsyn i resultatet av innsatsen.

Når oppgaver utføres av team kan man snakke om *kollektiv indre motivasjon*. Det kan oppnås på samme måte som for enkeltindivider ved å utforme oppgaver som er utfordrende og betydningsfulle. Ved å strukturere et teams oppgaver på en slik måte at medlemmene utfordres til å ta ansvar for et komplett og betydningsfullt stykke arbeid fra begynnelse til slutt, gjøres arbeidet desto mer meningsfylt for dem som utfører det.

Kollektiv indre motivasjon kommer også av oppgaver som gir medlemmene større grad av autonomi, altså at de har stor mulighet for selv å bestemme hvordan de vil bruke sine kompetanse og ressurser til å løse oppgaven. Hvis det i tillegg legges til rette for at det er mulig å gi troverdig og konstruktiv feedback knyttet til teamets prestasjoner, ikke bare de enkelte individ sine bidrag, og at teamet kjennetegnes av psykologisk trygghet vil mulighetene for læring være aller størst.

Selv om teamoppgaver er godt utformede og gir høy grad av kollektiv indre motivasjon for teamet, innebærer de betydelig risiko. En av dem Hackman trekker fram er at enkelte teammedlemmer tenderer mot å slappe mer av når de jobber sammen med andre, ofte kalt «social loafing», eller som økonomene kaller det, «free riding» (Hackman, 2002, p. 99). Kaufmann og Kaufmann bekrefter det (Kaufmann, 2015, p. 357). De har under observasjoner av problemløsning i grupper ofte sett deltakelsesskjevheter, der spesielt aktive og engasjerte personer trer frem og dominerer arbeidet i høy grad. Hackman påpeker også utfordringer knyttet til tilfeller der ledere oppgir at teamet har mandat til å lede eget arbeid og derfor også står til ansvar for resultatet, mens de samtidig regulerer arbeidsprosessene i så stor grad at medlemmene ikke gis nødvendige forutsetninger for å utøve dette mandatet.

3.2.3.2. Normer for adferd

Forsyth definerer en norm som en konsensuell og ofte implisitt standard som beskriver hvilken adferd som bør og ikke bør utføres i en gitt kontekst (Forsyth, 2019, p. 12). Altså en uskreven regel som sier noe om forventet oppførsel, hva som er akseptert og ikke akseptert å gjøre i en gruppe. Disse spillereglene gjør at oppførsel som oppfattes som akseptert i teamet blir forsterket, mens oppførsel som sees på som uakseptert eller upassende blir sanksjonert. Det finnes som regel både

formelle og uformelle normer i en gruppe og de spiller en viktig rolle både internt i en gruppe og eksternt mot resten av organisasjonen.

Slike normer og andre strukturelle aspekter i team er ofte usynlige og ikke beskrevet, men er likevel i kjernen av teamets dynamiske prosesser (Forsyth, 2019, p. 12). Når teamet får et nytt medlem, bruker de mye tid på å forstå disse spillereglene. Normene blir til og endres underveis i arbeidet og det kan oppstå gnisninger og konflikter dersom noen bryter dem.

Hackman definerer to hovednormer han mener er avgjørende for teameffektivitet (Hackman, 2002, p. 111):

1. Medlemmer bør ha et proaktivt, snarere enn et reaktivt, forhold til teamets omgivelser. Dette innebærer å løpende skanne miljøet samt å utvikle og tilpasse arbeidsstrategier etter dem.
2. Retningslinjene for akseptabel atferd i teamet bør være tydelige og de få tingene medlemmer alltid og aldri må gjøre, må identifiseres.

Hackman viser videre til at normer kan etableres på tre ulike måter (Hackman, 2002, p. 111):

1. De kan bli «importert» inn i gruppen av individuelle medlemmer.
2. De kan utvikle seg gradvis ettersom medlemmene tester ut ulike former for atferd.
3. De kan etableres bevisst som en del av gruppestrukturen.

Normer bidrar til å regulere interaksjoner i grupper, fasilitere produktivitet og begrense konflikter (Forsyth, 2019, p. 163). De normene som importeres inn i teamet eller utvikles naturlig, er ifølge Hackman normer som bidrar til å sikre harmoni i mellommenneskelige relasjoner og som fremmer et miljø med lite angst og lavt konfliktnivå. Dette er imidlertid ikke det som trenges for å sikre effektive team eller velvære på sikt. Det er det primærnormene som ivaretar, og disse oppfattes verken som naturlige eller angstdempende. (Hackman, 2002, p. 112).

3.2.3.3. Teamsammensetning

Hackman viser at de tre største feilene som gjøres når man skal etablere et team er å lage teamet for stort, anta at mennesker som er like hverandre vil jobbe best sammen (for homogent) eller anta at det er en allmenn kunnskap å vite hvordan man skal jobbe i en gruppe og derfor vie for lite oppmerksomhet til teammedlemmers kompetanse på mellommenneskelige relasjoner og prosesser.

For å ta det første først. Ifølge Hackman er det altså vanligere å overbemanne enn å underbemanne et team. Han viser til en studie gjort av psykolog Ivan Steiner (Hackman, 2002, p. 116) der de har studert hvilken effekt teamstørrelse har på teameffektivitet. Han konkluderer med at “each new person adds something, but not as much as the previous person added”. Så det å øke en gruppe fra to til tre personer utgjør en langt større forskjell enn om man legger en trettende person til en gruppe på tolv. Han peker også på et økende prosessstap ved større grupper, som tidligere i oppgaven er beskrevet som dysfunksjonelle gruppeprosesser mellom medlemmene.

Hackman har sammen med Neil Vidmar (gjengitt i Hackman, 2002, s. 118) gjort en studie på hva som er et teams optimale størrelse. Deres konklusjon er at dersom man skal løse ulike typer intellektuelle oppgaver bør man være et sted mellom fire og fem medlemmer. Hackman indikerer også at et lite antall ofte er bra når det gjelder teamstørrelse, og at team ofte fungerer bedre når de har noe færre medlemmer enn oppgaven faktisk krever.

Hackman skriver videre at teamsammensetningen bør balansere et sted mellom å ha medlemmer som er for like hverandre og medlemmer som er for forskjellige fra hverandre. I en svært homogen gruppe vil medlemmene kunne gå vel overens, men mangle den komplette sammensetningen av ressurser som er nødvendig for å prestere godt. Kaufmann og Kaufmann (Kaufmann, 2015) viser til at forskning viser at både ulikheter og likhetene mellom medlemmene er viktige. For at gruppen skal fungere godt er det vesentlig at individene har utfyllende egenskaper. Grupper som preges av en viss heterogenitet gjennom utfyllende kompetanse og arbeidsstil, kombinert ved homogenitet i personlighetstrekk og generelle holdninger, ofte

fungerer svært bra. Da kan man oppnå både mangfoldighet og nytenking i en atmosfære av gjensidig tillit og sympati.

Hackman påpeker at det er stor variasjon i organisasjoners medlemmers mellommenneskelige kompetanse og at det kreves et minimum av slik kompetanse for å fungere godt i et team.

3.2.4. Støttende omgivelser (supportive context)

Det er mange organisatoriske strukturer og systemer som kan påvirke teamets prestasjon og det er en leders oppgave å identifisere de strukturene og systemene som er mest kritiske for teamets effektivitet og som derfor bør få mest fokus. Det er gjort mye forskning på dette og Hackman oppsummerer sine funn med at det er tre hovedsystemer innenfor dette temaet som har stor innflytelse: belønningssystemet, informasjonssystemet og opplæringssystemet.

3.2.4.1. Belønningssystemet

Belønningssystemet bør gi anerkjennelse og forsterke gode teamprestasjoner. Hackman er tydelig på at belønning virker langt bedre enn straff for å endre oppførsel og riktig anerkjennelse vil styrke fordelene ved engasjerende mål og god struktur ved å øke motivasjonen til deltakerne og virke positivt på samarbeidsprosessene i teamet. I tillegg viser det teamet at andre i organisasjonen er engasjerte nok i deres arbeid til å gi dem ressurser og anerkjenne deres resultater. Belønninger vil oppmuntre teammedlemmene til å tenke «vi» fremfor «meg» og bidrar til å øke den kollektive motivasjonen (Hackman, 2002, p. 134).

Anerkjennelsen av god teamprestasjon bør være noe som teammedlemmene ser på som et gode. I tillegg er det viktig at belønningen er relatert til prestasjonen, at teamet forstår nøyaktig hva som belønnes og at medlemmene opplever at de har en reell mulighet til å påvirke resultatene som gir belønning (Hackman, 2002, p. 139).

Bruk av ulike belønningssystemer er en velkjent kilde til konflikter fordi menneskers behov er forskjellige, og særlig dersom grupper eller personer opplever systemet som urettferdig. Da oppstår gjerne negative følelser i gruppen og man får negativ innvirkning på gruppens motivasjon (Kaufmann, 2015, p. 312). Hackman

advarer også mot negative konsekvenser dersom belønningen er knyttet til individuelle prestasjoner og ikke hele teamets. Han mener det kan sette teammedlemmene i konkurranse med hverandre og dermed ødelegge for fokus på oppgaven og samarbeid i teamet (Hackman, 2002, p. 142).

3.2.4.2. Informasjonssystemet

Tilgang til riktig informasjon til riktig tid er avgjørende for hvordan et team presterer, tilgang til troverdig og oppdatert informasjon er kritisk for god planlegging, for at teamet skal forstå oppgaven og være forberedt på hvordan disse kan endre seg med tiden. Mangel på slik informasjon kan begrense teamets mulighet til å utforske alternative framgangsmåter og dermed ikke optimalisere eget talent og innsats. Hackman er tydelig på viktigheten ved gode informasjonssystemer, men viser også til at det kan være vanskelig å oppnå. Han mener det er fire hovedårsaker til det. Den første av dem er at strategisk informasjon betraktes som verdifullt og noe man bør holde hemmelig for utenforstående. Den andre er at avsender og mottaker i mange tilfeller har ulike «språk» og ikke forstår hverandre og den tredje at det kan være for mye informasjon i omløp slik at viktige elementene drukner. Den siste hovedårsaken han trekker fram er at informasjon virkelig er makt og denne makten betraktes som en så viktig ressurs for de som besitter den at den brukes sparsomt.

3.2.4.3. Opplæringssystemet

Opplæringssystemet i en organisasjon bør tilgjengeliggjøre opplæring innenfor alle områdene teamet ikke allerede har tilstrekkelig kunnskap eller ferdigheter i. Hvis det brister på kunnskapsgrunnlaget kan ikke en person forventes å følge opp etter avtaler og vedkommende kan komme til å gjøre noe annet enn det teamet regnet med skriver Kaufmann og Kaufmann (Kaufmann, 2015, p. 483).

Hackman skriver at det å ha et godt opplæringssystem som legger til rette for trening og for opplæring av hele teamet, øker teamets samlede, tilgjengelige kunnskap og ekspertise, og gjør det enklere for medlemmer å trekke veksler på kollegers kompetanse. Han peker på to kriterier som må være til stede for dette (Hackman, 2002, p. 160):

-
- Relevante ressurser må identifiseres og mennesker/grupper i organisasjonen som kan levere dem må lokaliseres.
 - En form for leveransesystem må på plass for å gjøre disse ressursene tilgjengelig for teamet.

Mye kan læres når man er alene, men mange opplæringsaktiviteter er gruppeaktiviteter. Avhengig av hva som skal læres og psykologisk trygghet i teamet er det viktig å finne den rette formen for opplæringsaktiviteter for å sikre at medlemmene faktisk tar imot ny kunnskap og er i stand til å benytte den i videre arbeid (Forsyth, 2019, pp. 312-313).

3.2.5. Expert coaching

Coaching handler om gruppeprosesser. Det innebærer direkte intervensjon med et team og har til hensikt å bistå medlemmene til å bruke sine kollektive ressurser best mulig for å oppnå resultater. Eksempler på slik coaching kan være gjennom oppstarts-/lanseringsmøter for å hjelpe medlemmene med å bli orientert om og engasjert i sin oppgave, feedback på en problemanalyse for å øke kvaliteten på deres analytiske arbeid eller ved å stille reflekterende spørsmål knyttet til beslutninger som er tatt slik at medlemmene blir mer bevisste på bruk av sin egen kunnskap og erfaring. En coaching-intervensjon beskrives av Hackman som enhver handling som søker å minimere prosessstap og sikre prosess-vinning med henblikk på innsatsmengde, arbeidsstrategi og tilpasning, samt kunnskaps- og ferdighetsnivå.

Hackman skriver videre om fordelene ved å oppmuntre et team til innsats. I større team eller for team som utfører gjentagende og kjedelige oppgaver er det ofte en tendens til at enkelte teammedlemmer tenderer mot å slappe mer av eller gjemme seg i mengden, tidligere omtalt i oppgaven som «social loafing». Den største gevinsten for innsats får man når teamets medlemmer blir engasjert i teamet, stolt av å være en del av det og villig til å jobbe ekstra hardt for at det skal prestere så godt som mulig. For å få til slik «team spirit» må ledere legge til rette for at det skal utvikle seg, ved å coache eller gi teamet oppgaver som kan skape denne stemningen, på tross av at det tar tid og energi som ikke er direkte rettet mot oppgaveløsning.

Dersom et teams oppgaver kjennetegnes av rutinearbeid eller gjentakende lignende oppgaver vil man kunne se at medlemmene vil tendere mot å løse oppgavene ved bruk av gammel vane og stå i fare for å gå glipp av at oppgaven eller situasjonen rundt den er endret og kanskje vil kreve en annerledes tilnærming. Slike suboptimale prosesser kan være svært negative for teameffektivitet.

De største gevinstene for kunnskap og ferdigheter kommer når teammedlemmer utvikler internt samarbeid som gjør at de lærer av hverandre. Det totale kunnskapsnivået for teamet vil dermed øke, og de blir bedre i stand til å løse tildelte oppgaver.

Expert coaching kan utføres av hvem som helst, ikke bare av teamets leder. Det er heller ingen fasit for hvordan effektiv coaching kan og bør utføres, men den bør være genuin og godt timet. Hackman viser også til at det er avgjørende at fokus for coachens aktiviteter er prosesser knyttet til teamets oppgaveprestasjoner og ikke sosial interaksjon eller mellommenneskelige relasjoner.

3.3. PSYKOLOGISK TRYGGHET

3.3.1. Hva er psykologisk trygghet?

Begrepet psykologisk trygghet ble introdusert i 1999 av Amy Edmondson, atferdsforsker og professor i Leadership and Management ved Harvard Business School. Edmondson studerte blant annet hvordan fatale feil kunne skje på sykehus. Hennes første hypotese var at de mest effektive teamene var de som gjorde færrest feil (Edmondson, 2019, p. 9). Svaret hun kom frem til var det motsatte, de beste teamene var de som gjorde flest feil. Forklaringen ligger i at de beste teamene hadde en åpenhetskultur for å rapportere om avvik og var dermed ikke de teamene som *gjorde*, men de som *rapporterte* flest feil (Edmondson, 2019, p. 10). Årsaken til hvorfor feil kunne skje til tross for nøyaktige rutiner og spesifikasjoner på hvordan jobben skulle gjøres, var mangel på «psykologisk trygghet». Av frykt for å fremstå mindre kompetent eller for negative konsekvenser, vegret sykepleiere og leger med mindre erfaring seg for å si ifra om feil og bekymringer (Edmondson, 2019, p. 36).

Edmondson definerer psykologisk trygghet som «en delt oppfatning og overbevisning om at det i teamet er trygt å ta mellommenneskelig risiko». Det vil si at man erfarer at det å foreslå relevante idéer, spørsmål eller bekymringer er trygt. Psykologisk trygghet eksisterer når kollegaer stoler på og har tillitt til hverandre, og føler at de ikke bare kan, men bør være ærlige (Edmondson, 2019, p. 8). Hver og en i teamet må føle seg akseptert og respektert for hvem de er som person, sine meninger og sin kompetanse. Dette var ikke noe som kjennetegnet arbeidsmiljøet på det aktuelle sykehuset Edmondson studerte (Edmondson, 2019, p. xvi).

Psykologisk trygghet minner om tillit. Forskjellen er at der tillitt gjerne omhandler viljen man har til å la tvilen komme andre personer til gode, dreier psykologisk trygghet seg om i hvilken grad en tror andre vil la tvilen komme en selv til gode når en tar risiko i mellommenneskelige forhold (Edmondson, 2004), gjengitt i Schei, Sverdrup og Fyhns artikkel Effektive team: Fant Google oppskriften? (Schei et al., 2020).

3.3.2. Forskning på psykologisk trygghet og effektive team

Et av de mest kjente studiene på psykologisk trygghet er Googles forskning på egne team fra 2012. Google ønsket å se på hvilke faktorer som kjennetegnet de mest effektive teamene. Prosjektet ved navn «Project Aristoteles», en hyllest til Aristoteles' sitat om at «helheten er mer enn summen av dens deler», studerte 180 Google-team i detalj. Svarene de fikk var imidlertid ikke som de hadde ventet (Schei et al., 2020).

Ifølge Google var de mest effektive teamene kjennetegnet av stor grad av innovasjon, de var produktive og identifiserte feil på et tidlig tidspunkt (Duhigg, 2016). Google jobbet da ut fra en antakelse om at det å bygge de beste teamene var det samme som å sette de beste menneskene sammen i team, i tillegg til de som lignet hverandre mest, for eksempel de som var introverte eller de som ofte var sammen på fritiden. Problemet var at ingen hadde undersøkt om dette virkelig stemte (Duhigg, 2016). I 2012 startet derfor Google «Prosjekt Aristoteles» og satte ned en forskningsgruppe ledet av Julia Rozovsky, som studerte 180 Google-team med hensikt å identifisere hvilke faktorer som skilte de mest effektive teamene, de som presterte best, fra de som ikke gjorde det. De analyserte ulike faktorer som utdanningsbakgrunn, hobbyer, venner, personlighetstrekk etc. (Edmondson, 2019, p. 41).

Etter ett år med forskning og analyse av store mengder data fant de ingenting som kunne forklare at sammensetningen av teammedlemmer hadde stor betydning. De fant ikke noe mønster som støttet at en spesifikk miks av personlighetstrekk, kompetanse eller bakgrunn kunne forklare hvorfor noen team presterte bra mens andre ikke gjorde det (Edmondson, 2019, p. 41). Først da Google endret fokus fra å lete etter *hvem som var i teamet* til å se på *hva teamet gjorde* fant de forklaringen. Svaret på hva som kjennetegner effektive team lå nemlig i gruppens normer (Schei et al., 2020). Evnen til å skape psykologisk trygghet var ikke bare en viktig faktor, men selve forutsetningen for at resten av faktorene for et velfungerende team, som gjennomføringsevne, struktur, mål, mening og påvirkning, kunne være til stede. Ett forhold viste seg dessuten å være viktigere enn alle de andre: evnen til å skape psykologisk trygghet (Edmondson, 2019, p. 41).

Til sammen fant forskerne fem viktige faktorer som kunne forklare teameffektivitet (Edmondson, 2019, p. 41):

1. Psykologisk trygghet
2. Klare mål
3. Kollegaer man stoler på
4. Personlig meningsfylt arbeid
5. Troen på at arbeidet har en betydning

Forskerne hos Google fant støtte for dette da de begynte å gå gjennom innsamlet data for å undersøke hvilke normer de ulike teamene hadde. Forskerne fant to ulike trekk som var felles for de gode teamene. Det første er det man kan kalle «conversational turn-taking» («turtaking»), dvs. at alle gruppe-medlemmene snakker like mye. Det andre trekket er «average social sensitivity», dvs. hvor gode teammedlemmene var til å lese og forstå hverandre basert på ansiktsuttrykk, stemmeleie og ikke-verbal kommunikasjon. Dette er atferdstrekk som psykologer ofte referer til som psykologisk trygghet. Rozovsky og forskerne leste om psykologisk trygghet og Edmondsons forskning, og brikkene falt på plass.

Edmondsons studie av team på sykehus viste altså at de teamene som hadde de beste forutsetningene og presterte best var de teamene som rapporterte mest feil (Edmondson, 2019, p. 10). Hypotesen om at de mest effektive teamene var de som gjorde færrest feil ble ikke bekreftet og dette forklarte forskerne med at det disse teamene hadde til felles var høy grad av psykologisk trygghet. De fant at «conversational turn-taking» og «gjennomsnittlig sosial følsomhet» var kjennetegn som særlig fremmet psykologisk trygghet og at jo høyere psykologisk trygghet teamene hadde, jo større var viljen til å rapportere feil (Duhigg, 2016).

Etter å ha studert over hundre team i mer enn ett år konkluderte Rozovsky og Google med at forståelse og påvirkning av gruppens normer var nøklene til å forbedre teamene i Google (Duhigg, 2016). De mest effektive og innovative teamene i studien var preget av at medlemmene våget å dele sine idéer med resten av teamet, de sa ifra om feil og bekymringer, og de hadde en gjensidig respekt for hverandre. De var altså preget av psykologisk trygghet (Duhigg, 2016).

3.3.3. Faktorer som kjennetegner psykologisk trygghet i et team

Prosjekt Aristoteles og Edmondson har identifisert noen faktorer som kjennetegner psykologisk trygghet i et team (Duhigg, 2016) (*Gjengitt i artikkel «Psykologisk trygghet i Head4More*):

- Alle bidrar i diskusjoner og snakker omtrent like mye
- Team-medlemmene lytter aktivt til hverandre og viser interesse for det som blir sagt
- Team-medlemmene stiller åpne spørsmål som viser nysgjerrighet
- Det er få avbrytelser
- Alle kommuniserer med alle, ikke bare med leder
- Det er åpenhet om all informasjon som er relevant for teamet
- Man fanger opp og tar hensyn til hverandres sinnsstemning

3.3.4. Effekter av psykologisk trygghet i team

I tråd med hva Google fant i sine team, har psykologisk trygghet vist seg å ha positiv innvirkning på en rekke forhold i team og organisasjoner (Schei et al., 2020). Psykologisk trygghet er spesielt relevant for å forstå læring i organisasjoner, men det har også en klar positiv relasjon til teameffektivitet (Edmondson & Lei, 2014).

4. METODE

4.1. VALG AV METODE

Gruppen valgte en kvalitativ forskningsmetode med semistrukturerte dybdeintervju for å studere prosesser i et team. Det innebærer datainnsamling fra et lite antall individer (Langdridge, 2006, p. 27), slik som utvalget vårt på fem respondenter. Utvalgsstørrelsen ville ikke hatt holdbare resultater ved valg av for eksempel en kvantitativ forskningsmetode. Ved å ha en rekke forhåndsdefinerte spørsmål kan gruppen sikre et godt sammenligningsgrunnlag basert på respondentenes svar. Samtidig gir kvalitativ metodikk mulighet for å følge opp svar som virker spesielt interessante for å forstå problemstillingen bedre.

Hackmans forskning på teameffektivitet støtter også en dreining bort fra kausalsammenhenger mellom lederstil og adferd, og teampresentasjoner, og går over mot rammebetingelser for teameffektivitet i form av teamdesign og støtte (Hackman, 2002, p. ix). I stedet for å se etter kausalsammenhenger vil man med kvalitativ metode forsøke å beskrive eller avdekke kvaliteter ved det man undersøker (Langdridge, 2006, p. 27), i vårt tilfelle hvordan et team i NAV samhandler, for å vurdere teameffektivitet sett opp mot Hackmans teori på området.

4.2. OM UTVALGET OG GJENNOMFØRINGEN

Utvalgsgruppen består av fem respondenter i et team på totalt 11 medlemmer. Respondentene er valgt ut av prosjekteier for teamet i NAV, og prosjektgruppen vår kjenner ingen av dem fra før. Det var god variasjon med tanke på alder, kjønn, fagområde og ansiennitet i virksomheten.

I innkallelsen til intervju unnlot vi å røpe temaet for undersøkelsen da vi ikke ønsket å legge føringer for svarene til respondentene, selv om det er omdiskutert hvor hvorvidt dette kan medføre problemer (McGrath et al., 2010). Vi informerte om anonymitet og at respondentene forbeholdt seg retten til å avslå eller trekke seg fra intervjuet – også etter gjennomføringen.

Intervjuguiden med forhåndsdefinerte spørsmål ble utarbeidet av gruppen. De fleste av spørsmålene baserer seg på et utvalg av Wageman, Hackman & Lehman's verktøy *Team Diagnostic Survey: Development of an Instrument*, (Wageman et al., 2005), der påstander for å avklare hvorvidt Hackmans fem betingelser for teameffektivitet er gjeldene er oversatt fra engelsk til norsk og omformulert til spørsmål. Vi har gjort det samme med tre spørsmål om psykologisk trygghet fra *Appendix: Variations in survey, measures to Illustrate Robustness of Psychological Safety* (Edmondson, 2019) (se vedlegg I). I intervjuguiden er det beskrevet hva spørsmålene skal forsøke å kartlegge og forslag til oppfølgingsspørsmål.

Intervjuene ble gjennomført fysisk over én dag. Hvert intervju var på 45 minutter med påfølgende 15 minutter til oppsummering. Gruppen fordelte roller for gjennomføringen slik at én stilte de forhåndsdefinerte spørsmålene, den andre supplerte med oppfølgingsspørsmål og tok notater, mens den tredje personen kun skulle ta notater. Svarene ble finskrevet og gjennomlest av alle gruppemedlemmene samme uke, mens innholdet fremdeles var friskt i minnet.

4.3. REFLEKSJONER RUNDT GJENNOMFØRINGEN

I følge Langdridge (2006, p. 57), kan ulemper med semistrukturerte dybdeintervjuer blant annet være at det er redusert fleksibilitet, at intervjusituasjonen kan virke unaturlig, at spørsmålene kan redusere informasjonstilfanget samt begrense mulighetene for generalisering og være utfordrende å kode.

Gruppen opplevde at rekkefølgen på spørsmålene var god, men at den ikke alltid kom like naturlig. Tiden var knapp, og samtalen måtte styres godt for at vi skulle klare å rekke å få med alt. Etersom vi ikke tok opptak og måtte notere alle svar, var det også utfordrende å skrive gode notater når respondentene hoppet fra et svar til et annet. I noen tilfeller måtte også spørsmål omformuleres noe hvis respondentene ikke helt forstod dem. Spørsmål 10, som handlet om leder, viste seg å være irrelevant ettersom teamet ikke har noen fast leder. Oppfølgingsspørsmålet som handlet om leders etterlevelse, ble derfor sløyfet.

For analysen ble svarene gruppert hver for seg med spørsmålene knyttet til hver av betingelsene til Hackman, og for psykologisk trygghet for seg. Det viste seg å være en utfordring at enkelte av svarene kunne passe inn under flere av betingelsene slik at vi fikk en overlapp. En annen utfordring var hvor vi skulle plassere svarene om ledelse i teamet, da Hackman ikke skriver spesifikt om en rullerende leder i sin bok. Dette drøftes nærmere i fremleggingen av resultater i det følgende.

5. RESULTATER OG DISKUSJON

I denne oppgaven har vi sett på følgende problemstilling: «Opplever teamet som effektive i forhold til Hackman sin modell og er det preget av psykologisk trygghet?». Vi har i hovedsak brukt Hackmans teori om hvilke betingelser som kjennetegner et effektivt team og teori om psykologisk trygghet fra Edmondsons bok «The fearless organization».

Ved å benytte kvalitativ forskningsmetode har vi gjennom semistrukturerte dybdeintervjuer stilt teammedlemmer spørsmål som vil kunne gi oss svar på om Hackmans betingelser for hva som kjennetegner effektive team, og det Edmondson skriver om psykologisk trygghet, er oppfylt. I det videre vil vi redegjøre for resultatene og diskutere funnene opp mot relevant teori gjennom å oppsummere funn for hver av betingelsene og for spørsmål knyttet til psykologisk trygghet.

5.1. ET EKTE TEAM

Som beskrevet i teorikapitlet er det fire faktorer som kjennetegner et ekte team (Hackman, 2002, p. 41).

5.1.1. En teamoppgave (team task)

Teamet vi har studert har som hovedoppgave at de er ansvarlige for registreringsløsningen for arbeidssøkere i NAV. Dette er et inngangsvilkår for at brukerne skal kunne få både oppfølging og rett på ytelser. Alle i teamet er enige om at de er gjensidig avhengig av hverandre for å løse sine oppgaver. De kan ikke løse dem hver for seg og er avhengig av at teamet er satt sammen av medlemmer med ulik kompetanse og erfaring. Vi kan dermed si at teamet ikke jobber side om side med hver sine oppgaver, slik Hackman definerer som co-acting groups (Hackman, 2002, p. 42). Teamet leverer en oppgave/produkt som de jobber sammen om å løse og har et kollektivt ansvar for resultatet.

På spørsmål om teamet leverer en komplett oppgave svarer respondentene noe ulikt. Flere hevder teamet har ansvar for en hel oppgave fra start til slutt og at de har et stort eierskap til problemløsningen for de arbeidssøkende. Men det kommer også fram at mange av teamets oppgaver er sammenflettet med andre deler av

organisasjonen, noe som gjør at de ikke har fullstendig mandat over en helhetsleveranse i enkelte deler av oppdraget. Hvis en arbeidssøker skal få svar på alt de har behov for via digitale flater vil tilgang til informasjon som ligger utenfor teamets ansvarsområde være nødvendig, og de er dermed avhengig av samarbeid med andre for å få utført oppgaven.

Teamet føler stort eierskap til sin bestilling og tar derfor også ansvar for å legge til rette for samarbeid med andre relevante team. For eksempel har teamet nylig identifisert et behov og drevet fram en prosess, der andre team tar over ansvaret når det kommer til gjennomføring. Etersom eierskapet og ansvarsfølelsen er stort, kan teamet også kjenne på frustrasjon over at miljøer i andre team ikke har tro på samme ideer. De mener selv de sitter med bredere og mer helhetlig syn på situasjonen enn andre og sliter dermed med at andre ikke ser de samme linjene som dem. De innrømmer imidlertid at det ikke alltid er enkelt å se hvert enkelt team sin situasjon, noen ganger kan teamene bli selvcentrerte og ikke se konsekvensene for andre team. I store organisasjoner er det ikke uvanlig å være avhengig av andre team i tilfeller der ansvarsområdet er for stort for ett team å kunne ta ansvar for alene. De ser på det som en naturlig situasjon og at det er sånn det burde være. Likevel blir det sagt at det foregår en opprydding på området, som en del av en kontinuerlig forbedringsprosess i organisasjonen.

5.1.2. Avgrenset team

Teammedlemmene vet med sikkerhet hvem de andre teammedlemmene er, og det er en helt klart avgrenset gruppe mennesker som jobber sammen. Det er også tydelig hvem som har ansvar for hvilke(n) oppgave(r).

5.1.3. Definert myndighet

Det aktuelle teamet har ingen definert teamleder og er et såkalt selvstyrende team (self-managing team)(Hackman, 2002, p. 52). Det fungerer slik at operativ ledelse av teamet, med ansvar for eksempelvis daglige stand-up møter og andre relevante møter for agile team, ledes av teammedlemmene på rundgang der de har ansvaret en uke av gangen. Teamet har også en produkteier, en overordnet leder som har ansvar for flere team og som definerer teamets ansvarsområde, som gir en

overordnet retning og setter sammen teamets medlemmer. Ellers er teamet gitt full autoritet over hvordan oppgavene utføres og følges opp. Hackmans illustrerer ulike måter å dele opp myndighet på i en autoritetsmatrise. Der defineres ulike nivåer av selvstyrende team, fra manager led teams, via self-managing teams og self-designing teams til self-govering teams (Hackman, 2002, pp. 52,53). Vårt team har altså myndighet til å utføre oppgavene og styre arbeidsprosessene selv, men når det gjelder teamsammensetting og overordnet mål er det definert av andre. De kan derfor ansees som et selvstyrende team (self-managing team).

5.1.4. Medlemsstabilitet

Team PAW har en relativt stabil medlemssammensetning. Det har vært noe utskifting i teamet i perioden teamet har eksistert, fra 2019 og fram til i dag. Noen medlemmer har sluttet og ble da erstattet av noen med lik eller tilsvarende kompetanse, andre har kommet til på grunn av behov for ny kompetanse. Av de 11 teammedlemmene har omtrent halvparten vært med fra opprettelsen av teamet, mens resten har startet i 2021 eller senere. Ifølge Hackman vil team med stabile medlemssituasjoner prestere bedre enn team som stadig må forholde seg til nye og tap av eksisterende medlemmer (Hackman, 2002, p. 55) og det er derfor en stor fordel for teamet at det er såpass stabilt når det kommer til medlemssituasjonen.

5.1.5. Ledelse

Forskning viser at ledere har stor betydning for effektivitet i team. En metaanalyse av 50 empiriske studier støtter påstanden om at ledelse har en sterk sammenheng med teameffektivitet (Burke et al., 2006).

Team PAW lar som tidligere nevnt ledelsesoppgaver gå på rundgang og alle våre respondenter synes det fungerer tilfredsstillende. Forskere finner at slik delegering av ansvar og myndighet har mye for seg fordi det kan bidra til å fasilitere ytelse og oppmuntre medarbeiderne til å selvstendighet, som igjen kan føre til høyere individuell innsats og jobbtilfredshet (Kaufmann, 2015, p. 320). Lewin, Lippitt og White gjennomførte noen tidlige laboratoriestudier der de så på effekten av en demokratisk og mer gruppeorientert ledelse versus en autokratisk, ledersentrert tilnærming. De fant at det de kaller delt lederskap («Shared leadership») kan være

vel så effektivt som sentralisert lederskap. Funnene deres tilsa at når det gjelder produktivitet vil en direkte, autokratisk stil være vel så effektiv som en mer demokratisk stil. Når det gjelder mellommenneskelige forhold og tilfredshet blant teammedlemmer derimot, var den demokratiske ledede gruppen mye bedre enn de andre. Dermed kan man si at delt lederskap er vel så effektivt som sentralisert ledelse i team (Kurt Lewin et al., 1939).

Likevel uttrykker flere av våre respondenter at teammedlemmene har ulike talent og interesse for ledelsesoppgaver, som eksempelvis å gjennomføre retrospektmøter eller initiere diskusjoner som handler om samarbeid. Avolio skriver om lederrollen og hvordan den påvirker det å bygge et team og mener at en viktig faktor som påvirker teamet negativt er fravær av fokus på ledelse (Avolio, 2010, p. 132). Dermed kan teamet påvirkes negativt når det er noen med lite interesse for ledelse som har denne rollen.

Flere respondenter peker også på at noen med interesse og kompetanse for lederoppgaver danner en slags «uformell ledergruppe», noe som kan vanskeliggjøre det å ta rollen som midlertidig formell leder. For å utøve godt og «ekte» lederskap bør man i tillegg til å ha den formelle rollen som leder også *oppfattes* som teamets leder. Det å utføre det man kan kalle *personlig lederskap*, altså hvilken opplevd legitimitet en person har som leder blant sine medarbeidere, får man ikke «på kjøpet» når man blir utdelt rollen som leder, den må bygges opp gjennom det man gjør. Slik ledelse krever ikke bare faglig dyktighet og evne til oppgaveløsning, men også evne til å skape gode relasjoner og et inspirerende arbeidsmiljø (Kaufmann, 2015, p. 453).

Oppsummert vil vi kunne si at teamet oppfyller betingelsene for å være et ekte team. Dette på tross av at enkelte av teamets oppgaver er sammenflettet med andre deler av organisasjonen slik at de ikke har fullt mandat rundt helhetsleveransen i disse delene av oppdraget samt at det at lederrollen går på rundgang gjør at de får en viss grad av uformell ledelse.

5.2. ENGASJERENDE MÅL

5.2.1. Klare og tydelige mål

Hackman er tydelig på at de som setter retning for et team bør definere utvetydige krav og forventninger til sluttresultatet av et arbeid (Hackman, 2002, p. 66). På spørsmålet om hvilke mål teamet hadde var det stor enighet blant respondentene om det overordnede målet som er satt av organisasjonen. Selv om ingen husket den nøyaktige ordlyden, hadde samtlige respondenter omtrent samme formulering: *“...vi skal bistå arbeidssøkere med å komme i jobb, gjøre NAV enklest mulig for arbeidssøkere slik at de gjennomfører prosessen i størst mulig grad på egenhånd”*.

5.2.2. Begeistrende mål

Det overordnede målet ser ut til å begeistre medlemmene i teamet fordi de har tillagt en egen, høyere mening med oppdraget. Det er enighet om at måloppnåelse vil føre til et enklere liv for sluttbrukerne og respondentene uttrykker at det er viktig for dem. Grant & Sumanth beskriver dette som prososial motivasjon, en av de mest kraftfulle kildene til motivasjon og fører til bedre innsats, utholdenhet og ytelse i organisasjoner der teammedlemmene opplever at de har et meningsfullt samfunnsoppdrag (Grant & Sumanth, 2009). En respondent sier at han føler seg privilegert som har en trygg og god jobb, og motiveres av å hjelpe de som er mindre heldige. En annen sier han sluttet å jobbe som konsulent i privat sektor, der han hadde betydelig høyere lønn, fordi han ønsket å jobbe i NAV og utgjøre en forskjell.

Begeistringen bremses likevel for to av respondentene når de går videre inn på delmål for leveransene til teamet. Den ene respondenten er frustrert fordi ikke alle målene er SMARTER mål (Doran, 1981). Hun mener at det kan være vanskelig å vite om man treffer målene fordi noen av dem er litt vage, og at det ikke er ja/nei svar på flere av delmålene. En annen respondent nevner at det kan være frustrerende, og tidvis demotiverende, å jobbe i en organisasjon der man ofte starter på “minus” når man skal starte noe nytt. Et viktig psykologisk behov, og en driver for indre motivasjon, dreier seg om opplevd autonomi, og at man opplever handlingsrom, mulighet til å bruke egen kompetanse og å gjøre selvstendige vurderinger og valg (Gagné & Deci, 2005). Ettersom det allerede eksisterer løsninger som må oppgraderes og moderniseres, ligger det en del forutsetninger

inne før start, og teamet kan ikke alltid utvikle optimale løsninger fra bunnen av. Respondenten opplever dette som et hinder for å oppnå det beste resultatet.

De største hindringene for å nå målene er ifølge noen av respondentene de tekniske og juridiske begrensningene, sammen med prioriteringene i NAV. Men selv om det overordnede målet er stort, svarer respondentene at de tror de kommer til å lykkes i å nå dette målet.

5.2.3. Utfordrende og betydningsfulle mål

Alle teammedlemmene er enige om at det vil ha stor betydning dersom teamet lykkes i å nå målene sine. Teammedlemmene snakker overbevisende om at de tar samfunnsansvar ved å gjøre det lettere for arbeidssøkende om de lykkes. De mener også at det vil ha stor betydning for organisasjonen fordi det vil forenkle prosesser og gjøre dem tydeligere. Avolio snakker om viktigheten av å ha en «shared mental model» i effektive team. Det vil si at team som har like verdier, visjoner, mål og mening vil lykkes bedre og være mer effektive, noe de opplever i Team PAW. Det gjør at teamet «gror sammen» og blir mer samkjørt (Avolio, 2010, p. 175).

Selv om det overordnede målet til teamet er stort og er knyttet opp mot utfordringer som gjør det vanskelig å komme i mål, oppleves målene som engasjerende, oppnåelige, utfordrende og viktige for samtlige teammedlemmer. Dermed er Hackmans vilkår for teameffektivitet om å ha felles engasjerende mål, oppfylt.

5.3. GOD STRUKTUR

5.3.1. Jobbdesign

Som beskrevet i avsnittet om *Klare og tydelige mål* 5.2.1 oppleves teamets oppgave som svært meningsfylt for samtlige i utvalgsgruppen og skaper stor kollektiv indre motivasjon. Denne overordnede og store oppgaven transformeres til mindre og mer håndgripelige delleveranser av teamet selv, slik at de sammen kan levere på dem. Transformasjonen innebærer høy grad av autonomi og medlemmene har stor mulighet til å påvirke hovedlinjene i det de skal levere. De kan benytte sin kompetanse og ressurser på en måte de selv mener er best for å løse oppgaven.

Det er høy enighet blant medlemmene i teamet om at det er stor trygghet og god kultur for å gi hverandre feedback på prestasjoner i teamet. Dette er satt i system ved å arrangere «Friday wins», der de ved oppstart av hver uke bestemmer seg for en ting de har lyst til å oppnå i løpet av uka og tar en runde rundt bordet hver fredag for å oppsummere hva de har klart personlig og hva teamet har fått til sammen.

Teamet vi har sett på opplever altså høy kollektiv indre motivasjon for å jobbe med sin oppgave. De scorer høyt på følelsen av å ha en meningsfull oppgave de har helhetlig ansvar for, de har høy grad av autonomi og muligheten for å påvirke utformingen av sine oppgaver og ressursutnyttelsen knyttet til dette. De legger til rette for troverdig og konstruktiv feedback knyttet til teamets prestasjoner og har gjennom dette lagt til rette for god læring. Men som vi tidligere har vært inne på, gir også godt utformede teamoppgaver med høy grad av kollektiv indre motivasjon for teamet også en betydelig risiko, der «Social loafing», eller som økonomene kaller det, «free riding», trekkes fram som en av de største (Hackman, 2002). I dette teamet derimot, svarer våre respondenter at de opplever at alle medlemmene bidrar til framdrift og dette blir ikke adressert som et problemområde.

5.3.2. Normer for adferd

Ettersom det i løpet av året har tilkommet flere nye medlemmer og teamet dermed var å anse som nytt, ble det behov for å sette av tid til å diskutere «spilleregler» for teamet der de beskriver hvordan de ønsker å samarbeide og hva som er akseptert og ikke akseptert oppførsel. Dette er nå nedskrevet i en teamkontrakt. Alle respondentene vi snakket med beskrev dette som en positiv prosess som gjorde at de ble bedre kjent med hverandre og at felles forventinger ble lagt til grunn. Men de nye medlemmene hadde også en oppfatning av at de mer erfarne ikke stilte seg like entusiastiske til å bruke tid på slike diskusjoner. Likevel hadde alle forståelse for at det var lurt å ha en slik kontrakt å forholde seg til og den blir brukt som «fasit» under diskusjoner om samarbeid og andre ting som har med hvordan teamet skal fungere og gjøre. Medlemmene opplever at den er med på å fasilitere produktivitet og begrense konflikter, slik Forsyth også skriver at bevisst forhold til normer vil gjøre (Forsyth, 2019, p. 13). Lojaliteten til kontrakten er nokså god, selv om det nevnes i våre intervjuer at enkelte diskusjoner blir tatt opp gjentakende, noe om

ikke bidrar til framdrift og oppleves som lite effektiv bruk av tid. Det fører til utålmodighet og er derfor en kime til konflikt. Teamkontrakten vil revideres ved behov, men er såpass ny at det foreløpig ikke har vært aktuelt.

Team PAW har hybrid arbeidsform, altså en blanding av fysisk tilstedeværelse og bruk av hjemmekontor. Noen jobber kun på deres felles kontor, noen jobber mest remote, og noen gjør litt av hvert. Dette har sitt utspring i forskjellige livssituasjoner, geografisk spredning og ulikt behov for å være en del av et fysisk arbeidsmiljø. Derfor har teamet laget et digitalt rom der alle teammedlemmene skal være pålogget og tilgjengelige for hverandre i en kjernetid. Det gjør de for å sikre at alle teammedlemmene har like vilkår og tilgang på informasjon, slik at ikke ideer luftes og beslutninger tas uformelt, men dokumenteres i det digitale rommet. I teamkontrakten har de inkludert et prinsipp om at alle teamets samhandlingsaktiviteter er «digital first», med mindre noe annet er avtalt. En av de største årsakene til diskusjon og konflikt i teamet er likevel at det er ulikt ønske om arbeidssituasjon. Det å finne gode løsninger for samarbeid som passer for alle kan derfor være utfordrende og ett av teammedlemmene vi snakket med ønsket seg ut av teamet med begrunnelse i blant annet følt behov for et fysisk arbeidsmiljø.

Hackman har definert to hovednormer han mener er avgjørende for teameffektivitet, nemlig at medlemmene har et proaktivt forhold til sine arbeidsstrategier, og tydelige retningslinjer for adferd i teamet (Hackman, 2002). Den omtalte teamkontrakten viser at teamet har tatt dette på alvor og lagt til rette for godt samarbeid.

5.3.3. Teamsammensetning

Ifølge Hackman er det vanligere å overbemanne enn å underbemanne et team (Hackman, 2002). Det teamet vi har studert i denne oppgaven består av 11 medlemmer og de vurderer selv antallet som «ganske bra». Det begrunner de med at de har all den faglige kompetansen de trenger for å løse oppgavene, noe som er nokså nytt for teamet. Tidligere var enkelte fagressurser med spesialkompetanse tildelt som perifer støtte og ikke å anse som fullverdige teammedlemmer. Det medførte at disse ressursene ikke alltid så helheten på fagområdet og dermed kunne

gi råd som var mindre relevante. Teamet har derfor selv etterlyst kompetanse de mente det var behov for, og fått det.

Det relativt store antallet medlemmer fører til mye bruk av tid på å oppdatere hverandre på status, det Hackman refererer til som økende «prosesstap» ved større team (Hackman, 2002). Alle har heller ikke oversikt over helheten til enhver tid og det kan oppstå subteam fordi det oppleves som mer praktisk å jobbe sånn. I en av Hackman sine studier konkluderer han med at man optimalt bør ha team på fire til fem medlemmer for å løse intellektuelle oppgaver på en effektiv måte og at team ofte er mest effektive når de er noe færre medlemmer enn oppgaven faktisk krever (Hackman, 2002, p. 118). Gjennom våre intervjuer får vi indikasjoner på at det teamet vi har studert framstår som noe stort i antall medlemmer og at det derfor kan være litt å hente på effektivitet ved å redusere antallet noe. De sier selv at de jevnt over jobber mye sammen, til forskjell fra en del andre team i organisasjonen. De mener det skaper en større tverrfaglighet og evne til å se ting i et bredere perspektiv. Baksiden av det er likevel at det går med mye tid på å holde hverandre oppdatert på status og det er krevende å oppfatte helheten i de oppgavene teamet jobber med til enhver tid.

Hackman skriver også at team bør balansere et sted mellom å ha medlemmer som er for like hverandre og medlemmer som er for forskjellige fra hverandre (Hackman, 2002). I en svært homogen gruppe vil medlemmene kunne gå vel overens, men mangle den komplette sammensetningen av ressurser som er nødvendig for å prestere godt. Team PAW har ulike personligheter med ulik fagbakgrunn. Til felles har de noe de selv beskriver som «et brennende engasjement for faget og oppgaven», men ser likevel at det kan være en utfordring å få det til å «brenne i samme retning». Eksempelvis kan de snakke om samme ting og bruke de samme ordene, men likevel kan det vise seg at ikke alle har samme forståelse for hva det betyr.

For at gruppen skal fungere godt er det vesentlig at individene har utfyllende egenskaper. Hackman påpeker at det er stor variasjon i medarbeideres mellommenneskelige kompetanse og at det kreves et minimum av slik kompetanse for å fungere godt i et team (Hackman, 2002).

I flere av våre intervjuer har vi hørt uttalelser som «jeg elsker teamet mitt» og «jeg trives veldig godt i dette teamet». Dette tyder på at medlemmene innehar mellommenneskelig kompetanse. De har også satt samarbeidsklima i system i form av en teamkontrakt som regulerer adferd, dermed har de oppnådd en atmosfære av tillit og sympati.

Teamet vi har sett på opplever høy kollektiv indre motivasjon for å jobbe med sin oppgave og alle medlemmene bidrar til framdrift. De har et proaktivt forhold til sine arbeidsstrategier og tydelige retningslinjer for adferd i teamet. Teamet oppleves som litt for stort, men oppsummert er Hackmans kriterium for teameffektivitet god struktur, oppfylt.

5.4. STØTTENDE OMGIVELSER

5.4.1. Belønningssystem

På organisasjonsnivå får teamet ingen belønning utover årlige lønnsforhandlinger som gjelder for alle i statlig sektor. NAV eies av staten og det ligger dermed få eller ingen økonomiske insentiver på team- eller individnivå for å nå målene. Dersom teamet deler en stor nyhet, hender det de får hederlig omtale av organisasjonen og at de “klapper for dem”, men utover det følger det ikke med noen belønning for å nå et mål. Ifølge Hackman er det bare snakk om tid før høyt presterende og effektive team ikke lenger bare er fornøyd med en “klapp på skulderen” og vil ha en del av den økonomiske fortjenesten (Hackman, 2002, p. 135). En av respondentene nevnte at det hadde vært hyggelig om de hadde fått en lønnsforhøyelse eller bonus når de har effektivisert og spart NAV for “x antall årsverk”. Det er likevel en generell oppfatning blant teammedlemmene at «det bare er slik i staten». Det virker derfor ikke som at teamet opplever fraværet av økonomisk belønning som urettferdig og har derfor ikke store forventninger til at de får annet enn anerkjennelse fra andre deler av organisasjonen. NAV kan med fordel sette litt fokus på dette, for å unngå at motivasjonen daler. Det vil bidra til at teammedlemmene fortsetter å tenke «vi» fremfor «meg» dermed øke den kollektive motivasjonen (Hackman, 2002, p. 134). Det støttes av Kaufmann og Kauffmann, som hevder i sin bok at det kan føre til negativ virkning på gruppens motivasjon dersom de opplever et belønningssystem som urettferdig (Kaufmann, 2015, p. 312). Best resultat får de dersom de innfører

en belønning som er noe teammedlemmene ser på som et gode, at den er relatert til prestasjonen, at det er tydelig for teamet hva som belønnes og at medlemmene opplever at de har en reell mulighet til å påvirke resultatene som gir belønning (Hackman, 2002, p. 139).

Teamet har likevel lyktes i å skape et belønningssystem internt der de feirer når ting går bra, for eksempel når de har fullført en krevende oppgave. Det gjør de under sine «Friday wins», som tidligere omtalt. Da kan de feire og av og til spise kake sammen, selv om flere av teammedlemmene deltar digitalt. Flere av teammedlemmene nevner at det er viktigere å få positiv feedback fra noen i teamet som vet hva de driver med, enn anerkjennelse av en leder som sitter langt unna.

Når det gjelder belønning i form av en forfremmelse, er heller ikke dette et tema for Team PAW. De har en flat struktur der lederansvaret går på rundgang og ingen roller er mer ettertraktet enn andre, ifølge flere av medlemmene. Likevel nevnes det av en av våre respondenter at han representerer et fagmiljø som er mer privilegerte når det kommer til lønn og utstyr enn andre i teamet, grunnet markedssituasjonen for slike ressurser. Om andre i teamet er klar over at det er en slik forskjell, ble ikke undersøkt nærmere. Dette kan føre til negative følelser og påvirke motivasjonen i teamet (Kaufmann, 2015, p. 312), men ifølge den aktuelle kandidaten er ikke dette noe det prates om. Hadde det vært et tema, hadde “meg” i stedet for “oss”-tankegangen kunnet ødelegge teamets fokus på oppgaven (Hackman, 2002, p. 134). Vi opplevde derimot ikke at dette var en utfordring i teamet slik det framstår og flere respondenter nevnte at om man ønsket nye roller, eller å utvikle ferdighetene sine vil det være mulig å få til.

5.4.2. Informasjonssystem

Team PAW er sammensatt av personer som representerer ulike fagmiljøer i NAV. Hvert teammedlem blir sett på som en ressursperson innenfor sitt fagfelt, og det er forventet at vedkommende skal vite hvor man skal henvende seg dersom man trenger informasjon, og også videreformidle informasjonen de får fra sine respektive områder.

Internt i teamet er det åpenhet for at teammedlemmer får være med på møter de mener er relevante eller interessante for dem, og teamet er flinke til å dele referater fra møter med øvrige teammedlemmer slik at man ikke går glipp av informasjon. Dette er også nedfelt i teamkontraten (se vedlegg II). Det er en forventning blant teammedlemmene at de både deler informasjon og at de holder seg oppdatert. Teamet bruker hovedsakelig løsningen «Slack» for å dele slik informasjon.

Utenfor teamet har de lett tilgang til nyttig informasjon gjennom sentrale styringsdokumenter i NAV på Teams. De har ikke problemer med manglende informasjon, heller en opplevelse at de får for mye informasjon. Det kan virke overveldende og gjøre det vanskelig å skille nyttig informasjon fra unødig støy. Slik «overinformasjon» kan føre til at viktige elementer drukner (Hackman, 2002, p. 152).

En større utfordring er likevel ifølge respondentene å få tilgang til data for å gjøre analyser, grunnet streng lovgivning rundt personvern. Andre avdelinger i NAV har heller ikke alltid systemer som muliggjør datadeling på det formatet de kan benytte. Dette er et hinder som gjør at det oppleves som om prosesser ofte tar lengre tid enn nødvendig, og kan virke demotiverende på teammedlemmene.

5.4.3. Opplæringssystem

Når det gjelder opplæring innad i teamet, er det etablert et system som er nedfelt i teamkontrakten når det kommer til onboarding av nye medlemmer i teamet. Det er en rutine som sier noe om hvem som har ansvar for opplæringen, tidsaspektet og hva de skal igjennom.

Utover onboarding er det uklart for respondentene hvilke tilbud som finnes i organisasjonen, da dette ikke er satt i system. Teammedlemmene som har jobbet i organisasjonen en stund har opparbeidet seg et nettverk av relasjoner og hevder de vet hvem de skal henvende seg til dersom de lurer på noe. Et av de ferskere medlemmene uttrykker på sin side at hun savner et sted man kan slå opp for å se hvem man kan gå til både når det gjelder faglige spørsmål, og hvordan de skal jobbe sammen i teamet. Stort sett løses dette ved at teamet selv har den faglige kompetansen som må til for å løse oppgavene internt i teamet, og om de mangler

kompetanse finner de et nytt medlem som kan supplere med det som trengs. Men det er altså ikke tilrettelagt med et leveransesystem for å identifisere relevante ressurser, og heller ikke tilgjengeliggjøre dem, som ifølge Hackman kan gå på bekostning av teamets samlede utvikling (Hackman, 2002, p. 160).

På spørsmålet om hvorvidt Hackmans betingelse om støttende omgivelser er oppfylt, er svaret tja. For selv om teamet i liten grad får belønning utenfor teamet, er det subjektivt hva et team anser som belønning (Hackman, 2002, p. 135). Teamet har lyktes i å skape en kultur for å feire internt og det har nødvendig informasjon som gjør det mulig å gjøre en god jobb. Delbetingelsen som ikke er oppfylt er dermed knyttet til opplæringsystemet i organisasjonen, teammedlemmene er ikke kjent med at noe slikt er satt i system.

5.5. EXPERT COACHING

NAV har i mange år vært opptatt av smidige metoder for å forbedre prosesser i organisasjonen, og det er derfor smidige coacher tilgjengelig som skal bistå de ulike prosjektgrupper og team. Team PAW hadde en smidig coach tilgjengelig fra etableringen, som bisto med å lage struktur. Flere av teammedlemmene uttrykker at de er fornøyde med denne måten å jobbe sammen på. Det er nedfelt i teamkontrakten, og er derfor stadig under evaluering. Respondentene forteller at de trolig fortsatt har tilgang til coacher utenfor teamet, men at de ikke vet hvem de er eller hvor de kan finne dem. Flere av medlemmene hevder de har nok kompetanse på smidig arbeid innad i teamet, og vil derfor hente inn nødvendig kompetanse kun ved behov. En respondent er imidlertid uenig, og påpeker at det er en utfordring hvorvidt teamet selv kan erkjenne at de har behov for coaching utenfra.

Hackman skriver i sin bok at expert coaching kan utføres av hvem som helst, ikke bare av teamets leder. I praksis kan coachingen gjennomføres av flere personer, avhengig av timing og hvor i arbeidsprosessen de befinner seg, og gjerne av teammedlemmene selv. I self-managing team vil dette være særlig hensiktsmessig (Hackman, 2002, p. 194). Team PAW er et slikt self-managing team og er dessuten sammensatt av personer med tung fagkompetanse på sitt fagfelt. Læring og utvikling internt i teamet fungerer godt, de deler kunnskap med hverandre og åpner

opp for at alle som ønsker å delta i møter de mener er relevante kan gjøre det. «Ukas fisk», altså ukens leder, har en utvidet coachingrolle i form av ansvar for å dra teamet igjennom ukentlige prosesser, retrospektmøter og workshoper. «Ukas fisk» holder også i «Friday wins» der de ser på læringspunkter for uken som har gått. En utfordring ved dette er som tidligere nevnt at de ikke opplever at alle er like interessert i å holde i slike møter, eller har riktig personlighet eller kompetanse som gjør dem egnet for å påta seg en ledende coachingrolle.

NAV tilbyr coaching, men teamet har ikke oppsøkt ekstern coach ettersom de opplever at de har kompetansen de trenger i teamet og foreløpig ikke ser behovet. Basert på det det, kan man si at betingelsen om at organisasjonen legger til rette for ekspert coaching er oppfylt.

5.6. PSYKOLOGISK TRYGGHET

Som vi var inne på i oppgavens teoridel har Rozovsky og forskerne hos Google beskrevet betydningen av psykologisk trygghet for effektive og innovative team (Duhigg, 2016). Alle våre respondenter svarer tydelig «ja» på spørsmål om de er komfortable med å spørre andre på teamet dersom det er noe de lurer på eller si ifra om de er uenige i noe. De opplever at det blir godt mottatt og at de lander på gode løsninger eller kompromisser som resultat av en trygg meningsutveksling om saken. De opplever et miljø hvor det er åpenhet for å stille kritiske spørsmål når man er usikker, hvor dette settes pris på, og det er tillit mellom kolleger. Dersom noen ikke stiller spørsmål eller viser sin kritikk mot etablerte sannheter forklares det med at enkelte medlemmer i teamet oppleves som glade i å diskutere og at man dermed kan velge at diskusjonen skal ta slutt og de dermed kan gå videre, heller enn at det er fordi de ikke tør. Det tyder på at de er komfortable med å dele bekymringer og avdekke kompetansebrist uten frykt for å bli ydmyket, bli gjenstand for hevn, ignorert eller beskyldt for noe (Duhigg, 2016).

Team PAW har også et miljø der det oppleves som lov til å gjøre feil. Flere av respondentene kom med konkrete eksempler på tilfeller de selv hadde gjort feil som ble oppdaget av andre i teamet eller feil som ble oppdaget av organisasjonen utenfor etter en leveranse. De kunne referere til gode og konstruktive prosesser der det ble

snakket om hvordan man kan rette feilene og hvordan man kan gjøre om prosessene for å unngå at lignende feil ble gjort igjen. Også hvordan de kunne legge til rette for læring for den enkelte og erfaringsdeling mellom teammedlemmene var et tema i disse diskusjonene og samtlige opplevde dem som konstruktive og lærerike. Det var tydelig at alle var enige om at det å gjøre feil er noe man gjør fra tid til annen og at det er ikke var så mye fokus på det. Derimot ble det å oppdage feil eller mangler sett på som at «vi er visst ikke helt ferdige med oppgaven, dette må vi jobbe litt mer med», istedenfor at noen blir hengt ut for å ha gjort en feil.

Alle i teamet uttrykker at de føler seg verdsatt av de andre. De både gir og mottar feedback rundt faglige, så vel som personlige prestasjoner, deres måte å forklare på eller legge til rette for at andre skal forstå hva de gjør og hvorfor. De opplever at det de selv bidrar med er viktig, samtidig som at alle de individuelle bidragene til sammen er det avgjørende i teamet. Selv om de opplever seg som betydelige brikker i helheten ser de ikke på seg selv som uerstattelige og er bevisste på å dele av sin kunnskap og erfaring slik at det ikke er deres personlige representasjon som er det avgjørende for teamet som helhet, men at kompetansen blir dekket.

5.7. OPPSUMMERING

Hackmans første betingelse for effektive team, et ekte team, er oppfylt. Respondentene er enige om at de har en egen teamoppgave, selv om det er litt ulike tolkninger av om oppgaven er helt komplett. De er gjensidig avhengig av hverandre i utførelsen av oppgaver. Teamet er tydelig avgrenset, alle medlemmene vet hvem som er med og opplever at det er relativt stabilt, kun naturlig utskifting. Teamet har en god sammensetning av medlemmer bestående av ulike personligheter og ulik faglig kompetanse. Teamet er såkalt selvstyrende (Hackman, 2002, p. 52), som vil si at teamet ikke har én operativ leder, men lar ledelsesansvaret gå ukentlig på rundgang.

Teamet oppfyller i stor grad også betingelsen om å ha engasjerende mål. Alle respondentene klarer å gjengi tilnærmet lik formulering på hovedmålet, men når det gjelder delmål er de ikke like tydelige og kan dermed tolkes som å være litt mer tvetydige og uklare. Det er likevel tydelig at det overordnede målet begeistrer

samtligge medlemmer i teamet, at de har tro på at de vil lykkes i å nå det og det vil ha stor betydning om de lykkes.

For betingelsen god struktur er det lang på vei tilrettelagt for at teamet skal kunne være effektive ifølge Hackman. De har for eksempel høy grad av autonomi i teamet. Teamet har utarbeidet en teamkontrakt for å strukturere det daglige arbeidet, og har dermed satt standard og retning på hvordan de skal prioritere delleveranser, arbeidssted, møtepunkter og normer for adferd. Respondentene uttrykker høy kollektiv motivasjon for å jobbe i teamet. Teamet er sammensatt av 11 ulike fagpersoner, noe forskning antyder er for mange. Selv mener de likevel at hvert medlem innehar unik kompetanse de er avhengig av og dette blir derfor trukket fram som både en styrke og en potensiell svakhet for teamet.

Når det gjelder støttende omgivelser og expert coaching mener vi at teamet delvis oppfyller betingelsene. Selv om de ikke har et formelt belønningssystem, har teamet lykkes i å skape en kultur for å feire internt. De har også tilgang til informasjonssystem som gjør det mulig å gjøre en god jobb, tross noen begrensninger. Opplæringsystemet er dog ikke tilfredsstillende da det er uklart hva de har tilgang til av opplæring utenfor teamet. De har tilgang til ekstern coach, men har ikke hatt behov for dette etter etableringen.

Helt i tråd med Edmondsons definisjon av psykologisk trygghet, beskriver respondentene at det er rom for å gjøre feil, at de kan uttrykke sin mening uten frykt for at det skal bli negativt mottatt i teamet og at det er lov å være seg selv. Alle respondentene forteller at de føler seg verdsatt av de andre i teamet og det oppleves som et trygt team å være i. Dette gir støtte for at teammedlemmene opplever en stor grad av psykologisk trygghet.

Oppsummert har Team PAW gode forutsetninger for effektivitet basert på Hackmans fem betingelser for hva som kjennetegner et effektivt team. Teamet har i tillegg en stor grad av psykologisk trygghet som er positivt for effektiviteten og trivselen i teamet.

6. PRAKTISKE IMPLIKASJONER

Basert på det vi har avdekket av informasjon i intervjuene og tatt til oss fra forskning gjort på emnet, ønsker vi å komme med noen tilbakemeldinger til Team PAW og NAV som organisasjon.

Teamet har ikke en operativ leder, men lar ansvaret gå på rundgang blant alle teammedlemmene. Våre dybdeintervjuer avslørte at ikke alle teammedlemmene ønsker dette ansvaret og heller ikke har egnet kompetanse for oppgaven. Dermed vil kvaliteten i utførelsen bli varierende. Selv om dette er et selvstyrt team, med de fordelene det kan ha, bør teamet vurdere om de skal skille mellom de enkle og repetitive (for eksempel daglige stand-ups) og de mer krevende ledelsesoppgavene (som retrospekt og møter der man diskuterer prinsipper for samarbeid). De enkle oppgavene kan med fordel gå på omgang blant alle, mens de krevende lederoppgavene som setter krav til interesse, personlige egenskaper og spesifikk kompetanse for å oppnå best resultat, heller bør fordeles på et utvalg av teammedlemmer. Dette støttes av Robert Hogan, som mener personlighet er nøkkelen til effektive teamprestasjoner og skriver at personlighet påvirker teameffektivitet på ulike måter. En av dem er at flere personlighetstrekk gjør at enkelte mennesker passer bedre i visse roller enn andre (Hogan, 2007). På denne måten vil de trolig oppnå bedre planlagte og mer effektive møter, og at man bruker rett kompetanse på rett plass.

Når det gjelder størrelsen på teamet, kan det diskuteres hva som er den optimale størrelse. Selv om teamet vi har studert selv mener at de er akkurat så mange som de trenger å være, er Hackman tydelig på at 11 medlemmer er for stort og mener dessuten at man heller bør være færre enn det oppgaven egentlig krever for å være effektiv (Hackman, 2002, p. 118). Vi mener derfor det er viktig at Team PAW bør passe på å ikke vokse mer. Når teammedlemmer slutter, kan de vurdere å klare seg uten å ha den kapasiteten eller kompetansen i teamet, men heller bruke de ressursene de har og hente inn ekspertkompetansen de trenger utenifra ved behov. Dette vil både utfordre dem og kunne gjøre dem mer effektive.

Selv om teamet opplever stor grad av psykologisk trygghet, er dette å betrakte som ferskvare og noe som teamet må jobbe proaktivt med for å opprettholde. Teammedlemmer med personligheter som lettere tar ordet og opererer som uformelle ledere kan fort ende opp med å dominere samarbeidet og vanskeliggjøre jobben til den midlertidige formelle lederen eller føre til at ikke alle slipper til og får sagt det de mener eller vil. Selv om dette ikke ble løftet frem som en utfordring, var det teammedlemmer som fremstod som trygge ledere som i størst grad ga uttrykk for psykologisk trygghet i teamet.

Teamet har et proaktivt forhold til sine arbeidsstrategier og tydelige retningslinjer for adferd i teamet gjennom sin teamkontrakt. Det er en svært god måte å sette felles retning for samarbeid og normer i teamet og noe de bør fortsette å forvalte på en god måte.

NAV har lyktes i å ansette, og å sette sammen et team med svært prososiale, motiverte medarbeidere. Dette bør de fortsette med. De kan også med fordel bruke tid på å utarbeide et belønningssystem medarbeiderne opplever som givende. Det trenger ikke nødvendigvis å være økonomiske insentiver, her kan NAV være kreative og lage et system som er i tråd med deres verdier og strategier. Det er imidlertid viktig at et slikt belønningssystem da knyttes opp mot teamets prestasjoner, ettersom Hackman i sin bok advarer mot at individuell belønning kan sette teammedlemmene i konkurranse med hverandre og dermed ødelegge for fokus på oppgaven og samarbeid i teamet (Hackman, 2002, p. 142). Anerkjennelse satt i system vil trolig bidra til enda mer motiverte medarbeidere over tid.

7. AVSLUTNING

I denne oppgaven har vi belyst problemstillingen om hvorvidt Team PAW oppleves som effektive i forhold til Hackman sin modell og vurdert om det er preget av psykologisk trygghet. Vi har sett på teori knyttet til hva som definerer et team og deretter beskrevet Hackman sin modell for betingelser for effektivitet i et team. Også temaet psykologisk trygghet er inkludert i teoridelen i oppgaven, der vi kommer inn på hva som definerer psykologisk trygghet, faktorer som påvirker psykologisk trygghet i team og hvordan dette påvirker teamets effektivitet.

Ved å gjennomføre dybdeintervjuer med fem medlemmer av Team PAW har vi funnet støtte for at de fleste av betingelsene til Hackman for hva som kjennetegner et effektivt team helt eller delvis er oppfylt. Ikke alle delbetingelsene gir et klart ja/ nei svar og noen spørsmål knyttet til enkelte delbetingelser gir respondentene litt ulike svar på. Det er gjerne temaer som påvirkes av den enkeltes personlighet, preferanser, erfaringer og andre subjektive forutsetninger. Vi har også funnet støtte for at teamet i stor grad opplever psykologisk trygghet, noe som sannsynliggjør at Team PAW har det som må til for å være effektive i sitt daglige arbeid.

Basert på teorien i oppgaven har vi identifisert noen områder vi tenker er fornuftig å adressere. Teamet har ikke en operativ leder, det ansvaret går på rundgang blant alle teammedlemmene. Det fungerer fint for enkle og repetitive ledelsesoppgaver i et selvledende team. Noen mer krevende lederoppgaver setter krav til personlige egenskaper og spesifikk kompetanse for å oppnå best resultat. Vi foreslår at disse bør fordeles på et utvalg av teammedlemmene som har interesse og nødvendig kompetanse. Teamet bør i tillegg vurdere om antallet på 11 medlemmer er optimalt og passe på at teamet ikke vokser mer. NAV kan også med fordel vurdere å utarbeide et belønningssystem medarbeiderne opplever som givende.

Vi har identifisert noen områder der teamet utmerker seg på i positiv retning og som de dermed bør fortsette med. Teamet har et proaktivt forhold til sine arbeidsstrategier og tydelige retningslinjer for adferd gjennom sin teamkontrakt. Det er en svært god måte å sette felles retning for samarbeid og normer i teamet på og noe de bør fortsett å forvalte på en god måte. Vi observerer stor grad av

psykologisk trygghet og trivsel i teamet og medarbeiderne er svært prososiale og motiverte. Det er viktig å opprettholde fokus på dette viktige området også i det videre arbeidet.

LITTERATURLISTE

Avolio, B. J. (2010). Full Range Leadership Development.

Burke, C. S., Stagl, K. C., Klein, C., Goodwin, G. F., Salas, E., & Halpin, S. M. (2006). What type of leadership behaviors are functional in teams? A meta-analysis. *The Leadership quarterly*, 17(3), 288-307.
<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2006.02.007>

Doran, G. T. (1981). There's a SMART Way to Write Management's Goals and Objectives. *Management review (Saranac Lake, New York)*, 70, 35-36.

Duhigg, C. (2016). ValueWalk: What Google Learned From Its Quest To Build The Perfect Team. *Newstex Global Business Blogs*.

Edmondson, A. C. (2004). Psychological Safety, Trust, and Learning in Organizations: A Group-Level Lens. In *Trust and distrust in organizations: Dilemmas and approaches*. (pp. 239-272). Russell Sage Foundation.

Edmondson, A. C. (2019). The fearless organization: creating psychological safety in the workplace for learning, innovation, and growth.

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>

Forsyth, D. R. (2019). Group dynamics.

Gagné, M., & Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *J. Organiz. Behav*, 26(4), 331-362. <https://doi.org/10.1002/job.322>

-
- Grant, A. M., & Sumanth, J. J. (2009). Mission Possible? The Performance of Prosocially Motivated Employees Depends on Manager Trustworthiness. *J Appl Psychol*, 94(4), 927-944. <https://doi.org/10.1037/a0014391>
- Hackman, J. R. (2002). Leading teams: setting the stage for great performances. *Leading teams*.
- Hogan, R. (2007). Personality and the fate of organizations.
- Kaufmann, G., (2015). Psykologi i organisasjon og ledelse.
- Kurt Lewin, Lippitt, R., & White, R. K. (1939). Mønstre av aggressiv atferd i eksperimentelt skapte "sosiale klima". *The Journal of Social Psychology*, 10:2, 269-299.
- Langdridge, D. (2006). Psykologisk forskningsmetode: en innføring i kvalitative og kvantitative tilnærminger. *Introduction to research methods and data analysis in psychology*.
- McGrath, R. E., Mitchell, M., Kim, B. H., & Hough, L. (2010). Evidence for Response Bias as a Source of Error Variance in Applied Assessment. *Psychol Bull*, 136(3), 450-470. <https://doi.org/10.1037/a0019216>
- Sashkin, M. (1982). WORK REDESIGN J. R. Hackman and G. R. Oldham Reading, MA: Addison-Wesley, 1980, xxvii + 330 pp. *Group & organization studies*, 7(1), 121-124. <https://doi.org/10.1177/105960118200700110>
- Schei, V., Sverdrup, T., & Fyhn, B. (2020). Effektive team: Fant google oppskriften. *Magma*, 4(2020), 73-83.
- Wageman, R., Hackman, J. R., & Lehman, E. (2005). *Team Diagnostic Survey: Development og an Instrument*.

Intervjuspørsmål knyttet til Hackmans fem betingelser for et effektivt team

Ekte team

Spørsmål x) Hvem består teamet av?

Spørsmål x) Hvor lenge har de forskjellige teammedlemmene jobbet der?

Spørsmål x) Hvor mye må dere samarbeide om arbeidsoppgavene dere har?

Engasjerende retning/ mål

Spørsmål 1) Hvilke mål har dere satt dere?

Spørsmål 2) Tror du at dere kommer til å lykkes i å nå målene deres?

Spørsmål 3) Hvilken betydning har det om dere lykkes?

Mulig-gjørende struktur

Spørsmål 4) Leverer teamet en komplett oppgave etter din oppfatning?

Spørsmål 5) Har teamet klart definerte «spilleregler» i teamet – hva er greit og ikke-greit?

Spørsmål 6) På hvilken måte mener du at teamet er riktig, eller feil sammensatt?

Støttende organisatorisk kontekst

Spørsmål 7) Har organisasjonen en form for belønning for teamet? Har teamet egen belønning?

Spørsmål 8) Får medlemmene i teamet informasjonen dere trenger for å utføre oppgavene?

Spørsmål 9) Har teamet tilgang til opplæring og støtte utenfra om det er noe dere trenger hjelp med eller ikke kan?

Ekspert coaching

Spørsmål 10) Hva mener du er effektiv teamledelse?

Spørsmål 11) oppfølgingsspørsmål: opplever du at din leder etterlever de punktene du nevnte?

Spørsmål 12) Har teamet tilgang til noen «coacher» på arbeidsplassen?

Intervjuspørsmål knyttet til psykologisk trygghet

Spørsmål 13) Er du komfortabel med å spørre de andre på teamet om det er noe du lurer på, eller ikke kan? Tør du også å si ifra om du er uenig i noe?

Spørsmål 14) Opplever du at dine unike ferdigheter og talenter blir verdsatt i teamet?

Spørsmål 15) Hva er konsekvensene, eller hvordan blir du møtt av de andre på teamet om du gjør noen feil på jobb?

Teamkontrakt – Team PAW

Innledning

Teamkontrakten er utarbeidet i fellesskap i teamet for å sikre en felles forståelse rundt hvordan vi som team vil samhandle og hva vi skal oppnå. Den skal også bidra til å sette spilleregler for hvordan vi skal arbeide og samhandle. Intensjonen er et levende dokument som tas opp med jevne mellomrom og oppdateres ved behov. De ulike avsnittene er delt inn i prinsipper og rutiner der vi ser for oss at prinsippene er noe mer stabile mens rutinene er der for å støtte opp under prinsippene og vurderes og oppdateres fortløpende. Vi håper også at teamkontrakten kan bidra til å peke ut kursen rundt hvordan vi som team prioriterer oppgaver. Vi håper teamkontrakten kan hjelpe oss å nå forventninger til teamet utad samtidig som vi har det gøy på jobb.

Samhandling

Et hvert team er avhengig av god samhandling for å levere med fart og flyt. Derfor setter vi opp noen prinsipper og rutiner for å hjelpe oss til å skape gode rammer for samhandlingen. Som et tverrfaglig team er vi opptatt av å utnytte alle kompetansene vi har på teamet for å skape best mulig produkter.

Prinsipper

- Når vi (deler av teamet) begynner på et nytt kapittel gjør vi det sammen. Håp; det vil gjøre det lettere å hoppe inn i etterhvert + få bedre spørsmål
- Vi jobber fram ting underveis, men alle har lov å be om en status og bli oppdatert så det er mulig å henge med i svingene
- Jobb ikke alene, hent inn andre (gjerne noen med en annen fagkompetanse enn deg selv)

Rutiner

- I standuptråden på slack informerer vi om hva vi skal gjøre hver dag. Hvis man skal ha møte er det fint å skrive tema slik at andre kan slenge seg med hvis det oppleves relevant

-
- Ukens fisk tar ansvar for disse aktivitetene (kjøre selv eller sørge for at en annen kjører)
 - Standup 09:15 sharp
 - Mandagsplanlegging; 09:15-10
 - Dele fra teamet i hva skjer i POA-tråden på slack (PO-arbeid)
 - Friday WINS 14-14:30oRetro en gang i måneden
 - Legger inn oppgaver i Trello; Både ukesmål men også alle oppgavene det jobbes medgjerner detaljert og med sjekklister og hoder. Lag en god beskrivelse av oppgaven.
 - Gi hverandre litt minireferater i slackpå møter og ting man jobber med(overlapp med det vi poster utad)
 - Vi lager forklarende committ-meldinger slik at det går an å skjønne hvorfor noe er gjort(utviklerne kan forbedre dette punktet sammen)
 - Viktige teamdokumenter skal pinnes i slack-kanalen

Retning/Mål -hva vi prioriterer –retning/oppgaver

Et team i NAV må forholde seg til NAV sin styringsmodell. Dette innebærer blant annet at teamet er godt kjent med de føringer som blir gitt hovedsakelig gjennom tildelingsbrev som blir tilMD brev som ender opp i BN prosesser i områdene. Kort oppsummerer det noen rammer satt utenifra som vi må operererinnenfor. Dette regulerer hvilke prioriteringer vi må jobbe etter. Likevel har teamet stort handlingsrom innenfor disse rammene. Det er her vi som team må prioritere oppgavene.

Prinsipper

- Hva vi prioriterer skal vurderes opp mot brukerverdi, ambisjoner, rammerogbestillinger.

Rutiner

- Veikart/større oversiktover prioriteringer for året. Oversikten skal være til hjelp når vi skal prioritere hva vi skal jobbe medog gi en pekepinn på når vi skal gjøre hva
- 3-sidersfor fokusområder fra veikartet. Disse skal også hjelpe oss når vi skal kommunisere med andre utenfor området

-
- Når vi lager dokumenter som skal brukes i forbindelse med prioriteringer går vi gjennom dette sammen i teamet

Prioriteringer–hvordan vi prioriterer (tid, fokus)

Som et team både med ansvar for drift og produktutvikling har vi som overordnet regel at prodfeil trumfer alt. Med prod feil menes alle typer produksjonsfeil.

Eksempler på dette er teknisk, tekstlig eller juridisk. Sikker og stabil drift er viktig for oss (og NAV) og er også pålagt gjennom MD brev. Hos oss er produktutvikling også en naturlig del av drift.

Prinsipper

- Når vi prioriterer hva vi skal løse har vi en tverrfaglig tilnærming der vi vurderer hvilken tilnærming som gir best løsning (backend, jus, rundskriv, design/brukergrensesnitt osv)
- Hovedtidsbruker teamets oppgaver, men hver enkelt skal prioritere sin tid ut fra hva de mener er mest hensiktsmessig for å gjøre jobben sin på en god måte.
- Når teamet har kommet fram til en ukesprioriteringskal hvert enkelt teammedlem ha fokus på dette(retning/mål?)

Rutiner

- Å være tilgjengelig for teamet er førstepri tidsmessig fra standup og fram til lunsj. Vi prøver så langt vi kan påvirke å legge møter til utenfor denne tiden.
- Setter prioritering på ukesmålene(1.2.3. osv)
- Ved fravær-meld fra på forhånd (planlagt) eller i standuptråd(spontan)
- Vi prioriterer oppgaver/tema for en uke av gangen i lys av de lange linjene som kan sees i trello timeline og tresiders for mer detaljer, og dette skjer på mandager
- Vi evaluerer hvordan det har gått i Friday Wins dette betyr også å se på læringsmuligheter fra uken som har godt.

Hybrid

Vi er et team som legger til rette for å kunne jobbe hybrid. I det legger vi at alle i teamet skal kunne arbeidesammen uansett hvor de har kontoret sitt. Vi ønsker å være rollemodeller for hybrid teamsamarbeid i NAV og fronte kreative løsninger for

godesamarbeidsformer på tvers av lokasjoner. Vi anerkjenner at i et hybrid team er det forskjellige ønsker og behov, også beskrevet som mennesker. Vi vil at alle skal ha det best mulig på jobb og derfor prøver vi best mulig å ivareta både fysisk tilstedeværelse sammen og digital jobbing.

Prinsipper

- Alle teamets samhandlingsaktiviteter er digital first, med mindre noe annet er avtalt
- Vårt felles kontor er på zoom
- Alle har muligheter til å be om å bli med på fysiske møter hjemmefra når de ønsker, og dette skal da legges til rette for med et smil

Rutiner

- De som jobber fra FA1 har på huben i teamsonen
- Planlagte møter/prater skal være tilgjengelige både fysisk og digitalt ved behov
 - Når vi samarbeider med andre team og er på besøk løser vi hybrid som best vi kano
 - Når vi har møter internt i teamet etterstreber vi at alle skal ha en like god opplevelse (digital og fysisk)
- Spontane møter/prater oppsummeres i et minireferat i slack ved behov
- Hver enkelt er tilgjengelig på zoom og/eller slack ut fra hva man foretrekker

Onboarding–utvidelse av teamet og onboarding

Et team er ikke bare en sammensetning av kompetanser men også en sammensetning av personer. Derfor synes vi det er viktig å ha en åpen dialog rundt både hvilken kompetanse teamet trenger men også hvilke personlige egenskaper vi kunne hatt godt av.

Onboarding har som hensikt å få nye personer så kjapt som mulig inn i teamet. Vi synes det er viktig at vedkomne blir tatt godt imot og føler seg inkludert fra første dag.

Prinsipper

- Når det er behov for mer kompetanse og eller flere folk gjøres dette som en åpen prosess i teamet.
- Alle nye skal ha en faddergjerne innenfor samme kompetanseområde.
- Hvis du får fadderansvar så er dette alltid din pri 1 oppgave (unntak prodfeil) de første ukene.
- Alle team-medlemmene skal bidra til at den nye medarbeideren får en best mulig start i teamet.
- Teamet skal respektere at ny medarbeider får tid og anledning til å gjennomføre onboardingprogrammet.

Rutiner

- Fadderrutiner:
 - Ved behov skal ny medarbeidertas imot første arbeidsdag, og få sikret tilgangskorto.
 - Man må forsøke å få være litt i teamet før man må gjennomføre onboardingprogrammet.
 - Inviterer til alle faste møter.
 - Tilganger (sharepoint, teams, slack, vår AD gruppe, github teamet vårt).
 - Legge ny medarbeider inn i relevante Slack –kanaler, teamkatalogen.
 - Hjelpe personen med alt av oppsett. Dette betyr å sette av tid til å sitte sammen til alt teknisk er oppe å nikker.
 - Prater (må tilpasses noe til kompetansen men alle kan få en intro).
 1. “Hva er det egentlig vi driver med praten”
 2. Gå gjennom teamkontrakten
 3. Veikart (hvis vi får laget det)
 4. 3 siders (de som evt er i bruk)
 5. “Hva er egentlig den tekniske riggen”
 6. “Hva er designriggen og hvordan jobbes det med brukerflatene og brukerbehov”
 7. “Justing -hva er kjekt å vite”

8. "Dataanalyse; hva gjør vi og hvordan brukes det"

- Fadderenparjobberde første oppgavene sammen med "den nye".
 - Ha en samtale for å avklare om det er andre behov for eksempel om det skal settes opp noen prater for tilbakemelding.
 - Be om tilbakemelding fra den nye for å evaluere og forbedre fadderrutinene.
- (Trello automatisk kort med sjekklister)