



Handelshøyskolen BI i Oslo

MAN 50691

Samspill og ledelse; anvendt
organisasjonspsykologi

Prosjektoppgave

Effektivitetsbetingelser i bataljonsstab

Forfatter:

Johannes Kibsgaard

Dato:

14.06.2018

Forord

Arbeidet med denne prosjektoppgaven har vært givende på flere vis. For det første har arbeidet gitt anledning til å gå i dybden på en teoretisk modell. Det har underveis generert ytterligere interesse for tematikken teameffektivitet, samtidig som det har åpnet blikket for hvor mye forskjellig og interessant litteratur som omhandler tematikken, både fra internasjonalt og norsk perspektiv.

For det andre har det vært spennende å gjøre seg kjent med kvalitative metoder og gjennomføre hele prosessen fra design, til feltarbeid og til slutt anvendelse av innhentet data i et skriftlig sluttprodukt.

Jeg vil takke Hæren som har finansiert studiet og lagt til rette for at jeg kunne fokusere på studiene og fordype meg i dem. Videre retter jeg en takk til veileder Kathrine Johannesen, som har støttet meg i arbeidet med prosjektoppgaven.

Jeg er særlig takknemlig til bataljonssjefen som har latt avdelingen sin legges under lupen og ikke minst er jeg takknemlig til informantene i bataljonsstaben, som har vært selve nøkkelfaktoren til å få et utbytte av prosjektet. I forbindelse med disse takksigelsene må bataljonen dessverre forbli anonym, av hensyn til å oppnå en tilfredsstillende anonymiseringsgrad for informantene.

Fornebu, 14. juni 2018

Johannes Kibsgaard, major

Sammendrag

Dette er en prosjektoppgave i studieprogrammet *Samspill og ledelse* ved Handelshøyskolen BI.

Oppgaven tar sikte på å øke forståelsen for hvordan teameffektivitetsbetingelsene som beskrives i forskeren J. Richard Hackman teameffektivitetsmodell fortoner seg i en norsk bataljonsstab. Disse betingelsene er *reelt team, overbevisende retning, muliggjørende struktur, støttende organisasjonskontekst og kyndig veiledning*.

Undersøkelsen har en kvalitativ tilnærming, og semistrukturerte intervjuer har blitt brukt for å samle inn data. Funnene drøftes opp mot Hackmans modell, for å belyse hvordan disse kommer til uttrykk i en norsk bataljonsstab, for videre å danne et grunnlag for å kunne vurdere hvilke sider ved betingelsene som kan påvirkes av ledere og medarbeidere i eller tilknyttet teamet for å ytterligere økte teameffektiviteten.

I diskusjonsdelen fremkommer det en del svakheter og styrker som er observert knyttet til effektivitetsbetingelsene. Ingen av svakhetene som er identifisert anses som alvorlig, mens enkelte styrker virker spesielt solide.

Disse funnene sammenfattes og oppsummeres i slutten av diskusjonsdelen.

Innholdsfortegnelse

Forord	ii
Sammendrag	iii
Innholdsfortegnelse.....	iv
1 Innledning.....	1
2 Problemstilling.....	2
3 Avgrensning.....	2
4 Studieobjektet	3
5 Teori.....	6
5.1 Utvalg av faktorer.....	7
5.2 Reelt team.....	8
5.3 Overbevisende retning.....	10
5.4 Muliggjørende struktur	13
5.5 Støttende organisasjonskontekst.....	17
5.6 Kyndig veiledning	19
6 Metode	21
7 Diskusjon	24
7.1 Reelt team.....	24
7.2 Overbevisende retning.....	28
7.3 Muliggjørende struktur.....	32
7.4 Støttende organisasjonskontekst.....	36
7.5 Kyndig veiledning	38
7.6 Lærdommer	40
8 Avslutning	41
Referanseliste.....	43
Vedlegg 1 Intervjuguide	45
Vedlegg 2 Samtykkeerklæring	47

1 Innledning

Teamarbeid har alltid vært viktig i militær sammenheng og enhver militær organisasjon består i grunn av et mylder av team. Overlappende teamstrukturer er blant annet en viktig del av det som gjør at organisasjonen som helhet henger sammen.

I utdanningen og virksomheten til offiserer, har lederskap og prosesser alltid et stort fokus. Det sterke fokuset på lederskap i Hæren er en styrke. På det mest grunnleggende har det en ansvarliggjørende effekt. Utover det, er lederskap et høyst inspirerende og stimulerende domene. Fordi rammene for utvikling av den enkeltes lederskap er romslige og formbare, gir lederutviklingen i Hæren stor mulighet til å søke sin egen vei og finne frem til unike tilnærminger som utnytter den enkeltes egenart.

Kunnskapen og bevisstheten om prosessdimensjonene knyttet til teamarbeid belyses også godt i det daglige, og det er en opplevelse av at prosessene som er i bruk er effektive. De tar utgangspunkt i velprøvde metoder og er gjennom årene raffinert og justeres til de særskilte omstendigheter.

Det er nok ikke samme grad av bevissthet rundt selve betingelsene som ligger til grunn for arbeidet. Det er mulig at mange av betingelsene som ligger til grunn for team i militær sammenheng akkurat som prosesser har en lang utviklingshistorie bak seg. Prosesser kan muligens være lettere å behandle mer instrumentelt, mens det som angår betingelser for øvrig for militære team i større grad kan være bundet til kultur, tradisjoner og forestillinger. Hvis betingelsene ikke hadde vært egnet til å gi god effekt, ville de nok tilpasset seg, for darwinistiske dynamikker kan tross alt ha et ganske brutalt uttrykk i militære organisasjoner, men gitt at de har vært gode nok, kan de ha altså ha blitt videreført lenge nok til å sementeres av tradisjoner etc. At de er gode nok betyr likevel ikke at de ikke kan være bedre. Nettopp dette – å søke etter forbedring – ligger i denne prosjektoppgavens hjerte.

Innledningsvis gis en beskrivelse av hva en bataljonsstab er og de fem hovedbetingelsene i Hackmans modell beskrives.

Deretter vil oppgaven i korthet gjøre rede for det metodiske grunnlaget og beskrive hvordan datainnsamlingen har foregått.

I diskusjonsdelen sammenholdes funn fra datainnsamlingen med elementene fra teorikapittelet. Her pekes det på styrker og svakheter som er identifisert i den undersøkte bataljonsstaben ut fra Hackmans teori. I tillegg blir det gjennom diskusjonen belyst hvordan betingelsene manifesterer seg i det undersøkte teamet.

Avslutningsvis oppsummeres sentrale funn og det blir pekt på hvilke sider ved effektivitetsbetingelsene det kan være hensiktsmessig å rette oppmerksomheten mot.

2 Problemstilling

En sentral målsetting ved utforming av denne prosjektoppgaven, har vært å oppnå økt innsikt som kan være et bidrag i arbeid som retter seg både direkte mot å øke effektiviteten i norske bataljonsstaber, så vel som i forbindelse med utdanning av personell som på sikt skal tjenestegjøre i slike staber.

Problemstilling

Øke forståelsen for hvordan effektivitetsbetingelsene i J. Richard Hackmans teameffektivitetsmodell fortøner seg i en norsk bataljonsstab.

I forlengelsen av dette er det av interesse å forsøke å identifisere hvilke av betingelsene som bør forsterkes for å kunne øke teameffektiviteten.

3 Avgrensning

3.1 Faktisk teameffektivitet

Den studerte bataljonsstabens faktiske effektivitet undersøkes ikke. Et ellers naturlig utgangspunkt for å måle effektivitet i forbindelse med denne oppgaven ville vært de resultater (*output*) Hackman beskriver i sin teameffektivitetsmodell. Disse parameterne er (1) nytten for teamets klient, (2) økende prestasjon utover teamets levetid og (3) individuell læring og trivsel for teamets medlemmer (Hackman, 2002, s. 30); se også skisse i begynnelsen av kapittel 5.

Det første parameteret (nyttien for teamets klient) er for krevende mtp prosjektets omfang av to årsaker. For det første kan det være uklart hvem klienten er. Rent doktrinelt er bataljonsstabens klient bataljonssjefen, men i praksis jobber staben i stor grad med sjefens fullmakter direkte i samvirke med de undergitte kompaniene, hvilket peker mot at kompaniene også må anses som stabens klienter

i en slik analyse. Videre går det diverse faglinjer oppover i organisasjonen direkte fra de forskjellige seksjonene; i dette lys kan overordnede staber omfattes av klientbegrepet. Dette leder til den andre årsaken til at nytteparameteret ikke lar seg undersøke i rammen av prosjektet, da det i seg selv ville krevd en omfattende innhenting av data, for å få et troverdig mål på denne dimensjonen.

Økende prestasjon utover teamets levetid, lar seg vanskelig måle retrospektivt, da det ikke synes å foreligge data som er standardiserte nok til dette formålet. En longitudinell tilnærming for å spore utvikling i løpet av prosjektets levetid hadde ikke vært håndterbar, samtidig som lengden på perioden i løpet av studieåret som kunne vært brukt til å innhente data nok i alle tilfeller ville vært altfor kort.

Det kunne latt seg gjøre å innhente gode data om teammedlemmenes individuelle trivsel og læring, da uttalelser fra teammedlemmene selv i stor grad kunne fungert som tilstrekkelig grunnlag (både egne spørreskjema og bruk av resultater fra medarbeiderundersøkelse). Dette ville dog krevd en uforholdsmessig innsats, samtidig som data om kun dette ene av Hackmans tre effektivitetsparametere ville gitt et altfor skjevt utgangspunkt til å si noe holdbart om graden av teameffektivitet samlet sett i bataljonsstaben.

3.2 Integrert støttepersonell

Avhengig av bataljonstype, integreres en viss mengde eksterne fagoffiserer i bataljonsstaben, når den settes på krigsfot eller øver på stridsoperasjoner. F.eks. vil en bataljon som har som oppdrag å gå i direkte strid med fienden være tett støttet av avdelinger som beskytter den samme fienden fra lengre avstander med langtrekkende tunge våpen. Disse ekstra medlemmene må nødvendigvis ha en påvirkning på teamets dynamikk, men de er holdt utenfor utvalget av informanter, fordi (1) en inkludering av disse ville dessverre fort økt volumet av informanter til det uhandterlige, (2) dette er ikke en stor faktor i majoriteten av bataljonene og (3) prosjektet undersøker teameffektivitet ifm hele bataljonens virke, hvor strid og øvelser i stridsmodus er en nokså tidsbegrenset – riktignok svært viktig – del.

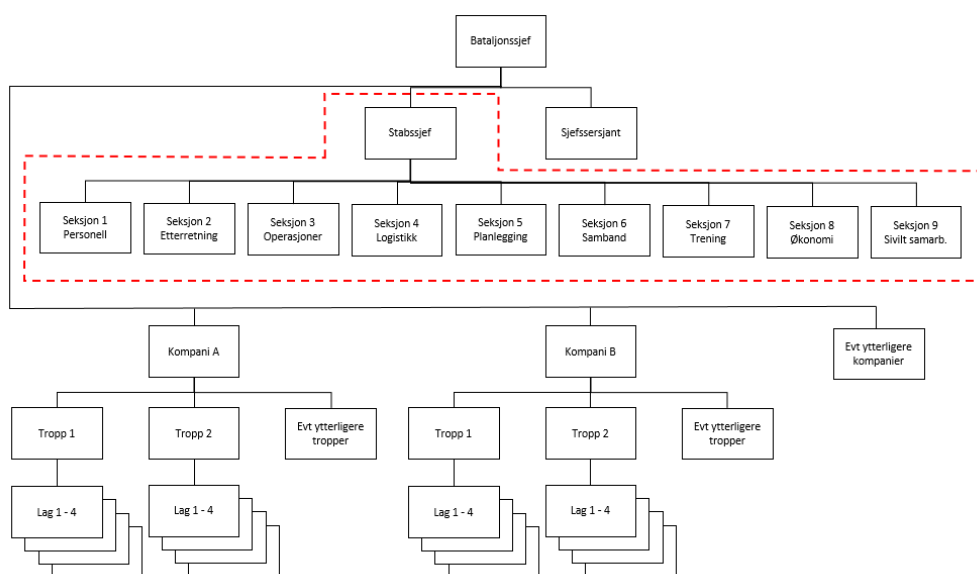
4 Studieobjektet

4.1 Bataljonsstab

Bataljon er et organisasjonsnivå blant landstyrker over kompani og under brigade. I Norge brukes begrepet først og fremst i den delen av landmakten som benevnes

Hæren (den andre hoveddelen av den norske landmakten er Heimevernet). I Hæren i dag finnes det elleve bataljoner. Størrelsen på hver bataljon kan variere nokså mye; bataljonene består av mellom to og seks kompanier; mengden personell i bataljonene kan variere fra et par hundre til godt over tusen personer. Størrelse og sammensetning varierer, da oppdragene og faginnretningen til de forskjellige bataljonene kan være nokså forskjellig. Noen har som oppdrag å støtte andre avdelinger med transport- og vedlikeholdstjenester i et stridsmiljø, mens andre har som hovedoppgave å innhente etterretning eller angripe og ødelegge fiendtlige avdelinger.

Et viktig kjennetegn ved bataljonsnivået, er at det er det laveste organisasjonsnivået i Hæren med en fullt utviklet stab, som støtter sjefen med å forstå situasjonen, forstå oppdraget, ta beslutninger, synkronisere beslutningene og lede operasjoner/driften innen alle fagområder bataljonen er beskjeftiget med (Hærens våpenskole, 2017, s. 6).



Bataljonsstaben ledes i de fleste tilfeller av nestkommanderende i bataljonen, som dermed også benevnes stabssjef. Staben er inndelt i seksjoner, med utgangspunkt i forskjellige funksjoner eller fag-/ansvarsområder. Det er vanligvis to-tre personer i hver seksjon, men det kan også være flere, samtidig som noen seksjoner i noen bataljoner kun er bemannet av én person, eller er sammenslått med en annen beslektet seksjon. Noen vanlige eksempler på sammenslåing er at operasjoner & planlegging eller logistikk & økonomi kombineres. Dette betyr at bataljonsstabene kan variere en del i størrelse, men de fleste består av mellom 15 og 25 personer.

4.2 Teambegrepet om bataljonsstab

Teambegrepet behandles mer omfattende i oppgavens teorikapittel, men det er likevel nødvendig å gjøre noen innledende betraktninger rundt hvorvidt bataljonsstaben i det hele tatt kan plasseres inn i begrepet *team*. I denne omgang er altså poenget å redegjøre for at bataljonsstaben er et relevant studieobjekt med utgangspunkt i den valgte litteraturen som omhandler teameffektivitet.

Årsaken til at dette oppleves nødvendig, er fordi bataljonsstaben er såpass stor, at det ved første øyekast kan være legitimt å stille spørsmålstegn ved hvorvidt det faktisk er et team, eller om man i stedet må snakke om en gruppe eller en samling av flere team.

I den ene enden av skalaen er det nokså bred enighet i litteraturen om nedre grense for hva som kan kalles et team. De aller fleste sier at et team krever to eller flere individer for å kvalifisere til begrepet (Bang & Midelfart, 2017a; Forsyth, 2014; Hackman, 2002). Hogan skiller seg riktignok noe fra denne konsensusen, ved å fremholde at graden av kompleksitet i samhandlingen i en dyade versus tre personer eller flere er vesensforskjellig, og at teambegrepet bør brukes om konstellasjoner med flere enn to individer (2015, s. 53).

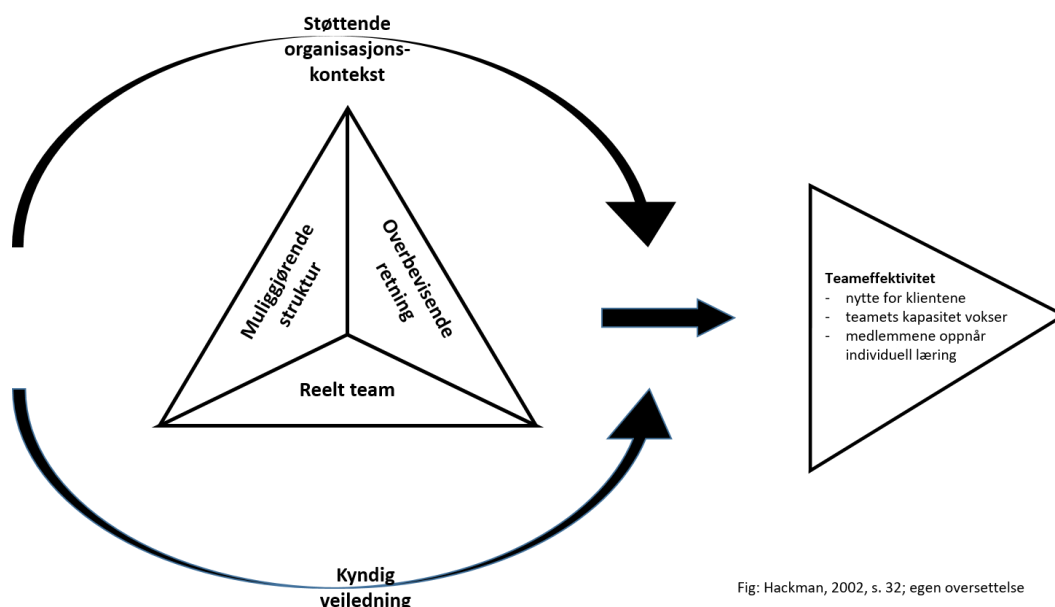
I den andre enden av skalaen foreligger det ingen fasit – i beste fall kun en pekepinn. Hackman peker på at å overstige seks medlemmer i et team, er svært problematisk (2002, s. 119), men han setter dog ingen strek i sanden for når en gruppe ikke lenger kan være et team pga størrelse alene. Bang & Midelfart sier at en ledergruppe godt kan inneholde 20 medlemmer, men at i så tilfelle er den først og fremst egnet til oppgaver som krever mindre interaksjon, f.eks. kun informasjonsutveksling og koordinering. I fortsettelsen av dette slås det fast at en gruppe større enn syv medlemmer vil ha vanskeligheter med å jobbe som et team (Bang & Midelfart, 2017a, s. 91). Aubé, Rousseau & Tremplay (2011) sier at få team har mer enn ti medlemmer, men nevner at det likevel finnes større team. De advarer dog mot at slike store team opplever problemer knyttet til prestasjon og koordinering på et annet nivå enn små team gjør (referert i Forsyth, 2014, s. 404).

Et av Hackmans egne sentrale studieobjekter er *Orpheus Chamber Orchestra*, som han selv benevner som et team med 26 personer. I dette orkesteret beskriver han en kjerne, som driver de mer komplekse teamprosessene, knyttet til f.eks.

saksdiskusjon og beslutning. Denne kjernen har ikke faste medlemmer, men oppstår delvis ad hoc fra oppsetting til oppsetting (Hackman, 2002, s. 122).

På lignende vis kan man si at det er en kjerne som har en lignende funksjon i bataljonsstaben, hvor stabssjef, de fleste seksjonssjefer og enkelte nøkkelmedlemmer fra seksjonsnivået er med, uten at dette er formelt stadfestet, hverken i lokale instruksjoner eller sentrale doktriner. Dette fenomenet er tatt hensyn til ifm utvalget av informanter og således vurderes det at det er rimelig å anvende begrepet *team* om de undersøkelsene av grunnlaget for teameffektivitet som har blitt gjort i forbindelse med prosjektet.

5 Teori



Sentralt i dette prosjektet er J. Richard Hackmans modell for teameffektivitet. Den tilbyr et håndfast utgangspunkt for å undersøke og kvalitativt evaluere betingelser som etter hans syn sannsynligvis vil føre til økning i teameffektivitet, avhengig av om disse betingelsene er oppfylt på en god måte. Kunnskap om hvordan betingelsene arter seg i praksis kan gi ledere viktig innsikt, da dette gir forutsetning for å utøve det Hackman ser på som det sentrale håndverket til ledere – nemlig å skape og opprettholde betingelsene som øker sjansene for at teamet over tid vil øke sin effektivitet (2002, s. 31). I tillegg er det en målsetting for kapittelet både å utvide forståelsen av og se på modellen til Hackman med et nyansert blikk, ved hjelp av ytterligere perspektiver, i første rekke fra Henning

Bang & Thomas Nasset Midelfart, samt Donelsen R. Forsyths verk *Group Dynamics*.

5.1 Utvalg av faktorer

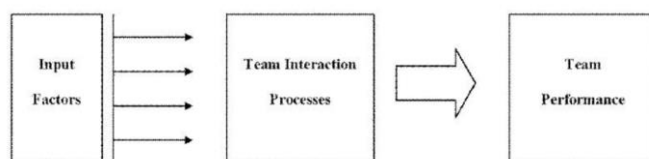


Fig.: Hogan, 2015, s. 62

Innenfor studier av teameffektivitet er det vanlig å organisere faktorene i en *input-process-output*-modell (I-P-O-modell). På norsk tilsvarer dette begrepene *forutsetninger, prosesser og resultater* (Bang & Midelfart, 2017a, s. 50). I-P-O-modeller nyttes innenfor systemteori for bl.a. å forklare hvordan gruppeproduktivitet oppstår, ved å se på de forutsetningene som er tilstede, og basert på dette hvordan prosessene i en gruppe som jobber med en oppgave skaper et sett resultater (Forsyth, 2014, s. 56).

Hackmans fem betingelser for teameffektivitet – (1) reelt team, (2) overbevisende retning, (3) muliggjørende struktur, (4) støttende organisasjonskontekst og (5) kyndig veiledning – lar seg nokså trygt plassere i kategorien *forutsetninger* i I-P-O-taksonomien. Det er kanskje den siste betingelsen – kyndig veiledning – som det ved første øyekast likevel kan være naturlig å plassere i kategorien prosess fremfor forutsetning. Dog kan det hevdes at Hackman ikke i første rekke sikter til selve prosessfunksjonen *å utøve veiledning*, når han beskriver denne betingelsen. Beskrivelsen hans av denne betingelsen dreier seg i større grad om etableringen av et apparat for å kunne veilede, samt ikke minst kunnskap blant aktuelle veiledere om når veiledning ikke er hensiktsmessig og områder som ikke er egnet for håndtering med veiledning.

Det er derfor noenlunde rimelig å påstå at Hackmans modell for teameffektivitet i grunn er en slags I-O-modell, altså I-P-O uten P. Dette underbygges av at han skriver at å betrakte lederskap som å skape betingelser som kan øke sjansen for at et team utvikler seg til å yte bedre, er til en viss grad et lite konvensjonelt syn (2002, s. 31). Dette betyr nok ikke at teamprosesser ikke foregår i Hackmans verden, men modellen har som en sentral misjon å rette lederes fokus vekk fra prosess og i stedet få fokus rettet mot å få på plass og opprettholde de viktige forutsetningene for teamets effektivitet.

Bang & Midelfart er mer konvensjonelle i sin tilnærming, derved at de har et mer balansert fokus mot både forutsetninger og prosess (Bang & Midelfart, 2017a, s. 159). I og med at prosjektet vil fokusere på Hackmans modell, vil utvalget av vinklinger inn fra bl.a. Bang & Midelfart først og fremst hente perspektiver fra forutsetningsdomenet, men i de tilfeller det er en nær knytning til Hackmans fem hovedbetingelser hentes det også fra prosessdomenet deres.

Oppsummert betyr dette at prosjektets undersøkelser vil ta utgangspunkt i faktorene (1) reelt team, (2) overbevisende retning, (3) muliggjørende struktur, (4) støttende organisasjonskontekst og (5) kyndig veiledning, men undertiden også skue mot faktorene fra perspektiver som vanligvis er knyttet til prosessdimensjonen.

5.2 Reelt team

Hackman trekker opp fire egenskaper som kjennetegner reelle team, samtidig som han presiserer at den første og viktigste oppgaven til en leder må være å sørge for at det faktisk eksisterer et reelt team. Hvis ikke, er håpet om å utvikle teameffektivitet nokså fånyttet (Hackman, 2002, s. 41).

5.2.1 Teamoppgaver

Det første kjennetegnet ved et reelt team er at det har oppgaver som er egnet for og krever teaminnsats. Hvis ikke, er det snarere snakk om en samhandlende *gruppe* enn et *team*. En samhandlende gruppe kan ligne på et team, men hovedforskjellen er at medlemmene ikke er avhengig av hverandre for å utføre sine respektive oppgaver, selv om de av forskjellige årsaker jobber sammen (Hackman, 2002, s. 42). Et bilde på dette, kan man få ved å se tilbake på opprinnelsen til selve ordet team. Team er egentlig et norsk ord, men har vært innom de britiske øyene og fått en annen klang (Online Etymology Dictionary, 2018). Det norrøne *taumr* eller norske *tøm/tømmer* viser til reimene som bandt sammen og ble brukt til å styre trekkdyr (UiB & Språkrådet, 2018). Den opprinnelige betydningen sikter til en ganske direkte og fysisk avhengighet for å oppnå nødvendig kraft til å trekke lasset.

I alle grupper finner man et nivå av gjensidig avhengighet mellom medlemmene. Dette trenger ikke bare å være knyttet til at det kreves mange hender eller stor muskelstyrke, men er i minst like stor grad gjeldende når det gjelder graden av kompleksitet (Forsyth, 2014, s. 322). En teamoppgave binder teammedlemmene

sammen, fordi dens natur forsterker denne avhengigheten, ved at den ikke lar seg løse av individer på egenhånd (s. 402).

5.2.2 Avgrenset team

Det andre kjennetegnet ved et reelt team er at det er avgrenset. Med dette må det forstås at det er mulig å vite hvem som er en del av teamet og ei. Aller viktigst er det for medlemmene selv, at de både vet at de er medlemmer, og at de vet hvilke andre personer som er medlemmer eller ei (Hackman, 2002, s. 44). En effekt slik avgrensning og klar tilhørighet har, er at den forsterker båndet mellom gruppen og individet (van Vugt & Hart, 2004; referert i Forsyth, 2014, s. 92).

Selv om det vanligste problemet knyttet til avgrensning er at team ikke er avgrenset tydelig nok, kan det å ha for sterke grenser også føre med seg utfordringer. Hvis grensene blir for absolutte, kan teamet gå glipp av viktige muligheter til å knytte til seg kompetanse som er nødvendig i perioder (Alderfer, 1980; referert i Hackman, 2002, s. 45).

5.2.3 Teamets myndighet

Det tredje kjennetegnet ved et reelt team, er at teamets myndighet fastslås. Hvis dette ikke gjøres på uttalt vis av myndigheten som bestemmer over teamet, vil riktignok teamets myndighet ubønnhørlig bli fastslått likevel, men da på implisitt vis av teamets medlemmer selv. En slik implisitt fastslåelse av teammyndighet er problematisk, fordi det er høy risiko for at teamet enten vil begrense seg selv i for stor grad, eller forsøke å tilrive seg urimelig høy grad av myndighet (Hackman, 2002, s. 50).

Hackman opererer med fire myndighetsnivåer for team. Det laveste nivået er *sjefsstyrte team*, der *sjefen* det siktes til står utenfor selve teamet. På dette nivået er teammedlemmenes ansvar knyttet til ren utførelse av oppgaver (s. 52). Dette passer bl.a. godt inn i konteksten til den opprinnelige bruken av ordet team, nemlig det norrøne *taumr*. *Selvstyrte team* har noe mer myndighet, da de selv følger opp utførelsen av og måler kvaliteten på teamets innsats, men det har f.eks. ikke mulighet til å endre på teamets prosedyrer og oppbygning på egen hånd (Hackman, 2002; referert i Forsyth, 2014, s. 407). Det kan derimot team på myndighetsnivået *selvdesignende team*; slike team har stort handlingsrom til å gjøre det teamet tenker er nødvendig for å oppnå den målsettingen som er angitt for teamet. Øverst på myndighetsskalaen troner *selvregjerende team*. Slike team

kan i tillegg til de fullmaktene de ovennevnte teamene har, på egenhånd avgjøre hvilke oppgaver eller målsettinger de skal rette arbeidet sitt mot. Dette kan eksempelvis være en *toppledergruppe* i et konsern (Hackman, 2002, s. 53).

5.2.4 Teamstabilitet

Det fjerde kjennetegnet ved et reelt team er stabilitet i medlemsmassen. Dette er et sentralt grunnlag for en rekke fordelaktige utbytter for et team. Stabilitet legger et viktig grunnlag for at det skal oppstå samhold i et team og for å kunne danne en felles følelse av forpliktelse mot teamets mål (Hackman, 2002, s. 55). Stabilitet gjør teamet bedre i stand til å holde seg i prestasjonsfase, i stedet for å måtte stadig returnere innom gruppedannelsesfasene. Dette er meget viktig, fordi det er først i prestasjonsfasen at teamet faktisk kan fungere ordentlig som et team (Tuckman, 1965; referert i Hogan, 2015, s. 74).

Stabilitet har en særlig åpenbar knytning til to av de tre resultatkriteriene for teameffektivitet i Hackmans modell, nemlig økende grad av teamprestasjon og individuell læring/trivsel i teamet (Hackman, 2002, s. 30). Det er naturlig at graden av stabilitet i teamets medlemsmasse vil påvirke både muligheten til å føle seg komfortabel – og derved både for å kunne oppleve trivsel, men også for å kunne åpne for ærlig og presis tilbakemelding internt i teamet – og for teamet til å utvikle seg ved å bygge videre på teamets egne erfaringer (Schein, 2009, s. 113). Teamet trenger et minimum av tid sammen, for å legge grunnlaget for disse dynamikkene (s. 110-111).

5.3 Overbevisende retning

I effektive team bidrar medlemmene til at teamet skal oppnå sitt felles mål. At medlemmene deler et felles mål eller oppgave er tross alt et vesentlig aspekt for i det hele tatt å være et team (Forsyth, 2014, s. 402). Lester G. Curphys modell for å bygge team, bruker begrepet *oppdrag* om den første av de syv komponentene som kreves. Retning for teamet er en sentral del av Curphys *oppdrag*, og ifølge ham er «oppdrag antageligvis den viktigste komponenten som bidrar til teamprestasjon, fordi den er en driver for alle påfølgende komponenter» (Curphy, 2004; referert i Hogan, 2015, s. 74; egen oversettelse).

I denne teksten har Hackmans *compelling direction* blitt oversatt til *overbevisende retning*. Oversettelsen taper noen nyanser fra den engelske sammensetningen, som ikke er så lett å fange ord for ord på norsk, spesielt mhp *compelling*. I *compelling*

ligger det også norske ord som fengslende, forpliktende, fremtvingende, trollbindende og tvingende. Hackman hjelper dog både sine engelske og norske lesere, ved at han bruker tre sentrale egenskaper for å ramme inn begrepet *overbevisende retning*; en overbevisende retning for teamet er *utfordrende, tydelig og betydningsfull* (2002, s. 72).

5.3.1 Egenskaper ved overbevisende retning

Utfordring stimulerer og aktiverer teamet. Denne effekten er ikke oppnåelig, hvis målsettingen er for høy, slik at teammedlemmene taper forventningen om å kunne lykkes, fordi det er ødeleggende for motivasjonen (Karau & Williams, 1993, 2001; referert i Forsyth, 2014, s. 339). På lignende vis vil lave målsettinger ikke ha noe håp om å stimulere til engasjement (Hackman, 2002, s. 87), samtidig som lave målsettinger innbyr til unnasluntring (Hinsz, 1995; Latham & Locke, 2007; Weldon & Weingart, 1993; referert i Forsyth, 2014, s. 338). Et konkret utbytte av utfordring på passende nivå, er altså at motivasjonen til innsats økes (Hackman, 2002, s. 72).

En nødvendig forutsetning for at en leder kan lykkes med å finne en god balanse som oppnår en stimulerende effekt, er at lederen kjenner teamets medlemmer og vet hva de er i stand til (s. 88). Dette indikerer en viktig sammenheng mellom stabilitet i medlemsmassen og lederens evne til å lykkes med denne balansekunsten.

God retning er *tydelig*, for slik rettes energien mot teamets felles formål og gjør teammedlemmene i stand til å vurdere tilgjengelige strategivalg, som leder mot målet (s. 72, s. 66). Akkurat som det krever balansekunst å gjøre retningen utfordrende, gjelder det samme mtp tydelighet – retningen må være tydelig, men ikke for tydelig. En retning som ikke er tydelig nok fører med seg høy risiko for ikke bare å kaste bort teamets tid, men også å forårsake unødvendig konflikt (s. 83). I slike tilfeller kommer pedagogikkprofessor Laurence J. Peter sitt utsagn til sin rett: «If you don't know where you're going, you'll probably end up somewhere else».

I den andre ytterkanten ligger faren for å være *for* tydelig. Overdreven tydelighet kan redusere teammedlemmenes forpliktelse og i verste fall legge til rette for at teammedlemmene kan opptre uetisk for å oppnå målene (Hackman, 2002, s. 83). Risikoen for det sistnevnte er spesielt til stede, når særlig høye belønninger eller

strengt sanksjoner er knyttet til hvorvidt målene nås. Overdreven tydelighet kan også gjøre teamet sneversynt og påføre det tunnelsyn mot de uttalte målene (s. 85). Et annet problem overtydelighet fører med seg, er at det fort kan snevre inn mulighetene teammedlemmene har til å sette sitt eget preg på arbeidet. Hvis det ikke er igjen noe rom for å tolke og tillegge mening, er det vanskelig å oppnå et eierskap til målet og oppgavene, som igjen ville vært en viktig faktor for å gi teammedlemmene maksimal drivkraft (s. 84).

Tydelige mål øker ytelsen innenfor en rekke prosesser, bl.a. nivå av innsats og forpliktelse, samt bedre planlegging og evne til å følge med på kvaliteten til teamets arbeid (Weldon, Jehn & Pradhan, 1991; referert i Forsyth, 2014, s. 337). Kanskje det mest sentrale utbyttet av å treffe den riktige balansen innenfor tydelighet, er at den strategien teamet velger stemmer godt overens med hensikten med det teamet skal oppnå (Hackman, 2002, s. 72).

Hvor *betydningsfull* eller avgjørende retningen eller målet er, har stor betydning for i hvor stor grad teammedlemmene investerer evnene og kompetansen sin i arbeidet. Når retningen eller målet oppleves som spesielt viktig, vil teammedlemmene bruke alt de har av kunnskaper, ferdigheter og erfaring for å nå teamets mål. Videre vil sjansen være liten for at enkeltmedlemmer ikke bidrar, samtidig som sjansen er stor for at de som har kapasitet vil løfte de svakere medlemmene og spille dem gode. Det ligger dog en potensiell fare knyttet til at normene i teamet kan bli satt til side av de sterkeste, hvis målet virker avgjørende nok (s. 71). I alle tilfeller er betydningsfullhet-dimensjonen viktig for å kunne oppnå maksimal mobilisering av teamets ressurser (s. 72).

5.3.2 Kunsten å angi en overbevisende retning

I følge Hackman er altså en overbevisende retning for teamet en sentral betingelse for teameffektivitet, men hvem er det egentlig som bestemmer retningen? For å svare på dette, må man gjøre et tilbakeblikk på teammyndighetskalaen som Hackman beskriver som en del av et *reelt team*. På det laveste nivået, *sjefsstyrte team*, bestemmer sjefen hva teamets retning er. Dette er ikke å forstå som at det krever en tilnærming der begrepet *sjef* likegodt kunne vært byttet ut med begrepet *diktator*. Å rådføre seg med teamet og ta teammedlemmenes innspill til etterretning i beslutningsprosessen er stadig en klok tilnærming. Det mest interessante poenget dreier seg egentlig om de høyere myndighetsnivåene, altså fra *selvsstyrte* til *selvregjerende team*. Det må finnes en autoritet på et eller annet

vis i slike team som til syvende og sist bestemmer retningen; selvstyrte team medfører ikke at enighet må ligge til grunn i beslutningsprosesser. Effektiv teamselvstyring krever at den/de som legitimt har beslutningsmyndighet i/over teamet er identifisert og at den/de utøver denne myndigheten fast, overbevisende og kompetent (Hackman, 2002, s. 62).

Mtp oversettelsen av *overbevisende retning* fra engelsk, har første del av ordsammensetningen fått fokus tidligere. Når det gjelder andre del, retning, så kan den også være mer flertydig på engelsk, og Hackman dissekerer den i to komponenter – *hensikt* og *metode*. Han er tydelig på at nøkkelen til effektivitet er å være nøye med å angi hensikt og like nøye med å unngå å angi metode for teamets arbeid. Den diametralt motsatte tilnærmingen er da også motsvarende den verste: å bestemme metode for teamets arbeid, uten å forklare hensikten.

Sistnevnte kombinasjon gjør det umulig for teammedlemmene å forstå om det de gjør virkelig underbygger hensikten med virket deres, samtidig som det ofte er drepende for motivasjonen ikke å vite om eller hvordan innsatsen din har noen mening (s. 73). Å kommunisere en klar hensikt og etterlate frihet i metode innebærer ikke at de undergitte forlates av lederen så fort hensikten er formulert (s. 75) Uansett så er likevel fokus på hensikt og frihet i metode en tilnærming som stiller strenge krav til organisasjonskulturen, da det fordrer et høyt nivå av tillit mellom ledere og undergitte, samtidig som ledere må akseptere betydelig grad av ansvar ledsaget av risiko (Shamir, 2010, s. 649).

Det finnes i tillegg to andre konstellasjoner av hensikt og metode. Den første er fravær av begge to. Dette får normalt én av to konsekvenser: enten drar teamet av gårde i en retning bestemt av teammedlemmenes personlige preferanser, eller så stanser virksomheten opp (Hackman, 2002, s. 80). Den siste konstellasjonen er at både hensikt og metode er klart foreskrevet. Dette er slett ingen uvanlig forekomst og vil riktignok fungere til en viss grad, men viktige risikoer er at kreativitet kveles, motivasjon dempes og teammedlemmene er sårbare for å bli mindre oppmerksomme i arbeidet sitt (s. 76).

5.4 Muliggjørende struktur

Hackman bruker husbygging som en lignelse for å forklare grunnleggende hensyn som må tas, når et teams grunnleggende struktur skal bygges. Poenget er at det må være en struktur – tak, vegger, ledninger, rør og rom – men entreprenøren må

etterlate rikelig med fleksibilitet til at de som skal bebo huset, teammedlemmene, kan sette sitt eget preg på huset, tilpasse rommene til den funksjon som er krevet og ikke minst kunne gjøre forandringer etter hvert som behovene endrer seg (2002, s. 95). Effektive team både revurderer og bearbeider strukturen sin som en kontinuerlig prosess, for å optimalisere prestasjonen sin (Bunderson & Boumgarden, 2010; referert i Forsyth, 2014, s. 403) Tre strukturelle sider trekkes frem som nøkkelen til å legge til rette for effektivt samarbeid: arbeidsdesign, kjernenormer og teams sammensetning (Hackman, 2002, s. 95).

5.4.1 Arbeidsdesign

Indre motivasjon er et nøkkelutbytte som kan høstes av et vellykket arbeidsdesign. Denne dimensjonen er et tydelig eksempel på hvorfor Hackman forfekter fokus på å skape de rette betingelsene, fremfor prosesser. Når det oppstår indre motivasjon for arbeidet, blir behovet for prestasjonsbasert ytre belønning og ris bak speilet mindre (Hackman, 2002, s. 95). Dynamikken indre motivasjon skaper hos individer, fungerer på samme vis i grupper og team (Bandura, 2000; referert i Hackman, 2002, s. 97). For å oppnå indre motivasjon for arbeidet, må arbeidet virke meningsfylt, det må oppleves en kobling mellom god utførelse og personlig resultatansvar og de som utfører arbeidet må ha ordentlig kunnskap om resultatene arbeidet genererer (Hackman, 2002, s. 95).

Viktige trekk ved en oppgave som gjør den meningsfull, er at den har en grad av variasjon, som innebærer mindre grad av rutine og at et bredt utvalg av evner må brukes, samt at god utførelse faktisk betyr noe til eller fra her i verden (s. 96). Et annet vesentlig siktemål må være å tilstrebe å gi team mest mulig fullstendige oppgaver, fremfor deloppgaver. Dette øker opplevelsen av at arbeidet er meningsfullt betraktelig (s. 99). Opplevelsen av ansvar for resultatene henger tett sammen med autonomi; når man har stor frihet til å velge *hvordan* arbeidet skal utføres eller oppgaven skal løses, følger det naturlig en ansvarsfølelse med slik bemyndigelse (s. 96).

5.4.2 Kjernenormer

Hackman har identifisert to kjernenormer, som han mener er spesielt viktige av to grunner. For det første har de stor påvirkning på teameffektivitet, og for det andre blir de ikke til av seg selv (2002, s. 108).

«1. Teammedlemmene bør innta en aktiv tilnærming til miljøet teamet opererer i og hele tiden avsøke miljøet og finne opp eller tilpasse prestasjonsstrategier i henhold til dette.

2. Grensene for adferd hvori teamet opererer, bør være trukket opp, slik at den lille mengden ting medlemmene alltid eller aldri må gjøre er tydelig.»

(Hackman, 2002, s. 106; egen oversettelse og utheving/understreking)

Den første kjernenormen påvirker effektivitet ved at den reduserer muligheten for at teamet velger en uhensiktsmessig løsning for å gripe an oppgaven de skal løse, eller muligheter eller hindringer går dem hus forbi før teamet kan utnytte/unngå disse. Den andre kjernenormen reduserer sjansen for at teamet havner i uføret ved uforvarende å bryte viktige begrensninger eller bindinger pålagt av organisasjonen det tilhører (Hackman, 2002, s. 106).

Årsaken til at disse kjernenormene ikke kommer til å dukke opp av seg selv, er fordi de bryter med enkelte naturlige, menneskelige tendenser, nemlig til å rette full oppmerksomhet mot det som står umiddelbart foran oss, innarbeidelse av rutiner som vi vil utføre selv når rasjonale for dem ikke lenger er til stede og tendensen til å søke harmoni, selv når det innebærer å handle på en måte vi ikke burde gjøre (s. 108). En konsekvens av dette, er at en vellykket innføring av de nødvendige kjernenormene bidrar til en økning snarere enn en reduksjon av angstnivået i teamet (s. 112).

Når det gjelder utvikling av øvrige normer, anbefaler Hackman en mer tilbaketilt tilnærming. Han advarer mot å gå til umiddelbar aksjon mot uønsket adferd i et team og oppfordrer i stedet de med ansvar for teamet å stille seg to spørsmål: kan den uønskede adferden egentlig ha opphav i grunnleggende problemer med hvordan teamet er strukturert; kan det være at teamdynamikken som oppstår i forbindelse med avvikende adferd hos enkeltmedlemmer faktisk kan være konstruktiv ved at den fremtvinger nye tenkemåter (s. 114)?

5.4.3 Teamsammensetning

5.4.3.1 Størrelse

Mht teamets sammensetning, er det flere aspekter som har stor betydning. Teamets størrelse er ett av disse aspektene. Teamstørrelse har tidligere blitt omtalt i pkt. 4.2. Et hovedpoeng som kom frem, var at det ikke fins en definitiv øvre grense for hvor stort et team kan være, samtidig som det er tydelig at teameffektivitet utfordres for alvor når antallet medlemmer antar en flersifret størrelse.

Prosesstap kan ha flere kilder. En av disse kan være motivasjonstap, som eksempelvis kan skyldes for lave eller høye målsettinger (ref. pkt. 5.4.1). En av de aller viktigste kildene til prosesstap, er svært lett å sette i sammenheng med størrelsen på teamet. Dette er knyttet til produksjonstapet som følger av at det ikke er mulig for mennesker å koordinere på et nivå som gjør dem fullstendig synkroniserte (Ringelmann, 1913, s. 9; referert i Forsyth, 2014, s. 335).

Prosesstapet som følge av koordineringsutfordringer øker eksponentielt med teamets størrelse, ettersom flere medlemmer i stadig stigende omfang øker antallet relasjoner i gruppen. F.eks. resulterer et team med fem medlemmer i ti forskjellige bånd mellom individene, mens et team med ti medlemmer resulterer i 45 slike mellommenneskelige bånd (Katz et al., 2005; referert i Forsyth, 2014, s. 5).

5.4.3.2 Mangfold

Et annet hovedaspekt ved teamsammensetning er knyttet til mangfold. Det er ikke uvanlig at begrepet mangfold utløser fokus på dimensjoner knyttet til sosiale/tilsv. kategorier, som kjønn og etnisitet. Selv om den typen mangfold kan være viktig å ivareta for at forskjellige sosiale kategorier skal ha innpass og innflytelse på forskjellige deler av samfunnet, er sammenhengen med teamprestasjon uklar, da forskning viser et sprikende bilde på dette området (Forsyth, 2014, s. 413-4).

Mangfold innenfor kategorien kunnskap og ferdigheter har derimot en mer tydelig tendens til å forbedre teamresultater (s. 414).

Hackman peker på at de fleste team har en tendens til å forsterke homogenitet. Årsaken til dette er at det er sterke krefter som rutinemessig drar team i en homogen retning. For det første vil sjefer som har mulighet til å påvirke hvilke personer som skal inngå i et team de er overordnet for eller leder, ofte ha en typisk menneskelig tendens til å sette sammen homogene team, for å bevare eller øke harmoni. For det andre vil indre krefter i teamet øke graden av homogenitet, etter hvert som tiden går. Dette er fordi medlemmenes adferd, holdninger og verdensbilde i økende grad vil nærme seg hverandres. For det tredje er det slik at de medlemmene som mest sannsynlig velger å forlate et team, vil nettopp være de som opplever seg mest forskjellig fra teamet for øvrig. Dette betyr at de fleste team kan være tjent med å søke større grad av mangfold (2002, s. 125).

5.4.3.3 Mellommenneskelige ferdigheter

Utover det generelle konfliktmiljøet som vil være i et team i større eller mindre grad, kan av og til enkeltmedlemmer oppleve å få et sydebukkstempel på seg – fortjent eller ei (Hackman, 2002, s. 128). Enkle løsninger for teamet er å fjerne eller å parkere «problem»-medlemmer (s. 126). Det er stor risiko forbundet med slike løsninger, slik som at teamet kan gå glipp av viktig ekspertise eller at teamet blir mer sårbart for gruppetenkning. I tillegg finnes det i slike tilfeller ofte en moralsk dimensjon som kan være problematisk, spesielt når feilattribusjon er en del av bildet (s. 127). Den vanskeligere løsningen, men som har større mulighet til å påvirke teamprestasjon i positiv retning, er for de andre teammedlemmene og -lederen å jobbe aktivt med å utvikle «problem»-medlemmets samspillkompetanse, som en integrert del av teamets virke (s. 126).

Et konkret tiltak i denne sammenheng, er å dreie kommunikasjonsformen i teamet fra debattpreget til dialogisk. Dialogens fem kjerneelementer er læreholdning, evnen til å innta andres perspektiver, tydelige & ikke-devaluerende meningsytringer, utforsking av hverandres synspunkter og å bygge på hverandres innspill (Bang & Midelfart, 2017a, s. 130). Å utvikle evnen i teamet til å kommunisere dialogisk vil ikke bare være nyttig for å utvikle samspillkompetansen til enkeltmedlemmer som faktisk har samarbeidsproblemer, men vil også åpenbart utvikle samspillkompetansen til alle medlemmene – noe som er spesielt nyttig når «problem»-medlemmet i realiteten på urettmessig vis har blitt sydebukk.

Fokus på dialogisk kommunikasjon er en håndfast strategi for å bevare/oppmuntre til saksuenighet, samtidig som risikoen for relasjonskonflikt dempes (Bang & Midelfart, 2017a, s. 125). Videre vil det å være eksplisitt på når man er i en divergerende (fremme ulike syn) eller konvergerende (enes om en beslutning) fase av diskusjonen bidra til å fremme oppgave- og redusere relasjonskonflikt (s. 131).

5.5 Støttende organisasjonskontekst

5.5.1 Belønning

Hva som kan være hensiktsmessige belønningsmidler for å forsterke teamadferd kan variere. Dette kan f.eks. dreie seg om anerkjennelse, penger eller symbolske handlinger (Wagemann et al., 2008; referert i Bang & Midelfart, 2017b, s. 9). Et belønningssystem har potensiale til å bidra kraftig til motivasjon, men må være

designet med omhu. Belønningen må oppleves som verdifull og stor nok for at den skal påvirke adferd. Belønning må også være knyttet til teamprestasjon, hvilket medfører et behov for at det må være mulig å skille ut og evaluere resultater. I tillegg må teamet belønnes som en enhet – ikke differensiert mellom medlemmene – hvis den skal forsterke teamets vilje til å jobbe sammen mot felles mål (Hackman, 2002, s. 145). Et belønningssystem som søker å belønne både på individuelt og teamnivå, vil ifølge Hackman i alle tilfeller være et kompromiss, hvor teameffekten vil være skadelidende (s. 146).

5.5.2 Informasjonssystem

Informasjonstilgang er avgjørende for teamets evne til å prestere, fordi teamets evne til å forstå – og ta konsekvensene av – hvilke krav som stilles til teamets resultater nå og i fremtiden er avhengig av tilgang på presis informasjon (Hackman, 2002, s. 149). Det er flere vanlige grunner til at et team kan oppleve at informasjon holdes tilbake med overlegg. En slik årsak kan dreie seg om en frykt fra overordnet nivå, for at spredning av informasjon også øker sjansen for kompromittering av informasjon med beskyttelsesbehov. Hvis informasjonen likevel er nødvendig for at et underordnet team skal kunne prestere, må sjefer på høyere nivå av og til likevel tåle denne risikoen (s. 150).

Når team har rikelig tilgang på viktig informasjon, dukker en annen fare opp, nemlig informasjonsoverlessing. To dynamikker viser seg spesielt viktige ifm å kunne håndtere denne faren på en god måte: frihet til teamet til å selv bestemme hvordan det håndterer informasjonstilgangen – i motsetning til ytre føringer, som skal passe mange team – samt stabilitet i teamet, som gjør at den strategien teamet velger for å håndtere informasjonstilgang utøves på en smidig måte (Hackman, 2002, s. 153).

5.5.3 Opplæringsstøtte

For å gi teamene høyest mulig potensiale til å prestere, må en organisasjon sørge for at det fins opplærings- og treningsressurser tilgjengelig (Hackman, 2002, s. 156), fordi dette gjør det mulig for team å prestere utover begrensningene som ligger i medlemmenes nåværende kunnskaper og ferdigheter (s. 157). Dette dreier seg ikke bare om støtte mhp faglig kompetanse, men kan også innbefatte utvikling av samspillkompetanse i teamet (Bang & Midelfart, 2017a, s. 104). For at det skal

være mulig å koble et team og støtte, må slike ressurser i første omgang finnes eller identifiseres (Hackman, 2002, s. 160).

5.6 Kyndig veiledning

Det har tidligere blitt påpekt at Hackman med sin modell bevisst prøver å flytte lederes fokus bort fra prosess og heller mot forutsetnings-/betingelsesdomenet. Videre kan man ganske trygt plassere de fire første hovedbetingelsene i forutsetningskategorien, mens *kyndig veiledning* er mer tvetydig i det henseende – i hvert fall ved første øyekast (ref. pkt. 5.1), men et kjernepunkt ved Hackmans siste hovedbetingelse er altså at *kyndig veiledning* dreier seg om at veiledningen må være tilgjengelig og innrettet mot å tilrettelegge en del sentrale prosesser. Selve utførelsen av veiledningen skjer nødvendigvis i forbindelse med at prosessene utspilles i teamet.

5.6.1 Veilede mellommenneskelig konflikt

Nok et vesentlig punkt hvor Hackman skiller seg fra det man må kunne kalle et tradisjonelt syn, er hans klare formaning om å unngå å veilede direkte i tilfeller med mellommenneskelige konflikter (2002, s. 192). Han er tydelig på at dette har lav sjanse til å føre til noe konstruktivt, og han retter hard kritikk mot en del forskning som forsøker å påstå det motsatte (s. 193). I følge Hackman er det prestasjonene som først og fremst påvirker hvordan samhandlingen i teamet blir (s. 192). Dermed blir det maktpåliggende i stedet å bruke energi på å legge forutsetningene til rette og å ha et oppgaveorientert veiledningsfokus (s. 193).

5.6.2 Timing/tilnærming/prestasjonsprosess

Hackman trekker frem det han kaller tre prestasjonsprosesser, hvor veiledning har nytte som verktøy: (1) innsats, (2) arbeidsstrategi og (3) kunnskap og ferdigheter (2002, s. 170). Videre trekker han inn timing som sentralt i forbindelse med veiledning, da et team kun er mottagelig for visse tilnærminger til veiledning inn mot de respektive prestasjonsprosessene på visse forskjellige tidspunkter i teamets syklus (Gersick, 1988; referert i Hackman, 2002, s. 179).

Begynnelse/motiverende/innsats

I *begynnelsen* bør veiledningen være *motiverende* og sikte på å legge til rette for høy *innsats*. Ved f.eks. å engasjere teamet i å (re-)evaluere situasjonsfaktorene og (re-)definere oppgaven, kan teamets forpliktelse økes (s. 179).

Hvis teamarbeidet ikke krever særlig *innsats*, risikerer man prosesstap innen sosial unnasluntring, samt forvitring av ansvarfølelse for en felles oppgave (s. 170). Hvis medlemmene derimot oppnår en dyp forpliktelse til teamet, gjerne forsterket av overlagte identitetsskapende tiltak, kan derimot usedvanlig innsatsvilje oppstå (s. 171).

Underveis/konsulterende/arbeidsstrategier

Underveis, når teamet har jobbet en stund og det enten oppstår perioder med lavere intensitet eller andre naturlige pauser, er tiden inne for å veilede på en *konsulterende* måte, hvor *arbeidsstrategiene* er i fokus. Medlemmene trenger noe erfaring med å jobbe på oppgaven, før det gir avkastning å diskutere metodene som benyttes (s. 181).

Arbeidsstrategier som baserer seg på rutiner som er skreddersydd til kjente utfordringer, kan være svært effektive, men de kan også lede til voldsomme prosesstap, hvis oppgavene eller situasjonen forandrer seg uten at teamet får det med seg (s. 171). Hvis derimot teamet hele tiden overvåker alle faktorer som påvirker arbeidet (kjernenorm #1) og er i stand til å komme på innovative og egnede strategier til nye oppgaver og strategier, kan prosessgevinsten være stor (s. 174).

Slutt/lærefokus/kunnskaper og ferdigheter

På *slutten* av et teamarbeid, tjener teamet på veiledning med *lærefokus*. Det kan være stemninger som hindrer læring, f.eks stor opp- eller nedstemthet, avhengig av opplevd resultat. Et av veiledningens mål blir å hjelpe teamet å bevege seg forbi slike stemninger og inn i en atmosfære hvor medlemmene er villige til å avdekke og diskutere forklaringer på teamets prestasjon, slik at *kunnskap og ferdigheter* i teamet kan vokse. Å virkelighetsorientere funnene til teamet i denne fasen er en sentral og krevende veiledningsfunksjon (s. 184-5).

Hvis teammedlemmene kun på grunnlag av en viss adferd, formell rolle eller utseende/alder tilegner visse medlemmer egenskaper knyttet til *kunnskaper og ferdigheter*, kan mye potensial i teamet gå tapt, siden det ofte ikke er sammenheng mellom hva du kan se av ytre kjennetegn og hva som er inni noen (s. 174). De store gevinstene innen kunnskap og ferdigheter kan manifestere seg når teamet oppnår et samspill som fostrer læring fra hverandre og således øker den totale oppgaverelevante kunnskapen og ferdighetsnivået i teamet (s. 175).

6 Metode

6.1 Metodevalg

For å samle inn data til denne oppgaven, har det blitt benyttet semistrukturerte intervjuer, som sorterer under kvalitativ metode. Kvalitativ metode egner seg til å oppnå økt forståelse for et fenomen og fokuserer mot opplevelsen til deltagerne i datainnsamlingen (Langdridge, 2006, s. 255). Semistrukturerte intervjuer er den intervjutypen som er mest brukt i forbindelse med denne type innsamlinger. Noen viktige fordeler med et semistrukturert intervju, er at den som blir intervjuet får stort spillerom til å komme med frie og relativt ubegrensede svar, samtidig som intervjueren kan manøvrere intervjuet slik at man kommer innom alle emner man ønsker å undersøke. I tillegg har intervjueren frihet til å grave dypere i det enkelte emne, hvis intervjuobjektet viser seg å bevege seg inn mot spesielt interessante perspektiver. Viktige ulemper er at tilnærmingen likevel har mindre fleksibilitet og skaper et mindre naturlig intervjumiljø enn et ustrukturert intervju. I tillegg kan ikke et semistrukturert intervju replikeres på samme måte som et strukturert intervju og det gir bl.a. begrenset generaliserbarhet (s. 56-57).

6.2 Utvalg

Det ble gjennomført intervju av syv medlemmer av den undersøkte bataljonsstaben. Dette utgjør en snau tredel av de som på undersøkelsestidspunktet faktisk tjenestegjorde i bataljonsstaben, når man tar høyde for den andelen som hadde langtidsfravær, pga foreldrepermisjon, internasjonal tjeneste m.m.

Utvalget omfatter alle nivå i staben: stabssjef (1), seksjonssjefer (4) og assistenter i seksjon (2). Informantenes alder strekker seg fra tidlig i 30-årene til godt ut i 50-årene. Dette samsvarer rimelig med aldersfordelingen i bataljonsstaben sett under ett. Utvalget har dessuten stor spredning mtp hvor lang erfaring de har fra bataljonsstaben, fra svært kort til svært lang.

Det kan pekes på tre skjevheter i utvalget. For det første var alle informantene menn. På innsamlingstidspunktet tjenestegjorde det tre kvinner i staben, men det ble ikke funnet plass til dem i utvalget; hensyn til fordeling av utvalget ift parameterne seksjoner, alder og tjenestelengde i staben ble prioritert. For det andre var kun én informant spesialistbefal, mens de øvrige var offiserer. For det tredje representerte informantene alle seksjonene, unntatt én. De to sistnevnte

skjevhetene antas å ikke ha stor betydning, mens kjønnsdimensjonen i større grad kan påvirke bredden i informantenes perspektiver.

6.3 Intervjuguide og -gjennomføring

En godt organisert liste med spørsmål er en nøkkelfaktor for å oppnå vellykkede semistrukturerte intervjuer (Langdridge, 2006, s. 60). Konstruksjonen av intervjuguiden har tatt utgangspunkt i de fem hovedbetingelsene for teameffektivitet som Hackman beskriver, samt underkategoriene han igjen deler disse inn i. Videre er det hensiktsmessig å gå fra det generelle til det spesifikke; informanten kan dermed i mange tilfeller besvare de mer detaljerte spørsmålene, uten at det er nødvendig å stille dem direkte (s. 61). Derfor har intervjuguiden blitt satt sammen av en rekke hovedspørsmål, med tilhørende oppfølgingsspørsmål. Disse ble benyttet under intervjuene både som sjekkpunkter for å ha oversikt over om alle relevante aspekter var berørt, samt for å ha ferdige utgangspunkt for åpne spørsmålsformuleringer klare, hvis underspørsmålene ikke ble besvart med utgangspunkt i hovedspørsmålene.

Etter det første intervjuet ble intervjuguiden justert noe, men i all hovedsak har den samme intervjuguiden vært brukt i alle intervjuene (se vedlegg 1).

I samråd med stabssjefen ble relevante informanter identifisert. Disse ble så forespurt av stabssjefen om å delta i prosjektet. Når forespørselen kommer fra en sjef, øker terskelen for å si nei og det kan oppleves om deltagelsen ikke er frivillig, men informantene fikk tilsendt et skriv med informasjon om prosjektet, hvor frivillig deltagelse og muligheten til å trekke seg fra prosjektet underveis ble presisert (vedlegg 2).

Intervjuene ble gjennomført på informantenes kontor i de fleste tilfellene. Unntaksvis - i de tilfellene informantene delte kontor med andre – ble intervju gjennomført i et møterom i bataljonsstabens lokaler. Intervjuene var koordinert på forhånd, slik at den avsatte tiden kunne benyttes uforstyrret. Kun informant og intervjuer var tilstede i rommet.

Å ta notater for å registrere data er vanskelig og en svært subjektiv metode (Langdridge, 2006, s. 66). Derfor ble lydopptager brukt under intervjuene, selv om denne metoden også byr på svakheter, derved at tilstedeværelsen av opptaksutstyr er uvant for informantene og kan påvirke dynamikken i samtalen (s. 55). Datainnsamlingen har ikke blitt ansett som meldepliktig til

Personvernombudet for forskning, da personopplysninger på intet tidspunkt har blitt registrert – hverken på lydopptak eller i skrifts form (elektronisk/manuell). I tillegg har ytterligere tiltak for anonymisering blitt utført ifm transkripsjon. Metoden for dette er beskrevet i nærmere detalj i vedlegg 2.

6.4 Mellommenneskelige variabler

De som intervjues kan påvirkes av den som intervjuer, pga intervjuerens status og/eller opptreden (Langdridge, 2006, s. 58).

Alle informanter og intervjuer er yrkesmilitære og var uniformerte ifm intervjuene. Dette kan ha bidratt til å redusere skepsis hos informantene. På den andre siden kan det ha forsterket informantenes tilbøyelighet til gi besvarelser de oppfatter å være i tråd med normer og forventninger i hærkulturen.

På motsatt vis kan generell respekt og sympati for informantene påvirke forskeren. Syv intervjuer medfører en betydelig mengde innsamlet data. Informantene har bydd på seg selv og vært svært åpenhjertige. Således er det rimelig at de vil kunne ha en del forventninger om å kjenne igjen sine innspill i diskusjonen. Forskerens lodd er dog å sortere og velge ut data som er relevante ift den spesifikke teorien som søkes utforsket i oppgaven. I tillegg er det ofte mer riktig å sammenstille dataene for å peke på de samlede strømningene og tendensene i besvarelsene, selv om enkeltuttalelser av og til brukes for å eksemplifisere hovedessens, samtidig som det i noen tilfeller trekkes frem enkeltmeninger, særlig der disse avviker sterkt fra den ellers rådende konsensus. I alle tilfeller har det blitt forsøkt så godt det lar seg gjøre å bringe med seg mest mulig av informantenes perspektiver inn i oppgaven

Jeg har selv tjenestegjort i bataljonen og har for noen år tilbake i tid jobbet tett sammen med to av informantene. Dette kan bidra til en tilbøyelighet til å tolke og fremstille avdelingen og informantene i et godt lys. Dette har forhåpentligvis blitt balansert av et sterkt profesjonelt etos, som tilsier at for å virkelig vise omsorg, må man være kritisk og ærlig.

Androsentrisitet innebærer at man ser verden fra et mannlig ståsted og er særlig et problem innenfor psykologien (Langdridge, 2006, s. 352). Dette kan sannsynligvis være et problem i Hæren også, som historisk sett siden sin etablering i 1628 stort sett har vært forbeholdt menn. I pkt. 6.2 ble det pekt på en skjevhet i utvalget mtp kjønn. Selv om det fremholdes at utvalget ble bestemt ut

fra fornuftige faglige vurderinger, kan det altså ikke ses bort fra at det ligger en androsentrisk undertone i både datainnsamling og tolkning.

7 Diskusjon

Problemstillingen for oppgaven er altså å øke forståelsen for hvordan effektivitetsbetingelsene i Hackmans teameffektivitetsmodell fortoner seg i en norsk bataljonsstab.

I kapittel 5 ble det redegjort for teorien som beskriver de enkelte betingelsene; i det følgende vil innsamlede data fra intervjuene bli brukt for å kaste lys på hvordan disse betingelsene stiller seg i den undersøkte bataljonsstaben etter den samme strukturen. Diskusjonen har også henblikk på å kunne få innsikt i hvilke betingelser man kan være tjent med å rette fokus mot for å forsterke grunnlaget for effektivitet.

7.1 Reelt team

7.1.1 Teamoppgaver

Informantene beskriver en oppgaveportefølje som grovt sett kan deles i tre hoveddeler: oppgaver (1) som løses av en seksjon/person alene, (2) som løses i samarbeid mellom et fåtall seksjoner/personer og (3) som løses med involvering fra hele eller store deler av bataljonsstaben. Den tredje kategorien er den som først og fremst kvalifiserer til teamoppgaver, når bataljonsstaben som helhet skal betraktes som et team. Informantene trekker frem eksempler som både stemmer overens med symmetriske, så vel som hierarkiske gjensidige avhengighetsforhold med gjensidig utveksling (Forsyth, 2014, s. 9).

Selv om det er noen forskjeller mellom informantene, tegner de fleste et bilde av at hoveddelen av oppgaver de er involvert i havner i kategori (2), mens kategori (3) er den som utgjør det minste volumet.

Til tross for dette, er det et par interessante observasjoner som kom frem i intervju, som setter dette i et litt annet lys. En av seksjonssjefene jobber mye på egenhånd, utenom planlagte møter osv. Likevel har han en klar forståelse av at han er involvert i teamoppgaver hele tiden: «De fleste oppgaver på bataljonsstabsnivå er en prosess. I løpet av en prosess, tenker jeg at de fleste fagområdene treffer inn.» Med andre ord oppfatter han at de fleste oppgavene han

jobber med er del av en sekvensiell avhengighet, men uten direkte gjensidig utveksling i arbeidet (s. 9).

Den andre interessante observasjonen i denne sammenheng er knyttet til en uttalelse fra en av informantene som hadde klareste oppfatning om at veldig mange oppgaver ble løst uavhengig av andre. Selv om han hadde denne oppfatningen, uttalte han at «På mail flyr det korte meldinger hele tiden mellom kontorene [i bataljonsstaben]». Dette indikerer at i hvert fall han er involvert sammen med mange andre i staben i oppgaver knyttet til informasjon, konsultasjon og koordinering, som Wageman et al. (2008; referert i Bang & Midelfart, 2017b, s. 7) trekker frem som viktige eksempler på betydningsfulle teamoppgaver.

Selv om mange i staben har relativt selvstendige arbeidsoppgaver som ikke krever en veldig direkte interaksjon med andre stabsmedlemmer, er det likevel tydelig at de oppgavene som krever samvirke innad i staben oppfattes av informantene som rimelige årsaker til at de tilhører samme enhet.

7.1.2 Avgrenset team

I motsetning til Hackmans funn som tilsier at mange team sliter med en utydelig avgrensning (2002, s. 44), har bataljonsstaben dette. Den viktigste årsaken til dette, er at bataljonsstaben er en velkjent organisasjonsenhet i Hæren og medlemskapet i den er eksplisitt. Et kvalifisert blikk på tegnene på vedkommendes uniform er faktisk nok til å fastslå hvorvidt en person er medlem av akkurat denne bataljonsstaben eller ei. Således unngår bataljonsstaben den ene siden av problemer knyttet til teamavgrensning.

På den andre siden kan altså for sterk avgrensning være problematisk, fordi teamet derved kan gå glipp av muligheten av kompetanse som kan være viktig i perioder (Alderfer, 1980; referert i Hackman, 2002, s. 45). I utgangspunktet tegner informantene et bilde av at det i noen sammenhenger er gode muligheter til – og som regel høyt ønskelig – å integrere ekstern kompetanse. Dette gjelder spesielt i forbindelse med at den øver på skarpe operasjoner, men kan også være knyttet til prosjekter som krever spesiell kunnskap. I praksis kan dette være et svakt punkt, da informantene ikke kan gi særlig mange konkrete eksempler på at personell utenfra bataljonen faktisk deltar i bataljonsstabens arbeid. Det er likevel viktig å understreke at det er noen konkrete eksempler på at det skjer, samt at det er mye

praksis knyttet til integrering av nøkkelpersonell fra de utførende underavdelingene i planleggingsfaser.

Det vesentlige hva avgrensingen av teamet gjelder i forbindelse med den undersøkte bataljonsstaben, er altså at den på ingen måte lider under det mer vanlige problemet for team, nemlig at avgrensningen er utydelig. Det er rimelig å anta at dette gjelder for alle militære team som sammenfaller med formelle organisasjonsenheter. Til tross for klare avgrensninger, ville det vært forventet rent generelt at en bataljonsstab i perioder og visse situasjoner knytter til seg eksterne ressurspersoner. Det er noe overraskende at informantene i relativt liten grad kan vise til eksempler på dette.

7.1.3 Teamets myndighet

Innspillene fra intervjuene peker mot at bataljonsstaben bør betraktes som et *selvstyrende* team iht Hackmans taksonomi da den har et selvstendig ansvar for utførelse av oppgavene den er tildelt, herunder å overvåke og administrere sitt eget arbeid (2002, s. 52). Den er i liten grad *selvdesignende*, da den har liten mulighet til selv å endre sin egen struktur eller påvirke operasjonskonteksten (s. 53). Likevel kan det være noen elementer fra dette nivået som er tilstede; flere informanter trekker frem at bataljonsstaben ofte kan ha et både dynamisk og pragmatisk forhold til å sette sammen ad hoc-team til å løse viktige oppgaver, når tiden er knapp.

Fra nivået *selvstyrende* team og oppover, kan det internt i teamet variere hvordan myndighetsutøvelsen praktiseres. I slike team kan det både være slik at det er et av teamets medlemmer som har en formell eller uformell – men noenlunde fast – rolle som leder i teamet, eller at det på et vis går mer på omgang blant medlemmene (Keyton & Beck, 2008; Stewart, 2006; referert i Forsyth, 2014, s. 407). I den undersøkte bataljonsstaben er det en entydig oppfatning blant medlemmene at *blant* bataljonsstabsmedlemmene, er det stabssjefen som har rollen som leder. Likevel er det mange som nevner at i enkelte tilfeller kan det fremstå som uklart om *bataljonssjefen* er i teamet eller ikke. De oppfatter at bataljonsstaben noen ganger har mindre autonomi enn hensiktsmessig. Samtidig er det viktig å poengtere at de informantene som har lengst stabserfaring, sier de har opplevd alle mulige varianter av myndighetsfordeling mellom bataljonssjefer/tilsv. og stabssjefer og at de betrakter nåsituasjonen i den undersøkte bataljonsstaben som rimelig innenfor normalvariasjonen.

Hackmans sentrale poeng med teammyndighet, er at det er viktig at teamet ikke er i tvil om hvilket myndighetsnivå det befinner seg på, da risikoen ellers vil være stor for at teamet tilskriver seg enten for liten eller for stor myndighet (2002, s. 50). Oppsummert kan man si at den undersøkte bataljonsstaben er ganske godt innrammet som et *selvstyrende* team ovenfor medlemmene, samtidig som det i noen tilfeller kan være uklart for medlemmene om myndigheten i visse sammenhenger er begrenset.

7.1.4 Teamstabilitet

Hærens karriere- og tjenesteplaner legger opp til en nokså høy grad av personellrotasjon, spesielt blant offiserer – som utgjør hovedpopulasjonen i bataljonsstaben – for å bygge breddekompetanse (Hærstaben, 2016, s. 23). I den undersøkte bataljonsstaben synes likevel stabiliteten å være høyere enn man kunne forvente ut fra dette. F.eks. har det vist seg flere eksempler på personer som har tjenestegjort lenge enten i samme stilling, eller over lang tid i staben, men i forskjellige typer stillinger. Samtidig har de fleste av de som har kortere fartstid i bataljonsstaben, i stor grad enten tjenesteerfaring fra andre tilsvarende staber, eller de har tjenestegjort i bataljonen og har en viss erfaring med samvirke med bataljonsstaben fra før. Dette er viktige faktorer som legger til rette for at det kan utvikle seg *delte mentale modeller*. Tid, med andre ord nettopp stabilitet, kreves for å utvikle dette (Forsyth, 2014, s. 421).

Informantenes besvarelser peker mot at teamet har et nokså omforent syn på hvordan teamets oppgaver skal løses, hvordan måloppnåelse ser ut og hva som vil være nyttig å gjøre på veien mot resultater. Tindale, Stawiski & Jacobs peker på nettopp slike utviklingstrekk knyttet til stabilitet og utviklingen av delte mentale modeller (2008; referert i Forsyth, 2014, s. 421). En ytterligere forsterkende faktor mange informanter legger vekt på, er at en sterk felles hærkultur gjør det mulig å assimilere nykommere relativt hurtig.

I dette lys kan man altså si at bataljonsstaben har et godt utgangspunkt for å utvikle et transaktivt hukommelsessystem, som gjør teamet i stand til å utnytte hele bredden av kompetanse i teamet i sanntid (Wegner, 1987; referert i Forsyth, 2014, s. 421), bl.a. fordi medlemmene har kunnskap om hverandres ekspertise og er tilvent tett samarbeid (Moreland, Argote & Krishnan, 1996; referert i Forsyth, 2014, s. 421). Her er det dog en viktig anmerkning: konteksten hvor dette transaktive hukommelsessystemet best kommer til syne, er i forbindelse med

feltøvelser, hvor bataljonsstaben driver plan- og beslutningsprosess, samt utøver kommando & kontroll i bataljonen i høyt tempo og over lang tid. Flere informanter beretter om opplevelser som til en viss grad er frustrerende knyttet til dette, da de erfarer at det tar tid å komme seg på et godt funksjonelt nivå. Dette er likevel ikke overraskende; informantene sier jo selv at denne hemningen først og fremst er knyttet til at det enten er kommet nye folk til, som må tilvennes teamarbeidet eller at gamle medlemmer har nye roller/funksjoner. Selv om det ikke er overraskende at nye folk i nye roller medfører litt lavere funksjonsnivå enn det man streber etter og skulle ønske seg, så er observasjonen likevel interessant, ved at den understreker betydningen stabilitet har for å opprettholde et transaktivt hukommelsessystem.

7.2 Overbevisende retning

7.2.1 Egenskaper ved overbevisende retning

En overbevisende retning gir teammedlemmene drivkraft, samtidig som den stimulerer dem til å bruke det de har av kunnskaper og ferdigheter, og den gjør at innsatsen rettes riktig vei (Hackman, 2002, s. 63). Videre bruker Hackman parameterne tydelig, utfordrende, og betydningsfull til å beskrive overbevisende retning (pkt. 5.3.1).

Informantene ble spurt om hva bataljonsstaben var til for. Her kom det meget klare og entydige svar – uten betenkningstid, som f.eks.: «Understøtte sjefen – hans oppdragsløsning. Gjøre det mulig for bataljonen å løse oppdrag» og «Understøtte sjefen og muliggjøre best mulig drift for [underavdelingene i bataljonen], slik at [underavdelingsjefene] kan lykkes med sine oppgaver.» Wageman et al. (2008, s. 17; referert i Bang & Midelfart, 2017b, s. 6) trekker frem at i en undersøkelse av 120 ledergrupper, var det et sammenfall mellom de teamene som var mest effektive, og de hvori medlemmene var i stand til tydelig og korrekt å formulere hva teamet var til for. Informantenes svar underbygger således muligheten for at *tydelig* retning påvirker effektiviteten i bataljonsstaben positivt.

Flere av informantene svarer videre at grunnen til at de kan svare så kontant og fort, er at dette var et sentralt tema på et oppstartseminar de hadde hatt tidlig på høsten 2017 (hoveddato for befalsrotasjon i Hæren er 1. august). Det er ikke nødvendigvis påkrevet å være med på å utforme mål for å oppnå forpliktelse til

dem (Locke, 2002, s. 305), men det er klart at å jobbe med å reformulere og stadfeste målsettingene til et team, fører til at retningen til teamet blir mer tydelig og forhindrer avdrift fra den egentlige målsettingen (Ericksen & Dyer, 2004; referert i Forsyth, 2014, s. 360). I alle tilfeller øker det sjansen for at det oppnås høy aksept i teamet for målsettingene (Hackman, 2002, s. 62). Selv om det tidligere i drøftingen ble sannsynliggjort at bataljonsstaben er et *selvstyrende team* (ref. pkt. 7.1.3), og at bataljonsstaben som sådan ikke fastsetter sine overordnede målsettinger, synes det likevel som om bataljonsstabsmedlemmene likevel har nytte av å revidere og reformulere dem.

En slik teamrevisjon/-reformulering av målsettingene imøtegår dessuten en av farene Hackman beskriver ved for tydelig retning, nemlig at det kan snevre inn medlemmenes mulighet til å sette sitt eget preg på arbeidet (2002, s. 84).

Bataljonsstaben har altså i det undersøkte tilfellet med sitt seminar sannsynligvis økt tydeligheten ved teamets retning, samtidig som bataljonsstaben har ivaretatt enkeltmedlemmenes eierskap til den.

Med tanke på graden av utfordring ved teamets retning, er det vanskeligere å få klare svar. Da begrepet *utfordrende* kom på banen, hadde alle informantene en tendens til å sjalte besvarelsene inn mot annen tematikk, som arbeidsdesign og muliggjørende omgivelser, med utsagn som «... utfordrende med mengden oppgaver samtidig...» osv. Ingen ville si at graden av utfordring for bataljonsstaben som helhet var usedvanlig på noe vis, selv om de av informantene som hadde sin første tjenesteperiode i en stab naturlig nok pekte på at de møtte en del nye typer utfordringer i bataljonsstaben.

Informantenes svar ga snarere noen indikatorer som heller pekte på at den samlede graden av utfordring for teamet kunne være noe lav, derved at noen av dem nevnte observasjoner eller inntrykk av unnasluntring i perioder hos enkelte andre medlemmer av bataljonsstaben. Indikasjonene er riktignok svake, fordi langt på nær alle informantene kom med slike beretninger, samtidig som de som nevnte det, tok en del forbehold, av typen «Jeg vet egentlig ikke nok til å si definitivt at han ikke gjør så godt han kan» og «Det er godt mulig at jeg er farget av fordommer pga ting jeg hørte om ham fra andre før jeg selv begynte i staben» o.l.

En del slike utsagn kan altså tyde på at graden av utfordring knyttet til bataljonsstabens målsettinger ikke er for høye – iallfall ikke på en slik måte at teamet ligger an til å tape forventningen om å lykkes, slik Karau & Williams advarer mot (1993, 2001; referert i Forsyth, 2014, s. 339). Dermed kan det ligge et potensial på dette området for økt effektivitet, fordi så lenge det fins tilstrekkelig med kunnskap og ferdigheter, samt forpliktelse i teamet til å oppnå målsettingene, så vil ytelsen til teamet øke i takt med graden av utfordring (Locke, 2002, s. 305). En annen dimensjon som er verdt å nevne i denne sammenhengen er knyttet til den tidligere diskuterte teamstabiliteten. Det ble vurdert at stabiliteten i medlemsmassen var relativt høy, sett i forhold til det man kunne forvente (pkt. 7.1.4). Nakamura peker på at når folk mestrer utfordringene knyttet til en aktivitet, får de høyere ferdighetsnivå og aktiviteten krever mindre engasjement/involvering (2002, s. 92). Altså peker graden av stabilitet også mot at effektivitet kan økes ved å kreve bruk av et stadig høyere ferdighetsnivå, samtidig som stabilitetsgraden er med på å forklare hvorfor utfordringsnivået kan oppleves noe lavt.

Det som i alle tilfeller kommer klart frem gjennom intervjuene, er at det er bred konsensus knyttet til hvor betydningsfull staben oppfatter sin teaminnsats. Dette settes av informantene i sammenheng med avdelingen som helhet sitt oppdrag, hvor bataljonsstabens er et nøkkelement for å få til å løse det. De fleste informantene nevner i denne sammenheng sin rolle i det de ser på som et viktig samfunnsoppdrag. En av informantene formulerer det slik: «[selve] Grunnen til at jeg jobber her er knyttet til samfunnsoppdraget ... [det gir] meg åndelig motivasjon». En annen dimensjon, som *alle* informantene berører, er betydningen de opplever at deres og stabens innsats har for at resten av bataljonen kan fungere. Denne sterke opplevelsen av at virksomheten er betydningsfull – både på et lokalt og samfunnsmessig nivå – vil kunne kompensere for den svakere graden av utfordring teamet opplever (Locke, 2002, s. 305; Hackman, 2002, s. 72).

7.2.2 Kunsten å angi en overbevisende retning

Hackmans gullstandard er å angi en tydelig hensikt til teamet og samtidig gi mest mulig frihet til teamet til å bestemme metode (2002, s. 74). Dette finner gjenklang i Forsvarssjefens grunnsyn på ledelse i Forsvaret (2012):

Der det ikke er nødvendig bør det ikke utstedes detaljerte ordrer. Fokus ligger på hvorfor oppdrag skal utføres heller enn hvordan. Utstrakt bruk av detaljstyring er tempodpende,

undergraver tillitsrelasjonene i organisasjonen og ødelegger viljen til å ta ansvar og å handle selvstendig på eget initiativ.

Alle informantene ga innledningsvis i intervjuene uttrykk for at deres situasjon i ganske stor grad stemte overens med Hackmans gullstandard. Dette gjaldt i spesielt stor grad for de informantene som hadde en større del av individuelle oppgaver – gjerne innen et spesialfelt ikke så mange andre i staben hadde dyp kompetanse på.

Ved å gå dypere inn i tematikken, kom det i større grad frem at det likevel kunne være ganske mange forskrifter fra sentrale hold innen metode, som begrenset hvordan utførelse av oppgavene kunne foregå. Disse bindingene kunne i og for seg av og til oppleves som frustrerende, fordi det ikke alltid var lett å se hensiktsmessigheten, men det største problemet var en tendens til at dette var et økende fenomen. Dette gjaldt spesielt i faglinjene fra de enkelte seksjonene og opp til høyere staber/tilsvarende. De informantene som gikk i dybden på dette, uttrykte en moderat frustrasjon. De ga uttrykk for at et inntrykk av at bindingene ble oppfattet å ha som hovedfunksjon å tilfredsstille sjefer høyere opp i systemet sitt kontrollbehov, mens i realiteten begrenset bindingene valget av hensiktsmessige oppdragsløsningen lokalt i unødvendig grad. von Hayek beskriver at slik frustrasjon er typisk og ofte berettiget i systemer hvor sentrale planleggere bestemmer hvordan utførelsen til de som står i fremste linje skal foregå (1988; referert i Hackman, 2002, s. 261).

Til tross for dette fortalte flere informanter, spesielt blant seksjonssjefene, at de sammen i staben stod ganske fritt i hvordan de løste oppgaver på teamnivå, eksemplifisert ved dette utsagnet: «Men i forhold til enkelte planverk og ansvar til høyere enheter er det en del rammer, men egentlig hvordan vi gjør det står vi ganske fritt på». Dette kan tyde på at det ligger en god del føringer knyttet til oppgaver som er rutinepreget og av mer generell art, mens oppgaver som er mer unike for denne bataljonen også er knyttet til større frihet i valg av metode. Dette inntrykket forsterkes av denne uttalelsen: «... så gis det også noen styringer fra overordnet nivå, men i det store og det hele, på det som angår selve driften av bataljonen, *mtp det vi synes er viktig*, står vi ganske fritt [intervjuerens utheving].»

Selv om det altså er en del eksempler på at midlene kan være foreskrevet fra høyere hold, er den viktigste observasjonen at bataljonsstabsmedlemmene jevnt over opplever at de har stor frihet knyttet til kjerneoppgavene sine. Dette gjelder

riktignok i mindre grad for de informantene hvis kjerneoppgaver er av tyngre forvaltningsmessig art.

7.3 Muliggjørende struktur

7.3.1 Arbeidsdesign

Et godt arbeidsdesign for team er preget av varierte oppgaver der teamet og medlemmene får brukt kompetansen sin, det er tett kobling mellom resultat og ansvar og teamet har god tilgang på kunnskap om resultatene (Hackman, 2002, s. 97).

Det parameteret informantene peker sterkest på, er forekomsten av mening med arbeidet de driver med. Mange sier at de kan se sitt eget arbeids, så vel som bataljonsstabens arbeids betydning for at andre personer og organisasjonsenheter kan fungere; dette er i seg selv en sterk kilde til mening. Mening har ikke bare en motiverende effekt, men mening er også inspirerende og kan knyttes til dimensjoner som entusiasme og optimisme (Avolio, 2011, s. 61). For at disse effektene skal oppstå, er teammedlemmene avhengig av tilbakemelding på konsekvensene av arbeidet sitt (Hackman, 2002, s. 97). Alle informantene mener i mer eller mindre grad at de har tilgang på nødvendig informasjon, for å vite at det de gjør får de konsekvensene de er ment å få. Det er dog vesentlige skiller i *hvordan* forskjellige teammedlemmer får fatt på disse tilbakemeldingene. I den ene ytterkanten fins det noen som får tilbakemelding hvis ting ikke går i orden, mens det er mer uklart om de i og for seg får noen tilbakemeldinger når ting går i orden. I den andre ytterkanten er et knippe informanter som har et bredere repertoar av tilbakemeldingskanaler. Dette knytter seg både til hva slags type oppgaver de jobber mest med og i hvilken grad de har et bredt nettverk utenfor bataljonsstabens. Informanter som det refereres til i sistnevnte tilfeller forteller at de oppsøker tilbakemelding, de er tilstede ved gjennomføring av aktivitet og de opplever å få uoppfordret tilbakemelding, både i form av skryt og ønsker om forbedringer.

Denne forskjellen i hvilket tilfang den enkelte informant har på tilbakemeldinger speiler seg til en viss grad i variasjonen teammedlemmene opplever i arbeidet. Det er viktig å understreke at sammenfallet ikke på noen måte er entydig; også blant de som har er mer bundet til kontoret enn andre – og således kanskje har en

tilsynelatende mer ensartet oppgaveportefølje – kommer det frem at det oppleves som at arbeidet er svært variert.

Det er også viktig med en tett kobling mellom resultater og det ansvaret teamet opplever for disse resultatene (Hackman, 2002, s. 97). Her er det en tydelig tendens blant informantene til at ansvarsfølelsen oppleves mer individuell enn sosiosentrisk. I noen sammenhenger kan dette være positivt, fordi dårlige resultater vil dermed med mindre sannsynlighet avfeies som forårsaket av utenforliggende faktorer av teamet (Peterson & Behfar, 2003; referert i Forsyth, 2014, s. 445). I teamsammenheng kan andre ulemper likevel få mer å bety, derved at det øker sjansen for konflikt og kan redusere graden av samhold i teamet (Leary & Forsyth, 1987; referert i Forsyth, 2014, s. 446).

7.3.2 Kjernenormer

I følge Hackman dreier kjernenormene seg om at teammedlemmene må aktivt av søke omgivelsene og de må kjenne til hvilke ting de alltid eller aldri må gjøre (2002, 108). Hackman gjør et sentralt poeng ut av at disse normene både er avgjørende og at de ikke dukker opp av seg selv. Informantenes uttalelser kan i første omgang sies å imøtegå den forestillingen, særlig den første, som dreier seg om å av søke omgivelsene. Informantene er særdeles tydelige på at det er sterke underliggende forventninger om at de skal aktivt sørge for å holde seg orientert om faktorer som kan påvirke teamets arbeid. Dette betyr ikke nødvendigvis at Hackmans poeng er ugyldig, men det kan være tilfelle at dette er en norm som er påført bataljonsstabsmedlemmene fra før. En informant sier: «Det er avgjørende å søke informasjon. Men det er også implisitt i det å være offiser.» En annen henter til at det kanskje ikke er implisitt fra naturen av, men at det er en norm som er sentral fra den første militære dannelsen: «Uttrykket «søk informasjon» har jo blitt understreket siden dag én i militæret. Det er det første du lærer på befalsskolen og der blir det jo nesten bokstavelig talt hamret inn i deg.» Forsvaret er en kompleks organisasjon med mange funksjonsområder og følgelig mange subkulturer, men innarbeidelse av Hackmans første kjernenorm kan nok være et tilfelle av en norm som har høy konsistens i den overordnede organisasjonskulturen (Bang, 2015, s. 26).

7.3.3 Teamsammensetning

7.3.3.1 Størrelse

Størrelse er naturlig nok et tema, når man bruker teambegrepet på en bataljonsstab, rett og slett på grunn av at bataljonsstaben er i øvre sjikt mhp størrelse for å kunne betegnes som et team. Dette er til en viss grad diskutert tidligere (ref. pkt. 4.2 og 5.4.3.1). En stor teamstørrelse innbyr til et stort prosessstap, siden mengden enestående relasjoner i teamet øker eksponentielt med størrelsen (Katz et al., 2005; referert i Forsyth, 2014, s. 5). Informantenes perspektiver nyanserer dette, ved at de indirekte beskriver et fenomen som modererer denne eksponentielle utviklingen. Når teamet er så stort som i bataljonsstabens tilfelle, dannes det ikke likeverdige relasjoner på kryss og tvers mellom alle medlemmene. I stedet samler relasjonene seg i større grad langs strukturene til de forskjellige hierarkiske, sekvensielle og symmetriske oppgaveavhengighetene i teamet (Forsyth, 2014, s. 9).

Det kan ved en rekke anledninger likevel være betydelige prosessstap knyttet til størrelsen, som henger sammen med at hvert enkelt medlem får mindre tid til å være aktiv og at flere medlemmer blir passivisert pga dette (Bang & Midelfart, 2017a, s. 91). Flere informanter peker på at de i litt forskjellig grad befinner seg i vel store møteforum, hvor de enten ikke spiller noen særlig rolle, evt ikke kommer til orde i den grad de opplever behov for.

7.3.3.2 Mangfold

Lokalt i en bataljon er det begrensede muligheter til å gjennomføre direkte seleksjon og fordeling av personell i bataljonsstaben. Mange av personene og stillingene omfattes av et søknadssystem, hvor råd som sitter sentralt i stor grad påvirker disponeringene.

Ingen av informantene avgir noen svar som peker i retning av at de selv oppfatter at bataljonsstaben som helhet har noen åpenbare mangler i kompetanse, som gjør at den ikke kan løse hele sin oppdragsportefølje. Et varsko kommer dog fra en av de mer spesialiserte fagområdene. En av informantene sier: «Akkurat nå har vi jeg det jeg trenger [i seksjonen], men det er tilfeldig. Det er ikke alltid sånn. Problemet er at noen fagfelt er forsømt i utdanningssystemet.»

Selv om det er trendy å fremsnakke mangfold, er det greit å ikke tape av syne at det også er fordeler knyttet til *homogenitet*, bl.a. at arbeidet kan foregå smidigere

og delte mentale modeller kan utvikle seg hurtigere – aspekter som er knyttet til teamprestasjon. Til tross for dette, påpeker Hackman at bevisene for at homogene team faktisk presterer bedre enn heterogene team ikke finnes. Et annet hovedpoeng er at det er mindre sannsynlig at læring finner sted i homogene team. Hackman trekker med andre ord frem fordelene som oppgavekonflikter ofte fører med seg, slik som økt teamkreativitet (s. 126). De Dreu & Weingart sin metaanalyse av konflikter i grupper retter derimot en sterk pekefinger mot idéen om at relasjonskonflikter er ødeleggende, mens oppgavekonflikter er prestasjonsfremmende (2003, s. 748; referert i Forsyth, 2014, s. 464). Senere studier nyanserer dette noe ved å poengtere at det faktisk er en rekke positive effekter som kan høstes av konflikter, men at det som først og fremst avgjør om konflikt virker prestasjonshemmende eller –fremmende er hvilken strategi grupper bruker for å håndtere dem (Behfar et al., 2008; referert i Forsyth, 2014, s. 465).

Flere av informantene peker på at det er mer oppgaveorientert mangfold i bataljonsstaben enn man kanskje først tenker seg. Selv om alle ligner mer på hverandre rent fysisk enn på mange sivile arbeidsplasser, har de likevel ganske variert bakgrunn; de har tjenestegjort forskjellige steder, de har forskjellig bransjerfaring og -utdanning innen det militære systemet og de har alle unike erfaringer. Samtidig pekes det på mange likheter: «Vi har samme fagspråk, sjargong og likt bilde av hvordan prosesser gjennomføres».

Bang & Midelfart stadfester at sammenhengene som angår mangfold er komplekse, og de kaller mangfold for et tveegget sverd, nettopp fordi effektene av mangfold får positive eller negative konsekvenser for teameffektivitet er svært sprikende i de mange studiene som er gjennomført (2017a, s. 98). I dette lys trenger det ikke å være så dumt for bataljonsstaben å ha en moderat og balansert grad av mangfold. I den sammenheng er det likevel på sin plass å minne om Hackmans vurdering av at over tid vil pendelen ha en tendens til å svinge mot homogenitet, slik at opprettholdelse av graden av mangfold krever en aktiv holdning (2002, s. 125).

7.3.3.3 Mellommenneskelige ferdigheter

Ingen av informantene kunne komme på noen eksempler på at det hadde kookt over for noen i forbindelse med diskusjoner i bataljonsstaben. Kun én informant kunne peke på eksempler at det kunne bli litt høy temperatur, men da var det av kort varighet: «Folk kan bli forbannet, hvis noe glipper eller at de opplever at

noen ikke har gjort det de skal. Gnisninger kan oppstå når roller skal fastsettes, men dette landes alltid.»

Indikatorene på at det er en dialogisk kommunikasjonstone i bataljonsstaben er derimot mange. «Mange er villige til å spille djevelens advokat...» og «... det er rom og takhøyde for å diskutere uenigheter om sak åpent...». En annen trekker frem at særlig bataljonssjefen og stabssjefen er flinke til å tydeliggjøre at det er lov å stille kritiske spørsmål. Dette tyder altså på at det er en høy grad av dialogisk kommunikasjon i bataljonsstaben; i 2010 fant Bang & Midelfart en sterk positiv sammenheng mellom graden av dialogisk kommunikasjon og effektivitet i 75 norske ledergrupper (referert i Bang & Midelfart, 2017a, s. 126).

Til tross for disse positive tegnene, er det også dessverre noen uttalelser som peker mot at temperaturen kan være vel lav, slik at nødvendig meningsbrytning kanskje ikke fullt ut finner sted. Sett i lys av det som tidligere er diskutert om mangfold er ikke dette så oppsiktsvekkende, ettersom mer homogene grupper tenderer til å være mer harmoniske (Forsyth, 2014, s. 449). Overdreven harmoni kan påvirke evnen til god meningsbrytning på en lite hensiktsmessig måte. En seksjonssjef uttaler f.eks. at han opplever at det kan være vanskeligere å utfordre og diskutere bataljonssjefens synspunkter internt i bataljonsstaben, når han er bisitter på stabsmøter. Flere andre kommenterer at selv om de kan komme på mange eksempler på gode diskusjoner, så er det kanskje mer vanlig at enighet nås ganske fort. En i bataljonsstaben peker på muligheten for at den operative kulturen som preger organisasjonen, kan være hemmende for saksdiskusjon i situasjoner hvor de ytre rammene for diskusjon ikke er så trange som de kan være i mer operative situasjoner.

7.4 Støttende organisasjonskontekst

7.4.1 Belønning

Utenom generell anerkjennelse fra bataljonssjefen og rosende ord når bataljonsstaben legges merke til på øvelser med eksterne aktører, kan ikke informantene peke på noe i retning av teambelønning. Alle nåværende formelle belønningsregimer har et individuelt oppheng. I den grad man er i stand til å få på plass teambelønninger, er det ikke sikkert at det er nødvendig å fortrenge individuelle belønninger for å oppnå en teameffektivitetsgevinst, da det fins indikasjoner på at et sammensatt regime kan gi høyere effekt enn rendyrket

teambelønning (Pearsall, Christian & Ellis; referert i Bang & Midelfart, 2017b, s. 10).

7.4.2 Informasjon

Informantene beskriver stort sett en virkelighet hvor de har god tilgang til informasjon som påvirker bataljonsstabens arbeid. Det er dog noen begrensninger i tilgangen, og det er interessant å merke seg at dette forklares på en del forskjellige måter. En utfordring er at en del av informasjonspakkene som enten sendes ut eller publiseres på intranettplattformer er rettet mot mange adressater, samtidig som bataljonen mange ganger ikke er blant hovedadressatene.

Konsekvensen av at bataljonsstaben på denne måten av og til befinner seg i periferien, er at det må brukes noe energi på å lete frem det som er relevant for bataljonen.

Bevisst tilbakeholdelse av informasjon fra høyere nivå oppleves ikke ofte, men enkelte av informantene beskriver at det faktisk forekommer. Informantene antar at årsaken i disse tilfellene er mistro til at bataljonsnivået kan beskytte informasjonen godt nok. En av informantene forteller at det i flere tilfeller har ført til at man har gjort uhensiktsmessige valg i staben, som måtte omgjøres når all nødvendig informasjon til slutt ble gjort tilgjengelig.

En annen interessant observasjon, er at særlig assistentnivået beskriver en informasjonssituasjon, hvor det er god tilgang til nødvendig informasjon og kun moderate eller mindre utfordringer med å håndtere for mye informasjon. Dette kan være en indikator på at seksjonssjefsnivået er spesielt dyktig til både å skaffe og sortere informasjon.

7.4.3 Opplæring

Informantene forteller at de opplever seg selv som tilstrekkelig kompetente til de å løse de jobbene de har. Ved tilbakeblikk til da de var nye i nåværende stilling, var det få som opplevde at det tok veldig lang tid før de kunne fungere selvstendig. Utenom obligatoriske kurs gir de inntrykk av at det ikke er så mye rom for å delta på ytterligere kurs o.l., pga arbeidsmengde/-tempo.

Det er ofte en betydelig terskel å spørre om hjelp, siden det å spørre om hjelp eller søke råd innebærer et tap av uavhengighet (Schein, 2009, s. 32). Denne effekten er kanskje gyldig for staben som enhet i større grad enn den enkelte, da slik støtte må komme utenfra avdelingen. Likevel har bataljonsstaben nytt godt av eksterne

opplæringsstøtte. I de tilfellene det fortelles om, har ikke dette medført noen risiko for prestisjetap, da det har vært som del av et konsept der slik støtte er integrert (treningsrotasjon hos Hærens Våpenskole).

7.5 Kyndig veiledning

7.5.1 Veilede mellommenneskelig konflikt

I den undersøkte bataljonsstaben rapporteres det ikke om noen personkonflikter. Dette ville Hackman sett på som et sunnhetstegn og en indikator på at de andre betingelsene for teameffektivitet er til stede. En observasjon som underbygger dette kommer fra en av seksjonssjefene: «Det er ikke personkonflikter i nåværende stab, men i foregående var det noe mer spenninger. Da var det kanskje pga personavhengige faktorer, fordi stabssjefen kanskje ikke var så tydelig i sine prioriteter, slik at det ble frustrasjon på seksjonssjefsnivå.»

Når teamet ikke holdes tilbake av personkonflikter, gir det dessuten mulighet for en mer konstruktiv og mindre anstrengt form for veiledning; Hackman sier at det å være en rollemodell er en særlig kraftfull veiledningsteknikk (2002, s. 196). En av assistentene i den ene seksjonen trekker uoppfordret frem nettopp denne effekten og hvordan den påvirker ham: «Både bataljonssjef, stabssjef og seksjonssjef viser stor innsats for å gjøre avdelingen bra. De er eksempler til etterfølgelse og jeg blir motivert av det.»

Beslektet med å være rollemodell, er det å faktisk gi veiledning. Hackman er tydelig på at det ikke bare er en formell leder i et team som veileder (2002, s. 194). En sjef utenfor teamet eller en rådgiver utenfra kan også gjerne gi veiledning. Ikke minst gir teammedlemmene veiledning til de andre i teamet. Det siste er kanskje noe av det viktigste; den stadige tilstedeværelsen til hverandre gir de beste forutsetninger for god veiledning (s. 195). Det er naturlig at dette kan gi et godt utgangspunkt for å veilede. En av informantene ble spurt hvor medlemmer i bataljonsstaben – og han selv – søkte råd. Han nevnte både linjeleder og sjefer på forskjellige andre nivåer, men ikke minst sa han: «... også går vel folk dit de føler de får gode råd.» De andre informantene har i utgangspunktet et mer hierarkisk bilde på hvem som kan stå i et veilederforhold til en annen, men i de fleste intervjuene, ettersom samtalen boret litt dypere, tok de fleste selv opp poenget at veiledning må kunne være en virksomhet som går i mange retninger. Edgar Schein peker på det at alle i et team står i et hjelper- eller veilederforhold til alle

andre på teamet, er det sentrale utgangspunktet for å være et team (2011, s. 107). Dette innebærer ikke at man ikke også har formaliserte ansvarsoppgaver knyttet til medarbeiderutvikling, men det kan være hensiktsmessig å tenke på det som et utgangspunkt eller et minstemål, snarere enn hele utviklingsapparatet til medarbeideren.

7.5.2 Timing/tilnærming/prestasjonsprosesser

Bataljonsstabens oppstartsseminar har blitt diskutert tidligere (ref. pkt. 7.2.1). Det fremstår som et utmerket eksempel på en type motiverende tilnærming ved en begynnelse, der hovedpoenget er å stimulere til innsats. I tillegg er slike startsamlingen spesielt viktige når det er nye medlemmer, for å tidlig skape gjensidig aksept blant alle medlemmene på teamet er en viktig funksjon som må oppfylles tidlig (Schein, 2011, s. 111).

Når det gjelder det å rette fokus mot arbeidsstrategier underveis, finnes det et markant skille i bataljonsstaben. Når den er på øvelse og det dermed er sterk bevissthet rettet mot å utvikle prestasjonsevnen, oppfatter informantene at avdelingen har dette som en av sine styrker. Underveis i prosesser som er utenom denne konteksten – altså den type prosesser som faktisk fyller det meste av bataljonsstabens tid – kan ikke informantene hente frem noen eksempler på at man rutinemessig sørger for at det blir stilt noen spørsmål underveis om hvorfor man jobber på den måten man gjør. Schein påstår at det ofte ikke skal mer til enn noen enkle spørsmål: når man stiller spørsmålstegn ved noe som oppfattes som gitt, men som faktisk kan gjøres annerledes, fremtvinger det refleksjon, og man kan ofte finne at man har noe hente (2011, s. 94).

Når det gjelder å sørge for at bataljonsstaben kommer i læringsmodus etter at en erfaringsarena er tilbakelagt, er situasjonen i stor grad den samme: når man trener på krigsstabstjeneste er det langt fremme i bevisstheten og bataljonsstaben utnytter en rekke gode verktøy, mens i forbindelse med mange andre mer hverdagslige prosesser er dette ikke tilfelle. Her beskriver dog noen av informantene unntak fra dette: hvis man opplever at en prosess har stagnert eller resultert i et svært utilfredsstillende resultat, så er det ikke uvanlig at læringsmetodikk og -verktøy tas frem. I slike situasjoner er det rimelig å forvente en viss nedstemthet, og da er det som Hackman presiserer en viktig jobb å sørge for å påvirke denne stemningen slik at teamet blir mottagelig for læring (2002, s. 184). Denne påvirkningen må bevirke at teamet genuint ønsker å få

tilbakemeldinger, for tilbakemeldinger som ikke virkelig er ønsket, når sjelden frem (Schein, 2011, s. 119).

7.6 Lærdømmer

En rekke momenter har blitt belyst underveis, derfor er det hensiktsmessig å sammendra de mest interessante observasjonene og knytte noen tanker til dem.

Bataljonsstaben er et reelt team, men den strekker likevel begrepet, pga størrelsen. Slike staber har historisk sett bestått av færre personer og ved evt utvidelser i fremtiden, bør man i hvert fall være bevisst på påvirkningen dette har på en av de mest grunnleggende betingelsene for teameffektivitet. Det er dessuten noen indikatorer på at teamavgrensningen kan ha en vel avgrensende effekt, derved at det i liten grad kan vises til eksempler på eksterne aktører som kommer og bidrar på stabens banehalvdel. Videre kan det være noe å hente på å gjøre en tydeligere myndighetsavklaring mellom bataljonssjef og bataljonsstaben, for å maksimere bataljonsstabens opplevde handlingsrom.

Det har blitt avdekket at tilførsel av nye medlemmer påvirker bataljonsstabens transaktive hukommelsessystem. Derfor synes det viktig å sørge for å gi nye medlemmer tilgang til de praksisarenaene man ser på som mest kritiske for avdelingens funksjon så tidlig som mulig etter ankomst.

Medlemmene av bataljonsstaben oppfatter målsettingene som svært tydelige og meningsfulle, men det er noen indikasjoner på at graden av utfordring kan oppleves som lav – i hvert fall for enkelte. Øking av utfordringsgraden vil øke effektiviteten.

Når det gjelder graden av frihet til å velge hvordan bataljonsstaben skal løse oppgavene sin, oppfatter bataljonsstabsmedlemmene at den generelt er høy. De fleste signaliserer at det stort sett er i periferien av oppgaveporteføljen at man finner en del vel detaljerte bindinger. De som jobber mye med forvaltning opplever riktignok mer detaljstyring innenfor det de opplever som kjerneoppgaver.

Bataljonsstabsmedlemmene opplever god tilgang på informasjon om resultatet av det arbeidet de gjør, men det er grunn til å tenke at en del av dem likevel kan ha nytte av å stimuleres til i større grad å benytte seg i av oppsøkende metoder for å få mer – og kanskje mer presis – informasjon om resultatene av arbeidet.

I bataljonsstaben opplever de fleste at der ansvar gjøres gjeldende, er dette et individuelt forhold, snarere enn en teamdimensjon. Det er viktig å være bevisst på fordeler og ulemper med dette; det kan redusere samholdet, men det vil også redusere sjansen for at medlemmer skylder på eksterne faktorer ved svake eller sviktende resultater.

Det er en avgjørende kjernenorm at alle engasjerer seg i å avspørke det utenforliggende for å oppdage forhold som kan påvirke teamets arbeid. Det synes allerede å være svært sterke kulturelle drivere knyttet til nettopp dette.

Det har blitt rettet oppmerksomhet mot at mangfold har komplekse virkningssammenhenger. Det er likevel ingenting som tyder på at bataljonsstaben lider av noen av de negative effektene av mangfold; da er det heller viktigere å ha i mente at uten aktiv påvirkning, vil teamet tendere mot å bli gradvis mer homogent over tid.

Det virker nokså sannsynlig at det ikke er et konfliktfylt miljø i staben. Det er faktisk snarere indikasjoner på at det kan være et høyt harmoninivå, som kan påvirke sakskonflikt og meningsbrytning i negativ retning. Å etablere bevissthet rundt dette kan være et første trinn for å imøtegå mulige problemer knyttet til dette.

Det er ikke avdekket noen uvanlig store utfordringer knyttet til organisasjonskonteksten. Det kunne vært interessant å se nærmere på mulighetene for å implementere noen form for teambelønning i tillegg til de individorienterte regimene som finnes. Aktuelle tiltak på dette feltet kan dog godt tenkes å være langt utenfor bataljonens handlingsrom.

Det virker åpenbart at bataljonsstaben vil være tjent med å se nærmere på hvordan den kan få dratt en del av dens styrker knyttet til læring og refleksjon rundt arbeidsstrategier over til de mer hverdagslige prosessene, som i lærings- og utviklingssammenheng synes å ha en tendens til å gli ubemerket forbi.

8 Avslutning

Målet med undersøkelsene og diskusjonen i denne prosjektoppgaven har vært å øke forståelsen for hvordan effektivitetsbetingelsene i Hackmans teameffektivitetsmodell fortøner seg i en norsk bataljonsstab. Gjennom diskusjonskapittelet males det et bilde av nettopp dette.

I tillegg har det vært av interesse å forsøke å identifisere betingelser som bør forsterkes for å kunne øke teameffektiviteten. Svaret på dette anliggendet kommer tydeligst frem helt i slutten av kapittel 7.

Underveis har det ikke blitt avdekket noen grunnleggende problemer med hvordan teameffektivitetsbetingelsene er stilt i bataljonsstaben som har blitt undersøkt. Det har likevel kommet frem et grunnlag for å si noe om hvor det kan være mest å hente på å forsterke dem.

På noen områder, som opplevelsen av at målsettingene til bataljonsstaben er tydelige og meningsfulle, har intervjuene avdekket at disse faktorene står svært godt.

Siden betingelsene sett under ett virker å stå ganske godt i den undersøkte avdelingen, er det sannsynlig at effektiviteten i bataljonsstaben er nokså god. Det er dog viktig å minne om at effektiviteten per se ikke er undersøkt, så det er ikke mulig å konkludere med at den er effektiv. Det å måle faktisk effektivitet i en bataljonsstab og holde det opp mot funn knyttet til Hackmans effektivitetsbetingelser kan utvilsomt være et spennende og interessant prosjekt i fremtiden.

Arbeidet med prosjektoppgaven har vært svært interessant sett fra forfatteren sin side. Det har gitt mye læring, både i forbindelse med idémyldring rundt prosjektidéer, forberedelse av teorigrunnlag, feltarbeid og ikke minst sammen- og ferdigstilling av hele prosjektet til et samlet produkt. Forhåpentligvis vil oppgaven også kunne være til nytte for andre, spesielt de som er særlig interessert i forhold som har med team i militær sammenheng å gjøre og de som enten tjenestegjør i eller skal tjenestegjøre i en bataljonsstab.

Referanseliste

- Avolio, B. J. (2011). *Full Range Leadership Development*. 2.utg. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
- Bang, H. (2015). *Organisasjonskultur*. 4. utg. Oslo: Universitetsforlaget.
- Bang, H. & Midelfart, T. N. (2017a). *Effektive ledergrupper*. Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Bang, H. & Midelfart, T. N. (2017b). What Characterizes Effective Management Teams? A Research-Based Approach. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 69(4), 334-359.
- BrainyQuote. (2018). *Laurence J. Peter Quotes*. Hentet fra https://www.brainyquote.com/quotes/laurence_j_peter_126281
- Forsvarsstaben. (2012). *Forsvarssjefens grunnsyn på ledelse i Forsvaret*. Oslo: Forsvaret.
- Forsyth, D. R. (2014). *Group Dynamics*. 6th ed. Belmont, California: Wadsworth, Cengage Learning.
- Hackman, J. R. (2002). *Leading teams: Setting the stage for great performances*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.
- Hogan, R. (2015). *Personality and the Fate of Organizations*. New York: Psychology Press.
- Hærens våpenskole. (2017). *Håndbok i plan- og beslutningsprosess for bataljon*. Rena: Forsvaret.
- Hærstaben. (2016). *Karriere- og tjenestepplan Hæren*. Bardufoss: Forsvaret.
- Online Etymology Dictionary. (2018). Team [databaseoppslag]. Hentet fra <https://www.etymonline.com/word/team>.
- Langdridge, D. (2006). *Psykologisk forskningsmetode. En innføring i kvalitative og kvantitative tilnærminger*. Oslo: Tapir.
- Locke, E.A. (2002). Setting Goals for Life and Happiness. I C.R. Snyder & S.J. Lopez (Red.), *Handbook of Positive Psychology* (s. 299-312). New York, NY: Oxford University Press.

Schein, E. H. (2009). *Helping: How to offer, give and receive help*. San Francisco, California: Berrett-Koehler.

Shamir, Eitan. (2010). The Long and Winding Road: The US Army Managerial Approach to Command and the Adoption of Mission Command (Auftragstaktik). *The Journal of Strategic Studies*, 33, 645-672.

Universitetet i Bergen & Språkrådet. Bokmålsordboka [database]. Hentet fra <http://ordbok.uib.no/TØMMEN>

Vedlegg 1 Intervjuguide

INTERVJUGUIDE

EFFEKTIVITETSAKTORER I BATALJONSSTAB

9. mars 2018

Oppvarming (10 min)

- ❖ Løs prat, komme til rette
- ❖ Informasjon
 - Fortelle om temaet for samtalen (bakgrunn, formål)
 - Fortelle om hvordan intervjuet vil brukes og om metoden som brukes for å ivareta informantens anonymitet
 - Spør om noe er uklart og om informanten har noen spørsmål
 - Informer om opptak og innhent samtykke
 - Start opptak

Overgangsspørsmål (5 min)

Hvilke forutsetninger tenker du er viktige for at et team kan være effektivt?

Nøkkelspørsmål (60 min)

- 1) Hva er bataljonsstabens overordnede mål/oppdrag?
 - i) Hvilke oppgaver er vanlige for bataljonsstaben?
 - ii) Hvilke oppgaver er viktige for bataljonsstaben?
- 2) I hvilken grad er deler av bnstaben avhengig av andre delers innsats?
 - i) Hvem sin innsats i bnstaben har betydning for at du skal kunne løse dine oppgaver?
 - ii) Hvem er avhengig av din innsats, for at de skal kunne løse sine oppgaver?
- 3) Hva bidrar du i teamet med, som ingen andre gjør?
- 4) Hvilke oppgaver jobber du med?
 - i) Hvordan har du fått rede på dem?
 - ii) Hva tenker du om oppgavene?
 - iii) **Kan du fortelle om arbeidet ditt i lys av visshet om hensikt og frihet i metode?**
- 5) Hvilket positivt utbytte har bataljonsstaben av vel utførte oppdrag?
- 6) Hvordan er stabiliteten i medlemsmassen i bataljonsstaben?
 - i) Hvordan påvirker dette bataljonsstaben?
- 7) Fortell om tilfeller når bnstaben ikke lykkes i å matche kompetanse med oppgaver.
- 8) Hvordan opplever du at konflikter mellom bataljonsstabsmedlemmer utspiller seg?
 - i) Er det bataljonsstabsmedlemmer som utfordrer vedtatte sannheter?
 - ii) Hvordan håndterer bataljonsstaben som gruppe det?

- 9) På hvilken måte får du støtte, hvis du mangler kunnskap eller informasjon?
- i) Gir stabsmedlemmer råd til hverandre uoppfordret?
 - ii) Hvordan lærer bnstaben?
 - iii) Hvem gir læringen drivkraft?
- 10) Er det noen betingelser bnstaben ikke rår over som vanskeliggjør arbeidet?
- i) Hvordan orienterer bnstaben seg om eksterne faktorer som påvirker oppdraget?
- 11) På hvilken måte deltar personer som ikke er faste medlemmer av bataljonsstaben i bataljonsstabens oppdragsløsning?

Tilbakeblikk (15 min)

- ❖ Kort overblikk på notater for å se om det er elementer som har blitt lite berørt -> evt ytterligere oppfølgingsspørsmål
- ❖ Spørre om informanten ønsker å legge til noe
- ❖ Takke for deltagelsen

Vedlegg 2 Samtykkeerklæring

EFFEKTIVITETS BETINGELSER I BATALJONSSTAB

FORESPØRSEL OM DELTAGELSE I FORSKNINGSPROSJEKT

Våren 2018

Hvem står bak prosjektet?

Prosjektet gjennomføres som del av et mastergradsprogram ved **Handelshøyskolen BI**. Deltagelse ved mastergradsprogrammet skjer i rammen av et stipendiat som er finansiert av **Hærstaben. Krigsskolen** er behovsstillende avdeling og opphavet til stipendiatet. Bataljonssjefen har godkjent bataljonsstabens deltagelse som informanter.

Prosjektet er en oppgave tilsvarende 18 studiepoeng, som er en del av faget Samspill og ledelse ved BI. Samspill og ledelse fokuserer på gruppedynamikk med utgangspunkt i fagdisiplinen psykologi.

Mastergradsstipendiaten som utfører datainnhenting er **major Johannes Kibsgaard**. Veileder for prosjektet er høyskolelektor II Kathrine Johannesen ved Institutt for ledelse og organisasjon (BI).

Hensikten med prosjektet

En sentral forskningsteori hevder at visse betingelser er utgangspunktet for å oppnå teameffektivitet:

- faktisk team (avgrenset, identifiserbart som enhet)
- overbevisende retning
- muliggjørende struktur (sammensetning osv.)
- støttende organisasjonskontekst (ressurser m.m.)
- kyndig veiledning.

Hensikten med prosjektet er å undersøke hvordan disse betingelsene manifesterer seg i den spesifikke konteksten *norsk bataljonsstab*, for å **øke kunnskapsgrunnlaget om hvordan militære lederes innsats kan målrettes for å oppnå mest mulig prestasjonseffekt**.

Metode

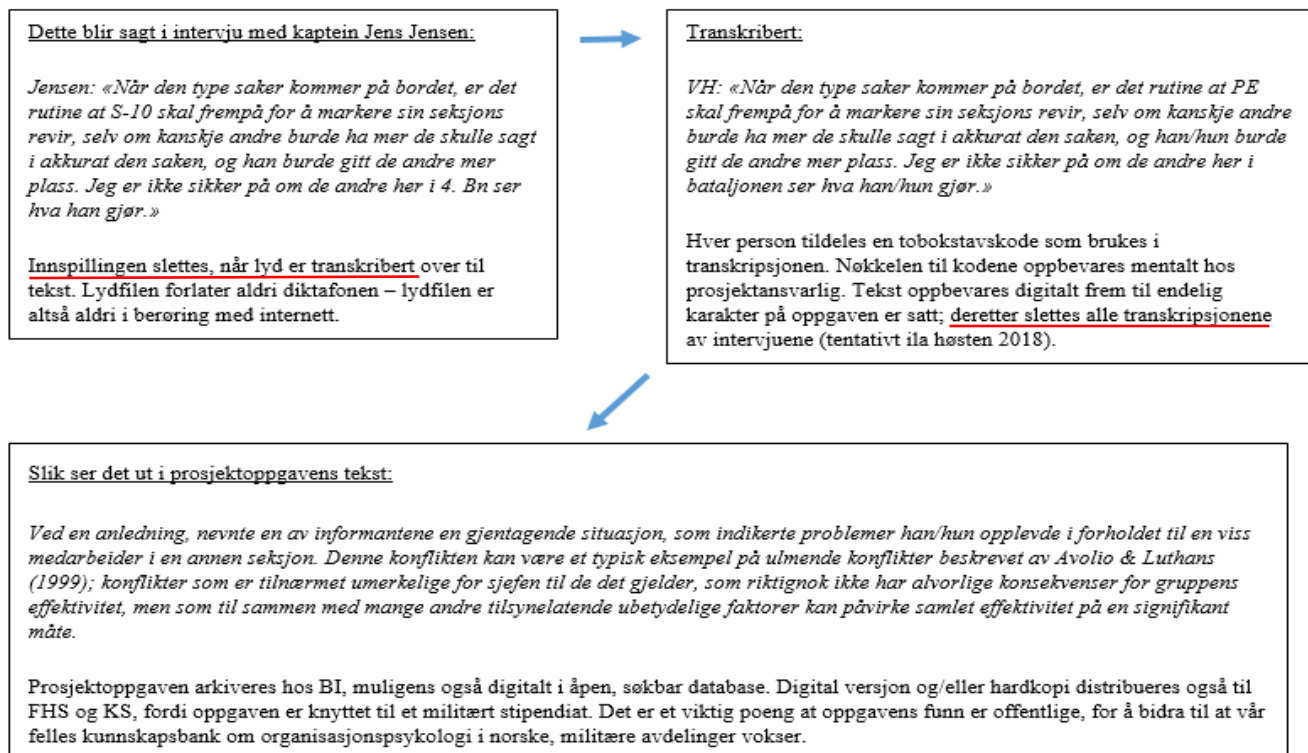
Valgt teori skal settes i sammenheng med perspektiver innhentet fra informanter i en bataljonsstab gjennom semistrukturerte **intervjuer**. Dette er en kvalitativ metode, som benyttes for å øke forståelsen for et fenomen – i dette tilfellet betingelsene som skaper forutsetning for effektivitet i en bataljonsstab.

Prosjektet fordrer et visst utvalg av informanter i bataljonsstaben. Dette dreier seg i hovedsak om stabssjef, visse seksjonssjefer og enkelte assistenter i seksjon. Totalt er det behov for 7 informanter.

Intervjuene krever **90 min avsatt tid pr informant**. Beskrivelse av kontekst som brukes for å besvare spørsmål om gruppedynamikk i bataljonsstaben holdes på ugradert nivå. Diktafon benyttes under intervjuet. Se mer om dette i pkt. 4, hvor anonymiseringsteknikk beskrives nærmere.

Anonymisering

I den ferdige versjonen av den endelige oppgaven, vil både informanter og avdeling være anonymisert. I oppgaven beskrives avdelingen som en av de elleve bataljonene i Hæren. Hvordan informantene fremkommer i den delen av oppgaven som blir publisert, går frem av diagrammet på neste side.



Det gjøres oppmerksom på at til tross for disse tiltakene, vil personell som kjenner datainnsamleren ha god mulighet til å gjette riktig på hvilken bataljon dette dreier seg om. Selv om andre i Hæren skulle forstå hvilken bataljon det dreier seg om, vil informantene likevel opprettholde god anonymitet, derved at de benevnes med kode, ikke funksjon. Stabssjefen er i en særstilling og vil være vanskelig å anonymisere utover at bataljonen er anonym, da det i noen tilfeller kan tenkes å være vesentlig for oppgaven å skille mellom uttalelsene til sjefen for bataljonsstaben og alle andre.

Frivillighet

Deltagelse som informant i prosjektet er frivillig. Informanter har også mulighet til å trekke seg fra prosjektet underveis, uten å oppgi grunn. Deltagere kan alltid – før, under og etter datainnsamling/publikasjon – ta forbindelse med major Johannes Kibsgaard, hvis man har spørsmål til prosjektet.

Opgaven vil forhåpentligvis gi et lite, men verdifullt tilskudd til den forskningsbaserte kunnskapen i Hæren om hvordan samspill og ledelse fungerer og kan forsterkes i vår spesifikke kontekst. Bataljonen som stiller med informanter, vil formodentlig få et særlig utbytte, ved at oppgaven kan gi konkret kunnskap om hvilke spesifikke områder for teamutviklingsinnsats som har høyest sjanse for å føre til økt effektivitet.

Samtykke

JEG ER VILLIG TIL Å DELTA I PROSJEKTET

Sted og dato

Deltagers signatur

[Utfylte versjoner av samtykkeerklæringer makuleres,
når transkripsjoner slettes, ref. diagram i pkt. 4.]

Deltagers navn med blokkbokstaver