



# Handelshøyskolen BI

## MAN 50691 Samspill og ledelse; anvendt organisasjonspsykologi

Term paper 60% - W

### Predefinert informasjon

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

### Navn:

Kaia Elisabeth Ross Lind, Ragnhild Maske

### Informasjon fra deltaker

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

### Gruppe

<b>Gruppenavn:</b>	(Anonymisert)
<b>Gruppenummer:</b>	7
<b>Andre medlemmer i gruppen:</b>	

# Prosjektoppgave ved Handelshøyskolen BI

“Vi er alle sammen legoklosser, hvor alle bitene settes sammen til en helhet”

Effektive team og psykologisk trygghet

Eksamenskode og navn:

**MAN5071 – Samspill og ledelse**

Utleveringsdato:

12.09.2022

Innleveringsdato:

08.05.2023

Stuedsted:

BI Nydalen, Oslo

## Sammendrag

Vi har med denne oppgaven hatt til hensikt å undersøke effektivitet og psykologisk trygghet i team, ved å studere team som jobber i et hektisk miljø med strøm og fiberbredbånd. I denne bransjen er kravene til leveranse høye, og de siste årene har det vært en enorm utvikling innenfor begge områder. Fiberbredbånd og stabilt internett ble plutselig ekstra viktig da koronapandemien slo inn, fordi "alle" måtte jobbe digitalt med hjemmekontor og hjemmeskole. Strømprisene har også bidratt til andre forventninger og krav både fra kunder og regjering de siste årene.

I arbeidet med oppgaven valgte vi problemstillingen «Opplevs teamene som effektive og er de preget av psykologisk trygghet?». Vi har benyttet teorien til J. R. Hackman om effektive team og A. C. Edmondsons teori om psykologisk trygghet når vi skulle undersøke dette. Bakgrunnen for valg av tema kom naturlig for oss som gruppe, da vi alle jobber eller leder ulike team i vårt arbeid. Gjennom å fordype oss i disse temaene så vi muligheten til å få dypere kunnskap og noen verktøy som vi også kan få nytte av i egen arbeidshverdag.

Oppgaven starter med å belyse Hackmans teori med fem betingelser for effektive team, samt Edmondsons teori om psykologisk trygghet som vi mener har en naturlig kobling til effektivitet i team. Vi gjennomførte kvalitative, semistrukturerte intervjuer med til sammen 6 ansatte fra tre team som tilhører virksomhetens kundeserviceavdeling for å finne ut i hvilken grad teamene oppleves som effektive og preget av psykologisk trygghet.

Våre funn viser at teamene samlet sett kan vurderes som effektive, og at de til en viss grad preges av psykologisk trygghet. Svarene fra informantene er i stor grad basert på enighet og med forholdsvis lik gjengivelse av arbeidshverdagen. Avslutningsvis kommer vi med praktiske anbefalinger knyttet til felles kjernenormer, informasjonssystem, coaching og psykologisk trygghet i tillegg til flere konkrete tiltak for å opprettholde eller forbedre teameffektiviteten.

Rett før innlevering av denne oppgaven ble virksomheten kåret til å ha Norges mest fornøyde kunder! Med engasjementet og stoltheten de ansatte viste, så kommer ikke det overraskende på oss.  
Gratulerer!

# Innholdsfortegnelse

<b>SAMMENDRAG</b> .....	<b>I</b>
<b>INNHOLDSFORTEGNELSE</b> .....	<b>III</b>
<b>FORORD</b> .....	<b>V</b>
<b>1. INNLEDNING</b> .....	<b>1</b>
<b>2. PROBLEMSTILLING</b> .....	<b>2</b>
<b>3. AVGRENSNING</b> .....	<b>2</b>
<b>4. OM ORGANISASJONEN</b> .....	<b>3</b>
<b>5. TEORI</b> .....	<b>4</b>
5.1 EKTE TEAM .....	6
5.1.1 Gjensidig avhengighet.....	6
5.1.2 Avgrenset team .....	6
5.1.3 Teamets myndighet .....	7
5.1.4 Stabilitet.....	8
5.2 ENGASJERENDE MÅL .....	8
5.2.1 Klart og tydelig mål.....	9
5.2.2 Utfordrende mål .....	10
5.2.3 Betydningsfullt mål.....	10
5.3 GOD STRUKTUR.....	10
5.3.1 Utforming av oppgaven .....	11
5.3.2 Normer .....	11
5.3.3 Teamsammensetning.....	12
5.4 STØTTENDE OMGIVELSER .....	13
5.4.1 Belønning.....	14
5.4.2 Informasjonssystem .....	14
5.4.3 Opplæringsstøtte .....	15
5.5 EXPERT COACHING .....	15
5.5.2 Strategi .....	17
5.6 PSYKOLOGISK TRYGGHET .....	18
<b>6. METODE OG GJENNOMFØRING</b> .....	<b>21</b>
6.1 METODEVALG .....	21
6.2 UTVALG .....	21
6.3 INTERVJUGUIDE .....	22
6.4 MELLOMMENNESKELIGE VARIABLER.....	22

6.5 GJENNOMFØRING .....	22
<b>7. DISKUSJON / RESULTATER.....</b>	<b>23</b>
7.1 EKTE TEAM .....	23
7.1.1 Gjensidig avhengighet.....	24
7.1.2 Avgrenset team .....	25
7.1.3 Myndighet.....	25
7.1.4 Stabilitet.....	26
7.2 ENGASJERENDE MÅL .....	26
7.2.1. Klart og tydelig mål.....	27
7.2.2 Utfordrende mål .....	27
7.3 GOD STRUKTUR.....	29
7.3.1 Utforming av oppgaven .....	29
7.3.2 Normer .....	30
7.3.3 Teamsammensetning.....	31
7.4 STØTTENDE OMGIVELSER.....	33
7.4.1 Belønning.....	33
7.4.2 Informasjonssystem .....	34
7.4.3 Opplæringsstøtte .....	35
7.5 EKSPERT COACHING .....	36
7.5.2 Strategi .....	37
7.5.3 Kunnskap og ferdigheter .....	37
7.6 PSYKOLOGISK TRYGGHET .....	38
7.7 OPPSUMMERING OG ANBEFALINGER .....	40
<b>8. AVSLUTNING .....</b>	<b>43</b>
<b>9. REFERANSELISTE.....</b>	<b>45</b>
<b>VEDLEGG 1, INTERVJUGUIDE .....</b>	<b>46</b>

## Forord

Arbeidet med denne oppgaven har vært inspirerende, lærerik og interessant. Vi har fått tilegnet oss mye teoretisk kunnskap, som vi vil få god nytte av i arbeidshverdagen fremover. Fra å være ukjente for hverandre har vi gjennom arbeidet med denne oppgaven blitt kjent med hverandre og utviklet oss sammen som team. Vi opplever å ha blitt sammenspeiset, og har vurdert både å ta et nytt kurs sammen til høsten - og møtes igjen utenom til tross for at vi bor forskjellige steder i landet.

Vi vil takke virksomheten som har stilt teamene til disposisjon og som invitert oss inn slik at vi kunne intervju, observere og få et innblikk i de ansattes arbeidshverdag. Vi fikk til og med oppleve den berømte fredagskaken alle snakker om! Tusen takk til informantene, som åpnet seg og delte av sine erfaringer og meninger. De bidro ikke bare med læring og innsikt til oppgaven, men viste oss ekte engasjement, arbeidsglede og ikke minst stolthet over både kollegaer og jobben deres som gjorde inntrykk på oss.

Vi vil også rette en stor takk til foreleserne Hallvard Føllesdal og Kathrine Johannesen ved Handelshøyskolen BI for spennende, inspirerende og lærerike moduler og en eksepsjonell formidlingsevne. Det har vært en stor fornøyelse å være studenter hos dere, og vi synes dette året gikk så alt for fort.

En stor takk til våre arbeidsgivere som har gitt oss muligheten til å gjennomføre dette masterprogrammet, og som har motivert oss til å dele av oss selv, strekke oss og utvikle oss innenfor et spennende fagområde.

Tusen takk!

## 1. Innledning

Arbeidslivet og hvordan vi jobber er i stadig utvikling, og det stilles høye krav til effektivitet. Akkurat nå er det AI, kunstig intelligens, som er et hett tema, Hva vil dette bety for dagens og fremtidens jobber, og ikke minst for deg og meg? Den teknologiske utviklingen går raskt og det skjer mye i verden rundt oss, som gjør at vi må tilpasse oss. Det fikk de fleste av oss erfare når koronapandemien satt inn, og «alle» ble satt på hjemmekontor. Ikke bare måtte vi ta i bruk nye digitale verktøy, lære oss å jobbe sammen via Teams eller dele informasjon på nye måter. Å sitte hjemme alene å jobbe, med digitalt samarbeid, gav oss mange erfaringer på godt og vondt. Savnet etter å være fysisk med kollegaer og andre mennesker var stort, samtidig som fleksibiliteten til å jobbe hvor som helst har gitt oss nye muligheter. I ettertid har det vært tydelig hva vi mister og går glipp av når vi ikke kan være sammen. Vi er sosiale vesener, og ut fra de erfaringen som ble gjort i denne perioden er det forståelig at behovet for sosiale tilknytninger regnes som ett av tre grunnbehov i den menneskelige tilværelse. (Kaufmann og Kaufmann, 2015, s. 327).

Med bakgrunn i at vi alle tre studenter er medlemmer av eller leder team i arbeidshverdagen, i bedrifter hvor det er stadig utvikling og behov for omstilling, så fant vi det både relevant og interessant å skrive om temaet team effektivitet. Med de siste års erfaringer gjennom koronapandemien, så oppleves brytningen mellom de mellommenneskelige relasjonene og den mer oppgavefokuserede tilnærmingen interessant å dykke ned i. Vi fant det også naturlig å involvere psykologisk trygghet som en del av oppgaven vår.

Gjennom våre egne erfaringer så ser vi at det ikke alltid er like enkelt å vite hva som skal til for at team skal fungere godt og effektivt. I en hektisk arbeidshverdag er det mye som skjer, og mye å henge med på. Så hvordan sikre at mål nås på en effektiv måte, og at alle bidrar i sammen retning? Vi fant en felles interesse innenfor temaet effektive team, og så mulighetene for å gå dypere inn i teorien ved å jobbe med denne oppgaven. Ikke bare for å lære teori, men for å få gode verktøy som vi aktivt kan bruke i arbeidshverdagen vår. Hva gjør at noen team fungerer veldig godt, og har en høy grad av måloppnåelse? Mens andre team sliter med å levere eller har medlemmer som synes det er vanskelig å ytre sine meninger?



Dette ønsket vi å fordype oss mer i, for å kunne få en bedre forståelse av hva som kan påvirker teamene i en positiv retning.

Vi endte med å skrive om virksomheten hvor en av oss er ansatt som leder for tre team innenfor kundeservice. Virksomheten leverer tjenester innenfor bredbånd og strøm, og har også merket ekstra pågang de siste årene. Både krav til stabil internett under koronapandemien, og ikke minst fokus på strøm og strømpriser de siste årene. Kravene fra kundene blir også bare høyere, med forventning om raske løsninger og løsninger som er tilpasset den enkeltes behov. Dette bidro til å gjøre det ekstra interessant å undersøke teameffektiviteten i denne avdelingen.

Arbeidet med denne oppgaven har vært en spennende reise. Vi har lært mye av å dykke ned i teorien, og gjennom samarbeidet vi har hatt. For oss som ikke jobber i virksomheten har det også vært spennende å lære mer om hvordan forholdene er i virksomheten vi undersøkte. Sett i lys av at mange arbeidsplasser organiserer arbeidet i team, så opplever vi at vi har gjort gode og nyttige erfaringer som vi vil få god bruk for i arbeidslivet videre. Men ikke minst har vi lært at det også er mye vi fremdeles ikke kan...

## **2. Problemstilling**

På bakgrunn av de nevnte faktorene over, har vi kommet frem til at vi ønsker vi å kartlegge effektivitet og psykologisk trygghet i team på arbeidsplassen til en av studentene. Problemstillingen er som følger:

Opplevs teamene som effektive og er de preget av psykologisk trygghet?

## **3. Avgrensning**

Problemstillingen tar utgangspunkt i Hackmans teori om effektive team, og de fem betingelsene som ifølge teorien må være på plass for å danne effektive team. I tillegg om teamene er preget av psykologisk trygghet, med bakgrunn i Edmondsons teori. Vi har i denne prosjektoppgaven ikke målt om teamene faktisk er effektiv, i form av å effektivt utfører sine oppgaver og nå sine mål.

Virksomheten består av mange avdelinger med flere team i de ulike avdelingene. Vi har valgt å sette søkelys på en spesifikk avdeling. Alle team i denne avdelingen er representert i denne oppgaven med like mange informanter representert pr. team. Teamene er forholdsvis like i form av både oppgaver, sammensetning, oppgaveløsning, målsetting og ledelse. Med bakgrunn i disse forholdene og for å ta hensyn til anonymiteten til informantene har vi kun sett på teamene samlet, og ikke gått inn på eventuelle forskjeller mellom de ulike teamene.

#### **4. Om organisasjonen**

Virksomheten er en mellomstor bedrift med over 100 års fartstid innen produksjon og salg av fornybar energi, som holder til i Trøndelag. Den består av fire ulike selskap som produserer og leverer fornybar energi, salg av strømvakter, bygging av fiberbredbånd, elektrisk installasjon og solcelleløsninger til hele Midt-Norge til både privat, landbruk og næring.

En av hovedstrategiene til konsernet er kundefokus. Den avdelingen vi har undersøkt og skriver om har fått et oppdrag om å levere en enhetlig og effektiv kundeopplevelse på tvers av alle selskap i konsernet. Selskapene er ulike, i form av kundesystemer, rutiner, strategier og fokusområder. Dette betyr at avdelingen for kundeservice må ha fokus på oppdraget på konsernnivå, samtidig som de må forholde seg til innspill og føringer som kommer fra de ulike selskapene – som noen ganger kan gå på bekostning av hovedmålet, nemlig kundetilfredshet.

Avdelingen for kundeservice består av totalt 45 ansatte fordelt på tre team. Teamene består i all hovedsak av fast ansatte i 100% stillinger. I tillegg er det noen studenter som jobber deltid mens de studerer på høyskole/universitet.

De tre teamene håndterer kundehenvendelser for ulike tjenesteområder. To av teamene har ansvar for de samme tjenesteområdene. De har lenger åpningstid og felles systemer som det jobbes i. For kundene innenfor disse områdene tilbys det også døgnkontinuerlig kundeservice, ved bruk av en ekstern aktør kveld/natt/helg som naturlig påvirker teamenes arbeid. Det siste teamet tilbyr kundeservice for strøm og energitjenester, samt elektrisk installasjon. Dette teamet har åpningstid innenfor normal kontortid og jobber i egne systemer. Til sammen besvarer denne avdelingen omtrent 250.000 innkommende henvendelser i året fordelt på telefon, e-post, chat og Facebook.

Hvert team ledes av en teamleder som har ansvaret for 11-13 personer hver. Teamleder har både personal- og driftsansvar. Teamene sitter samlet i åpent landskap, hvert team er samlet sammen. Teamene deler pauseområde.

Som godtgjørelse får de ansatte i hovedsak en god fastlønn. I tillegg er det en bonusordning som utgjør totalt kr 50.000,- pr år. Bonusordningen er basert på felles resultat innad i hvert team. I tillegg tilbyr selskapet gode velferdsordninger som høy pensjon, utvidede forsikringer, leie av fritidsboliger, muligheter for å være med på store kulturelle arrangementer osv.

## 5. Teori

I prosjektoppgaven har vi tatt utgangspunkt i J. Richard Hackmans bok «Leading Teams – Setting the stage for Great Performances» (2002) når vi skal undersøke om teamene oppleves som effektive. Hackman er en anerkjent sosial- og organisasjonspsykolog, og er kjent for å være en ledene fagekspert for team og teameffektivitet. I tillegg til å kartlegge teameffektivitet ønsket vi å se på psykologisk trygghet, som vi anser som en viktig og naturlig del når vi ser på team og prosesser for teameffektivitet. Vi har derfor komplementert med Amy C. Edmondson sin teori fra boken “The fearless organization” (2019).

Å jobbe i team kan bidra til å skape følelse av tilhørighet, og være en unik arena for læring, kompetansedeling og det å kunne se ting fra ulike perspektiver. Samtidig kan det å jobbe i team skape stress, usikkerhet og splitte menneskene som jobber sammen, og man har i større grad mulighet for å gjemme seg bort og sluntre unna. Dette vil være et hindre for personlig utvikling, trivsel og effektivitet (Hackman, 2002).

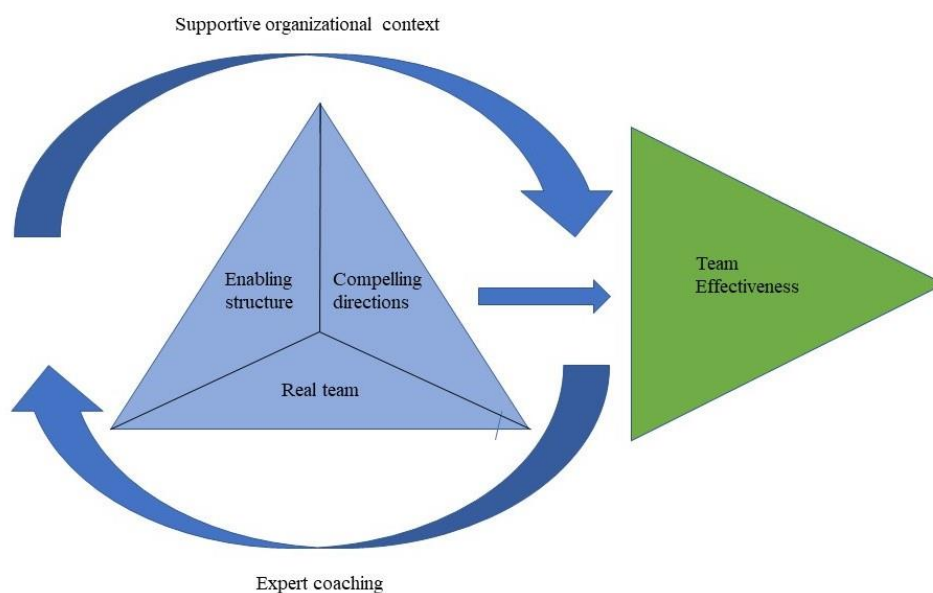
Hackman beskriver team som en gruppe hvor det kreves at man jobber sammen for å produsere noe, det kan være et produkt, en tjeneste eller en beslutning som medlemmene i fellesskap er ansvarlig for, og hvor det er mulig å måle om produktet/tjenesten/ beslutningen er akseptabel (2002, s. 42).

Videre beskriver han team effektivitet ved hjelp av tre kriterier som handler om resultater, sosiale prosesser og læring. De beste teamene leverer gode resultater,

kundene står alltid høyt i fokus slik at tjenesten svarer til, eller over, forventning. De vil utvikle seg og bli bedre over tid, gjennom erfaringer og utvikling av hvordan de best kan jobbe sammen for å løse oppgavene. Og ikke minst, at teamarbeidet vil bidra til at det enkelte teammedlem utvikler både trivsel og læring (Hackman, 2002, s. 23)

Hackman definerer fem betingelser som er avgjørende med tanke på teameffektivitet. Ledere som er bevisst dette og bruker dette aktivt inn i arbeidet med sine medarbeidere og team, vil ha gode forutsetninger for å danne effektive team. De fem betingelsene er ekte team, engasjerende mål, god struktur i teamet, støttende omgivelser og expert coaching.

De tre betingelsene ekte team (real team), engasjerende mål (enabling structure) og struktur (compelling directions) danner grunnstrukturen for effektivitet, mens de andre to betingelsene, støttende omgivelser (supportive organizational context) og coaching (expert coaching) kan bidra til å øke teameffektiviteten, forutsatt at de tre grunnleggende betingelsene er på plass (Hackman, 2002, s.31)



Figur 1. The conditions for Team Effectiveness, Hackman (2002) s. 32.

Vi vil i dette teorikapittelet utdype de fem betingelsene for effektive team som Hackman peker på. Vi har valgt å bruke oversettelsen av Hackmans fem betingelser som ble benyttet av Hallvard Føllesdal i hans forelesning om teameffektivitet 24.11.2022.

## **5.1 Ekte team**

Hva er det som gjør at noen team presterer bedre enn andre? Ifølge Hackman må man se på teamet i sin helhet. Skal man få individer til å prestere godt i et team, må det gjøres en grundig og god jobb i å sette teamet og støtte opp under det. For å kunne lede et team godt, må man være bevisst på om man er et team og ikke kun individer i ei gruppe å lede. Det er også viktig for deg som leder å se på teamet som nettopp et team, ikke på de enkeltstående individene.

Et effektivt team må være et *ekte team*. I et ekte team vil dette være avgjørende: *Gjensidig avhengighet, avgrenset team, teamets myndighet og stabilitet*. En av de viktigste oppgavene i prosess med å sette teamet er å sørge for at disse fire faktorene er på plass (Hackman, 2002, s. 41).

### **5.1.1 Gjensidig avhengighet**

Et team vil aldri kunne fungere om ikke alle medlemmene deltar og er til stede. De må ha oppgaver og formål som gjør at de er helt avhengig av samarbeid for å oppnå resultater. Et ekte team er et team som får et kollektivt ansvar i organisasjonen innenfor et gitt område, og at teammedlemmene blir holdt ansvarlig for gjennomføring av oppgavene i teamet.

Hackman skiller mellom "co-actions groups" og team (2002, s. 42). "Co-action groups" er en gruppe som har individuelle oppgaver, de jobber i nærheten av hverandre og har samme leder. De er ikke avhengig av hverandre for å gjennomføre oppgavene. Disse gruppene er nesten ikke å omtale som en gruppe, ifg. Hackman. Man vil ikke oppnå de fordelene et team kan gi ved å strukturere oppgaver på denne måten. Enten må du som leder tilrettelegge oppgaver for et team eller for individer. Skal en leder sette et team, må hen være bevisst og sikker på at oppgavene er gjennomførbart for et team og at det krever at teamet samarbeider. Hvis dette ikke er mulig, vil det smarteste være å legge oppgavene på individnivå utenfor et team (Hackman, 2002, s.44).

### **5.1.2 Avgrenset team**

For at et team skal kunne fungere godt og at medlemmene skal føle seg sikre på sin rolle, er det viktig med tydelighet på hvem som faktisk er medlemmer av teamet ikke. Det må eksistere avgrensinger på hvem som er et medlem med et

ansvar, og de som kun er inne for å hjelpe til med oppgaver. I tilfeller hvor avgrensinger ikke eksiterer, kan det føre til så mye støy i teamet at det vil gå ut over deres identitet og samarbeid. Avgrensinger er viktig, samtidig må man passe på at det ikke blir så strengt at samhandling og kompetansedeling på tvers av team og organisasjon uteblir. Det er ikke alltid den beste løsningen at en person jobber i kun ett team som er laget for å vare lenge, dette gjelder spesielt i ledende oppgaver. Ofte vil man kunne være en del av flere ulike team, som oppstår, formes og oppløses så snart en bestemt oppgave er gjennomført. Dette ser man er nødvendig i organisasjoner som er preget av usikkerhet eller jobber i et høyt tempo som krever mye endringer (Hackman, 2002, s. 44-48).

### 5.1.3 Teamets myndighet

Den tredje faktoren Hackman beskriver som viktig under betingelsen ekte team er at ledere setter grenser for myndigheten teamet skal ha. Ved å avgrense dette tidlig og på en tydelig måte, unngår man at teamet blir usikre i beslutninger og at de ikke tar beslutninger som overstrider deres myndighet (Hackman, 2002, s. 50-51). Hackman viser til fire nivåer av selv-ledelse i teamet, som illustreres gjennom en autoritetsmatrise som identifiserer myndighet et team er gitt. Han definerte fire ulike teamnivåene (2002, s. 52-53):

- *Manager-lead teams*: Dette er et team som kun er gitt myndighet til å utføre en gitt oppgave lagt til teamet av en leder. De har ingen mulighet til å påvirke prosesser eller eget team.
- *Self-managing teams*: I et slik team er det større frihet til å forme oppgavene. Teamet vil kunne overvåke og tilpasse sine arbeidsprosesser.
- *Self-designing teams*: Medlemmene har fått tildelt mer ansvar og vil kunne forme sitt eget team. De kan ta inn medlemmer, definere verdier og normer.
- *Self-govering teams*: Et slik team har ansvaret for alle de ulike oppgavene. Her er det ingen styring fra ledelse, og de vil kunne bestemme sin egen retning og formål.

Hackman påpeker videre at Manager-lead teams er sløsing av menneskelige ressurser, og at en slik ledelse kan virke dysfunksjonelt på både ansatte og organisasjonene (2002, s.54). Følgelig skriver han at *Self-managing teams* og *Self-*

*designing teams* er de teamene det forekommer mest av i organisasjoner. Slike team kan gi stor verdi i organisasjonen og bygger menneskelige kvaliteter.

#### *5.1.4 Stabilitet*

Den fjerde faktoren under betingelsen ekte team er stabilitet. Å være et stabilt team betyr at medlemmene i teamet er de samme over en lengre periode. Team som stadig har medlemmer som slutter og nye som kommer til, vil slite med både effektivitet og prestasjoner. Det tar tid å bli kjent med hverandre, on-board nye medlemmer og vite hvordan man jobber sammen. Dette kan sees i analyser på flycrew-medlemmer utført av National Transportation Safety Board (NTSB), hvor 73% av alle feil og uhell skjedde på crewets første dag sammen på jobb og hele 44% av disse skjedde på den første flyturen den dagen (Hackman, 2002, s.55). Stabile team som jobber sammen over tid vil lære hverandre å kjenne, bygge tillit og en kollektiv kompetanse som vil resultere til effektivitet (Hackman, 2002, s.54-59).

#### *5.2 Engasjerende mål*

Den andre betingelsene for effektive team er engasjerende mål ifølge Hackmans teori. Et effektivt team må ha engasjerende mål, det må være tydelig for alle hva målet er, det må være utfordrende å nå det, og det må ha en betydning som vil si at det har en konsekvens om man ikke når målet.

Ifølge Hackman bør noen med autoritet sette retningen for teamarbeider for å oppnå effektiv selvledelse. Ved å involvere i prosessen for å definere teamets mål vil leder eller den som tar lederrollen bidra til å øke sjansen for at man velger rett mål, og at man påvirker til aksept og felles oppslutning om målet i teamet. Det er avgjørende at alle er omforent og kjent med hva som er målet for teamet og teamarbeidet, full enighet om hva som er det beste målet er ikke like viktig. Hvem som tar lederskapet og setter retningen for teamet kan variere fra situasjon til situasjon. Det avgjørende er å identifisere hvem som har den legitime autoriteten til å angi retning og mål, og sikre at den personen eller gruppen utøver dette med kompetanse, overbevisning og uten unnskyldninger (Hackman 2002, s 62).

Å ha et engasjerende mål og retning for teamarbeidet vil ifølge Hackman ha en funksjon og vil gi flere fordeler inn i arbeidet som teamet gjør dersom målet er

klart, utfordrende og betydningsfullt. Tilstedeværelsen av egenskapen og dens funksjon og fordeler vil forsterke de andre egenskapene. Klart mål bidrar til å gi retning og at man tilpasser strategien i forhold til målet. Er målet utfordrende vil det gi energi, og bidra til at motivasjonen øker. Betydningsfullt mål skaper engasjement, og gjør at teammedlemmene utnytter egne og hverandres kunnskaper og ferdigheter. For å høste og fremme disse fordelene kreves det gode lederegenskaper, som ifølge Hackman går lang ut over det å holde en engasjerende tale eller lage en fengende visjon (Hackman 2002, s. 63).

### *5.2.1 Klart og tydelig mål*

For noen typer team fremkommer hva man skal oppnå naturlig av seg selv ut fra gruppens og arbeidets hensikt, som eksempelvis for sportsutøvere. Om det ikke fremkommer naturlig er det ifølge Hackman et lederansvar å sette retningen og målet for teamet. Hva man skal oppnå må være såpass klart og tydelig at det setter retningen, og motiverer til å få utført oppgavene på best mulig måte. Målet må også gi nok rom for team medlemmene til å legge deres egen mening og tolkning inn i den overordnede retningen som er satt, slik at de har mulighet til å tilpasse strategiene for å løse arbeidsoppgavene ut fra hva de mener er mest hensiktsmessig for å nå målet (Hackman, 2002, s. 84).

Er derimot målet *for* detaljert vil det kunne ha en negativ påvirkning på teamets effektivitet. Hackman skriver at man kan oppfatte det som lederens mål og ikke noe de selv er en del av. Det vil kunne føre til at man begrenser team medlemmenes mulighet til å sette sitt preg på arbeidet, og at det blir så rutinepreget eller rigid at man ikke gjør nødvendige endringer i takt med ytre forhold og ekstraordinære situasjoner som oppstår. Om retning og mål derimot er for overordnet og uklart, vil det kunne medføre at teammedlemmene ikke har den forståelsen og tydeligheten de trenger for å lede seg selv effektivt og godt mot selskapets mål. Noe som ifølge Hackman kan bidra til endeløse diskusjoner om teamets formål og hvilken retning man skal jobbe etter, med fokus på de forholdene man selv er uenige i (Hackman, 2002, s.69).



### *5.2.2 Utfordrende mål*

Vi søker alle en hensikt og mening med det vi gjør og hvordan vi lever. En leder kan bidra til økt motivasjon og energi ved å formidle ambisjoner som løfter frem en dypere mening og formål med arbeidet, på en samlende måte. Dette bidrar til at selv de som personlig foretrekker andre retninger kan finne mening, motivasjon og energi ut fra det som blir sagt. Ved å også formidle at det er ambisiøst, og at det vil være utfordrende, men vi skal klare dette sammen så vil det ifølge Hackman være med på å skape engasjement og energi. Punktet for maksimal motivasjon er når det er en femti-femti sjanse for at du vil lykkes. Samme prinsipp gjelder også for team, målet må ikke være så høyt at det er uopnåelig og heller ikke så lavt at det blir uinteressant. Dette krever at lederen har god kjennskap til teamet sitt, slik at man treffer med å sette de rette utfordringene som vil motivere team medlemmene på best mulig måte i arbeidet. Om lederen derimot ikke klarer å inspirere med visjonen og målet, så vil folk ifølge Hackman vende seg bort. Å etablere en engasjerende, og samtidig tilstrekkelig utfordrende retning er viktig for å motivere og gi energi til arbeidet som teammedlemmene skal gjøre (Hackman, 2002, s.87-88).

### *5.2.3 Betydningsfullt mål*

Når målet har en betydning vil det også engasjere, og det vil påvirke teammedlemmene til å utnytte både kunnskap og ferdigheter på best mulig måte. Et viktig og betydningsfullt mål bidrar til at team medlemmene jobber hardere når de vet at det de gjør er viktig. Det ligger også mer enn dette i det. Teammedlemmene jakter på det felles målet ved å bruke av den kunnskapen, egenskapene og erfaringen som teamet har å komme med. Når man jobber sammen på denne måten, så ser man at alle bidrar ved å utføre de oppgavene de kan best, og at de medlemmene som er dyktigere og har mer erfaring også bidrar til å lære og hjelpe de medlemmene som ikke er på samme nivå (Hackman, 2002, s. 72).

## **5.3 God struktur**

Det tredje betingelsen for å skape effektive team er god struktur i teamet. Hackman skriver at en god teamstruktur er avgjørende for å oppnå effektivitet i

teamet. Han trekker frem tre strukturelle funksjoner som er viktige for å oppnå god struktur. Disse er utforming av oppgaven, normer for adferd og teamsammensetning.

Oppgaven må være tydelig og meningsfull, teamet må ansvarlig gjøres og resultatet må være synlig og troverdig. Forfatteren sammenligner arbeidet med å tilrettelegge for god struktur med arbeidet til en god arkitekt som tegner et hus. En god arkitekt sikrer at alle nødvendige basisfunksjonene er på plass samtidig som det legges til rette for tilpasninger for å imøtekomme fremtidige behov (Hackman, 2002, s. 95).

### *5.3.1 Utforming av oppgaven*

Hackman beskriver viktigheten av at arbeidsoppgaven er strukturert på en måte som gjør den meningsfull, og hvor teammedlemmene selv legger føringene for hvordan oppgavene skal løses fra begynnelse til slutt. Ved å få dette ansvaret, innenfor klare og definerte rammer, økes det kollektive ansvaret for resultatet. Ved evaluering av hvordan man har prestert i form resultater og måloppnåelse, bør det være mulig å gi en tilbakemeldinger til teamet som en helhet. Dette vil gi teamet kunnskap, som vil kunne gi læring slik at de kan vurdere arbeidsprosesser og metoder for å øke effektiviteten ytterligere. Iflg. Hackman vil det å løse arbeidet på en måte som er utfordrende, helhetlig og meningsfullt bidra til å skape en felles indre motivasjon, på lik linje som det gjør på individnivå. Dette er også en av de største fordelene ved at arbeidet utføres nettopp av team. Samtidig er det viktig å være bevisst at det kreves god ledelse fordi en slik måte å strukturere arbeidet på innebærer en viss risiko, Dette kan være unnasluntring, manglende læring og teamet feiler på grunn av at oppgavene oppleves for styrte (Hackman, 2002, s. 95-105).

### *5.3.2 Normer*

Normer blir formet på ulike måter iflg. Hackman. De kan enten bli importert til gruppen av individene hvor hvert medlem tar med erfaringer fra tidligere grupper. En annen måte er at normene gradvis blir til etter hvert som gruppen tester ut ulike former for adferd og oppførsel. Det tredje alternativet er at teamet aktivt lager og konkretiserer normer som skal være gjeldende for teamet.

Normer som har et utadrettet fokus på forholdet og sammenheng mellom teamet og omgivelsene som teamet opererer i, er grunnleggende for teameffektivitet. Han definerer dette som kjernenormer, som deles inn i eksterne og interne normer:

- *Eksterne normer:* Bidrar til å fremme at teammedlemmene har en aktiv holdning ut mot omgivelsene utenfor bedriften, slik at de kan justere arbeidet etter dette.
- *Interne normer:* Avgrense forventninger til adferd, og identifisere noen regler knyttet til forhold som alltid og aldri skal gjøres. Eksempler kan være punktlighet, lytting, respekt, informasjonsdeling, vise tillit og delta aktivt i møter.

En leder bør sørge for at teamet etablerer et sett med kjernenormer som bidrar til at oppgavene løses på best mulig måte ut fra situasjonen. Han viser til eksemplet om flybesetningen som stod ovenfor et forsinket fly som skulle til solfylte Florida (Hackman, 2002, s. 107). Ved å gjøre en sjekk ift. hvem passasjerene var, om det var barnefamilier eller business-folk, fikk besetning en forståelse av hvem kunden var. På denne måten kunne de, ved hjelp av sine eksterne normer, møte kundenes behov ved å tilpasse og utføre oppgavene på bakgrunn av informasjonen de hadde.

Hackman beskriver også sekundære normer som veileder og regulerer samspillet mellom menneskene i teamet, og som baserer seg på medlemmenes behov og ønsker. Sekundære normer varierer fra gruppe til gruppe, og skal og bør handle om hva teammedlemmene ser på som viktig å regulere. F.eks. punktlighet, deltagelse, kommunikasjon, hvordan håndtere konflikt osv. Disse normene tester ofte hvor grenser går for hva som er akseptert, men det er ikke nødvendigvis slik at alle normene fremmer teameffektivitet. Nettopp derfor er det viktig at teamleder tidlig etablerer et sett med kjerne normer, som bidrar til at medlemmene oppfører seg på en måte som stimulerer til teameffektivitet (Hackman, 2002, s. 113-115).

### 5.3.3 Teamsammensetning

En annen viktig faktor for en god struktur av et team, er selve sammensetningen av teamet. Hackman trekker frem tre faktorer; størrelse på teamet, variasjon i teamet og mellommenneskelige ferdigheter. Fordelen med å tildele oppgaver til team og at man klarer mye større og mer komplekse oppgaver enn hva

enkeltpersoner kan gjøre alene. Ta for eksempel det å bygge en enebolig. Det er en enorm oppgave å bygge hus alene og det krever stor kompetanse på mange områder som elektrisk anlegg, røranlegg, tømmerfag, murer osv. Ved å bruke team, kan man sette sammen team som består av ulike kompetanser.

Et effektivt team vil ha en adekvat størrelse på teamet, det vil si at antall medlemmer bør være tilpasset oppgavene og målene. Et team bør ikke være for liten eller for stor, da det kan føre til mangel på ulike synspunkter og begrenset kompetanse eller kommunikasjonsproblemer og mangel på samarbeid. Hackman beskriver at det ideelle antallet medlemmer i team er mellom 4 og 6 personer. Blir størrelsen på teamet for stort, med for mange medlemmer, vil man i større grad kunne få prosessproblemer som bl.a. ineffektivitet, lavere motivasjon og engasjement og dermed lavere effektivitet i teamet (Hackman, 2022, s- 116-122).

Miksen av ferdigheter og typer mennesker vil være avgjørende. Det beste er å ha en god blanding av både like og ulike mennesker med lik og ulik kompetanse. Ved å ha et balansert team, med forskjellige mennesker og kompetanse, utfyller man hverandre, får utnyttet ferdighetene og man kan få frem ulike synspunkt og ideer. Dette er likevel ikke alltid like enkelt å få til. Hackman mener at mange team helt ubevisst forsterker homogenitet. Man velger ofte folk med samme interesse, språk, lik kompetanse osv. Et team bestående av mange ulike personlighetstyper kan oppleve at det generelle konfliktnivået er høyere enn mer homogene team.. Medlemmer som opplever å være for ulik teamet, vil kunne forlate teamet. For å kunne utvikle og utnytte fordelene med å ha et team med mangfold, er man avhengig av stor psykologisk trygghet (Hackman, 2002, s. 122-128). Dette skal vi komme litt nærmere inn på i et senere kapittel om psykologisk trygghet.

#### ***5.4 Støttende omgivelser***

Støttende omgivelser er den fjerde betingelsen for effektive team. For at et team skal kunne fungere godt, er det avhengig av å ha omgivelser som er støttende. Det er viktig å ha gode utviklingsvilkår for å kunne prestere godt, en teamleder bør derfor prioritere å finne ut hvilke strukturer og systemer som påvirker effektiviteten på teamet. Han trekker frem tre støttende omgivelser som er viktige

for å forsterke teamstrukturen; belønningssystem hvor teamet settes i fokus, informasjonssystem som er riktig og godt og utdanningssystem som sørger for nødvendig opplæring og utvikling (Hackman, 2002, s. 133- 164).

#### *5.4.1 Belønning*

Når team oppnår ekstraordinære prestasjoner, vil det å få anerkjennelse og skape positiv effekt inn i organisasjonen. En riktig anerkjennelse vil bidra til større motivasjon og vil føre til at medlemmene identifiserer seg om “vi” og ikke “jeg” (Hackman, 2002, s. 134). Hackman beskriver hvordan ulike typer belønningssystem kan påvirke og forsterke et teams adferd. Ofte kan det være nok med komplimenter og anerkjennelse, men på sikt er ikke dette alltid nok. Etter hvert vil det komme en forventning om en økonomisk belønning (2002, s. 135). Et godt belønningssystem kan motivere til mer innsats, men det kan også føre til stor misnøye dersom det oppleves urettferdig. Det kan være at andre får mer eller at belønningen ikke står til innsatsen som er lagt ned.

For at et belønningssystem skal oppleves rettferdig, trekker forfatteren frem fem elementer; Belønningen må oppleves verdifull, stor nok til å påvirke adferden, den må oppleves forståelig og oppnåelig, det må være mulig å påvirke og evaluere resultater og teamet må belønnes som en enhet, ikke individuelt. Belønning er ofte forbundet med ytre motivasjon, men Hackman beskriver at dersom man klarer å designe arbeidet og belønningssystemer som forsterker hverandre, vil dette fremme både indre og ytre motivasjon samtidig (2002, s. 142).

#### *5.4.2 Informasjonssystem*

God informasjonsflyt og systemer for informasjonshåndtering er viktig for at teammedlemmer har den informasjonen de trenger for å planlegge og utføre arbeidet sitt. Han beskriver dette som avgjørende for teamets evne til å prestere og jobbe på en god og kompetent måte. Videre nevner han fire grunner til at det kan være vanskelig å tilrettelegge og sikre pålitelig og oppdatert informasjon i organisasjoner; En grunn er at informasjon hemmeligholdes, også internt i bedriften. Dermed vil ansatte kunne gå glipp av informasjon som er relevant og viktig for dem. En annen grunn er språkbruk. Dersom det benyttes forskjellig språk mellom leverandør og bruker/kunder, kan det som formidles og det som oppfattes avvike. Faguttrykk, dialekt eller et annet språk kan forårsake misforståelser. Den tredje årsaken er for mye informasjon og data. Dersom teamet

har og mottar så mye informasjon at de ikke klarer holder oversikt, vil det være vanskelig å sortere ut det som er relevant og nyttig. Dette kan gå ut over kvaliteten på arbeidet og fremdriften. Den fjerde årsaken handler om at informasjon er makt. Ujevn informasjonsfordeling vil skape et maktforhold som kan påvirke teamet negativt dersom info holdes tilbake. Ifølge Hackman må en leder må finne en god balanse for å gjøre informasjonen mer tilgjengelig, slik at maktbalansen utjevnes og som igjen medfører at teamet blir mer gjensidig avhengig av hverandre. Riktig informasjon, i rett mengde, presentert i et format som gjør det lett for teamet å bruke informasjonen riktig vil være viktig (Hackman, 2002, s 147-156).

#### *5.4.3 Opplæringsstøtte*

I enhver organisasjon bør man sørge for å gi teamene høyest mulig potensiale for å prestere. Derfor må organisasjonen sørge for at det finnes gode ordninger for opplæring- og treningsressurser tilgjengelig. På den måten vil det være mulig for et team å prestere utover de begrensninger som ligger i kompetansen i teamet. Dersom det er et team bestående av ulike kompetanse, kan teamet i tillegg lære av hverandre ved å dele av sin ekspertise.

Å reflektere over teamets suksess og fiasko vil også være utviklende.

Hackman skriver at selv om læring og trening er tilgjengelig, vil teamet ofte komme opp i situasjoner der de ikke har kunnskap eller tilstrekkelige ferdigheter. Da vil ytre hjelp og ekspertise hjelpe teamet med å utvikle teamets kompetanse. Slike ressurser på identifiseres og finnes for at det skal være mulig å flette sammen et team og støtte (Hackman, 2002, s. 156-164).

#### *5.5 Expert Coaching*

Hackman beskriver coaching som gruppeprosesser, som handler om å veilede team slik at team medlemmene får brukt de felles ressursene på best mulig måte for å nå mål. Ofte har vi mennesker en tendens til å fortsette med det vi gjør, på samme måte som alltid, helt til noe plutselig dukker opp som krever at vi gjør en endring. Proaktiv veiledning til rett tid i et team kan sammenliknes med forebyggende vedlikehold av en bil: ofte glemmer vi å gjøre det, men det kan forhindre fremtidig sammenbrudd og dyre reparasjoner (Hackman, 2002, s 166).

Coaching kan utføres av hvem som helst i teamet, til enhver tid, og vil kunne bidra til å heve prestasjoner og redusere ineffektivitet eller tap. Coachingen bør rettes mot teamets oppgaver og ikke menneskelige relasjoner. Ref. Gersick er det enkelte faser i teamets livssyklus hvor det er mer effektivt med ulike typer coachingintervensjoner enn andre (Hackman 2002, s. 178 - 179). Dette henger sammen med de tre ytelsesprosessene innsats, arbeidsstrategi og kunnskap og ferdigheter, som har en spesiell betydning når det gjelder team effektivitet. Ifølge Hackman vil det også være andre tidspunkt hvor coaching vil være nyttig og har en effekt. At coachingen er rettet mot rett problemstilling til rett tid vil være avgjørende i forhold til hvor effektivt selve intervensjonen vil være. En dårlig timet intervensjon være til mer skade enn nytte fordi den kan distrahere eller avlede teamets fokus bort fra utfordringer som det faktisk er nødvendig å sette fokus på. (Hackman, 2002, s.189).

Ifølge psykolog Ivan Steiner vil alle team oppleve det som kalles prosesstap og prosessgevinst. Prosesstap beskrives som det forhindrer en gruppe til å prestere så godt de kan ut fra ressursene de har og medlemmenes ferdigheter. Dette bidrar for eksempel til ineffektivitet og interne sammenbrudd. Prosessgevinst er når teamet gjennom samarbeidet fremmer teamets prestasjoner ved bruk av gode samhandlingsstrategier og aktiv utvikling av kunnskap og ferdigheter for teammedlemmene (Hackman, 2002, s. 169-170). De tre ytelsesfaktoren innsats, arbeidsstrategi, og kunnskap og ferdigheter har betydning for både prosesstap og prosessgevinst.

Ytelsesprosesser	Prosesstap	Prosessgevinst
Innsats	Social Loafing, unnasluntring	Utvikling av høy forpliktelse til teamet og teamarbeidet
Arbeidsstrategi	Å stole blindt på faste rutiner	Oppfinnelse av innovative arbeidsprosedyrer
Kunnskap og ferdigheter	Feil vekting av medlemmenes bidrag	Deling av både kunnskap og ferdigheter

Figur 2, basert på Tabell 6, Hackman 2002 s. 170

### *5.5.1 Innsats*

Når medlemmer i et team føler stor grad av stolthet og forpliktelse til teamet, utvikles en felles lagånd, som gjør at medlemmene legger ekstra innsats i arbeidet for å oppnå best mulig resultater. På den motsatt side vil det å jobbe i team kunne medføre enkelte «kostnader» i form av koordinering og andre mer administrative oppgaver som tar tid og energi fra selve arbeidet. Det gir også mulighet for enkeltindivider til å gjemme seg litt bort, slappe litt mer av og ha en litt lavere innsats sammenliknet når man jobbet på egenhånd. Også kalt «social loafing». Coaching vil i etableringsfasen bidra til å forsterke medlemmenes forpliktelse til teamet og øke motivasjonen, og hindre «social loafing». (Hackman, 2002, s. 170-171)

### *5.5.2 Strategi*

Arbeidsstrategier som er basert på rutiner tilpasset til kjente arbeidssituasjoner kan være svært effektivt, da det bidrar til at teammedlemmene vet hva de skal gjøre i de enkelte situasjonene. På den annen side kan dette også bidra til prosessstap, for eksempel når det oppstår nye situasjoner og oppgaver som krever en annen type håndtering enn det rutiner beskriver. For team som jevnlig følger med på og vurderer eksterne og interne faktorer som kan påvirke arbeidet og strategien, og som justerer både strategi og rutiner i forhold til dette, så vil det kunne føre til en høy prosessgevinst (Hackman, s. 171-174).

Det vil være hensiktsmessig med coaching i teamets midtfase som inviterer medlemmene til å reflektere rundt om man løser oppgavene hensiktsmessig og på best mulig måte

### *5.5.3 Kunnskap og ferdigheter*

Gjennom å dele kunnskap og erfaring innad i teamet vil man bidra til at kunnskapen til teammedlemmene økes. Ved kunnskapsdeling og ved at man bruker den enkeltes unike kunnskap og ferdighet når det trengs vil det bidra til økt grad av fellesfølelse og lagånd, som har positiv påvirkning på teamet. Om man vektlegger faktorer som f.eks. formell rolle, alder, utseende eller personlige egenskaper som pratsomhet/verbalt dominerende tyngre enn en persons kunnskap og erfaring om jobben, vil det kunne medføre prosessstap. Man kunne kaster bort verdifull kunnskap og talent.



Når arbeidet er avsluttet vil det være hensiktsmessig å gjennomføre en evaluering av arbeidet, for å lære av det man har vært igjennom (Hackman, 2002, s. 174-175).

### **5.6 Psykologisk trygghet**

Amy C. Edmondson definerer psykologisk trygghet som: *“Et klima der mennesker er komfortable med å uttrykke seg og være seg selv, og hvor de opplever at de kan si det de mener, dele bekymringer eller feil uten frykt for å bli ydmyket eller straffet. De stoler på kollegaene sine, og kan spørre om det er noe de lurere på”* (Edmondson, 2019, s. XVI)

Amy C. Edmondson har forsket på psykologisk trygghet og betydning for psykologisk trygghet i grupper og team. Hennes forskning viser at tilstedeværelse av psykologisk trygghet i team er en kritisk faktor hva gjelder teamets effektivitet. Bang og Midelfart har oversatt Edmondsons definisjon av psykologisk trygghet til: *«en felles opplevelse av at det er trygt å være seg selv, gjøre seg sårbar og si åpent hva man mener i en gruppe – enten det er noen man er i tvil om eller usikker på, noe man har gjort feil, noe man trenger hjelp til eller det er noe man er sterkt uenig i eller kritisk til»* (Bang og Midelfart 2019, s 56).

Edmondson tar for seg nettopp sammenhengen mellom psykologisk trygghet og effektivitet i team og organisasjoner i boken *The Fearless Organization*. Hun argumenterer for at psykologisk trygghet er avgjørende for å skape et innovativt og lærende arbeidsmiljø, der medarbeidere føler seg motivert til å ta risiko og dele kunnskap. Ledere har en avgjørende rolle for å skape psykologisk trygghet på arbeidsplassen. Ledere må være villige til å drive frykten ut av organisasjonen, for å skape rom for utvikling, læring, innovasjon og vekst.

I følge Edmondson vil arbeidsmiljø som er preget av høy grad av psykologisk trygghet medføre at gode ting skjer. Det bidrar til at feil avdekkes raskt slik at man raskt kan iverksette tiltak for å bøte på det som har skjedd. Det koordineres sømløst på tvers av grupper og avdelinger, og innovative forslag som kan være avgjørende for resultatet deles. Psykologisk trygghet vil være avgjørende for

organisasjoner som opererer i et miljø preget av kompleksitet og endringer.

Edmondson skriver:” *forestill deg hva man kan oppnå dersom man har en norm i bedriften som innebærer at de ansatte følte at deres meninger har en betydning. Jeg vil kalle det The Fearless Organization - en fryktløs organisasjon*».

(Edmondson, 2019, Xvi). Hun beskriver at «The Fearless Organization» ikke bare vil være et bedre sted for de ansatte i organisasjonen, men også et sted som vil fremme innovasjon, vekst og prestasjoner (Edmondson, 2019, XiX).

Frykt er ikke en effektiv måte å motivere på, og spesielt ikke i jobber hvor det kreves at man lærer og samarbeider. Edmondson refererer til at Edmund Burge for mer enn 250 år siden skrev “Frykt skaper begrensninger for vår mulighet til å tenke effektivt og å handle effektivt, selv for de mest talentfulle” (Edmondson, 2019, s. XXI). I følge Edmondson viser hjerneforskning at frykt hemmer både læring og samarbeid. Hun forklarer årsaken til at det er vanskelig å prestere når man er redd med å forklare hva som skjer i hjernen. Fysiologiske ressurser blir bruk at frykt for å avlede de fra den delen av hjernen som behandler ny informasjon og som styrer arbeidsminnet. Denne prosessen påvirker kreativ innsikt, analytisk tenkning og problemløsning (Edmondson, 2019, s.14). Graden av psykologisk trygghet vil påvirke adferd for læring, som deling av informasjon, spørre om hjelp, og eksperimentering, i tillegg til at det påvirker tilfredsheten til den ansatte.

Det er et lederansvar å skape psykologisk trygghet i organisasjoner og team. En god leder som er dedikert til å skape trygghet og rom for åpenhet og ærlighet, vil ha stor betydning. Sammen med tydelighet og delt forståelse av at arbeidet er sammensatt og gjensidig avhengighet, vil dette legge grunnlaget for å bygge psykologisk trygghet (Edmondson, 2019, s. 36). Edmondson viser til studien av et team i Google, prosjekt Aristoteles, som et godt eksempel. Denne studien konkluderer med at psykologisk trygghet er den kritiske faktoren som gjorde at noen team utkonkurrerte andre team. Google forsøkte å finne ut av hva som kjennetegnet de effektive teamene og hva som gjorde at de skilte seg ut fra de mindre effektive teamene. De så en rekke forhold som team sammensetning, utdanning, personlighetstype, medlemmenes evner og talenter, hobbyer, venner med mer, uten å finne forklaringen på hvorfor noen team presterte bedre enn

andre. Det var først når de støtte på begrepet psykologisk trygghet og studier knyttet til dette at det falt på plass. Det de oppdaget var at et psykologisk trygt arbeidsmiljø var noe alle trengte, også de smarteste og høyt utdannede ansatte i Google, for å få frem det beste i seg selv og for å kunne dele av sin kunnskap til det beste for teamet. I tillegg til dette fant forskerne fire andre faktorer som forklarer gode teamprestasjoner. Dette var klare mål, lojale kollegaer, meningsfullt arbeid og tro på at den jobben du gjør har betydning. Konklusjonen av studien var at psykologisk trygghet var den viktigste faktoren til gode prestasjoner, og som også danner grunnlaget for de fire andre faktorene som bidrar til gode prestasjoner (Edmondson, 2019, s. 40-41).

Edmondson beskriver psykologisk trygghet som essensielt for å fremme høye prestasjoner. Psykologisk trygghet oppstår når medlemmene i et team stoler på hverandre, og respekterer hverandre og hvor det oppleves som trygt å si ifra, stille spørsmål og gjøre seg sårbar for de andre. Det kan kjennetegnes ved at man opplever det som trygt å snakke fritt uten å måtte bekymre seg for hvordan det blir mottatt. Psykologisk trygghet vokser frem i det enkelte teamet, og opplevelsen av psykologisk trygghet vil derfor variere mellom ulike team (Edmondson, 2019, s. 11).

Så hvordan fremme og skape psykologisk trygghet?

Edmondson beskriver tre kategorier for å skape psykologiske trygghet, som vil fungere som en verktøykasse for ledelsen. Disse er å legge til rette, invitere til deltagelse og respondere produktivt.

Å legge til rette handler om at være bevisst handlingene sine, og å være bevisst hvordan man oppfattes som leder. Det kan for eksempel være hvordan du ordlegger deg når du beskriver feil. At feil ikke er til å unngå, og at ingen vet alle svarene. Du må vise det med handling. På denne måten vil både leder og ansatte få en felles forståelse av forventninger meningen med arbeidet (Edmondson, 2019, s. 155-156).

Invitere til deltagelse handler om å vise ydmykhet i situasjonene, invitere til deltagelse, være nysgjerrig og etterspørre alternative løsninger. Dette vil bidra til at de ansatte oppfatter at det er både trygt og ønskelig å si ifra (Edmondson, 2019, s. 156-157)

Gjennom å respondere produktivt så legger man til rette for at ansatte våger å si

ifra og å si sin mening. Være opptatt av løsninger fremfor å peke ut hvem som har gjort feilen. Vise nysgjerrighet, stille spørsmål og samtidig være åpen for innspill. Klarer man dette vil det bidra til å fremme kontinuerlig læring, man vil bidra til at det er enklere å si det en mener (Edmondson, 2019, s. 157-158).

Psykologisk trygghet er ikke noe som kommer over natten, så dette er noe som må jobbes med over tid. Dersom ledere har en ambisjon om å få dette til, vil organisasjonen utvikle seg i en retning som er preget av økt trivsel og innovativ tenkning (Edmondson, 2019, s. 191).

## **6. Metode og gjennomføring**

### ***6.1 Metodevalg***

I arbeidet med denne oppgaven ønsket vi å finne ut av om teamene oppleves som effektive og om de er preget av psykologisk trygghet gjennom å få den subjektive opplevelsen og oppfatningen fra medlemmer av teamene. Vi valgte derfor kvalitativ metode med bruk av semi-strukturert intervjuer. Kvalitativ metode setter søkelys på den subjektive forståelse, opplevelse og erfaring fra informantene. Den baserer seg på datainnsamling fra et relativt lite utvalg. Vi benyttet dybdeintervjuer til datainnsamlingen med forhåndsdefinerte spørsmål basert på det teoretiske perspektivet. Fordelen med semi-strukturerte intervjuer er at det kan gi en dypere forståelse av informantens perspektiver. Besvarelsen i intervjuene blir da grunnlaget for diskusjonen, som vi kommer tilbake til i kapittel 7. Det er flere fordeler med kvalitativ metode - den er utforskende, man får den subjektive opplevelsen til informantene, og man får på denne måten tilgang til ulike sosiale verdener. Det er viktig å være bevisst på at det finnes ulemper ved denne type metodevalg. Det være seg at man ikke kan benytte seg av begreper som validitet og reliabilitet, og en kan ikke generalisere eller predikere på grunnlag av funnene (Langdridge, 2006, s.28).

### ***6.2 Utvalg***

Utvalget er 6 teammedlemmer fra de tre teamene i kundeserviceavdelingen, to fra hvert team. Det ville ikke være mulig å gjennomføre dybdeintervju av alle i kundeserviceavdelingen. Aldersspennet på informantene var mellom 20 og 60 år. En kvinne og fem menn deltok, og alle unntatt én var fast ansatt. Kjønnfordeling

i utvalget ble skjevt, og det skyldes at ingen andre kvinner meldte seg til å delta i undersøkelsen. Som utvalgsmetode benyttet vi *bequemmelighetsutvalg*. Vi annonserte undersøkelsen til alle teammedlemmene i avdelingen, og benyttet de som meldte seg frivillig. Noe som medførte at vi måtte akseptere at utvalget ble noe skjevt i forhold til kjønnsfordeling (Langdridge, 2006, s. 49).

### **6.3 Intervjuguide**

Selve intervjuguiden besto av flere forhåndsdefinerte spørsmål som var formulert på en semi-strukturert måte. I tillegg til hovedspørsmålene besto intervjuguiden av underspørsmål som ble benyttet som sjekkpunkter. Disse kunne også benyttes som tilleggsspørsmål om ikke alt ble besvart i de mer åpne hovedspørsmålene. Intervjuguiden ble utformet med utgangspunkt i Hackmans fem betingelser for teameffektivitet og Amy C. Edmondson definisjon av psykologisk trygghet (2019, s. 213-215).

### **6.4 Mellommenneskelige variabler**

Langdridge påpeker viktigheten med å gjennomføre kvalitative forskning på en etisk og respektfull måte, og at informantene kan påvirkes av intervjuerens alder, kjønn, etnisk opprinnelse, språkbruk eller status. Det var viktig for oss at informantene skulle svare så åpent og ærlig som mulig, og vi var derfor oppmerksomme på maktdynamikk. Derfor valgte vi at den av oss som har en lederrolle i virksomheten kun skulle delta på intervjuene via Teams, med kamera og mikrofon avslått. Informantene ble informert om dette da intervjuene startet. Dette gjorde vi for å minimere effekten av *sosial ønskelighet* - hvor informantene ønsker å framstå som best mulig, spesielt ovenfor de som de anses for å ha makt – som for eksempel en leder (Langdridge, 2006, s. 58).

### **6.5 Gjennomføring**

Innkalling til intervjuene ble sendt ut i god tid til de som meldte seg. Intervjuene ble gjennomført fysisk i et møterom i virksomhetens lokaler. Det ble avsatt 1 ½ time til hvert intervju. Alle tre studentene deltok i intervjuene, to fysisk i rommet med informanten, den tredje studenten via Teams uten lyd og bilde. Én student ledet intervjuene, mens den andre noterte og kom med tilleggsspørsmål underveis om nødvendig. Student på Teams tok også egne notater. Intervjuene startet med introduksjon av studentene og studiet, formålet med intervjuet, intervjuprosessen,

hva besvarelsene ville bli brukt til og informantens anonymitet. Informantene ble oppmuntret om å svare så åpent og ærlig som mulig, og vi ga rom til å både å stille spørsmål og tenke seg om under intervjuene. Vi var bevisste på å være lyttende og ha en respektfull fremtoning, på kroppsspråk og hvordan vi satt. Student som ledet intervjuet var også bevisst hvordan hun ordla seg, med mildhet i toneleie.

I etterkant av intervjuene vi gikk igjennom dataene (notatene) fra intervjuene sammen. Vi valgte å strukturere dataene systematisk i Excel, noe som ga en enkel oversikt over funn og besvarelser, før vi bega oss ut på diskusjonen.

## 7. Diskusjon / resultater

Det å jobbe i team kan skape følelse av tilhørighet, og det kan være en unik arena for læring, kompetansedeling og det å kunne se ting fra ulike perspektiver. Samtidig kan det å jobbe i team skape stress, usikkerhet og bidra til å splitte mennesker, noe som vil være et hinder for personlig utvikling, trivsel og effektivitet (Hackman, 2002, s. 28-29).

Hackman beskriver fem betingelser som kan bidra til økt teameffektivitet; *ekte team, engasjerende mål, teamstruktur, støttende omgivelser og ekspert coaching* (2002, s. 31).

I denne prosjektoppgaven ønsker vi å kartlegge teameffektivitet og tilstedeværelse av psykologisk trygghet i teamene på avdelingen for kundeservice som er arbeidsplassen til en av studentene. Problemstillingen vår er som følger:

### ***Opplevs teamene som effektive og er de preget av psykologisk trygghet?***

For å undersøke dette tok vi for oss en av virksomhetens avdelinger bestående av tre team, hvor vi intervjuet totalt 6 informanter. Vi vil nå diskutere funnene fra intervjuene opp mot teorien til Hackman (2002) og Edmondson (2019). Der hvor det er relevant kommer vi også til å trekke inn annen relevant teori/forfattere.

#### ***7.1 Ekte team***

Ifølge Hackmans teori må et effektivt team være et ekte team, og da er disse fire faktorene avgjørende; *gjensidig avhengighet, avgrensning, tydelig myndighet og stabilitet over tid*. En av de viktigste oppgavene til de som setter et team, er å sørge for at disse fire faktorene er på plass (2002, s.41).

### 7.1.1 Gjensidig avhengighet

Teammedlemmene vi intervjuet forteller at de har primæroppgaver som de rullerer på, dette være seg chat, telefon og e-post. Informantene er tydelig på at de er avhengig av hverandre for å løse oppgavene. Dette på grunn av sakenes kompleksitet og at de ofte må bistå hverandre med løsninger. Teammedlemmene bruker hverandre i diskusjoner og som sparringspartnere, og trekker fram det positive med å sitte nær hverandre. De har derfor en avhengighet til hverandre med bakgrunn i oppgaven teamet har fått. Forsyth mener gruppesamhold er helt nødvendig for at en gruppe mennesker skal fungere sammen. Han trekker frem 5 ulike typer samhold hvor oppgavesamhold er den aller viktigste (2019, s.130). En informant forteller at hen har fått tildelt eget ansvarsområde basert på kompetanse, selv om oppgavene ellers i teamet er like for alle. En annen informerer om at deres team fordeler oppgavene mellom seg basert på kompetanse, og hen får benyttet sin fagbakgrunn for sitt ansvarsområde.

Alle unntatt én informant sier de ofte kan løse oppgavene på individnivå, noe som kan minne om det Hackman beskriver som “co-actions groups”- grupper som utfører oppgaver uten å være avhengig av hverandre (2002, s.42). Samtidig sier informantene at de er avhengige av hverandre for å nå felles mål og for at oppgavene blir tatt unna. De beskriver at de bruker hverandre til å løse komplekse saker. Er teamene da avhengige av hverandre, eller faller de innenfor det som defineres som "co-actions groups"? Kaufmann og Kaufmann (2015, s.334) definerer et team som en gruppe *“som i høy grad arbeider gjensidig avhengig av hverandre over tid, som i stor grad er felles ansvarlig for å innfri gruppens resultatmål, og hvor teammedlemmenes relasjoner er gruppens grunnleggende bestanddel.”*

Med bakgrunn i dette og informantenes svar vurderer vi det slik at informantene er gjensidig avhengig av hverandre for å oppnå felles mål. Selv om primæroppgavene kan utføres autonomt, må alle bidra til at telefoner, e-poster og chat blir besvart og teammedlemmene bruker hverandre for å løse oppgavene på best mulig måte. Alle team har rulling- og/eller skift/vaktordninger nettopp for å sikre at primæroppgavene blir løst og at de når felles mål.

### 7.1.2 Avgrenset team

Alle informantene uttrykte at det var tydelig hvem som var en del av teamet. Det er få utskiftninger og flere av de ansatte har jobbet der i årrekker. Informantene er kjente med hvem som jobber med hva, og hvem de skal henvende seg til når det er noe de trenger hjelp til. Dette er i tråd med Hackmans beskrivelse om avgrensninger, hvor det er tydelighet i forhold til både roller og medlemmer i teamet (Hackman, 2002, s.44).

Det kommer frem av intervjuene at informantene har noe ulik kjennskap til sine kollegaers kompetanse, noe vi også kommer inn på under kap. 7.5.3 kunnskap og ferdigheter.

### 7.1.3 Myndighet

Hackman beskriver viktigheten av at team medlemmene har kjennskap til hvilken myndighet de har til å ta beslutninger, slik at man unngår usikkerhet (2002, s. 50-51). I intervjuene forteller informantene at de har en viss grad av påvirkning, men at dette er innenfor visse rammer som de må forholde seg til. Dette gjør at de har spillerom for å tilpasse seg kundene, innen rimelighetens grenser. Noen informerer om at de får forme både oppgaver og hvordan de skal løses. De kan bruke sunn fornuft i jobben sin for å møte kundene på best mulig vis. I tilfeller hvor man oppfatter at det er behov for løsninger som går utover teamets myndighet må de gå via leder.

Alle informantene forteller om morgenmøter som kan benyttes om en arena for innspill og endringer. Det er tydelig for teamene hvem de skal gå til for avklaringer, og at leder både veileder og er åpen for forslag fra teammedlemmene. Teamene vi har studert kan hovedsakelig beskrives som det Hackman omtaler som *Self-managing teams*. De har også noen elementer fra det som beskrives som et *Self-designing teams* (2002, s.54). Teamene har i stor grad en frihet til å forme oppgavene sine, og de kan overvåke og tilpasse arbeidsprosessene de har innenfor rammer. Ut fra det informantene beskriver så har ikke teamene så stor myndighet som *Self-designing teams*, men forteller at de er med på å definere normer og verdier, og at de har en felles oppfatning av hvordan man ønsker ha det - "kjøreregler" omtalte de det som.



Informantene forteller at de i fellesskap gjør endringer og tilpasser seg ved behov, og at de bruker hverandre for å løse oppgavene og for å lære. Vi opplever at informantene er godt kjent med rammen de har for beslutninger og myndighet.

#### *7.1.4 Stabilitet*

Informantene opplever teamene som stabile med lite utskiftninger. De få utskiftninger de forteller om er unge vikarer som går ut av virksomheten, eller fast ansatte som får andre oppgaver i samme virksomhet. Vikarer blir ofte fast ansatt etter engasjement. Informantene beskriver at virksomheten har en god onboarding av nyansatte, som gjør at de nye blir integrert på en smidig og god måte. De fleste informantene har jobbet i virksomheten i mange år og alle påpeker det er et veldig godt sosialt samhold i teamene. Som Hackman beskriver så vil stabile team som jobber sammen over tid lære hverandre å kjenne, bygge tillit og får en kollektiv kompetanse, som vi oppfatter at teamene vi undersøker har (Hackman, 2002, s.54-59).

Kan disse teamene defineres som ekte team eller ikke? Det var noe vi diskuterte fram og tilbake flere ganger. Vi oppfatter at det eksisterer klare avgrensinger, og at det er tydelighet når det gjelder myndigheten som teamene har, og at teamene oppleves som stabile over tid. Diskusjonen har i hovedsak dreid seg om teammedlemmene faktisk er avhengig av hverandre, slik et ekte team ifølge Hackman skal være. Tatt i betraktning at primæroppgavene i utgangspunktet kan løses autonomt og av den enkelte. Samtidig er de avhengige av hverandre i saker som er komplekse og mer utfordrende, og de er også avhengige av at alle bidrar til å nå felles mål. Dette peker i retning av at teammedlemmene er avhengige av hverandre, og at teamene innehar de fire faktorene Hackman sier må være til stede for å være et ekte team. Dette understøttes også av Forsyths beskrivelse av at det er gunstig å sette et team istedenfor en arbeidsgruppe når oppgavene blir komplekse og enkeltindivider ikke mestrer oppgavene alene (2019, s.340).

#### *7.2 Engasjerende mål*

Et engasjerende mål vil ifølge Hackman gi flere fordeler inn i teamarbeidet, dersom målet er klart og tydelig, utfordrende og betydningsfullt.

### *7.2.1. Klart og tydelig mål*

Da vi spurte informantene om hovedmålet for teamet, så gav alle uttrykk for at god kundeservice og kundetilfredshet er målet - at kundene skal være fornøyd. “*Premium kundeopplevelse,*” som er det definerte målet for teamene og kundeserviceavdelingen, blir konkret nevnt i halvparten av intervjuene. Alle gir likevel en mer utfyllende beskrivelse av hva som ligger i målet om god kundeservice og at det er dette de måles på. Enkelte bruker litt tid på å nevne målet konkret, men vi oppfatter det ikke som at de ikke er kjent med målet. Heller at det er så selvsagt at det av den grunn ikke nevnes.

Det er en enighet mellom informantene om at det er en felles forståelse blant alle teammedlemmene om hva målet er. Enkelte nevner at det er stor stolthet knyttet til å nå målet, og at det bidrar til at felleskapet jobber hard for å nå dette. Samtidig er det også flere av informantene som sier at de oppfatter at ikke alle har samme forståelse av hva som skal til for å nå målet, eller er like opptatt av det. Dette kan tyde på at det kan være behov for en bevisstgjøring og tydeliggjøring av målet for alle teammedlemmene mer jevnlig enn det som gjøres i dag.

Som nevnt under 7.1 ekte team så er informantene er enige om at arbeidsoppgavene kan løses innenfor visse rammer, og at de har rom for å tilpasse seg i de forskjellige sakene som skal løses. Teammedlemmene blir involvert og får komme med innspill til hvordan oppgavene bør løses. Det er enighet om at målet motiverer, og at det jobbes i fellesskap for å nå målet, noe som stemmer overens med Hackmans teori om at et klart og tydelig mål gir retning og motiverer til innsats (2002, s. 84). Slik vi oppfatter svarene fra informantene så har de rom nok til å gjøre tilpasninger til ulike situasjoner. De har jevnlig møter hvor saker diskuteres, bla. i forhold til hvordan disse kan løses best mulig når det er saker man opplever at man ikke får løst på en god måte innenfor de rammene man har.

### *7.2.2 Utfordrende mål*

Alle informantene vi intervjuet svarte at de opplever målet som engasjerende. Det oppleves som en meningsfull jobb å gi kundene den hjelpen de trenger, og at de sammen jobber for å hjelpe kundene. Flere nevner at det gir mestingsfølelse når de når målet som er satt. Hackman beskriver at det å etablere en engasjerende og samtidig tilstrekkelig utfordrende retning er viktig for å motivere og gi energi til

arbeidet som skal gjøres (2002, s. 87-88). Svarene informantene gir, tyder på at målet om genuin kundeservice oppfattes som både meningsfullt og motiverende. Informantene beskriver en arbeidshverdag som er hektisk, og med stort trykk. De har over en periode hatt et høyt arbeidspress, og har måtte jobbet målrettet for å holde unna. En informant nevner at det har vært behov for ekstra bemanning for å nå målet, en annen at det har vært behov for å brette opp ermene og jobbe ekstra for å holde unna. Det uttrykkes en stolthet for det de har fått til sammen. Hackman beskriver at målet ikke må være så høyt at det er uopnåelig, og heller ikke så lavt at det er uinteressant (2002, s.87). Ut fra informasjonen vi har fått gjennom intervjuene så oppfatter vi at det har vært en hårfin balanse i forhold til arbeidsbelastningen over tid. Vi sitter igjen med et inntrykk av at det har vært utfordrende, men at informantene har en stolthet over at de har klart å nå målene sammen.

### *7.2.3 Betydningsfullt mål*

Teammedlemmene vil yte sitt aller beste når noe står på spill. I vårt tilfelle er det snakk om et felles mål om "Premium kundeservice", som også gir uttelling i en pengebonus når teamet når målet om kundetilfredshet. De vil ta i bruk sine beste evner og talenter og bidra som best de kan, dersom dette vil bidra til at de når målet sitt. Når målet er betydningsfullt, er det ifølge Hackman sjeldent noen ikke bidrar (2002, s. 70). Informantene er alle enige i at målet om å skape gode kundeopplevelser er et betydningsfullt mål og at alle jobber hardt for å nå dette målet. To av informantene bemerker samtidig at ikke alle har samme forståelse av hvordan målet skal nås - at ikke alle er like opptatt av det.

Flere av informantene sier at enkelte har ansvarsområder som ikke alle har. Dette kan tyde på at teamet har fordelt oppgavene etter kompetanse og for å løse oppgavene mest mulig effektivt. Med unntak av en så er alle informantene enige i at de får brukt sin kompetanse, og at de bruker hverandres kompetanse til å løse de litt mer komplekse oppgavene. De vet hvem de skal spørre om de lurer på noe, og hvem som bør overta saker de selv ikke har kompetanse til å løse. Når de får til ting sammen, skaper dette mestring. De oppmuntrer og er åpen for innspill og ideer, og de lærer av hverandre. Enkelte informanter trekker frem at de tar initiativ, søker informasjon, gir tilbakemeldinger og skaper engasjement rundt oppgavene.

Når vi samlet sett ser på de ulike faktorene som ifølge Hackman må være til stede for at et mål skal være engasjerende, så sitter vi igjen med at disse i stor grad er oppfylt. Alle informantene har en klar formening om hva som er målet, og mener at de øvrige teammedlemmene er kjent med dette selv om enkelte mener at det er forskjellige oppfatninger av hva som kreves for å nå målet. Målet oppleves som utfordrende, og bidrar til innsats for at det skal nås. Informantene uttrykker at målet er betydningsfullt og gir mening. For å sikre motivasjon og energi i teamene vil vi anbefale en jevnlig tydeliggjøring av målet, og at dette også tilpasses i forhold til arbeidsbelastning. Det skal kreve innsats for å nå målet, men det må heller ikke synes uoppnåelig.

### ***7.3 God struktur***

Arbeidsoppgavens utforming, hvordan man jobber for å nå målet, viser i hvor stor grad strukturen er god, hevder Hackman. Han trekker frem tre kjennetegn for god struktur; Utforming av oppgaven, normer og sammensetning av team (2002, s. 95).

#### *7.3.1 Utforming av oppgaven*

Funnene våre viser at informantene er enige i at målet er tydelig, at alle vet hva de skal gjøre og hvordan de skal utføre oppgavene. Informantene forteller at det jevnlig oppstår kundesaker hvor det ikke finnes rutiner eller retningslinjer fordi sakene er litt “uvanlige”. I disse sakene må medarbeiderne bruke skjønn og gjøre egne, kvalifisert vurderinger. De har en “verktøykasse” med ulike hjelpemidler, og har derfor en myndighet til å finne en løsning i den enkelte saken. På den måten har de handlingsrom til å ta avgjørelser i saker innenfor gitte rammer. Hackman beskriver at om arbeidet struktureres på en måte som er utfordrende, helhetlig og meningsfull, så vil det bidra til å skape felles motivasjon for målet (2002, s.95). Slik informantene beskriver det så er det enighet om at de selv kan påvirke hvordan oppgavene skal løses, og de har stor grad av påvirkning innenfor en gitt rammen. Flere av informantene forteller om rutinepregede oppgaver som går på rundgang, men at det likevel oppleves som meningsfullt fordi man er med og bidrar til felles mål. Disse oppgavene løses av enkeltpersoner, mens de mer komplekse løses av flere sammen. Informantene sier at de blir motivert av å se

hva de får til sammen og at dette har en positiv betydning for innsats og trivsel i teamet. Dette er i tråd med Hackmans teori om at det du gjør, har en betydning for andre. Det igjen oppleves som meningsfullt og dette vil igjen påvirke den indre motivasjonen (2002, s.97).

Alle informantene forteller om at de får være med på å diskutere og påvirke hvordan oppgaver, rutiner og prosesser skal gjennomføres. De som vil være med, blir også ofte tatt med på ulike prosjekter med mål om kontinuerlig forbedring. Det at teammedlemmene får være med å påvirke arbeidsdagen sin, i kombinasjon med ansvar for å levere et felles mål som kan resultere i en felles bonus, skaper stort oppgavesamhold og forpliktelse i teamet. Forsyth skriver at oppgavesamhold oppstår når medlemmene i et team deler forpliktelsen mot det å nå et felles mål og dermed knytter teamet sammen som en koordinert enhet (2019, s 113).

Våre funn viser derfor at selve utformingen av oppgavene er gjort på en slik måte at det fremmer motivasjon og effektivitet. Det vil derfor være smart å fortsette med dette for å ivareta det gode samholdet, motivasjonen og forpliktelse til teamet.

### *7.3.2 Normer*

Vi opplever at informantene bruker tid, og synes det er litt vanskelig å svare på spørsmål om hvilke normer de har. Enkelte trekker heller frem rutine- og prosessbeskrivelser for hvordan oppgavene skal utføres. Alle informantene gir uttrykk for at dette et tema som de ikke har jobbet strukturert med for å definere. Normene som etter hvert nevnes oppleves som litt tilfeldig, og hvordan man ser på normene er ulikt fra person til person. En informant trekker frem at det finnes noen uskrevne regler for hvordan de skal oppføre seg, og at det er en slags kleskode. En annen trekker frem at de bruker sunn fornuft, og at de ut over dette ikke har ikke normer. En tredje forteller at det er greit å komme for sent så lenge man gir beskjed til leder, men at de er avhengig av at alle er på jobb og klar til å arbeide når telefonlinjene åpner. Dette vitner om at det er flere sekundære normer som er formet enten ved at erfaringer fra tidligere grupper eller at de gradvis blir til etter uttesting av adferd og oppførsel. Slike normer er ifølge Hackman ikke nødvendigvis slik at de fremmer teameffektiviteten (2002, s.111-112).

Iflg Henning Bang så vil man ha en forskjellig oppfattelse av normene som vokser

frem over tid, som igjen gjør at det er vanskelig å si hvilke normer som er felles for en gruppe. Dette er en viktig del av organisasjonskulturen (Bang, 2020, s.56). Dette støtter opp under de funnene vi har i intervjuene med informantene. Selv om de ikke har definerte normer, så oppfatter vi at det finnes noen aksepterte, felles normer som kommer frem: Det er stor takhøyde for å gjøre feil, alle hjelper til der det trengs og alle skal bidra til fellesskapet og gjøre det beste man kan for å nå felles mål og bonus. I forhold til kundehåndtering og hvordan man ser etter løsninger så virker det som at det er en felles forståelse i hvordan dette skal håndteres. Det er rutiner og prosedyrer, men også rom for å løse saker til det beste for kundene. Hadde vi skulle gått dypere inn i dette temaet, så ville de det vært naturlig spurt ytterligere i forhold til dette.

Hackman skriver at normer er viktige for et team, men at ulike type normer vil ha ulik påvirkning på team effektivitet (2002, s. 105-106). Som nevnt har vi registrert gjennom intervjuene at det er flere normer som er utviklet naturlig i gruppen. Disse dreier seg hovedsakelig om mellommenneskelige forhold. Mens de to kjernenormene som Hackman beskriver som grunnleggende for teameffektivitet ikke kommer frem i svarene fra informantene. Normer som går på å aktivt tilpasse seg omgivelsene og kundene, og absolutte forhold som man skal eller ikke skal gjøre ikke kommer tydelig til syne i intervjuene når vi snakker om normer. Samtidig nevnes det i andre sammenhenger at de har rom for å nettopp gjøre tilpasninger til den enkelte kunde. Det tyder på at disse ikke er definert som tydelige normer, og at man derfor ikke er like bevisst dette temaet. Samlet sett så ser vi at det er individuelt hva som legges i normer og hvilke normer teamene har, og det oppfattes at det ikke er noen helt klare, felles og tydelige kjernenormer for teamet. Det vil derfor kunne være hensiktsmessig for teamleder å definere slike normer, for å kunne fremme og stimulere teameffektiviteten til teamet ytterligere.

### *7.3.3 Teamsammensetning*

Hackman beskriver tre aspekter som man bør se nærmere på hva gjelder sammensetningen av et team: Størrelsen på teamet, variasjon i teamet og mellommenneskelige ferdigheter.

Teamene vi undersøker består av 11-13 personer på hvert team. Dette er, ifølge Hackman, for mange til å være et ideelt team. Det skal gjerne være 6 eller færre, og ikke flere enn det som er nødvendig for å løse oppgavene (Hackman, 2002,

s.119). Våre funn viser at informantene ikke opplever teamene for store, sett i lys av hva de jobber med og hvordan de jobber. De utfører mange enkeltoppdrag i form av kundehenvendelser og er derfor avhengig av å være mange nok til å ta unna trafikken. Når de har saker de trenger å bruke mer tid på og som krevet ekstra kompetanse, bruker de kollegaer som er flinke på ulike områder og vil på den måten løse saker ved hjelp av 2-3 medarbeidere. Størrelsen oppfattes å være passende ut ifra hvilke oppgaver de skal løse.

Hvert team har en teamleder, består av begge kjønn og har et bredt spekter ift. alder, erfaringer og bakgrunn. Forsyth skriver at representasjon av begge kjønn er positivt, da dette bidrar til et mangfold som vil ha større informasjonsressurser (2019 s. 356). Dette er nyttig inn i arbeidsoppgaver som krever et bredt spekter av kompetanse, erfaring og informasjon tilgjengelig. Ut fra det informantene forteller så er det stort mangfold i teamene. Det er aldersspenn mellom 20 – 60 år, jevn fordeling av kjønn, bred bakgrunn og stor variasjon i interesser. Teamet har også medlemmer med funksjonsnedsettelse. Når det gjelder kompetansesammensetning så viser informantene noe usikkerhet i forhold til hvilken kompetanse som fins i eget team, som også nevnt tidligere. Samtidig så har de god oversikt over enkelte ansatte som har spesialkompetanse, og de forteller at noen oppgaver blir fordelt etter hva man er god på. Noen kan sitte mer med tekniske oppgaver, mens andre kan jobbe mer med kunder som ikke er fornøyd. Dette er noe de bruker aktivt i hverdagen også. En av informantene sier: *“Vi bruker hverandre mye for å gjennomføre oppgaver.”*

Dette viser at de kjenner hverandre godt og vet hva den enkelte er god på.

En informant forteller også at de skifter plasser flere ganger i året. Da blir de plassert sammen med noe som har litt annen kompetanse enn seg selv, nettopp fordi man skal kunne lære av hverandre og fordi at ledere har innsett at noen jobber mindre effektivt sammen fordi de har det så hyggelig sammen. Implisitt at det bidrar til å redusere effektiviteten, og at det derfor gjøres grep.

Informantene gir uttrykk for at det mellommenneskelige er ivaretatt, blant annet gjennom sosiale aktiviteter i og utenfor jobb, at man blir godt ivaretatt og sett.

Vi oppfatter teamene som balanserte team hvor de har et bredt spekter av alder, kjønn, bakgrunn, interesse og kompetanse. Informantene bruker konsekvent “vi”

når de snakker om seg selv og vi opplever derfor at de er stolte av teamet sitt og av gruppen. En informasjon sier dette veldig godt: *“Vi er så ulike, men får til ting veldig godt. Det har vært et skikkelig krevende halvår, men vi får til ting sammen.”* Dette er typiske tegn på at teamet har et kollektivt samhold (Forsyth, 2019, s.131). De visker ut grensen mellom individ og gruppe og kaller seg selv “vi”.

Når man ser dette oppe opp mot teorien til Hackman om sammensetning av team, så ser vi at teamene treffer på flere av punktene som også er viktig for effektive team. Det kan være verdt å merke seg at teamstørrelse ideelt sett burde vært mindre, og at det er noe ledelsen bør være oppmerksom på. Vi oppfatter at det legges til rette for mangfold og variert kompetanse blant de ansatte, og vi anbefaler at dette er noe man tar med seg og ivaretar videre fremover.

#### **7.4 Støttende omgivelser**

*“På samme måte som ufruktbar jord kan hemme veksten til selv den sunneste planten, så kan fravær av støttende omgivelser begrense prestasjonene selv til et velfungerende team” (Hackman, 2002, s. 133).*

##### **7.4.1 Belønning**

*“Vi blir litt bortskjemt”*

Dette er en kommentarene vi fikk fra en av informantene da vi spurte om hvilke belønningssystem som finnes.

Hackman skriver at for at en belønning skal påvirke teamets effektivitet, må den inneholde tre aspekter: Den må verdsettes av gruppa og være stor nok til at den har en effekt, den må være direkte tilknyttet kvaliteten på oppgaven og den må utløses når teamet når et visst nivå (2002, s. 139).

Informantene forteller om felles bonusmodell som går på team og ikke individnivå. Dersom man klarer å oppnå et visst, målt nivå på kundetilfredshet, utløser dette en økonomisk bonus pr kvartal. Teamet kan til enhver tid se hvordan de ligger an, og kan selv være med på å påvirke resultatet. Selv om alle jobber på litt ulike måter, så forteller de at det oppleves som at alle er med å bidra til at de klarer å nå målene sine. De forteller at noen kommer veldig tidlig og tar i et ekstra tak på morgenen, mens andre kan sitte utover ettermiddagen for å ta unna. Noen tar ansvar for tunge tekniske saker, mens andre bidrar mer på faktura. Bonusen er på et så stort pengebeløp at det er attraktivt og har derfor en innvirkning på



innsatsen. En informant trekker frem lavere sykefravær som en konsekvens av god bonusordning: *“Det ble et annet fokus på sykefravær når bonusordningen kom”*. Informanten forklarte videre at sykefraværet gikk ned fordi alle ønsket å være med og bidra til felleskapet.

Når man ser på disse tilbakemeldingene og knytter dette sammen med teorien, ser det ut til at bonusmodellen har det som skal til for å påvirke teamets effektivitet. I tillegg til denne bonusmodellen, nevner informantene andre ting som de anser som belønning; Fredagskake, konserter, fruktordning, felles frokost, hagefest, småting på pulten til oppmuntring og mye tilbakemeldinger på arbeidet som gjøres. En informasjon sier at de menneskelige relasjonene og det gode arbeidsmiljøet er en belønning i seg selv, og at dette gjør at informanten yter mer. Mens bonusen kommer som en konsekvens av innsats, forteller informantene om at de andre belønningene kommer uavhengig av innsats, men mer for å styrke samhold og trivsel. Hvis man trekker inn teorien om at belønning bør komme som en konsekvens av innsats og at det er bør være mulig å påvirke, vil det si at noe av belønningen som gis ikke har så stor effekt på effektiviteten og motivasjonen. På en annen side, sier alle informantene at bonusmodellen gir en ekstra giv, er motiverende og oppleves som verdifull og rettferdig. Når man ser dette i sammenheng med at de utnytter styrkene til den enkelte og tilpasser oppgaven, vil dette bidra til økt indre motivasjon, mer effektive team og bedre resultater.

#### *7.4.2 Informasjonssystem*

For å kunne utføre en arbeidsoppgave tilfredsstillende, er det viktig at teamet har god tilgang til oppdatert informasjon. Hackman sammenligner et team uten god nok informasjon med et fly i tåke uten radar - teamet arbeider rett og slett i blinde (2002, s. 147).

Informantene er i hovedsak enige om at det er mye og god informasjon tilgjengelig. Utfordringen er at det er mange ulike kanaler, og ulik informasjon på forskjellige steder. Dette kan skape usikkerhet og krever at man har god oversikt over hva som finnes hvor. En informant sier det så beskrivende: *“Jeg er god på å lete, men dårlig på å finne”*.

Informantene som jobber med oppgaver konsentrert til ett forretningsområde, forteller at de har tilgang til infoen de trenger og at den er god. De som jobber med flere forretningsområder og dermed i flere ulike systemer, har derimot en litt

annen opplevelse. De forteller at det er mange kilder og ikke så lett å holde oversikt. En informant sier at det er krevende å følge med på det som kommer av endringer og nyheter, og kjenner derfor på litt utilstrekkelighet. At det innebærer en risiko for at informanten ikke får med seg alt, og dermed gjør en dårligere jobb. Funnene våre viser at teamene har tilgang til relevant informasjon som er oppdatert og kvalitetsmessig god, men at det er noen utfordringer knyttet til at det er mye informasjon og mange kanaler.

Vår anbefaling er at de ser på muligheter for å samle informasjonen og søke etter systemer som gjør det enklere for teammedlemmene å holde seg oppdatert til enhver tid. For på denne måten å være mer effektive og levere bedre tjenester til kundene.

#### *7.4.3 Opplæringsstøtte*

Hvis man er en del av en organisasjon som satser på opplæring og utvikling av medarbeidere, er det lettere å utvikle seg til et effektivt team kontra det å jobbe i en organisasjon som ikke satser på dette (Bang, Midelfart, 2019, kap 14). Dette sammenfaller godt med det informantene forteller i intervjuene. De har gode rutiner på opplæring i bedriften for nyansatte. Denne består av teori, e-læring, medlytt og mentoring. Samt at nyansatte gradvis får prøve seg mer og mer, med god veiledning underveis. Dette gir en solid grunnopplæring som er et godt utgangspunkt for å gjøre en god jobb. Alle informantene forteller også at det er flere ulike lærings- og utviklingsmuligheter for de om har vært i bedriften en stund. Dette være seg utvikling i form av kurs, medlytt for å lære av andre, den interne skolen og teoretisk opplæring i systemer. Når det er noe man ikke kan, så nevnes det også her at de har mye kompetanse på huset slik at de kan få både veiledning og hjelp. Flere nevner at det ligger muligheter for utvikling også på individuelt nivå, men at det er opp til den enkelte å ta initiativ til dette selv.

Funnene våre tilsier at bedriften har gode rutiner og muligheter for opplæring og utvikling av både nyansatte og erfarne ansatte. Flere av informantene trekker frem at det er gode utviklingsmuligheter for den enkelte, og at de da kan komme med innspill på hva de trenger og ønsker ut fra behov. Når ansatte får være med på å påvirke dette samtidig som de styrker sine kunnskaper og dermed skaper mer mestring, er dette et godt utgangspunkt for at teamet oppnår høyest mulig

potensiale for å prestere. Funnene er i tråd med Hackmans teori om at organisasjoner som satser på opplæring og som har en god struktur på dette, utvikler mer effektive team (2002. s. 160).

### ***7.5 Ekspert Coaching***

Coaching beskrives av Hackman som gruppeprosesser som handler om å veilede team slik at de får bruk de felles ressursene på best mulig måte når målet skal nås (2002, s 166). Når det gjelder veiledning i arbeidet så opplever vi at dette er et litt vanskelig spørsmål for informantene å svare på. For hva ligger egentlig i dette? Enkelte av informantene løfter frem morgenmøter og fredagsprat som formelle arenaer som brukes til veiledning og evalueringer. Det jobbes også med medlytt og kursing, og det gjøres rulling på hvor man sitter for å spre kunnskap og lære av hverandre. Slike tiltak er en del av det å bli bedre og utvikle seg i jobben. En av informantene forteller at veiledning gjøres ved behov eller ved interesse, og at leder også viser interesse og fanger opp ting som det bør tas tak i. De har ingen spesifikk ressurs som veileder, det kan være hvem om helst etter behov. Tidspunktet fra veiledning synes vilkårlig og tilfeldig, ikke planlagt og godt timet.

#### **7.5.1 Innsats**

Informantene beskriver at det gjøres mye for å skape en fellesskapsfølelse og binde teamet sammen, gjennom ulike former for happenings og sosiale arrangement blant annet.

*«Vi er alle sammen legoklosser, hvor alle bitene kan settes sammen til en helhet».*

Utsagnet kommer fra en av informantene når vedkommende beskriver i hvilken grad informanten følger seg viktig for teamet. Det er en felles opplevelse blant alle informantene at de føler seg viktige, og at de har en viktig rolle i teamet. De er sammen om å dra lasset, og at det er teamet sammen som sørger for at jobben blir gjort og at målene nås. Informantene forteller også om stor takhøyde og mye humor på jobb. Utvikling av høy forpliktelse til teamet og arbeidet som skal utføres defineres som en prosessgevinst. Informantenes uttalelser tyder på at det er forekomst av dette i teamene.

Samtidig er det én informant som nevner at ikke alle har samme forståelse for hva som skal til for at målene skal nås, og en annen som sier at ikke alle er opptatt av det. Hackman beskriver unnasluntring, *social loafing*, som et prosessstap ved å

jobbe i team. Dette dreier seg om at enkelte kan gjemme seg litt bort og ha en litt lavere innsats enn om man hadde jobbet på egenhånd (Hackman, 2002, s. 170). Informantenes uttalelser kan tolkes i en retning at det *kan* forekomme en viss grad av social loafing i teamet.

### 7.5.2 Strategi

Informantene forteller at de har en viss frihet til å løse saker og henvendelser som kommer inn innenfor visse rammer. Når det kommer saker og tilfeller som er utenom det normale, tas dette enten opp i morgenmøte eller med leder direkte for å finne løsninger. Tilbudet av løsninger som beskrives vitner om at selskapet har et fokus på det som skjer i verden utenfor og tilpasser løsningene til dette. Blant annet nevnes det at de har en “ambulerende team” som kommer hjem til kunde når det er behov for spesiell teknisk hjelp knytte til bredbånd. Slik vi tolker svarene informantene gir, så har teamene en arbeidsstrategi som stimulerer med prosessgevinst – nye arbeidsmetoder og tilpasninger til situasjonene. Dette er i tråd med Hackmans teori som beskriver at arbeidsstrategier basert på rutiner som er tilpasset til de kjente arbeidssituasjonene kan være effektivt, men at det er viktig å følge med på eksterne og interne faktorer også føre til prosesstap i nye situasjoner eller saker utenom det normale som krever en annen håndtering enn de faste rutinene (2002, s. 171).

### 7.5.3 Kunnskap og ferdigheter

Informantene gir uttrykk for at de opplever at man kjenner hverandre godt og dermed også vet hvem som er gode på ulike ting og hvordan man skal bruke hverandre. Et par av informantene gir samtidig uttrykk for at man ikke alltid får utnyttet hverandre på best mulig måte, tid og at man er dårlig på å gi tilbakemelding nevnes som grunn. Samtidig får vi litt ulike svar når vi spør informantene om de vet hvem som har hvilken kompetanse. Flertallet uttrykker at de har kjennskap til kompetansen, mens et par av informantene sier at de egentlig ikke har kjennskapen til dette. At det er noe man må erfare, lære seg og at det er noe den enkelte må finne ut av. Slik vi samlet sett oppfatter svarene til informantene så er det lagt opp til at man skal kunne både utnytte og dele kunnskap, som iflg Hackman (2002, s. 175) beskrives som en prosessgevinst, men at det i en travel hverdag ikke alltid er rom for dette.

Våre funn viser at det er dialog i teamene og ting tas opp etter behov. De daglige morgenmøter brukes til å diskutere saker og løsninger. Samtidig kan det virke som at det ikke er tid til den mer regelmessige og strukturerte veiledningen for å utvikle teamet, reflektere og evaluere strategi og hvordan man jobber sammen.

### **7.6 Psykologisk trygghet**

Amy C. Edmondson (2019) beskriver psykologisk trygghet som en kritisk faktor i forhold til teameffektivitet. Psykologisk trygghet handler om mellommenneskelige forhold som det å stole på de andre, at det er trygt å si hva man mener og å våge å gjøre seg sårbar for andre. Våre funn basert på informasjonen fra informantene viser at det er fokus på mellommenneskelige relasjoner for å få til gode og velfungerende team. De forteller om en god læringskultur hvor det er trygt å gjøre feil og spørre om hjelp, og at dette er en del av utviklingen til både nye ansatte og mer etablerte medarbeidere. Det å bruke hverandres styrker og å lære av hverandres feil, er viktig for å få til gode prosesser i forhold til resultatet av arbeidsoppgavene.

Informantene er enige om at det er greit å ta ordet, og ta plass. Men en forteller at ikke alt tas direkte, noe går via leder. En annet forteller om at det er stor takhøyde, og at det bidrar til at gjør det enkelt. Det fremkommer også at selv om de i felleskap er enige om at det er greit å ta plass og ta ordet, så er det ikke alle i teamet som faktisk tar ordet og tar plass.

Som også nevnt tidligere i oppgaven så opplever informantene at det er rom for å komme med både innspill og forslag til endringer, og at dette er noe som skjer ofte. Det er samtidig et par informanter som sier at det kan være vanskelig å få gjennomslag for endringsforslag – at det blir hørt og brukt.

Når det gjelder det å gjøre feil, så er det en felles oppfatning at det er rom for å gjøre feil, og at det også er noe som man lærer av. En informant forteller om at også teamleder gjør feil, og at det er med på å signalisere at det er rom for nettopp dette. Dette vitner om at teamleder bidrar til psykologisk trygghet ved å *legge til rette* som er en av kategoriene for å skape psykologisk trygghet ifølge.

Edmondson. Leder viser med handling hva som aksepteres, og bidrar til en felles forståelse om at dette er noe som er akseptert. Edmondson trekker frem ansvaret leder har for å skape psykologisk trygghet, og ved å vise med handling som

teamlederen gjør her i forhold til det å gjøre feil bidrar til å skape psykologisk trygghet (2019, s. 155-156).

Svarene informantene gir tilsier at ingen blir hengt ut, noe som vitner om at det er liten grad av frykt knyttet til det å gjøre feil. Dette ville i så fall vært hemmende på teammedlemmenes prestasjoner, ref. Edmondsons henvisning til hjerneforskning som viser at frykt hemmer både læring og samarbeid (2019, s.14). Hackman har i sin teori om teameffektivitet oppgavefokus, og mener at coaching og veiledning bør rettes mot teamets oppgaver og ikke de menneskelige relasjonene. Metaanalysen til Klein (2009) om teamutvikling viser at teamutvikling har effekt, og at det har størst påvirkning på målsetting og rolleavklaring, noe som underbygger Hackmans teori. Kleins studie viser at teamutvikling også til en viss grad har en påvirkning på både problemløsning og mellommenneskelige relasjoner. Informantene vi har intervjuet forteller om en rekke sosiale tiltak, som bidrar til å binde teamet og de ansatte sammen, alt fra kurs, sosiale arrangementer, felles trening og samlinger. Noe som vil kunne være med på å bidra til å fremme psykologisk trygghet.

Samtidig som informantene forteller om god læringskultur og godt arbeidsmiljø, uttrykker de at det å gi konstruktive tilbakemeldinger er vanskelig. Det kan handle om at det kan utfordre ønsket om å bli likt og det å fremstå som positiv. En av informantene sier: *“Det er ikke alltid like lett å komme med tilbakemeldinger fordi jeg er redd for reaksjonene til enkelte og for å skape konflikt.”* Bang og Midelfart (2019) beskriver i boken sin at medarbeidere er klar over at oppførselen deres blir evaluert av andre. Derfor prøver de å fremstå som kunnskapsrike, kompetente, positive mm fordi de ikke ønsker å bli oppfattet som det motsatte (2019, s.55). Samtidig henger dette også tett sammen med psykologisk trygghet og det å oppleve det som trygt å snakke fritt, og å si ifra. Edmondson nevner det å respondere produktivt som en kategori for å skape psykologisk trygghet, som handler om fokuset på å finne løsninger fremfor syndebukker (2019, s.157). Å vise nysgjerrighet og være åpen for innspill. Dette vil bidra til læring, og om man håndterer konstruktive tilbakemeldinger på en slik måte vil det over tid kunne føre til vekst og læring blant de ansatte. Da vil det bli enklere å si det en mener.

Informantene er enige om at det er enkelt å komme med innspill og spørre hverandre og de føler de ofte får være med på å påvirke beslutninger. De forteller også at alle omgås hverandre på sosiale sammenkomster på jobb og enkelte av kollegaene har noe kontakt på fritiden. Bang og Middelfart skriver at psykologisk trygghet ikke er noe som oppstår av seg selv, men utvikles i samspill mellom gruppenes medlemmer (2019, s. 57). Vi ser fra intervjuene at mange av informantene trekker frem de ulike arenaene for samspill og mangfoldet i gruppa som en årsak til at arbeidsmiljøet er så bra og at det oppleves som et trygt sted å være hvor man kan være seg selv. De føler stolthet og tilhørighet til både teamet og arbeidsgiveren sin.

Når vi spør kandidatene om hva de er mest stolte over, så er alle enige om at til tross for meget hektiske arbeidsdager, klarer de å levere gode resultater sammen.

En av informantene sa det så fint når vi spør hva hen er stolt av:

*“At vi klarer å løse nærmest umulige oppgaver sammen. Vi er et godt og sammensatt team å være i. Dette er jeg stolt over!”*

Oppsummert så tolker vi besvarelsene at informantene til en viss grad opplever det som trygt å være seg selv i gruppa og gjøre feil. Det er en god læringskultur hvor de spør hverandre og hvor det er lov å gjøre feil. Vi ser at bedriften har vært flink til å legge til rette for sosiale aktiviteter både på jobb og privat, som binder de ansatte sammen. Vi registrerer at det for flertallet oppleves som vanskelig å gi konstruktive tilbakemeldinger eller stille kritiske spørsmål. Edmondson presenterer tre ulike kategorier for å skape psykologisk trygghet som vil være en verktøykasse for ledelsen (2019, s. 155-158). Funnene viser blant annet at det legges til rette gjennom å vise med handling om at det er lov å gjøre feil. Psykologisk trygghet må jobbes med kontinuerlig og over tid, og vi ser at det er potensiale til å jobbe mer med dette i teamene blant annet knyttet til det å gjøre det tryggere å gi konstruktive tilbakemeldinger.

### **7.7 Oppsummering og anbefalinger**

Vi har i dette kapittelet drøftet funn opp mot J. Richard Hackmans (2002) teori for teameffektivitet og Amy C. Edmondsons (2019) teori om psykologisk trygghet.

Informantene har gjennom intervjuene delt åpent med oss om sine refleksjoner og opplevelser knyttet til spørsmålene vi stilte, og vi oppfatter at vi har fått et godt bilde av situasjonen i avdelingen vi har undersøkt. Flere funn kan bekreftes av teorien for effektive team og psykologisk trygghet, og vi mener samlet sett at teamene oppleves som effektive og at det er en viss grad av psykologisk trygghet i teamene. Det er også områder hvor vi ser at det med fordel kan gjøres grep i det videre arbeidet for å bedre effektiviteten. Vi har valgt å trekke frem fire områder som vi med bakgrunn i funn fra intervjuene mener virksomheten bør sette fokus på for å fremme teameffektivitet. Vi vil også i tillegg komme med øvrige anbefalinger som virksomheten kan vurdere.

**Normer:** Ifølge Hackmans teori så er kjernenormer grunnleggende for teameffektivitet. Ut fra intervjuene med informantene fremkommer det ikke at teamene har definerte kjernenormer. Vi oppfatter det som uklart hvilke normer generelt som råder i teamene. Vi mener det vil være hensiktsmessig for teamene at det utarbeides et sett med kjernenormer. Disse bør være delt inn i eksterne normer, som skal bidra til å fremme fokuset på det som skjer i omgivelsene utenfor virksomheten for å raskt kunne justere arbeidet i forhold til dette, og interne normer hvor man avgrenser forventninger i forhold til adferd med et sett normer på det man alltid og aldri skal gjøre.

**Informasjonssystem:** Hackman beskriver god informasjonsflyt og gode informasjonssystemer som avgjørende for teamets evne til å prestere og jobbe på en god og hensiktsmessig måte. Våre funn viser at det er utfordringer knyttet til mye informasjon og at det er mange kanaler å forholde seg til og ulike systemer mellom ulike selskaper slik at det er vanskelig å finne den informasjonen man er ute etter – og trenger der og da. Vi vil anbefaler at virksomheten ser på muligheten for å samle informasjonen, og søke etter systemer som gjør det enklere for teammedlemmene å holde seg oppdatert til enhver tid.

**Expert Coaching:** Coaching er gruppeprosesser som handler om å veilede team slik at medlemmene får brukt de felles ressursene på best mulig måte for å nå målet. Veiledningen vil kunne fremme prosessgevinst og motivere prosessstap som kan oppstå i team. Våre funn tyder på at det ikke gjennomføres regelmessige og



strukturert veiledning i teamene, men at morgenmøter brukes til å diskutere løsninger og saker. Vi anbefaler at det legges til rette for mer strukturert veiledning rettet mot teamets oppgaver, for å forsterke medlemmenes innsats for teamet, sikre at oppgaver løses hensiktsmessig og at man lærer og utvikler seg.

**Psykologisk trygghet:** Amy C. Edmondson beskriver psykologisk trygghet som essensielt for å fremme høye prestasjoner. Vi finner at informantene føler det trygt å feile, samtidig som det oppleves som vanskelig å gi konstruktive tilbakemeldinger og stille kritiske spørsmål. Psykologisk trygghet er noe man må jobbe med over tid, og hvor ledelsen må legge til rette for at dette skapes. Vi anbefaler at det jobbes regelmessig med å fremme psykologisk trygghet i teamene, gjennom å legge til rette for, invitere til deltagelse og respondere produktivt slik at ansatte våger å si ifra og si sin mening. Det vil si at lederne selv må vise med handling, være nysgjerrig, stille spørsmål og bidra til at det er enkelt å si sin mening. Vi anbefaler også at det fortsettes med den gode læringskulturen, hvor det er trygt og lov å feile.

Øvrige anbefalinger kan vurderes som tiltak for å fremme teameffektiviteten:

- Jevnlig tydeliggjøring av felles målsetting, for å sikre felles forståelse og hva som skal til for å nå målet.
- Fortsette god ivaretagelse av samhold, motivasjon og forpliktelse til teamet, gjennom hvordan oppgavene organiseres.
- Vurdere størrelsen på teamene opp mot hvordan arbeidsoppgavene løses. Ideelt antall er mellom 4 og 6 personer iflg Hackman (2002), det bør ikke være flere enn nødvendig for å løse oppgavene.
- Fortsette å ivareta tilretteleggingen for mangfold og variert kompetanse som en styrke for teamet.
- Opprettholde belønningssystem i form av bonusmodellen. Det anbefales at det gjøres evalueringer av denne underveis, for å sikre at den har en positiv effekt.
- Vurdere bruken av øvrig belønning og goder som ikke direkte påvirker effektivitet, men som heller påvirker samhold og trivsel.
- Fortsette fokuset på gode opplæringsrutiner, samt arenaer for læring og utvikling av ansatte.

- Øke kjennskapen til kompetansen i teamene og bedriften ellers, f.eks. ved gjennomføring av kompetansekartlegging.

## 8. Avslutning

I denne oppgaven har vi studert teameffektivitet og psykologisk trygghet, og har hatt følgende problemstilling: «Opplevs teamene som effektive og er de preget av psykologiske trygghet». Vi har benyttet J.R Hackmans teori om effektive team og A. C. Edmondsons teori om psykologisk trygghet som hovedteori når vi har undersøkt dette.

Virksomheten vi har studert driver med tjenester knyttet til strøm og fiberbredbånd. Teamene jobber i et krevende marked hvor de leverer viktige tjenester som alle er avhengig av, og som er i stor utvikling. Kundernes forventninger er høye, noe som de ansatte i kundeserviceavdelingen merker godt. Vi har gjennom arbeidet med denne oppgaven fått innblikk i en hverdag hos de tre teamene som i stor grad lykkes med å skape effektive team. Det vi har sett i intervjuene er medarbeidere med høy motivasjon, stort engasjement og en stolthet over arbeidsplassen sin. De har en stor drivkraft for å nå de målene som er satt for teamene og de bærer preg av et meget godt arbeidsmiljø, sterk lagånd og en stor tilhørighet til teamet. Ut fra vår vurdering av funnen fra undersøkelsen så mener vi samlet sett at teamene opplevs som effektive og at det er en viss grad av psykologisk trygghet i teamene.

Vi har gjennomført kvalitative og semistrukturerte intervjuer med seks teammedlemmer fra tre team i kundeserviceavdelingen. Svarene fra informantene og funnene er grundig gjennomgått opp mot teorien. De svarene vi har fått har i stor grad vært basert på enighet, og informantene har gjengitt forholdsvis lik oppfattelse av arbeidshverdagen sin.

Våre funn viser at det er mye som fungerer godt, og som samsvarer godt med teorien om effektive team. Vi ser at målet er tydelig kommunisert og virksomheten har et godt system for opplæring og utvikling. Vi har sett at betydningen av psykologisk trygghet i disse teamene står frem som viktige faktorer for utvikling, trygghet, trivsel, tilhørighet og engasjement. Dette har

påvirket teamets effektivitet i positiv grad. I tillegg er det bred enighet i teamene om at de gjør en meningsfull jobb.

Vi har også gjort funn innenfor enkelte områder som avviker, eller som ikke samsvarer helt, med teorien om effektive team. Dette gjelder blant annet informasjonstilgang. Det er mye godt og oppdatert informasjon, med det oppleves som uoversiktlig fordi det kommer mye informasjon, og informasjonen distribueres i forskjellige kanaler. Vi har også gjort funn knyttet til normer, expert coaching og psykologisk trygghet som vi anbefaler at virksomheten ser nærmere på.

I oppsummeringen i kapittel 7 kommer vi med anbefalinger knyttet til informasjonstilgang, normer, expert coaching og psykologisk trygghet, i tillegg til en rekke andre tiltak som kan vurderes for å ivareta eller forbedre områder som påvirker team effektiviteten.

Gjennom dette arbeidet har vi lært mye, både om oss selv, om virksomheten vi skriver om og om teorien knyttet til effektive team. Men også at det kan være vanskelig å finne den konkrete sannheten, svaret med to streker under, når vi jobber med kvalitative undersøkelser. Vi har stilt oss spørsmålet om funnene ville vært annerledes om vi hadde plukket ut kandidatene på en annen måte. For eksempel basert på variasjons av erfaring, alder, kjønn og personlighet, fremfor å bare ta de som melder seg frivillig. Vi har innsett at dette ville styrket både reliabiliteten og validiteten av undersøkelsen.

Vi har også sett flere ulike temaer som det hadde vært interessant og undersøkt nærmere. Både ledelse, samhold og kommunikasjon er relevante temaer og teorier som er viktig både i forhold til psykologisk trygghet og effektive team. Intervjuer av teamleder ville også gitt oss verdifulle perspektiver som hadde vært interessant å sett mer på i lyst av denne tematikken.

Til slutt er det på sin plass å nevne at vi i slutfasen av arbeidet med denne oppgaven fikk tilbakemelding om at avdelingen vi har undersøkt har blitt kåret til landes beste i kundeservice 2023 innenfor sin kategori, basert på tilbakemeldinger fra eksisterende kunder.

Gratulerer!

## 9. Referanseliste

- Bang, H. (2020).** *Organisasjonskultur* (5. utgave). Oslo: Universitetsforlaget.
- Bang, H., & Midelfart, T. N. (2019).** *Effektive ledergrupper* (2. utgave.). Gyldendal.
- Edmondson, A. C. (2019).** *The fearless organization: Creating psychological safety in the workplace for learning, innovation, and growth*. Hoboken, New Jersey. John Wiley & Sons, Inc
- Forsyth, D. R. (2019).** *Group dynamics* (Seventh edition). Boston, MA: Cengage.
- Hackman, J. R. (2002).** *Leading teams: Setting the stage for great performances*. Harvard Business School Press.
- Klein, C., DiazGranados, D., Salas, E., Le, H., Burke, C. S., Lyons, R., & Goodwin, G. F. (2009).** Does Team Building Work? *Small Group Research*, 40(2), 181–222.
- Kaufmann, G., & Kaufmann, A. (2015).** *Psykologi i organisasjon og ledelse* (5. utg.). Fagbokforlaget.
- Langdridge, D. (2006).** *Psykologisk forskningsmetode: En innføring i kvalitative og kvantitative tilnærminger*. Oslo: Tapir

## Vedlegg 1, Intervjuguide

### Spørsmål til intervju

Informantene fikk innledningsvis en kort introduksjon om bakgrunnen for undersøkelsen, presentasjon av oss studenter og våre roller, anonymitet i undersøkelsen, avsatt tid med mer.

#### Ekte team

Kan du si litt om hvordan teamet ditt er satt sammen?

- Er det tydelig hvem som er teammedlemmer og ikke?
- Er det mye utskiftninger?
- Vet dere hvem som har hvilken kompetanse?
- Vil du si at det er et stabilt team?

Kan du beskrive hvordan dere fordeler oppgavene i teamet mellom dere?

- Er dere avhengige av hverandre for at oppgavene skal løses?
- Er dere tildelt egne ansvarsområder?

#### Engasjerende mål

Hva er hovedmålet for deres team?

- Opplever du at alle har en felles forståelse av hva målet er?
- På hvilken måte merker du dette?
- Opplever du målet som engasjerende? På hvilken måte?
- Føler du at du og dine kollegaer får brukt egen kompetanse og ferdigheter i jobben?
- I hvilken grad opplever du at du og dine kollegaer kan påvirke hvordan dere skal løse oppgavene for å nå målet?

#### God struktur

Kan du fortelle litt om hvordan oppgavene er utformet og fordelt i teamet?

- Er de avhengig av hverandre
- Ser de resultatet av den oppgaven de gjør
- På hvilken måte opplever de at oppgaven er meningsfull?
- I hvilken grad synes du teamet jobber effektivt?

Hvordan er reglene for normer/oppførsel?

- Har du noen eksempler på hva man kan gjøre og ikke? (kvalitet i oppgaven, hvordan utføres, komme tidsnok, gjøre som avtalt osv.)
- Hvilke konsekvenser er det dersom man ikke gjør det man er blitt enige om?

### Støttende omgivelser

Hvilke belønningssystem har dere?

- Bonus, gaver, opplevelser, oppmerksomhet

Hvordan motiveres du av belønningen dere har?

- Opplever du at den er rettferdig?
- Går den på team eller individ?

I hvilken grad er den

- Verdifull
- har betydning for din innsats
- Forståelig
- Oppnåelig

### Informasjonssystem

I hvor stor grad har du tilgang til den informasjonen du trenger for å gjøre en god jobb?

### Opplæringsstøtte

Fortell hvordan det er lagt til rette for opplæring og utvikling?

- Har dere nok ferdigheter til å gjøre en god jobb?
- Hvordan innhenter dere kunnskap dersom det ikke finnes i teamet?

### Expert Coaching

Hva gjøres for å binde teamet sammen, og for å utvikle en fellesskapsfølelse og forpliktelse til både teamet og teamets arbeid?

- På hvilken måte får du og teamet veiledning i arbeidet? Eventuelt av hvem?
- I hvilken grad føler du deg viktig for teamet?
- På hvilken måte får dere utnyttet og delt hverandres kunnskap, ferdigheter og erfaring?

### Psykologisk trygghet

- Hvordan er det for deg og de andre i teamet å ta plass og ta ordet?
- Hvordan opplever du det er å komme med innspill og endringsforslag i teamet?
- Hvordan opplever du at det håndteres dersom en av dere skulle gjøre en feil?
- Hvordan opplever du det er å gi ærlige og konstruktive tilbakemeldinger til de andre i teamet?
- Hva er du mest stolt av med teamet ditt?
- Hvordan omgås dere i teamet utenom konkrete arbeidssituasjoner?